

## Service bestimmt den Markterfolg von Dirk Zimmermann

### Was es mit dem Service auf sich hat

Service läßt sich im modernen Sinn gut für die Grundhaltung eines Unternehmens gegenüber, Kunden, Partner, Lieferanten und Mitarbeiter hernehmen.

Im Verständnis des Service manifestieren sich nicht selten die Philosophie, Kultur und Prinzipien eines Unternehmens im Marktkontext.

Die Beschaffenheit des Service, steht deshalb oft stellvertretend für „Tugenden des Anspruchs“, wie Zuverlässigkeit, Souveränität, Offenheit, Flexibilität, Dynamik, etc.

Deshalb steckt im Service weitaus mehr Potential, als die Reduktion auf eine „neue Wertschätzung für Dienstleistung“ oder die bloße Effektbildung zur Verbesserung des Images.

Über den Service läßt sich der „Charakter eines Unternehmens“ ablesen, ein Mittel um Kunden ihre Entscheide hinsichtlich der Kontakt- und Beziehungsentwicklung im Sinne eines „Gleich-und-Gleich-gesellt-sich-gerne“ zu erleichtern.

### Service als Strategie

Unternehmen brauchen eine Strategie, einen „strategischen Fokus“. Die Fokussierung bezieht sich auf die Erfüllung eines bestimmten Marktbedürfnisses.

Die Unternehmen, die sich heute nur auf die Vermarktung eines bestimmten Produktes für dieses Bedürfnis konzentrieren, haben noch nichts verstanden.

Es gilt nahezu unbearbeitete Marktsegmente zu entdecken: den Service.

Jetzt braucht es noch ein Wertangebot, daß sonst keiner hat: die Etablierung des Services als Leitmotiv auf allen Ebenen, in allen Funktionen und bei allen Handlungen!

Wie können Unternehmen diese Strategie auch umsetzen? Sie brauchen talentierte Mitarbeiter, ein gemeinsames Wertesystem und ein großzügiges Spielfeld für eine exzellente Ausführung.

In jedem Ziel, jeder Absicht, jeder Handlung Ihres Unternehmens, gegenüber dem Kunden, sollte die Idee sichtbar sein: „Wir leben Service für unsere Kunden!“

Schließlich muß der Serviceanspruch zum Selbstverständnis des Unternehmens gemacht werden und zur Grund-Maxime jeder Arbeitsweise.

## Service als Identität

Manche Unternehmen haben sich heute bereits ganz und gar dem Service verschrieben. Sie wollen den besten Service bieten und sie liefern ihn auch: zu jeder Zeit, an jedem Ort und in jeder Situation.

Das kann der Kunde spüren. In den Handlungsweisen des Unternehmens, im Engagement der Mitarbeiter, in der Kreativität von Problemlösungen, im ganzen Umgang.

Der Grund dafür liegt in einem wertbasierte Unternehmensmanagement. Der Wertekatalog muß klar und überzeugend sein. Er muß im gesamten Unternehmen verbreitet sein. Und, auf Worte müssen auch Taten folgen.

Schließlich hängt ein jedes unternehmerisches Leben davon ab. Von den ethischen Werten. Von Idealen, Prinzipien und einer Philosophie. Das ist der Kern eines Unternehmens und da steckt mächtig Kraft dahinter

Dazu gehört, daß Aspekte vorgegeben werden, Bedeutungen zugeordnet werden und jeder Mitarbeiter das jederzeit mit seinen Entscheidungen und seinem Verhalten direkt an den Kunden weitergibt.

So entsteht ein für den Kunden nachvollziehbarer, geschlossener Unternehmens-Auftritt: eine „Serviceidentität“ - sie wird bestimmt durch das Verhalten der Unternehmung und die Kommunikation des Unternehmens.

## Service als Marke

Unternehmen können ihre Servicekultur zu einer erfolgreichen Marke machen: Amazon und LandsEnd haben es vorgemacht und dienen heute als bevorzugte Referenzen.

Zunehmend gesättigte Märkte in vielen Branchen wie auch ein verändertes Kauf- und Konsumverhalten des Kunden stellen neue Anforderungen an Unternehmen und deren Marketingkonzepte.

Der Kunde sucht verstärkt nach Zusatznutzen: es ist ein verbreitetes Phänomen, daß Kunden immer dann, wenn der Grundnutzen weitgehend befriedigt ist, nach der Erfüllung von Zusatznutzen streben.

