
Erfolgsfaktoren im Management der persönlichen Dienstleistung

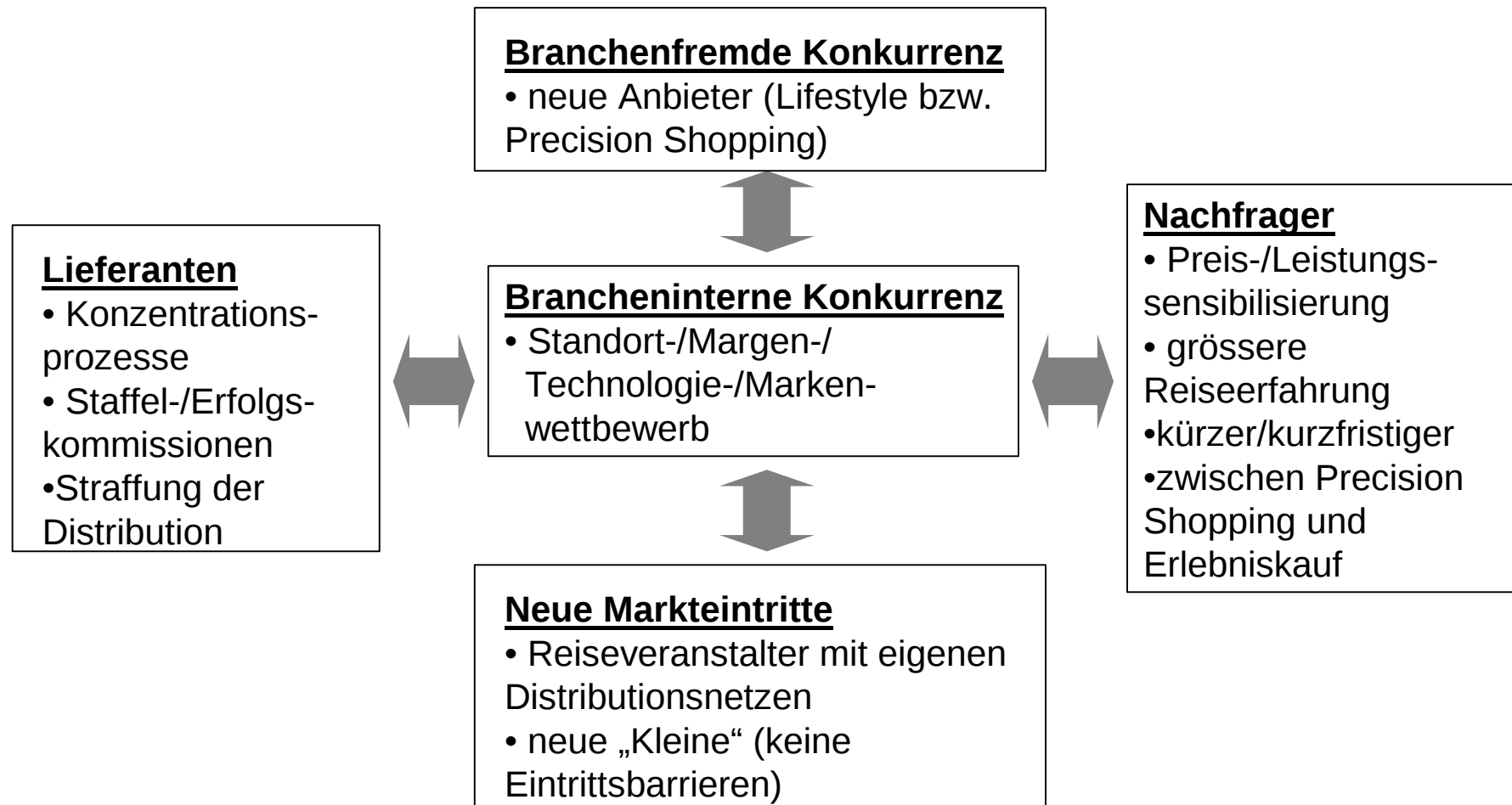
Prof. Dr. Thomas Bieger

5. LTU Touristik University
12.12.1998, Düsseldorf

Übersicht

- Strategische Perspektiven für Reisemittler
- Erfolgskreisläufe
- Erfolgsgrundsätze
 - ➔ Besonderheiten und Funktionen
 - ➔ Marketing nach Innen
 - ➔ Ansätze des Managements der persönlichen Dienstleistung

Reisemittler im Wettbewerb



Szenario A: Experience Tours - der integrierte Reiseerlebnisbetrieb

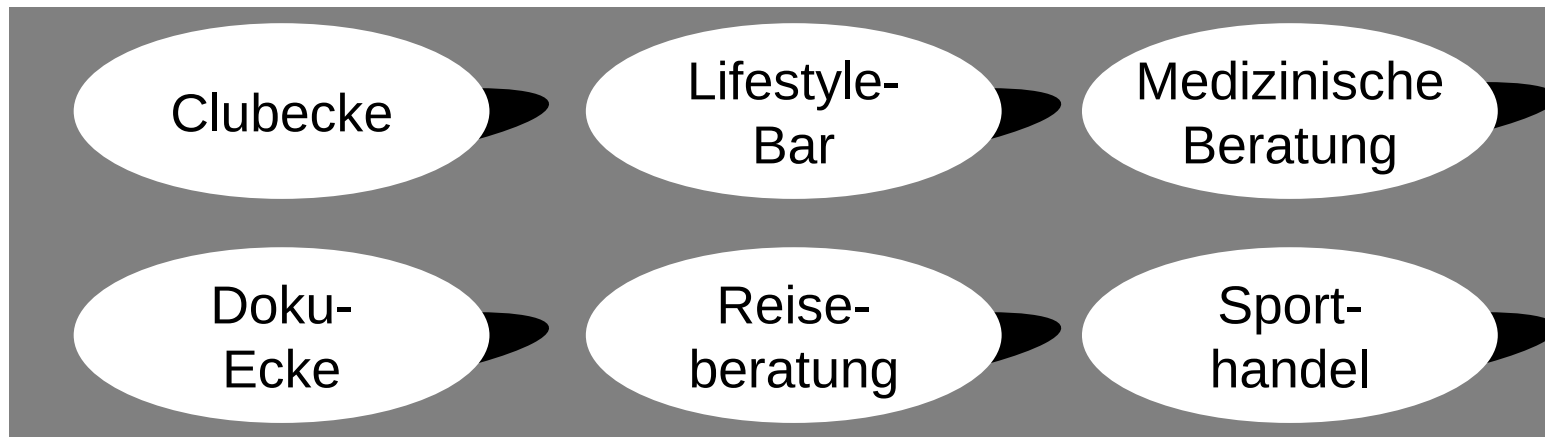
- Spezialanbieter für Trekking-Touren
- grosse Verkaufsfläche in Gewerbegebiet
- Erlebniswelt mit australischem Outback-Dorf
- Leistungselemente: multimediales Infocenter, Berater, massgeschneiderte Reisedokumentationen, Reservation, Verkauf von Reiseliteratur und Trekking-Ausrüstung, Activity-Corner als Clubbetrieb, Vor- und Nachreiseservice
- Konsequentes Qualitätsmanagementsystem mit Kunden- und Mitarbeiterbefragungen, „Mystery-Persons“, Mitarbeiterqualifikationen

Szenario B: „Cheap and Lean“

- Konsequente Kostenführerstrategie
- Kleinstbüros meist mit Partnern in Zentrumsanlagen
- Kunde stellt selbst an Terminals sein Reiseprogramm zusammen
- Mitarbeiter als „Aufsichtspersonen“
- minimale Raum- und Personalkosten, Bündelung und Teiloutsourcing der Backoffice-Aktivitäten
- gutes Prozessmanagement

