

Service Customization: Dienstleistungen nach Maß

Erfolgreiche Servicelösungen orientieren sich einzig und allein am Kunden. Damit sind sie ein Abbild seiner individuellen Nachfrage-, Nutzungs- und Bedeutungspräferenzen. Durch persönliche Interaktion zwischen Unternehmen und Kunde würdigen »neue Services« nicht nur den einzelnen Kunden, sondern entwickeln selbst eine einzigartige Persönlichkeit.

Dirk Zimmermann



Während die Strategie der kundenindividuellen Massenproduktion (Mass Customization) bezüglich materieller Leistungen bereits in der betrieblichen Praxis umgesetzt wird, wurde die Individualisierung von Dienstleistungen und Service-Prozessen (Service Customization) bislang weniger systematisch betrachtet. Dabei bietet sich gerade im Dienstleistungsbereich eine Vielzahl innovativer Differenzierungsmöglichkeiten.

Dienstleistungen können entweder als Primärleistungen der eigentliche Transaktionsgegenstand (und Gegenstand der Honorierung) sein oder als Sekundärleistung eine andere Leistung begleiten. Primärdienstleistungen besitzen eine hohe Bedeutung in der Wahrnehmung des Kunden, da sie sein eigentliches Bedürfnis befriedigen. Sekundärleistungen werden umgangssprachlich auch unter dem Begriff »Services« zusammengefasst. Dabei können individualisierte Sekundärleistungen nicht nur Sachgüter, sondern auch eine standardisierte Primärleistung begleiten.

Innovative Anbieter vermögen es immer mehr, Sekundärleistungen zum eigentlichen Gegenstand der Absatzpolitik zu machen, so dass es die umfassende, individualisierte Dienstleistung ist, die letztendlich kaufentscheidend wird. Die so entstehenden Primärdienstleistungen werden als eigenständige Leistung am Markt angeboten und

bieten Industriebetrieben die Möglichkeit, neue, von den angebotenen Sachgütern getrennte, strategische Geschäftsfelder aufzubauen.

Service als Erfüllung

Service ist ein Bündel von Funktionen zur Befriedigung eines Bedarfes. Service hat damit einen unmittelbar nutzenstiftenden Aspekt: Der Mehrwert entsteht an der Schnittstelle zum Kunden.

Ein zweites wesentliches Merkmal des Service ist, dass er nicht auf einen Zeitpunkt, sondern auf ein Zeitintervall ausgerichtet ist. Nicht die einmalige Service-Nachfrage, sondern die kontinuierliche Service-Vereinbarung ist der vorherrschende Interaktionsstil.

Damit beides erfüllt wird, sind jeweils spezifische logistische Modelle der Serviceproduktion entwickelt worden, die unterschiedliche Bedarfe

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

befriedigen und denen unterschiedliche Betreibermodelle zugrunde liegen.

Ein gängiges Modell unterscheidet entlang der Dimension von Industrialisierung und Individualisierung:

- ⚡ Die »Service Factory« umfasst das Modell einer industrialisierten Serviceerbringung, das auf der Produktion von vordefinierten und fixierten Bündeln von Servicefunktionen beruht, die zunächst auf einen anonymen Markt zielen.
- ⚡ Der »Service Shop« eröffnet dem Kunden einen Zugriff auf eine Vielzahl von Komponenten und Bauteilen. Im Sinne des »IKEA-Prinzips« hat der Kunde die Chance, die letzten Schritte zum Fertigprodukt entweder selbst vorzunehmen (Self Customizing) oder einen Aufbau- und Anpassungsservice gleich mit zu ordern (Point-of-Delivery-Customizing).
- ⚡ Der »Professional Service« ist entlang der dargestellten Dimension der Inbegriff des individualisierten Service. Der Kunde trifft auf einen Anbieter, der eine ausgefeilte »Service Workbench« nutzt, um dem Kunden eine möglichst angepasste Lösung aus einer Hand zu bieten.

Der Servicekonsument will sich immer weniger auf aufwendige Entwicklungs-vorhaben einlassen, sondern wird sich seinen Service selbst selektieren oder konfigurieren. In dem Zug, in dem sich der Anwender emanzipiert, ist der Anbieter gefordert, sich proaktiv mit den Bedarfen des Nachfragers und Geschäftszwecken seines Angebots auseinanderzusetzen.

Ein Unternehmen muss wissen, welche Segmentierungsprinzipien den Bedarf seines Kunden strukturieren und er muss Wege finden, die Kooperation mit dem (potentiellen) Kunden auf eine neue Basis zu stellen.¹

Es ist nicht mehr ausreichend, Informationen zu sammeln und diese anschließend ein oder zwei Bereichen im Unternehmen zur Verfügung zu stellen, damit sie personalisierten und überzeugenden Service leisten können. Der Kunde erwartet mittlerweile ein einheitliches Servicenniveau – unabhängig vom Medium, über das er mit dem Unternehmen kommuniziert.

