

Ein Produkt mit Namen: Service von Dirk Zimmermann

Relevanter Markt

Um das Serviceangebot eines Unternehmens auf den Markt auszurichten, ist es unerlässlich, den Markt – und damit die Kunden – so genau wie möglich zu kennen und zu beschreiben.

Das liegt letztlich daran, daß jeder Kunde versucht, den Service zu finden, welcher seine individuellen Bedürfnisse in seiner momentanen Situation am besten befriedigt oder zu befriedigen scheint.

Nicht alle potentiellen Kunden eines im Vorfeld identifizierten „relevanten Marktes“ sind gleich attraktiv für ein Unternehmen: Bestimmte attraktivere Kundengruppen werden sich eher zur Nutzung entschließen, weil sie z.B. über ein höheres Einkommen verfügen oder weil sie in ihren Lebenslagen besondere Servicelösungen benötigen. Andere Kundengruppen sind attraktiver, weil sie einen Service gleich mehrfach erwerben oder eine bestimmte Dienstleistung zuverlässig immer wieder nachfragen.

Gleiches gilt auch umgekehrt: Ein bestimmter Service wird nicht alle potentiellen Kunden des „gesamten Marktes“ begeistern, z.B. weil sie den Nutzen für nicht relevant halten, ein entsprechendes Bedürfnis schon auf andere Art befriedigt haben oder die Dienstleistung gar nicht kennen.

Aus beiden Perspektiven ist es sinnvoll, den „gesamten Markt“ aller potentiellen Servicenachfrager in kleinere Einheiten oder Teilmengen zu zerlegen, in sogenannte Zielgruppensegmente. Dabei muß eine praxisgerechte Zerlegung den folgenden Ansprüchen genügen:

- Die Ähnlichkeit der Kunden innerhalb der Segmente ist möglichst hoch.
- Die Unterschiedlichkeit der Kunden zwischen den Segmenten ist möglichst groß.
- Die Daten zur Beschreibung eines Segmentes (z.B. Absatzpotential, Nettoeinkommen, Alter) sind einfach zu ermitteln oder aus anderen Informationen ableitbar.
- Die ausgewählten Segmente lassen sich für Vertrieb und Kommunikation im Markt auffinden und gezielt adressieren.
- Die Gesamtzahl der Segmente bleibt überschaubar.

Bevorzugte Eigenschaften

Einstellungen sind besonders dann als mögliche Unterscheidungskriterien wichtig, wenn sich das Angebot an Privatkunden richtet.

So werden Kunden, die zu sozialen Themen (Religion, Umweltschutz, Politik, Drogen) oder persönlichen Themen (Familie, Freunde, Gesundheit, Einkaufen, Job) unterschiedliche Einstellungen haben, sich auch durch ihr Kaufverhalten oder ihre Vorlieben unterscheiden.

Das Gleiche gilt auch für Serviceeigenschaften, z.B. beim Thema Qualität: „Die beste Servicequalität ist zwar teurer, macht sich aber langfristig bezahlt“ setzt sich deutlich ab von „Je preisgünstiger, desto besser“.

Einstellungen können dem Hersteller wertvolle Anregungen zur Differenzierung ihres Serviceangebotes liefern.

Ein Kriterium ist die ausgeprägte Bevorzugung einer bestimmten Serviceeigenschaft oder eines bestimmten Nutzenaspektes. So werden ältere Menschen, die nicht mehr in der Lage sind, schwere Lasten zu tragen, beim Einkauf im Einzelhandel die Läden bevorzugen, die einen Lieferservice anbieten. Alle anderen Eigenschaften, wie Sortiment, Preis und Qualität, treten dagegen in den Hintergrund.

Entsprechende Beispiele lassen sich auch bei gewerblichen Kunden finden. Speditionen, die Porzellan, Kristallglas oder andere zerbrechliche und teure Güter transportieren, müssen besonders auf eine geeignete Verpackung achten. Sie sind daher bereit, vergleichsweise hohe Summen für geeignetes Verpackungsmaterial auszugeben, das Beschädigungen beim Transport minimiert.

