Thomas Schrettle

Dienstleistungskompetenz aus Sicht des Strategischen Managements



Inhalt

1	Einleitung	305
2	Strategisches Management - ein Überblick	307
3	Strategische Differenzierung mittels Dienstleistungskompetenz	312
4	Improvisation und Dienstleistungskompetenz	314
5	Fazit	317

1 Einleitung

Der von Charles Darwin (1809-1882) im Rahmen seiner Evolutionstheorie verwendete Begriff vom „survival of the fittest“ beschreibt die Entstehung der Arten als das Ergebnis des grundlegenden Mechanismus von Variation, Selektion und Retention. Evolutionstheoretische Überlegungen beschränken sich allerdings nicht auf die Biologie, vielmehr sind sie heute in verschiedenen Gebieten der Wissenschaft weit verbreitet, u.a. in der Rechtslehre, der Soziologie, der Volkswirtschaftslehre und auch der Strategieforschung. Organisationsforscher übertragen den Variations-Selektions-Retentions Mechanismus aus einem biologischen Kontext heraus auf die Wirtschafts- und Unternehmenswelt, um die Entwicklung und das Überleben von Unternehmen innerhalb ganzer Organisationspopulationen zu erklären. Beispielsweise treten immer wieder neue und innovative Geschäftsmodelle auf verschiedenen Märkten auf (Variation), von denen einige sich etablieren, andere sich aber nicht am Markt behaupten können und wieder verschwinden (Selektion). Haben sich die Unternehmen mit einem innovativen Geschäftsmodell als überlegen erwiesen, so gleichen sich einige Wettbewerber an den neuen Standard an, wodurch ein dominantes Design entsteht (Retention), das besser an vorherrschende Marktgegebenheiten angepasst ist als der Wettbewerb. Andere Unternehmen wiederum werden versuchen, das neue Geschäftsmodell zu übertreffen und generieren somit erneut Variation.

Allerdings unterliegt auch hier der allgemeine Sprachgebrauch häufig einer Fehlinterpretation des Ausdrucks „survival of the fittest“ als „Überleben des Stärkeren“: Ebenso wie in der Natur ist es auch in der Wirtschaft nicht notwendigerweise der Stärkste, der überlebt, sondern eben der „fitteste“, d.h. der bestangepasste. Wäre dem nicht so, würde dies bedeuten, dass die Volkswirtschaften der industrialisierten Welt praktisch ausschließlich von Großunternehmen dominiert wären und kleinere Unternehmen entsprechend nur eine Randerscheinung darstellten, oder, in Anlehnung an den biologischen Terminus, mit der Zeit buchstäblich ausgerottet würden. Zwar lässt die Dominanz internationaler Konzerne in der Wirtschaftsberichterstattung und in den Medien diesen Schluss vordergründig zu, beim genaueren Hinsehen auf Statistiken und Forschungsergebnisse wird jedoch schnell deutlich, dass es gerade kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind, die in der Symbiose mit Großunternehmen das Rückgrat sämtlicher Volkswirtschaften weltweit bilden und maßgeblichen Anteil am gesamtwirtschaftlichen Wachstum und der Schaffung von Arbeitsplätzen besitzen.

Vor diesem Hintergrund stellt sich nun die Frage, was denn die erwähnten KMU anders oder gar besser machen als große Konzerne, das es ihnen ermöglicht, im härter werdenden Wettbewerb auch mit großen internationalen Playern zu bestehen? Dieser Fragestellung soll im vorliegenden Beitrag nachgegangen werden. Die bisherige Literatur im Bereich der Strategieforschung gibt hierzu nur begrenzt Auskunft: zumeist wurden in der Vergangenheit mit Bezug auf kleine und

mittlere Unternehmen nur deren Nachteile hinsichtlich Ressourcenausstattung, Marktmacht, Größenvorteilen und Erfahrungskurveneffekten, Markenführung und Management-Know-how betont. Kurz: großen Unternehmen wurden all diejenigen strategischen Optionen zuerkannt, über die ein KMU verfügt, nicht aber umgekehrt (Fiegenbaum & Karnani, 1991). Vorteile für KMU, die sich gerade aus einer geringeren Größe ergeben, wie ein weit höherer Grad an Flexibilität, direkte und schnelle Kommunikation zwischen dem Unternehmer und seinen Mitarbeitenden und eine größere Nähe zum Kunden fanden nur selten Beachtung. Dass sich dies zunehmend ändert, ist dem wachsenden Einfluss der Entrepreneurship-Forschung auf das Strategische Management zuzuschreiben. Dennoch leidet die Strategieforschung nach wie vor an einer Art „little big business"-Syndrom (Robinson & Pearce, 1984): Konzepte des Strategischen Managements werden im Kontext von Großunternehmen untersucht und entwickelt und dann auf KMU-Maßstab verkleinert. Was dabei jedoch häufig verkannt wird, ist, dass es sich eben nicht um „kleine Großunternehmen" handelt, sondern dass kleine und mittlere Unternehmen sich in der Art, wie sie mit ihrer Umwelt interagieren, signifikant unterscheiden (Shuman & Seeger, 1986) und dass aus dieser Art der Interaktion interessante Einblicke für Theorie und Praxis zu gewinnen sind. Vor diesem Hintergrund hat Fueglistaller (2001) das Konzept der Dienstleistungskompetenz (DLK) entwickelt und beschreibt damit, wie es KMU gelingt, sich in gesättigten und umkämpften Marktumfeldern strategisch zu positionieren und aus der Art, wie sie mit ihrer Umwelt sowie insbesondere ihren Kunden interagieren, nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu gewinnen. Das Konzept der Dienstleistungskompetenz vorzustellen und einer Betrachtung aus der Perspektive des Strategischen Managements zu unterziehen, ist das Anliegen dieses Beitrags. Er spricht dabei jedoch nicht nur Vertreter aus kleinen und mittelgroßen Unternehmen an, vielmehr sind wir der Meinung, dass das Konzept der Dienstleistungskompetenz von hoher Relevanz für Organisationen aller Art sein muss und damit auch für Großunternehmen, öffentliche Einrichtungen, NGOs und andere.

