

Service Trends!

Studie zu neuen Entwicklungen im Service

Inhalt

1. Hintergrund

2. Ausgangssituation

3. Die Aufgabe: „Kunde“

- 3.1 Eigenschaften und Besonderheiten
- 3.2 Entwicklung und Veränderungen
- 3.3 Erwartungen und Anforderungen
- 3.4 Kategorien und Merkmale
- 3.5 Phasen und Handlungen

4. Die Lösung: „Service“

- 4.1 Der Begriff Service
- 4.2 Einordnung in den Marketing-Mix
- 4.3 Einfluß von Service auf das Marketing
 - 4.3.1 Kommunikation
 - 4.3.2 Produktpolitik und Qualität
 - 4.3.3 Preispolitik
 - 4.3.4 Vertrieb
- 4.4 Kundenbegeisterung durch Service
- 4.5 Kundenloyalität durch Service
- 4.6 Erfolg durch Service

5. Trends

- 5.1 Entwicklung von Trends
- 5.2 Bedeutung von Trends
- 5.3 Beispiele für Trends

6. Untersuchung

- 6.1 Telefonische Interviews
- 6.2 Expertengespräche

Inhalt

7. **Einschätzung**

7.1 Zusammenfassung der Erkenntnisse

7.2 Chancen und Risiken

8. **Service Trends!**

9. **Empfehlungen**

10. **Literaturtips**

11. **Nutzung der Studie**

12. **Das Institut**

1. Hintergrund

„Service ist weit mehr als die Quintessenz aus der zusehends dienstleistungs-bestimmenden Marktbeziehung von Unternehmen und Kunden“

Man kann es als unwidersprochen hinnehmen, daß wir im Zeitalter der Dienstleistung angekommen sind, und sich nicht nur immer mehr Volkswirtschaften sehr stark vom Tertiärbereich nähren, sondern auch der Markt und die Teilnehmer (Unternehmen, Kunden) allmählich in Stellung gehen.

Neben den schon früher geläufigen produktbezogenen und produktbegleitenden Dienstleistungen (z.B. der Kundendienst), sind mittlerweile einige Angebote vorhanden, die Menschen das Leben nicht nur angenehmer, sondern auch leichter machen - so zumindest suggerieren es in vielfacher Weise die Vermarktungsbotschaften.

Der Kunde im Zentrum der Angebote, wird hofiert mit Leistungen aller Art, die ihm versprechen nicht nur bereits existierende Bedürfnisse, vielmehr auch bisher nur als Wunsch existierende Aussichten einfach, sicher, komfortabel und mit dem Zugewinn an Individualität, Ansehen und Freiheit zu erfüllen.

Sicherlich ist die Erfüllung der Erwartungen, vor allem in so vielfältige Ausprägung, für viele Unternehmen nicht so ganz einfach aus dem Hut zu zaubern.

Schon längst sind die Kunden unserer Tage so versiert im Herausfinden gefälliger Produkt- und Dienstleistungslösungen und deren umgehender Bewertung hinsichtlich materieller wie immaterieller Nutzen, sodaß Vorteile des Preises, der Verfügbarkeit, der Qualität und der Zuverlässigkeit keine besondere Entscheidungsrelevanz mehr besitzen. Kunden suchen statt dessen nach Mehrwerten.

Kundenerwartungen sind heute davon gekennzeichnet, das Unternehmen sich nicht gegenseitig darin überbieten müssen, immer mehr und weitere Services sondern Eigenschaften bevorzugt werden, die die Persönlichkeit des einzelnen entsprechend würdigt und jederzeit in das Zentrum des erlebbaren Handelns stellt.

2. Ausgangssituation

„Kunden wünschen sich persönliche und individuelle Lösungen, die jederzeit auf das Ziel ausgerichtet sind, Erwartungen nicht nur zu erfüllen, sondern in Ausführung und Ergebnis noch zu übertreffen.“

Viele Unternehmen kennen die Anforderungen und Erwartungen ihrer Kunden nicht oder nicht richtig. Man kann heute nicht mehr davon ausgehen, dass Konsumenten alles ungeprüft und unkritisch hinnehmen.

Konsumenten sind heute weitaus kritischer als je zuvor. Sie nutzen jede mögliche Informationsquelle, um auf dem neusten Stand zu sein. Kunden kennen nicht mehr nur das Produkt, sondern auch das Unternehmen bei dem sie kaufen.

Die Kunden investieren viel Zeit und Geduld bei der Informationssuche über Produkt, Preis und Unternehmen und nicht zuletzt wird die Kaufentscheidung von Bewertungen anderer Konsumenten beeinflusst.

Die ständige Veränderung der Wünsche und Bedürfnisse macht den Kunden von heute scheinbar unberechenbar und gleichzeitig auch widersprüchlich. Was gestern noch eine Top war, ist heute schon wieder ein Flop. Kunden bilden eine wahre Herausforderung für Unternehmen.

Leider jedoch sind nicht alle Unternehmen schon so weit, sich dieser Herausforderung anzunehmen. Es ist immer noch eine weit verbreitete Ansicht, daß Kunden nur über den Preis kaufen und weniger auf die Qualität achten. Dabei wird oft übersehen, dass Kunden auch bereit sind mehr zu zahlen, wenn ihnen dafür ein anderer Nutzen bzw. eine Zusatzleistung erbracht wird, die er so nicht erwartet hat.

Unternehmen beschäftigen sich heute mehr mit der Gewinnung neuer Kunden, statt mit der Pflege der bereits gewonnenen Kunden. Es hat den Anschein, dass die Bedeutung von Kundenzufriedenheit eher in den Hintergrund rutscht.

„Einmal Kunde, immer Kunde!“, so scheint fälschlicher Weise der Leitsatz vieler Unternehmen.

3.2 Entwicklungen und Veränderungen

Betrachtet man die Vergangenheit und die Gegenwart in Bezug auf Kunden und ihre Bedürfnisse, so lässt sich einiges an Entwicklung feststellen. Vor allem aber stößt man auf permanente Veränderungen.

Schon seit einiger Zeit stehen Unternehmen mehr und mehr vor der Herausforderung sich nicht nur mit Produkten und deren Entwicklung zu befassen, sondern vielmehr den Kunden in den Vordergrund zu stellen.

Die Vielzahl der Anbieter und die hohe Nachahmbarkeit der angebotenen Dienstleistungen, verlangen nach einer Strategie, die mehr bietet. Nicht die Dienstleistungen oder Produkte müssen überzeugend sein, sondern der Kunde muss überzeugt werden.

Die Bedeutung der Kunden für Unternehmen ist groß. Ihre Macht sollte nicht unterschätzt werden. Wo früher noch Produkte über Erfolg oder Mißerfolg von Unternehmen den Ausschlag gaben, entscheiden heute die Kunden.

Kunden haben sich zu bestens informierten Entscheidern weiterentwickelt. Ihr Wissensstand in Bezug auf das Unternehmen und die angebotenen Produkte und Leistungen sind enorm. Doch das ist nicht alles. Sie kennen auch die Konkurrenz und deren Angebote. Sie wissen einfach alles.

	Früher	Heute	Zukunft
Unternehmen	produktorientiert	produktorientiert, teilweise kundenorientiert	kundenorientiert
Kunden	produktorientiert	kundenorientiert	serviceorientiert

Kunden sind den Unternehmen immer einen Schritt voraus. Unternehmen reagieren zwar auf die Veränderungen der Kundenwünsche, aber sie schaffen es nicht selbst Wünsche zu erzeugen.

Der Erfolg von Service liegt aber eben darin, eher als die Kunden Chancen und Möglichkeiten zu erkennen.

4. Warum Service?

Oftmals denken Unternehmen, sie würden auch ohne Service langfristig erfolgreich sein. Nicht selten jedoch wandern Kunden zu Wettbewerbern ab, weil ihnen das „Extra in der Geschäftsbeziehung“ fehlt. Im folgenden werden 5 Gründe erläutert, die zeigen warum Service so wichtig für den Unternehmenserfolg ist, dargestellt.

1. Die Produktion von industriellen Gütern tritt mehr und mehr in den Hintergrund der unternehmerischen Aktivitäten. Immer öfter stellen Unternehmen fest: „Herstellen kann das Produkt heute nahezu jeder.“ Vergleicht man verschiedene Produkte, so kann man diese Entwicklung sehr genau beobachten. Von den verschiedensten Markenartikeln gibt es bereits die billigere, nachgemachte, nur wenig veränderte Variante. Warum also noch teuer einkaufen?
2. Die Kunden haben heute ein anderes Bewusstsein für Service. Kunden kommunizieren ganz deutlich, dass sie von den Unternehmen mehr erwarten als nur das richtige Produkt. Sie möchten begleitet, beraten und betreut werden. Und Kunden, wollen zu jedem Zeitpunkt eine entsprechende Wertschätzung erleben. Diese Erwartungen kann ein Produkt allein nicht erfüllen. Das Produkt schätzt den Wert eines Kunden nicht. Die Mitarbeiter eines Unternehmens können dies aber, indem sie ihren Kunden einen erstklassigen Service bieten und ihn spüren lassen, daß er für das Unternehmen wichtig ist.
3. Der Aufwand, den Service zunächst mit sich bringt, macht sich bezahlt. Die Kunden danken den Unternehmen für erstklassigen Service durch ihre Treue und Empfehlungen an andere Kunden. Eine langfristige Kundenbindung und eine ausgeglichene Kundenbeziehung stellt einen weit größeren Nutzen dar, als die Kosten, die Service zunächst einmal verursacht.
4. Exzellenter Service ruft bei Kunden Wohlbefinden hervor. Die Kunden bekommen das Gefühl, daß man sich um ihn kümmert. Ihnen gilt die ganze Aufmerksamkeit. Die Kunden erfahren Zuwendung und Anteilnahme durch Service. Durch zielgruppenorientierten Service kann die Kundenbindung gesteigert werden.
5. Durch Service können sich Unternehmen profilieren und damit wirtschaftlich erfolgreicher werden. Die Entscheidung, welches Produkt und welches Unternehmen ein Kunde wählt, hängt immer mehr vom Service ab. Die Chancen im Wettbewerb werden durch Service verbessert.

4.1 Der Begriff Service

Die Auffassungen zu dem Begriff Service sind bei jedem Kunden anders.

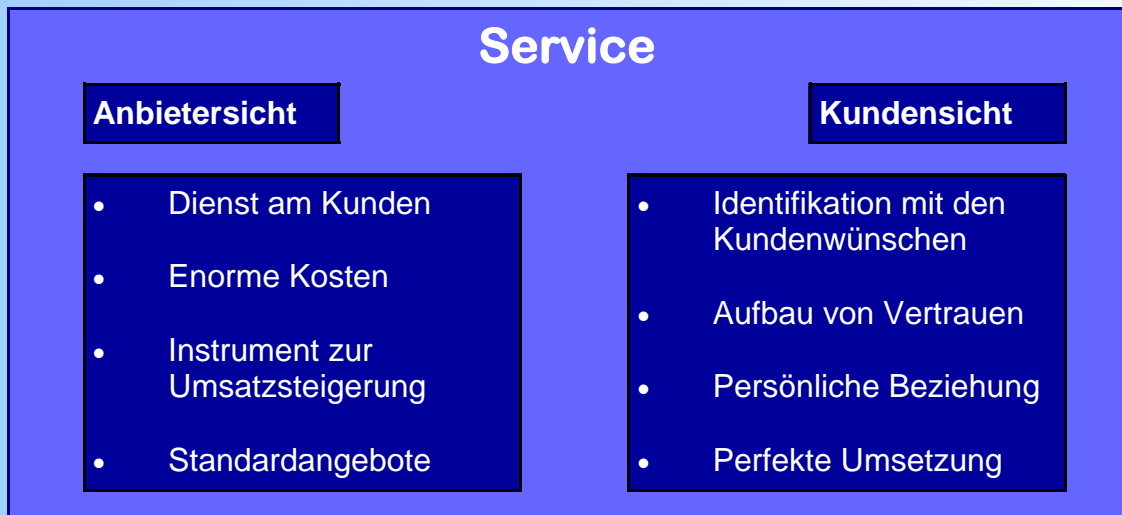
Es handelt sich hier um die subjektive und individuelle Wahrnehmung der angebotenen Leistungen. Diese Wahrnehmung ist von Kunde zu Kunde und von Unternehmen zu Unternehmen verschieden. Für den Begriff Service gibt es keine einheitliche Definition. Was für den einen Service ist, ist für den anderen eben keiner.

Auf Grund der unterschiedlichsten Ansichten, was Service eigentlich ist, kommt es zu erheblichen Differenzen zwischen den Auffassungen der Unternehmen und denen der Kunden. Beispielsweise das Stellen von Anfragen per Email wird häufig als Service angesehen. Nicht bedacht werden dabei die Kunden, die keinen Internetzugang haben. Für diese Kunden ist der Email Service gar kein Service, weil sie ihn nicht nutzen können. Folglich herrscht bei den Kunden Unzufriedenheit, die zur Abwanderung zur Konkurrenz führen können.

Deshalb ist es wichtig, sich darüber im Klaren zu sein was Service ist und was vor allem die Kunden als Service ansehen. Immerhin sind es die Kunden, die mit Service überzeugt werden sollen.



4.1 Anbietersicht und Kundensicht



Unternehmen verstehen unter Service häufig, den Dienst am Kunden. Dies steht dem Anspruch nach individueller Behandlung entgegen.

Service verursacht für Unternehmen erhebliche Kosten und Mühen. Mitarbeiter im Unternehmen müssen bereit sein, sich mit Service zu identifizieren und eventuell neue Verhaltensweisen im Kontakt mit den Kunden erlernen.

Oft bedeutet Service für die Unternehmen eine schwierige Umsetzung. Abläufe müssen optimiert werden. Schulungen sind eventuell notwendig. Optimierung setzt die Bereitschaft für Veränderungen im Denken und Handeln voraus.

Viele Unternehmen verbinden mit Service eine Umsatzsteigerung. Diese kann aber nur durch exzellenten Service erreicht werden. Exzellente Kundenorientierung ist unabdingbare Voraussetzung, um den Kunden die Services zu bieten, die sie sich wünschen.

4.1 Anbietersicht und Kundensicht

Kunden verstehen Service mehr denn je gelöst vom Produkt.

Sie verbinden mit Service, daß Unternehmen in der Lage sind, sich mit den Wünschen der Kunden auseinanderzusetzen, den „Relevant Set“ zu identifizieren und zu erfüllen.

Kunden möchten, daß sich Unternehmen in ihre Person und Persönlichkeit hineindenken und ihre Anliegen verstehen. Freundliche Mitarbeiter beeindrucken die Kunden schon längst nicht mehr, aber wenn man bzw. eine jederzeit stimmige Informations- und Kommunikationspolitik über alle Kontaktstellen betreibt, sind Kunden schon beeindruckt.

Im Service geht es den Kunden sehr stark um Emotionalität. Das Gefühl die richtige Entscheidung in Bezug auf die Servicekultur des Anbieters getroffen zu haben, ist manchmal mehr Wert als Preis, Qualität und Nutzen

Eine perfekte Umsetzung ist im Service unbedingt notwendig. Was haben Kunden von Versprechungen, die vollmundig gegeben, aber nicht eingehalten werden?

Ohne Kunden gibt es kein Unternehmen und ohne Service gibt es - auf Dauer - keine Kunden.

4.2 Einordnung in den Marketing - Mix

Nach der Klärung des Begriffes Service soll nun eine Einordnung in den Marketing Mix erfolgen. Die vier Elemente des Marketing Mix sind weithin bekannt.

Die Produkt- und Programmpolitik, die Kommunikationspolitik, die Preispolitik und die Distributionspolitik. Diese Instrumente berühren alle Geschäftsbereiche gleichermaßen.

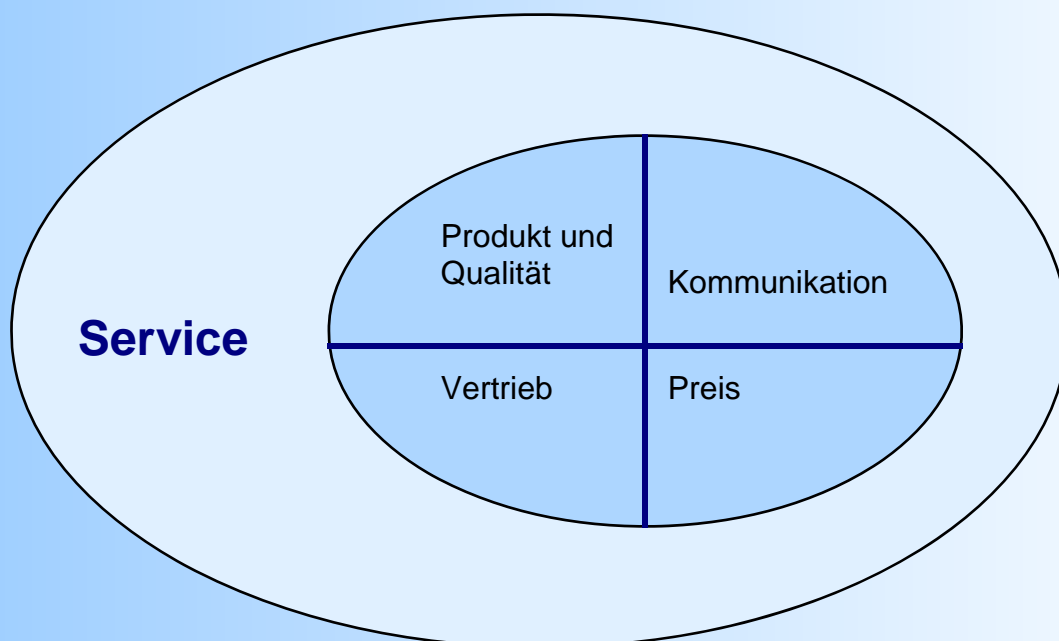
Die Produktpolitik, die sich auf die marktgerechte Gestaltung der von den Unternehmen angebotenen Leistungen im Absatzmarkt beinhaltet.

Die Preispolitik, die alle Entscheidungen über die Preise, die Rabattpolitik und die Konditionen umfasst.

Die Distributionspolitik, die Entscheidungen im Zusammenhang mit dem Weg der Ware zum Endverbraucher beinhaltet.

Die Kommunikationspolitik, die sich auf die Kommunikation der Unternehmen konzentriert.

Wie Service die verschiedenen Instrumente des Marketing-Mix beeinflusst, wird an den einzelnen Elementen näher erläutert.



4.3 Einfluß von Service auf das Marketing

Kommunikation

Die Kommunikationspolitik eines Unternehmens wird stark beeinflusst von dem Service, den Unternehmen ihren Kunden bieten. Versteht man unter Kommunikation die bewußte Gestaltung der auf die Kundengruppe gerichteten Informationen zum Zwecke der Verhaltenssteuerung und Meinungsbildung, so kann man den Einfluss von Service ableiten.

Die Erbringung von Serviceleistungen hat mit der Kommunikation mit den Kunden zu tun. Die Unternehmen erbringen bestimmte Serviceleistungen und die Kunden nehmen diese in Anspruch. Dabei kommt es zwischen Unternehmen und Kunden zu Kommunikation. Dies kann auf verbale und nonverbale Art und Weise geschehen.

In der Kommunikationspolitik spielt die Wahrnehmung der Kunden eine große Rolle. Durch die Wahrnehmung können Kunden die Kommunikationsbotschaft verarbeiten und sich an sie erinnern. Die Wahrnehmung wird beeinflusst von der eigenen Interpretation.

So wird auch die Wahrnehmung des Services der Unternehmen von der eigenen Interpretation beeinflusst. Kunden interpretieren beispielsweise das Verhalten und das Auftreten von den Mitarbeitern eines Unternehmens. Darauf achten Kunden besonders, wenn Probleme auftreten, bei dessen Lösung sie die Hilfe eines Mitarbeiters benötigen oder einen entsprechenden Service erwarten.

Service dient als Instrument der Kommunikationspolitik. Durch Service wird eine Kommunikation mit dem Kunden gewährleistet. Es bietet den Kunden und den Unternehmen die Möglichkeit direkt miteinander zu kommunizieren und eine langfristige Bindung zum Unternehmen aufgebaut werden.

Guter Service spiegelt auch gleichzeitig Werbung für das Unternehmen wider. Die Kunden berichten über den erlebten Service und werben auf diese Weise für die Unternehmen.

„Service sells!“ Service wirkt verkaufsfördernd. Service kann direkt und individuell angewendet werden, um Verkäufe zu erzielen. Beispielsweise achten Kunden vor dem Autokauf auf den Service, den das Autohaus bzw. deren Werkstatt bietet. Oft ist dieses Kriterium ausschlaggebend für die Wahl einer Automarke.

Die Bedeutung des Service in der Kommunikationspolitik ist enorm und sollte auf jeden Fall berücksichtigt werden.

4.3 Einfluß von Service auf das Marketing

Produkt

Schon in der Vergangenheit haben Menschen die für ihr Leben notwendigen Güter produziert und anschließend gebraucht bzw. verbraucht. Die Konsumenten dieser Güter waren kaum in den Produktionsprozeß miteinbezogen. Heute allerdings hat sich dies geändert.