Andere Speditionen, die weniger empfindliche Güter transportieren, werden versuchen, die Kosten für Verpackung und Material zu minimieren und bei der Auswahl deutlich preissensibler sein.

Die unterschiedliche Nutzung des betrachteten Service ist ein möglicher Indikator für unterschiedliche Kundenbedürfnisse und daher für entsprechende Angebote ein ausgezeichnetes Kriterium zur Segmentierung.

„Vielnutzer“, die in ihrer täglichen Arbeit auf einen bestimmten Service angewiesen sind, erwerben den Service besonders häufig oder erwarten spezielle Eigenschaften, besonders gute Leistungen, Zubehörangebote und Angebote mit höherer Zuverlässigkeit, Lebensdauer und Nachkaufmöglichkeit als der typische Gelegenheitsnutzer.

Unverwechselbares Angebot

Von „Service als Produkt“ spricht man, wenn die Serviceangebote eigenständige Leistung darstellen, die auch gesondert vermarktet werden und vom Kunden als separate betrachtet werden.

In der Regel betrifft dies kostenpflichtige Services. In besonderen Fällen können diese aber auch kostenfrei angeboten werden. Für Unternehmen kann es sinnvoll sein, „kleine Extras“ anzubieten, um belebende Impulse auf den Warenabsatz auszusenden.

Wenn Serviceleistungen als eigenständiges Produkt angeboten werden, sollten diese eine aktive Vermarktung erfahren. Hierzu bedient sich ein Unternehmen der gleichen Marketinginstrumente, wie beim Verkauf: dem persönlichen Verkauf und der Werbung.

Durch die aktive Vermarktung von Serviceprodukten kann die Wettbewerbsposition eines Unternehmens verbessert werden. Während es über den reinen Warenverkauf oftmals schwer ist, echte Alleinstellungsmerkmale erlangen, kann eine aktive Serviceproduktspolitik die notwendige Abgrenzung zum Mitbewerber positiv beeinflussen.

Wenn es dem Unternehmen gelingt, durch geschicktes Marketing dem Kunden den mit den Serviceprodukten verbundenen Nutzen bewußt zu machen und vorteilhaft darzustellen, kann dies die Entscheidung des Kunden zu Gunsten des Anbieters positiv beeinflussen und die Rentabilität eines Unternehmens verbessern.

Serviceprodukte haben einen weiteren Vorteil: Sie können vom Mitbewerber nicht so leicht und schnell kopiert werden wie die Sortiments-, Design- oder Preisgestaltung. Ein ausgefeiltes Serviceprodukt sichert dem Unternehmen somit einen strategischen Vorteil.

Bei allen Serviceprodukten gilt: Kundenerwartungen sollen erfüllt und sogar übertroffen werden. Unternehmen die zum Beispiel einen 24–Stunden Service versprechen, müssen durch entsprechende Maßnahmen absichern, daß Kunden nicht doch gelegentlich 48 Stunden zu warten haben. Wenn 20 von 100 Kunden feststellen, daß die Werbeversprechen nicht erfüllt werden, ist auch die noch so gut gemeinte Serviceidee nutzlos.

Zu beachten ist, daß die Kundenerwartungen stark gewachsen sind. Vor der Installation eines Serviceproduktes sind innerbetriebliche Abläufe und verfügbare finanzielle und personelle Ressourcen dahingehend zu prüfen, ob mit entsprechenden Maßnahmen eine möglichst hohe Kundenzufriedenheit mit dem Serviceangebot erreicht werden kann.

Rentable Lösungen

Entwickelt ein Unternehmen eigenständige Serviceprodukte, gestaltet sich die Kalkulation dieser Produkte und Angebote weitreichender als bei reinen Industrieprodukten.

Sieht ein Unternehmen den „Service als Produkt“, sollte auf jeden Fall eine Kostendeckung angestrebt werden.

Zu beachten sind die Wechselwirkungen auf den Warenabsatz: Ist eine stimulierende Wirkung beabsichtigt, so kann es strategisch richtig sein, auf die vollständige Kostendeckung zu verzichten.

