

Trends zu neuen Entwicklungen im Service von Dirk Zimmermann

Neue Entwicklungen im Service sind an veränderte Spielregeln geknüpft.

Impulse für Innovationen gehen heute vom Kunden aus und deren Erfolg werden durch Aspekte der Wahrnehmung, Verwendung und Verbreitung durch diesen auch entscheidend bewertet.

Interessante Angebote sind zusehends an den individuellen Geschmack sowie persönlichen Nutzen gebunden und unterliegen einem dynamischen Wandel.

Der Überraschungseffekt

Die Überraschung im Service folgt der Nutzung des Wissens über den Kunden. Anbieter, die mit ihren Kunden wirklich vertraut sind, verstehen es vorhandene Informationen in jeder Situation richtig einzusetzen.

Mit viel Einfühlungsvermögen und einem diskreten Maß in der Anwendung persönlicher Details, sorgen sie für eine „positive Verblüffung“ – in jeder Servicesituation

Kundenkenntnis

„Kundenkenntnis zahlt sich aus: Unternehmen mit steigenden Umsätzen kennen ihre Kunden dreimal so gut wie Firmen mit sinkenden Erlösen.“

Wichtig sind je nach Markt & Zielgruppe(n) die Kenntnisse von beruflichen und privaten Entwicklungen, Wandel in den persönlichen Vorlieben und Veränderungen im sozialen Umfeld.

Derjenige, der seinem Kunden den Gebrauch eines Produktes möglichst einfach und angenehm macht und dabei noch die Geschäftsbeziehung mit begeisternden Serviceangeboten schmückt, wird auf lange Sicht der erfolgreichere Unternehmer sein (vgl. STERIA MUMMERT CONSULTING, „Potentialanalyse Kundensegmentierungen“, 2006).

Für viele Kunden ist die entgegengebrachte Wertschätzung genauso kaufentscheidend wie der Preis. Doch nur wenig Unternehmen berücksichtigten bereits solche weichen, emotionalen Faktoren in ihren Entscheidungsfindungsprozessen.

Kundenangebote

Immer mehr Unternehmen verabschieden sich von klassischen "One fits all"-Konzepten und stimmen ihre Angebote auf Kundenwünsche und unterschiedliche Nutzungsvorlieben ab.

Personalisierung und Individualisierung stehen dabei im Zentrum.

Gerade das Internet hat die Regeln für Unternehmen und Kunden verändert. Eine Massenkultur ist heute nicht mehr so leicht auszumachen. Individuelle Angebote, Nischenmärkte und außergewöhnliche Services finden demnach auch im Internet ihre Abnehmer.

Eine wirkliche Erfolgchance haben Angebote mit einem hohen Innovationsgrad. Z.B. ermöglicht ein personalisiertes, dynamisches Angebot, Informationen anhand von Profilen individuell auszugeben. So kann der Fragmentierung der Konsumentenwünsche genauer entsprochen werden.

Der Nutzenaspekt

Der Nutzen eines Service sollte nicht nur in der Verkaufsphase veranschaulicht werden, sondern für den Kunden in der Umsetzungsphase auch wirklich eintreten.

Der Anbieter setzt sich intensiv mit der Branche und den Bedürfnissen des Kunden auseinander, er macht dem Kunden bedürfnisgerechte Angebote, er kontrolliert, ob der versprochene Nutzen für den Kunden eintritt.

Und: Der Anbieter analysiert Erfolge und Mißerfolge, um Fehler künftig zu vermeiden

Kundenmaßnahmen

Abhängig von der eigenen Unternehmensstrategie sind folgende Optionen im Servicebereich möglich:

1. Klassischer Kundendienst:
2. Aktive Kundenunterstützung
3. Übernahme von Kundenprozessen
4. Professionelle Entwicklungspartnerschaft
5. Innovative Gesamtproblemlösungen

Kundenergebnisse

Konzentriert man die Betrachtung auf Art und Umfang der erstellten Services, so lassen sich zwei Qualitätsdimensionen unterscheiden:

- Programmatische Dimension - im Mittelpunkt steht die Breite des Leistungsprogramms, also „Was“ wird angeboten?
- Funktionale Dimension – im Vordergrund steht die Art und Weise der Leistungserbringung, somit „Wie“ wird die Leistung angeboten?

Eine andere Unterteilung von Qualitätsdimensionen bezieht sich auf die Erwartungshaltungen der Kunden. Zu unterscheiden sind hierbei zwei Komponenten:

- Routinekomponente: Eigenschaften von Dienstleistungen, die zum »normalen« Leistungsumfang gehören.
- Ausnahmekomponente: Zusatzleistungen, die der Kunde vom Dienstleistungsanbieter nicht unbedingt erwarten kann.

