

Leseprobe

Wellness- und Spamanagement (IST-Diplom)

Studienheft

Kunden- und Qualitätsmanagement

Autor:innen

Klaus Krampe (Diplom-Betriebswirt)

Cornelia Trinkaus (Diplom-Ökonomin)

Überarbeitung:

Carolin Hitzegrad

Kapitel 4

- 4. Kundenorientierung im Dienstleistungsunternehmen**
- 4.1 Dienstleistung und Service**
- 4.2 Bedeutung der Kundenorientierung auf dem Käufermarkt**
- 4.3 Kundenorientiertes Verhalten**

Lernorientierung

Nach Bearbeitung dieses Kapitels sind Sie in der Lage,

- die Begriffe „Dienstleistung“ und „Service“ abzugrenzen;
- die Bedeutung von kundenorientiertem Verhalten im Dienstleistungssektor darzustellen.

4.1 Dienstleistung und Service

Die „Dienstleistung“ ist die Kernleistung eines Dienstleistungsunternehmens. Auf die Besonderheiten und Charakteristika einer Dienstleistung mit ihrer Potenzial-, Prozess- und Ergebnisorientierung sind wir schon mehrfach ausführlich eingegangen.

In der englischsprachigen Literatur wird der Begriff „**Dienstleistung**“ mit „**Service**“ übersetzt. Die deutschsprachige Literatur verwendet die beiden Begriffe „Dienstleistung“ und „Service“ jedoch unterschiedlich (vgl. im Folgenden SAMADI 2009, S. 25 ff.). Teilweise werden sie auch hier synonym verwendet, z. B. bei MEFFERT/BRUHN (2015, S. 17), die nicht zwischen Dienstleistungs- und Servicebegriff differenzieren.

Bei anderen Quellen der deutschen Literatur wird der Begriff „Dienstleistung“ oder „Dienstleister“ nur im Zusammenhang mit solchen Unternehmen verwendet, deren primäre Leistungen Dienstleistungen sind, beispielsweise im Fall von Banken, Anwaltskanzleien, Reiseveranstaltern etc. Ein Service wird in diesem Sinne als **Zusatzdienstleistung** angesehen, die sowohl von Dienstleistungs- als auch von Produktionsunternehmen eingesetzt wird. Die ursprünglichen (originären) Produkte und Dienstleistungen werden durch (sekundäre) Services unterstützt oder ergänzt, z. B. im Fall eines Kundendienstes. Die Services dienen der Absatzförderung der eigentlichen Dienstleistung und werden häufig freiwillig gewährt. Zudem sollen durch Services Kunden für ein Unternehmen gewonnen, aber auch an das Unternehmen gebunden werden.



4. Kundenorientierung im Dienstleistungsunternehmen

Wenn die Kaufentscheidung eines Kunden auch von serviceunabhängigen Faktoren beeinflusst wird, z. B. der Nähe eines Anbieters zum Wohnort, sind in vielen Bereichen **Kundenbindung** und **Kundenzufriedenheit** entscheidend vom Service abhängig. Neben der Unterstützung des Absatzes der originären Dienstleistung wird der **Konsum** von Dienstleistungen durch den Service **erleichtert**. Dabei können Services entgeltlich oder unentgeltlich erbracht werden.

Trotzdem orientieren sich viele Dienstleistungsunternehmen in erster Linie am Prozess der Dienstleistungsproduktion. In diesem Fall wird viel Zeit und Geld investiert, um einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten. So steht bei vielen Dienstleistern die Ausstattung von Geräten, Maschinen oder Räumlichkeiten an höherer Stelle als die Zusammensetzung und Qualität des Mitarbeiterteams oder dessen serviceorientierte Fortbildung.

4.2 Bedeutung der Kundenorientierung auf dem Käufermarkt

Die Marktsituation in vielen Dienstleistungsbranchen gibt einem Dienstleistungsunternehmen nur Überlebenschancen, wenn das Leistungsangebot optimal auf die Bedürfnisse der Zielgruppe(n) ausgerichtet wird.