Kunden sind mehr und mehr involviert. Sie können sich in den Geschäften frei bewegen und nicht nur die angebotenen Produkte, sondern auch den angebotenen Service in Augenschein nehmen. Anders als es früher der Fall war, werden die Konsumenten heute und in Zukunft bei der Erbringung der Dienstleistungen mitwirken.

Bei Dienstleistungen geschieht die Leistung und die Nutzung gleichzeitig. So auch im Service. Für Kunden und Unternehmen besteht daher die Chance Services zu entwickeln, der für beide Seiten einen Nutzen hervorbringt.

Kunden werden immer öfter nach ihrer Meinung, ihrer Kritik und ihren Vorschlägen gefragt. Nach fast jedem Einkauf werden Kunden an der Kasse gefragt: „Waren Sie mit Ihrem Einkauf zufrieden?“. In der Versicherungsbranche hört man oft Fragen wie: „Sie haben den Vertrag bei uns gekündigt. Darf ich fragen warum?“. Nach oder sogar während eines Aufenthaltes in einem Hotel oder einer Pension werden Kunden gefragt: „Was hat Ihnen bei uns besonders gut gefallen und was würden Sie ändern?“

Auf diese Art und Weise liefern Kunden den Unternehmen Anregungen was verbessert werden sollte. Im Service ist es ebenso. Braucht ein Kunden fachkompetente Beratung oder will er etwas problemlos umtauschen, so sucht er den Kontakt mit einem Mitarbeiter. Während des Gespräches liefern die Kunden immer wieder Informationen, wie Service verbessert werden kann. Selbst Kunden, die sich über eine Leistung des Unternehmens beschwerten, geben kostenlos wertvolle Informationen an die Unternehmen.

Freiwillig geben Konsumenten ihre Präferenzen preis. Mithilfe dieser Informationen können Serviceleistungen entwickelt werden, die genau auf die Kunden zugeschnitten sind. Wie also bei Produkten auch, wird der Kunde zum „Prosumer“, indem er an der Erstellung und auch an dem Gebrauch der Leistung beteiligt ist.

Aber nicht nur an der Entwicklung einer Serviceleistung sind die Kunden beteiligt, sondern auch an deren Qualität.

4.3 Einfluß von Service auf das Marketing

Preis

Service hat auch erheblichen Einfluss auf die Preispolitik eines Unternehmens. Mit Hilfe von Service ist es möglich höhere Preise am Markt zu erzielen und dadurch höhere Umsätze zu realisieren.

Die Kunden wollen nicht immer nur sparen. Natürlich schauen Kunden schon auf den Preis. Aber das ist nicht das einzige Merkmal, was letztendlich zu einer Kaufentscheidung führt. Vielmehr achten die Kunden auf die Qualität der Produkte und den Service, den Unternehmen anbieten.

Dieser Service wird nicht nur für die Unternehmen, sondern auch für die Kunden zum Differenzierungsmerkmal gegenüber anderen Anbietern. Auch wenn die Produkte sehr teuer sind, so kann dies durch Service bei den Kunden wieder gut gemacht werden.

Unter Umständen sind Kunden auch bereit für eine Serviceleistung zu bezahlen. Allerdings nur dann, wenn die Kunden diesen Service als Zusatzleistung ansehen, die für ihn auch noch einen expliziten Nutzen hat.

Darüber hinaus sollte es nicht das Ziel einer Preispolitik sein, die niedrigsten Preise am Markt zu haben, sondern die für die erbrachte Leistung angemessenen Preise. Die leichte Nachahmbarkeit der Produkte bietet auch gleichzeitig die Möglichkeit für die Konkurrenz die Preise zu senken. Zudem sind Kunden, die nur über den Preis kaufen, keine treuen Kunden. Sie wechseln schnell den Anbieter und sind wenig loyal. Durch guten Service allerdings können Kunden, auch bei höheren Preisen, an die Unternehmen gebunden werden.

Auch durch immer wieder gewährte Rabatte können Kunden nicht dauerhaft an ein Unternehmen gebunden werden. Angebote wie „Kauf 3, zahl 2“ sieht man in fast jedem Geschäft und genauso oft sieht man noch bessere Vergünstigungen.

Durch Service jedoch können Unternehmen auf Rabatte verzichten. Service bietet den Kunden, das Gefühl, dass die Unternehmen für ihn da sind und ihn schätzen. Solch einen Wert kann kein Rabatt der Welt den Kunden bieten. Zusätzlich dazu wird mit niedrigen Preisen auch gleichzeitig eine niedrige Qualität der Produkte verbunden.

Service allerdings vermittelt bei den Kunden den Eindruck, dass die Produkte hochwertig sind und die Unternehmen Interesse an ihren Kunden und nicht nur an deren Geld haben.

4.3 Einfluß von Service auf das Marketing

Vertrieb

Schon längst ist Vertrieb nicht mehr nur die Bestimmung von Absatzkanälen, sondern verstärkt eine Auseinandersetzung mit den Kunden und Kundenmanagement.

Unternehmen im Vertrieb stehen vor einer neuen Herausforderung. Bereits in der Vergangenheit wurden verschiedenste Daten rund um den Kunden ermittelt. Dazu zählten Kaufgewohnheiten, Produktvorlieben, Hobbys, die Art der Freizeitgestaltung und der Lebensstil. Doch die Kundenwünsche zu kennen reicht allein nicht aus. Vielmehr müssen Ideen entwickelt werden, wie die gesammelten Daten ausgewertet und in Handlungen umgesetzt werden können.

Verkaufen heißt nicht durch das Produkt zu überzeugen, sondern durch den gesamten Umgang mit den Kunden im Vertrieb zu optimieren. Durch den ständigen Kontakt mit Kunden, können insbesondere durch geeignete Vertriebsstrategien die Erwartungen der Kunden getroffen und mit individuellen Angeboten eragiert werden.

Voraussetzung dafür ist ein effizientes, aktives Kundenmanagement. Das bedeutet, zum Einen Kundendaten sammeln und zum Anderen durch Weiterentwicklung der Serviceangebote bei den Kunden punkten. Vor allem ist es wichtig, in allen Phasen des Verkaufes Service anzubieten, denn Service beginnt schon mit dem ersten Kundenkontakt und hat kein Ende. Sei es bei einem einfachen Telefonat, oder dem versprochenem Zusenden von Informationsmaterial.

Weiterhin schließt Service im Vertrieb ein, dass Unternehmen sich über den Wert der einzelnen Kunden für die Geschäftsbeziehung im Klaren sind. Die Ansichten, dass man Einmalkunden und Gelegenheitskunden nicht mit besonderem Service begegnen muss, sollten eher differenziert betrachtet werden. Es sind gerade die Einmalkunden bzw. die Gelegenheitskunden, die es gilt durch exzellenten Service einzufangen und zum „Fan“ des Unternehmens zu machen.

Leztendlich muss jedes Unternehmen für sich auf der Grundlage von Kundenmanagement und Kundenorientierung, herausfinden, für welche Kunden Service im Vertrieb besonders ausschlaggebend ist und für welche weniger. Es sei nur soviel gesagt: Jeder einzelne Kunde hat das Recht vom Unternehmen mit Respekt und Motivation behandelt zu werden.

4.4 Kundenbegeisterung durch Service

Service ist nicht nur ein Instrument um Kundenzufriedenheit herzustellen. Vielmehr geht es darum bei Kunden Begeisterung für das Unternehmen und natürlich deren Service zu entwickeln.

Kundenzufriedenheit zu schaffen ist zwar notwendig für die Gewährleistung einer ausgeglichenen Kundenbindung, vermittelt aber bei den Kunden nicht das Gefühl der Begeisterung. Begeisterte Kunden sind treue und solide Kunden.

Wie kann bei Kunden Begeisterung geweckt werden?

Überraschen Sie Ihre Kunden mit Leistungen, die sie nicht erwartet haben, immer wieder auf s Neue! Ruhen Sie sich nicht auf dem Erfolg aus, sondern kreieren Sie immer wieder innovative Serviceangebote!

Bieten Sie Ihren Kunden eine optimale Erbringung der Serviceleistungen an! Dabei helfen Zuverlässigkeit und Rechtzeitigkeit das Vertrauen Ihrer Kunden zu gewinnen. Werden Ihre Kunden so schnell bedient wie es versprochen wurde? Wie ist das Verhalten der Mitarbeiter gegenüber den Kunden? Sind Sie motiviert und gehen auf die Wünsche der Kunden ein? Haben die Kunden den Eindruck, dass ihre Person dem Unternehmen am Herzen liegt?

Arbeiten Sie mit motivierten und engagierten Mitarbeitern. Lassen Sie die Kunden spüren, dass man sich hundertprozentig für ihn einsetzt. Setzen Sie dabei auf die Kreativität und Selbständigkeit der Mitarbeiter. Begegnen Sie ihren Kunden mit vollem Enthusiasmus, seien Sie kompetent, motiviert, aufgeschlossen und überzeugt. Damit wirken Sie positiv und vertrauenswürdig auf die Kunden.

Steigern Sie bei Ihren Kunden die Freude am Kauf und einer Zusammenarbeit mit Ihrem Unternehmen. Ihre positive Energie wirkt sich auf die Kunden aus und schafft eine emotionale Bindung zwischen den Kunden und Ihnen.

Ergreifen Sie die Initiative, um den Kunden Zusatzleistungen zu erbringen. Setzen Sie sich für die Belange der Kunden ein. Bieten Sie beispielsweise einem älteren Herren einer Wandergruppe unaufgefordert einen Spazierstock an. Versetzen Sie sich in die Lage der Kunden und überlegen Sie welchen Service sie bieten können.

4.5 Kundenloyalität durch Service

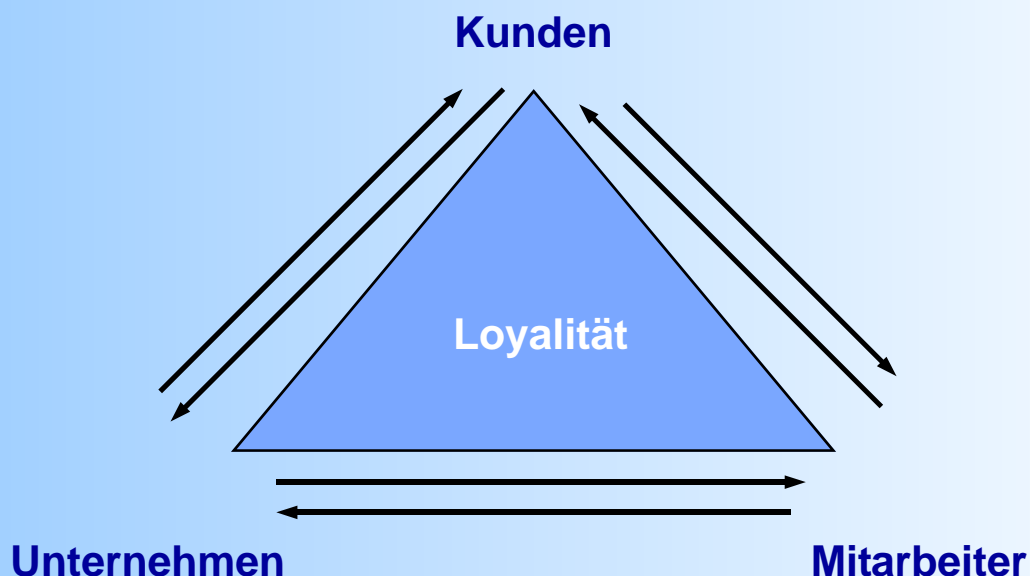
Um im Wettbewerb die Nr. 1 zu sein, wird es in Zukunft nicht nur darum gehen, hohe Marktanteile zu sichern, sondern sich Kunden immer wieder erfolgreich zu gewinnen und Loyalität zu erzielen.

Eine Studie aus dem Jahr 2002, in der 300 Manager und Hochschulprofessoren zu den wichtigsten Trends in Marketing und Management befragt wurden, hat herausgefunden, daß die Erreichung von Kundenloyalität wichtiger ist, als die Schaffung neuer Märkte.

Loyalität kann nicht erkaufte werden. Sie muss verdient werden. Unternehmen verdienen Loyalität, weil sie etwas außergewöhnliches geleistet haben. Service bietet genau diese Chance etwas außergewöhnliches für Kunden zu tun. Eben nicht nur eine Problemlösung, sondern auch ein gutes Gefühl beim Kunden zu verkaufen.

Genau wie im Service haben auf die Entstehung von Loyalität drei Teilnehmer Einfluss: 1. Kunden sind dem Unternehmen gegenüber loyal, 2. Die Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen und den Kunden, 3. Das Unternehmen, das gegenüber seinen Mitarbeitern und seinen Kunden loyal ist.

Das nachfolgende Loyalitäts-Dreieck zeigt diese besondere „Abhängigkeit“ auf.



4.5 Kundenloyalität durch Service

Loyalität funktioniert ähnlich wie eine Freundschaft. Sie schafft Vertrauen und Begeisterung und man bekommt sie geschenkt. Kein Knebelvertrag kann Kunden wirklich binden; gute zwischenmenschliche Beziehungen dagegen führen zu Verbundenheit und Loyalität. Die Kunden entscheiden selbst, welchem Unternehmen gegenüber sie loyal sind.

Loyalität entsteht viel leichter zwischen zwei Menschen, als zwischen Menschen und Unternehmen. Je individueller die Leistung für die einzelnen Kunden erbracht wird und je unkomplizierter und unmittelbarer der Kontakt zwischen Mitarbeiter und Kunde ist, umso stärker ist die persönliche Beziehung.

Hier vermag Service zu helfen. Service ermöglicht sich individuell auf die Wünsche des Kunden einzustellen und Kundenzufriedenheit zu erreichen. Die Mitarbeiter eines Unternehmens haben die Chance den Kunden zu zuhören, wenn sie über ihre Wünsche sprechen.

Kundenzufriedenheit bildet den ersten Schritt für Loyalität. Sie ist somit grundlegende Voraussetzung. Ist ein Kunde nicht mit den Serviceleistungen eines Unternehmens zufrieden, so wird er ihm gegenüber nicht sehr loyal sein und den Anbieter wechseln.

Hat man bei Kunden eine höchstmögliche Zufriedenheit erreicht, sollte man versuchen Begeisterung zu erwecken. Die alleinige Zufriedenheit reicht für eine dauerhafte Kundenbeziehung nicht aus. Kunden haben die Eigenschaft ziemlich schnell die angebotenen Leistungen vorauszusetzen und verlangen nach neuen Angeboten. Der zweite Schritt zu Loyalität ist also die Begeisterung des Kunden.

In einem dritten Schritt folgt nun die Loyalität. Sie werden Loyalität nicht von heute auf morgen erreichen. Genau wie eine Freundschaft muss sich Loyalität erst entwickeln. Sie basiert auf einem ausgeglichen Verhältnis zueinander. Keiner der Beteiligten darf das Gefühl haben nicht ernst genommen zu werden.

Loyalität kann nie bei allen Kunden erreicht werden. Es gab und es wird auch immer wieder untreue Kunden geben. Trotzdem bietet Service ein Instrument zur Schaffung von Loyalität.

4.5 Kundenloyalität durch Service

Die nachfolgende Abbildung stellt die Entstehung von Loyalität dar.



Kunden bestimmen über den Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen. Um langfristig am Markt erfolgreich zu sein, sind zufriedene Kunden unabdingbar. Positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben Kunden, die nicht nur zufrieden, sondern begeistert und loyal sind.

Begeisterte Kunden wirken, wie ein Multiplikator, wenn sie über den hervorragenden Service eines Unternehmens berichten. Durch Service entsteht bei den Kunden ein Mehrwert, der nicht durch den Preis oder das Produkt geschaffen werden kann. Dieser Mehrwert liegt in der Stärkung der emotionalen Bindung zwischen Kunde und Unternehmen.

Loyale Kunden sind selten geworden. Immer wieder werden Anbieter gewechselt. Service, auf den sich die Kunden verlassen können, bietet eine Möglichkeit die emotionale Bindung zum Kunden zu verbessern und so die Kundenbeziehung insgesamt anzureichern.

4.6 Erfolg durch Service

Auf den folgenden Seiten werden Unternehmen kurz vorgestellt. Diese Unternehmen haben es geschafft sich durch exzellenten Service von den Wettbewerbern zu differenzieren.

Beispiel 1: Lands` End

Das Unternehmen existiert seit 1963 und wurde damals von Werbetexter Gary Comer in Chicago als Ladengeschäft für Racing Sailors` Equipment gegründet. Schon vom ersten Tag an galt: Die Kunden haben das Recht auf exzellenten Kundenservice. Nach der Veröffentlichung des ersten Kataloges wandelte sich das Unternehmen zu einem Spezial- Versandhändler für Bekleidung und reagierte damit auf die Anforderungen der Kunden, die von den zwei Bekleidungsseiten im Katalog überwältigt waren. 1978 führte Lands` End als eines der ersten amerikanischen Unternehmen den gebührenfreien Telefonservice ein. Der Eintritt in den deutschen Markt geschah im Jahre 1996 mit der Eröffnung der Lands` End GmbH in Mettlach.

Lands` End bietet Service und höchste Qualität zu besten Preisen. Es wird darauf geachtet, dass jeder Kunde das bestmögliche Produkt für sein Geld bekommt. Ist ein Kunde nicht zufrieden mit seinem Produkt, unabhängig von der Länge der Nutzungsdauer, bekommt er entweder einen Ersatzartikel oder die volle Erstattung des Kaufpreises. Je nach dem, wie es der Kunde wünscht.

Serviceprinzipien bei Lands` End

1. Entwickle eine enge Beziehung zu den Kunden.
2. Service ist eine persönliche Angelegenheit und kann nicht automatisiert werden.
3. Konzentriere Dich auf die individuellen Kundenwünsche und nehme dir Zeit für jeden einzelnen Kunden.
4. Beantworte Anfragen per Email oder Telefon immer sofort.
5. Versuche aus Kundensicht zu denken und zu überlegen.
6. Service und Beratung sind nicht übertragbar auf externe Dienstleister.

4.6 Erfolg durch Service

Ein weiteres Beispiel für Erfolg durch Service stellt eine amerikanische Bank dar.

Beispiel 2: Commerce Bank

1973 wurde die Commerce Bank gegründet und gilt heute als kundenorientierteste und servicestärkste Bank Amerikas. Wachstumsraten von über 25 % in den letzten fünf Jahren belegen den Erfolg dieses Finanzinstitutes.

Die Commerce Bank folgt, gegenüber anderen Banken, Grundsätzen in der Unternehmensführung, im Verständnis und in der Motivation der Mitarbeiter.

Im folgenden werden diese Grundsätze kurz vorgestellt, um einen Einblick in deren Prinzipien zu erhalten.

Grundsätze bei der Commerce Bank

1. Selbstverständnis : Wir sehen uns nicht als Bank an sondern als ein führendes Handelsunternehmen. Wir vergleichen uns mit erfolgreichen Unternehmen aus andren Branchen. So zum Beispiel mit der Kaffeehauskette Starbucks.
2. "Kill a Stupid Rule": Wir belohnen Mitarbeiter, die sinnlos aufgestellte Regeln finden und eine Alternative zu dieser anbieten in Form von finanziellen Mitteln. So schaffen wir es, auf geschickte Art und Weise, überflüssige und nutzlose Bürokratie zu vermeiden.
3. Öffnungszeiten: Wir richten die Öffnungszeiten nach unseren Kunden. Alle Filialen sind sieben Tage in der Woche von 7:30 Uhr bis 20:00 Uhr geöffnet. Zusätzlich öffnet wir schon immer 10 Minuten vor den offiziellen Öffnungszeiten und schließen auch 10 Minuten später. Das vermittelt bei den Kunden das Gefühl, dass wir für sie eine Ausnahme machen.
4. Wow Shops: Zum Schein erledigen wir Geschäfte, die unsere Kunden ansonsten erledigen. So entdecken wir, welche Erfahrungen Kunden mit der Bank, den Mitarbeitern und Produkten machen. Auf diese Weise ermöglichen wir permanente Verbesserung und Innovation.

4.6 Erfolg durch Service

Das dritte Unternehmen verdeutlicht, welchen Einfluss die Kundenbindung auf den Erfolg eines Unternehmens haben.

Beispiel 3: IKEA

Ingvar Kamprad gründete 1943 das Unternehmen Ikea. Von diesem Zeitpunkt an stand Ikea für moderne Wohnkultur. Als expandierendes Unternehmen konnte sich Ikea mit 236 Einrichtungshäusern in 34 Ländern international behaupten.

Nicht nur das einheitliche Erscheinungsbild und funktionale Möbelstücke zu günstigen Preisen beeinflussen das positive Image. Die ständige Integration der Kundenwünsche, neue Ideen zur Kundenbindung und die besondere Gestaltung des Kundenerlebnisses in den Einrichtungshäusern bestimmen die Geschäftsbeziehungen .

Letztlich basiert der Erfolg des Unternehmens auf der Partnerschaft mit den Kunden, die zumeist langjährig angelegt ist und dabei Veränderungen in den Lebenskonzepten und Lebensweisen der Menschen kontinuierlich folgt.

Kundenorientierung bei IKEA

1. IKEA hält sich streng an die Zielgruppe junge Menschen mit knappen finanziellen Mitteln.
2. Der Kundenservice „IKEA Family“ soll besonders Familien ansprechen.
3. Skandinavische Akzente in Fernsehwerbungen gelten als ansprechend und verstärken das „Schwedenimage“ von IKEA..
4. Service bei IKEA richtet sich nicht nur an die Erwachsenen sondern auch an die Kinder.
5. IKEA bietet Services vor, während und nach dem Kauf an.

