

Das Forschungsprojekt MoveOn (Moderne Dienstleistungen durch innovative Organisationsprozesse) wird vom 01.11.00 bis 31.10.03 durch das BMB+F über den Projektträger DLR-AuD gefördert. (Fördernummer 01HG0039)

Ziel des Projektes ist die Entwicklung eines Instrumentariums, das den Tertiärisierungsprozess methodisch unterstützt. Dies umfasst das Entwickeln von Strategien und Zielen für Dienstleistungsangebote, eine Bewusstseinsbildung für den Umgang mit Dienstleistungen, die Gestaltung des Umfeldes für das Dienstleistungsgeschäft sowie die Entwicklung von Dienstleistungen.

Tertiärisierungsbaukasten:

Im Teilprojekt „Tertiärisierungsbaukasten“, das federführend im Bereich für Arbeits- und Organisationspsychologie (A&O) der Ruhr Universität Bochum durchgeführt wird, wird der Einsatz der Kundenbeziehungsanalyse „KuBa“ als Instrument des Tertiärisierungsbaukastens entwickelt und erprobt. KuBa ermöglicht Unternehmen sowohl den Gestaltungsbedarf zur Optimierung der internen Dienstleistungsorganisation und Dienstleistungsmotivität als auch die Beziehung zum externen Kunden gezielt zu analysieren.

Projektpartner:

IAW, FIR, Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Fraunhofer Institut Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement (IAT), Bereich Arbeits- und Organisationspsychologie der Ruhr Universität Bochum (A&O), Dango und Dienenthal Service GmbH, InfraServ GmbH & Co. Knapsack KG, Keller Lufttechnik GmbH & Co. KG, M+W Zander GmbH, R & M HIMA GmbH

Weitere Informationen unter: www.moveon2000.de/

prozess bereits behandelt oder auch noch vor sich hat – ob es sich nun eher am Anfang des Prozesses (Unternehmen 1) oder am Ende (Unternehmen 3) befindet. Auf der Basis der allgemeinen Forschungsfrage „Existiert ein allgemeingültiger Tertiärisierungsprozess“ konnten aus den Ergebnissen der Fallstudien einige Hypothesen aufgestellt werden, die im Folgenden ausgeführt werden:

1. Es existiert ein modulares, generisches Phasenmodell der Tertiärisierung.
2. Das Phasenmodell variiert bezüglich der Bedeutung der einzelnen Phasen hinsichtlich verschiedener Determinanten des Tertiärisierungsprozesses:
- 2.1 Das Phasenmodell variiert bezüglich der Bedeutung der einzelnen Phasen hinsichtlich der gewählten Dienstleistungsstrategie (z.B. Art des Umgangs mit den Kundenanforderungen, Investitionsverhalten, Typologie der Dienstleistung etc.)
- 2.2 Das Phasenmodell variiert bezüglich der Bedeutung der einzelnen Phasen hinsichtlich des vorhandenen Wissens/ Mitarbeiterpotentials (Führungsstil im Unternehmen, Qualifikation der Mitarbeiter,

Personalentwicklung etc.)

2.3 Das Phasenmodell variiert bezüglich der Bedeutung der einzelnen Phasen hinsichtlich der vorhandenen Ressourcen/ Infrastruktur (Größe des Unternehmens, Existenz einer Instanz für Organisationsentwicklungsprozesse etc.)

2.4 Das Phasenmodell variiert bezüglich der Bedeutung der einzelnen Phasen hinsichtlich der Technologie des Produktes (Erklärungsbedürftigkeit des Produktes etc.)

Ergebnisse

Die aus den qualitativen Fallstudien erhaltenen Ergebnisse sollen im nächsten Projektschritt durch eine Breiterehebung verifiziert beziehungsweise falsifiziert werden, bei der mittels eines standardisierten Kurzfragebogens weitere Unternehmen (ca. 100) direkt befragt werden. Diese Erhebung zielt vornehmlich auf quantitative Ergebnisse der betrieblichen Tertiärisierung ab und soll die hier dargestellten Ergebnisse evaluieren sowie Antworten hinsichtlich konkreter Handlungsempfehlungen auf dem Weg zum Dienstleister geben.

