

Service von der besten Seite

von Dirk Zimmermann

Kunden erwarten einen einwandfreien Service. Deshalb kann nur der Service beim Kunden punkten, der in hoher, zuverlässiger und gleichbleibender Qualität bei jeder Inanspruchnahme sein Versprechen erfüllt.

Um das zu gewährleisten, bedarf es auf Anbieterseite der Erfüllung von maßgeblichen Voraussetzungen in der Vorbereitung und Erbringung des Service.

Professionalität

Der Grundgedanke eines professionellen Service muß es sein, daß der Erwerb eines Produktes oder einer Dienstleistung nicht den Abschluß eines Geschäftes darstellt, sondern den Auftakt zu einer möglichst gewinnbringenden und langfristigen Kundenbeziehung.

Insbesondere nach dem erfolgreichen „Kunden-Entscheid“ geht es nicht einfach nur darum, einzelne Services zu vermarkten. Vielmehr wird der Kunde über den ganzen Wertschöpfungsprozeß mittels attraktiver Services erst richtig an das Unternehmen gebunden

Die Ziele eines professionellen Service sind:

- Dienstleistungen sowohl strategisch wie operationell als Umsatzträger zu entwickeln.
- Dienstleistungen gezielt als Instrument zur langfristigen Kundenbindung einzusetzen.

Folgende Aspekte eines integrierten, auf die Kunden zugeschnittenen Service sind dabei zu berücksichtigen:

- Entwicklung einer Strategie und konkreter strategischer Ziele und Maßnahmen für eine professionelle Gestaltung, Planung und Durchführung von Leistungen.
- Beschreibung, Strukturierung und Validierung des Service-Portfolios.
- Entwicklung von neuen Services, sowohl „Outside-in“ (ausgehend von den Kundenbedürfnissen) als auch „Inside-out“ (ausgehend von den eigenen Fähigkeiten)

- Management des Spannungsverhältnisses zwischen Kundennähe und Effizienz bei der Leistungserstellung (Individualisierung versus Standardisierung).
- Steigerung der Verrechenbarkeit von Services.
- Zielvorgaben/Controlling von Services.
- Organisation des Service-Bereichs
- Service-Marketing (intern, extern, interaktiv).

Kundenbedürfnisse zu erkennen, schnell zu unterstützen, Kunden langfristig zu binden und die Kosten der Kundenbetreuung auf den erwarteten Gewinn abzustimmen, sind klassische Ziele des Service.

Gerade in der Optimierung von Serviceprozessen und der Unterstützung durch Informationssysteme besteht jedoch Nachholbedarf. Prozeßverbesserungen im Service führen zu nachhaltiger und kostensparender Kundenbindung. Kunden profitieren von schnellen Reaktionszeiten, lösungsspezifisch eingebundenen Diensten, bereichsübergreifenden Kundenprofilen etc.

Voraussetzung für ein erfolgreiches Servicemanagement ist eine durchgängige Unterstützung des Kunden entlang des kompletten Lebenszyklus.

Dies erfordert nicht nur produktbezogene Vertriebsdaten, sondern auch die kundenindividuelle Sammlung und Nutzen von Informationen. So kann eine gezielte Bereitstellung von abgestimmten Produkt- und Leistungsangeboten erfolgen.

Ansatzpunkte dafür sind:

- abgestimmte Kundenkontakte über mehrere Kanäle und sämtliche Phasen des Kundenprozesses hinweg (Bsp. Der Kunde eines Anlagenbauers kann seine Ersatzteile über einen Online-Shop bestellen und die notwendige Reparatur mit einem Service- Partner vor Ort abklären).
- Zusammenarbeit mit internen und externen Partnern zur Abdeckung des Kundenprozesses und somit zur Steigerung des Kundennutzens (Bsp. Kooperation mit spezialisierten Partnern zur Bündelung von Komplementärleistungen oder Nutzung von Web-Services).
- Einsatz moderner Informationstechnologien zur Realisierung effizienter und kundenorientierter Geschäftsprozesse (Bsp. Internet- oder Mobiltechnologien).

