

Geschäftserfolg durch exzellente Leistungs- und Servicequalität

Dr.Elmar Brunnader, Unternehmensberater und Coach

Leistungs- und Servicequalität sind heute wesentliche Eckpfeiler für einen nachhaltigen Geschäftserfolg. Doch nur allzu oft bleibt es beim Lippenbekenntnis: Nur wenigen Dienstleistern gelingt es, den Kunden in den Mittelpunkt ihrer Handlungen zu stellen. Dies gilt besonders für die klassische Finanzdienstleistungsbranche, die punkto Leistungs- und Servicequalität europaweit zu den Schlusslichtern zählt. Restrukturierungen und Rationalisierungen haben hier in den letzten Jahren die Kundendistanz noch vergrößert. Die für Dienstleister typischen Qualitätsstrategien sind den produktionsorientierten Kosteneinsparungsstrategien zum Opfer gefallen. Dabei würde gerade ein gezieltes Qualitätsmanagement die Produktivität erheblich und nachhaltig steigern.

Kundenanforderungen an Leistung und Service steigen

Noch vor wenigen Jahren träumten viele Banken davon, den gesamten Prozess der Interaktion mit dem Kunden den Automaten oder dem Onlinebanking übertragen zu können. Heute hat man erkannt, dass Bankkunden eine persönliche Ansprache wollen, selbst wenn Sie sich in elektronischen Medien informieren. Denn dies hat einen großen Einfluss auf die Einschätzung der Servicequalität und bestimmt ganz wesentlich das Kaufverhalten

Darüber hinaus werden zunehmend qualitativ hochwertige Dienstleistungen erwartet, die sich nicht allein durch Produkt-Fachwissen der Berater abdecken lässt. Im Dienstleistungspreis ist ein Teil für den Service und die kompetente Beratung enthalten. Der Kunde darf also mit Recht Anforderungen stellen. Er kommt mit gewissen Erwartungen, Anforderungen und Wünschen in die Geschäftsstelle. Diese gilt es zu erkennen und bestmöglich zu entsprechen, wenn nicht gar zu übertreffen. Denn ausgezeichnete Qualität verkauft sich heute längst nicht mehr von selbst.

Und wenn Kunden nach dem Kauf später Serviceleistungen beanspruchen, erwarten Sie mit derselben Intensität und Freundlichkeit behandelt zu werden wie die oftmals umworbenen Neukunden. Dies wird die Zufriedenheit des Kunden garantiert erhöhen und er wird das Unternehmen weiterempfehlen. (Nach dem Kauf ist vor dem Kauf!)

Dienstleistungsqualität hängt vom Kunden ab

Viele Unternehmen vergessen oft, dass das Maß für Servicequalität einzig und allein der Kunde ist. Dabei kommt es vor allem auf die Interaktion mit den Kunden an: Ziel ist, die Wahrnehmung des Kunden möglichst mit seinen Erwartungen zur Deckung zu bringen.

Viele Faktoren entscheiden letztlich darüber, ob ein Kunde mit der Leistung zufrieden ist oder nicht. Dazu gehören z.B. korrekte Produktinformationen, individuelle Betreuung, persönliche Ansprechpartner, gute Erreichbarkeit, Einhaltung von Zusagen, ansprechende Räumlichkeiten, freundliches Service, kulante Fehlerbereinigung, große Servicebereitschaft der Berater, kundenorientierte Öffnungszeiten, gutes Beschwerdemanagement, etc.

Der Dienstleister kann dabei sowohl die Kundenerwartungen als auch die Wahrnehmung beeinflussen. Wer zum Beispiel ein 24-Stundenservice verspricht, wird auch daran gemessen!

Permanente Suche nach Qualitätslücken erforderlich

Das Geheimnis eines guten Qualitätsmanagements liegt in der permanenten Identifikation von Lücken zwischen Kundenerwartungen und Kundenerfahrungen.

Dabei findet das Wechselspiel zwischen Erwartungen und Erfahrungen in unterschiedlichen Dimensionen statt. Diese wurden empirisch erhoben und analysiert und daraus fünf wesentliche Hauptfaktoren für die Kundenevaluierung abgeleitet:

Verlässlichkeit:	Termintreue, Versprechen einhalten
Einsatzbereitschaft	Informations- und Hilfsbereitschaft
Kompetenter Auftritt	Außenwirkung, Kundenanfragen
Einfühlungsvermögen	Sich in Kunden versetzen
Physisches Umfeld	Ausrüstung, Ambiente, Erscheinung