Somit gewinnen psychologisch-emotionale Zusatzbedürfnisse des Kunden und deren gezielte Befriedigung zunehmend an Bedeutung.

Übertragen auf die Bildung einer einzigartigen Markenidentität heißt das, durch eine exzellente Servicekultur besondere Nutzenaspekte für den Kunden zu bilden und diesen durch die Erfüllung vornehmlich „weicher Service-Parameter“ an das Unternehmen zu binden.

Erst durch die kontinuierliche Erfüllung dieser Parameter wird die Servicekultur des Unternehmens in der Wahrnehmung der Kunden mit den zuverlässigen Eigenschaften einer Marke assoziiert: Qualität, Verlässlichkeit und Beständigkeit.

Und noch etwas Entscheidendes: Die Beschaffenheit einer Service-Marke suggeriert auch etwas über die dem „Service“ und den „Serviceanbieter“ zugeordneten Werte.

Deshalb ist es für die Servicestrategen in den Unternehmen wichtig, herauszufinden, welche Kunden bzw. Kundengruppen diese Werte am meisten wünschen und die Kundengruppen dann bei einem eventuellen Wertwandel begleiten.

Letztendlich entscheidet sich bei jedem Kontakt mit dem Kunden was an der Service-Kultur unter Markengesichtspunkten dran ist.

## **Wo Service entscheidend zum tragen kommt**

Service beeinflusst die verschiedenen Instrumente im Marketing-Mix: Produkt- und Programmpolitik, Kommunikationspolitik, Preispolitik und die Distributionspolitik.

Diese Instrumente berühren zudem alle Geschäftsbereiche gleichermaßen.

1. Die Produktpolitik, die sich auf die marktgerechte Gestaltung der von den Unternehmen angebotenen Leistungen im Absatzmarkt beinhaltet.
2. Die Preispolitik, die alle Entscheidungen über die Preise, die Rabattpolitik und die Konditionen umfaßt.
3. Die Distributionspolitik, die Entscheidungen im Zusammenhang mit dem Weg der Ware zum Endverbraucher beinhaltet.
4. Die Kommunikationspolitik, die sich auf die Kommunikation der Unternehmen konzentriert.

## Service und Produkt

Anders als es früher der Fall war, werden die Konsumenten heute und in Zukunft bei der Erbringung des Service mitwirken.

Im Service entsteht Leistung und Nutzung gleichzeitig. Für Kunden und Anbieter besteht daher die Chance Services zu entwickeln, die für beide Seiten einen Nutzen hervorbringt.

Braucht ein Kunde fachkompetente Beratung oder will er etwas problemlos umtauschen, so sucht er den Kontakt mit dem Anbieter. Im Dialog – ob analog oder digital - liefert der Kunde immer wieder Informationen, wie Service verbessert werden kann. Selbst eine Kunde, der sich über eine Leistung des Unternehmens beschwert, liefert in der Tat wertvolle Informationen.

Freiwillig gibt der Kunde seine Präferenzen preis. Mithilfe dieser Informationen können Serviceleistungen (weiter) entwickelt werden, die genau auf spezifische Anliegen zugeschnitten sind. So kann der Kunde zu Produzent und Konsument in einem werden, wenn er an der Erstellung und dem Gebrauch der Leistung beteiligt ist: der Kunde als „Pro-sumer“

Aber nicht nur an der Entwicklung einer Serviceleistung ist der Kunde beteiligt, sondern auch an deren Qualität.

## Service und Preis

Service übt einen nicht geringen Einfluß auf die Preispolitik eines Unternehmens aus. Mit Hilfe von Service ist es möglich höhere Preise am Markt zu erzielen und dadurch höhere Umsätze zu realisieren.

Natürlich schauen Kunden 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.

Service wird nicht nur für die Unternehmen, sondern auch für den 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.

Zudem sind Kunden immer öfter bereit für eine Serviceleistung zu bezahlen. Allerdings nur dann, wenn die Kunden diesen Service als Mehrwert ansehen, die für ihn auch noch einen expliziten Nutzen hat.

Durch Service 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.

## Service und Vertrieb

Unternehmen stehen im Vertrieb vor neuen Herausforderungen. Bereits in der Vergangenheit wurden verschiedenste Daten rund um den Kunden ermittelt..

