

Dienstleistungsmarketing – «Relative Qualität» zur Kundenerwartung!

Wofür ist der Kunde bereit, uns zu bezahlen. Hören wir ihm zu? Oder wollen wir ihm einfach unsere Leistungen und Produkte verkaufen? Wir müssen akzeptieren, dass unsere Kunden mündig sind. Und, sie sind eben nicht nur «Mensch», sie sind Individuen. Sie, nur sie beurteilen «objektiv» unsere Leistung. Ihr Urteil basiert einzig und alleine auf ihrem subjektiven Empfinden. Dieses wiederum bestimmt die «Relative Qualität». Wieso also schenken wir dieser Qualitäts-Dimension so wenig Achtung?



Zukunftsorientierte Dienstleister erkennen, dass sie nicht mehr nur die ausschliessliche Wahl zwischen effizienten und ineffizienten Angeboten haben. Gezielte Investitionen in die Kundenanalysen bringen eine höhere Transparenz über die unterschiedlichen Kundenbedürfnisse sowie über deren individualisierte Befriedigung mit massgeschneiderten Lösungsansätzen. «Service sowie Produkte nach Mass», muss die Philosophie sein. Dazu braucht es aber die Interaktion des Produkte- und Leistungsempfängers. Im interaktiven Prozess spezifizieren Kunden und Anbieter gemeinsam Leistung und Produkt.

Dies setzt die Beantwortung folgender Fragen voraus:

- Welche ganz konkreten Erwartungen haben unsere Kunden an die Mitarbeiter? An die Beziehung zu unserem Unternehmen? An unsere Produkte und Marktleistungen?

- Welches sind für unsere Kunden die kritischen und erfolgsentscheidenden Phasen im Dienstleistungsprozess?
- Wie durchschaubar und komplex ist unsere Leistung für den Kunden?
- Welche Motive, Bedürfnisse und Funktionen befriedigen wir für die Menschen dahinter?
- Verstehen auch Kunden, was von ihnen im interaktiven Leistungsprozess, erwartet wird?
- Sind sie fähig und willens, am Gestehungsprozess teilzunehmen? Und, werden sie dafür auch belohnt?
- Managen wir proaktiv und systematisch die Kundenintegration?

Spezifische Qualität für «mehr als gewöhnlich»

Zukunftsgerichtete Dienstleistungsunternehmen mit innovativen Strategien

wissen genau, warum, wie, wann und wo die Kunden mit ihnen interagieren. Sie konzentrieren ihre Bemühungen auf diesen Prozess der Vernetzung mit den Kunden und schaffen so eine Art von Qualität, die für Kunden, Mitarbeiter und Unternehmen überdurchschnittlichen Nutzen bringt. Diese spezifische Qualität muss gezielt geschaffen und gestaltet werden.

Schlüssel und Konsequenzen

Innovative Dienstleistungsstrategien fokussieren die Bedürfnisse und Erwartungen des Kunden und realisieren sowohl Service- wie Kostenvorteile. Bei einer abgestuften Preispolitik differenzieren sie dabei nach Kunde, Marktleistung und den sie verbindenden Vertriebs- und Betreuungungsverfahren. Erfolgreiches Dienstleistungsmarketing setzt den Menschen in den Mittelpunkt und schafft eine Synergie von Qualität zwischen den Polen von «High Tech» und «High Touch».



Relative Qualität schafft Differenzierung und Kundenbindung

Service – und damit auch seine Qualität – wird zur Differenzierung im Wettbewerb immer wichtiger. Dabei steht eines fest: Allein der Kunde entscheidet über die Qualität der angebotenen Leistung. Das Zufriedenstellen seiner subjektiven Erwartungen und Bedürfnisse muss somit oberstes Ziel jeglichen Qualitätshandelns sein. Das Qualitätsgeschehen darf sich nicht in einzelnen Massnahmen an der Oberfläche der Unternehmensprozesse erschöpfen. Es muss das ganze Unternehmen und sämtliche Führungsstufen durchdringen. Man empfindet Qualität subjektiv und hat Mühe, sie allgemein und objektiv zu definieren. Das Wort Qualität ist aus dem Lateinischen und bedeutet soviel wie Beschaffenheit oder Eigenschaft irgendwelcher Dinge. Die Erfüllung von Anforderungen und Erwartungen, das Vertrauen in die Güte dessen, womit sich ein Mensch umgibt, macht Qualität immer auch zu einem Stück Lebensqualität. Die Qualität der Marktleistung hat somit nicht nur einen sachlichen Wert. Sie hat auch emotionale Bedeutung und ist mit Werten wie Beratung, Kompetenz, Auftreten, Serviceverhalten, Hilfsbereitschaft und Freundlichkeit verbunden. Es gibt daher keine absolute, sondern nur eine relative, auf den spezifischen Kunden zugeschnittene Qualität.