5

Trends

5.1 Entwicklung von Trends

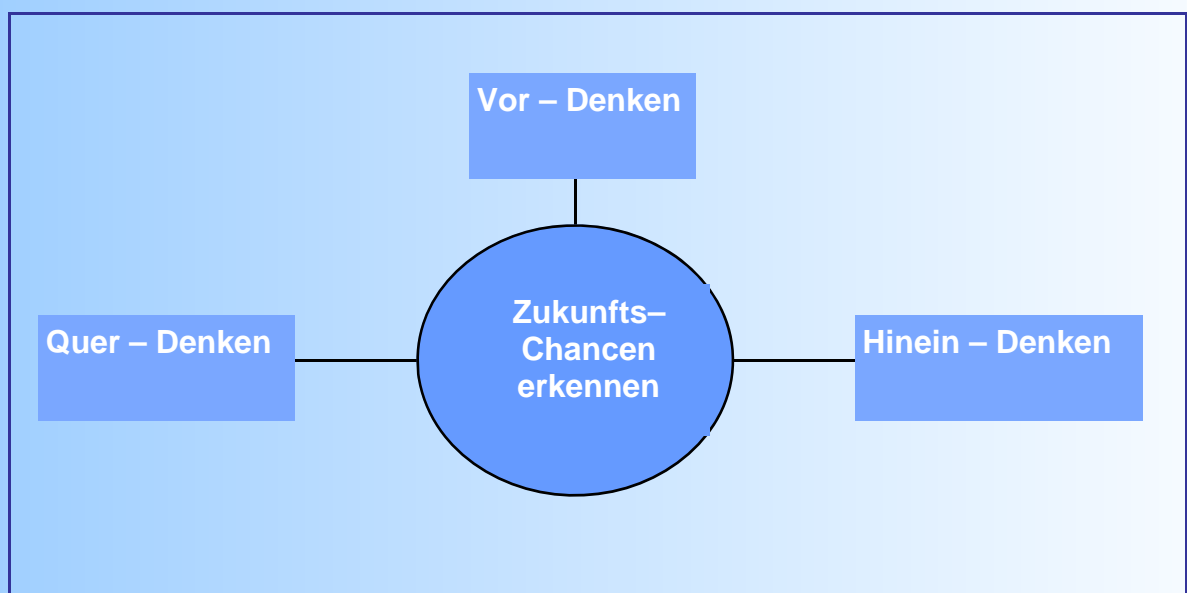
Trends stellen langfristige Entwicklungen dar. Sie beschreiben individuelle und gesellschaftliche Entwicklungstendenzen.

Zukunftschancen früher erkennen heißt:

Vor-Denken: Aus der Zukunft für die Gegenwart lernen. Durch das Beobachten der Gegenwart lassen sich bestimmte Richtungen, in die eine Entwicklung geht bereits erkennen.

Quer-Denken: Über den Tellerrand hinaussehen. Mit Hilfe von Vergleichen mit sich und der Umwelt können Handlungsweisen entworfen oder abgeleitet werden.

Hinein-Denken: Mit den Augen der Zielperson sehen. Eine andere Sichtweise erhält man wenn man sich in die Gedanken der Zielperson hineindenkt.



5.2 Bedeutung von Trends

Trends haben eine enorme Bedeutung für die Menschen. Schon seit jeher ist man bemüht in die Zukunft zu sehen. Die Zukunft zu kennen, hilft dabei Chancen zu entdecken und möglichen Bedrohungen vorbereitet gegenüber zu treten.

Doch noch immer ist die Angst vor der Zukunft groß. Vor allem in großen Unternehmen sind Veränderungen nur schwer möglich. Bedingt durch ihre geringe Flexibilität und langsame, zu komplexe Kommunikation, sind die Chancen auf Wettbewerbsvorteile schon wieder verschwunden, bevor sie erkannt werden.

Zu wissen, was die Zukunft bringt, hilft sich auf sie einzustellen und entsprechende Strategien zu entwickeln. Scheu vor Risiko ist dabei ebenso unangebracht, wie festgefahreneres Denken.

Die Zukunft zu ergründen bietet die Möglichkeit neue Märkte und Geschäfte zu ergründen. Unternehmen gelingt es auf diese Weise ihre Position am Markt zu sichern und auszubauen.

Welche Entwicklungen und Veränderungen werden das eigene Unternehmen treffen? Wie kann darauf reagiert werden? Welche Strategien können entworfen werden, um die Zukunft zu gestalten?

5.3 Beispiele für Trends

Methode

Das Internet ist inzwischen für die meisten Menschen unentbehrlich. Unternehmen können quasi nicht kommunizieren ohne einen Internetanschluss. Das unkomplizierte Versenden von Nachrichten in alle Länder der Welt, Recherchieren ohne dicke Bücher zu lesen, Einkaufen ohne ein Geschäft zu betreten. Die Vielfalt der Angebote im Internet ist einfach enorm und ohne große Aufwendungen zugänglich.

Unternehmen präsentieren sich und ihre Produkte bzw. Leistungen auf eigenen Homepages. Dazu gehören auch immer öfter Serviceleistungen.

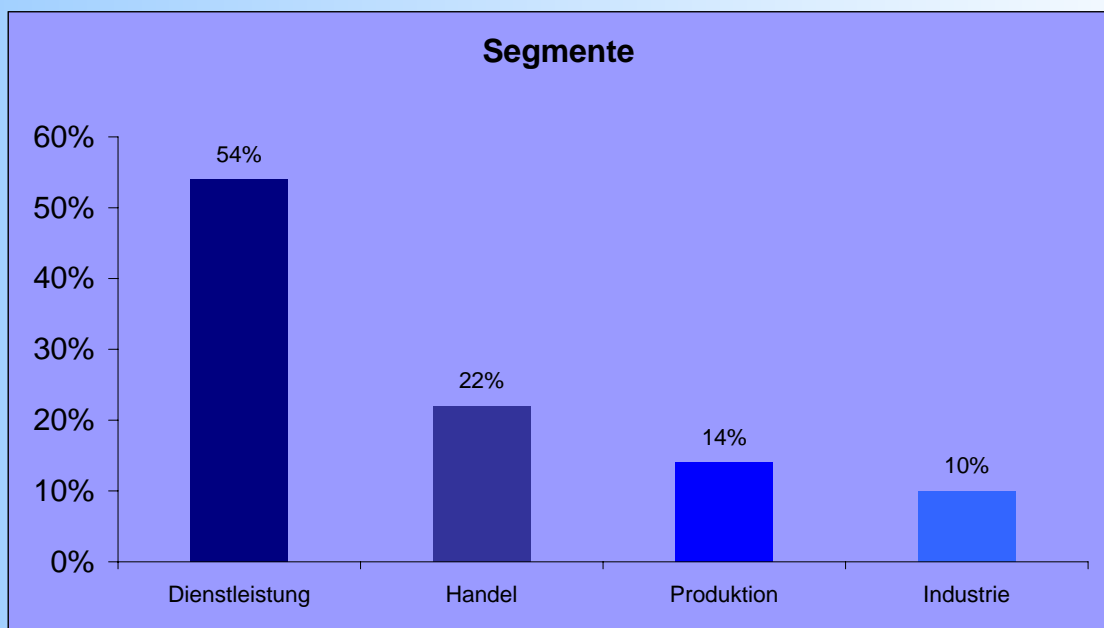
Während dieser Studie wurden die Internetangebote von 50 Unternehmen im Hinblick auf die angebotenen Serviceleistungen untersucht. Die Unternehmen stammen aus unterschiedlichen Branchen, besondere Aufmerksamkeit gilt allerdings den Dienstleistungsunternehmen.

Ziel ist es herauszufinden, welche Serviceleistungen die Unternehmen ihren Kunden bieten und branchenübergreifend Trends für die Angebote im Internet zu erstellen.

5.3 Beispiele für Trends

Ergebnisse

Die in der Untersuchung betrachteten Unternehmen sind in unterschiedlichen Segmenten tätig. Dabei handelt es sich um Unternehmen aus Produktion, Dienstleistung, Handel und Industrie.



Service ist nicht nur auf ein Segment zu beschränken. Da Service eng mit Dienstleistung verbunden ist, wurden hauptsächlich Unternehmen aus diesem Segment befragt.

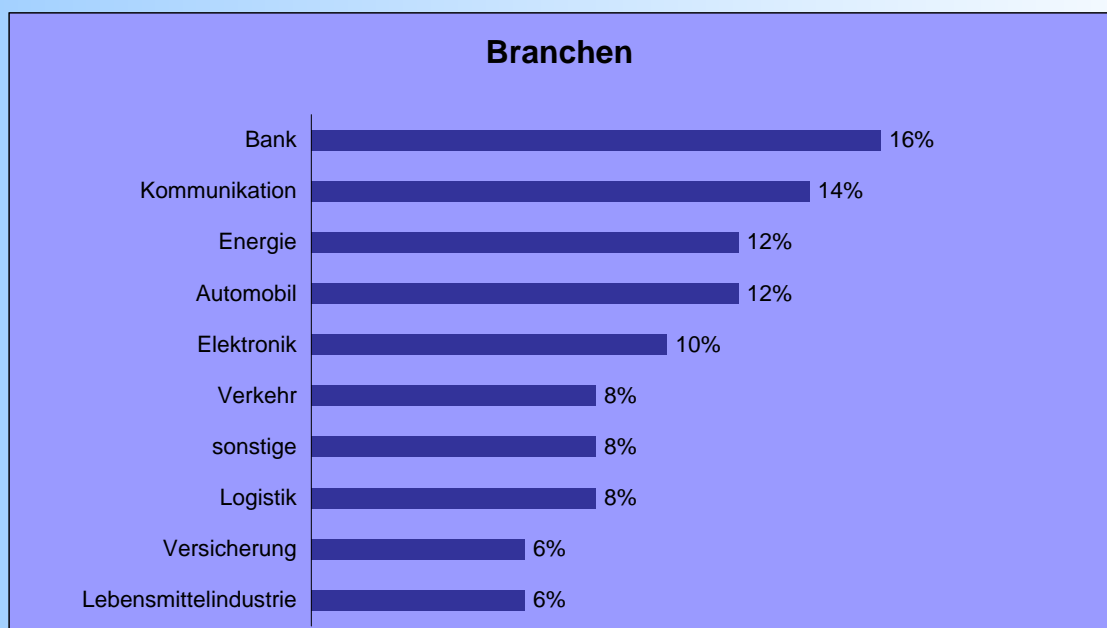
Für Unternehmen aus Handel und Produktion ist Service ebenso von enormer Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Obwohl sich der Dienstleistungssektor immer mehr ausbreitet, wird auch in den anderen Segmenten Service angeboten.

Um die unterschiedlichen Auffassungen und Angebote zu vergleichen, wurden deshalb Unternehmen aus diesen Segmenten befragt.

5.3 Beispiele für Trends

Ergebnisse

Die ausgewählten Unternehmen vertreten einige, nicht wenige maßgebliche Branchen der Wirtschaft im deutschsprachigen Raum. Dazu gehören genauso traditionelle Branchen aus der Industrie, wie junge Branchen aus der Dienstleistung



In die Untersuchung wurden Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen einbezogen.

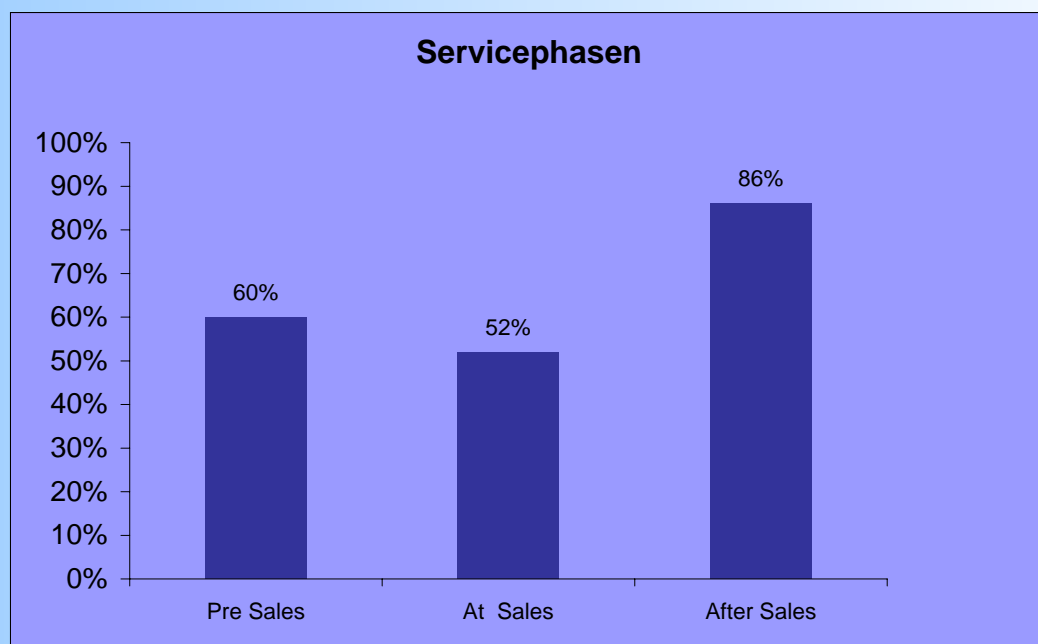
Vor allem Banken und Unternehmen aus der Kommunikationsbranche wurden auf Serviceangebote untersucht., da ihnen in Bezug auf Service ein eher schlechtes Image zugeschrieben wird.

Durch die Auswahl von Unternehmen aus verschiedenen Branchen wollten wir herausfinden, welches Serviceverständnis und welche Serviceangebote heute und zukünftig bereitgestellt werden.

5.3 Beispiele für Trends

Ergebnisse

Service kann in verschiedenen Bereichen des Verkaufes angeboten werden. Nach dem Zeitpunkt der Erbringung unterscheidet man zwischen Serviceleistungen vor, während und nach dem Kauf. Bei der Befragung waren Mehrfachnennungen möglich.



Charakteristisch für das Serviceverständnis in deutschen Unternehmen ist die Erbringung von Serviceleistungen nach dem Kauf. Immer wieder wird Service noch mit dem klassischen Kundendienst assoziiert und dementsprechend in die Verkaufsstrategien eingeordnet.

Deutlich weniger Unternehmen bieten ihren Kunden bereits vor dem Kauf Serviceleistungen an. Service wird, seitens der Unternehmen, noch nicht als Kriterium für eine Kaufentscheidung verstanden.

Erst nach dem Kauf können Kunden deutscher Unternehmen mit Serviceleistungen rechnen.

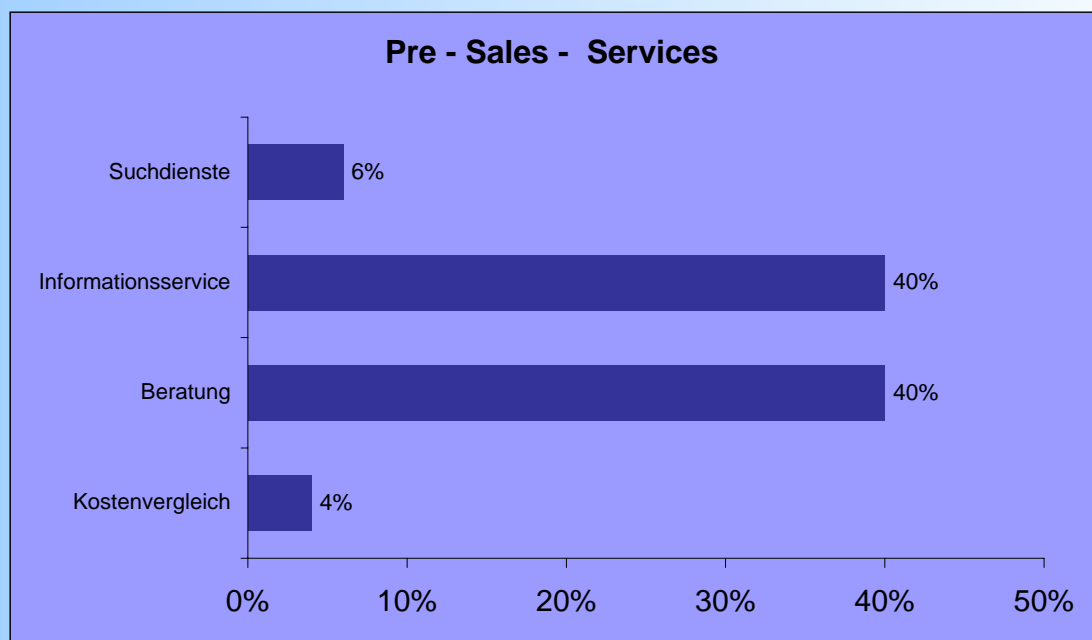
5.3 Beispiele für Trends

Ergebnisse

Die Untersuchung der Serviceangebote Unternehmen verschiedener Segmente und Branchen ergab, daß sich die Leistungen in den Phasen Pre - Sales, At - Sales und After - Sales voneinander unterscheiden.

Zu den angebotenen Services in der „Vorkaufsphase“ gehören:

- Kostenvergleich, Angebotsanforderung
- Beratung
- Informationsservice (Broschüren, Pressematerialien, Kataloge, Newsletter)
- Suchdienste (Filiale suchen, Bankleitzahl suchen)



Es ist auffällig, dass ein großer Teil der Unternehmen auch über das Internet die Kunden beraten möchte. Dazu werden Tipps und Hinweise gegeben oder ein Ansprechpartner angeführt.

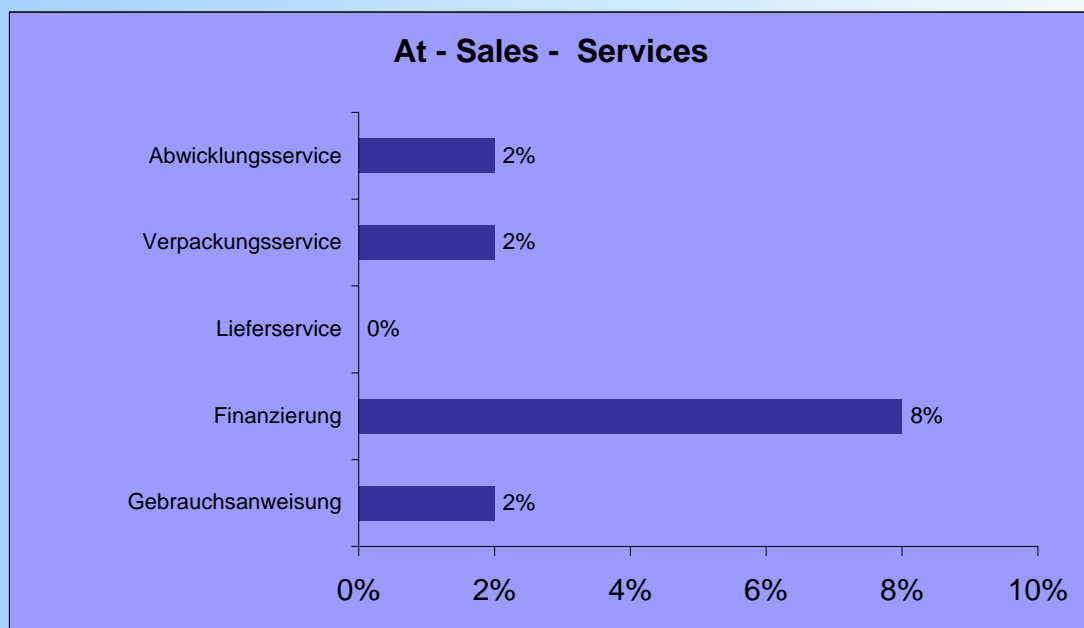
Die Unternehmen bieten ihren Kunden die Möglichkeit Newsletter, Presse-materialien und Kataloge zu bestellen.

5.3 Beispiele für Trends

Ergebnisse

In der „Kaufphase“ werden Kunden maßgeblich folgende Serviceleistungen angeboten:

- Gebrauchsanweisung
- Finanzierung
- Lieferservice
- Verpackungsservice
- Abwicklungsservice



Während des Kaufes werden den Kunden kaum Serviceleistungen angeboten.

Bei Geschäften über das Internet kommen Kunden generell wenig in persönlichen Kontakt mit den Unternehmen, sodaß es wenig Möglichkeiten für personenorientierte Serviceleistungen gibt.

