

Den kostenlosen Service gibt es nicht!

Serviceorientierung, Teil 2 ■ In der Dezember-Ausgabe von FLIESEN & PLATTEN konnten Sie den ersten Teil dieses Beitrags lesen. Dort hatte der Autor verdeutlicht, dass nicht jede Dienstleistung und schon gar keine Selbstverständlichkeiten einen Service darstellen und die Serviceerwartungen der Kunden variieren. **Bernhard Kuntz**

■ Was folgt daraus für das Thema Serviceorientierung? Für Christian Herlan, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, ist ein Unternehmen serviceorientiert, „wenn es die Erwartungen seiner Kunden nicht einmalig, sondern regelmäßig übertrifft“. Das setzt voraus, dass die Verantwortlichen zunächst genau analysieren: Wer sind unsere Kunden, und welche Erwartungen haben sie an uns und unsere Leistung? Denn erst dann können sie alle Abläufe und Prozesse so gestalten, dass sämtliche Erwartungen ihrer Kunden erfüllt werden - „und zwar regelmäßig“. Die Leistung darf nicht abhängig davon schwanken,

- wann ein Kunde das Unternehmen kontaktiert und
- von welchem Mitarbeiter er betreut wird.

Die Servicequalität muss sozusagen garantiert sein - „selbst wenn sie in keinem Vertrag zugesichert wurde“.

Auch aus folgendem Grund: Kunden gewöhnen sich schnell an jeden Service. Er wird für sie selbstverständlich - also erwarten sie ihn. Deshalb sollten Unternehmen, mahnt Vertriebsberater und -trainer Peter Schreiber aus Ilsfeld, regelmäßig überprüfen, ob sich die Serviceerwartungen ihrer Kunden verändert haben und gegebenenfalls ihre Abläufe und Prozesse optimieren.

Die Kernleistung muss stimmen

Bleibt die Frage: Ist ein Kunde automatisch zufrieden, wenn ein Unternehmen

ihm einen guten Service bietet? „Nein“, antwortet Berater Herlan und erläutert dies an einem Beispiel: Vor einem Jahr kaufte der Inhaber einer Druckerei beim Vertragshändler eines Herstellers von Luxuslimousinen einen Neuwagen. Vom Service des Unternehmens war er begeistert. Alles stimmte. Er durfte den Wagen lange Probe fahren; die Mitarbeiter des Vertragshändlers erklärten ihm ausführlich die Funktionen des Fahrzeugs. Der Händler war sogar bereit, einige Ausstattungsmerkmale ohne Aufpreis zu verändern. Die Begeisterung des Druckereihinhabers legte sich aber wenige Tage nach der Auslieferung des Fahrzeugs, als er feststellte, dass einige elektronische Bauteile zeitweise aussetzen. Also fuhr er erneut in die Niederlassung. Dort sagte der Verkaufsleiter, das Problem sei bis zum nächsten Morgen behoben. Ohne Zögern stellte er dem Unternehmer sogar ein Fahrzeug der nächsthöheren Klasse als Ersatz zur Verfügung. Erneut war der Kunde entzückt. Weniger begeistert war er aber, als er einige Tage nach der Reparatur feststellte, dass die elektronischen Fensterheber nicht funktionierten. Der Kunde fuhr erneut in die Niederlassung; der Verkaufsleiter entschuldigte sich vielmals. Er stellte dem Unternehmer wiederum einen Ersatzwagen zur Verfügung. Doch nun war der Kunde von diesem Service nicht mehr begeistert; er war und blieb vielmehr genervt, weil sein Wagen schon wieder muckte. Mittlerweile fährt der Druckereibesitzer das Fahrzeug ein Jahr. Und trotz des guten Services, den die

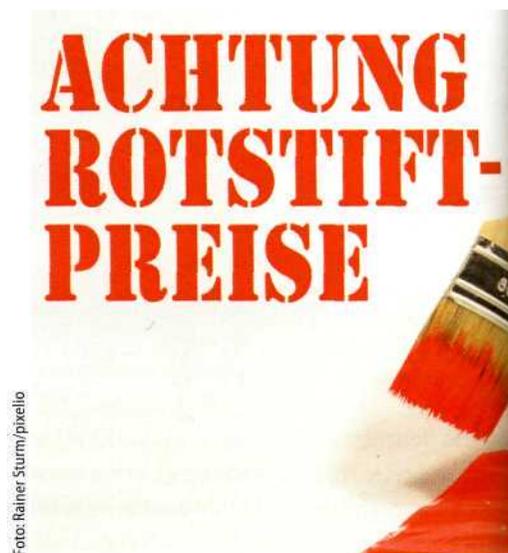


Foto: Rainer Sturm/pixelio

Jedes Unternehmen muss sich irgendwann entscheiden, ob es seine Kunden mit niedrigen Preisen oder exzellentem Service überzeugen will. Beides zugleich geht nicht.