Die häufigsten Serviceattribute sind:

- Bereitschaft zu Individualität allenfalls zu Sonderanfertigungen
- Lieferung: Akzeptable Lieferzeiten, Verlässlichkeit, Verfügbarkeit der Dienstleistungen und Produkte (auch bei Verknappung)
- Ernsthaftigkeit des Engagements
- Wartung und Reparatur: Prompt, effizient und kulant
- angebotene Garantieleistungen
- Stabilität des Lieferunternehmens, seine finanzielle Solidität
- technische Unterstützung
- Standort des Lieferanten: Bequem erreichbar, angenehmes Ambiente, zuvorkommender Empfang
- kulante Behandlung von Beschwerden
- unkompliziertes Bestell- und Abrechnungsprozedere (auch

Projektmanagement)

- Kommunikation: Offene Informationspolitik über den Entwicklungsstand des Auftrages

Die Schaffung von Qualität – eine integrale Führungsaufgabe

Erst wenn das Qualitätsdenken das ganze Unternehmen und somit alle Führungsstufen durchdringt, gelingt es, sämtliche Handlungen und Entscheidungen zunehmend an den Kundenforderungen zu orientieren. Betriebsinterne Ansprüche geraten in den Hintergrund. Dienstleistungsqualität greift dann umfassend in die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Beziehungen des Unternehmens ein. Sie verstärkt die gegenseitigen Verflechtungen und erhöht die Verantwortung des Managements. Die Realisierung von Dienstleistungsqualität wird zur eigentlichen Führungsvorgabe. Sie will die persönliche Kompetenz jeder einzelnen Mitarbeiterin und jedes einzelnen Mitarbeiters fördern und zu eigenständiger und selbstverantwortlicher Tätigkeit anspornen.

Die strategische Dimension – Qualität als Erfolgspotenzial

Unterschiedliche Qualitätsniveaus sind beabsichtigt, um verschiedenen Qualitätsansprüchen der Kunden gerecht zu werden. Gezieltes Qualitätsmanagement bedeutet nicht automatisch ein Streben nach höchster Servicequalität, sondern verfolgt eine marktgerechte, nach Zielgruppen und Nutzensegmenten differenzierte (Relative) Qualität. Aufgabe des strategischen Qualitätsmanagements ist es also, beim Kunden die für den Kauf entscheidenden Qualitätsdimensionen zu erarbeiten, daraus Qualitätsziele für die eigenen Leistungen und Tätigkeiten zu formulieren und die Qualität als wirksames Wettbewerbsinstrument einzusetzen.

Der Regelkreis zur Dienstleistungsqualität

Überall dort, wo es für den Kunden zu gewünschten Serviceleistungen und Dienstleistungsinteraktionen kommt, bedarf es einer Intensivierung und Ver-



besserung der Qualität, wobei neben der fachlichen Problemlösungskompetenz der menschlichen Qualität eine Schlüsselrolle zukommt. Wichtige Fragen des Regelkreises zur Dienstleistungsqualität sind etwa: Was erwartet der Kunde von uns? Wie wird die Servicequalität gemessen? Was bestimmt die Servicequalität? Wie wird Servicequalität (bei diesem Kunden und in diesem spezifischen Projekt) verbessert? Nur wenn die tatsächlichen Erfahrungen des Kunden mindestens die gleiche Güte aufweisen, wie seine Erwartungen an eine bestimmte Dienstleistung, ergibt sich für ihn eine befriedigende Servicequalität.

Die Kundenbeurteilung der Qualität

Ergebnisbezogen: Die Verlässlichkeit, «reliability», als Fähigkeit, die versprochene Leistung zuverlässig und «richtig» zu vollbringen: Eignung zur Funktionserfüllung, Lebensdauer, Integrations- und Kommunikationsfähigkeit mit anderen Leistungen sowie Umweltverträglichkeit.