Des Weiteren können Qualitätsdimensionen danach unterschieden werden, welche Nähe des Kunden zum Dienstleistungsprodukt bei der Beurteilung der Dienstleistungen gegeben ist

- Suchkomponente: Kunden, die noch keine Erfahrung mit dem Dienstleistungsanbieter gemacht haben, werden sich im Vorfeld Indikatoren zur Beurteilung suchen. Beispiel: Prämienhöhe, Leistungsumfang.
- Erfahrungskomponente: Liegen Erfahrungen vor, so können während des Leistungserstellungsprozesses bzw. an dessen Ende Beurteilungen vorgenommen werden. Beispiel: Qualifikation der Mitarbeiter, Effizienz der Verwaltung.
- Glaubenskomponente: All jene Merkmale einer Dienstleistung, die sich einer genauen Beurteilung entziehen bzw. erst mit zeitlicher Verzögerung eingeschätzt werden können. Beispiel: das Verhalten des Unternehmens im Schadensfall. (vgl. BRUHN, „Bedeutung der Qualität für das Service- und Dienstleistungsmanagement“ 2004)

Der Imagefaktor

Die weichen Faktoren werden in Zukunft im Service weiter an Wert gewinnen: individuelle Begegnungen, vertrauensvolle Kommunikation und persönliche Erlebnisqualität.

Durch die Einführung „neuer Qualitäten“, die sich an den einzelnen Kunden wenden und in der Gesamtheit auf Resonanz treffen können, erhalten Unternehmen die Chance sich umfassende Imagevorteile zu verschaffen.

Kundenerlebnisse

Kommunikation und Interaktion sind im Verhalten eines Unternehmens gegenüber den Kunden sehr wichtig:

1. Die Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden wandelt sich von der Sachbeziehung zur emotional unterlegten Dienstleistungsbeziehung
2. Da bei der Dienstleistung Entwicklung, Produktion und Vertrieb simultan verlaufen, muß Qualität durch Motivation, Vertrauen und Zuverlässigkeit aufgebaut werden,
3. Personal ist "Teil" des Dienstleistungsproduktes und wird aufgrund der engen Interaktion mit dem Kunden verstärkt wahrgenommen,
4. Je weniger "bürokratisch" ein Unternehmen agiert, um so wichtiger wird die Entwicklung einer Kultur der Mündlichkeit,
5. Die zunehmende Individualisierung, Informalisierung und Emotionalisierung erfordert einen professionellen Umgangsstil.

Kommunikations- und Interaktionskultur wird zum integralen Bestandteil des Unternehmensimages. Daraus leitet sich eine wichtige Grundregeln im Dienste einer erfolgreichen Imagevermittlung ab: die Einhaltung von Form-Regeln.

Form-Regeln sind unausgesprochene Regeln angemessenen Handelns, d.h. Regeln der kulturellen Etikette: z.B. die Einhaltung von Versprechen, die bei jeder Äußerung durch das Unternehmen vom Kunden erwartet werden.

Unternehmen müssen darüber hinaus im Austausch mit ihren Kunden respektieren, was bezogen auf die verwendete Sprache angemessen und akzeptabel ist.

Letztlich kann ein Unternehmen durch die Art der gewählten Sprache und dem verwendeten kommunikativen Habitus ein Image aufbauen, welches beim Kunden zum einen Vertrauen schafft und zum anderen für nachhaltigen Respekt, Aufmerksamkeit und Sympathie sorgt.

Kundeneffekte

Kunden machen sich ein eigenes Bild, wenn sie Leistung und Erfolg von Unternehmen beurteilen!

Manches fußt auf der eigenen Erfahrung. Vieles resultiert aus dem Eindruck, den die Unternehmen von sich selbst in der Öffentlichkeit und vor allem in den Medien abgeben.

Wenn die Kunden sich ein Bild machen, spielen immer mehrere Faktoren zusammen. Wenn eines nicht zum anderen paßt, z.B. die Aussagen der Werbekampagne mit den persönlichen Kontakterlebnissen, wirkt das Unternehmen insgesamt weniger überzeugend. (vgl. FORUM! MARKTFORSCHUNG GMBH, Studie „Der emotionale Entscheider“, 2006)

Zudem sind es die Kunden, die mit ihrem Denken, Reden und Handeln dafür sorgen, daß die positiven Vorurteile über ein Unternehmen auf die nachfolgenden Generationen, also auf die nächste Kundengeneration übertragen werden.