Der hier vorliegende Beitrag gliedert sich dabei wie folgt: zunächst geben wir einen kurzen Einblick in frühere und aktuelle Entwicklungen der Strategieforschung, bevor in einem weiteren Kapitel das Konzept der Dienstleistungskompetenz kurz vorgestellt und innerhalb verschiedener Forschungsströme verortet wird. Der abschließende Abschnitt diskutiert, welche Auswirkungen sich aus dem Dienstleistungskompetenz-Modell für die direkte Interaktion von Unternehmen mit ihrer Umwelt ergeben.

2 Strategisches Management – ein Überblick

Die historischen Wurzeln des Strategiebegriffs reichen weit zurück: etymologisch geht er auf das Griechische zurück, wo er die Kunst der Heerführung umschreibt (stratos = Heer; agos = Führer). Als Strategen wurden entsprechend im antiken Griechenland gewählte Heer- oder Flottenführer bezeichnet oder auch hohe Beamte mit militärischen oder zivilen Aufgaben. Auch in der weiteren Historie fand der Strategiebegriff seine Verwendung zumeist im Kontext von Kriegskunst und Militärwissenschaft und beschreibt, sehr allgemein gesprochen, ein langfristiges und zielorientiertes Vorgehen, das darauf ausgerichtet ist, eine überlegene Position zu erreichen. In dieser Form lässt sich der Begriff gut auf wirtschaftliche Zusammenhänge anwenden, wie dies erstmalig im England des 19. Jahrhunderts dokumentiert ist. Auch Carl v. Clausewitz zog zu dieser Zeit bereits Parallelen zwischen der Kriegs- und der Unternehmensführung. Ungeachtet dieser frühen Entwicklungen formierte sich das Strategische Management als eigenständige wirtschaftswissenschaftliche Disziplin erst vor ca. 40 Jahren, anfangs noch zumeist als „Business Policy“ oder „Long Range Planning“ bezeichnet (vgl. auch Müller-Stewens & Lechner, 2001). Wenngleich das Forschungsfeld als noch relativ jung bezeichnet werden darf, besitzt die Strategie heute einen hohen Stellenwert im Rahmen der Managementforschung und hat sowohl im Hinblick auf die Theorieentwicklung als auch auf die Methodenvielfalt eine beachtliche Entwicklung durchlaufen. Gleichzeitig hat sie großen Einfluss auf die Praxis gewonnen. Es mag dieser rasanten Entwicklung geschuldet sein sowie der Vielzahl und Vielfalt verschiedener Forschungsfragen, dass dem Forschungsfeld lange Zeit ein einheitliches Profil gefehlt hat. Nur langsam entwickelt sich ein Verständnis dafür, wie sich das Forschungsfeld definiert und welche Themenspektren ihm zuzurechnen sind. Dies ist unter anderem auf die Tatsache zurückzuführen, dass es grosse Überschneidungen gibt mit zahlreichen anderen Disziplinen, wie der Volkswirtschaftslehre, der Soziologie und Psychologie aber auch dem Marketing und der Finanzforschung. Das Themenspektrum, mit dem sich das Strategische Management beschäftigt, ist sehr umfangreich und seine Ränder nur sehr schwer abzugrenzen. Eine kohärente Identität der Strategieforschung war lange Zeit nicht zu erkennen. Der jüngste Versuch, eine einheitliche und auf Konsens beruhende Definition zu schaffen, stammt aus einem Artikel des Strategic Management Journal, der wichtigsten Publikation innerhalb der Strategieforschung: „The field of strategic management deals with (a) the major intended and emergent initiatives (b) taken by general managers on behalf of owners, (c) involving utilization of resources (d) to enhance the performance (e) of firms (f) in their external environments“ (Nag et al., 2007: 942). Sie verdeutlicht die Vielschichtigkeit relevanter Fragstellungen und Forschungsfragen. Wir bedienen uns hier deshalb einer etwas einfacheren Definition: das Forschungsfeld des Strategischen Managements beschäftigt sich mit der Entstehung, dem Überleben und der Leistungsfähigkeit von Organisationen. Dieser Aussage zugrunde liegt die Annahme, dass Orga-

nisationen mittelfristig nur überleben können, wenn Sie einen Mehrwert für die Gesellschaft oder für Teile der Gesellschaft generieren können (Schendel & Hitt, 2007). Daraus wiederum abgeleitet stellt sich die zentrale Frage: wieso sind manche Unternehmen erfolgreicher als andere?

Verschiedene theoretische Erklärungsansätze wurden in den vergangenen Jahrzehnten vorgeschlagen, um diese Frage schlüssig zu beantworten. Um es vorwegzunehmen: zwar wurde eine ganze Reihe etablierter Theorien geschaffen, um die Entstehung, den Erhalt oder auch den Verlust von Wettbewerbsvorteilen zu verstehen. Dennoch gibt es auch heute noch nicht die eine allgemein akzeptierte Theorie, um die Dynamik dieser Prozesse eindeutig und gesamthaft zu erklären. Es mag angesichts der Heterogenität verschiedener Branchen, Märkte und Unternehmen auch zu hoch gegriffen erscheinen, eine solche Theorie entwickeln zu wollen. Dennoch lohnt sich ein Blick auf die thematische Entwicklung der Strategieforschung seit deren Beginn vor etwa 40 Jahren, eine Entwicklung, die Hoskinsson et al. (1999) mit den Schwüngen eines Pendels vergleichen: von der Innensicht der Organisation zur Aussensicht und wieder zurück.