Erfolgversprechende strategische Konzepte für Reisebüros I

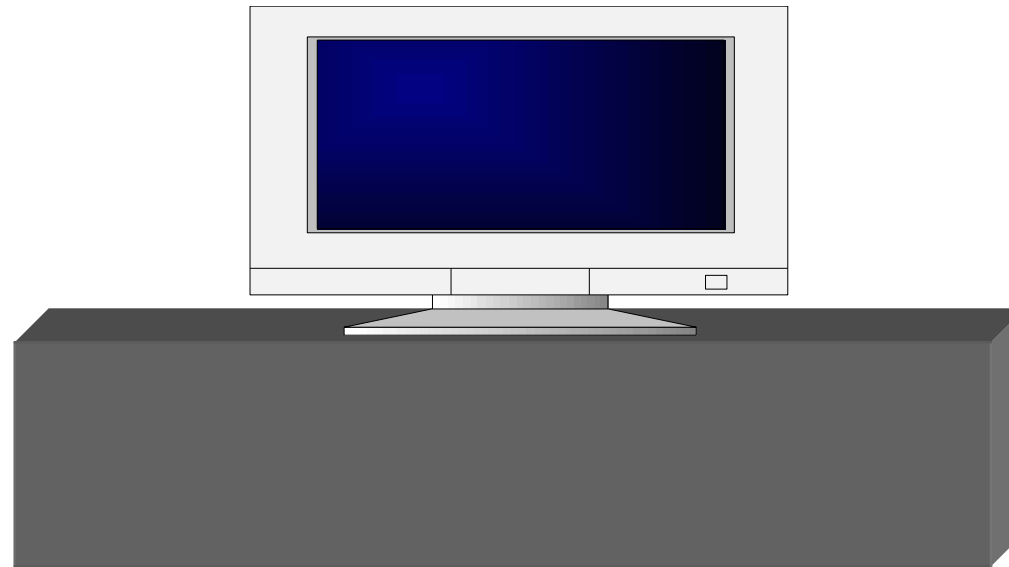
Szenario A: Erlebnis-Shopping



- Qualitative Differenzierung
- Prestige, Convenience
- Individualität

Erfolgversprechende strategische Konzepte für Reisebüros II

Szenario B: Precision-Shopping

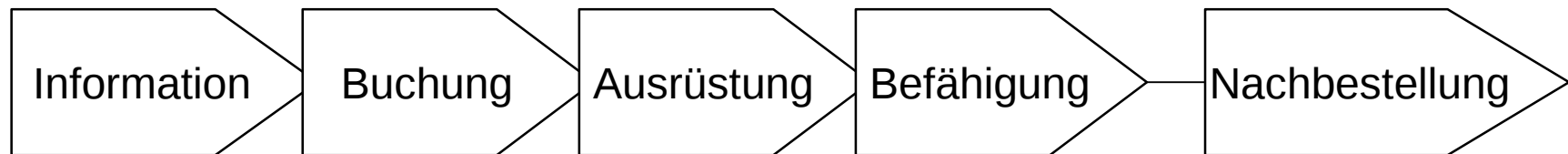


- Verfügbarkeit
- Preis

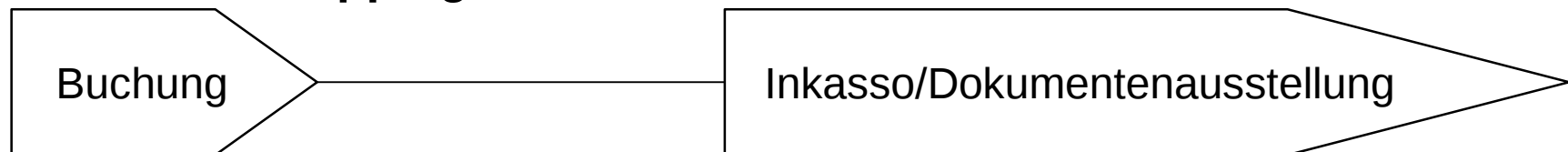
Bedeutung von Kompetenzen und persönlichem Service für die strategische Zukunft von Reisebüros

Kernleistung

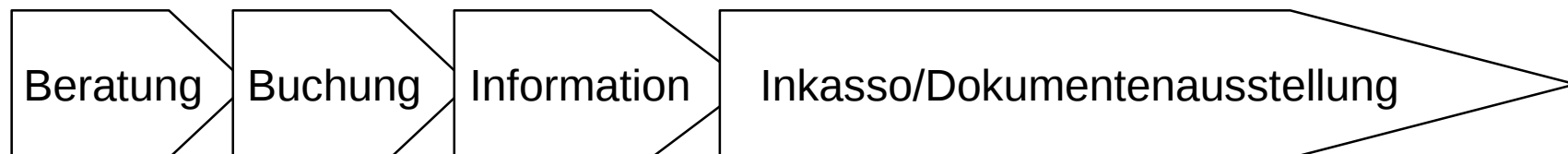
Integrierter Reiseproblemlöser/Erlebnisvermittler