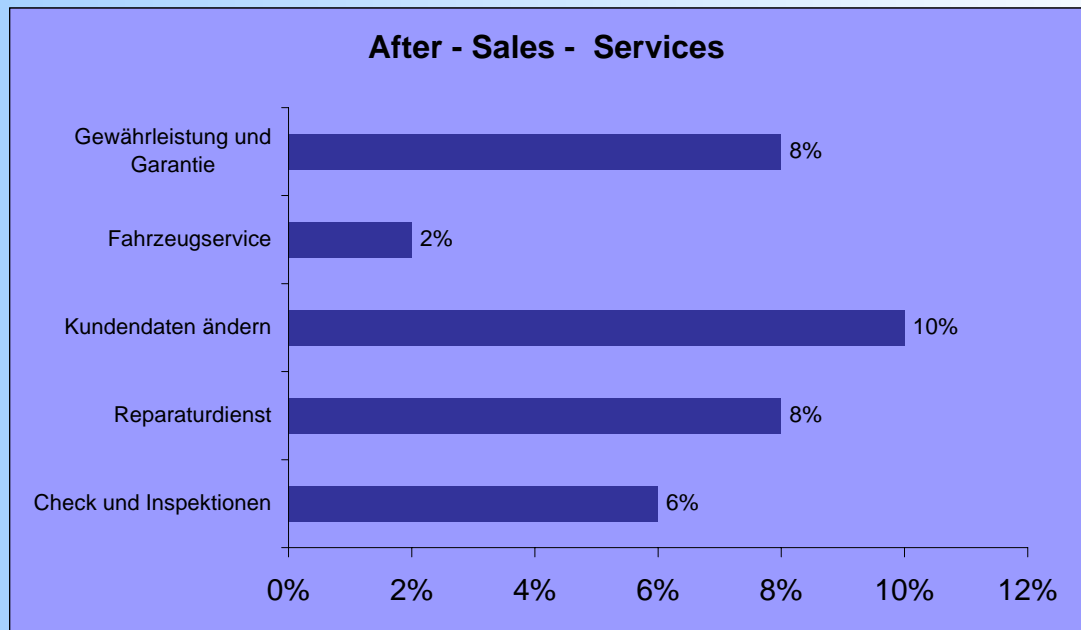
Dennoch können, beispielsweise in der Abwicklung von Geschäften über das Internet, Vorteile durch Service erzielt werden.

5.3 Beispiele für Trends

Ergebnisse

Zu den angebotenen Leistungen in der „Nachkaufphase“ gehören vornehmlich:

- Check und Inspektionen
- Reparaturdienst
- Kundendaten ändern
- Fahrzeugservice
- Gewährleistung und Garantie



Die klassischen After - Sales - Services, wie z.B. Reparaturdienst und Garantie sind bei den Unternehmen wenig zu finden.

Vielmehr stolpert man über Services, die den Kunden zusätzliche Informationen bieten, wie zum Beispiel das „Umweltengagement“ eines Unternehmens, „Kids on Tour“ oder „Mit dem Zug zum Flug“.

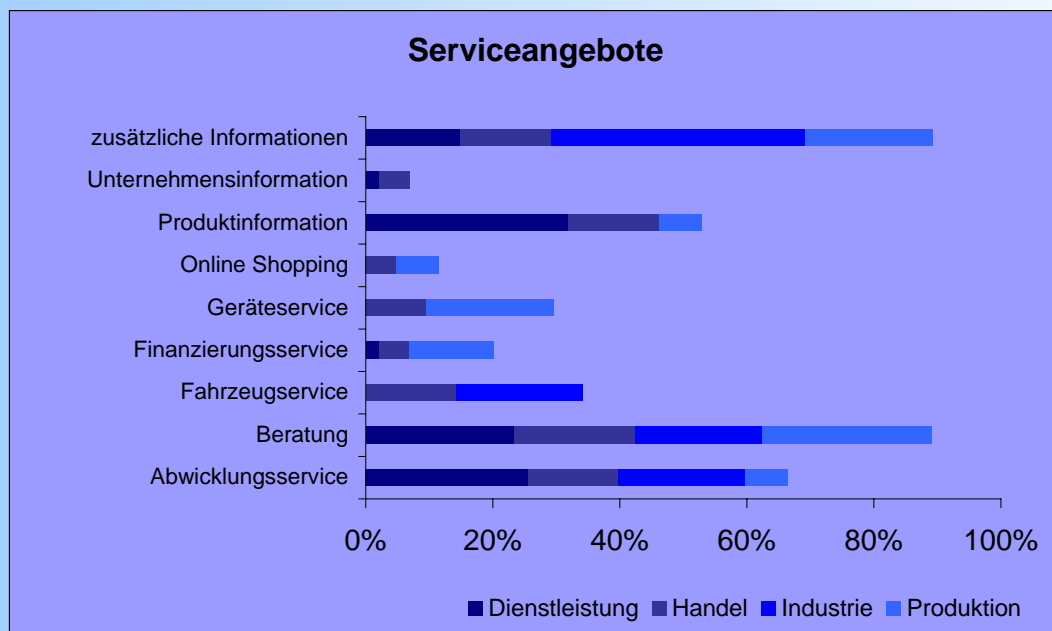
After - Sales - Services werden am häufigsten in der Automobilbranche angeboten.

5.3 Beispiele für Trends

Ergebnisse

Die Serviceleistungen, die Unternehmen ihren Kunden anbieten, sind abhängig von der Charakteristik des Marktes, der Produkte sowie deren Erwerb und Anwendung/ Nutzung.

Beim Entscheid über die Auswahl und die Zusammensetzung des Servicesortiments spielen zudem die Art der Kundenbeziehung: 1. Business-to-Business, 2. Business-to-Consumer, etc. eine wesentliche Rolle.



Die Unternehmen aus der Dienstleistung setzen verstärkt auf Informationsservices. Aufgrund der Vielfalt der angebotenen Leistungen und Produkte wird verstärkt die bequeme Variante der Bereitstellung von Informationen über das Internet gewählt. Kunden werden dazu aufgefordert, sich selbst über die Angebote zu informieren.

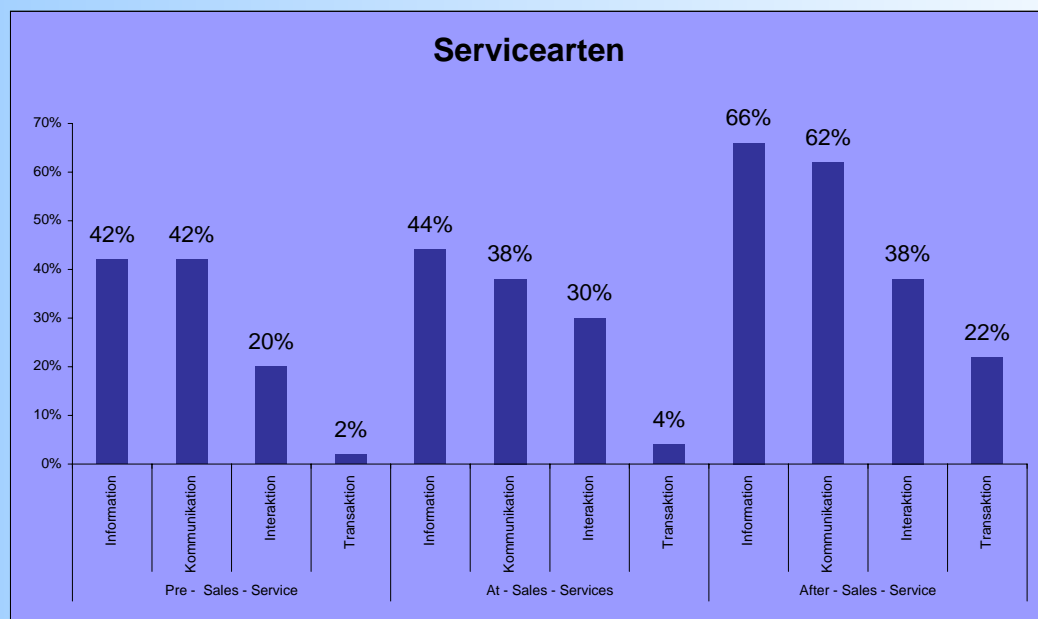
Die Selbstständigkeit der Kunden spiegelt sich in der Möglichkeit des Online Shoppings wieder. Ohne persönlichen Kontakt zu den Unternehmen können Kunden Geschäfte online tätigen, Kontostände abfragen und Anfragen senden.

Dieser Trend zur Automatisierung existiert schon seit einiger Zeit und wird sich in den kommenden Jahren weiter fortsetzen.

5.3 Beispiele für Trends

Ergebnisse

Aus dem inhaltlichen und funktionalen Angebot an Serviceleistungen lassen sich verschiedenen „Arten von Services“ ableiten: Informationsservices, Kommunikationsservices, Interaktionsservices und Transaktionsservices. Je nach Art ist der Kunde reiner Abnehmer oder auch Mitgestalter des Service.



Im Vordergrund der Angebote stehen in allen Phasen der Kundenbeziehung Kommunikations- und Informationsservices.

Insbesondere zum Beginn der „Kundenbeziehung“ investieren die Unternehmen nicht viel in aufwändige und teure Serviceangebote.

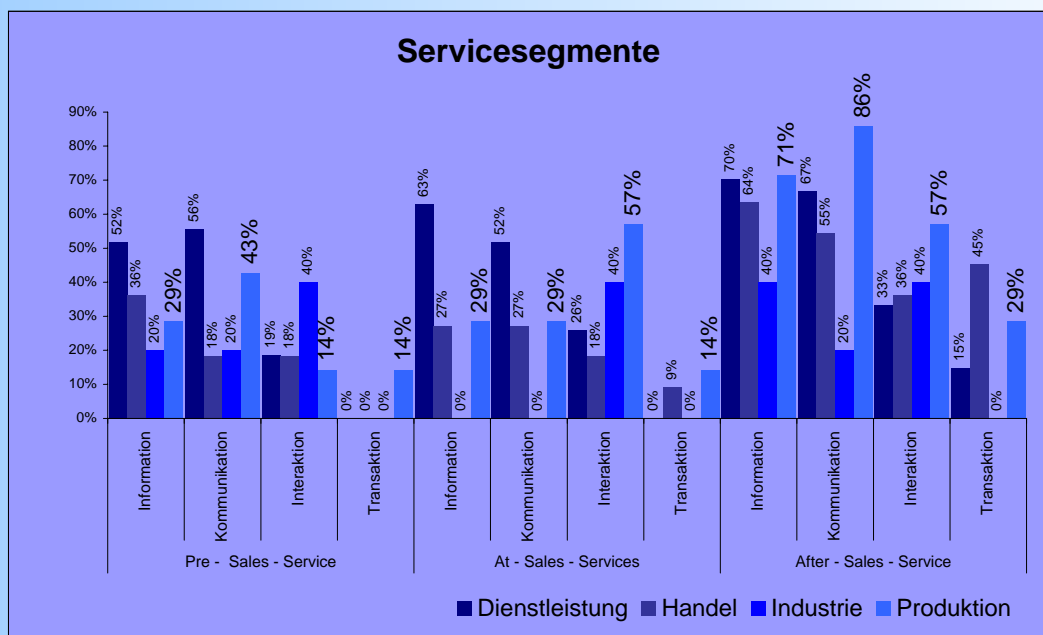
Erst mit der Entscheidung für das Produkt/die Dienstleistung durch den Kunden nimmt die Aktivität der Unternehmen in der Charakteristik der Serviceleistung zu.

Eine Umkehr der Angebotsportfolios von „Self-Services“ zu „Served-Services“ ist auch in der Anwendungs- und Nutzungsphase der Produkte/der Dienstleistungen nicht zu erkennen.

5.3 Beispiele für Trends

Ergebnisse

Das nachfolgende Diagramm zeigt unterschiedliche Servicearten. Aus deren Merkmalen wurde abgeleitet, in welchen Marktsegmente welche Arten von Service verbreite sind. Zusätzlich wird aufgezeigt in welcher Phase Serviceangebote am häufigsten gemacht werden.



Die Unternehmen aus dem Segment Dienstleistung bieten Serviceangebote vor, während und nach dem Kauf an. Deutliche Unterschiede existieren in den Segmenten Produktion und Handel.

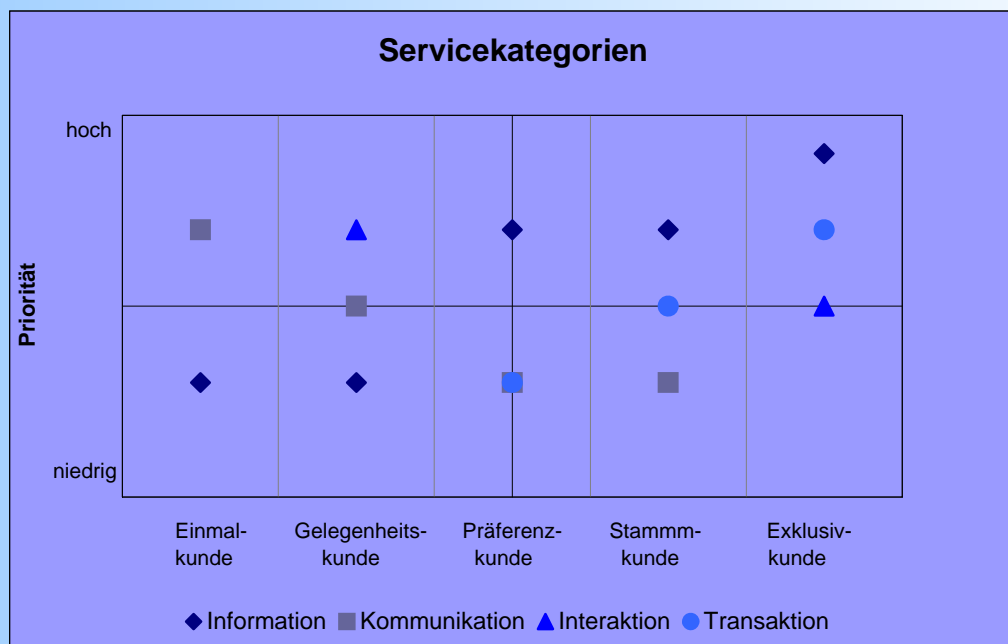
Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass Informations- und Kommunikationsservices vorrangig in den After - Sales - Bereich eingeordnet werden. Daraus lassen sich Defizite im Serviceverständnis ableiten.

Die Möglichkeit durch hervorragende Serviceleistungen Verkäufe zu erzielen, fließt nicht in die Verkaufsstrategien ein.

5.3 Beispiele für Trends

Ergebnisse

Serviceangebote lassen sich auf unterschiedlichen Kunden- und Kundenbeziehungs-klassen anwenden. Dabei kommt dem Grad der Kundenbeziehung bei der Sortimentierung der Services eine nicht unwesentliche Bedeutung zu.



Nicht jeder Kunde hat für ein Unternehmen zu jedem Zeitpunkt dieselbe Bedeutung. Häufig werden Kunden nach Umsatz oder Länge der Geschäftsbeziehung eingeordnet.

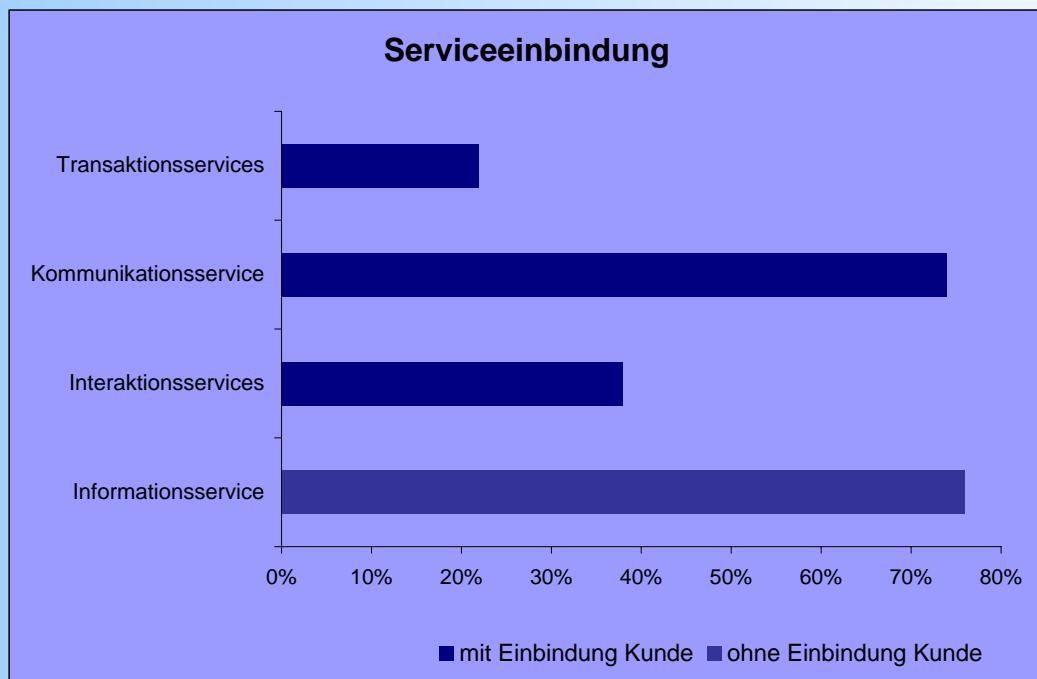
Die Art der Serviceleistungen sind auf die einzelnen Kundenkategorien zugeschnitten. Unternehmen informieren Einmalkunden sehr stark über Produkte und Serviceleistungen. Zusätzlich wird versucht durch Kommunikationsservices eine Kundenbeziehung aufzubauen.

Bei Stammkunden und Exklusivkunden wird das Serviceangebot durch Transaktions- und Interaktionsservices erweitert. Durch eine längere Kundenbeziehung stellen Transaktionsservices eine Erleichterung für die Kunden dar. Geschäfte können beispielsweise bequem über das Internet erledigt werden. Diese Art von Service findet bei Einmalkunden keine Anwendung, da bei ihnen noch keine so hohe Bindung zu den Unternehmen vorherrscht.

5.3 Beispiele für Trends

Ergebnisse

Die Integrativität von Service, also die aktive Beteiligung des Kunden an der Entwicklung, Gestaltung und Umsetzung der „zusätzlichen“ Unternehmensleistungen gewinnt aufgrund des Wandels der Kundenbedürfnisse immer stärker an Bedeutung.



Die Untersuchung der Serviceportfolios zeigt, dass Kunden schon relativ häufig in die Umsetzung der Leistungen mit eingebunden werden..

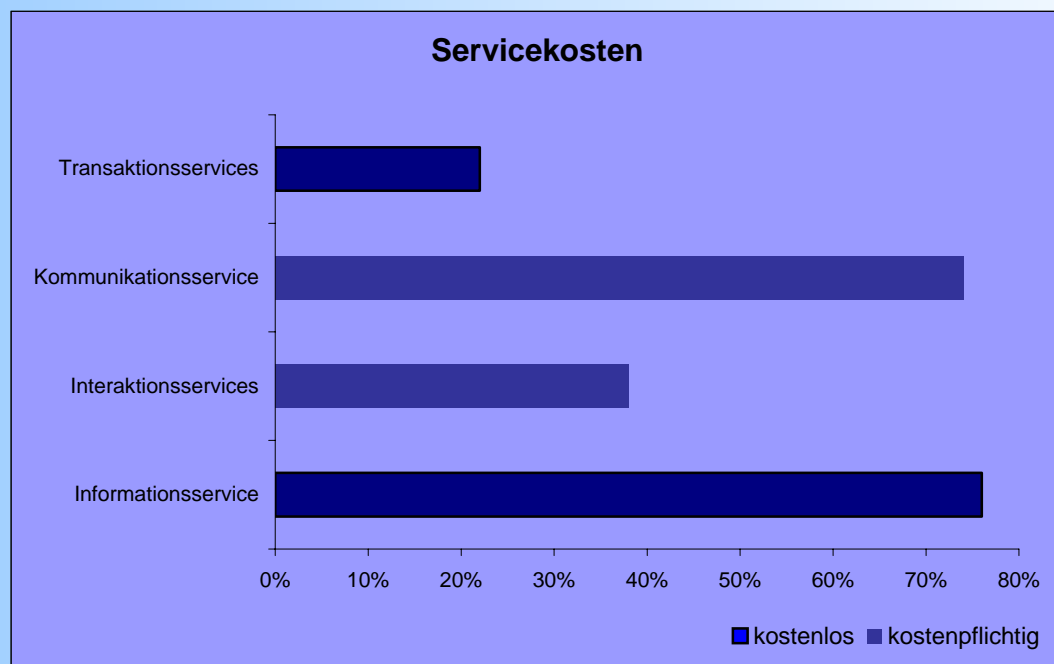
In der Umsetzung von Informationsservices sind die Kunden nur wenig eingebunden. Nur teilweise werden von Unternehmen Informationen angeboten, die über das Kernprodukt hinausreichen.

Eine hohe Einbindung der Kunden besteht bei Kommunikations-, Interaktion- und Transaktionsservices. In punkto Beratung wird stark auf die Mitarbeit der Kunden gesetzt. Meist werden individuelle Beratungen, je nach Nachfrage, angeboten.

5.3 Beispiele für Trends

Ergebnisse

Das Angebot von Service ist mehr nur mit der Bereitstellung kostenfreier Zusatzleistungen gleichzusetzen. Je nach Art, Umfang und Komplexität des Service und dem Nutzen für den Kunden fallen pauschale oder individuelle Entgelte bei der Inanspruchnahme an.



Vor allem Informationsservices werden kostenlos zur Verfügung gestellt werden. Immer häufiger besteht für Kunden die Möglichkeit Newsletter kostenlos zu bestellen. Kataloge werden auf Anfrage kostenlos versendet.

Einige Transaktionsservices, wie zum Beispiel Online Shopping und Online Banking werden kostenlos zur Verfügung gestellt.