Die frühen Arbeiten des Strategischen Managements befassten sich in erster Linie mit den internen Charakteristika von Unternehmen und mit der Identifizierung und Beschreibung von „best practices“. Anhand detaillierter Fallstudien über einzelne Unternehmen wurden beispielsweise die Entwicklung administrativer Strukturen in Unternehmen untersucht sowie deren Anpassung an strategische Veränderungen, so geschehen in Alfred Chandlers berühmtem Werk „Strategy and Structure“ aus dem Jahr 1962. Aber auch interne Prozesse wie die Aktivitäten von Managern oder die Durchführung von Entscheidungsprozessen wurden beschrieben, um so die Ursachen für überdurchschnittlichen Unternehmenserfolg zu identifizieren. Dabei ging es zunächst weniger darum, wissenschaftliche Theorien zu entwickeln als vielmehr um die Vermittlung nützlichen Wissens über diese „best practices“ an Manager und Studenten. Eine Generalisierbarkeit dieses Wissens wurde sogar explizit ausgeschlossen, da eine solche Übertragung auf andere Kontexte aufgrund der Einzigartigkeit von Organisationen als unmöglich erachtet wurde (Hoskisson et al., 1999). Dies änderte sich jedoch mit dem steigenden Einfluss der Volkswirtschaftslehre auf die Strategieforschung, vor allem der „Industrial-Organization-Forschung (IO)“. Dieser Einfluss führte sowohl inhaltlich als auch methodisch zu weitreichenden Veränderungen. War das methodische Vorgehen bis dato überwiegend durch ein induktives Vorgehen anhand von Fallstudien gekennzeichnet, so standen nun Werkzeuge zur Verfügung, um mit Hilfe statistischer Verfahren wissenschaftliche Hypothesen zu validieren und somit einen höheren Grad an Wissenschaftlichkeit zu erzielen. Inhaltlich erfolgte eine starke Konzentration auf die Analyse von Produkt-Markt-Konstellationen anstelle einzelner Organisationen. Unternehmen wurden weitgehend auf ihre Rolle als Anbieter, Zulieferer oder Nachfrager von Produkten und Dienstleistungen reduziert und ihr Verhalten im Rahmen von Branchen oder strategischen Gruppen von Unternehmen rückte

als Untersuchungsobjekt ins Zentrum der Betrachtung. Der Unternehmenserfolg wurde somit in erster Linie von der Unternehmensumwelt determiniert – von Aspekten wie Marktpositionierung und strategischer Differenzierung von Unternehmen sowie der Nutzung von Größenvorteilen und Markteintrittsbarrieren. Unternehmensstrategien wurden damit entsprechend hauptsächlich mit Blick auf den Markt entwickelt. Den wohl bekanntesten Ansatz zur Analyse von Marktstrukturen stellen Michael Porters „Five Forces" dar (Porter, 1980). Mit der Beschreibung seiner fünf Wettbewerbskräfte stellte Porter ein Instrument für die Analyse von Märkten und Marktpositionen zur Verfügung, das auch heute noch häufige Verwendung in Lehre und Praxis findet. Allerdings spielt das Unternehmen selbst hier nur insofern eine Rolle, als es eine geeignete Marktpositionierung finden und halten muss, interne Aspekte von Organisationen rücken weitgehend in den Hintergrund. Der Blick auf die eigenen Ressourcen und Fähigkeiten von Unternehmen wird insofern vernachlässigt, als die Annahme getroffen wird, Unternehmen seien homogen im Hinblick auf ihre Ausstattung mit Ressourcen und Fähigkeiten bzw. diese seien hinreichend mobil und konnten einfach beschafft werden.

Mit dem (Wieder-)Aufstieg der Ressourcenorientierung innerhalb des Strategischen Managements wurde diese Annahme teilweise verworfen und Wettbewerbsvorteile in erster Linie durch die Ausstattung einzelner Unternehmen mit Ressourcen erklärt, welche werthaltig, selten, schwer imitierbar und nicht-substituierbar sind (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Kritik an einer solchen Betrachtung wurde jedoch dahingehend geäußert, dass es nicht ausreicht, eine schwer zu imitierende Ressourcenausstattung zu besitzen, um in den heutigen dynamischen und globalisierten Wettbewerbsumfeldern einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Eine reine Auswahl von Ressourcen ist somit nicht genug, vielmehr ist die Fähigkeit gefragt, interne und externe Kompetenzen permanent an sich verändernde Umweltbedingungen anzupassen und die eigene Ressourcenbasis kontinuierlich zu verändern sowie Fähigkeiten und Wissen zu adaptieren und in die eigenen Abläufe zu integrieren (Teece et al., 1997). Die Weiterentwicklung der ressourcenorientierten Sichtweise versucht somit, die Entstehung von Wettbewerbsvorteilen damit zu erklären, dass manche Unternehmen besser in der Lage sind als andere, sich auf Veränderungen der Unternehmensumwelt einzustellen und ihre Kompetenzen entsprechend zu erneuern und anzupassen. Ein wichtiger Aspekt hierbei ist das Erkennen und Ausnutzen von Marktopportunitäten, die sich aufgrund sich wandelnder Kundenbedürfnisse oder neuer technischer Möglichkeiten ergeben. Das Entdecken solcher Opportunitäten ist gleichzeitig ein klassisches Thema der Entrepreneurship-Forschung und entsprechend wird deshalb zunehmend eine natürliche Beziehung zwischen den Forschungsfeldern Entrepreneurship und Strategie betont (z.B. Schendel & Hitt, 2007). Zwar haben sich beide Forschungsfelder weitgehend getrennt voneinander entwickelt, teilen jedoch ein Interesse daran, wie es Unternehmen gelingt, sich an Veränderungen anzupassen und daraus einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu generieren.

Da die Integration beider Disziplinen in der Praxis häufig ganz automatisch erfolgt und unternehmerisches Handeln und Strategisches Management nicht voneinander zu trennen sind, nähern sich auch die entsprechenden Theorien mittlerweile deutlich an, – die „Strategic Entrepreneurship" Forschung fügt somit der beschriebenen Diskussion einen weiteren Aspekt hinzu.