Customer Relationship Management

Analyse- und Gestaltungselemente der Kundenbeziehung

Der Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft führt dazu, dass in zunehmendem Maße weniger reine Sachgüter als vielmehr ganze Leistungsbündel (Produkte und Dienstleistungen) angeboten und erbracht werden müssen. Vor diesem Hintergrund wird im Projekt MoveOn unter anderem ein Instrumenten-Baukasten zur Unterstützung betrieblicher Tertiärisierungsprozesse entwickelt. Die Kundenbeziehungsanalyse KuBa ist ein Instrument dieses „Tertiärisierungsbaukastens“. Es ermöglicht Unternehmen, gezielt den Gestaltungsbedarf zur Optimierung der internen Dienstleistungsorganisation und Dienstleistungsmotivität sowie die Beziehung zum externen Kunden zu analysieren. Darüber hinaus eignet es sich im Rahmen des Projektes für die Evaluation der Instrumentenauswahl und stellt Schlüsselfragen bereit, die eine gezielte Nutzung des Tertiärisierungsbaukastens unterstützen.

Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sind Schlüsselfaktoren für den Erfolg als Dienstleister. Die Gestaltung der Kundenbeziehung wird zur zentralen Kernkompetenz. Gefordert ist ein integratives auf den internen wie externen Kunden ausgerichtetes Managementkonzept und eine ausgeprägte Servicekultur oder Dienstleistungsmotivität. Diese Aspekte sind Kernziele des Projektes „MoveOn - Moderne Dienstleistungen durch

innovative Organisationsprozesse“, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) unter dem Geschäftszeichen 01HG0039 gefördert wird und den Tertiärisierungsprozess in Unternehmen durch die Gestaltung und Umsetzung von Organisations- und Personalentwicklungskonzepten vorantreiben soll. Merkmale erfolgreich tertiärisierter Unternehmen sind: - zufriedene Kunden,



PD Dr. Gabriele Elke und Dipl.-Psych. Heike Ziemek arbeiten am Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie der Ruhr-Universität Bochum.
Tel.: 02 34/32-2 46 22
E-Mail: hz@auo.psy.ruhr-uni-bochum.de

Dipl.-Kffr. Iris Bruns arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin am IAW in der Forschungsgruppe „Human Resource Management“. Tel.: 02 41/80-9 79 51
E-Mail: i.bruns@iaw.rwth-aachen.de

- motivierte und kompetente Mitarbeiter, die die Beziehung zum Kunden aufgrund ihrer fachlichen, methodischen als auch sozialen wie persönlichen Fähigkeiten optimal gestalten,
- eine effiziente Gestaltung von Schnittstellen und Kommunikationsprozessen,
- organisationale Strukturen und Prozesse, die Kundenorientierung systematisch unterstützen, kontinuierlich auf ihre Qualität überprüfen und verbessern,
- ein Leitbild, an dem sich das Unternehmen und das Handeln im Alltag ausrichten,
- eine Dienstleistungsstrategie, die systematisch umgesetzt wird,
- ein Management, das Vorbild in puncto Kundenorientierung ist.

Der Tertiärisierungsbaukasten, der im Rahmen des Projektes MoveOn entwickelt wird, soll Unternehmen vor allem dabei unterstützen, das Management ihrer Kundenbeziehung durch den gezielten Einsatz von Instrumenten zu optimieren und die Entwicklung einer nachhaltigen Dienstleistungsmentalität zu fördern. Die Auswahl der in den Tertiärisierungsbaukasten aufzunehmenden Instrumente wird, ebenso wie die Empfehlungen für den Einsatz von bestimmten Maßnahmen und Instrumenten, auf den erprobten Praktiken in den Betriebsprojekten und auf Fallstudien sowie auf den Ergebnissen der Befragung von über 100 Unternehmen basieren.