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, sondern durch den gesamten Ablauf und Umgang mit dem Kunden zu begeistern.

Durch den „intensiven“ Kontakt im Vertrieb können insbesondere durch die richtigen Massnahmen, Aktivitäten und Handlungen Kundenerwartungen getroffen und mit individuellen Angeboten zielgenau erfüllt werden.

Voraussetzung dafür ist ein effizientes Kundenmanagement. Das bedeutet, zum einen kontinuierlich Kundeninformationen zu sammeln und zum anderen durch die Anpassung der Serviceangebote konsequent Veränderungen zu begleiten.

Zudem sollten sich Unternehmen über den Wert des einzelnen Kunden im klaren sein.

Einmalkunden und Gelegenheitskunden nicht mit besonderer Aufmerksamkeit, Sorgfalt und Engagement im Service zu begegnen, sollte zukünftig differenziert betrachtet werden – manchmal sind es die auf den ersten Blick nicht so lukrativen Kunden, die durch wiederholt erfolgreiche Erfahrungen zu treuen „Fans“ der Unternehmen werden.

## Service und Kommunikation

Service kann zudem als integrales Instrument der Kommunikationspolitik herangezogen werden. In der Servicesituation entsteht ein beiderseitiger Austausch. Es bietet den Kunden und den Unternehmen die Möglichkeit direkt miteinander zu kommunizieren und eine langfristige Bindung zum Unternehmen aufzubauen.

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.

## Warum Service so wichtig ist

Kunden haben heute ein anderes Bewußtsein für Service.

Kunden kommunizieren ganz deutlich – insbesondere im Zeitalter sozialer Medien wie Twitter, Facebook und MySpace -, daß sie von Unternehmen mehr erwarten als nur eine besondere Lösung: sie wollen eine entsprechende Wertschätzung erleben.

Diese Erwartungen kann ein Produkt allein nicht erfüllen. Ein Unternehmen allerdings schon, indem es seinem Kunden einen erstklassigen Service bietet und diesen - immer wieder - spüren läßt, wie wichtig und wertvoll er ist.

## Service schafft Begeisterung

Durch einen besonderen und besonders guten Service ist es möglich bei Kunden Begeisterung für ein Unternehmen zu entwickeln.

Kunden wollen mit Leistungen überrascht werden, die sie nicht erwartet haben, immer wieder auf's Neue. Dazu gehört die Kreation innovativer Serviceangebote im gleichen Maße wie die Kontinuität in der optimalen Erbringung bereits vorhandener Serviceleistungen.

Unternehmen wirken dann positiv und vertrauenswürdig auf Kunden, wenn sie diesen mit vollem Enthusiasmus, kompetent, motiviert, aufgeschlossen und überzeugt begegnen.

Die positive Energie wirkt sich auf die Kunden aus und schafft eine emotionale Bindung zwischen Kunde und Unternehmen.

Unternehmen sollten zudem stets die Initiative ergreifen, um den Kunden Zusatzleistungen zu bieten. Dabei ist es außerordentlich erfolgreich, wenn sie sich in die Lage des Kunden versetzen und überlegen welchen Service sie bieten können.

## Service schafft Loyalität

Loyalität entsteht durch Individualität. Je individueller die Leistung ist, die für den einzelnen Kunden erbracht wird und je unmittelbarer der Kontakt zum Unternehmen, desto stärker entwickelt sich eine persönliche Beziehung.

Hier vermag Service zu helfen. Service ermöglicht sich individuell auf die Wünsche des Kunden einzustellen und Kundenzufriedenheit zu erreichen.

Kundenzufriedenheit stellt den ersten Schritt zur Erzielung von Loyalität dar: sie ist somit grundlegende Voraussetzung.

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. Unternehmen werden die Loyalität ihrer Kunden 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.

## Service schafft Empfehlung

Begeisterte Kunden wirken als Multiplikator, wenn sie über den hervorragenden Service eines Unternehmens berichten.

Durch Service entsteht bei 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.

**TIP:** Erfahren Sie mehr über den Service und seine Auswirkungen auf den Markterfolg im aktuellen Buch „Faktor Service – Was Kunden wirklich brauchen“. Weitere Informationen finden Sie unter [www.DieServiceForscher.de](http://www.DieServiceForscher.de)