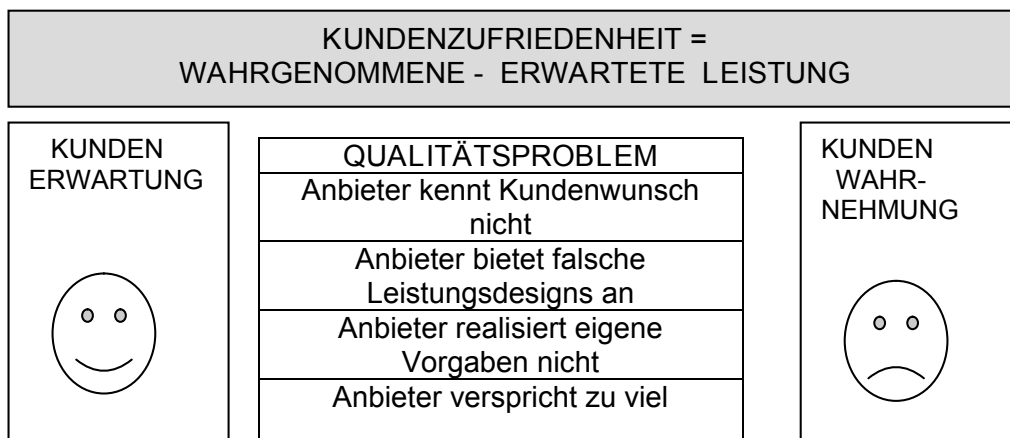
In allen Branchen hat sich vor allem die Verlässlichkeit als bedeutenster Faktor gezeigt, während das physische Umfeld nur einen geringen Stellenwert hatte. Dies im krassen Gegensatz zu den Unternehmen, die Maßnahmen sehr stark bei visuellen und physischen Faktoren setzen.

Die primär weichen Faktoren sind je nach Branche unterschiedlich gewichtet. So spielt bei Versicherungen oder beratenden Berufen das Einfühlungsvermögen sicher eine größere Rolle als z.B. bei einem Reparatur- oder Servicebetrieb, wo die fachliche Kompetenz eindeutig im Vordergrund steht.

Umsetzungsmängel durch Systematik vermeiden

Oftmals sind bei der Umsetzung der relevanten Servicefaktoren in den Unternehmen noch erhebliche Mängel festzustellen. Auch ist vielen Unternehmen nicht wirklich klar, welche Faktoren letztlich wesentlich für die Kundenzufriedenheit sind und welche nicht.

Zur gezielten Verbesserung der Servicequalität hat sich in der Praxis ein einfacher und systematischer Ansatz für die Lückenanalyse bewährt:



Bei unzufriedenen Kunden und damit abbröckelnder Nachfrage ist als erstes zu analysieren, ob die Beurteilungsdifferenzen aus einer zu hohen Erwartung oder einer zu niedrigen Leistungsqualität resultieren.

Zunächst die entscheidende Frage: Kennt das Unternehmen überhaupt die Kundenerwartungen bzw. -wünsche (Mangel 1). Es ist evident, dass ein befriedigendes Leistungsdesign erst dann entstehen kann, wenn man sich über die Erwartungshaltung der Kunden im Klaren ist. (Mangel 2). Gleichzeitig hilft auch eine exzellente Leistung kaum weiter, wenn ihrer Realisierung im Alltag nicht durchgängig sichergestellt ist. (Mangel 3). Und letztlich sind Kunden besonders sensibel was die Diskrepanz von kommunizierten (versprochenen) zu tatsächlich erbrachten Leistungen betrifft (Mangel 4)

Qualitätsimage muss aufgebaut werden!

Exzellenz bedeutet, in den Köpfen der Kunden hängen zu bleiben, weil Sie mehr Service- und Leistungsqualität bieten als ihre Mitbewerber. Sie bleiben im Gedächtnis, wenn Sie ihren Kunden einen Nutzensvorsprung, einen emotionalen Vorteil anbieten können.

Eine permanente Bestleistung wird dabei vom Kunden nicht von selbst honoriert, während Fehler und Negativmeldungen als Abweichung natürlich haften bleiben. Unglücklicherweise verstärken viele Unternehmen dieses Phänomen noch, indem Sie bei Negativfakten und Fehlleistungen durch wiederholte Entschuldigungen sich besonders nachhaltig im Gedächtnis der Kunden verankern.

Einige Dienstleistungsunternehmen haben bereits erkannt, dass ein Qualitätsimage gezielt und subtil aufgebaut werden kann: zum Beispiel

- Fluggesellschaften entschuldigen sich nicht für Verspätungen sondern weisen auf die Pünktlichkeit bei Ankunft/Abflug hin
- Versicherungen teilen ihren Kunden mit, dass Prämien nicht erhöht werden
- McDonalds unterstreicht den Hygienestandard durch offen einsehbare Küchen

Servicequalität braucht Fundament in der Unternehmenskultur

In den meisten Fällen spielt sich die Leistungserbringung zwischen zwei Menschen ab. Das bedeutet, dass die Mitarbeiter des Service-Unternehmens mit ihrem Wissen, Verhalten und ihrer Einstellung maßgeblich bestimmen, wie die Servicequalität ausgeprägt ist. Doch in den wenigsten Dienstleistungsunternehmen werden die Mitarbeiter entsprechend nachhaltig ausgebildet und trainiert. Während hohe Beträge in Automation, Gebäude und Werbung investiert werden, hält man die Bildungskosten meistens begrenzt.

