

Erfolgreiche Serviceangebote – Neue Voraussetzungen und geänderte Bedingungen

Was macht Serviceangebote aus, die auch in den gesättigten Märkten von heute erfolgreich sind? Kundenansprüche unterliegen nicht nur einem steten Wandel, sie steigern sich auch ständig – was gestern gefiel, ist heute längst uninteressant. Da der Kunde immer stärker den Ton angibt, gilt es, ihn mit all seinen Emotionen und Präferenzen zu entschlüsseln. Erst dann können maßgeschneiderte Lösungen angeboten werden, die passgenauen Nutzen liefern.

Dirk Zimmermann



Schon längst sind Produktbesonderheiten, Markenorientierung und Kundenzufriedenheit keine Garanten mehr für eine kontinuierliche und stabile Geschäftsbeziehung – Kundenwert-Diskussionen werden schnell obsolet, wenn es den Unternehmen nicht gelingt ein unerschütterliches Vertrauen in der eigenen Klientel zu schaffen. Dazu gehört, dass Unternehmen ihre Kunden nicht mehr als Abnehmer und Verbraucher sehen, sondern sich mit den echten Bedürfnissen der Menschen beschäftigen: Zeit, Erleichterung, Komfort, Genuss, Qualität – Lebensqualität!

Heute und in Zukunft sind vielmehr Services gefragt, die vergleichbar mit Produkten, rund um die Anliegen, Wünsche, Bedürfnisse und Liebhabereien gedeihen. Zudem sollten es Lösungen sein, die so intelligent skaliert sind, dass sie bezahlbar und verfügbar bleiben.

Auf der Suche nach Serviceangeboten, die den nachvollziehbaren Veränderungen in den Markt- und Nachfrageentwicklungen nicht nur Rechnung tragen, sondern die die daran geknüpften Kundenerwartungen noch übertreffen, haben sich Unternehmen zukünftig mit folgenden drei Frage-

stellungen auseinanderzusetzen:

- :: Was sind die entscheidenden Voraussetzungen für ein hervorragendes Serviceportfolio?
- :: Welche Bedingungen bestimmen die Gestaltung passender Serviceangebote?
- :: Wie sehen die Anforderungen an die Entwicklung erfolgreicher Serviceprodukte aus?

Erfolgreiche Servicelösungen orientieren sich einzig und allein am Kunden. In ihrem Charakter sind sie ein instrumentelles Abbild individueller Nachfrage-, Nutzungs- und Bedeutungspräferenzen. Durch persönliche Implikationen würdigen »neue Services« nicht nur den einzelnen Kunden, sondern entwickeln selbst eine einzigartige Persönlichkeit. Services von morgen sind zudem relevant und nachhaltig.

Wandel der Kundenerwartungen

Der Kunde wird immer schwerer zu »vermessen«. Kriterien, die früher von Unternehmen als Indizien für die Segmentierung nach Produktinteresse, Kaufneigungen, Investitionsbereitschaft,

.....
Dirk Zimmermann ist Gründer und Direktor des X [iks] Institut für Kommunikation und ServiceDesign® sowie Autor.

Markenbindung, Anbietertreue herangezogen wurden, verlieren immer mehr ihre Verlässlichkeit. Systematische Einordnung der Kunden in »Gemeinschaften von Gleichgesinnten«, die sich Informations-, Kommunikations- und Interaktionsverhalten ähneln und aus diesen Gründen als veränderliche Kunden-Gemeinschaften begriffen werden müssen, sind dringend notwendig. Abhängig von Lebens- und Kulturstilen, aber auch einbezogen in prägende Gesellschafts-, Arbeits-, Bildungs- und Sozialisationsprozessen, kreieren diese Kunden beliebige Erwartungen an private wie geschäftliche Beziehungen.

In Märkten, die schon längst gesättigt sind, suchen Kunden verstärkt nach Zusatznutzen, die immer weniger technisch-funktional, jedoch zunehmend psychologisch-emotional befriedigt werden können bzw. müssen. In letzter Konsequenz geht es um die Schaffung von Erlebniswelten und die entsprechende Positionierung der Services. Service zu einer Marke aufzubauen, die eine richtig verstandene Erlebnisorientierung, also die Fokussierung auf das vom Kunden empfundene Besondere zu Erlebnis macht, ist das Ziel.

Dazu muß der Kunde, mit alle seinen Emotionen und Präferenzen, präzise entschlüsselt werden. Eine Aufgabe, die auf Unternehmen, die auch in Zukunft Erfolg haben wollen, notwendigerweise zukommt.