Dennoch, auch wenn es eher die ressourcen-orientierte Sichtweise ist, die heute den wissenschaftlichen Diskurs dominiert, wurde und wird das Strategische Management geprägt von Diskussionen über die Unterschiede zwischen Markt- und Ressourcenorientierung sowie darüber, welche Richtung besser geeignet erscheint, nachhaltigen Unternehmenserfolg zu erklären. Dabei wird häufig die Gemeinsamkeit beider Ansätze übersehen: beide Ansätze sehen die Strategie eines Unternehmens als einen Weg, den Kräften des Wettbewerbs zu entkommen und so Gewinne am Markt erzielen zu können. Denn sich vom Wettbewerb durch einzigartige Produkte und Dienstleistungen zu differenzieren ist der einzige Weg, einem reinen Preiskampf zu entgehen. Während Unternehmen entsprechend der marktorientierten Sichtweise hierfür Markteintritts- und Marktaustrittsbarrieren zu nutzen versuchen, ist es nach Auffassung der ressourcenorientierten Perspektive der Besitz einzigartiger Ressourcen und Fähigkeiten, der es ermöglicht, einzigartige Produkte und Dienstleistungen anbieten zu können und so den Kräften des Wettbewerbs zu begegnen (Nonaka & Toyama, 2007). Insgesamt ist man heute trotz anhaltender Diskussion zu einer wesentlich ausgewogeneren Sichtweise gelangt. Allgemein gesprochen konzentriert sich die Strategieforschung auf die Wahl bzw. die Entwicklung vorteilhafter Marktpositionen, die es Unternehmen ermöglicht, ihre einzigartigen Ressourcen und Fähigkeiten so einzusetzen und zu nutzen, dass es für Wettbewerber schwierig ist, diese nachzuvollziehen und zu imitieren. Dennoch gibt auch diese Beschreibung keine Anhaltspunkte darüber, wie Unternehmen überlegene Marktpositionen erreichen können oder wie sie in den Besitz einer überlegenen Ressourcenausstattung gelangen. Zwar gibt die Betonung dynamischer Fähigkeiten einen Anhaltspunkt, allerdings ist das Konzept bislang nur sehr wenig empirisch untersucht und eine Adaption für die Praxis fehlt bislang weitgehend.

Wir möchten das Thema Dienstleistungskompetenz in diesem Kontext betrachten und die Brücke von der Theorie des Strategischen Managements in die Unternehmenspraxis schlagen. Die Strategieforschung sieht sich bisweilen der Kritik ausgesetzt, die Rolle des Einzelnen im Rahmen strategischer Prozesse nicht angemessen zu berücksichtigen. Immerhin handelt es sich bei der Findung, Festlegung und Umsetzung einer Strategie um einen dynamischen Prozess, in den eine Vielzahl von Individuen eingebunden sind, deren individuelle Kompetenzen und Charaktereigenschaften (bislang) mit komplexen empirischen Modellen nur unzureichend zu erfassen sind. Dies trägt dem Strategischen Management den Vorwurf ein, übermässig rationalistisch mit der Frage umzugehen, wie Unternehmen Wettbewerbsvorteile erzielen und diese langfristig sichern können. Trotz der

kontinuierlichen Weiterentwicklung und Präzisierung theoretischer Modelle und empirischer Verfahren bleibt diese Frage immer noch schwer fassbar und nicht allgemeingültig zu beantworten. Aber schliesslich gibt es auch nicht den einen einzig wahren Weg, wie Firmen unerfüllte Kundenbedürfnisse erkennen und aus dieser Erkenntnis heraus Werte generieren, d.h. wie sie einzigartige Produkte oder Dienstleistungen kreieren sowie produzieren, und dies zu einem Preis, der tiefer liegt als die Zahlungsbereitschaft potentieller Kunden. Während die Strategieforschung den Anspruch hat, grundlegende und generalisierbare Mechanismen zu erkennen, wird die Rolle des Einzelnen im Prozess der Schaffung von Werten unterschätzt bzw. zu technisch betrachtet (vgl. Nonaka & Toyoma, 2007). In dem Maße, in dem diese Prozesse von individueller Erkenntnis und Intuition abhängen und nicht von reiner Planung, ist Strategie mehr als eine Kunst oder ein Handwerk zu verstehen denn als eine Wissenschaft. Entscheidend ist hier häufig die Fähigkeit zu improvisieren und auf unerwartete Situationen angemessen zu reagieren, auch und vor allem im direkten Kontakt mit Kunden und Anspruchsgruppen. Ein derartiges strategisches Verhalten beschreibt Fueglistaller (2001) im Rahmen seines Dienstleistungskompetenz-Modells. Dienstleistungskompetenz (DLK) beschreibt hier die Selbstorganisiertheit des Individuums bezogen auf die Erbringung von Dienstleistungen und damit die situative Anwendung von Wissen durch Mitglieder einer Organisation in der Absicht, einen Nutzen für deren Anspruchsgruppen zu erbringen. Eine hohe Dienstleistungskompetenz bietet entsprechend die Möglichkeit, den stetig zunehmenden Wettbewerbsdruck über eine gezielte Angebots- und Leistungsdifferenzierung zu mindern. Dabei bezieht sich das Konzept nicht ausschließlich auf die Dienstleistung als solche, da Unternehmen kaum mehr als reine Anbieter von Produkten und Dienstleistungen zu identifizieren sind. Vielmehr ist die Grenze in zunehmendem Maße fließend und Marktleistungen bestehen aus variierenden Anteilen tangibler und intangibler Elemente. Entsprechend ergibt sich kein Erkenntnisfortschritt aus einer getrennten Analyse von Produkt- und Dienstleistungsunternehmen. Das Konzept der Dienstleistungskompetenz beschreibt entsprechend nicht die Erstellung einer Dienstleistung per Definition, sondern vielmehr die Generierung von Kundennutzen im Allgemeinen, sei es mittels materieller oder immaterieller Leistung. So trägt das Konzept aktuellen Perspektiven in Forschung und Praxis Rechnung, die sich mehr und mehr zu einer neuen dominanten Logik ökonomischer Grundsätze entwickeln: das Erbringen von Dienstleistungen wird zum fundamentalen Aspekt des Wirtschaftens und löst den reinen Gütertausch als lange Zeit vorherrschendes Paradigma ab. Der Prozess der Nutzengenerierung findet somit überwiegend in direkter Interaktion mit dem Kunden statt (Vargo & Lusch, 2004). Der Kunde erhält dabei eine Funktion, die über das klassische Verständnis des Abnehmers weit hinaus geht. Vielmehr wird er zu einem Partner in der Leistungserstellung und als Wissensträger zu einer potentiellen Ressource für das Unternehmen (Fueglistaller & Gasda, 2008). Aufgabe der Unternehmensleitung ist es deshalb, ein Umfeld zu schaffen, in dem es dem Individuum ermöglicht wird, selbständig zu lernen und Informa-