»Personalisierter Service« hat eine neue Dimension angenommen und setzt viel mehr voraus als die Kenntnis demographischer Daten. Personalisierter Service setzt einen umfassenden Blick auf die Kaufgewohnheiten, Einstellungen gegenüber Technologien, kurz- und langfristige finanzielle Ziele, auch auf persönliche Lebensdaten voraus. Denn nur auf Basis dieses Wissens kann ein Unternehmen seinen Kunden einen wirklichen Zusatzwert anbieten und die Kundenloyalität stärken.

Service wird persönlich

Die Entwicklung persönlicher Serviceangebote für den Kunden zeichnet sich durch die Integration der Informationen an den Kundenschnittstellen im Unternehmen aus. Marketing, Verkauf und Kundenservice als die wesentlichen Schnittstellen zum Kunden müssen in eine durchgehende Wis-

sensketten integriert werden.

Die vier wesentlichen Schritte zur Einführung eines Programms zur Entwicklung von »Personal Services« sind:

1. Identifizierung des Kunden: zur direkten Lokalisierung und zur Kontaktabahnung an eine bestimmte Anzahl von Kunden, um diese soweit wie möglich im Detail zu kennen.
2. Unterscheidung des Kunden: zur Anpassung des Unternehmensverhaltens bzw. -auftritts in Bezug auf jeden Kunden zur Reflektion seiner Werte und Wünsche.
3. Interaktion mit Kunden: zur Verbesserung der Kosteneffizienz und der Effektivität der Kundeninteraktionen sowie zur Erzeugung einer lernenden Beziehung.
4. Personalisierung der Services: zur Erfüllung der Wünsche und Bedürfnisse, die der Kunde individuell ausgedrückt hat.

Insbesondere die Schritte 3 und 4 sind entscheidend für den Entwicklungsprozess, da hier die lernende Beziehung zwischen Unternehmen und Kunde etabliert wird und dadurch der Grundstein für die zukünftige Kundenbeziehung gelegt wird. Der Lernprozess durchläuft folgende Schritte:

- ⚡ Kunde informiert das Unternehmen über seine Bedürfnisse
- ⚡ Unternehmen lernt den Kunden kennen (seine Motivation, seine Ansprüche)
- ⚡ Unternehmen erzeugt auf dieser Basis eine personalisierte Leistung
- ⚡ Kunde lernt, dass die Information des Unternehmens über seine Bedürfnisse richtig war und zu einem Vorteil für ihn führt.

Eine Unterbrechung dieses Prozesses durch das Unternehmen in Folge der fehlenden Erstellung einer personalisierten Leistung hätte fatale Folgen für die Kundenbeziehung, da die positive Rückkoppelung für den Kunden fehlen würde.

Nach der erfolgreichen Integration dieser Schritte sollten sprichwörtlich alle Komponenten des Unternehmens, direkt oder indirekt, auf den Kunden ausgerichtet sein. Zentraler Punkt dabei ist, dass das Unternehmen (zu) den Kunden passt, die seine Leistungen oder Produkte in Anspruch nehmen.

Das Entstehen der Service-Marke

Eine Folge aus Wettbewerb und Internationalisierung in vielen Branchen besteht in der Homogenisierung des Serviceangebots. Einerseits ist ein breites Angebotsspektrum die Voraussetzung, um auf einem Markt überhaupt Fuß zu fassen. Deshalb verfügen die großen Anbieter über ähnliche Angebotspaletten. Andererseits unterscheiden sich die Dienstleistungsangebote in der Wahrnehmung der Kunden kaum in Qualität und funktionaler Ausgestaltung.

Hohe Qualität ausgereifter Leistungen wird vom Kunden nicht nur erwartet, sondern gefordert. Differenzierung über objektive und funktionale Serviceeigenschaften ist schwierig, weshalb eine Alleinstellung in erster Linie über die »unverwechselbare Persönlichkeit« (Service-Marke)

und der mit ihr verbundenen Assoziationen des Kunden möglich ist.

Anders als auf klassischen Produktmärkten können Kunden in der Entstehung eines sich differenzierenden Servicemarktes über keine langjährige Markenerfahrung bzw. -konditionierung verfügen. Aus ihren Erfahrungen des bisher vorherrschenden Kundendienst-Marktes heraus ist Markenwettbewerb ungewohnt, weshalb Kunden das »Denken in Marken« zunächst erlernen bzw. sich hieran gewöhnen müssen.

Eine generelle und wesentliche Rahmenbedingung und Herausforderung für die Entwicklung einer Service-Marke ergibt sich aus den veränderten Gewohnheiten des »neuen« Kunden. Waren Kunden früher noch relativ einfach über klare Präferenzmuster greifbar, so ist ihr Konsumverhalten heute komplex und in vielerlei Hinsicht sogar widersprüchlich geworden.

Wenngleich durch diese Entwicklung die potentiellen Zugangsmotive zu Marken heute sehr viel breiter sind als noch vor einigen Jahren, hat die Marke ihre grundsätzlichen Funktionen der Orientierung und Differenzierung nicht eingebüßt. Insbesondere auf Märkten, auf denen die Marke als Garant eines relevanten Qualitätsvorsprungs oder als Ausdruck eines individuellen Lebensstils wahrgenommen wird, sind Markenkaufbereitschaft und Markenbewusstsein der Konsumenten unverändert hoch.

