

SOS

Höchste Zeit für eine ServiceOrientierungsStrategie

s. 22 Über das
Potenzial der
Kundenbindung
durch heraus-
ragenden
Service.
Von Horst Wurm



Neben Produkt und Preis ist der Service der dritte wesentliche Faktor bei der Kaufentscheidung. Wer es nicht schafft, sich durch die Qualität seines Produktes oder durch eine unschlagbare Preisgestaltung vom Wettbewerb zu differenzieren, ist umso mehr darauf angewiesen, Kunden durch hochwertige Serviceleistungen langfristig an sich zu binden.

Nachhaltig wird das gelingen, wenn eine Serviceorientierungsstrategie in die Gesamtunternehmensstrategie integriert werden kann.

1. KUNDENBEDÜRFNISSE WAHRNEHMEN

Das Herausfinden von Motiven, also mit welchem Hintergrund und mit welchem Ziel und zu welchem Zweck ein Kunde ein Produkt oder eine Dienstleistung kaufen möchte, ist die Basis für die Entwicklung von kundenorientierten Serviceangeboten. Was ist wirklich wichtig für den Kunden?

Wenn Unternehmen die individuellen, subjektiven Bedürfnisse ihrer potenziellen Kunden herausfinden, ist es ihnen möglich, maßgeschneiderte Serviceangebote zu entwickeln. Serviceangebote, die mit der Brille des Kunden entwickelt werden, binden Kunden. So würde es dem Gastronomen helfen, wenn er nicht nur das Motiv „Hunger“ berücksichtigt, sondern wüsste, zu welchen Gelegenheiten Menschen mit ihren Geschäftspartnern oder ihren Lebenspartnern sein Restaurant aufsuchen.

Nur wenn Anbieter ihre Kunden kennen (lernen), kann es ihnen gelingen, wirklich kundenorientierte Angebote zu entwickeln, die den Kunden einen erhöhten Nutzen bringen.

2. NUTZENSTEIGERUNG SCHAFFEN

Eine verbesserte Produktqualität, einzigartige Leistungsmerkmale oder unschlagbare Preise schaffen Nutzenvorteile für Kunden.

Darüber hinaus ist es notwendig, darüber nachzudenken, inwieweit Kunden eine funktionale Erweiterung ihres Nutzens geboten werden kann. Dies ist möglich, wenn Anbieter wissen, woher ihre Kunden kommen und wohin sie gehen. (Beispiele dazu sind der Frisör-Service im Flugzeug, der Büro-Service in Kfz-Werkstätten oder ein Lesebrillen-Service in Restaurants.) Wem es gelingt, eine Dienstleistung zu einem Erlebnis zu machen, das die Gefühlsebene des Kunden anspricht, durch das angenehme Emotionen geweckt werden, ist wieder einen Schritt auf dem Weg zu einer langfristigen Kundenbindung weiter.

3. QUALITÄTSMASSTÄBE DEFINIEREN

„Bei uns ist der Kunde König“ – ein alter, immer wieder bemühter Slogan, der dem Kunden suggerieren möchte, dass alle seine Wünsche erfüllt werden. Als Beschreibung von Qualitätsstandards ist dieser Slogan nicht brauchbar. Vielmehr ist es hilfreich, klar beschreibbare Daten wie z. B. Reaktionszeiten, Lieferzeiten, besondere Leistungen oder einen besonderen Umgang mit Kunden zu definieren.

4. KUNDENORIENTIERUNG VERANKERN

Voraussetzung für eine erfolgreiche Kundenbindung durch konsequente Kundenorientierung ist die Verankerung der Kundenorientierung in den Köpfen und vor allem in den Herzen der Mitarbeiter.

Aus definierten Qualitätsmaßstäben ergeben sich Verhaltensstandards für alle Mitarbeiter. Kundenorientierung muss kontinuierlich thematisiert werden, d. h. in alle Teambesprechungen, Jahresgespräche, Zielvereinbarungen usw. integriert werden.

Möglichst alle Mitarbeiter sollten an der Wei-

terentwicklung von Servicequalität, d. h. auch bei der Festlegung von Standards und Qualitätsmerkmalen, beteiligt sein. Kundenorientierung darf schließlich nicht auf den Erstkontakt beschränkt sein, sondern muss als kontinuierliche Haltung über alle Kontaktphasen gelebt werden.

5. ZUFRIEDENHEITSMESSUNGEN DURCHFÜHREN

Wann immer es möglich erscheint, sollte der direkte Kundenkontakt genutzt werden, um Unzufriedenheiten herauszufinden, zeitnah nachzuarbeiten und den Kunden somit zufrieden zu stellen. Mitarbeiter sollten absolut sanktionsfrei über Kundenbeschwerden sprechen können, damit sie ein echtes Interesse haben, Unzufriedenheiten ihrer Kunden zu erfahren. Es ist kontraproduktiv, Entlohnungssysteme mit Ergebnissen von Kundenzufriedenheitserhebungen zu koppeln. Hierdurch gehen wesentliche Chancen zur Service- und Prozessoptimierung verloren.