Denn dies geschieht nicht durch Zeugung, sondern durch eine Art von Überzeugung; setzt also eine Überzeugtheit voraus.

Der Wettbewerbsvorteil

In einem sich rasch ändernden Umfeld entdecken erfolgreiche Unternehmen zunehmend die Potentiale innovativer Services.

Die Erfahrungen zeigen aber, daß nicht allein das Angebot von Services Erfolg verspricht. Vielmehr müssen eine abnehmerbezogene Lösungen erarbeitet und der Kunde gezielt in die Entwicklung und Erstellung miteingebunden werden.

Wettbewerbsvorteil ist untrennbar mit kundenorientierten, innovativen Services verbunden.

Kundenleistungen

Neue Services können auf Anwendungen und Bedarfswelder abzielen, die vergleichsweise gut bekannt sind und für die die Marktumgebung vertraut ist.

Unternehmen verfügen über recht unterschiedliche Informationskanäle zu Kunden, und sie weisen zudem deutliche Unterschiede auf, was die Erfassung latenter Bedürfnisse und die Erschließung neuer Bedarfswelder anbetrifft.

Unternehmen sollten sich bewußt sein, für welche Felder und Innovationstypen sie über bessere Sensoren und Suchroutinen verfüge, und sich verstärkt auf diese konzentrieren.

Dabei lassen sich zwischen folgenden drei Feldern beziehungsweise drei Typen der Innovationen für Services aus Kundensicht unterscheiden:

- Substitutive Innovationen: Verbesserung von bestehenden Leistungen
- Wertschöpfungs-Innovationen: Erweiterung der Leistungen und/oder Anwendungen
- Innovationen für völlig neue Märkte: Entwicklung von neuartigen Anwendungen und/oder Marktumgebungen

Kundenvorteile

Im Wettbewerb um Kunden zählt jeder Vorteil, den ein Unternehmen anbieten und kommunizieren kann. Grundsätzlich entstehen Vorteile immer dort, wo Kundenanforderungen erfüllt werden.

Manche Vorteile bieten bestimmte Services vielleicht schon, ohne daß Unternehmen sich dessen bewußt sind. Andere müssen möglicherweise erst noch entwickelt oder ausgebaut werden.

Hilfreich ist deshalb eine Checkliste aller möglichen Kundenvorteile, anhand derer Unternehmen ihre Services auf bisher vielleicht noch nicht kommunizierte Nutzenfaktoren hin überprüfen und nicht oder nur in Ansätzen vorhandene aufbauen oder noch erfolgreicher ausbauen können:

1. Emotionsvorteil: Erleben die Kunden das Unternehmen als sympathisch und kompetent?
2. Beziehungsvorteil: Kennen die Kunden die jeweiligen Bezugspersonen im Unternehmen und wissen deren Fähigkeiten einzuschätzen?
3. Erklärungsvorteil: Können die Kunden die Leistung beurteilen?
4. Individualisierungsvorteil: Paßt die Leistung exakt zum Bedarf des Kunden?
5. Entlastungs- und Sicherheitsvorteil: Nimmt das Unternehmen seinen Kunden Aufgaben ab und übernimmt dabei auch das damit verbundene Risiko?
6. Qualitätsvorteil: Ist die Leistungsqualität sowohl was die Produkte als auch was die Prozesse betrifft, für den Kunden optimiert?
7. Innovationsvorteil: Arbeiten Unternehmen mit Innovationen auf den zukünftigen Erfolg ihrer Kunden hin?
8. Geschwindigkeits- und Flexibilitätsvorteil: Bleiben die Kunden beweglich?

9. Wirtschaftlichkeitsvorteil: Senken die Kunden mit der Hilfe des Anbieters ihre Kosten und steigern ihre Erträge?

10. Koordinationsvorteil: Wie gut gelingen Unternehmen die Übergänge an den internen und externen Schnittstellen? (vgl. BELZ, „Customer Value: Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile“ 2004)

Ob es ein Vorteil, mehrere Vorteile oder eine Kombination von Vorteilen ist, die einen bestimmten Service auszeichnen oder einzigartig macht, obliegt immer der Beurteilung des Kunden.

Entscheidend ist für Unternehmen, die wirklich wichtigen Kundenvorteile zu identifizieren und sich auf die zuverlässige Gewährleistung zu konzentrieren.

TIP: Lesen Sie weiter im neuen Buch „Faktor Service – Was Kunden wirklich brauchen“. Informationen zur Bestellung finden Sie unter www.DierServiceForscher.de