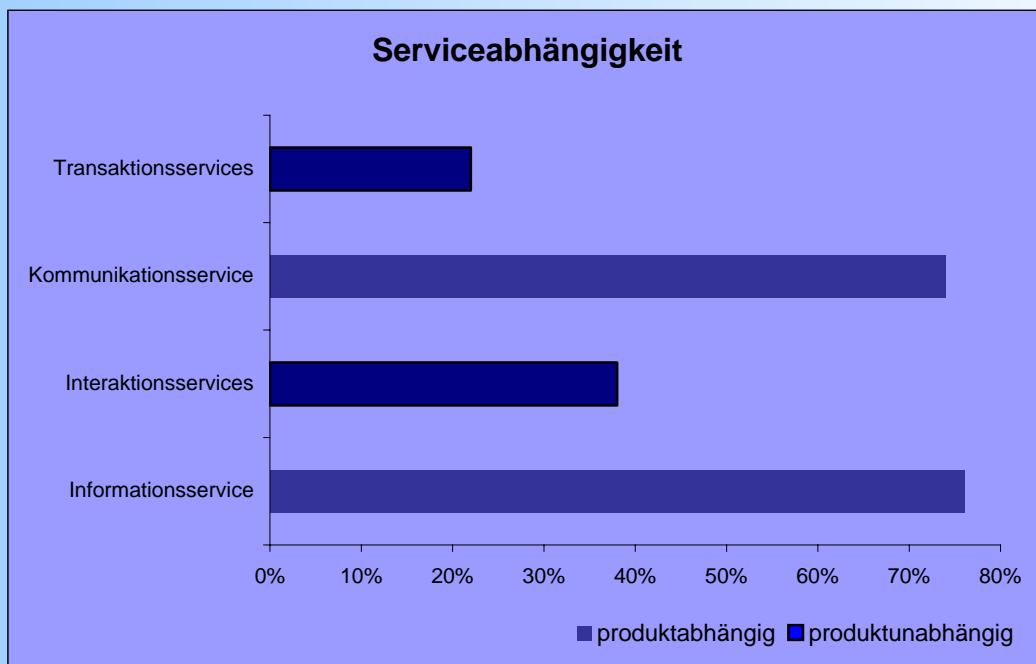
Bei kostenpflichtigen Leistungen handelt es sich vorrangig um Leistungen aus dem After-Sales – Bereich. So sind Montageservices häufig nicht kostenlos.

Unternehmen bieten sowohl kostenlose als auch kostenpflichtige Services an. Die Praxis zeigt, dass es nicht möglich ist, nur kostenlose Serviceleistungen anzubieten.

5.3 Beispiele für Trends

Ergebnisse

Viele Angebot im Serviceportfolio der Unternehmen sind immer noch nah am Produkt orientiert. Dennoch werden zusehends mehr produktunabhängige Serviceleistungen angeboten.



Generell sind Informationsservices eher produktabhängig. Unternehmen informieren ausführlich über angebotene Leistungen. Jedoch werden auch produktunabhängige Informationen zur Verfügung gestellt. Meist handelt es sich dabei um Informationen, die das Unternehmen betreffen.

Kommunikationsservices hängen von dem individuellen Produkt ab. So erfordern manche Produkte beispielsweise mehr Beratung als andere.

Als produktunabhängige Services werden Transaktionsservices gesehen. Die Möglichkeit Einkäufe über das Internet zu erledigen besteht für die gesamte Produktpalette.

5.3 Beispiele für Trends

Auswertung

Die Angebote an Service für den Kunden sind auf der einen Seite sehr vielfältig, auf der anderen Seite aber auch stark branchenabhängig.

So findet man in der Automobilbranche vorrangig Serviceleistungen an, die im After - Sales Bereich angesiedelt sind. Häufig werden Hinweise zu Checks und Inspektionen gegeben, aber auch die Bereitstellung von Ersatzteilen und Reparaturdiensten ist Inhalt der angebotenen Serviceleistungen.

Bei Finanzdienstleistern wie z.B. Banken wird es Kunden sehr oft ermöglicht per Online - Konto Einblick in den aktuellen Stand seiner Geschäfte zu nehmen. Die Möglichkeit Konto- und Kontaktdaten zu ändern , gab es auf fast jeder untersuchten Website. Damit wird verdeutlicht, dass Kunden auch im Service immer mehr selbst gefragt sind. Kunden werden förmlich gefordert ihre Bankgeschäfte selbst von zu Hause aus zu erledigen.

Ein Trend, der sich bei der Auswertung erkennen ließ, ist, daß die Unternehmen versuchen, über das Internet mit den Kunden in Kontakt zu treten und auf diese Weise die Kommunikation von der persönlichen Ebene auf eine automatisierte Ebene verlagert. Immer öfter treten an die Stelle eines herkömmlichen Telefonates die Korrespondenz über E-Mail und Online-Formularen .

Ein weiterer Trend, der sich abzeichnet, ist, dass Unternehmen versuchen die Kunden besser und umfassender zu informieren. Nur selten informieren Unternehmen über Leistungen, die wenig mit dem Kerngeschäft zu tun haben.

Oft wird dabei nicht unterschieden zwischen, dem was die Kunden wissen wollen und dem, was die Unternehmen gerne vermitteln wollen.

5.3 Beispiele für Trends

Fazit

Die Ergebnisse der Untersuchung belegen, dass Unternehmen noch ausschließlich an der Bereitstellung von Angeboten in der Phase des „After - Sales - Service“ orientiert sind.

Der Anteil der Unternehmen, die Services erst nach dem Kauf anbieten ist mit 80% auffallend hoch. Kunden müssen erst etwas kaufen, bevor sie auf einen angemessenen Service hoffen können.

Ebenso erschreckend ist, daß nur wenige Unternehmen Services während des Verkaufes anbieten. Gerade bei der Ausführung von Geschäften über das Internet bestehen noch deutliche Defizite. Jeder, der schon einmal über das Internet bestellt hat, weiß, dass oft erst unzählige Felder in mehreren Formularen ausgefüllt werden müssen, bevor man letztendlich einen Artikel gekauft hat.

Generell kann man zusammenfassen, daß Unternehmen zwar über ein gewisses Serviceangebot verfügen, dieses aber noch nicht ausreichend durchdacht und auf die Kunden zugeschnitten sind. Es fehlen individuelle und innovative Serviceprodukte.

Deutliche Unterschiede bestehen in der Sichtweise von Service bei Kunden und Unternehmen. Während Kunden auf Emotionen und Menschlichkeit setzen, denken Unternehmen vorrangig an Produktverkäufe und Umsätze.

Bedenkt man, wie wenige Unternehmen Services in allen Verkaufsphasen anbieten, kommt man zu dem Schluss, dass Service nicht als Kriterium für eine Kaufentscheidung angesehen wird.

Die Untersuchung machte außerdem deutlich, daß Kunden mit sehr viel Informationen überhäuft werden. Was der Kunde davon wirklich braucht, was er überhaupt liest und wie viel er sich davon behält, scheint ohne Belang zu sein. Durch eine Analyse der Kundenwünsche bildet die Voraussetzung für die Entwicklung neuer Serviceleistungen. Leider kommt einer Kundenbedürfnissanalyse noch immer eine geringe Bedeutung zu.

6

Untersuchung

6.1 Telefonische Interviews

Methode

Im Rahmen dieser Studie wurden telefonische Befragungen mit Entscheidern aus den Bereichen Marketing, Vertrieb, Qualität und Service ausgewählter Unternehmen in Deutschland, Österreich und Schweiz durchgeführt.

Die Untersuchung erstreckt sich über mehrere Branchen und Segmente. Vorrangig wurden Unternehmen aus dem Dienstleistungssektor befragt.

Gegenstand der Interviews ist die Untersuchung der gegenwärtigen und zukünftigen Ansichten und Vorstellungen von Unternehmen rund um das Thema Service.

Ziel der Befragung ist es, die Auffassungen und Erfahrungen zum Thema Service und Serviceentwicklung von Unternehmen zu erhalten.

Die Fragen der Interviews sind so gewählt, dass verschiedene Bereiche in die Betrachtung einbezogen werden. Besondere Aufmerksamkeit gilt den drei Bereichen Service, Kunde und Trends.

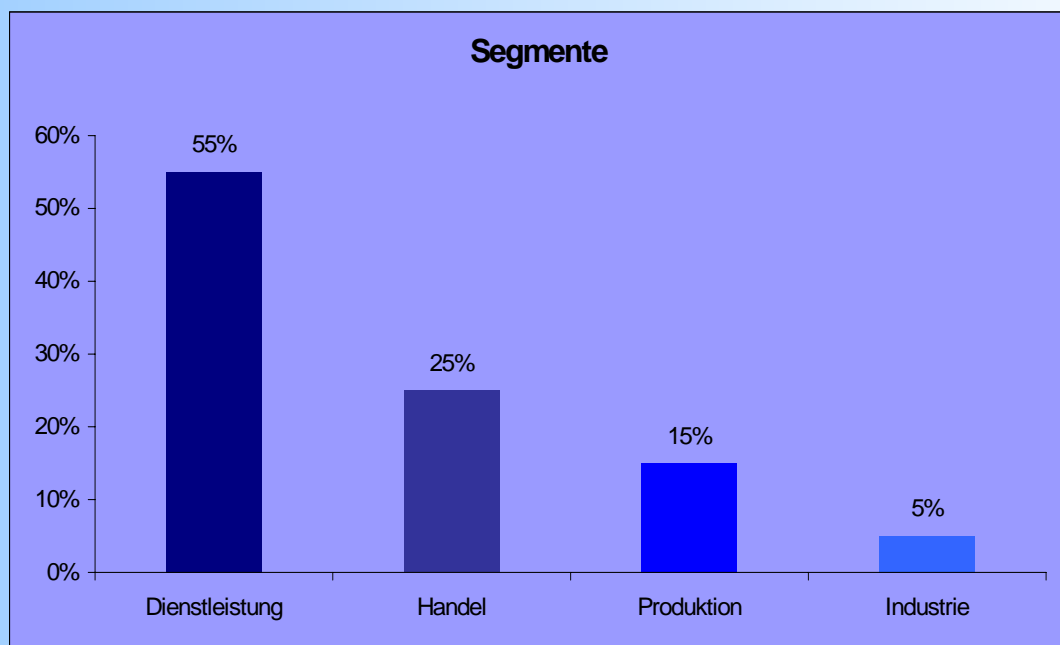
Dazu wurden den Unternehmen folgende Fragen gestellt:

1. Was verstehen Sie unter Service?
2. Welchen Zusammenhang sehen Sie zwischen Service und Kundenbindung?
3. Welche Veränderungen können Sie bei Ihren Kunden in Bezug auf die Anforderungen und Erwartungen im Service beobachten?
4. Wie sehen Sie die zukünftige Entwicklung von Service?

6.1 Telefonische Interviews

Ergebnisse

An den telefonischen Interviews nahmen Unternehmen aus drei Segmenten der Wirtschaft teil.



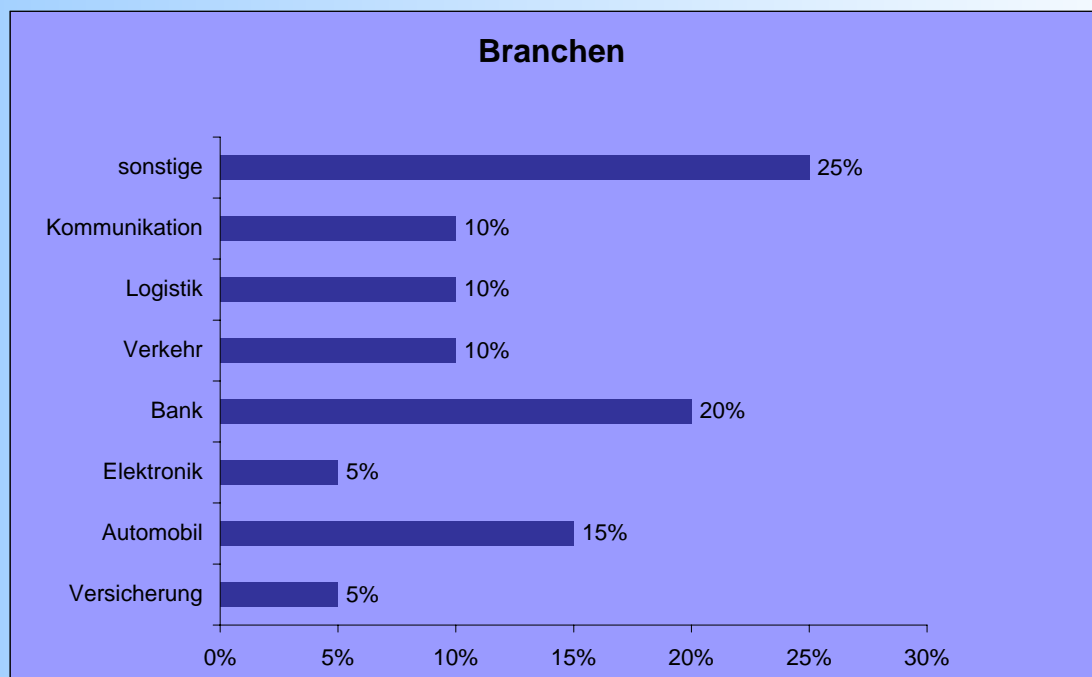
Bei der telefonischen Befragung wurden Ansprechpartner der Unternehmen interviewt, deren Homepages zuvor auf Trends untersucht wurden. Auch hier liegt der Schwerpunkt bei Unternehmen aus dem Dienstleistungssektor.

Handel und Produktion wurden in die Untersuchung eingebunden, um aufzuzeigen, welche Entwicklungen bei Kunden und im Service existieren und wie diese zum Unternehmenserfolg beitragen.

6.1 Telefonische Interviews

Ergebnisse

Die nachfolgende Abbildung zeigt die unterschiedlichen Branchen, aus denen Unternehmen telefonisch befragt wurden.



Aufgrund der Entwicklung der Kunden hin zur Serviceorientierung, reicht es nicht mehr aus, Service nur auf eine Branche zu beschränken. Gerade dort, wo Unternehmen mit Kunden in Kontakt treten ist Service notwendig, um die Kundenbeziehung und das Image des Unternehmens zu verbessern.

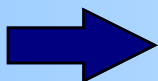
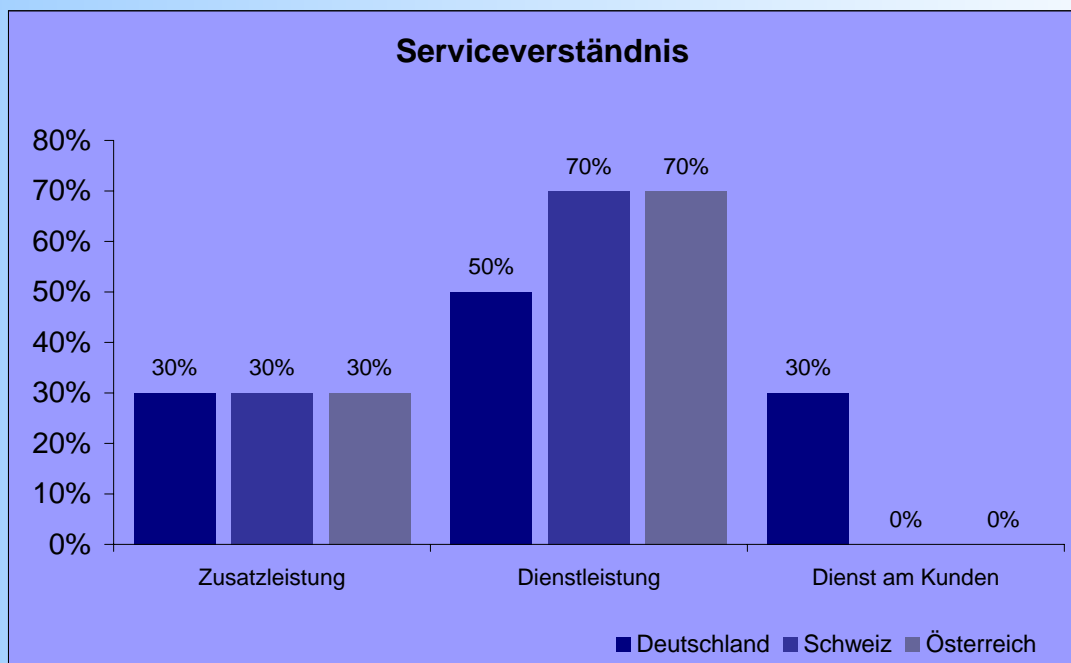
Es wurden unterschiedliche Branchen in die Untersuchung einbezogen, um die Unterschiede und die Entwicklung von Service aufzuzeigen.

6.1 Telefonische Interviews

Ergebnisse

1. Frage

Was verstehen Sie unter Service?



Der Begriff des Service ist nicht eindeutig definiert. Häufig wird Service als eine Zusatzleistung zu den angebotenen Produkten gesehen, die der Kunde erwartet. Manche nennen es einfach den „Dienst“ am Kunden.



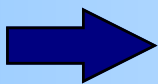
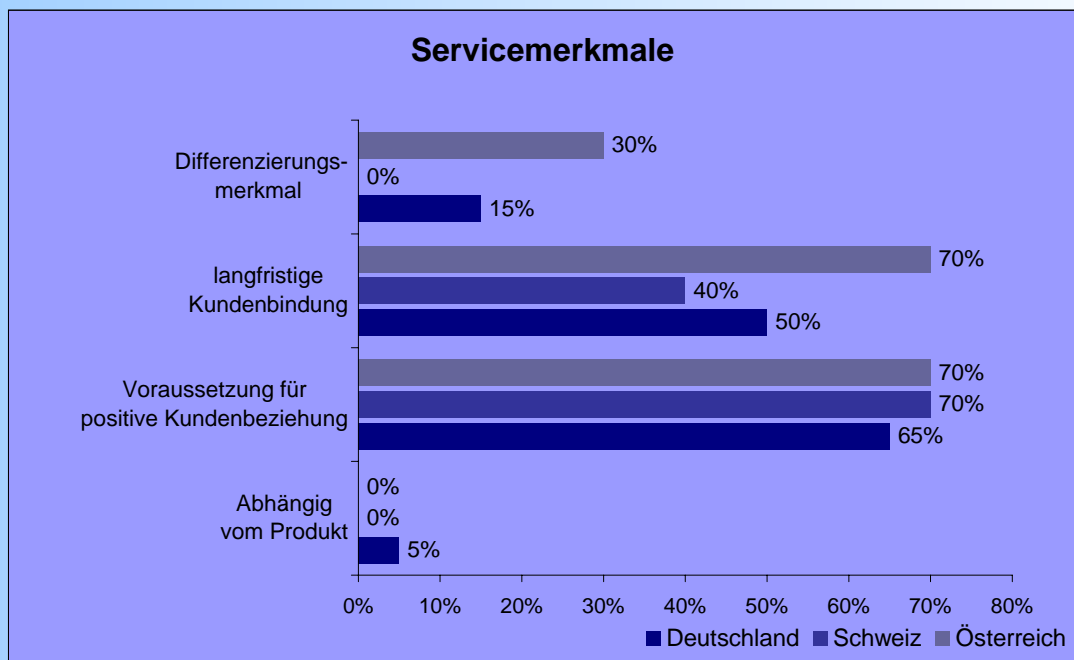
Service ist eine Zusatzleistung, die auf die individuellen Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten ist und die der Kunde nicht erwartet hat.

6.1 Telefonische Interviews

Ergebnisse

2. Frage

Welchen Zusammenhang sehen Sie zwischen Service und Kundenbeziehung?



Die Mehrheit der befragten Unternehmen sehen Service als Voraussetzung für eine positive Kundenbeziehung. Demnach ist Service das A und O in der Zusammenarbeit mit den Kunden. Diese Meinung vertreten Unternehmen der Schweiz und Österreich.



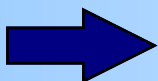
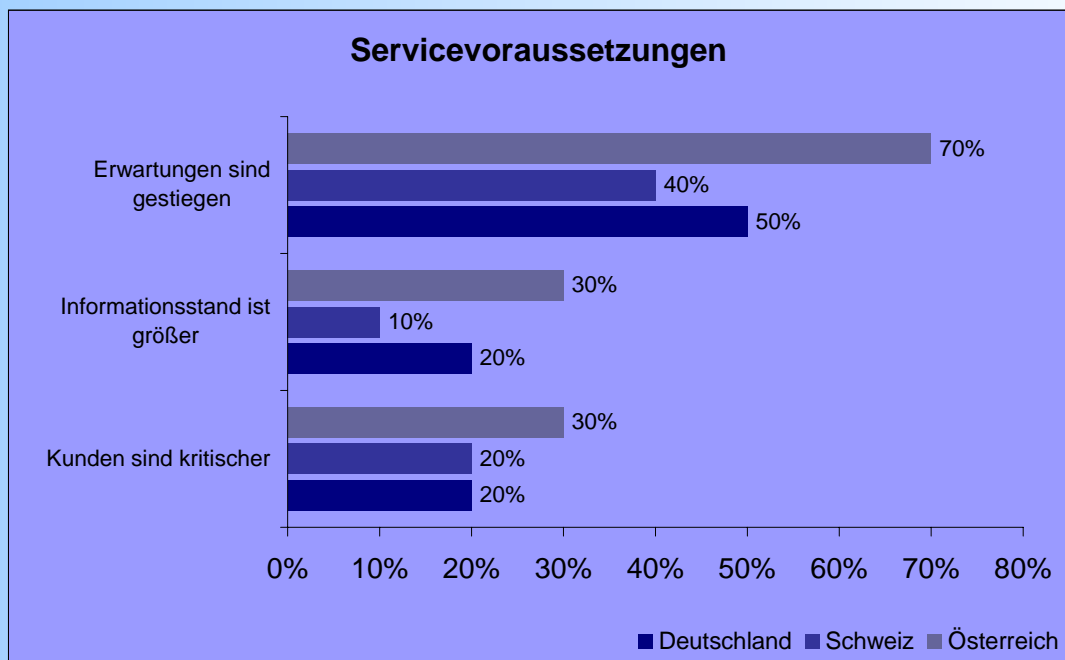
Unternehmen erkennen durchaus den positiven Einfluss von Service, aber die Anwendung spiegelt eine andere Einstellung wider.