Precision Shopping Centers



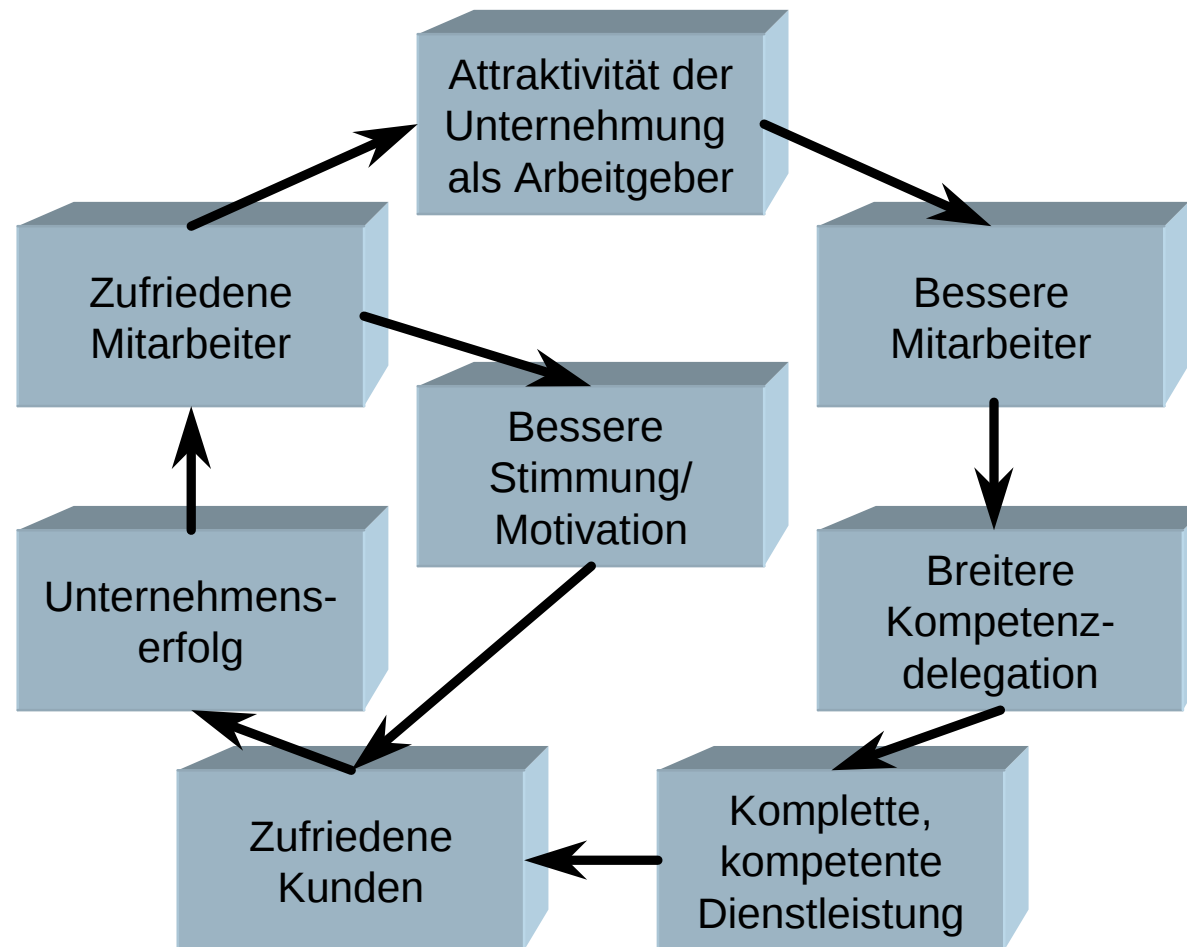
Spezialisiertes Beratungscenter



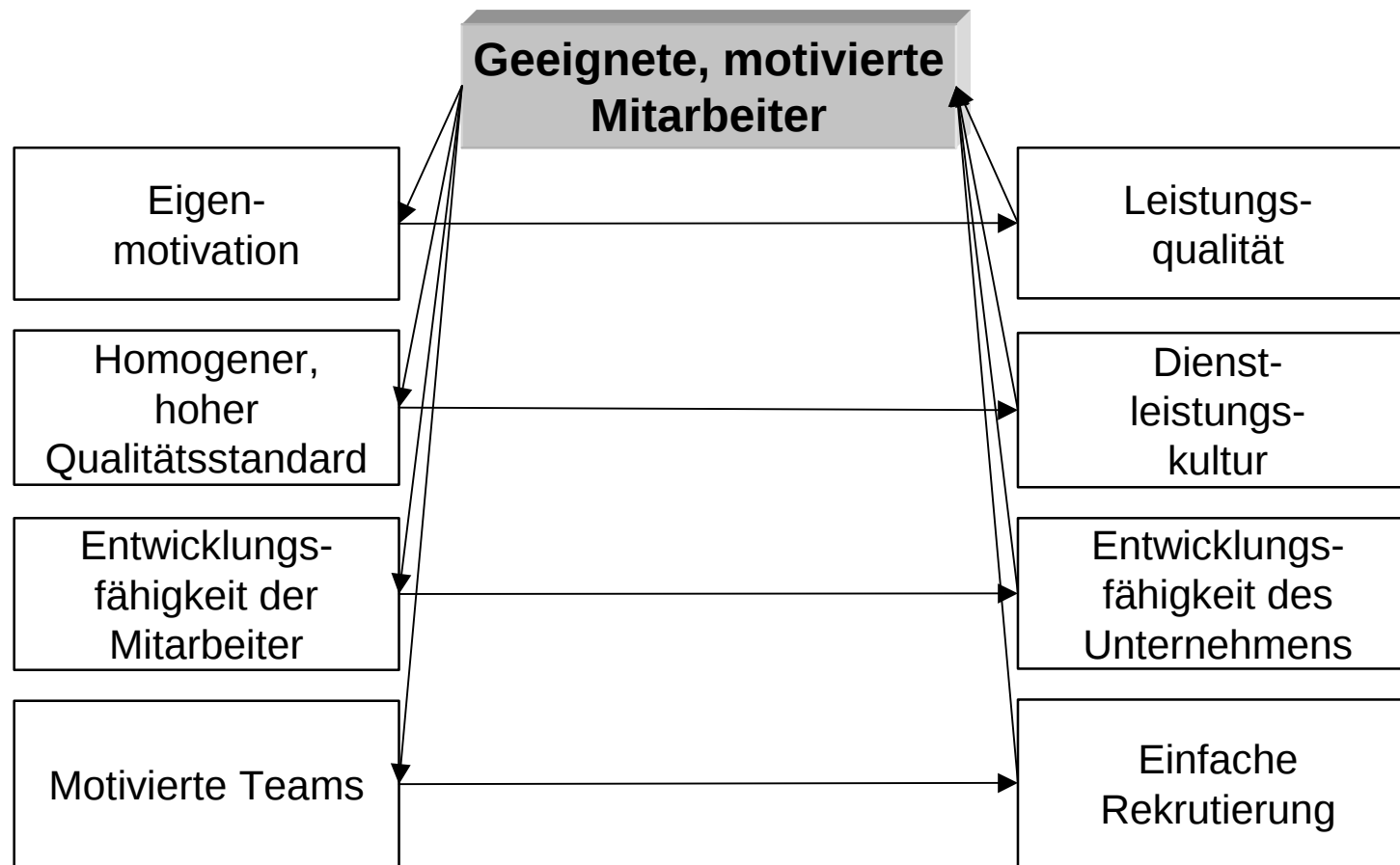
Bedeutung von Kompetenzen und persönlichem Service für die strategische Zukunft von Reisebüros

Kern-kompetenz	Rolle des Dienstleistenden/ Schwerpunkte in Führung und Organisation
Scope	▪Selbständiger, sozialkompetenter Kundenberater ▪Matrixorganisation/Product Management
Kundennähe Abwicklungssysteme	▪Effiziente, freundliche Beratung, kaum Fachkompetenz ▪Flache Hierarchien/Controlling
Destinationskenntnis	▪fachkompetente Beraterteams ▪Teamorganisation