Niederlassung ihm bietet, wird er einen Wagen dieser Marke nicht mehr kaufen, weil er sich immer wieder fragt: Was passiert als Nächstes?

Das Beispiel zeigt: Der beste Service nutzt wenig, wenn der Kunde mit der Kernleistung eines Unternehmens unzufrieden ist. Dann sagt er sich irgendwann: „Die sollten sich lieber den Service-Schnickschnack sparen und dafür sorgen, dass ihre eigentliche Leistung stimmt.“

Ähnlich sieht dies Vertriebsberaterin Ursula Widmann-Rapp aus Olching bei München. Nach ihrer Auffassung muss jedes Unternehmen kundenorientiert sein - „sonst überlebt es auf Dauer nicht“. Es

muss sich also gezielt fragen: Was sind die zentralen Bedürfnisse unserer Kunden, die wir auf alle Fälle erfüllen müssen, damit unsere Kunden zufrieden sind? Wie serviceorientiert ein Unternehmen sein muss, hängt ihrer Ansicht nach hingegen primär davon ab, in welchem Marktsegment ein Unternehmen zu Hause ist. Zählt es zum Beispiel eher zu den Billig- oder den Premiumanbietern?

Wo ist mein Markt?

Wer sind meine Kunden?

Daraus folgt: Kundenorientierte Unternehmen müssen ihren Kunden nicht automatisch auch viel Service bieten. Im Gegenteil. Viele kundenorientierte Fir-

men zeichnen sich laut Peter Schreiber gerade dadurch aus, dass sie ihren Kunden bewusst wenig Service bieten, um deren zentrale Bedürfnisse besser befriedigen zu können. Als Beispiel nennt der Vertriebsberater den Discounter ALDI - „ein extrem kundenorien-

tiertes Unternehmen“. Warum? Die Kette hat genau analysiert: Welche Erwartungen haben unsere Kunden? Dabei kamen die Verantwortlichen zum Ergebnis: Unsere Kunden erwarten von uns weniger Service als von einem Einzelhändler. Ihnen sind andere Dinge wichtig. Also reduzierte das Unternehmen gezielt den Dienstleistungsanteil an seiner Leistung, um seinen Kunden den gewünschten Hauptnutzen bieten zu können: Gute Ware zu einem möglichst günstigen Preis.

Deshalb kann man zwar sagen: ALDI ist nicht so serviceorientiert wie die meisten Einzelhändler. Weniger kundenorientiert ist das Unternehmen aber nicht. Warum? Das Unternehmen erfüllt die Erwartungen seiner Kunden. Deshalb beschwert sich auch kein ALDI-Kunde darüber, dass das Unternehmen ihm wenig Service bietet. Im Gegenteil. Das Unternehmen hat seine eigene Fangemeinde.

„Viele Firmen machen sich diese Zusammenhänge nicht ausreichend bewusst“, kritisiert Ursula Widmann-Rapp. Sie glauben vielfach: Je mehr Service wir unseren Kunden bieten, umso kundenorientierter sind wir. Die Folge: Sie versprechen ihren Kunden immer mehr Service und erzeugen so bei ihnen eine Erwartung, die sie nur schwer erfüllen können - „und erzeugen so letztlich unzufriedene Kunden“.

Viele Unternehmen begehen, laut Peter Schreiber zudem folgenden Denkfehler:

Sie glauben, je mehr Service wir unseren Kunden bieten, umso attraktiver sind wir für sie. Sie vergessen dabei, dass jeder Service letztlich seinen Preis hat. Das heißt, in irgendeiner Form müssen die Kunden ihn bezahlen. Das zeigt sich zum Beispiel darin, dass die in Artikeln und Büchern für ihren guten Service gelobten Unternehmen stets im hochpreisigen Marktsegment zu Hause sind. Deshalb muss jedes Unternehmen aufgrund seiner Positionierung irgendwann entscheiden: Sollen uns unsere Kunden eher aufgrund unserer niedrigen Preise oder aufgrund unseres vorzüglichen Services loben? Beides zugleich geht leider nicht. ■



Der Autor

Bernhard Kuntz ist Inhaber der Presseagentur „Büro für Bildung und Kommunikation“ in Darmstadt.

www.fliesenundplatten.de

Schlagworte für das Online-Archiv
Betriebsführung, Kundenbindung