6.1 Telefonische Interviews

Ergebnisse

3. Frage

Welche Veränderungen können Sie bei Ihren Kunden in Bezug auf die Anforderungen und Erwartungen im Service beobachten?



Die Unternehmen stellen zunehmend fest, daß die Erwartungen und Anforderungen der Kunden gestiegen sind. Dabei handelt es sich um Erwartungen aus unterschiedlichen Bereichen. Die Kunden sind heute viel informierter und kritischer im Umgang mit den Angeboten der Unternehmen.



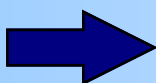
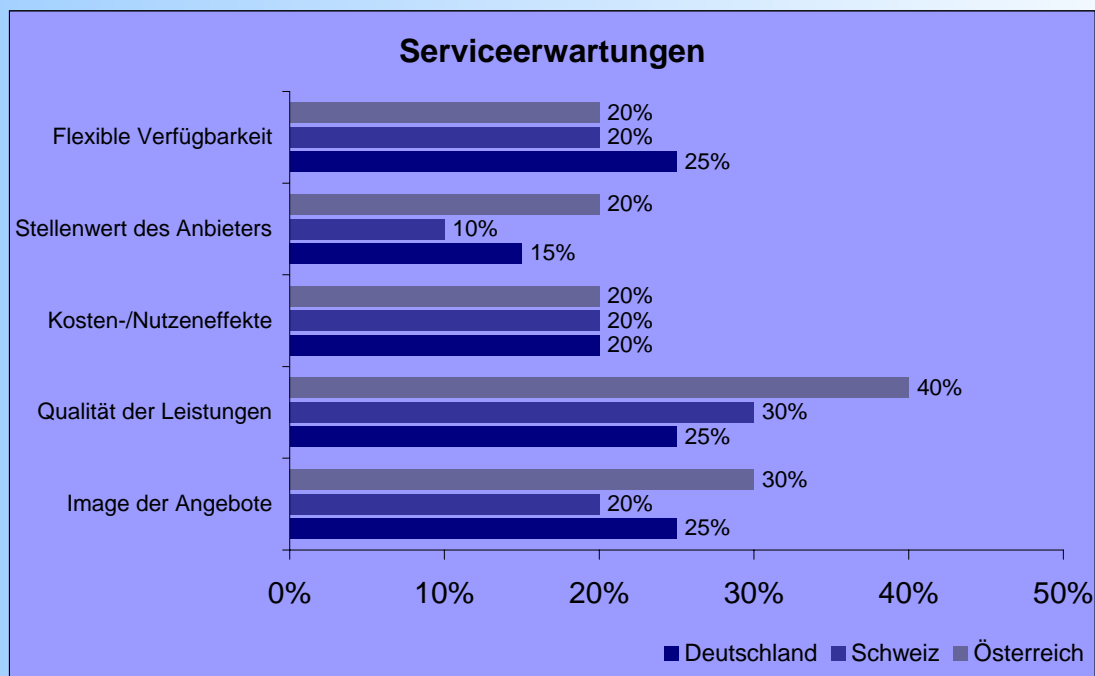
Kunden haben sich weiterentwickelt. Sie nutzen aktiv die Möglichkeiten der einfachen und gezielten Informationsbeschaffung.

6.1 Telefonische Interviews

Ergebnisse

3. Frage

Welche Veränderungen können Sie bei Ihren Kunden in Bezug auf die Anforderungen und Erwartungen im Service beobachten?



Der Kunde gibt sich immer seltener mit dem „reinen Angebot“ an Service zufrieden, sondern zieht in die Entscheidungsfindung das Urteil über den tatsächlichen Vorteil für sich heran: Resultate der Wahl, Intentionen der Nutzung, Einsatz von Kosten, etc.



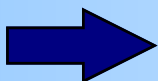
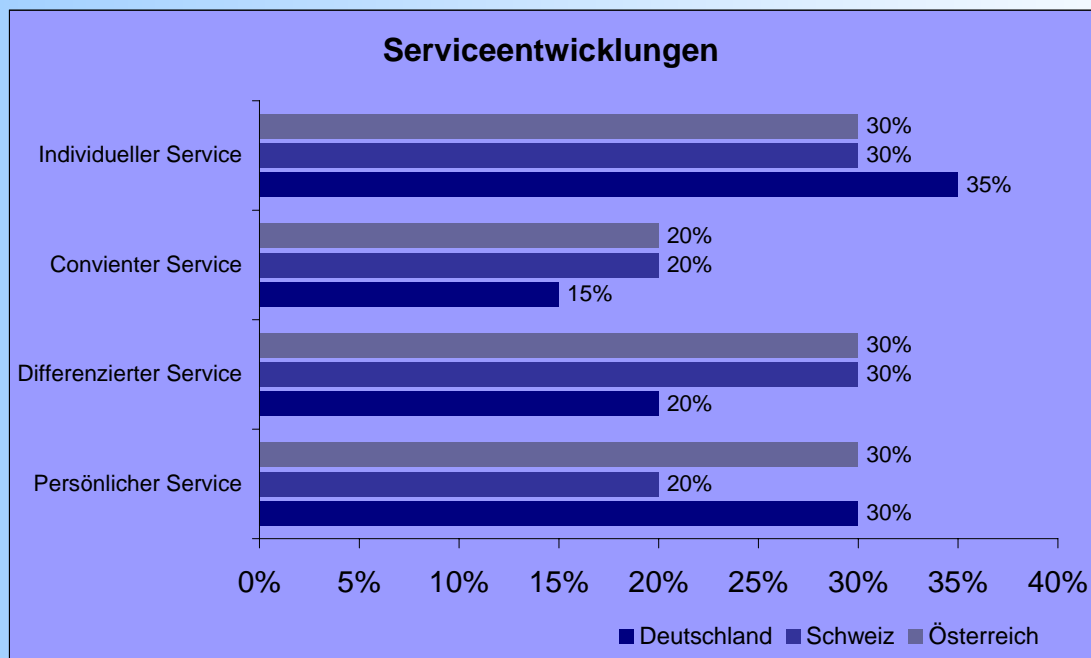
Kunde erwarten ein Serviceangebot, welches ihnen den Entscheid „versüsst“

6.1 Telefonische Interviews

Ergebnisse

4. Frage

Wie sehen Sie die zukünftige Entwicklung von Service?



Die Unternehmen sehen die Entwicklung von Service ganz unterschiedlich. Ein Großteil jedoch tendiert dazu, daß sich Service an die unterschiedlichen Zielgruppen anpassen muss und somit ein hohes Maß an Individualität zukünftig gefordert ist.



Service ist im zukünftigen Wettbewerb auf den Märkten wichtiger denn je.

6.1 Telefonische Interviews

Auswertung

Die Auswertung der telefonischen Interviews hat ergeben, daß Unternehmen mit ihren Vorstellungen noch in der Vergangenheit leben. Es wird immer noch zu sehr produktbezogen gedacht. Der Markt aber ist gekennzeichnet von immer mehr gleichartigen und austauschbareren Produkten.

Aus diesem Grund brauchen Unternehmen neue, kreative Ideen, um die Kunden zu überzeugen.

Zunächst einmal muß ein Verständnis für Service entwickelt werden. Auf die Frage, was Unternehmen denn unter Service verstehen, kamen ein Großteil der Befragten ins Grübeln. Selbst Leiter aus der Abteilung Service konnten auf diese Frage nur mager antworten. „Service ist der Dienst am Kunden.“ Solch banale Betrachtungsweisen schrecken doch jeden ab. Unternehmen sind noch nicht bereit auf ihre Kunden zuzugehen, ihnen zuzuhören, ihre Wünsche zu erkennen und Strategien im Service zu entwickeln. Nur wenige Unternehmen sehen Service als Zusatzleistung, die die Erwartungen der Kunden übertrifft.

Umso erstaunlicher ist es, daß den Unternehmen scheinbar schon bewußt ist, daß Service großen Einfluss auf die Kundenbeziehung hat. Immerhin gaben 70 % der Befragten an, daß Service die Voraussetzung für eine ausgeglichene Kundenbeziehung ist. Die Unternehmen betrachten Service als Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb, das positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat. Sie wissen also um die Macht von Service.

Viele Unternehmen behaupten ihre Kunden und deren Erwartungen zu kennen. Bleibt die Frage offen, warum Unternehmen dann in der Praxis nicht auch so handeln. Kunden sind heute kritischer als früher, umso mehr müssen die Unternehmen tun, um zu überzeugen. Nur der Aspekt einer hohen Erreichbarkeit bsw. reicht allein nicht aus, um langfristig Kunden an sich zu binden. Es geht um den Gesamteindruck, den ein Unternehmen vermittelt.

Service ist stark an Emotionen geknüpft. Deshalb ist es notwendig, sich in die Wünsche des Kunden hineinzusetzen.

6.1 Telefonische Interviews

Fazit

Die Kunden haben das Recht auf Erfüllung ihrer Erwartungen. Schließlich schenken sie dem Unternehmen Vertrauen und Loyalität.

In deutschen Unternehmen spielt der Service im Vergleich zum Produkt bzw. der Dienstleistung noch immer eine untergeordnete Rolle.

Alles was zählt ist, daß das Produkt/die Dienstleistung den Anforderungen der Kunden entspricht. Dabei steht der Kernnutzen im Vordergrund. Zusatznutzen wie begleitende, ergänzende oder abrundete Services werden kaum berücksichtigt.

Den Unternehmen ist nicht bewusst, was durch Service erreicht werden kann. Zwar wurde in den Gesprächen gesagt, das Service Voraussetzung für langfristige Kundenbeziehungen sind, aber das Verhalten der Unternehmen zeigt eine andere Sichtweise.

Immer wieder werden Produkte verbessert - Service wird nur selten verbessert.

Zu wenig werden immaterielle Bedürfnisse der Kunden erforscht und dementsprechende Strategien entwickelt.

Es fehlen erkennbar kreative Ansätze, wie Service kundengerecht und kundenindividuelle angeboten werden kann.

Unternehmen scheinen dabei den Ansatz, die Signale der Kunden zu erkennen, zu deuten und diese richtig zu integrieren (noch) nicht zu verstehen.

6.2 Expertengespräche

Methode

Zur Ergänzung der Untersuchung der Entwicklung von Service in deutschen Unternehmen wurden Gespräche mit Experten geführt. Dabei handelte es sich um telefonische Interviews und persönliche Gespräche.

Die Gesprächsteilnehmer beschäftigen sich schon seit einiger Zeit mit diesem Thema und beobachten die Entwicklungen im Service. Sie geben wichtige Anregungen für die Unternehmen.

Um möglichst differenzierte Sichtweisen aufzuzeigen, wurden Experten aus der Forschung, der Lehre, der Beratung und der Praxis gewählt. Auf diese Weise finden Theorie und Praxis gleichermaßen Anerkennung.

In den Interviews mit den Experten sollte herausgestellt werden, warum eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema Service und die zukünftige Entwicklung von Service von so bedeutender Wichtigkeit für die Unternehmen im Wettbewerb ist.

Zusätzlich gaben die Experten eine Einschätzung über die gegenwärtige Situation im Service und was letztendlich exzellentes Service kennzeichnet.

6.2 Expertengespräche

Die Experten

Sabine Hübner

unterstützt als Beraterin und Autorin zahlreiche Unternehmen bei der Konzeption und Umsetzung von Servicestrategien.

Minoru Tominaga

vermittelt japanische Management - Methoden und die Grundsätze der Kundenorientierung an deutsche Unternehmen.

Thomas Biermann

ist Professor für Betriebswirtschaft an der Technischen Fachhochschule Wildau. Neben seiner Lehrtätigkeit bietet er als Leiter des Service Management Instituts Unternehmensberatung und Management-Training an.

Dirk Zimmermann

erforscht seit mehreren Jahren die Entwicklungen im Service in verschiedenen Zusammenhängen und Szenarien. Sein Ziel ist es, den Unternehmen neue Wege in der Serviceentwicklung und Servicegestaltung aufzuzeigen.

6.2 Expertengespräche

Aus Sicht der Forschung: Dirk Zimmermann



1. Frage

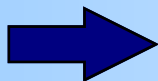
Was sind Ihre Beweggründe sich mit dem Thema Service und Serviceentwicklung auseinander zu setzen?

„Ziel ist es, bei den Unternehmen mehr Bewußtsein für Service zu schaffen. Wenn über Service gesprochen wird, ist es notwendig ein Verstehen der Teilnehmer und ein Verständnis für das Thema zu erzeugen.“

Die Ansprüche an Service seitens der Kunden werden sich erhöhen. Dabei sollte eine Unterscheidung zwischen Services, die der Kunde möchte, braucht oder die einfach nur angenehm, aber nicht entscheidend für den Kauf sind, getroffen werden.

Services, wie zum Beispiel das Servieren von Kaffee, gehören zu den Nice - to - have Services, die heute vom Kunden schon eher als Voraussetzung angesehen werden. Sie stellen keinen „echten“ Mehrwert für den Kunden dar. Service sollte als eigenes Produkt angesehen werden, welches sich zur Dienstleistung entwickelt.

Trotzdem die Ansprüche der Kunden höher werden und die Erwartungen sich ändern, sollte dem Service immer die Funktion eines Begeisterungsfaktors zukommen.“



Unternehmen sind in Ihrem Denken noch nicht so weit, Services zu entwickeln, sie zu kommunizieren und auch so zu handeln.



„Unternehmen denken immer noch zu stark produktbezogen.“

6.2 Expertengespräche

Aus Sicht der Forschung: Dirk Zimmermann

2. Frage

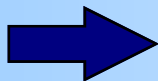
Worin sehen Sie die Notwendigkeit einer Untersuchung?

„Die Notwendigkeit einer Untersuchung besteht in der Schaffung einer Orientierung für Unternehmen.

Eine Orientierung in Bezug auf Serviceleistungen, Serviceprodukte und Serviceangebote, aber auch in der Betrachtung des Vorhandenseins von „Services“, deren thematischer, inhaltlicher und funktionaler Gestaltung sowie deren Kommunikation in verschiedenen Segmenten, Branchen und Unternehmen.

Die Untersuchung soll aufzeigen, welche Möglichkeiten der Einsatz von speziellen Services (Pre-, At- und After-Services) bieten und welchen Nutzen sie bringen. Nutzen in Bezug auf Kunden und Unternehmen. Wozu braucht man gerade jetzt Service?

Kunden gehen heute anders mit dem Angebotsmarkt um, als früher. Sie sind kritischer und informierter.“



Unternehmen sind heute sehr orientierungslos im Umgang mit Service. Scheinbar sind die Kunden oft informierter als die Unternehmen selbst.



„Bei Unternehmen herrscht eine Orientierungslosigkeit im Service.“

6.2 Expertengespräche

Aus Sicht der Forschung: Dirk Zimmermann



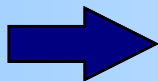
3. Frage

Wie beurteilen Sie die gegenwärtige Situation in Bezug auf Service?

„Sobald die Produktverkäufe im Unternehmen schlechter werden, wird oft alles zurückgesetzt, was nicht zum Verkauf gehört. Sofort rückt alles andere in den Hintergrund. Es geht nur noch darum, mehr Produkte an neue Kunden zu verkaufen. Die wenigsten Unternehmen setzen in solch einer Situation auf Service.“

Vielmehr wird der Service mißbraucht, um mehr Produktverkäufe zu erzielen. Mißbraucht deshalb, weil viele Unternehmen von Service sprechen, ihn aber gar nicht anbieten. Der Kunde und seine Erwartungen bleiben meistens im Hintergrund. Unternehmen sind meist zu sehr auf den reinen Verkauf fixiert.

Service sollte eine Zusatzleistung darstellen, die der Kunde so nicht erwartet hätte. Kunden werden service-resistent. Sie entwickeln sich weiter, sie denken mit und sind daher kritischer und anspruchsvoller. Services, die man früher nicht erwartet hat, sind heute selbstverständlich. Möglicherweise ist die Zeit für manche Services schon abgelaufen. Die Austauschbarkeit von Produkten besteht auch im Service. „



Der Service hat noch nicht den Stellenwert in den Unternehmen, den er markt- und wettbewerbsbedingt haben sollte. Die positive Wirkung von Service auf den Unternehmenserfolg wird noch nicht erkannt.



„Unternehmen sehen das Potential, welches im Service steckt noch nicht“

6.2 Expertengespräche

Aus Sicht der Forschung: Dirk Zimmermann



4. Frage

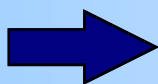
Was macht exzellenten Service aus?

„Service kommt immer aus dem Herzen. Service ist nicht zweckgebunden. Service gibt den Menschen etwas, nimmt ihnen dafür aber nichts. Service stellt etwas besonderes, etwas unerwartetes dar.“

Service hat Charakter. Es ist nichts einfaches, gewöhnliches. Service ist nützlich und repräsentiert einen Wert. Durch Service wird eine Verbesserung der Lebensqualität erzeugt. Die Qualität in der Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden wird verbessert. Service schafft eine Win- Win Situation. Dabei soll der Kunde nicht das Gefühl haben, dass Service nur angeboten wird, um zu verkaufen.

Service spiegelt die Grundhaltung von Unternehmen wider. Es geht darum, den Kunden glücklich zu machen, Zuvorkommenheit anzubieten, sich in den Kunden hinein zu versetzen. Dem Kunden etwas zu geben, wonach er nicht gefragt hat.

Unternehmen bieten zwar Service an, sind aber oft nicht genug vorbereitet, um diesen auch zu gewährleisten. Eine dafür notwendige gründliche Untersuchung wird meist nicht gemacht. Der Anspruch und die Wirklichkeit passen oft nicht zusammen.“



Exzellenter Service muß von Unternehmen konsequent gelebt und umgesetzt werden.



„Service muß die Werthaltung eines Unternehmens darstellen.“

6.2 Expertengespräche

Aus Sicht der Forschung: Dirk Zimmermann

5. Frage

Worin sehen Sie eine Abhängigkeit zwischen Unternehmenserfolg und gutem bzw. schlechtem Service?

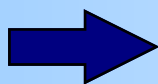
„Exzellenter Service bietet die Grundlage für den Erfolg von Unternehmen.

Kunden bleiben dann, trotz Überangebot und Reizen durch Konkurrenten, treue Kunden. Aber „exzellenter Service“ soll nicht nur für Kundenzufriedenheit sorgen, sondern die Länge und Intensität der Beziehung Unternehmen und Kunde positiv beeinflussen.

Service bedeutet den Kunden kennen lernen und die Geschäftsbeziehung anzureichern. Trotzdem reicht ein einmal erlangter exzellenter Service nicht aus, da wie auch bei Produkten, Entwicklungen stattfinden. Eine Differenzierung hinsichtlich der sich wandelnden Kundentypen und Kundenkategorien ist notwendig.

Durch eine sich immer wieder angepaßte „Segmentierung der Profile“ läßt sich zuverlässig ableiten, welche Kunden wann, was und wo von Unternehmen erwarten.

Exzellenter Service ist nicht nur ein Kriterium für Unternehmenserfolg, sondern auch für Unternehmensexistenz.“



Service hat enorme Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg, auf die Kundenbeziehung und auf die Existenz von Unternehmen.



„Service entscheidet über den zukünftigen Erfolg eines Unternehmens.“

6.2 Expertengespräche

Aus Sicht der Forschung: Dirk Zimmermann

6. Frage

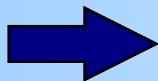
Wo sehen Sie Trends? Wo geht die Entwicklung von Service hin?

„Service ohne Personaleinsatz („automatisierter Service“) seitens der Unternehmen ist eine der maßgeblichen Entwicklungen.

Kunden müssen die Unternehmen nicht mehr kontaktieren. Sie können den angebotenen Service zu jeder gewünschten Zeit in Anspruch nehmen. Dabei ist es notwendig, daß alle Medien und Kanäle synchronisiert sind.

Das Gegenstück zu diesem Trend bildet der „personal Service“, bei dem der Kunde einen Ansprechpartner hat. Dieser Ansprechpartner kennt seinen Kunden und deren Bedürfnisse ganz genau und kann so einen maßgeschneiderten Service bieten.

Service entwickelt sich zu einer neuen Dienstleistung – als „Serviceprodukt“ - und erreicht Eigenständigkeit und Selbstständigkeit.“



Service wird sich in verschiedene Richtungen entwickeln. Automatisierter Service und personaler Service sind nur zwei Entwicklungsmöglichkeiten.