Konsistenz

Ein hervorragender Service zeichnet sich vor allem durch Konsistenz im Gesamtprozeß der Erbringung aus. Dabei sind die vier wichtigsten Elemente im Serviceprozeß:

- In der Angebots-/Verkaufsphase werden Erwartungen abgeglichen, die Leistungen definiert und somit die Grundlage für den weiteren Prozeß gelegt.
- In der Erfüllungsphase muß das Unternehmen zeigen, daß es zu seinem Service-Versprechen steht und auch leisten kann.
- Nach dem Motto „tue Gutes und rede darüber“ wird dem Kunden in der Verstärkungsphase bewußt gemacht, daß auch tatsächlich im Sinne der Vereinbarung geleistet wurde. Diese Phase kommt bei den meisten Unternehmen zu kurz. Im Modell wird sie daher gleichberechtigt neben die anderen Phasen gesetzt - auch wenn die Dauer dieser Phase oft kürzer ist als die der anderen Phasen.
- Der Management-Prozeß erfolgt übergreifend zu den anderen Phasen und sorgt für Konsistenz zwischen den einzelnen Elementen sowie für die permanente Adjustierung des Angebots an Kunden- und Markterfordernisse.

Hier werden jeweils zwei Beispiele zur Veranschaulichung vorgestellt:

1. Angebots-/Verkaufsphase:

- a.) Systematisches Anbieten von Upgrades auf höhere SLA-Stufen im Rahmen einer gezielten Nutzung von Kontaktpunkten während einer Servicebeziehung.
- b.) Kundensegmentierung auch in Bezug auf Präferenzen für Serviceleistung durch Nutzung von externen, indikativen Daten oder auch der Kundenhistorie.

2. Erfüllungsphase:

- a.) Einhalten des „Versprechens“: Weder „unterleisten“ noch systematisch „überleisten“.
- b.) Korrektes Auftreten und Verhalten: Erscheinungsbild und, besonders wichtig, aktives Informieren des Kunden (z.B. vorher fragen bei zusätzlicher Leistung).

3. Verstärkungsphase:

- a.) Systematisch Feedback des Kunden einholen als Grundlage für Verbesserung der Leistung und auch als „Bewußtseinsmaßnahme“.
- b.) Leistungsnachweis, über die Dokumentation und die Verrechnung der eigentlichen Leistung hinaus, z.B. Nachweis einer zusätzlichen Beratung.

4. Management-Prozeß:

- a.) Komplexitätsreduktion zur Erhöhung von Effizienz und Effektivität aber auch als Kompetenzbeweis gegenüber dem Kunden (nur ein Dienstleister, der die Prozesse des Kunden versteht und weiß, worauf es ankommt, kann fokussieren).
- b.) Feedback aus Erfüllungsprozeß und jeglicher Kundeninteraktion in die Organisation zurück, um neue, geänderte Bedürfnisstrukturen frühzeitig zu erkennen oder um die eigenen Leistungen kontinuierlich anzupassen.

Letztlich ist die Konsistenz über den Gesamtprozeß ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Auch ein gelungener Start in der Servicebeziehung oder herausragende Elemente im Prozeß können durch inkonsistentes Verhalten der Mitarbeiter oder Brüche im Prozeß negiert werden.

Bei der Gestaltung des Servicemanagements sollte deshalb darauf geachtet werden, daß

- Durchgängigkeit im Service-Level über den gesamten Prozeß besteht, positive Elemente dem Kunden bewußt gemacht und dadurch verstärkt werden, sowie
- der Erfüllungsgrad im Sinne des Service-Levels permanent überwacht bzw. das Angebot an Erwartungen und Markttrends justiert werden

Effizienz

Bei vielen Unternehmen bleibt aus Kostengründen das Service auf der Strecke. Langfristige Kundenzufriedenheit und -bindung ist jedoch keine Frage des Preises. Effizienter Service gewinnt deshalb immer größere Bedeutung und ist ein gut geeignetes Mittel zur Differenzierung vom Wettbewerb.

Der Service hat die Aufgabe, Kundenanliegen zu erfüllen, die Bindung der Kunden an das Unternehmen zu steigern und die Zufriedenheit der Kunden zu erhöhen. Zur Unterstützung haben sich moderne Customer Service und Support Center-Lösungen durchgesetzt. Diese helfen Unternehmen, sämtliche Kundenanfragen schnell und effizient zu bearbeiten.