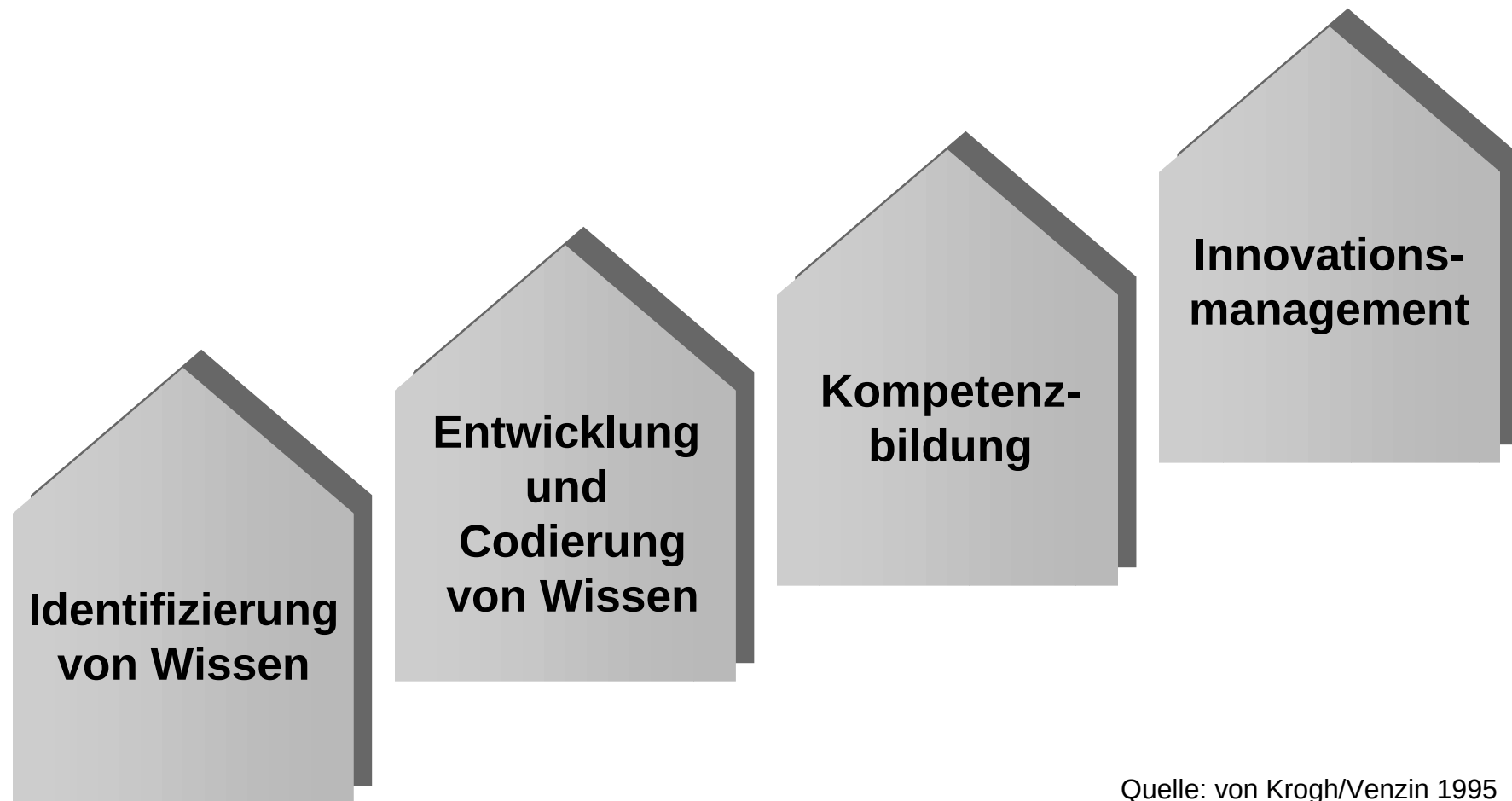
Dienstleistungs-Gewinnkreislauf



Erfolgreiche Mitarbeiter bringen erfolgreiche Mitarbeiter

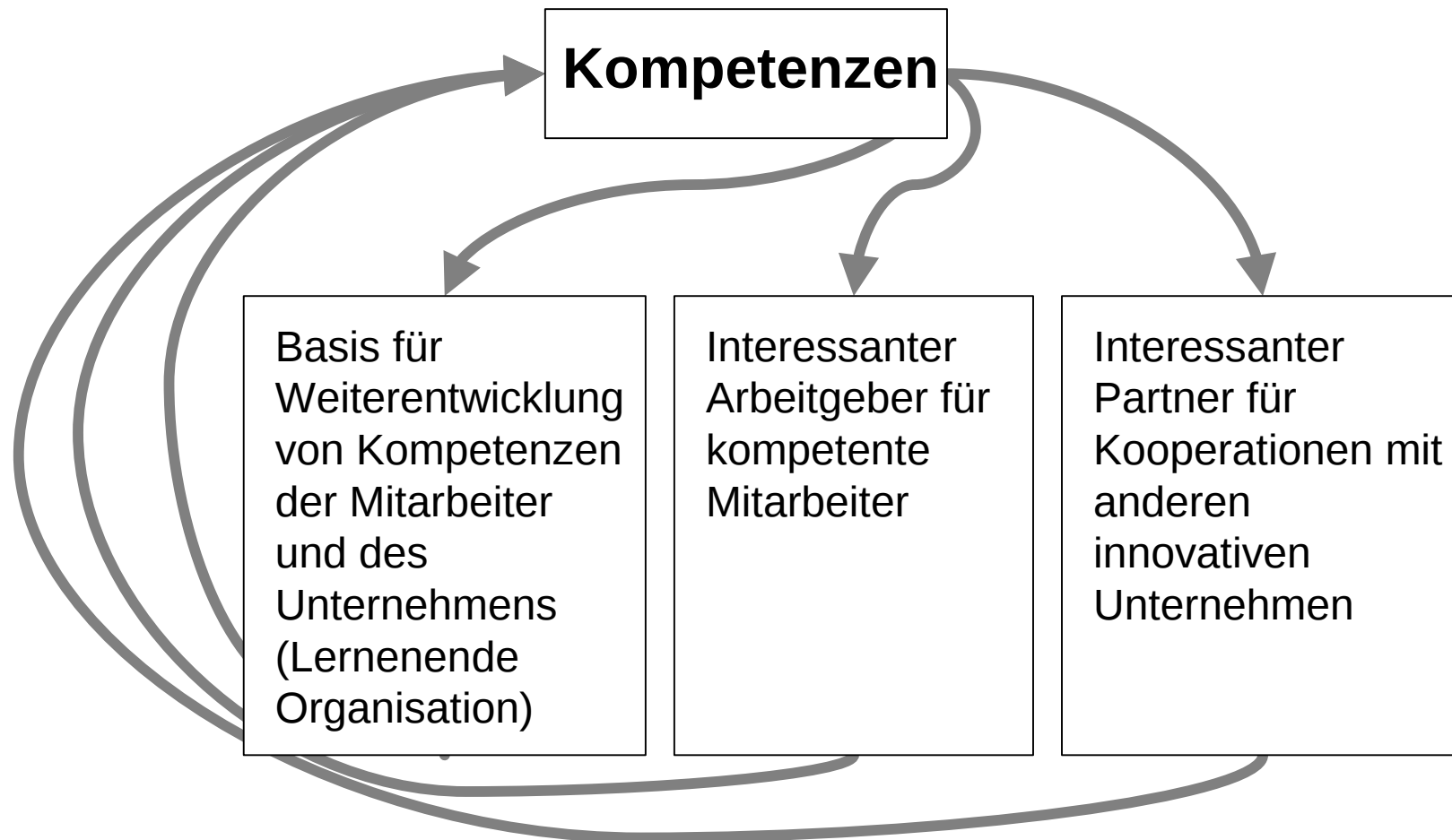


Kompetenzbildung auf Basis des Wissens einzelner Mitarbeiter



Quelle: von Krogh/Venzin 1995

Kompetenzen schaffen Kompetenzen



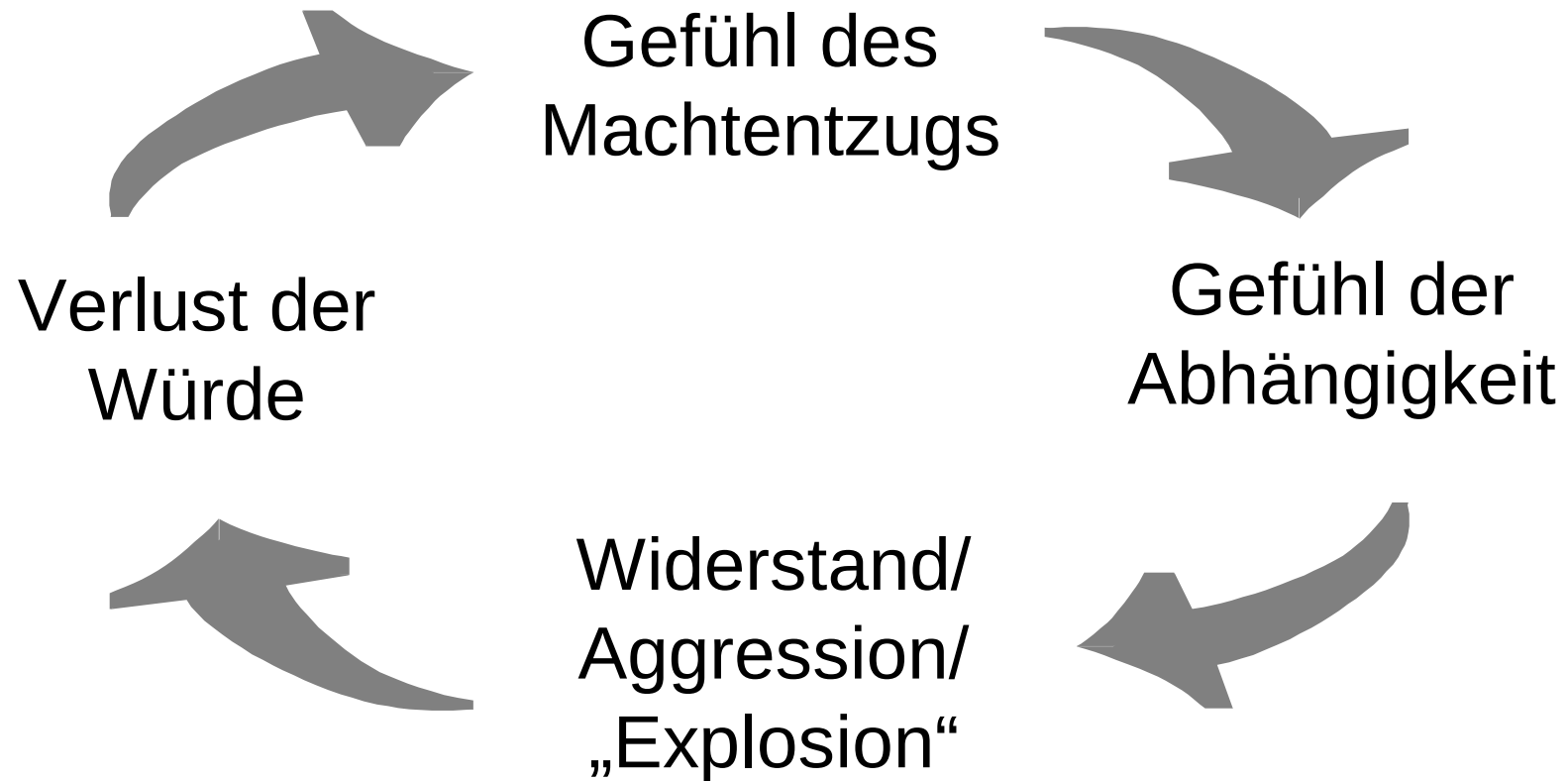
Machtinstrumente

Dienstleistender	Kunde
▪ Qualitätsreduktion ▪ Preisnachlässe/-aufschläge ▪ Informationsentzug ▪ Unfreundlichkeit	▪ Auftrag entziehen ▪ Zahlung verweigern ▪ Rechtliche Schritte ▪ Unfreundlichkeit

Quelle: In Anlehnung an Bitran/Hoech, 1992

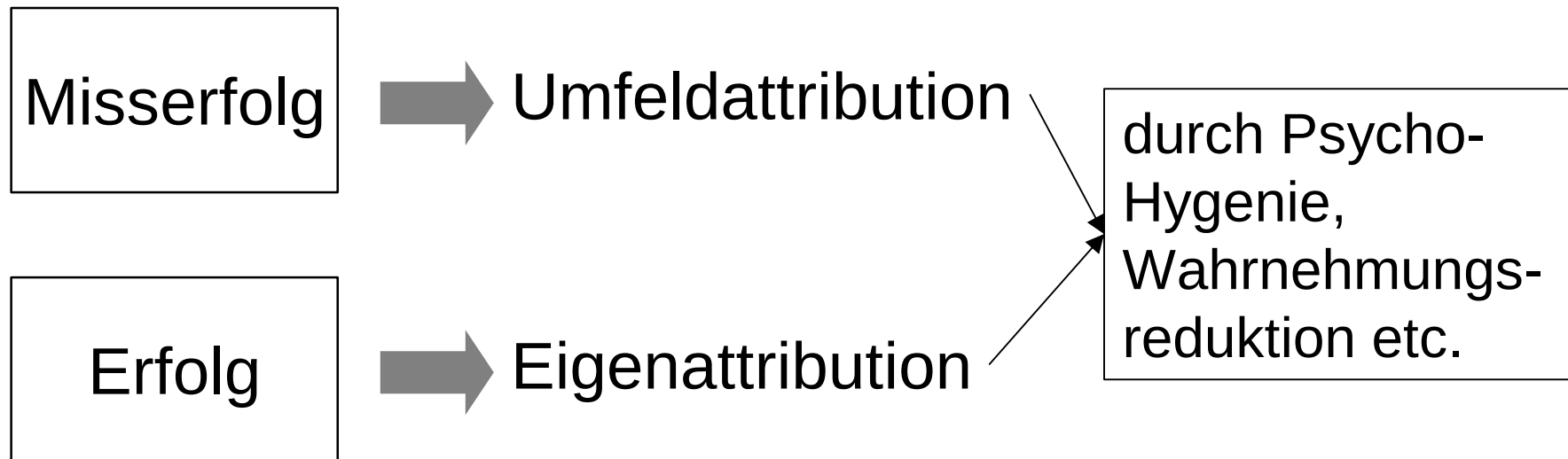
➔ In Critical Incidents ist die Macht beim Lieferanten, im „Normalbetrieb“ beim Kunden.