Verrichtungsbezogen: Die Annehmlichkeit des sichtbaren Umfeldes als Gesamtheit des physischen Umfeldes, einschliesslich der Räumlichkeiten, der Einrichtung und des Erscheinungsbildes des Personals.

Die Reaktionsfähigkeit: Einsatzwille und Schnelligkeit der Lösung des Kundenproblems.

Die Leistungskompetenz: Höflichkeit und Vertrauenswürdigkeit der Mitarbeiter.

Das Einfühlungsvermögen: Bereitschaft, sich um die individuellen Wünsche zu kümmern.

Aus der Sicht des Kunden zählen fachliche Kompetenz wie auch beispielsweise Kundenbesuche auch ohne eigentlichen Verkauf! Liefergeschwindigkeit, Individualisierbarkeit der Leistung, Beratungsintensität und -tiefe und weitere Merkmale. Da sich das Qualitätsempfinden des Kunden stark an seinen Erwartungen orientiert, sind laufende Feedback-Prozesse zu ihm die beste und zuverlässigste Quelle

zur Qualitätsmessung und Beurteilung. Am ergiebigsten erweisen sich dabei systematische Marktforschungs- und Kunden-Untersuchungen.

Dienstleistungsqualität: Im Kopf und mit Herz

Eine Mentalität des «Dienst Leistens» muss in den Köpfen und Herzen sämtlicher Mitarbeiter bewusst oder unbewusst verankert sein und sich aus dem Selbstverständnis des betrieblichen Normen- und Wertgefüges ergeben. Das wird insbesondere durch diejenigen Führungskräfte beeinflusst, welche durch ihr Verhalten die Kultur des Unternehmens prägen und für ihre Mitarbeiter ein Vorbild sind.

Umsetzung des massgeschneiderten Leistungskonzeptes

Für ein erfolgreiches Dienstleistungskonzept müssen die «richtigen» Produkte und Dienstleistungen vorhanden sein. Durch eine möglichst modulare Gestaltung der Kernprodukte werden die optimalen Voraussetzungen zur flexiblen und kundengerechten Leistungsgestaltung geschaffen. Die Fähigkeit, Dienstleistungsprodukte in ihre Elemente zu zerlegen und später zu kundenindividuellen

Problemlösungen zu bündeln, kann sich zu einem entscheidenden strategischen Wettbewerbsvorteil entwickeln. Mit dem Leistungsversprechen heben erfolgreiche Unternehmen ihre «Unverwechselbarkeit» hervor. Dessen wirkungsvolle Kommunikation ist vielfach das einzige Mittel, um die Andersartigkeit gegenüber der Konkurrenz zu betonen und die Erwartungen der Kunden zu den eigenen Gunsten zu beeinflussen.

Leistungs- und Leistungserstellungskonzept

Das Leistungskonzept beantwortet letztlich die Frage nach der Wahrnehmung der eigenen Leistung bei verschiedenen Kunden und -typen. Das Leistungserstellungssystem – in manchen Branchen auf die Absatz-, Vertriebs- und Betreuungsfunktionen beschränkt – ist für die Dienstleistungsqualität von entscheidender Bedeutung. Es umfasst die Gesamtheit der in den Dienstleistungsprozess involvierten Kunden, Mitarbeiter, Organisationsstrukturen und Instrumente, Sachressourcen, Räumlichkeiten sowie Hilfsmittel. Insbesondere die Art der persönlichen Kontakte mit den Mitarbeitern und die dabei gemachten Erfahrungen prägen in entscheidendem Masse den «Moment der Wahrheit».





Damit auch die Einstellung des Kunden gegenüber unserem Unternehmen. Der Mensch steht unumstritten im Mittelpunkt der Dienstleistungs-Vision.

Aktive, systematische Kundenintegration

Die möglichst frühe Integration des Kunden, also bereits in das Leistungs-Erstellungskonzept, und schlussendlich so in die Wertschöpfung, ist ein wichtiges Element für Beschaffenheit und die verschiedenen Qualitätsdimensionen von Produkt und Leistung. Nur so können die Bedürfnisse exakt und richtig vom Leistungsabnehmer zum Anbieter transferiert und im Ergebnis integriert werden. So eingebundene Kunden sind mehrheitlich hoch zufriedene. Der Kompetenz, die Kundenintegration aktiv zu managen, kommt so eine weitere wichtige Bedeutung für den Anbieter zu. Produkte- und Servicequalität für individuellste Lösungen werden grundsätzlich anders wahrgenommen. Sie sind bereits ein Teil des Schaffens des Kunden. Neben einem erfolgreichen Anbieter wird so auch ein hoch kompetenter Kunde «erschaffen». In dieses gemeinsame Feld einer hohen Lösungs- und Leistungskompetenz ist es für Alternativ-Anbieter fast unmöglich, einzudringen. Durch die

erfolgreiche Kundenintegration wird also noch ein erheblicher Differenzierungs-vorteil erzielt.