Besondere Angebotserlebnisse kreieren

Unternehmen stehen vor der Herausforderung, Marken als assoziationsbildende Wahrnehmungsanker für Services zu etablieren. Der Kunde will heute deutlich spüren, dass er vom Unternehmen individuell wahrgenommen wird.

Eine Kundenbeziehung, die am Anfang von rationalen Forderungen und Wünschen des Kunden definiert wird, wird mit der Zeit von bis zu 90 Prozent subjektiv-emotionalen Werten gesteuert. Dementsprechend investiert der Kunde seine wertvolle Zeit nur dort, wo für ihn – ganz persönlich – ein Mehrwert erkennbar ist, der in seine momentane Prioritätenliste passt.

Erstaunlich ist, dass im Service eine große Anzahl individueller Kunden immer dasselbe erleben und Unternehmen sich an niedrigen Ansprüchen und Qualitätsmaßstäben orientieren, wenn es um Maßnahmen persönlicher Wertschätzung geht.

Service mit Einfühlung

Durch »Emotional Engineering« ist es möglich, die systematische Ausrichtung und Gesamtheit aller Maßnahmen herbeizuführen, die die individuelle Wahrnehmung und Wertschätzung eines Unternehmens gegenüber den mit ihm in Beziehung stehenden Menschen zu erlebbarem Ausdruck bringen.

Emotional Engineering ist die ultimative Weiterführung und Umsetzung des Customer Relationship Marketing, weil es auf den einzelnen Kunden zugeschnitten wird. So ist es selbstredend, dass unter diesen Vorgaben als Maßnahme nicht der beeindruckende Service und die perfekten Leistungen gesucht werden, sondern vielmehr die individuelle Note in kleinen Dingen, die ein echtes

Engagement und die Verpflichtung des Anbieters zum Ausdruck bringen.

Das Resultat bedeutet für das Unternehmen einen strategischen Vorteil im Sinne einer klareren Differenzierung gegenüber dem Markt und Wettbewerb und für die Sales Force das Schaffen von thematischen Bezugspunkten. Beides führt zu einer nachhaltigeren emotionalen Verbundenheit des Kunden mit dem Unternehmen.²

Service mit Mehrwert

Wirksame und innovative Lösungen im Service gehen konsequent vom Kunden aus. Der Kundenvorteil besteht daher im wahrgenommenen Mehrnutzen des Kunden im Prozess der Zusammenarbeit und in Bezug auf die Leistung des Anbieters. Kundenvorteile mit »Mehrwert« können sein:

- :: mehr Emotionen
- :: mehr Beziehungen
- :: mehr Erklärungen
- :: mehr Individualisierung
- :: mehr Entlastung
- :: mehr Sicherheit
- :: mehr Leistung
- :: mehr Qualität
- :: mehr Innovation
- :: mehr Wirtschaftlichkeit
- :: bessere Koordination oder
- :: mehr Geschwindigkeit.

Um so z.B. einen höheren Preis zu rechtfertigen, sind es zwei Faktoren, mit welchen es ein Unternehmen schaffen kann, den Wert eines Service zu erhöhen: durch das Senken der Abnehmerkosten und durch das Steigern der Abnehmerleistung. Dies trifft für B2B Kunden sicher zu, ansonsten greift diese Aussage aber deutlich zu kurz, denn Wert kann klar mehr umfassen als monetär messbare Größen.

Zudem wählt ein Kunde eine Serviceleistung nach Kriterien aus, welche für ihn einen Wert schaffen:

- :: Nutzenkriterien (sind Kaufkriterien), die daraus entstehen, wie ein Anbieter durch Kostensenkung oder Leistungssteigerung den tatsächlichen Abnehmerwert beeinflusst.
- :: Signalkriterien (sind Kaufkriterien), die aus Wertsignalen entstehen oder aus den Mitteln, mit deren Hilfe der Abnehmer schließt oder beurteilt, welchen tatsächlichen Wert ihm ein Lieferant bietet.

Der Mehrwert für den Kunden lässt sich im einen Fall objektiv (gemessenes Ergebnis), im anderen Fall subjektiv (gefühltes Ergebnis) oder in der Kombination von beidem bestimmen. Die Bedeutung des Mehrwertes für den Kunden ist das Resultat seiner Beurteilung und abhängig von der selbst verfassten Zielsetzung.³ ■

¹ vgl. Brettreich-Teichmann, Werner: Serviceorientierung – Ausrichtung aller Unternehmensbereiche auf den Servicegedanken, in: HMD, Heft 253, Februar 2007

² vgl. Fehrfecki, Robert / Held, Claudia: Emotional Engineering als Wirkungsverstärker, in: Marketing & Kommunikation, 7/8, 2004

³ vgl. Wagner, Ulrich: Value Added Services und deren Management im Krankenhaus, 2005