

Kundenerwartungen sollen regelmäßig übertroffen werden

Jeder Service hat seinen Preis!

Was ist guter Service? Und sind Kunden- und Serviceorientierung das Gleiche? Das wissen viele Mitarbeiter von Banken und Versicherungen nicht. Deshalb betrachten sich manche als serviceorientiert, nur weil sie ihre Kunden auch beraten. Andere offerieren ihren Kunden Serviceleistungen, die diese gar nicht brauchen.

Bernhard Kuntz

Deutschland ist eine Servicewüste. Diese Aussage liest man oft in Artikeln und Büchern zum Thema Kunden- und Serviceorientierung. Meist werden in ihnen zunächst mehrere Beispiele geschildert, wie Unternehmen durch ihr Verhalten Kunden vor den Kopf stoßen. Und danach folgt die Botschaft: Es geht auch anders. Das heißt, nun werden Beispiele von Unternehmen aufgelistet, die ihren Kunden einen „Top-Service“ bieten. Etwa, weil sie alle Autos, die sie reparieren, auch waschen und reinigen. Oder weil sie ihren Kunden eine „lebenslange“ Produktgarantie bieten.

Untersucht man diese Bücher und Artikel, dann merkt man:

- Die Begriffe Service- und Kundenorientierung werden meist synonym verwendet. Und:
- Die als Vorbilder erwähnten Unternehmen werden meist für kostenlose Zusatzleistungen gelobt, die sie ihren Kunden bieten. Service wird also weitgehend mit Zusatzleistungen gleichgesetzt.

Zugleich geistert aber ein zweiter Service-Begriff durch fast alle Publikationen zum Thema. So zum Beispiel, wenn die Kellner eines Hotels als Servicemitarbeiter bezeichnet werden. Oder die Mitarbeiter, die Büromaschinen bei den Kunden warten, als Servicetechniker. Hier wird jede Dienstleistung - entsprechend dem englischen Begriff „Services“ - als Service verstanden.

Nicht jede Dienstleistung ist ein Service

Diese begriffliche Unklarheit führt oft zu Verwirrung. Manch Unternehmen glaubt: Ich muss meinen Kunden nur möglichst viele Zusatzleistungen bieten und schon bin ich service- und kundenorientiert. Andere wiederum erliegen dem Irrglauben: Wir sind kunden- und serviceorientiert, weil wir unsere Kunden, bevor sie unsere Produkte kaufen, auch beraten. Oder weil wir ihnen neben unserem Kernprodukt auch gewisse Dienstleistungen wie zum Beispiel das Warten der verkauften Maschinen oder das Verwalten der verkauften Fondsanteile anbieten. Ein Irrglaube, der in den Köpfen vieler Servicemanager lebt.

Doch was ist Service? Diese Frage ist schwieriger zu beantworten, als sie sich zunächst anhört. Ist es zum Beispiel Service, wenn ein Frisör seinen Kunden die Haare schneidet? Nein, denn dann würde jeder Dienstleister, der seinen Job gut macht, seinen Kunden auch einen guten Service bieten. Damit wäre die gesamte Servicediskussion überflüssig. Deshalb sollte festgehalten werden: Nicht jede Dienstleistung ist eine Serviceleistung. Des Weiteren: Ein Frisör, der seinen Kunden die Haare schneidet, erledigt zwar seinen Job. Er bietet seinen Kunden aber noch keinen Service - selbst wenn er die Haare gut schneidet. Dann kann man dem Frisör zwar attestieren, dass er sein Handwerk versteht. Serviceorientiert ist er deshalb noch lange nicht.

Dies ist der Frisör selbst dann nicht, wenn er

- sich bei seinen Kunden vor dem Haarschneiden genau erkundigt, wie diese die Haare gerne geschnitten hätten,



- ihnen vor dem Schneiden ein Frisier-
tuch umhängt und
- ihnen zum Schluss die abgeschnitte-
nen Haare mit einem Pinsel aus dem
Nacken streicht.

Denn dies ist aus Kundensicht ein Bestandteil der von ihm angebotenen Leistung. Also erwarten sie ein entsprechendes Verhalten ganz selbstverständlich von ihm.

Selbstverständlichkeiten sind kein Service

Obige Ausführungen mögen manchem Leser selbstverständlich erscheinen, sind es aber nicht. Manche Kaufhausmanager betrachten es bereits als Service, wenn ihr Haus Waren umtauscht, die Mängel aufweisen oder den Kunden zu Hause nicht mehr gefallen. Dabei ist das Unternehmen per Gesetz zur Rücknahme verpflichtet. Ähnlich verhält es sich bei vielen Bankmitarbeitern. Sie betrachten vielfach Leistungen als Service, zu denen sie laut Gesetz verpflichtet sind - zum Beispiel die Kunden über die Risiken bestimmter Formen der Geldanlage zu informieren.