Käufermarkt Die Kundenorientierung ist von besonderer Bedeutung, da sich viele Dienstleistungsunternehmen auf einem Käufermarkt befinden. Ein **Käufermarkt** wird dadurch gekennzeichnet, dass das Angebot auf dem Markt höher ist als die Nachfrage (vgl. JUNG 2016, S. 551).

Kundenorientierung **Kundenorientierung** haben wir bereits im Kapitelabschnitt 1.3 „Anforderungen und Ziele“ definiert als „**umfassende, kontinuierliche Ermittlung und Analyse der Kundenerwartungen sowie deren interne und externe Umsetzung in unternehmerische Leistungen sowie Interaktionen mit dem Ziel, langfristig stabile und ökonomisch vorteilhafte Kundenbeziehungen zu etablieren**“ (vgl. BRUHN 2013, S. 196).

QV

Nur durch eine gezielte Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden ist es einem Dienstleistungsunternehmen auf einem Käufermarkt möglich, unverwechselbare Dienstleistungen mit einem optimalen Service anbieten zu können, um sich damit vom Wettbewerb abzuheben sowie Marktanteile zu gewinnen und zu sichern.

4. Kundenorientierung im Dienstleistungsunternehmen

Während auf einem **Verkäufermarkt**, bei dem die Nachfrage das Angebot übersteigt, der Service unter absatzpolitischen Aspekten eine nur geringe Bedeutung hat, sind Services als zusätzliche, jedoch eigenständige Leistung auf einem Käufermarkt ein eigenes, absatzpolitisches Element, das zur Gewinnerzielung eines Dienstleistungsunternehmens beiträgt.



Praxisbeispiel

Ein Kunde möchte etwas für seine Gesundheit tun und regelmäßig schwimmen gehen, möglichst in der Nähe seines Wohnortes. Gibt es an seinem Wohnort nur ein Bad, so wird ihm die Entscheidung leichtfallen. Gibt es mehrere Bäder, Thermen- oder Wellnessanlagen, die sich in Angebot und Leistung ähneln, wird der Kunde sich wahrscheinlich für den Anbieter entscheiden, der aus seiner Sicht den besten Service bietet, beispielsweise in Bezug auf persönliche Betreuung, zeitliche Möglichkeiten, Wohlfühlaspekte.

Kundenorientierung in der Dienstleistung heißt somit, die Interessen und **Bedürfnisse der Kunden genau zu kennen und umzusetzen**. Dann können die Erwartungen der Kunden so erfüllt werden, dass sie ein hohes Maß an Zufriedenheit erfahren. Dies festigt die Positionierung eines Dienstleistungsunternehmens auf dem Markt.

Diese Orientierung ist umso wichtiger, da die aktuelle Marktsituation von der hohen Bereitschaft der Kunden geprägt ist, den Anbieter einer von ihm gewünschten Dienstleistung häufig zu wechseln. Für Dienstleistungsunternehmen bedeutet die hohe **Fluktuation auf Seiten der Kunden**, dass sich fortlaufend die Notwendigkeit der Neukundengewinnung ergibt. Diese ist jedoch immer mit hohen Kosten verbunden.

Das Zusammenspiel von hoher Qualität eines Produktes oder einer Dienstleistung verbunden mit guten Serviceleistungen, qualifizierten Mitarbeitern, einem funktionierenden Controllingsystem und einer zielgerichteten Kommunikation kann die Kundenorientierung optimieren, die Kundenzufriedenheit verbessern und eine Kundenbindung erreichen, was zur Minimierung von Kosten und der Erhöhung des unternehmerischen Erfolgs führt. Diese Zusammenhänge zeigt Ihnen die folgende Abbildung.



