

Wie motiviere ich Mitarbeitende in Partnerunternehmen? – Führung unternehmensübergreifender Dienstleistungsketten

von

Thomas Bieger
Univ.-Professor
Leiter des Institut für Öffentliche Dienstleistungen
und Tourismus (IDT-HSG) der Universität St. Gallen

thomasbieger@unisg.ch

Wie motiviere ich Mitarbeitende in Partnerunternehmen? - Führung unternehmensübergreifender Dienstleistungsketten

Sie buchen eine Reise, bei der sie individuell Hotel, Fluggesellschaft und Ausflüge zusammenstellen. Auf Flugreisen werden oft unterschiedliche Airlines hintereinander benutzt. Sie unterziehen sich einer medizinischen Behandlung und wählen das Spital, den operierenden Chirurgen und den Therapeuten. Als Unternehmen beanspruchen sie für die Lancierung eines neuen Produktes, koordiniert durch einen Marketingberater, Leistungen von Marktforschungsunternehmen, Strategy Consultants, Werbeagentur und PR Agentur. Ziel ist ein Reiseerlebnis, die Gesundheit oder eine adäquate unternehmerische Problemlösung. Gemeinsam ist allen drei Leistungen, dass es sich um Dienstleistungen handelt, die nicht von einem Unternehmen alleine, sondern von einem Unternehmensnetzwerk erbracht werden. Nicht nur Dienstleistungsunternehmen, auch die meisten physischen Produkte beinhalten Dienstleistungen beispielsweise in Form von Beratung, Installation oder Unterhalt, die oft ebenfalls kooperativ von unabhängigen Unternehmen erbracht werden.

Im Gegensatz zu Unternehmensnetzwerken die wie japanische Keiretsu als virtuelle Fabriken Autos oder andere physische Produkte herstellen, ergeben sich bei Dienstleistungsnetzwerken verschiedene Besonderheiten. Immer mehr fokussieren auch Dienstleistungsunternehmen ihren eigenen Leistungsbereich und kooperieren mit anderen Unternehmen, um der Kundschaft eine integrierte Problemlösung zu bieten. Im Dienstleistungsbereich ist allen diesen Kooperationen gemeinsam, dass der Kunde mit dem Mitarbeitenden der Partnerunternehmung ebenfalls in direkten Kontakt tritt. Gerade bei komplexeren Dienstleistungen wird der Kunde aber nicht unterscheiden, welche Teilleistung mit welcher Qualität von welcher Unternehmung erbracht wird. Der Eindruck der Gesamtleistung prägt folglich seine Zufriedenheit und Wiederkaufbereitschaft. Servicelücken in Form nicht abgestimmter Leistungen oder unterschiedlicher Dienstleistungskulturen fallen dem Kunden entsprechend auf. Da der Kunde die von ihm nachgefragten Leistungen zudem individuell aktiviert, d.h. er stellt sich seine Dienstleistungskette selbst und situativ zusammen, variiert die Qualität zusätzlich erheblich.

Die persönliche Interaktion prägt wesentlich die Qualität von Dienstleistungen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Kundenkontakt haben meist auch einen grossen Spielraum in der Ausgestaltung der Qualität ihrer Leistungen. Dienstleister sind zudem auch wichtig für die Akquisition von Kunden und die Bindung von bestehenden Kunden. Mitarbeitende in Dienstleistungsnetzwerken müssen die Übergänge zur Partnerunternehmung für den Kunden erleichtern. Sie müssen sich bei ihrer Arbeit von einer vergleichbaren Servicekultur leiten lassen. Jede/r am Serviceprozess beteiligte Mitarbeitende muss auch die anderen Partner mitverkaufen. So sollte beispielsweise ein Bankmitarbeiter auch die kooperierende Versicherung im Rahmen seiner Beratung ansprechen.