tionen zu sammeln: vom Markt und den Kunden, aber auch nicht zuletzt voneinander. Das Teilen und die Verbreitung von Information kann dabei strukturell unterstützt werden, um den Prozess des Erkennens von Kundenbedürfnisse und Marktchancen nicht von Einzelnen (z.B. dem Unternehmer) abhängig zu machen. Eine wichtige Rolle spielen dabei vor allem die Mitarbeitenden mit Kundenkontakt in den Unternehmen. Unter dieser Prämisse soll das Dienstleitungskompetenz-Modell im Folgenden etwas detaillierter vorgestellt werden.

3 Strategische Differenzierung mittels Dienstleistungskompetenz

Das Dienstleistungskompetenz-Modell wurde seit seiner Entwicklung durch Fueglistaller (2001) in zahlreichen Fällen in Organisationen als Modellraster und Orientierungsrahmen erfolgreich in der Praxis eingesetzt. Es beruht auf der Erfahrung, dass erfolgreiche Unternehmen sich durch Kundennähe, vertiefte Beziehungen mit sämtlichen relevanten Anspruchsgruppen, eine umfassende Dienstleistungsorientierung sowie ein entsprechendes Image auszeichnen und auf dieser Basis Wettbewerbsvorteile erzielen. Entsprechend ist es das Ziel des Modells, einen Bezugsrahmen zu schaffen, der sämtlichen Faktoren Rechnung trägt, die im Rahmen der Dienstleistungs-Erbringung von Bedeutung sind.
Ausgangspunkte des Modells sind die Bedürfnisse des Kunden: ihm einen Nutzen zu erbringen und diese Bedürfnisse zu befriedigen muss die Grundlage jedes Geschäftsmodells sein, dies bildet auch die Grundlage des Dienstleistungskompetenz-Modells. Aufbauend auf den Kundenbedürfnissen verknüpft das Modell diese mit allen relevanten Funktionen im Unternehmen, wie dem Dienstleistungsmanagement, den Dienstleistungsprozessen, der Dienstleistungskultur und dem Dienstleistungsmarketing. Dienstleistungskompetenz stellt somit ein integratives Konzept über verschiedene Disziplinen hinweg dar.

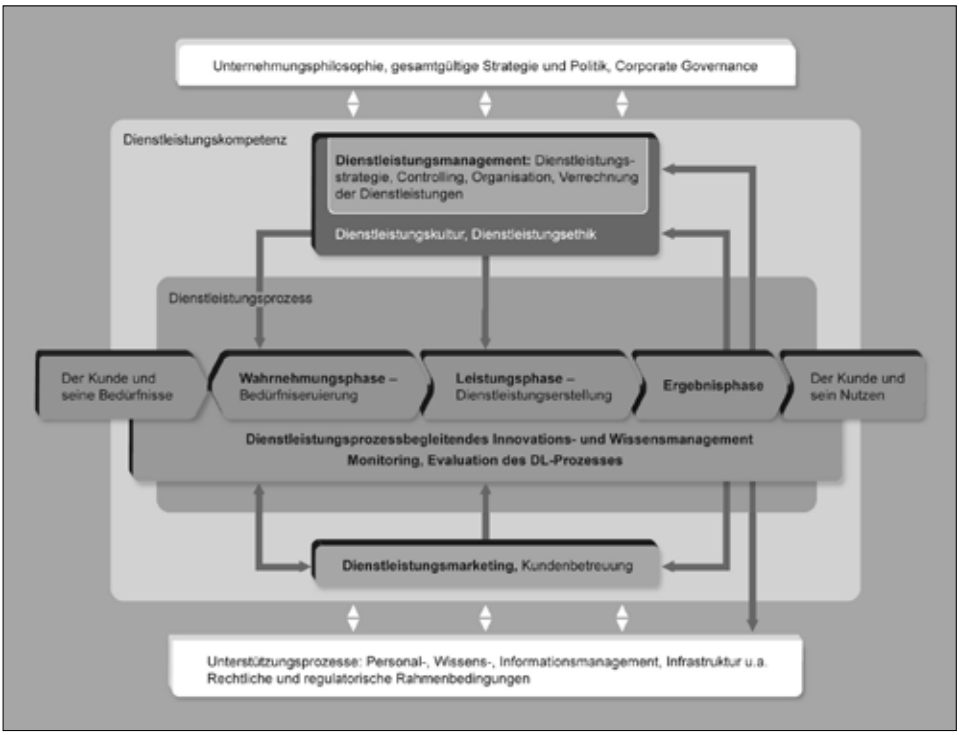


Abbildung 1: Das Dienstleistungskompetenzmodell. Quelle: Fueglistaller (2001).