4. Kundenorientierung im Dienstleistungsunternehmen

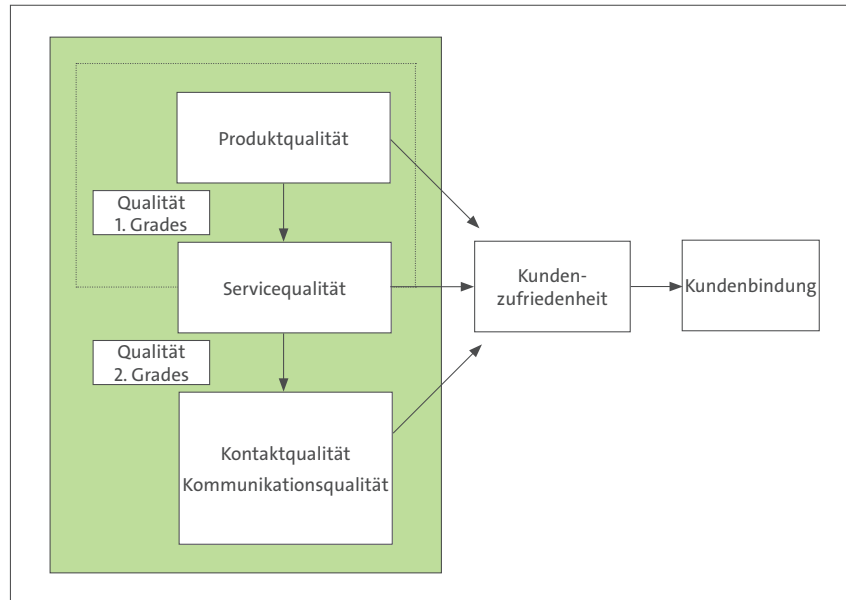


Abb. 19 Kundenbindung durch Qualität
(in Anlehnung an TÖPFER 2008, S. 45)

4.3 Kundenorientiertes Verhalten

Um die Qualität von Dienstleistungen oder Services zu optimieren und den Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden, muss ein Dienstleistungsunternehmen mit verschiedenen Maßnahmen ein kundenorientiertes Verhalten gewährleisten.

Dazu ist es wichtig, die **Kriterien**, welche eine Kundenbindung und den Erfolg des Unternehmens beeinflussen, systematisch zu steuern (vgl. im Folgenden TÖPFER 2008, S. 41 ff.). Die Kriterien zeigt Ihnen die folgende Abbildung.

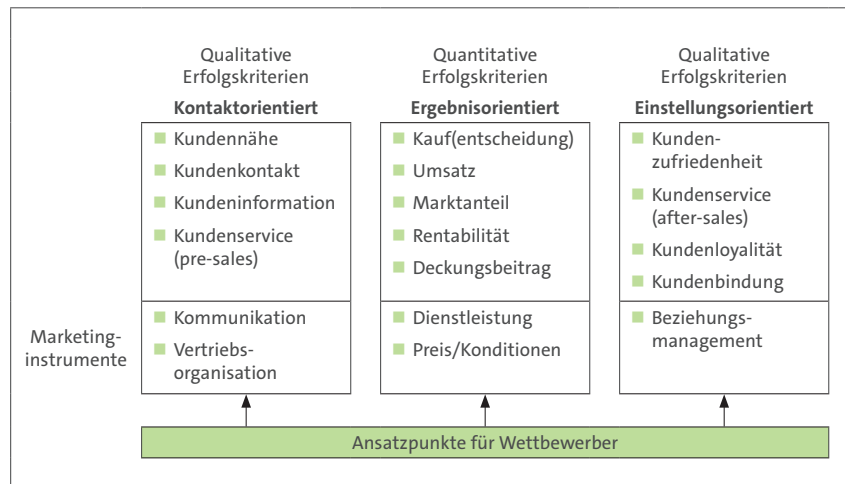


Abb. 20 Wechselwirkungen zwischen qualitativen und quantitativen Erfolgskriterien (in Anlehnung an TÖPFER 2008, S. 45)