Wer seine Kundenbefragung im direkten Kundenkontakt wagt, macht seinen Kunden deutlich, wie sehr sie ihm am Herzen liegen und wie wichtig er sie nimmt. Ein Akt der Wertschätzung, der zur Kundenbindung beiträgt.

6. KUNDENBINDUNGSPROGRAMME AUSRICHTEN

Mit einem Payback-Programm setzt sich kein Unternehmen mehr von seinen Wettbewerbern ab. Die Begrüßung „Payback?“, die an vielen Kassen ein freundliches „Guten Tag!“ abgelöst hat, vergrault eher, als dass sie zu einer Kundenbindung beiträgt. Kundenbindungsprogramme müssen mehr an den wirklichen Kundenbedürfnissen ausgerichtet und vor allem mit Hilfe aller Kundenkontakt-Mitarbeiter aktualisiert werden. Die Kundenbindung findet da statt, wo auch der Kontakt mit den Kunden stattfindet. Aus dem Kundenkontaktpersonal sollte Kundenbindungspersonal werden. Das erfolgreichste Kundenbindungsprogramm heißt Beziehungsgestaltung. Wem es gelingt, eine tragfähige Beziehung zu seinen Kunden aufzubauen, der wird sie auch langfristig binden können.

7. MITARBEITERORIENTIERUNG

Kundenorientierung ist immer auch Mitarbeiterorientierung. Welche Mitarbeiter gehen in den Service? Der älteste Mitarbeiter mit der meisten Erfahrung, der die Produkte am besten kennt, oder derjenige, der mal was anderes machen soll? Die Personalauswahl muss sich eindeutig an den Anforderungen im Service und den Kompetenzen des Mitarbeiters orientieren.

Mitarbeiter, die einen guten Service machen sollen, brauchen Bedingungen, unter denen das auch möglich ist. Gute Beratung braucht Zeit, muss sich entwickeln können. Servicemitarbeiter müssen insbesondere bei Reklamationen entscheidungsfähig sein. Hierfür ist es we-



Neben dem Produkt und dem Preis ist der Service der dritte wesentliche Faktor bei der Kaufentscheidung.

sentlich, dass Mitarbeiter über die notwendigen Ressourcen und geeignete Entscheidungsspielräume verfügen.

8. REKLAMATIONSMANAGEMENT INSTALLIEREN

Sollte es trotz aller Bemühungen zu Unzufriedenheiten bei Kunden kommen, ist ein systematisches und standardisiertes Reklamationsmanagement notwendig. Wenn Schwachpunkte im Service identifiziert werden, kann erforscht werden, ob die Ursache im Produkt, in Prozessen oder in Personen zu finden ist. Wenn Reklamationen zeitnah und zur Zufriedenheit des Kunden behandelt werden, wenn sich der Kunde gerade in solchen Situationen ernst genommen und wertgeschätzt fühlt, entstehen oft gute Beziehungen zu treuen Kunden.

9. KUNDENORIENTIERUNG ZUR CHEFSACHE MACHEN

Qualität im Service sollte höchste Priorität haben. Auch wenn ein Großteil der Verantwortung bei der Umsetzung von Kundenorientierung bei den Mitarbeitern liegt, bleibt die Hauptverantwortung für die Servicequalität beim Chef. Bei der kontinuierlichen Weiterentwicklung von Qualitätsstandards, der Personalentwicklung und Servicequalifizierung, die auch aus Kundenmuffeln engagierte und einfühlsame Verkäufer und Berater machen sollen, benötigen Mitarbeiter die Unterstützung ihrer Führungskräfte.

10. ZUFRIEDENHEITSKULTUR ENTWICKELN

Unternehmen, die es schaffen, eine Zufriedenheitskultur zu entwickeln, werden die Auswirkungen auf die Zufriedenheit ihrer Kunden feststellen können. Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit stehen in einem direkten Zusammenhang. Gelingt es, beides kontinuierlich im Auge zu behalten, wird sich das langfristig auf den Erfolg eines Unternehmens auswirken.

Klassischer Standard ist die Regel, dass der Kunde nach dreimaligem Telefonklingeln einen Gesprächspartner hat, wenn er in der Serviceabteilung anruft. Aber das alleine kann nicht zufrieden stimmen, wenn der Servicemitarbeiter nach der freundlich und fehlerfrei aufgesagten Begrüßungsformel mitteilt: „Dafür bin ich nicht zuständig, da müssen Sie die Technik-Hotline anrufen!“

S. 23



Horst Wurm
Konzepte-Team