Sicherung und Förderung der Dienstleistungsqualität

Das Management wird von den komplexen Anforderungen eines aktiv gelebten Dienstleistungsmanagement stark herausgefordert. Es ist zu wünschen, dass sich die einzelne Führungskraft nicht nur auf ihren Aufgabenbereich fokussiert. Die Folgen wären Lösungen ohne Berücksichtigung der Anliegen des Gesamtsystems. Um den «Prozesses der Wahrheit» und die Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf den Kontakt mit dem Kunden zu gewährleisten, kommt den bereichsübergreifenden Aspekten der Sicherung, Förderung und Entwicklung des Qualitätsgeschehens eine entscheidende Bedeutung zu. Ein effizientes und effektives Qualitätsmanagement hängt vor allem davon ab, wie die Unternehmensleitung ihre Massnahmen allen Unternehmensangehörigen glaubhaft machen kann. Dies bedingt, dass bereits auf der Stufe der Führung und Leitung die Zusammenhänge und Abhängigkeiten des Gesamtsystems einer Firma erkannt werden. In sozialen Systemen lässt sich die Richtung des angestrebten Entwicklungsprozesses jedoch nicht immer von vornherein eindeutig bestimmen. Deshalb müssen die Qualitätskonzepte unter Einbezug des vollen Intelligenz- und Fähigkeitspotenzials der betroffenen Mitarbeiter entwickelt werden.

Gelebte Qualität, und vor allem die Relative Qualität, bedarf also einer entsprechenden Kultur, die dem serviceorientierten Unternehmen als Ganzes eine Identität verleiht. Entscheidend ist letztlich, wie dieses Wertesystem bei der täglichen Arbeit umgesetzt und für den Kunden messbar gemacht wird. Hier sind Führungssysteme und Prozesse gefordert. Sie sind die mittelbaren Instrumente zur Verwirklichung der unternehmerischen Qualitätswerte.

Entscheidend aber ist sind die Qualitäten, die vom Kunden («Menschen») wahrgenommen werden. Die Relative Qualität zur Kundenerwartung.

Buch zum Thema

Es ist nicht einfach, ein Unternehmen erfolgreich zu führen. Von Führungskräften erwartet man effiziente Entscheidungen sowie das Vorleben der Verantwortung als «persönliche Angelegenheit». Das Bewusstsein für Effektivität, Produkte und Märkte – bei gesunder Wirtschaftsethik – muss in messbaren Leistungen sichtbar werden. «Winning Complex Business» ist ein Leitfaden für die ganzheitliche Unternehmensführung jeglicher Art, mit wertvollen Informationen, bewährten Lösungsansätzen und praktischen Beispielen aus Wirtschaft und Sport. Kunden- und Marktnähe sowie Dienstleistungsmanagement werden vertieft behandelt. Der modulare inhaltliche Aufbau des Buchs gibt dem Leser die Möglichkeit zur flexiblen und kundengerechten Umsetzung. Die moderne Kombination von Internet, Buch mit Checklisten und Modellen zu einem multimedialen Nachschlagewerk ermöglicht eine optimale Anwendung des gesammelten Wissens. Zusätzlich sind Praxisbeispiele aus Wirtschaft und Sport enthalten. **Erfolgreich verhandeln – erfolgreich verkaufen**

Gisi Roger Eric, «Winning Complex Business», Leitfaden für die erfolgreiche Unternehmensführung, Gellius Academy Verlag, 468 Seiten, Hardcover, Le-sebändchen, zahlreiche Abbildungen, ISBN 3-936179-15-8 / www.gisi.ch

Kontakt

Roger Eric Gisi
Geschäftsführer Gisi
Consult

GISI Consult
Ulmenweg 1A
CH-8856 Tuggen/SZ

Tel. +41 (0)55 445 20 22

Fax +41 (0)55 445 20 23

rgisi@gisi.ch

www.dienstleistungskompetenz.ch