Kommunikationskreislauf: Macht

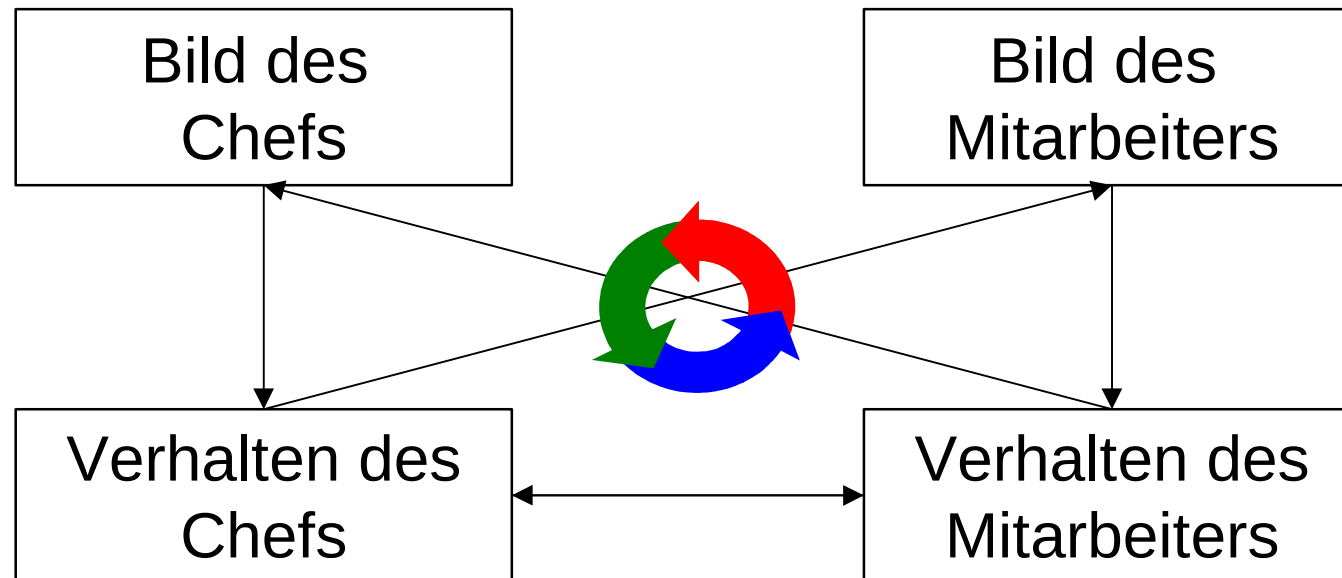


Kommunikationskreislauf: **Wahrnehmung**

Wahrnehmung von Ursachen (Attributionstheorie)

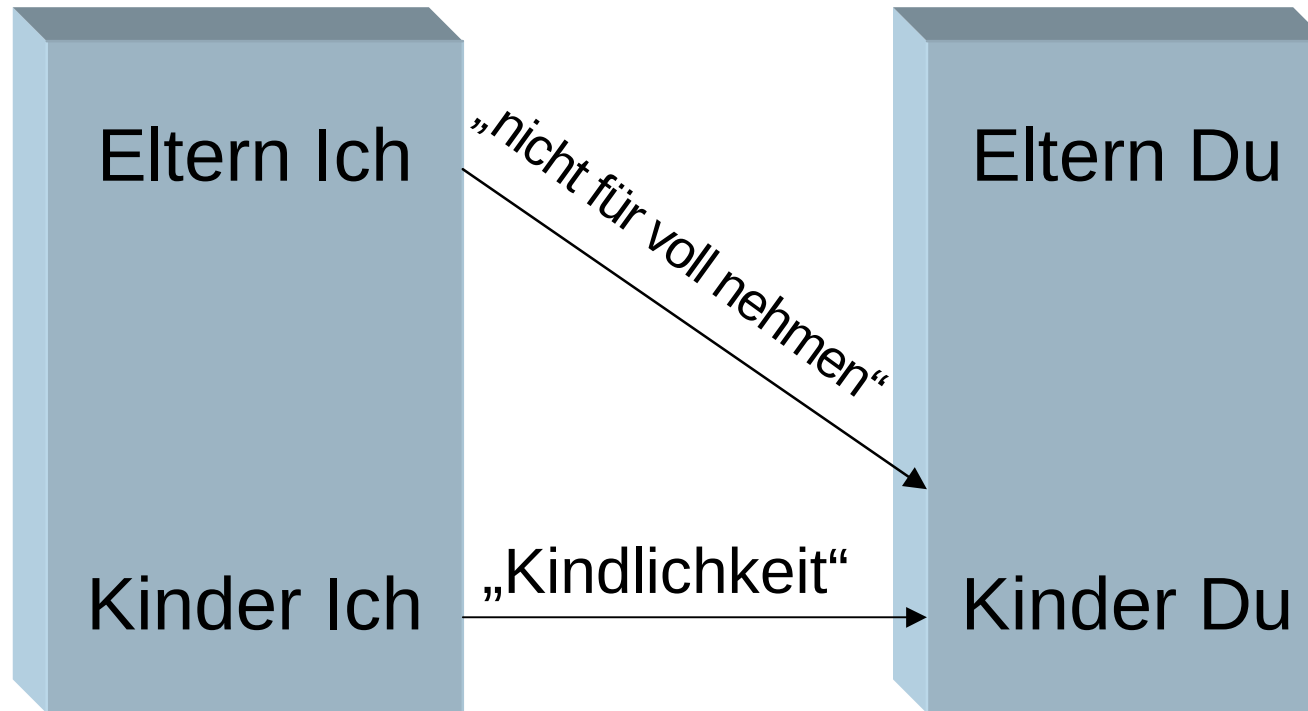


Kommunikationskreislauf: Menschenbilder



➔ kombiniert mit der Attributionstheorie ergibt sich eine problematische Fixierung von Menschenbildern bei Kunden und Mitarbeitern