Die Frage stellt sich damit, wie ein Unternehmen auf die Mitarbeiter des Partnerunternehmens Einfluss nehmen kann: Wie können Voraussetzungen geschaffen werden, dass „meine Mitarbeitenden“ in der Partnerunternehmung die von mir aus gesehen notwendige Qualität liefern und motiviert verkaufen? Wie führt ein Unternehmen gewissermaßen die Mitarbeitenden in Partnerunternehmen. Vorgelagerte Faktoren wie eine adäquate Kooperationsvereinbarung, vertrauensvolle Zusammenarbeit des Managements mit der entsprechenden Vorbildfunktion oder auch eine werkompatible Unternehmenskultur sind entscheidend. Die Angleichung der Leistungssysteme wie Arbeitsabläufe und Technologieeinsatz sind ebenfalls wichtige Voraussetzungen.

Im Bereich der dispositiven Führung gibt es aber verschiedene Bereiche, wo eine direkte Einflussnahme auf die Mitarbeitenden der kooperierenden Unternehmung notwendig oder wünschbar ist. Hierzu stehen verschiedene Instrumente zur Verfügung, die gezielt eingesetzt werden können:

Im Bereich der Anreizstrukturen:

- Auszeichnungen wie Partner-Mitarbeiter oder Mitarbeiterin des Jahres
- Provisionen/Kommissionen

- Weitergabe von Kunde Befragungen mit Daten zur Wahrnehmung einer Qualität des Partnerunternehmens

Im Bereich Personalentwicklung:

- Betriebsbesichtigung/Betriebseinladung
- Regelmässige Information über Mitarbeiterzeitschrift, Mails etc.

Im Bereich des Personaleinsatzes:

- Job Rotation mit einem temporären Arbeitseinsatz von Mitarbeitern in Partnerunternehmen
- Erfahrungsgruppen zur kundenorientierten Optimierung der Schnittstellen zwischen den Unternehmen

Im Bereich Personalauswahl:

- Gemeinsame Entwicklung von Wunsch-Mitarbeiterprofilen mit besonderem Gewicht auf Werthaltung und Persönlichkeit ausgehend von der Dienstleistungskultur

Im Bereich der Dienstleistungskultur:

- Unternehmensübergreifende Ausbildungsanlässe
- Gemeinsame gesellschaftliche Anlässe

Zum Thema „Wie führe ich Dienstleistungsprozesse?“ bieten die drei Institute der Universität St. Gallen (Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus, Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft und Institut für Versicherungswirtschaft) unter der wissenschaftliche Leitung von Prof. Dr. Thomas Bieger, PD Dr. Urs Füglistaller und Dr. Peter Maa einen Zertifikatskurs für Unternehmer und Führungskräfte an:

„Customer Value durch integriertes Dienstleistungsmanagement 2004“

Detaillierte Informationen erhalten Sie unter <http://www.idtunisg.ch>

Klar ist, dass diese Massnahmen eng mit denjenigen der kooperierenden Unternehmung abzusprechen sind. Im Führungsbereich entstehen nicht zuletzt häufig Rivalitäten um Einfluss und Macht. Mögliche Gegeneffekte müssen ebenfalls kritisch beurteilt werden. So kann es durchaus sein, dass Mitarbeitende, die eine Prämie oder eine Auszeichnung als Mitarbeitende des Monats bekommen, da sie gutes Cross-Selling zur befreundeten Kooperationsunternehmung betrieben haben, bei der eigenen Unternehmung weniger aktiv sind und vielleicht sogar ein schlechtes Image haben. Sie werden dann leicht als Prämienjäger klassifiziert und die Prämie ist damit für eine absehbare Zukunft negativ belastet. Auch die Weitergabe von Qualitätsbeurteilungen wird vom Management oft als Eingriff in den eigenen Führungsbereich angesehen. Diese Widerstände werden jedoch mit der allgemeinen Entwicklung zur Netzökonomie, zur Leistungserbringung in Unternehmensnetzwerken, zu externen Ratings und zur allgemeinen Öffnung von Unternehmen tendenziell zurückgehen.

Je mehr Dienstleistungsunternehmen kooperieren, um so mehr werden sie vor der Herausforderung stehen, die Mitarbeitenden in Partnerunternehmen zu „führen“. Eine systematische Planung und ein zielgerichteter Einsatz der erwähnten Instrumente ist dafür notwendig.