Im Hinblick auf das kundenorientierte Verhalten sind hier die **qualitativen Erfolgskriterien** von Bedeutung, insbesondere die Kundennähe, der Kundenkontakt und der Kundenservice vor dem Kauf eines Produkts oder der Inanspruchnahme einer Dienstleistung (pre-sales) oder nach dem Kauf (after-sales). Bei den **kontaktororientierten Kriterien** sind vor allem die geografische Nähe zum Kunden, also der Standort, aber auch die Informationen, die dem Kunden vom Unternehmen bereitgestellt werden, wichtig sowie der Kundenservice. In absatzpolitischer Hinsicht muss hier besonderer Wert auf die Kommunikation mit dem Kunden und die organisatorischen Gegebenheiten des Vertriebs gelegt werden, da durch sie die Kunden angesprochen und für das Unternehmen erst einmal gewonnen werden. Auf die Information und Kommunikation gehen wir im folgenden Kapitel noch ausführlich ein.

Qualitative Erfolgskriterien

4. Kundenorientierung im Dienstleistungsunternehmen

Die Kundenbeziehung und Kundenbindung wird durch **einstellungsorientierte Kriterien** besonders beeinflusst. Auch hier liegt ein Schwerpunkt auf dem Kundenservice. Die Abbildung zeigt, dass die rein quantitativen Kriterien, also der eigentliche Verkauf und die damit verbundenen Umsätze etc., den Erfolg des Unternehmens nicht allein bestimmen und dass die **Kommunikation und das Beziehungsmanagement** mit dem Kunden ein besonderes Gewicht haben.

Deutlich wird auch, dass in allen Bereichen der qualitativen und quantitativen Erfolgskriterien vor und nach dem Kauf Ansatzpunkte für die Konkurrenz bestehen, die beispielsweise ebenfalls durch gezielte Informationen und Kundenansprache die Kunden abwerben und für ihre Produkte und Dienstleistungen gewinnen können.

Die Dienstleistung und der Service sind sehr stark an die **Mitarbeiter** gebunden, die im **Kundenkontakt** stehen. Da ihre Qualität schwanken kann, wenn sie von verschiedenen Mitarbeitern „hergestellt“ wird, ist auf die **fachliche und soziale Kompetenz** der Mitarbeiter zu achten. Die Mitarbeiter repräsentieren das Unternehmen. Wenn ein Kunde mit einer Leistung zufrieden ist, wird er das Unternehmen positiv beurteilen. Ist er unzufrieden mit einer Dienstleistung, auch wenn eine nicht optimal erbrachte Dienstleistung nicht typisch für das Unternehmen war, wird die Bewertung des Unternehmens durch den Kunden negativ ausfallen. Es ist möglich, dass der Kunde dem Unternehmen verloren geht und er zur Konkurrenz abwandert.



Praxisbeispiel

Ein Kunde des „Sunny Beach“, der regelmäßig die Sauna besucht, bucht nach seinem Saunabesuch zum ersten Mal eine Massage. Er ist begeistert von Durchführung und Wirkung der Massage und entscheidet sich dazu, sich nun regelmäßig eine Massage zu gönnen. Vor dem nächsten Besuch der Sauna bucht er telefonisch einen Termin. Als er die Massagekabine betritt, ist er etwas irritiert, da er sich einem anderen Masseur gegenüber sieht. Art und Intensität der zweiten Massage unterscheiden sich deutlich von der ersten Massage. Der Kunde ist enttäuscht, sowohl über die fehlende Information bei der zweiten Buchung als auch über das Ergebnis. Er zweifelt, ob er sich noch einmal massieren lassen soll.

Auf dem käuferorientierten Markt wächst die Bedeutung der Mitarbeiter eines Dienstleistungsunternehmens im gleichen Maß wie die des Services. Die Mitarbeiter erbringen die eigentliche Dienstleistung und ohne sie kann kein unternehmerischer Erfolg erzielt werden. Daher müssen die Mitarbeiter in einem Dienstleistungsunternehmen sorgfältig, auch in Bezug auf die Serviceeignung, ausgewählt werden.