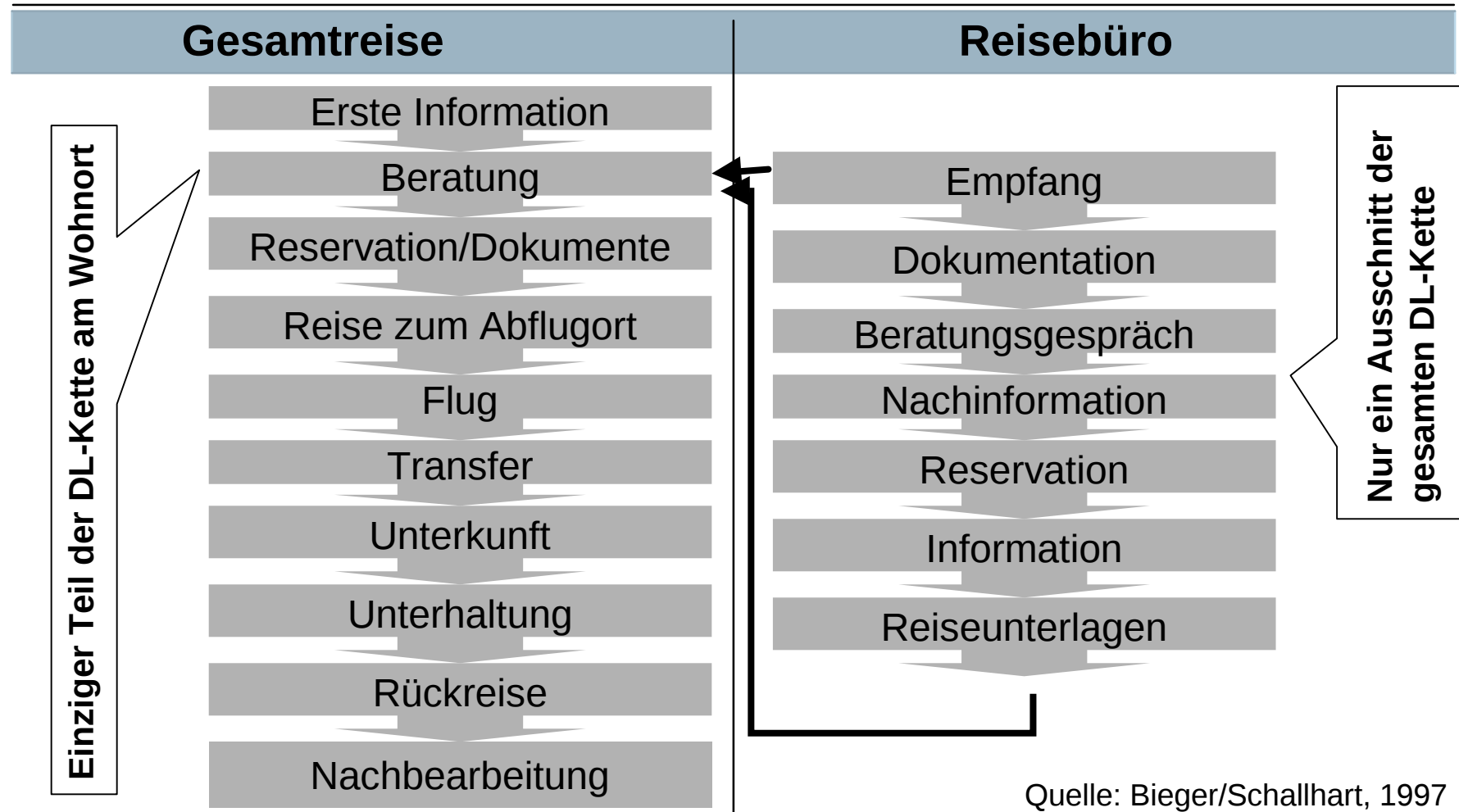
Kommunikationskreislauf: Transaktionsebenen



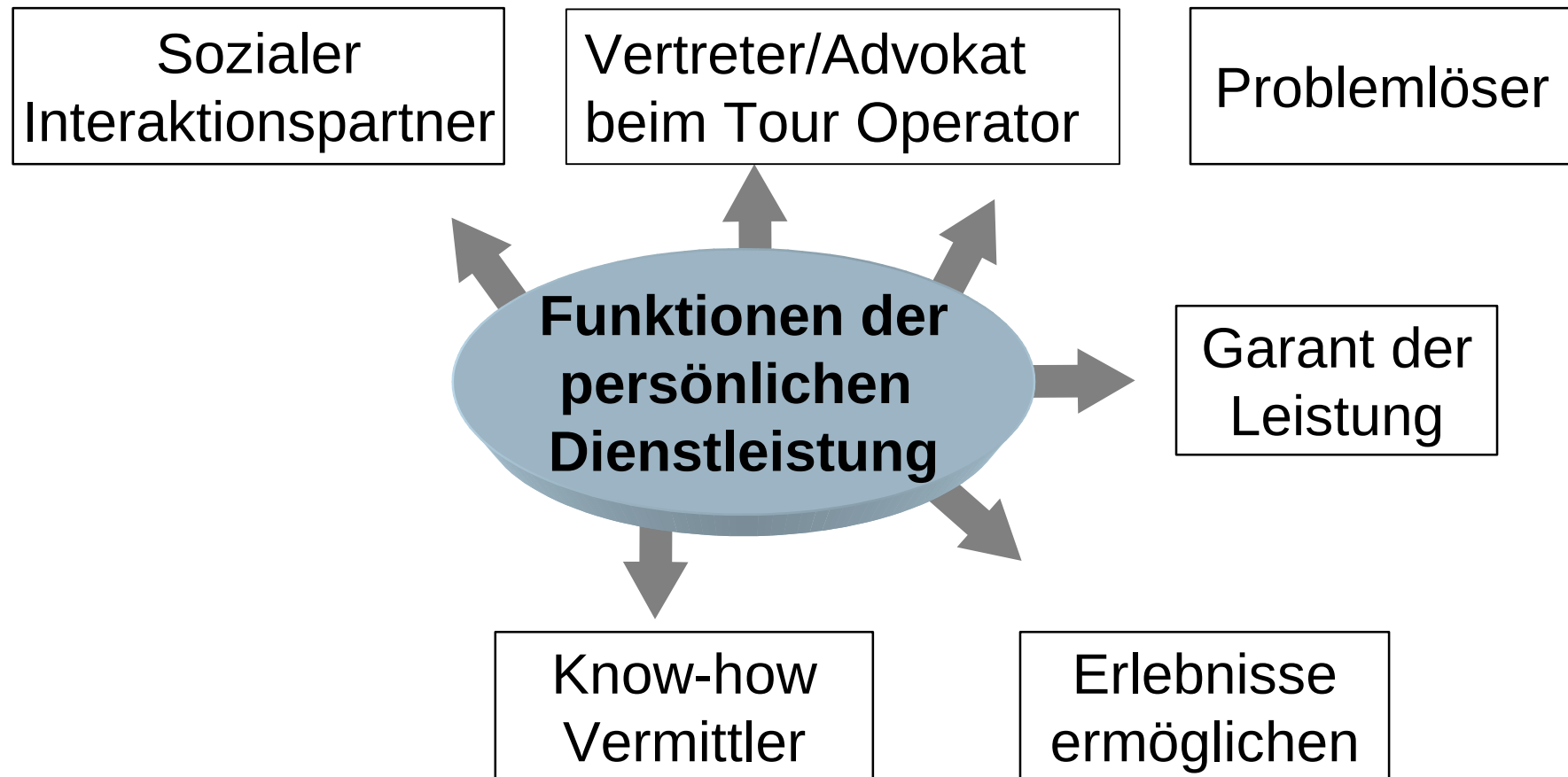
Hinter jeder Kommunikation steht ein Menschenbild
und jede Kommunikation verstärkt dieses.

Quelle: in Anlehnung an Berne, Schlegel

Besonderheiten der persönlichen Dienstleistung in Reisebüros



Funktionen der persönlichen Dienstleistung bei Reisebüros



Empowerment und Marketing nach Innen

Die spezifischen Funktionen des persönlichen Services speziell bei Reisebüros bedingen

- ➡ hohe Kommunikationskompetenz
- ➡ hohe Problemlösungskompetenz
- ➡ ausreichende Kompetenzen bei „Critical Incidents“
- ➡ Wissen

= Empowerment

Empowerment

Genügend Fähigkeiten und Wissen

+ Einbettung in eine Servicevision und -kultur
und damit Sicherstellung der persönlichen
Entwicklung