Fueglistaller (2001) beschreibt Dienstleistungskompetenz als die subjektive Zuversicht des Kompetenzträgers hinsichtlich der richtigen Aufbietung von Fähigkeiten, um eine Situation oder Aufgabe im Zusammenhang mit der Erbringung von Dienstleistung zu bewältigen. Die bewusste und selbstorganisierte Einsatzgestaltung von Erfahrungen und Wissen sowie eine Kultur der Innovation zum Wohle aller Beteiligten determinieren somit die Dienstleistungskompetenz. Im Zentrum steht der Dienstleistungsprozess entlang dreier Phasen: die Wahrnehmungsphase stellt die Orientierung an den Bedürfnissen des Kunden in den Vordergrund. Die Leistungsphase beinhaltet die eigentliche Leistungserstellung und kann eine Vielzahl von Teilprozessen mit verschiedenen Aufgaben beinhalten. Die häufig vorhandene Einbindung des Kunden in den Leistungserstellungsprozess stellt dabei eine große Herausforderung dar, da im Falle auftretender Qualitätsmängel der Kunde unmittelbar mit diesen konfrontiert wird. Schließlich beinhaltet die Ergebnisphase die Übergabe und Verrechnung der Leistung sowie die Eruierung der Kundenzufriedenheit.

Im Folgenden legen wir spezielles Augenmerk auf die Wahrnehmungsphase und zudem darauf, wie das Erkennen von Marktchancen gefördert werden kann. Dienstleistungskompetenz manifestiert sich in erster Linie in der direkten Kundeninteraktion, und entzieht sich damit weitgehend der unmittelbaren Beurteilung

durch Vorgesetzte und Unternehmensleitung. Damit kommt der Unternehmenskultur eine besondere Rolle zu. Sie legt die zentralen Werte fest, an denen sich Denk- und Verhaltensmuster der Mitarbeitenden orientieren sollen und gibt so eine Handlungsleitung in unvorhergesehenen und nicht planbaren Situationen. Diese Situationen, in denen ad-hoc Problemlösungen gefragt sind, erfordern häufig flexibles, proaktives und innovatives Verhalten der Mitarbeitenden und stellen somit große Herausforderungen dar, bieten gleichzeitig jedoch Möglichkeiten, aus der direkten Interaktion mit dem Kunden neue und kreative Lösungsansätze zu entwickeln, um neue oder veränderte Kundenbedürfnisse zu bedienen oder bestehende Bedürfnisse besser bzw. zu niedrigeren Kosten zu erfüllen. Entsprechend werden wir im Folgenden kurz die Bedeutung von Improvisation in der Erbringung von Dienstleistungen diskutieren.

4 Improvisation und Dienstleistungskompetenz

Mitarbeitende, die im direkten Kontakt mit Kunden oder Distributoren stehen, werden zumeist nicht oder nicht unmittelbar in strategische Überlegungen mit einbezogen. Sie sind es jedoch, die in der Regel das beste Wissen darüber besitzen, welche angebotenen Leistungsattribute aus Kundensicht für oder gegen einen Kauf sprechen. Mitarbeitende aus den Bereichen Verkauf, Service, Call-Center und Beschwerdemanagement besitzen insbesondere detailliertes Wissen über negative Leistungsattribute, die Kaufentscheidungen negativ beeinflussen, Informationen die für eine Anpassung und Verbesserung der Angebotspallette essentiell sind (McGrath & MacMillan, 2000). Allerdings nehmen in der Regel gerade die bestinformierten Mitarbeiter Stellungen im Unternehmen ein, die – gelinde ausgedrückt – als nicht strategisch angesehen werden, – ein Großteil der Informationen geht entsprechend nicht in Strategiefindungsprozesse ein. Dabei sind es häufig diese Informationen, die das Erkennen von Opportunitäten ermöglichen. Andy Grove, Mitbegründer und früherer CEO der Intel Corporation formulierte es beispielsweise so: „Die wichtigsten strategischen Entscheidungen sind nicht aufgrund einer weitsichtigen Unternehmensvision getroffen worden, sondern durch die Marketing- und Investmententscheidungen von Leuten an der Kundenfront, die wussten was Sache war“ (Crossan et al., 1996; eigene Übersetzung). Dies unterstreicht die Rolle der Mitarbeitenden auf operativer Ebene, die häufig mit nicht planbaren, unvorhergesehenen Situationen und Kundenbedürfnissen konfrontiert sind und entsprechend improvisieren müssen. Um jedoch konstruktiv zu wirken, darf Improvisation – im teilweisen Gegensatz zum allgemeinen Sprachgebrauch – nichts Chaotisches und Zufälliges sein, vielmehr müssen innovative Leistungsprozesse, die in direkter Reaktionen auf den Kunden erfolgen, auf ein fundiertes Wissen und ein variables Set von Fähigkeiten der Mitarbeitenden zurückgreifen können. Improvisation ist somit selbst eine Fähigkeit, die entsprechende Kompetenzen erfordert und die erlernt sowie trainiert werden kann. Gleichzeitig setzt sie

eine rasche Verfügbarkeit relevanten Wissens voraus. Vor diesem Hintergrund stellen sich die folgenden Fragen für die Unternehmensleitung (Gasda, 2008):

1. Verfügen die Mitarbeitenden über das erforderliche Wissen, die Fähigkeiten und die Zuversicht, um im Leistungsprozess kompetent im Hinblick auf die Ziele des Unternehmens handeln zu können?
2. Bestehen entsprechend Anreize dafür, dass die Mitarbeitenden auch kompetent handeln wollen?
3. Dürfen und sollen die Mitarbeitenden unter den vorherrschenden Gegebenheiten entsprechend handeln?