Von Service kann erst gesprochen werden, wenn ein Bankmitarbeiter seine Kunden zum Beispiel nicht nur über die verschiedenen Bankprodukte informiert, sondern sich auch ausführlich nach deren Lebenssituation und Anlagezielen erkundigt, um ihnen anschließend gezielt bestimmte Finanzprodukte zu empfehlen - und von anderen abzuraten; des Weiteren, wenn er sich zum Beispiel ein halbes Jahr, nachdem er einem Kunden ein Finanzprodukt verkaufte, eigeninitiativ bei diesem erkundigt: „Sind Sie mit Ihrer Entscheidung noch zufrieden, oder sollen wir...?“ Dann sagt der Kunde: „Die haben einen guten Service.“

Der Kunde erlebt also nicht das Beraten selbst als Service, sondern die Art, wie der Bankmitarbeiter diesen Prozess gestaltet. Oder allgemein formuliert: Als Service erleben die Kunden nur Leistungen, die über die Leistungen hinausgehen, die sie als ganz selbstverständlich erachten.



Serviceerwartung variiert

Doch wann bietet ein Unternehmen einem Kunden mehr Leistung als erwartet? Eine junge Mutter kommt nach dem Einkauf mit ihren drei Kindern in eine McDonalds-Filiale. Sie geht zur Theke und bestellt mehrere Portionen Pommes, zwei Junior-Tüten, drei Cheeseburger und vier Getränke. Deutlich sieht man der Mutter beim Bezahlen an, dass sie überlegt: Wie soll ich die Einkaufstüten, meine Kinder und das Tablett gleichzeitig zu einem der Tische bringen? Doch Rettung naht. Eine McDonald's-Mitarbeiterin bietet der Frau an: „Ich trage Ihnen das Tablett zum Tisch.“ Das ist für die junge Mutter ein „guter“ Service. Warum? Kein Kunde erwartet in einem Fastfood-Restaurant, dass ihm ein Mitarbeiter das Essen an den Tisch trägt. Anders wäre dies in einem normalen Restaurant. Dort hätte die junge Frau es nicht als Service empfunden, wenn der Kellner ihr das Essen zum Tisch getragen hätte. Dort wäre dieselbe Handlung für sie ein Bestandteil der offerierten Leistung gewesen. Das heißt: Was Kunden als guten Service empfinden, hängt davon ab, was sie als

Kernprodukt/-leistung eines Unternehmens betrachten und welche Erwartungen sie an die Produkte und Leistungen haben.

Was folgt daraus für das Thema Serviceorientierung? Ein Unternehmen ist 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 alle Abläufe und Prozesse so gestaltet werden, dass sämtliche Erwartungen der Kunden erfüllt werden. Sie können darüber hinaus die Abläufe und Prozesse so gestalten, dass regelmäßig das „Mehr“ produziert wird, das aus Kundensicht einen sehr guten von einem guten Dienstleister unterscheidet. Die Qualität des Service darf also zum Beispiel 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“.

Die Kernleistung muss stimmen

Bleibt die Frage: Ist ein Kunde automatisch zufrieden, wenn ein Unternehmen ihm einen guten Service bietet? Nein!

Ein Beispiel: Vor einem Jahr kaufte ein Druckereihhaber 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 Druckereinhabers legte sich aber wenige Tage nach der Auslieferung des Fahrzeugs, als er feststellte, dass einige elektronische Bauteile zeitweise aussetzten. 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 Service, den die 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 dem Kernprodukt beziehungsweise 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. Jedes Unternehmen muss 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 zu den Premiumanbietern?

Jeder Service hat seinen Preis

Daraus folgt: Kundenorientierte Unternehmen müssen ihren Kunden nicht automatisch auch viel Service bieten. Im Gegenteil. Viele kundenorientierte Firmen zeichnen sich gerade dadurch aus, dass sie ihren Kunden bewusst wenig Service bieten, um ihre zentralen Bedürfnisse besser befriedigen zu können. Als Beispiel verweist sie auf die Online-Banken. Sie haben genau analysiert: Welche Erwartungen haben unsere Kunden? Dabei kamen die Verantwortlichen zum Ergebnis: Unsere Kunden erwarten von uns weniger Service als von den Filialbanken. Also reduzierten sie

gezielt den Dienstleistungsanteil an ihrer Leistung, um ihren Kunden den gewünschten Hauptnutzen bieten zu können: günstige Konditionen sowie eine gute Rendite. Deshalb kann man zwar sagen, die Online-Banken bieten ihren Kunden weniger Service als die meisten Filialbanken, weniger kundenorientiert sind sie aber nicht.

Viele Unternehmen machen sich diese Zusammenhänge nicht ausreichend bewusst. Deshalb glauben sie: Je mehr Service wir unseren Kunden bieten, umso kundenorientierter sind wir. Die Folge: Sie versprechen ihren Kunden stets mehr Service und erzeugen so bei ihnen eine Serviceerwartung, die sie nur schwer erfüllen können, und erzeugen so letztlich unzufriedene Kunden. Andere wiederum begehen den Denkfehler: Mehr Service macht uns automatisch für Kunden attraktiv. Sie vergessen dabei: Jeder Service hat letztlich seinen Preis - weshalb die in Artikeln und Büchern als Vorbilder für einen guten Service erwähnten Unternehmen zu meist auch im hochpreisigen Marktsegment zu Hause sind.

Bernhard Kuntz

Wirtschaftsjournalist

Darmstadt

info@bildung-kommunikation.de