Folgen der Servicenachfrage

Die Ansprüche an den Service seitens der Kunden unterliegen einem ständigen Wandel. Serviceangebote, die gestern Kunden begeistert haben, gehören heute zur Normalität. Sie stellen keinen echten Mehrwert mehr dar und sorgen für keine *unique selling proposition* des Anbieters, um Entscheide der Kunden zu bestimmen bzw. verlässliche Loyalität zu erzeugen.

Dadurch, daß im Service ein regelrechter Wettbewerb ausgebrochen und ein Serviceüberangebot zu erkennen ist, verzeichnen die Unternehmen einen proportionalen Anstieg der Kundenerwartungen. Je besser der Service ist, desto mehr steigen die Bedürfnisse der Kunden. Die Erwartungen der Kunden entwickeln sich weiter, sie stagnieren nicht. Deshalb ist es notwendig, immer mit den Kunden mitzudenken und sich auf dem gleichen Entwicklungsniveau zu befinden. Nicht nur bedingt durch ein zu erkennendes Überangebot, sondern auch wegen der Vielfältigkeit der angebotenen Leistungen, wird die Bedeutung der Services steigen.

Eine kundengerechte, zielgruppenspezifische Anpassung kann ein Ansatz zur Verbesserung des Unternehmenserfolges sein. Standardisierte Konzepte können die Kunden kaum noch überzeugen. Kunden erwarten maßgeschneiderte Lösungen, die im Sinne der Dauer, Intensität und Reife der Beziehung einen paßgenauen Nutzen bieten.

Anforderungen an neue Services

Die Entwicklung neuer Angebote im Servicebereich orientiert sich zukünftig ausschließlich am

Kunden. Die programmatisch-funktionale Anpassung der Services kann ein Ansatz zur Erzielung des langfristigen Unternehmenserfolges sein.

Zum einen wird die Entwicklung in Richtung »Individualisierung der Serviceangebote« gehen: Kunden erwarten maßgeschneiderte Lösungen, die im Sinne von wohltuenden Erlebnissen und vorteilhaften Ergebnissen umgesetzt werden. Zum anderen wird eine »Einzigartigkeit von Serviceleistungen« am Markt Einzug halten: durch einzigartigen Service öffnet sich den Unternehmen ein neuer vielversprechender Weg zu den gleichermaßen anspruchsvollen und kritischen Kunden.

Letztlich wird die »Personifizierung des Service« durch den direkten Kontakt mit dem Kunden die Art der Kundenbeziehung maßgeblich bestimmen, weil so emotionale Bindungsaspekte am authentischsten erfüllt werden können. Unternehmen ist zu empfehlen, zukünftig noch stärker die Bedürfnisse der Kunden zu erforschen und danach konsequent ihre Strategien auszurichten. Ziel sollte es sein, mittel- bis langfristig ein einheitliches Verständnis von Service auf Unternehmens- und Kundenseite zu erzielen. Nur die Unternehmen, die es verstehen – intelligent und dynamisch – die Wünsche, Anliegen und Bedürfnisse ihre Kunden in analoge Servicelösungen zu übertragen, werden auf Dauer erfolgreich sein.

Veränderungen des Servicecharakters

Die Anforderungen an die Anbieter von Service sind enorm. Sie müssen bei allem, was sie tun, den Kunden nicht nur in den Mittelpunkt stellen. Sie müssen ihn sogar zum Fluchtpunkt jeder Überlegung machen. So führt der Weg Schritt für Schritt in eine Welt, in der die Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden ganz neue Dimensionen erreichen. Diente Service früher dazu, Produkte wieder einsatzfähig zu machen, kaufen Kunden heute emotionale Leistungen wie Orientierung, Schutz, Zugehörigkeit und Unterstützung.

Services gehen auf ein neu entwickeltes Selbstverständnis des Kunden ein: die Eigeninitiative. In angloamerikanischen Ländern hat diese Haltung gegenüber dem Lebensalltag kulturelle Hintergründe. Im deutschsprachigen Raum ist es noch ein Novum, sich nicht auf die Fürsorge von vorhandenen Sicherungssystemen zu verlassen. Je mehr sich zukünftig z.B. auch der Staat als Serviceanbieter zurückzieht, um so bewusster werden dem Einzelnen Wert und Qualität der unterschiedlichsten Dienstleistungen.

Neue Services sind Kundenlieblinge, weil sie die Welt der Technologiegläubigkeit verlassen. Schließlich erleben Kunden viele Produkte mit hundert nicht mehr überschaubaren Features als Innovationsüberlastung – sie rufen nach einer einfachen Handhabung von Produkten und Services. Je mehr Menschen ihre Lebensumstände selbst gestalten, um so mehr fühlen sie sich als Kunden zu exzellenten und besonderen Services hingezogen. ■