Sind diese Fragen alle positiv zu beantworten, so stellt die Improvisation am Kunden ein starkes Instrument dar, um Opportunitäten am Markt zu erkennen und diese zu ergreifen, sie kann somit von hoher Relevanz für die Unternehmensstrategie sein. Karl Weick (2001) bezeichnet sie als „Just-in-Time"-Strategie, die weniger Wert auf eine detaillierte Planung legt und darauf, alle möglichen Aspekte der Leistungserbringung zu antizipieren, als vielmehr auf die Investition in die Wissensbasis des Unternehmens, das Repertoire verfügbarer Fähigkeiten, eine rasche Auffassungsgabe und das Vertrauen in die eigene Intuition. Gleichzeitig ist jedoch auf die Ausgestaltung gewisser Rahmenbedingungen zu achten, die dienstleistungskompetentes Verhalten fördern können und damit eine solche „Just-in-Time"-Strategie ermöglichen. Einige dieser Rahmenbedingungen sollen hier kurz angesprochen werden.

Es ist nicht immer notwendig, dass Mitarbeitende mit direktem oder indirektem Kundenkontakt direkt unternehmerische Opportunitäten erkennen. Immerhin ist die Fähigkeit, solche Gelegenheiten zu spüren, stark von individuellen Eigenschaften und Fähigkeiten abhängig, die nicht bei jeder Person in gleichem Maße ausgeprägt sind. Wohl aber sollten die Mitarbeitenden einen Anreiz und die Möglichkeiten besitzen, relevante Informationen innerhalb der Organisation weiterzuleiten. Es ist deshalb wichtig, dass Unternehmen Strukturen schaffen, die eine Diffusion von relevantem Wissen innerhalb der Organisation ermöglichen und unterstützen. Diese Diffusion muss sowohl horizontal erfolgen, also unter den Mitarbeitenden auf der selben Hierarchiestufe, als auch vertikal, um die Verfügbarkeit relevanten Wissens für die Unternehmensleitung zu gewährleisten und sicher zu stellen, dass dieses auch in Strategiefindungsprozesse mit einbezogen werden kann.

Eine weitere wichtige Voraussetzung für das Verhalten von Mitarbeitenden, innovativ auf sich bietende Möglichkeiten zu reagieren, ist ein klares Bekenntnis der Unternehmensführung dazu, Opportunitäten zu suchen und neue Ideen zu unterstützen. Es muss eine gewisse experimentelle Kultur im Unternehmen vorherrschen, die die Aktion der Reflexion vorzieht und entsprechend zum konkreten und beherzten Handeln ermutigt. Ein wichtiger Aspekt einer solchen Kultur ist auch der Umgang mit Misserfolg. Innovationen sind in der Regel mit gewissen

Risiken verbunden, diese werden nur dann bereitwillig eingegangen, wenn eine entsprechende Fehlerkultur besteht, d.h. wenn experimentelles Handeln auch im Falle des Scheiterns honoriert wird, sofern dieses Scheitern nicht durch Nachlässigkeiten in der Ausführung verursacht worden ist. Eine solche experimentelle Kultur sollte sich auch entsprechend im Führungsverhalten innerhalb einer Organisation widerspiegeln. Führungskräfte erzeugen Verhaltensvorbilder durch ihr eigenes Handeln, die konsistent mit der kommunizierten Vision und Kultur sein müssen (Gasda, 2008).

Individuen können im Rahmen ihrer Tätigkeiten kreativ sein, indem sie neue Prozeduren und Prozesse kreieren um eine Dienstleistung zu erbringen, oder indem sie die bestehenden Prozesse auf neue Kunden oder Kundenbedürfnisse zur Anwendung bringen. Kreativität ist also nichts, was sich auf bestimmte Abteilungen wie Forschung und Entwicklung oder Design zu beschränken hat, im Gegenteil: Kreativität am Arbeitsplatz bemüht sich laufend, neue Ideen, Prozesse und Lösungsvorschläge zu generieren. Während die Forschung lange Zeit davon ausging, Kreativität sei ein individueller Charakterzug, hat sich nun zunehmend die Einsicht durchgesetzt, dass Kontexte und auch Job-Designs individuelle Kreativität beeinflussen können. So spielt die Unterstützung durch Vorgesetzte ebenso eine Rolle wie soziale Interaktionen und Gruppenprozesse. Mitarbeiterverhalten, wie es hier als dienstleistungskompetent beschrieben wird, findet in erster Linie im Rahmen direkter Interaktion mit dem Umfeld, d.h. mit Kunden und Mitarbeitenden statt. Relationale Aspekte werden dabei unterstützt durch Job-Designs, die den Mitarbeitenden direkt mit der Wirkung ihrer Tätigkeit verbinden, d.h. die das positive Ergebnis ihrer Dienstleistung unmittelbar erfahrbar machen. Die Häufigkeit und Intensität von Kundenkontakten spielen dabei eine große Rolle. Je häufiger und länger Mitarbeitende mit dem Kunden in Kontakt kommen und entsprechend die Wirkung ihrer Arbeit beobachten können, desto größer ist die Bereitschaft auch weiterhin pro-aktiv und innovativ zu handeln um dem Kunden einen Nutzen zu erbringen. Wenngleich nicht alle Mitglieder einer Organisation kontinuierlich mit dem Ergebnis konfrontiert sind, so lassen sich doch Gelegenheiten schaffen, ein Bewusstsein für den Nutzen der eigenen Tätigkeit zu entwickeln. So veranstaltet beispielsweise ein Hersteller von Medizintechnik regelmäßig Partys, bei denen sowohl die Mitarbeitenden als auch Patienten eingeladen sind und diese direkt miteinander in Kontakt kommen. Zu sehen, wie die eigene Tätigkeit das Leben der Patienten effektiv verbessert, stellt eine große Motivation für die Angestellten des Herstellers dar, nach neuen und innovativen Wegen zu suchen um einen Beitrag zur Lebensqualität anderer zu leisten. Wenngleich nicht alle Tätigkeiten einen solchen Effekt auf Gesundheit und Wohlbefinden ausüben, so erscheint es lohnend für Unternehmen, für ihre Mitarbeitenden die Wirkung ihrer Tätigkeiten unmittelbar erfahrbar zu machen (vgl. Grant, 2007).