Durch den Einsatz des Instrumentes KuBa in den Betriebsprojekten wird die Zuordnung der Instrumente zu den Modulen des Baukastens evaluiert. Berücksichtigt werden zudem Ziel und Stand des betrieblichen Tertiärisierungsprozesses. Die Anwendung von KuBa ermöglicht auch die systematische Erhebung von förderlichen und hemmenden Randbedingungen für die Einsatz der Instrumente. Mit KuBa wird der Stand und die Qualität des Managements und der Organisation in Bezug auf eine optimale Kundenbeziehung und -betreuung erhoben. Die Ergebnisse von KuBa zeigen den Gestaltungsbedarf auf und unterstützen zugleich eine bedarfsspezifische Auswahl von Instrumenten aus dem Baukasten. KuBa umfasst drei Module für die folgenden Gestaltungsfelder (siehe Bild):



Ein Instrument des Tertiärisierungsbaukastens ist das Analyseinstrument KuBa (Kundenbeziehungsanalyse). KuBa besteht aus drei Modulen, mit denen der Stand und die Qualität des Managements und der Organisation in Bezug auf eine optimale Kundenbeziehung und -betreuung erhoben werden. Die Ergebnisse zeigen den Gestaltungsbedarf auf und unterstützen zugleich eine bedarfsspezifische Auswahl von weiteren Instrumenten aus dem Baukasten.

1. Organisation: Dieses Modul ist vom Management und den Support-Mitarbeitern zu beantworten. Gefragt wird unter anderem, inwiefern die Kundenorientierung der Mitarbeiter und die Beziehungsgestaltung zum Kunden durch Unternehmensleitlinien, Unternehmenskultur, Personalsysteme, Führungsverhalten, Informations- und Kommunikationsmanagement etc. gefordert, systematisch unterstützt und gefördert wird.
2. Kundenbeziehungsgestaltung durch Mitarbeiter: Zu diesem Modul werden Mitarbeiter, die direkten Kontakt zum Kunden haben, befragt. Erhoben werden ihre Kundenorientierung, ihre Stärken, ihre Potenziale und ihr Entwicklungsbedarf im Umgang mit den Kunden.
3. Kundenzufriedenheit: Dieses Modul ist ein Fragebogen für die Kunden. Sie schätzen ein, wie zufrieden sie mit den angebotenen Leistungen und der Beziehungsgestaltung sind. Gleichzeitig wird das Verbesserungspotenzial erfragt.

Mit KuBa steht ein standardisiertes und ökonomisch zu handhabendes Instrument zur Verfügung. Generell liefern die Daten von KuBa dem Betrieb eine Grundlage, um Ressourcen und Potenziale im Umgang mit den Kunden besser zu nutzen sowie Schwächen systematisch anzugehen. Für den Nutzer des Tertiärisierungsbaukastens kann

sowohl die Lang- als auch die Kurzform von KuBa die Funktion eines Kompasses übernehmen, der ihn durch die Vielfalt der Gestaltungsfelder und -pfade sowie durch die Maßnahmen und Instrumente führt, die eingesetzt werden können, um das Ziel „Erfolgreiche Tertiärisierung“ zu erreichen. Man könnte den Baukasten auch mit einem Navigationssystem vergleichen. Es gibt viele Wege vom Produzenten zum Dienstleister. Jeder Betrieb muss die für seine Situation passende Strategie entwickeln und Instrumente einsetzen, die nicht nur zu seinem Entwicklungsstand, seinen Zielen und seiner Strategie passen, sondern auch zu seiner Unternehmenskultur, dem Mitarbeiterstamm oder anderen betriebspezifischen internen wie externen Rahmenbedingungen.

Der Tertiärisierungsbaukasten liefert die entsprechenden Tools zur Unterstützung. Weitere Informationen zu dem Vorhaben und auch zu dem ersten Themenkreis zum „Kundenbeziehungsmanagement 2002“ finden Sie unter www.moveon2000.de.