In einem solchen Customer Service Center unterstützen alle wesentlichen Serviceprozesse wie etwa Informationsanfragen, Reklamationen und Service-Aufträge. Dadurch ist ein ständiger Dialog mit dem Kunden sichergestellt. Ein modernes Customer Service Center dient gleichzeitig der Bearbeitung von Kundenanfragen und -wünschen, dem Beschwerde-Management sowie der Bearbeitung von Kundenaufträgen.

Um diesen Anforderungen auch effizient zu erledigen, sollte ein Customer Service Center mit allen Systemen die kundenrelevant sind, wie etwa einer intelligenten Lösungsdatenbank verknüpft sein.

Somit stehen den Mitarbeitern im Service Center sowohl alle kundenbezogenen als auch alle produktbezogenen Informationen auf einen Klick zur Verfügung.

Eine integrierte Wissens- oder Lösungsdatenbank enthält produktbezogene Daten sowie Informationen über gelöste Probleme. Damit werden unnötige Anfragen an die Experten in den Fachabteilungen wie etwa der Technik vermieden.

Der durch ständige Erweiterung kontinuierlich wachsende Info-Pool sorgt dafür, daß Anfragen schneller bearbeitet werden.

Ein weiteres kostengünstiges Mittel zu Verbesserung des Kundenservice sind benutzerfreundliche Self-Service Systeme, die über das Internet zur Verfügung gestellt werden.

Die Kopplung mit den Back-Office-Anwendungen liefert wichtige kundenbezogene Informationen wie Kundenhistorie, gekaufte Produkte und Dienstleistungen oder Rechnungsdaten.

Orientierung

In vielen Fällen ist schlechter Service für spürbare Umsatz- und Produktivitätsverluste in Unternehmen verantwortlich.

Die modernen Kunden legen Wert auf eine rasche und freundlich vermittelte, kompetente Erfüllung ihrer Anliegen – ohne nichtssagende Pauschalantworten.

Urteile werden schnell gefällt, aufgrund von flüchtigen Kontakten. Ein kurzes Telefonat oder (unerledigtes) Mail kann die Meinung des Kunden über das gesamte Unternehmen nachhaltig beeinflussen.

Schon scheinbar nichtige Ursachen führen dazu, daß Kunden nicht mehr wiederkommen. Gutes systematisches Beschwerden-Management ist aus diesem Grund zur Erhaltung guter Kundenbeziehungen für erfolgreiche Unternehmen unverzichtbar.

Im Service sind die Unternehmen im Vorteil, die i.d.R. nicht auf automatisierte Systeme zurückgreifen. Dadurch fühlen sich Kunden persönlicher betreut und Kundenbedürfnisse können sofort erkannt und direkt berücksichtigt werden.

Jeder einzelne Kundenkontakt ist ein entscheidendes Puzzleteil im Aufbau erfolgreicher Kundenbeziehungen. Heute ist gute Kundenbindung daher in weiten Bereichen ein heißeres Thema, als die fünffach teurere Kundengewinnung.

Im Grunde ist es für Unternehmen einfach Kunden zufrieden zu stellen, indem sie (Kunden-)Anliegen antizipieren und in passende (Service-)Lösungen übertragen:

- Übersichtlichkeit: klare Orientierungsmöglichkeit im Leistungsangebot
- Hilfestellung bei der Navigation und schnelle Einordnung der Kundenbedürfnisse
- Verbindlichkeit: freundliche, persönliche und umgehende Kommunikation
- Verlässlichkeit: garantierte Reaktions- und Lieferzeiten
- Informativität: präzise Beratung und Kosten-Nutzen-Transparenz
- Hilfsbereitschaft: individuelle Kundenwünsche berücksichtigen
- Erreichbarkeit: mehrfache Kommunikationskanäle zur Wahl und zuverlässige Rückmeldungen

Wenn alles von vorneherein vollständig und übersichtlich kommuniziert wird und Kunden über den laufenden Stand der Leistungen/Lieferungen jederzeit informiert sind, dann entstehen keine unnötigen Fragen oder zeitraubende (=kostenintensive) Kontaktaufnahmen. Die Abwicklung beschleunigt sich und die Kundenzufriedenheit steigt.

TIP: Lesen Sie weiter im neuen Buch „Service erfolgreich machen“. Weitere Informationen zum Bezug sowie eine erste Leseprobe sind hier zu finden:
www.DieServiceForscher.de