Informationsdiffusion, eine experimentelle Kultur und relationale Job-Designs sind nur einige Aspekte, die sich positiv auf dienstleistungskompetentes Verhalten aus-

wirken können. Eine abschließende Darstellung und Diskussion ist im Rahmen dieses Beitrags nicht möglich und wird in Zukunft noch weiter zu erforschen sein. Dennoch sollen die geschilderten Rahmenbedingungen erste Anhaltspunkte für die Praxis geben, wie die Dienstleistungskompetenz von Unternehmen gefördert werden kann.

5 Fazit

Das von Fueglistaller entwickelte Konzept der Dienstleistungskompetenz stellt ein Werkzeug für Unternehmen dar, sich durch ein kompetentes Dienstleistungsverhalten vom Wettbewerb zu differenzieren und so den Unternehmenswert zu steigern. Wie anhand des Modells gezeigt, umfasst das Konzept eine Vielzahl von Teil- und Einzelprozessen, die ineinander greifen müssen, um dieses Ziel zu erreichen. Daher bedarf es einer Unternehmenskultur oder -vision als integrierenden Faktor, um die Einzelprozesse auf ein gemeinsames Unternehmensziel auszurichten und jedem einzelnen Mitarbeitenden Handlungsleitlinien an die Hand zu geben, um auch in unvorhersehbaren Situationen im Sinne der Organisation und zum Wohle des Kunden handeln zu können. Die Kultur muss auch ihren Niederschlag in einer entsprechenden Unternehmensstruktur finden, die selbstorganisiertes, pro-aktives Handeln durch den Einzelnen erlaubt und unterstützt und sowohl autonome Entscheidungen durch die Mitglieder der Organisation unterstützt als auch die notwendigen Ressourcen für deren Umsetzung zur Verfügung stellt. Die auf den vorangegangenen Seiten aufgegriffenen Aspekte und Rahmenbedingungen können einen Beitrag leisten, dienstleistungskompetentes Handeln zu fördern. Dennoch können sie keinen Ersatz bilden für eine Führung durch Vorbild und durch gelebte Dienstleistungskompetenz von Seiten der Unternehmensleitung.

Wir sind der Meinung, dass die Relevanz von Dienstleistungskompetenz in Zeiten konjunktureller Abschwächung, wie wir sie zum Jahreswechsel 2008/2009 erleben, höher ist denn je: das Extra-Engagement für den Kunden zahlt sich gerade dann aus, wenn Kunden eher zurückhaltend am Markt sind und Kaufentscheidungen besonders vorsichtig abwägen. Sie sind tendenziell eher bereit, jenen Unternehmen zu vertrauen, die ihnen langfristig gute Leistungen zu fairen Preisen geboten haben, dabei immer Anstand und persönliches Engagement zeigten und insbesondere mit innovativen und erfrischend-überzeugenden Varianten die „Nasenlänge voraus“ waren – kurz: „rewarding of the fittest“.

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Dienstleistungskompetenzmodell. 313

Literatur

Barney, J. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17: 99-120.

Chandler, A.D. (1962): Strategy and Structure. Cambridge, MA: MIT Press.

Crossan, M., Lane, H., White, R.E., Klus, L. (1996): The improvising organization: Where planning meets opportunity. Organizational Dynamics, 24(4): 20-35.

Fiegenbaum, A., Karnani, A. (1991): Output flexibility - a competitive advantage for small firms. Strategic Management Journal, 12: 101-114.

Fueglistaller, U. (2001): Tertiarisierung und Dienstleistungskompetenz in schweizerischen Klein- und Mittelunternehmen (KMU) – Konzeptionelle Näherung und empirische Fakten. St. Gallen: Verlag KMU-HSG.

Fueglistaller, U., Gasda, J.M. (2008): Grundlagen der Dienstleistungskompetenz. In: Fueglistaller, U.: Dienstleistungskompetenz. Strategische Differenzierung durch konsequente Kundenorientierung, S. 20-25. Zürich: Versus.

Gasda, J.M. (2008): Förderung der Dienstleistungskompetenz: Interaktion zwischen Strategie, Struktur und Kultur. In: Fueglistaller, U.: Dienstleistungskompetenz. Strategische Differenzierung durch konsequente Kundenorientierung, S.62-83. Zürich: Versus.

Grant, A.M. (2007): Relational job designs and the motivation to make a prosocial difference. Academy of Management Review, 32: 393-417.

Hoskisson, R.E., Hitt, M.A., Wan, W.P., Yiu, D. (1999): Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. Journal of Management, 25: 417-456.

McGrath, R.G., MacMillan, I. (2000): The Entrepreneurial Mindset. Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty. Boston: Harvard Business School Press.

Müller-Stewens, G., Lechner, C. (2001): Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Nag, R., Hambrick, D.C., Chen, M.-J. (2007): What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. Strategic Management Journal, 28: 935-955.

Nonaka, I., Toyama, R. (2007): Strategic management as distributed practical widom (phronesis). Industrial and Corporate Change, 16(3): 371-394.

Porter, M. E. (1980): Competitive Strategy. New York: Free Press.

Robinson, R.B. Jr., Pearce, J.A. II. (1984): Research thrusts in small firm strategic planning. Academy of Management Review, 9: 128-137.

Schendel, D., Hitt,M.A. (2007): Comments from the Editors. Strategic Entrepreneurship Journal, 1: 1-6.

Shuman, J., Seeger, J. (1986): The Theory and Practice of Strategic Management in Smaller Rapid Growth Firms. American Journal of Small Business, 11: 7-19.

Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18: 509-533.

Vargo, S.L., Lusch, R.F. (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. Journal of Marketing, 68: 1-17.

Weick, K.E. (2001): Making Sense of the Organization. Blackwell: Malden, MA.

Wernerfelt, B. (1984): A Resource-based View of the Firm. Strategic Management Journal, 5: 171-180.