Dies ist möglich, wenn es durch die Koppelung mit dem Serviceangebot gelingt, die Ware mit einer entsprechend hohen Handelskalkulation zu versehen und somit die Defizite aus der Servicevermarktung auszugleichen.

Insbesondere Branchen mit einer hohen Preistransparenz (zum Beispiel Unterhaltungselektronik oder Computer) sind die Vorgehensweise jedoch enge Grenzen gesetzt.

Aber auch der Preisgestaltung von Serviceprodukten selbst sind – je nach Art des Produktes – Grenzen gesetzt. Wenn der Service für sich selbst genommen vermarktet werden muß, erwartet der Kunde, daß er die Dienstleistung nicht teurer oder unter Umständen sogar deutlich günstiger erhält als bei anderen Bezugsquellen.

Auch bei Reparaturdiensten erwartet der Verbraucher immer dann, wenn er das Gerät bei einem entsprechen Anbieter gekauft hat, eine großzügige und kulante Vorgehensweise.

Mitunter könnte es schwierig sein, Kunden zur Nutzung einer kostenpflichtigen Serviceleistung zu bewegen. Dieser Effekt würde dann die kalkulatorischen Spielräume des Anbieters beschneiden.

Eine Studie von American Express aus dem Jahr 2010 zeigt allerdings, daß Kunden durchaus bereit sind für guten Service zu bezahlen. Im Schnitt würden 55 Prozent einen höheren Preis akzeptieren.

Besonders hoch ist diese Quote mit 64 Prozent sogar bei den Berufstätigen unter 30 Jahren mit einem Haushaltseinkommen von mindestens 20.000 Euro im Jahr. Im Durchschnitt wären die Verbraucher bereit, bis zu sieben Prozent mehr zu bezahlen.

Nachhaltige Erfolge

Durch verschiedene methodische Ansätze zur Serviceentwicklung werden derzeit überall Konzepte erarbeitet, die dazu beitragen, innovative Formen des nachhaltigen Konsums zu entwickeln.

Hierdurch werden Services geplant und entwickelt, die neben verbesserten ökologischen Eigenschaften bei Herstellung und Nutzung auch ökonomische Vorteile gegenüber herkömmlichen Dienstleistungen besitzen und sich somit auch wirtschaftlich »rechnen«.

Durch neue Methoden der Servicegestaltung sollen neue, ökologisch verbesserte Angebote entwickelt und bereitgestellt werden. Notwendigerweise müssen bei solchen Veränderungen der betrieblichen Abläufe ebenfalls die betrieblichen Managementmethoden angepaßt werden.

Neben der Entwicklung ökologischer Services ist deren Vermarktung eine Schlüsselgröße für nachhaltiges Wirtschaften. Die neuen Services müssen nicht nur die Umweltbelastung senken, sie müssen auch vom Konsumenten gekauft werden.

Bei der Entwicklung von Marketingkonzepten für innovative Services werden unter Berücksichtigung der Bedürfnisse, Lebensstile und Werthaltungen der Konsumenten neue Methoden entwickelt, um den Erfolg der „Marke“ zu sichern: immer öfter spielen ethische Faktoren eines Produktes/einer Dienstleistung eine Rolle im Kaufverhalten der Kunden.

Die Entwicklung und Vermarktung von nachhaltigen produktbezogenen Dienstleistungen beinhaltet andere Anforderungen an die betriebliche Organisation und deren Abläufe als bei der Bereitstellung traditioneller Dienstleistungen. Verlangt ist ein strategisches Management für innovative Servicenutzung, eine Umstellung der Geschäftsmodelle ist nötig.

So müssen in sehr unterschiedlicher Weise unterschiedliche Nutzungsformen im Sinne eines nachhaltigen Konsums geprüft werden. Im Fokus stehen dabei Wieder- und Weiterverwendung von Dienstleistungen, Gemeinschaftsnutzungen, Aufbau von Dienstleistungszentren und die Prüfung von alternativen Lebensstilen auf ihre Nachhaltigkeit.

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