„Service konfiguriert die Begegnung mit dem Kunden für die Unternehmen neu.“

6.2 Expertengespräche

Aus Sicht der Lehre: Thomas Biermann



1. Frage

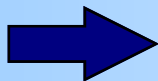
Was sind Ihre Beweggründe sich mit dem Thema Service und Serviceentwicklung auseinander zu setzen?

„Unternehmen stehen heute täglich von der Herausforderung, hochwertige Dienstleistungen zu erbringen oder erbringen zu lassen, entweder bei einem Unternehmen aus den klassischen Sektoren, im externen oder internen Servicebereich eines Betriebes.

Die aus diesem Anspruch entstehenden Herausforderungen sind vielfältig, sie reichen von der Formulierung einer schlüssigen Servicestrategie bis zur personalen Umsetzung des Service - Tag für Tag.

Bisher wurden die Unternehmen mit der Findung geeigneter Lösungen allein gelassen.

Abhilfe schafft die sich stetig entwickelnde Auseinandersetzung von Forschung & Lehre im Bereich des Service-Managements und die Übertragung der Erkenntnisse in die Praxis.“



Service ist im Wandel und benötigt immer wieder neuen Anregungen aus der praxisbegleitenden Forschung.



„Service ist Entwicklung und jederzeit abhängig von der Entwicklung der Beteiligten.“

6.2 Expertengespräche

Aus Sicht der Lehre: Thomas Biermann

2. Frage

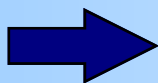
Worin sehen Sie die Notwendigkeit einer Untersuchung?

„Die Notwendigkeit einer regelmäßigen Auseinandersetzung mit dem Thema „Service“ besteht in der Bedeutungsverschiebung auf den Märkten der Gegenwart von Industrie nach Dienstleistungen.

Diese Verschiebung hat nicht nur in den Nachbarländern, sondern auch in Teilen Asiens stattgefunden.

Dienstleistungen werden immer wichtiger. An vielen Stellen wird Service mit geringer Professionalität ausgeführt.

Vor allem bei Unternehmen aus der Industrie ist das der Fall.“



Der Dienstleistungssektor wird sich zunehmend vergrößern und damit kommen auch neue Herausforderung auf den Service zu.



„An vielen Stellen wird Service mit geringer Professionalität ausgeführt.“

6.2 Expertengespräche

Aus Sicht der Lehre: Thomas Biermann



3. Frage

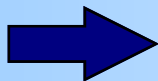
Wie beurteilen Sie die gegenwärtige Situation in Bezug auf Service?

„In Deutschland ist der Zug bereits gut ins Rollen gekommen.

In den letzten fünf bis zehn Jahren hat eine Verbesserung der Gestaltung und der Steuerung von Service stattgefunden.

Diese Entwicklung ist allerdings abhängig von der Branche. Im Bereich Transport und Logistik ist die Entwicklung bereits ziemlich gut.

Im Gegensatz dazu stehen Versicherungen eher schlecht da. Banken belegen das Mittelfeld.“



In einigen Branchen ist die Entwicklung von Service schon ganz gut vorangekommen. Trotzdem sind immer noch Verbesserungen in Bezug auf die Umsetzung notwendig.



„Versicherungen stehen im Service eher schlecht da.“

6.2 Expertengespräche

Aus Sicht der Lehre: Thomas Biermann

4. Frage

Was macht exzellenten Service aus?

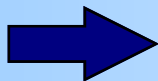
„ An erster Stelle steht die Zuverlässigkeit der Erfüllung der Erwartungen der Kunden.

An zweiter Stelle muss natürlich bei den Unternehmen eine Problemlösungsbereitschaft vorhanden sein. Mitarbeiter sollen sich auf den Kunden einstellen und motiviert sein, eine Lösung zu finden.

Drittens ist die Umsetzung der Prozesse im Service entscheidend für exzellenten Service.

Prozesse sollten so gestaltet werden, dass sie für den Kunden am angenehmsten sind.

Dabei spielen die Soft Facts eine enorm wichtige Rolle.“



Exzellenter Service ist stark gekennzeichnet von der Motivation des Unternehmens die Probleme der Kunden zu lösen.



„Die Umsetzung der Prozesse ist entscheidend für exzellenten Service.“

6.2 Expertengespräche

Aus Sicht der Lehre: Thomas Biermann

5. Frage

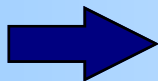
Worin sehen Sie eine Abhängigkeit zwischen Unternehmenserfolg und gutem bzw. schlechtem Service?

„Je härter der Wettbewerb ist, desto größer wird die Anhängigkeit von Service.“

Ähnliches trifft auf austauschbare Produkte zu.

Für eine Differenzierung im Wettbewerb wird Service immer wichtiger.

Doch auch Services werden austauschbar und es wird schwieriger für die Unternehmen mit Service zu punkten.“



Service gilt zwar als Differenzierungskriterium, doch auch hier muß die Austauschbarkeit bedacht werden. Die Entwicklung von neuen Serviceideen ist unumgänglich.



„Je härter der Wettbewerb ist, desto größer wird die Abhängigkeit von Service.“

6.2 Expertengespräche

Aus Sicht der Lehre: Thomas Biermann

6. Frage

Wo sehen Sie Trends? Wo geht die Entwicklung von Service hin?

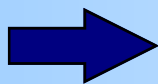
„Im B2C und B2B Bereich sehe ich einen Trend in der Automatisierung von Serviceleistungen.“

Kunden können sich mit Hilfe des Internets selbst bedienen. Bestimmte Services sind bereits ganz auf die Kunden verlagert. Buchungsservice bei Reisen oder Online Services werden von den Kunden selbstständig genutzt. Menschen werden durch Maschinen ersetzt.

Das hat zur Folge, daß Serviceberufe aussterben werden, da sie niemand mehr braucht.

Im B2B Bereich besteht ein Trend zum Outsourcing. Unternehmen fragen nach bezahlten Problemlösungen nach.

Einen weiteren Trend sehe ich in der Verlagerung von Service auf Großunternehmen. Große Systemanbieter werden gefragt sein und dabei die Kleineren verdrängen.“



Die Bedeutung des Service ist nach wie vor enorm groß. Nicht nur im persönlichen Kontakt mit den Kunden, sondern auch mit Hilfe von Technologien wird Service möglich gemacht.



„Ich sehe einen Trend in der Automatisierung von Serviceleistungen.“

6.2 Expertengespräche

Aus Sicht der Beratung: Sabine Hübner



1. Frage

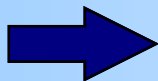
Was sind Ihre Beweggründe sich mit dem Thema Service und Serviceentwicklung auseinander zu setzen?

„Das Thema Service ist enorm spannend. Service bietet ein umfangreiches Potential für die Unternehmen erfolgreich zu sein.

Im Wettbewerb können sich Unternehmen geschickt durch Service differenzieren.

Service hängt stark mit Kundenorientierung und Emotionen zusammen, die gekoppelt sind mit Strategien und Konzepten.

Im Service spielen menschliche Faktoren, sowie psychologische Faktoren eine große Rolle.“



Service verbirgt unheimliches Potential für Unternehmen erfolgreich zu sein.



„Service bietet ein umfangreiches Potential für die Unternehmen erfolgreich zu sein.“

6.2 Expertengespräche

Aus Sicht der Beratung: Sabine Hübner

2. Frage

Worin sehen Sie die Notwendigkeit einer Untersuchung?

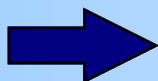
„Die Positionierungsmöglichkeiten von Unternehmen sind eher gering. Daher muß nach anderen Feldern gesucht werden, um sich am Markt durchzusetzen. Dazu benötigt man langfristige, glaubwürdige Mittel. Service stellt eine Möglichkeit dar, sich vom Wettbewerb abzusetzen.

Die Veränderungen in der Gesellschaft und im Arbeitsmarkt führen zu einer Auseinandersetzung mit dem Thema Service. Heute gibt es Märkte für Serviceleistungen, die es früher nicht gab. Es steckt ein unheimliches Potential im Service. Heute sind nicht mehr nur die Produkte entscheidend, sondern vielmehr kommt es auf Service an.

Unternehmen sind gefragt, neue Ideen und Konzepte zu entwickeln, um Kundenbeziehungen langfristig aufzubauen.

Weiterhin bietet Service die Chance für Arbeitsplätze.

Service ist sozusagen ein Wachstumsfaktor für die Kundenorientierung und letztendlich auch für den Umsatz eines Unternehmens.“



Kunden entscheiden sich nicht nur für die Produkte, sondern zusätzlich für den Service.



„Unternehmen sind gefragt, neue Ideen und Konzepte zu entwickeln, um Kundenbeziehungen langfristig aufzubauen.“

6.2 Expertengespräche

Aus Sicht der Beratung: Sabine Hübner



3. Frage

Wie beurteilen Sie die gegenwärtige Situation in Bezug auf Service?

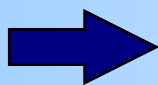
„Ich denke, dass nicht alles „Wüste“ ist. Ich habe eher den Eindruck, daß Unternehmen Sensibilität für das Thema entwickelt haben. Besonders Unternehmen aus dem Mittelstand konzentrieren sich auf Service.

Jedoch besteht das Problem in der Umsetzung von Serviceleistungen. Es handelt sich bei den Unternehmen also nicht um ein Verständnisproblem. Viele Unternehmen haben keine Servicekultur und auch nicht den Mut, sich an Service heranzutrauen.

Servicekultur ist kein Projekt, sondern eine Haltung und eine Einstellung. Der Kunde soll Service für glaubwürdig halten. Unternehmen sind nicht innovativ genug, wenn es darum geht neue Serviceleistungen zu entwerfen.

Servicestrategie, Serviceprodukte und Serviceverhalten sind eng miteinander verbunden. Es sollten sinnvolle Serviceprodukte entwickelt und professionell umgesetzt werden. Bei den Kunden soll der Eindruck entstehen, dass er ein gutes Geschäft gemacht hat. Serviceprodukte müssen den Erwartungen der Kunden entsprechen. Der Kunde sollte einen Nutzen in der Serviceleistung erkennen.“

Die Qualität der Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunden ist schlecht. Kunden wissen gar nicht, was Unternehmen an Service anzubieten haben.“



Unternehmen sind zwar schon sensibel für das Thema Service. Jedoch bestehen noch Defizite in der Umsetzung der Serviceleistungen.



„Servicekultur ist kein Projekt.“

6.2 Expertengespräche

Aus Sicht der Beratung: Sabine Hübner



4. Frage

Was macht exzellenten Service aus?

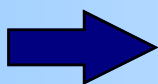
„Will man exzellenten Service erreichen, so muss man folgende Fragen beantworten: 1. Wo sind Kundenkontaktpunkte?, 2. Was kann ich an jedem dieser Punkte tun?, 3. Was erwarten die Kunden an den einzelnen Kontaktpunkten?, 4. Was ist das Sahnehäubchen für den Kunden? und 5. Welchen Service können Kunden erwarten?“

Mit Sahnehäubchen sind keine Geschenke gemeint, sondern etwas, daß dem Kunden einen zusätzlichen Nutzen stiftet. Das ist die Basisleistung. Die Erfüllung der Basisleistung und der Erwartungsleistung zeichnet aber noch lange keinen exzellenten Service aus.

Eine Zusatzleistung jedoch wird die Kunden überzeugen.

Bei exzellenten Service geht es darum, bei den Kunden zu punkten. Deren Erwartungen müssen mindestens erfüllt, besser aber übertroffen werden. Exzellenter Service zeichnet sich durch Gesten aus, die bei den Kunden emotionale Loyalität schaffen.

Exzellenter Service nützt nichts, ohne eine professionelle Abwicklung.“



Exzellenten Service erreicht man, wenn man sich Gedanken darüber macht, wie man den Kunden das Leben erleichtern und bequemer machen kann.



„Bei exzellenten Service geht es darum, bei den Kunden zu punkten.“

6.2 Expertengespräche

Aus Sicht der Beratung: Sabine Hübner



5. Frage

Worin sehen Sie eine Abhängigkeit zwischen Unternehmenserfolg und gutem bzw. schlechtem Service?

„Guter Service ist extrem kundenorientiert und schafft positive Effekte für die Kunden, die sich dann auch positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken.“

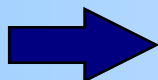
Es entsteht ein Image des Unternehmens bei den Kunden, dass auf andere Kunden transferiert wird.

Service baut Vertrauen auf und steigert die Loyalität der Kunden. Es besteht die Möglichkeit durch Service Potentiale auszuschöpfen.

Es können neue Zielgruppen erschlossen werden, die ohne Service eventuell versperrt geblieben wären.

Service ermöglicht einen hohen Grad an Weiterempfehlungen.

Alle diese Chancen, die Service bietet, wirken sich positiv auf den Unternehmenserfolg aus.“



Guter Service hat positive Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg. Kunden entwickeln Vertrauen und Loyalität.



„Service baut Vertrauen auf und steigert die Loyalität der Kunden.“

6.2 Expertengespräche

Aus Sicht der Beratung: Sabine Hübner

6. Frage

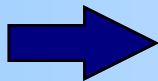
Wo sehen Sie Trends? Wo geht die Entwicklung von Service hin?

„Ein Trend im Service ist die Individualität. Kunden und Kundenwünsche müssen besser kennen gelernt werden. Bessere Dokumentation der Informationen. Service muss an die unterschiedlichen Serviceerwartungen und Bedarfe angepasst werden. Je mehr Unternehmen über ihre Kunden wissen, umso proaktiver können sie agieren. Service soll für den Kunden nicht aufdringlich wirken, was passiert, wenn Angebote gemacht werden, die der Kunde gar nicht möchte. Dann kann Service als Belästigung empfunden werden.“

Eine weitere Entwicklung im Service sind Servicepakete. Beispielsweise für sehr beschäftigte, viel reisende Menschen, die immer ihr Notebook zur Hand haben. Unternehmen könnten überlegen, was so jemand braucht, welche Ängste es gibt und dann ein „Rundum Sorglos Paket“ entwerfen.

Ein großes Potential liegt darin, Service richtig zu erkennen. Leistungen, die Unternehmen Zeit, Geld und Ressourcen sparen. Im B2C Bereich kann Service die Lebensqualität erhöhen, indem Kunden Dinge abgenommen werden, die sie als lästig empfinden.

Im Service werden auch weiterhin Werte eine große Rolle spielen.“



Es ist notwendig, Serviceleistungen zu erkennen und perfekt umzusetzen. Standardprogramme helfen nicht, um bei die Kunden zu überzeugen.



„Ein Trend im Service ist die Individualität.“

6.2 Expertengespräche

Aus Sicht der Praxis: Minoru Tominaga



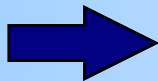
1. Frage

Was sind Ihre Beweggründe sich mit dem Thema Service und Serviceentwicklung auseinander zu setzen?

„Service führt die Menschen zu einem glücklichen Leben. Ohne Service kann man nicht leben. Die deutschen Unternehmen wissen nicht, was Service ist. Es wird den Kunden kein Einkaufsgenuss geboten. In Deutschland gibt es, meiner Meinung nach, nur den Warenaustausch. Deutschland braucht einen Servicegedanken.“

Bei den Kunden soll Genuss beim Einkauf erzeugt werden und den Einkauf zu einem Erlebnis machen. Deutsche Anbieter sind zu sehr materiell orientiert. Ich nenne das nicht Einkaufen, sondern Warenverteilung. Verkäufer sind regelrechte „Warenaufpasser“. Die Kunden werden in Deutschland eher als Störfaktor angesehen. Einmal wurde ich von einem Verkäufer gefragt, ob ich etwas suche. „Ja, einen Fluchtweg“, war meine Antwort auf ihre Frage.

Mein Ziel ist es die deutschen Unternehmen mehr Serviceorientierung beizubringen. Ich möchte Deutschland ändern. Kunden sollen sich nicht selbst die Finger schmutzig machen, nur weil nach 18 Uhr kein Monteur mehr in den Werkstätten zur Verfügung steht.“



Deutsche Unternehmen benötigen mehr Serviceorientierung, um Kundenzufriedenheit und langfristige Kundenbindung zu erreichen.



„Ohne Service kann man nicht leben.“

6.2 Expertengespräche

Aus Sicht der Praxis: Minoru Tominaga

2. Frage

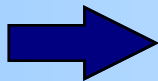
Wie beurteilen Sie die gegenwärtige Situation in Bezug auf Service?

„Service in Deutschland ist eine Katastrophe. Beispielsweise sind Angestellte der Post durch eine Verglasung mit einem kleinen Loch in der Mitte vor dem „bösen“ Kunden geschützt.

In Deutschland herrschen lange Wartezeiten. Das hat sich seit zwanzig Jahren nicht geändert.

Die Kunden möchten aber sofort bedient werden und nicht erst lange anstehen. Es gibt einfach keine Prozessoptimierung.

Viele Menschen kaufen inzwischen über das Internet ein, weil in den Geschäften einfach keine Verkäufer sind. Computer bieten den Kunden einen besseren Service an. Lieber werden teure Computer eingekauft, als an der Freundlichkeit der Menschen zu arbeiten.“



Die Wünsche der Kunden werden leider immer noch zu wenig berücksichtigt. Lieber werden die Menschen durch Maschinen ersetzt.



„Service in Deutschland ist eine Katastrophe.“

6.2 Expertengespräche

Aus Sicht der Praxis: Minoru Tominaga

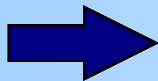


Was macht exzellenten Service aus?

„Um exzellenten Service zu gewährleisten wird es immer wichtiger den persönlichen Service in den Vordergrund zu setzen. Exzellenter Service bedeutet, individuell auf die Wünsche des Kunden einzugehen und Serviceleistungen zu optimieren.“

Dazu kann ich folgendes Beispiel geben. In Erlangen in der Nähe von Nürnberg gibt es ein Hotel, in dem ich immer übernachtete, selbst wenn ich hundert Kilometer weit weg geschäftlich zu tun habe. In diesem Hotel existieren zu den Zimmern auch Hotelparkplätze, die dieselbe Nummer haben, wie die Zimmer. Nachts um zwei Uhr kam ich dort an. An meinem Parkplatz stand ein Schild mit der Aufschrift „Herzlich Willkommen Herr Tominaga!“ Als ich dann auf mein Zimmer kam, stand auf dem Tisch schon eine heiße Tasse Tee.

Das hat mich sehr beeindruckt und jetzt bin ich schon fast süchtig nach diesem Hotel. Dieses Beispiel zeigt sehr deutlich, daß es im Service enorm wichtig ist, sich auf die Wünsche des Kunden einzustellen und dementsprechend zu handeln.“



Exzellenter Service bedeutet sich persönlich um die Kunden zu kümmern und ihre Belange in den Vordergrund zu stellen.



„Exzellenter Service bedeutet individuell auf die Wünsche des Kunden einzugehen.“

6.2 Expertengespräche

Aus Sicht der Praxis: Minoru Tominaga

4. Frage

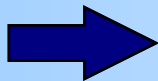
Worin sehen Sie eine Abhängigkeit zwischen Unternehmenserfolg und gutem bzw. schlechtem Service?

„Schlechten Service kann sich niemand leisten. Schlechter Service führt häufig zu Bankrott. Die Kunden kommen nicht mehr in Unternehmen, die schlechten Service bieten. Es kommt zu starken Imageverlusten.

Guter Service hingegen bedeutet Unternehmenserfolg. Aber auch dazu benötigt man Ideen im Service. Das verbessert die Kundenbeziehung. Ich nenne das „4A-Prinzip“. Das bedeutet: „Alles anders als Andere.“ Die Nr.1 zu sein ist für Unternehmen sehr schwer.

Was zählt ist unique sein. „Only One“ zu sein ist bedeutend im Service.

Jede Firma hat Charakter. Über Service können Unternehmen den Unterschied machen. Ohne Service können Unternehmen nicht dauerhaft am Markt bestehen.“



Service hat großen Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens. Was zählt ist mitunter die Einzigartigkeit im Service.



„Service bedeutet Unternehmenserfolg.“

6.2 Expertengespräche

Aus Sicht der Praxis: Minoru Tominaga

5. Frage

Wo sehen Sie Trends? Wo geht die Entwicklung von Service hin?

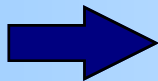
„Service muss jeden Tag ein bißchen besser sein, als gestern.

Wichtig dabei ist der persönliche Service. In der Bibel steht geschrieben: „Behandle die Menschen so, wie Du behandelt werden möchtest.“

Service muss den Tag für die Kunden zu einem Erlebnis machen.

Dabei ist Individualität gefragt. Service bedeutet das Leben für die Kunden bequemer zu machen und zu einem glücklichen Leben zu führen.

Frei nach dem Motto „Carpe Diem“ sollen die Kunden den Tag genießen können.“



Service muß immer wieder neu erfunden werden. Was gestern noch toll war, ist heute und in Zukunft nicht mehr angesagt.



„Service muß jeden Tag ein bißchen besser sein als gestern.

6.2 Expertengespräche

Auswertung

Die Auswertung der Expertengespräche zeigt, daß es unterschiedliche Beweggründe in Theorie und Praxis gibt, sich mit dem Thema „Service“ auseinander zu setzen.