Doch das allein reicht nicht aus. Das Unternehmen muss eine Servicekultur vermitteln, welches ist der Unternehmenskultur ihre Wurzeln hat. Es kann keine Servicequalität aufgebaut werden, wo das Selbstverständnis für Mitarbeiter und Management nicht vorhanden ist. Und daneben gilt: Wie Chefs ihre Mitarbeiter behandeln, so werden diese auch ihre Kunden behandeln.

Erst dann wird daran gedacht, die Serviceprozesse konsequent am Kunden auszurichten. Und letztlich funktioniert das ja nur, wenn die Kundenwünsche- und -erwartungen bekannt sind. Deshalb sind Kundenbeobachtung, Kundenbefragung und selektiv Marktforschungen von besonderer Bedeutung für Dienstleister.

Produktivität durch Qualität

Trotz höchstem Einsatz der Mitarbeiter werden in einigen Unternehmen die Geschäfts und Verkaufsziele nicht erreicht. Dieses Phänomen beruht sehr oft auf einem schlechten Wirkungsgrad der Prozesse: Die Relation von Leistungen mit Wertschöpfung zu unternehmensinternen Aktivitäten ist bei vielen Dienstleistern ungünstig. Bei Bankberatern wird in der Regel gerade 25-30 % der Zeit für wertschöpfende Tätigkeiten eingesetzt, während ein großer Zeitanteil unproduktiv verpufft.

Sehr oft stehen dann Maßnahmen zur Hebung der Produktivität im Vordergrund. Dann wird primär an Automatisierung, Einsatz neuer Techniken, gestraffte Abläufe oder gar Rationalisierungen über weniger Mitarbeiter oder eingeschränkte Leistungen gedacht. Dabei spielt der Faktor Kundenorientierung kaum eine Rolle - es geht nur um die Effizienz. Damit steigt bei Dienstleistern aber markant die Gefahr einer Vergrößerung der Kundendistanz.

Ein umfassendes Qualitätsmanagement dient sowohl der Erhöhung der Leistungsqualität durch Vermeidung von Fehlleistungen (ca. 15% der Zeit) sowie Reduktion von überflüssigen Blindleistungen (ca. 25% der Zeit) und erreicht so eine Steigerung des Wirkungsgrades. Längst ist erwiesen, dass gerade im Dienstleistungssektor Qualität und Produktivität kein Gegensatz ist, sondern im Gegenteil eine starke Korrelation besteht.

Mit Qualitätsmanagement, das mit dem zentralen Gedanken der Kundenorientierung verbunden ist, kann ein permanenter Produktivitätsanstieg erreicht werden. Qualität ist das, was der Kunde dafür hält. Vor der Restrukturierung der Prozesse oder Leistungsdesigns stellt sich deshalb immer die Frage, was der Abnehmer tatsächlich verlangt und honoriert. Zuverlässige Leistungen in kostengünstig hoher Stückzahl und marktgerechter Variantenbreite sind eine weit anspruchsvollere Herausforderung als simple Rationalisierung über Köpfe oder Tätigkeiten. Dabei haben sich in der Praxis Best-Practice Lösungen aus dem Wettbewerbsumfeld oder aus anderen Branchen (z.B. bei Prozessen) bewährt. Ein konsequentes Benchmarking an real existierenden Vorbildern erleichtert zudem die Überzeugungsarbeit bei den Mitarbeitern und setzt Umsetzungsmotivationen frei.

Wann haben Sie das letzte Mal über die Leistungs- und Servicequalität in Ihrem Unternehmen nachgedacht? Wieweit wissen Sie wirklich, was Ihren Kunden wichtig ist und was sie von Ihnen erwarten? Und haben Sie diese Kundenerwartungen auch entsprechend nachhaltig umgesetzt? Gibt es dazu ein Ziel- und Controllingssystem? Welchen Stellenwert hat überhaupt die Kundenorientierung in Ihrem Unternehmen? Wie vermitteln Sie dies an Ihre Führungskräfte und Mitarbeiter? Wie stellen Sie sicher, dass Kundenorientierung in Einstellung und Verhalten auch gelebt wird? ...

Vielleicht hätten Sie ja gerne einen vollständigen Fragenkatalog zu diesem Thema und möglicherweise auch Unterstützung bei der Beantwortung? Melden Sie sich einfach per Mail oder telefonisch, wir helfen Ihnen gerne!

Götzens/R18/3-07