+ Kompetenzen und Freiräume

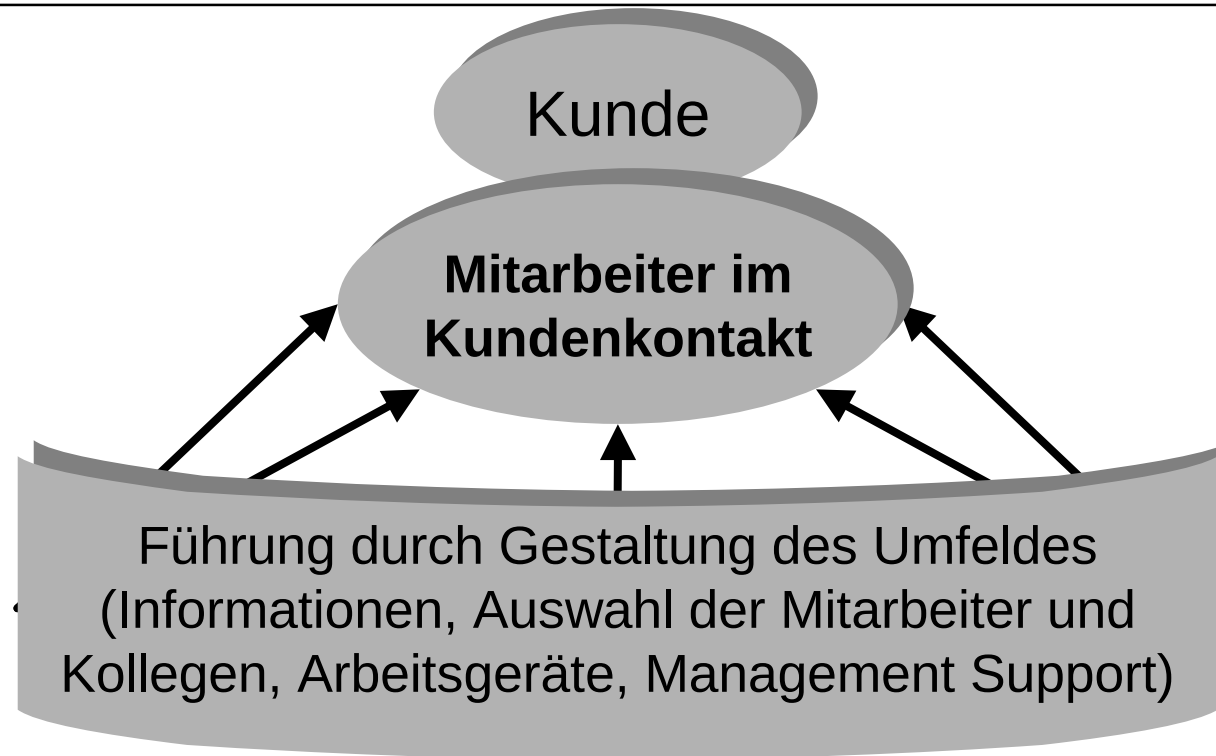
= Empowerment

Quelle: In Anlehnung an Töpfer, 1992

Marketing nach Aussen muss immer auch nach Innen eingesetzt werden



Führung von Unten im Reisebüro



- ⇒ Auf den Mitarbeiter hören, ihn als interessanten Kunden betrachten
- ⇒ Mitarbeiter durch optimalen „Service“ des Chefs erfolgsfähig machen

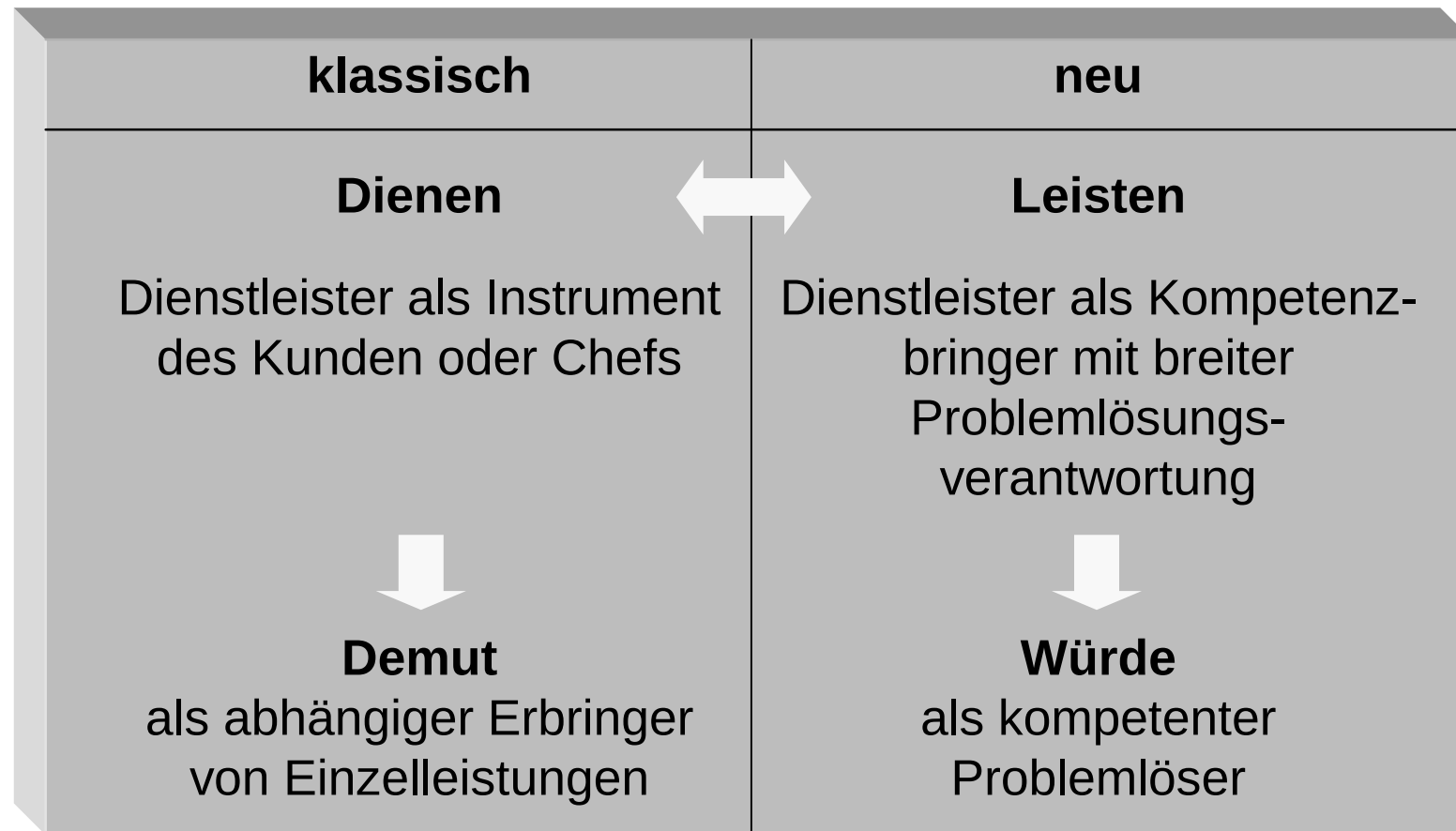
Servicekultur

Die **Servicekultur** eines Unternehmens definiert die für die Erbringung der Dienstleistung massgebenden Werte und Normen und damit auch die Rolle des Dienstleistenden (vgl. auch George/Grönroos,1995).

Eine Kultur wird u.a. geprägt durch:

- die Auswahl entsprechender Mitarbeiter,
- das Vorleben/symbolhafte Handeln des Chefs,
- Weiterbildung/Sensibilisierungskurse,
- eine kulturgerechte Organisation, welche das Erbringen des geforderten Service erleichtert.