Ideelle Gründe stehen bei der kritischen Auseinandersetzung im Vordergrund. Die Experten möchten den Unternehmen die Augen für Service öffnen und ihnen aufzeigen, daß man nicht nur durch Produktverkäufe, sondern gerade durch Service erfolgreich sein kann.

Eine Notwendigkeit der Untersuchung sehen die Experten vor allem in gesellschaftlichen Veränderungen. Die Kunden haben sich weiterentwickelt und erwarten mehr von Service. Was den Unternehmen fehlt ist eine Orientierung in Bezug auf Serviceleistungen.

Die gegenwärtige Situation von Service in Deutschland wird eher als schlecht angesehen. Teilweise wissen Unternehmen zwar über die Bedeutung von Service, aber die Gestaltung, Umsetzung und Ausführung sind noch lange nicht ausgereift. Das Denken in Zahlen dominiert noch zu stark in der Unternehmensführung.

Service muß gelebt werden und in der Unternehmenskultur verankert sein. Im Service kommt es auf den persönlichen Kontakt mit den Kunden an. Die Qualität der Kundenbeziehung wird durch Service erheblich verbessert, da die Kunden Wertschätzung erfahren.

Jeder der Experten bestätigt, daß Service enormen Einfluß auf den Unternehmenserfolg hat. Durch gezielt eingesetzten Service wird die Kundenbeziehung hinsichtlich Qualität und Intensität verbessert.

Im Vordergrund steht der personalisierte Service. Durch eine hohes Maß an Individualität kann exzellenter Service gewährleistet werden. Trotz alledem wird in einigen Branchen auch automatisierter Service gefragt sein.

6.2 Expertengespräche

Fazit

- Kunden und Unternehmen haben noch immer unterschiedliche Ansprüche an Service.
- Ein einheitliches Verständnis von Service ist notwendig.
- Die Unternehmen in Deutschland müssen noch stärker die Kundenbedürfnisse erforschen und Strategien danach ausrichten.
- Service muss in der Unternehmenskultur verankert sein und gelebt werden: „Auf Worte müssen Taten folgen.“
- Langfristig sichert Service Unternehmenserfolg und ein positives Image.

7

Einschätzung

7.1 Zusammenfassung der Erkenntnisse

Die telefonischen Interviews und die Gespräche mit den Experten haben ergeben, daß Service mehr ist, als einfach nur eine produktbegleitende Leistung.

Service öffnet den Unternehmen neue Möglichkeiten in der Kundenorientierung, sich am Markt zu positionieren und darüber hinaus langfristig zu existieren.

Die Gespräche mit den Experten zeigen, daß Unternehmen noch nicht in der Lage sind, Service professionell umzusetzen.

Die Meinungen darüber, ob bei den Unternehmen das dafür notwendige Serviceverständnis schon vorhanden ist, gehen weit auseinander.

Fakt ist jedoch, dass das Vorurteil „Servicewüste Deutschland“ immer noch weit verbreitet ist und von den Unternehmen auch leider immer noch bedient wird.

Die Ursache liegt möglicherweise darin, daß Unternehmen die Erwartungen ihrer Kunden zwar kennen mögen, aber dieses Wissen nicht nutzen. Die Interviews haben gezeigt, daß Unternehmen sehr wohl wissen, daß die Kunden kritischer und informierter geworden sind. Wenn also Unternehmen das wissen, bleibt doch die Frage offen, warum nicht auf die Wünsche des Kunden eingegangen wird, sodaß es weniger zu kritisieren gibt.

Ganz einfach. Unternehmen müssten dann an sich selber arbeiten, sich Fehler eingestehen und für Veränderungen bereit sein. Man müsste zugeben, daß der ewig nervende Kunde, der fünf Minuten nach Feierabend ins Geschäft kommt, auch noch das Recht auf eine kundenfreundliche Bedienung hat. Immerhin ist er es, der dazu beiträgt das Unternehmen am Leben zu halten und dessen Image zu gestalten.

In den Unternehmen herrscht kein auf die Kundenbedürfnisse abgestimmtes Gesamtkonzept. Unternehmensweit gibt es oft keine einheitliche Auffassung zu Service und Kundenorientierung.

7.1 Zusammenfassung der Erkenntnisse

1. Exzellente Kundenbeziehung durch exzellenten Service

Service ist ein Instrument zur Stärkung der Kundenbeziehung. Dies bestätigen mehr als die Hälfte der telefonisch befragten Unternehmen. Service hängt stark mit Emotionen und den Einstellungen der Kunden zusammen. Die Kunden haben sich weiterentwickelt und sind kritischer mit den Unternehmen geworden.

Die Betrachtung der Produkte ist nur ein Kriterium für die Kaufentscheidung der Kunden. Die Entscheidungsfaktoren der Kunden haben sich um den Faktor Service erweitert. In einer Welt, in der niemand mehr Zeit hat, ist es absolut von Vorteil, wenn dem Kunden bestimmte Arbeiten abgenommen werden.

Auf diese Weise können Kunden stärker an das Unternehmen gebunden werden. Service schafft Vertrauen bei den Kunden. Sie fühlen sich mit ihren Anliegen und Problemen ernst genommen.

Die Kunden merken, da ist jemand an ihrer Person interessiert. Nicht als jemand, der für Umsatz sorgt, sondern als Mensch, dem mit den Leistungen des Unternehmens geholfen wird. Die Qualität der Kundenbeziehung wird durch Service verbessert. Dazu tragen viele einzelne Faktoren bei. Auf beiden Seiten entsteht Wertschätzung.

„Gegenseitiges Vertrauen ist das A und O in der Kundenbeziehung.“

„Durch Service wird Vertrauen in die Leistungen des Unternehmens geschaffen.“

7.1 Zusammenfassung der Erkenntnisse

2. Exzellentes Image durch exzellenten Service

Das Image eines Unternehmens ist bedeutend für den Aufbau neuer Kundenbeziehungen. Service hilft das Image positiv zu beeinflussen. Service bietet Leistungen, die die Kunden nicht erwartet haben. Das Ergebnis dieser Leistungen sind überraschte, zufriedene und überzeugte Kunden. Das wiederum überträgt sich auf das Image von Unternehmen.

Bei Kunden entsteht ein positives Bild über das Unternehmen, seine Mitarbeiter und der Umgang mit den Kunden.

Zufriedene Kunden berichten über ihre Erfahrungen mit dem exzellenten Service, den sie bei einem Unternehmen erlebt haben. Sie empfehlen das Unternehmen weiter und schon bald ist es für seinen Service bekannt.

Eventuelle Probleme die bei der Nutzung eines Produktes auftreten, können durch Service wieder ausgeglichen werden und zumindest keine negativen Wirkungen auf das Image haben.

„Service hilft das Image eines Unternehmens zu verbessern.“

„Exzellenter Service ist das wirkvollste Instrument im erfolgreichen Empfehlungsmarketing“

7.2 Chancen und Risiken

Chancen

Service wirkt sich positiv auf die Kundenbeziehung aus

Service stärkt die Beziehung zum Unternehmen. Die Kunden fühlen sich gut aufgehoben und wissen, dass das Unternehmen auch an ihnen interessiert ist.

Service weist ein enorm großes Differenzierungspotential auf

Eine Differenzierung über den Preis ist bei dem heutigen Preisdruck nur noch schwer möglich und wird auch in Zukunft nicht einfacher werden. Mit exzellentem Service werden den Kunden über das Produkt hinaus Leistungen geboten, die sie woanders nicht in derselben Qualität erhalten.

Service bietet Vorsprung gegenüber den Wettbewerbern

Exzellenten Service kann man nicht von heute auf morgen demonstrieren. Service muss entwickelt werden und von gesamten Unternehmen gedacht und geliebt werden. Eine einmal entstandene Servicekultur ist von den Wettbewerbern nicht so leicht aufzuarbeiten.

Service sichert die Unternehmensexistenz

Durch Service können Unternehmen nicht nur erfolgreich mit ihren Produkten sein, sondern auch mit produktbegleitenden Leistungen. Was nützt die beste Automarke, wenn der Service nicht funktioniert und beispielsweise eine Glühbirne wechseln mehrerer Tagen dauert.

7.2 Chancen und Risiken

Risiken

Serviceleistungen werden schnell als Selbstverständlichkeit angesehen

Die Welt ist heute sehr schnelllebig. Entwicklungen und Veränderungen prägen die Geschäfte. Schnell werden gegebene Services vorausgesetzt

Service muß sich immer wieder neu beweisen

Jede Kundensituation erfordert nicht nur eine Neueinstellung auf sich wandelnde Anliegen und Erwartungen, sondern auch die Verpflichtung immer die beste Qualität abzuliefern.

Service sucht den Vergleich mit anderen

Kunden sind heute nicht nur besser informiert, sie nutzen auch jederzeit den Vergleich, den sie aus den Ergebnissen direkter Erfahrungen oder den Berichten von anderen gezogen haben.

Service benötigt eine professionelle Umsetzung

Ein perfektes Serviceverständnis und die Ideen neuer Servicestrategien reichen nicht aus, um mit Service zu überzeugen. Eine professionelle Umsetzung ist gefragt. Schlägt diese fehl, so besteht das Risiko, dass Services von den Kunden gar nicht als Services angesehen werden.

8

Service Trends!

8. Service Trends!

A. Individualität im Service

Ein Trend im Service ist mehr Individualität. Dabei bezieht sich Individualität auf die Entwicklung neuer Ideen und Strategien, auf die Serviceangebote und auf die gesamte Kundenbeziehung.

Strategien

Um individuell auf die verschiedenen Bedürfnisse der Kunden eingehen und damit auf Veränderungen am Markt zu reagieren, ist es absolut notwendig, neue Ideen und Strategien zu deren Umsetzung zu entwickeln. Das erfordert innovatives Denken und Mut Neues auszuprobieren. Kunde ist nicht gleich Kunde und Service nicht gleich Service. Jeder Kunde hat eine andere Auffassung von Service und jeder Kunde hat einen subjektiven Eindruck von der Servicephilosophie eines Unternehmens. Standardisierte Konzepte, die alle Kunden über einen Kamm scheren, sind dabei wenig erfolgreich.

Konzepte

Durch Individualität im Service wird die gesamte Kundenbeziehung verbessert. Die Kunden schätzen das Gefühl, etwas ganz besonderes für das Unternehmen zu sein. Geschenke spielen dabei weniger eine Rolle, als nette Gesten. Nicht jeder Kunden möchte dieselbe Leistung von einem Unternehmen. Daher muß auf Kundenwünsche mit individueller Ausrichtung eingegangen werden. Individualität hilft aus Kunden „treue Kunden“ zu machen, indem sie Begeisterung schafft.

Angebote

Da nun jeder Kunde unterschiedlich ist, müssen unterschiedliche Serviceangebote gemacht werden. Ziel ist es, den einzelnen Kunden das zu bieten, was sie auch brauchen. Jedem Kunden muß ein erkennbarer Nutzen aufgezeigt werden. Was soll jemand beispielsweise mit einem „Rasen-Mäh-Service“, wenn er keinen Garten hat. Serviceangebote müssen individuell auf die jeweiligen Kundengruppen zugeschnitten sein. Individuelle Serviceangebote vermitteln dem Kunden den Eindruck, ganz besonders gut behandelt zu werden.

8. Service Trends!

B. Personifizierung im Service

Der persönliche Service wird für Kunden immer wichtiger. Dazu gehören kompetente Ansprechpartner, Freundlichkeit, Zuverlässigkeit bei Absprachen und der gesamte Kontakt mit dem Unternehmen.

Kontakt

Kunden haben in verschiedenen Situationen Kontakt mit einem Unternehmen. Sei es bei einer Anfrage, bei dem Durchstöbern der Werbung, durch Austausch mit anderen Kunden oder beim Kauf. All die Anlaufpunkte nutzen Kunden, um das Unternehmen zu bewerten und auf Herz und Nieren zu prüfen. Deshalb wird es in Zukunft wichtig sein, den gesamten Kundenkontakt unter das „Prinzip des Service“ zu stellen. Zeigen Sie dem Kunden ein Gesicht, daß bei allen Kunden die gewünschten Assoziationen auslöst.

Ansprechpartner

Viele Kunden erwarten von den Unternehmen einen kompetenten Ansprechpartner. Dieser soll natürlich über fundiertes Wissen zu den angebotenen Leistungen des Unternehmen verfügen, aber zusätzlich auch menschliche Stärken besitzen. Kunden merken sehr schnell, wenn Verkäufer keine Ahnung haben und ihnen förmlich das Produkt aufschwätzen. Die Ansprechpartner sollen die Bedürfnisse der Kunden kennen und dementsprechend auftreten. Das hilft auf jeden fall den Kunden zu überzeugen. Wer fühlt sich denn nicht geschmeichelt, wenn einem jeder Wunsch von den Lippen gelesen wird.

Dialog

Dialoge zwischen Unternehmen und Kunden sind auch in Zukunft entscheidend. Aus Gesprächen lassen sich die Wünsche der Kunden und auch die Möglichkeiten der Unternehmen, diese zu realisieren erkennen. Auf diese Weise können Kunden und Unternehmen auf derselben Ebene kommunizieren. Keiner von beiden muß sich benachteiligt fühlen. Probleme können angesprochen und behoben werden.

8. Service Trends!

C. Einzigartigkeit im Service

Sich im Wettbewerb abzuheben, ist heutzutage für Unternehmen nicht leicht. Vieles wird immer und immer wieder nachgeahmt. Durch exzellenten Service besteht die Chance sich zu differenzieren und die eigene Position zu stärken.

Mitdenken

Schneller denken, als die Kunden. Nicht erst warten bis die Kunden Vorschläge machen, sondern selbst kreativ sein und die Kunden mit neuen Ideen überraschen. Unternehmen sollten nicht erst tätig werden, wenn eine Anforderung gestellt wurde, sondern sich schon vorher fragen, wie kann ich wann an welcher Stelle die Kunden mit Service überraschen.

Verhalten

Kundenfreundlichkeit ist in vielen deutschen Unternehmen absolut nicht selbstverständlich. Ist der Kunden mit allem zufrieden, dann sind auch die Unternehmen glücklich. Aber wehe, der Kunden ist mal nicht zufrieden und möchte etwas umtauschen, dann hören Kunden häufig die Frage, was sie denn damit gemacht hätten. Doch das ist nicht alles. Teilweise wird man als Kunde noch beschuldigt, dass man das Gerät absichtlich zerstört hätte, um ein neues zu bekommen. Solche Verhaltensweisen sind absolut indiskutabel und sollten auf jeden Fall vermieden werden. Die Kunden sollten eher als Partner gesehen werden, der es verdient hat, respektvoll behandelt zu werden.

Umsetzung

Service sollte es nicht an mangelnder Umsetzung fehlen. Der ganze Service taugt nichts, wenn die Umsetzung scheitert. Was nützt dem Kunden ein Versprechen, dass er einen Rückruf erhält, wenn dann plötzlich aus Zeitmangel oder Telefondefekten nicht zurückgerufen wird.

9

Empfehlungen

9. Empfehlungen

Service muß in seiner Gesamtheit exzellent sein

Kunde achten nicht auf die einzelnen Elemente sondern auf die Gesamtheit der Leistungen, die ein Unternehmen anbietet. Der Gesamteindruck ist entscheidend.

Service muß die individuellen Bedürfnisse der Kunden aufgreifen

Immer wieder werden die Bedürfnisse der Kunden falsch eingeschätzt. Hören Sie ihren Kunden genau zu und Sie werden erfahren, was wirklich zählt.

Service braucht neue Ideen

Ruhen Sie sich nicht auf Ihren Erfolgen aus. Was Sie einmal erreicht haben, muss immer wieder bestätigt und vor allem übertroffen werden. Die Kunden entwickeln und verändern sich ständig. Um sie zu überzeugen, müssen Sie immer einen Schritt voraus denken.

Service muß zur einzigartigen Kultur des Unternehmens werden

Jeder Mitarbeiter im Unternehmen muß sich mit den angebotenen Serviceleistungen identifizieren. Legen Sie Ziele fest und motivieren Sie Ihre Mitarbeiter diese Ziele erfolgreich umzusetzen. Lassen Sie eine Servicekultur wachsen. Leben Sie Service in Ihrem Unternehmen!

10

Literaturtips

10. Literaturtips

Auf dieser Seite haben wir einen kurzen Überblick über lesenwerte Literatur zu den Themen Kunde, Dienstleistung und Service zusammengestellt.

Bücher

<i>Zeithaml, Valarie A., Parasuraman, A., Berry, Leonard L.</i>	„Qualitätsservice“	Campus-Verlag	1991
<i>Parasuraman, A., Berry, Leonard L.</i>	„Service-Marketing“	Campus-Verlag	1992
<i>Horovitz, Jaques</i>	„Service entscheidet“	Heyne-Verlag	1995
<i>Kuhnert, Birgit, Ramme, Iris</i>	„So managen Sie Ihre Servicequalität“	FAZ-Verlag	1999
<i>Berry, Leonard L.</i>	„Die Kunst Kunden zu begeistern“	mi-Verlag	2000
<i>Horovitz, Jaques</i>	„Die sieben Geheimnisse erfolgreicher Service-Strategie“	Financial Times D	2000
<i>Zemke, Ron, Anderson, Kristin</i>	„Umwerfender Service“	Campus Verlag	2002

Studien

X [iks]	„Service 2000 PLUS“	2001
Allensbach Institut	„Studie zur Servicequalität“	2002
Impuls Management	„Service Trends 2005“	2005

Internet

X [iks]	Serviceforschung	www.DieServiceForscher.de
ServiceBarometer AG	Kundenorientierung	www.kundenmonitor.de

11

Nutzung der Studie

11. Nutzung der Studie

Diese Studie zeigt neue Entwicklungen und Trends im Service auf. Diese können als Ansatz für die Ausrichtung neuer Markt- und Kundenstrategien gelten. Nutzen Sie diese Studie, um Ihre Konzepte und deren Umsetzung im eigenen Unternehmen unter die Lupe zu nehmen und mit den Erwartungen der Kunden zu vergleichen.

1. Die Studie liefert einen Überblick über die Auffassungen von Unternehmen und Kunden und die Bedeutung von Service für den Unternehmenserfolg.
2. Sie können ihr eigenes Unternehmen im Hinblick auf Konzepte zu Entwicklungen im Service kritisch beleuchten und im Vergleich zu anderen Unternehmen Ihrer und anderer Branchen spiegeln.
3. Der auf diese Weise ermittelte IST-Zustand in Ihrem Unternehmen ermöglicht es Ihnen, eigene Handlungsfelder zu identifizieren und die entsprechenden Schritte zur Umsetzung geeigneter Maßnahmen zu initiieren.
4. Falls Sie bei der Analyse der gegenwärtigen Gegebenheiten in Ihrem Unternehmen professionellen Rat suchen, bieten wir Ihnen an, mit ihnen gemeinsam Ansätze für eine neue Servicestrategie zu erarbeiten.
5. Auf Wunsch führen wir für Sie eine Kurzanalyse durch, in der wir Ihre Daten Benchmarks aus Ihrer und anderen Branchen gegenüberstellen und Handlungsfelder ausweisen.

Für weitere Informationen zur Studie und Fragen zur „Entwicklung einer erfolgreichen Servicestrategie“ steht Ihnen Ihr Ansprechpartner im X [iks] gerne zur Verfügung:

Dirk Zimmermann
Fon 0331/88 71 588
ePost: Dirk.Zimmermann@X-iks.de

12

**Das
Institut**

Fakten

- Schwerpunkte: Serviceforschung, Kommunikationsforschung und Kundenbeziehungsforschung
- Gebiete: Marketing, Messe, Internet und Corporate Identity
- Märkte: TOP 500-Unternehmen
- Gründung: März 2000
- Standorte: Potsdam, Frankfurt/Main
- Team: 5-10 Mitarbeiter

Auszug aus der Kundenliste

- Alcatel Deutschland GmbH
- Dresdner Bank AG
- Heidelberger Druckmaschinen AG
- Merck KGaA
- SEW EURODRIVE GmbH & Co. KG
- TÜV Süddeutschland
- Volkswagen AG
- ZF Friedrichshafen AG

Internet

www.DieServiceForscher.de

ePost: office@DieServiceForscher.de

Standorte

Potsdam

X [iks] Institut für Kommunikation und ServiceDesign®

Gutenbergstraße 63

D-14467 Potsdam

Fon: 0331 / 88 71 588

Fax: 0331 / 88 71 589

Frankfurt

X [iks] Institut für Kommunikation und ServiceDesign®

Leipziger Straße 59a

D-60487 Frankfurt/Main

Fon: 069 / 71 37 78 28

Fax: 069 / 71 37 78 20

Ansprechpartner

Dirk Zimmermann (Potsdam)

Norbert Hoffmann (Frankfurt/Main)

Herausgeber

X [iks] Institut für Kommunikation und ServiceDesign®

Gutenbergstraße 63

D-14467 Potsdam

Autoren

Doreen Remke

Heike Rüdiger

Dirk Zimmermann

Ansprechpartner

Dirk Zimmermann

Fon: 0331 / 88 71 588

ePost: Dirk.Zimmermann@DieServiceForscher.de

© **X [iks]** Institut für Kommunikation und ServiceDesign®

www.DieServiceForscher.de
office@DieServiceForscher.de

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sind dem Urheber vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung der Autoren/des Herausgebers reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

ISBN 3-939845-47-7