Rolle des modernen Dienstleistenden

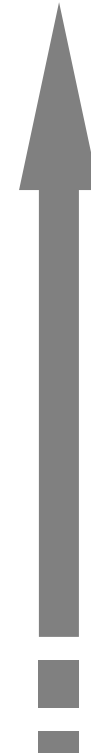


Inhalt einer Vision

Kundenorientierte
Leistungsvision



Traditionelle, branchen-/technologie-
orientierte Leistungsvision



Kunden
verstehen

Problem/Bedürfnis
aus Kundensicht

Eigener Beitrag zur Lösung
des Kundenproblems

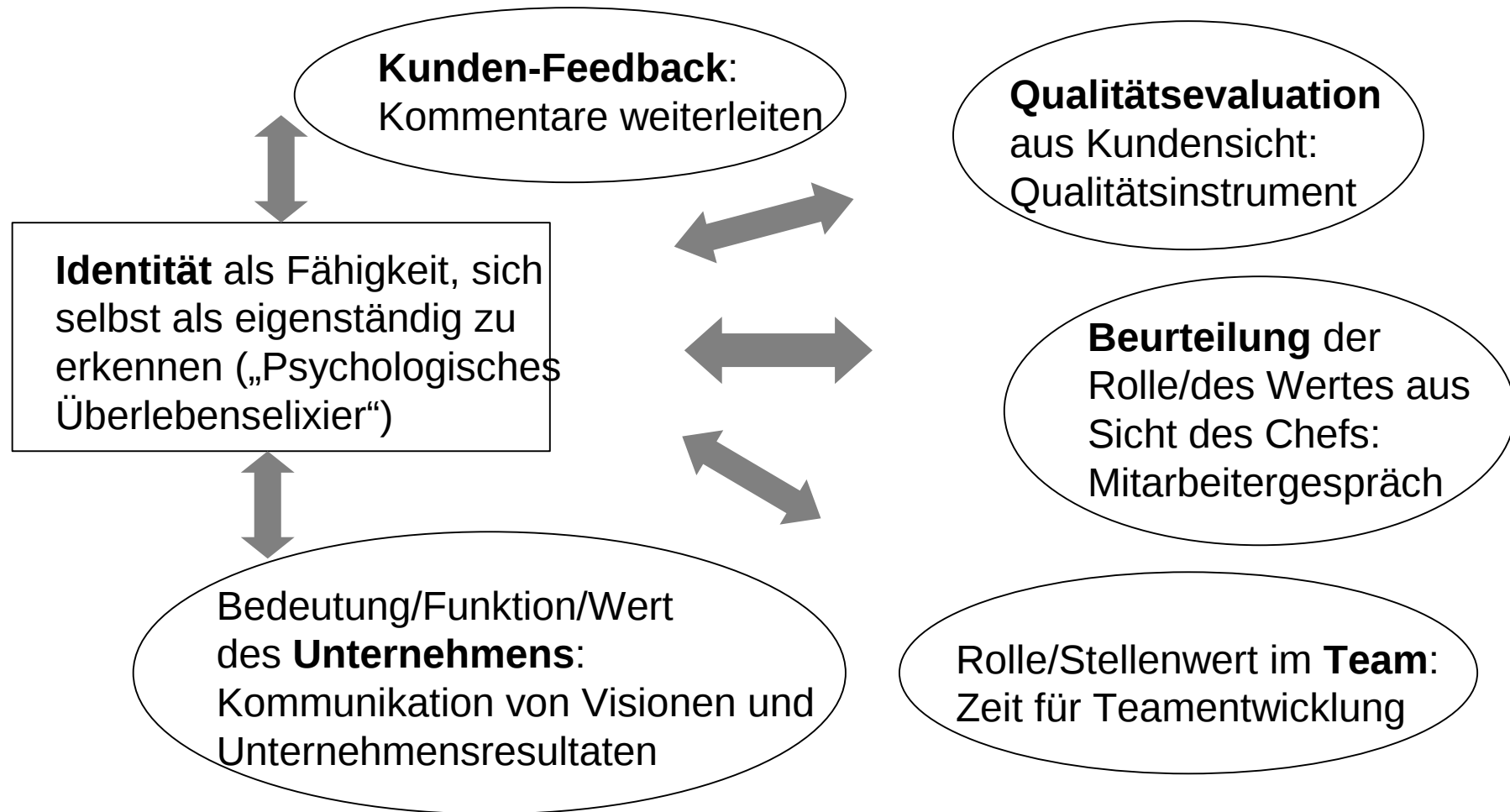
Anforderungen an eigene
Spitzenleistung

Strategie und
Leistungsprozesse

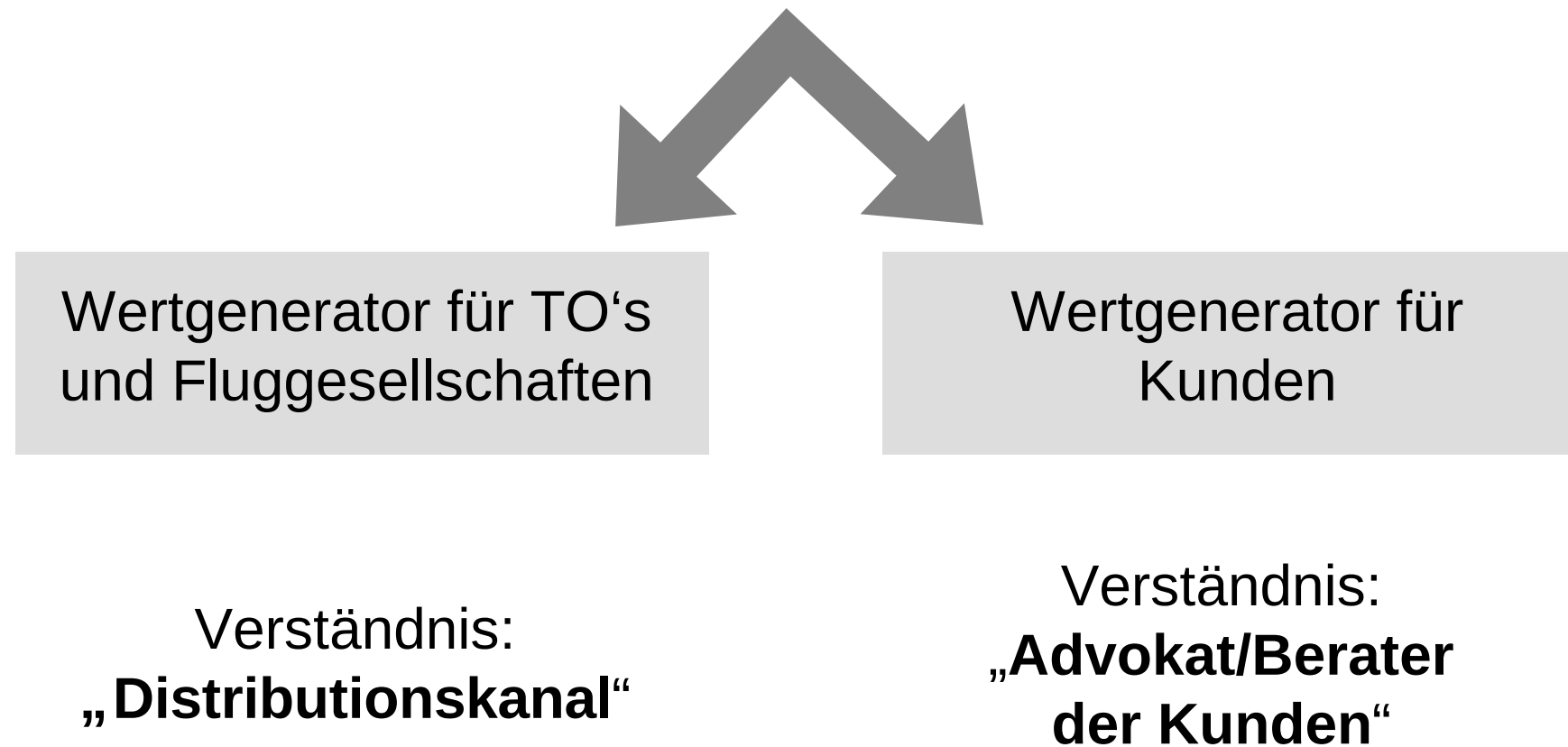
Frageraster zur Überprüfung von Visionen

- Inwieweit ist sie zukunftsorientiert?
- Inwieweit ist sie utopisch, d.h. führt sie zu einer klar besseren Zukunft für die Unternehmung?
- Inwieweit ist sie angemessen, d.h. mit Kultur, Werten und Vergangenheit der Unternehmung?
- Inwieweit strebt sie nach neuen Dimensionen (Stretch)? Setzt sie Qualitätsstandards und reflektiert sie höhere Ideale und Aspirationen?
- Inwieweit verdeutlicht sie die Absichten und Stossrichtungen? Beinhaltet sie messbare Ziel? Ist sie angemessen für die Steuerung der Unternehmung?
- Inwieweit wirkt sie inspirierend und weckt Enthusiasmus und Commitment?
- Inwieweit reflektiert sie die Einmaligkeit der Unternehmung, ihre Identität und Kernkompetenzen?
- Verändert sie die Spielregeln in der Branche?
- Ist sie ehrgeizig und kreativ genug?

Selbstregulierungskreisläufe - Feedback und Identität



Perspektiven des Reisemittlers



Detaillierte Inhaltsübersicht

1. Strategische Perspektiven für Reisemittler

- 1.1. Triebkräfte des Wettbewerbes im Reisebürobereich
- 1.2. Erfolgversprechende strategische Konzepte für Reisebüros
- 1.3. Bedeutung von Kompetenzen und persönlichem Service für die strategische Zukunft von Reisebüros

2. Erfolgskreisläufe beim Management der persönlichen Dienstleistung

- 2.1. Dienstleistungs-Gewinnkreislauf
- 2.2. Erfolgreiche Mitarbeiter bringen erfolgreiche Mitarbeiter
- 2.3. Kompetenzen schaffen Kompetenzen
- 2.4. Kommunikationskreisläufe - Macht, Wahrnehmung, Transaktionsebenen

3. Erfolgsgrundsätze beim Management der persönlichen Dienstleistung in Reisebüros

- 3.1. Besonderheiten und Funktionen der persönlichen Dienstleistung bei Reisebüros
- 3.2. Empowerment und Marketing nach Innen
- 3.3. Konkrete Ansätze des Managements der persönlichen Dienstleistung
 - "Führung von Unten"
 - Schaffung einer Servicekultur
 - Schaffung und Vermittlung von Visionen und Zielen
 - Selbstregulierungskreisläufe -Feedback und Identität

Grundlagen des Referats

- Bieger, Thomas:
Dienstleistungsmanagement - Einführung in Strategien und Prozesse bei persönlichen Dienstleistungen, Verlag Haupt, Bern/Stuttgart/Wien 1998
- Bieger, Thomas:
Management von Destinationen und Tourismusorganisationen, 3. Auflage, Verlag Oldenbourg, München, 1997
- Tourismus-Marketing:
THEXIS - Fachzeitschrift für Marketing, Ausgabe 3.98, Verlag THEXIS, St. Gallen, 1998

Reisemittler im Wettbewerb

