

Bankmanagement-Glossar

Service Excellence

Von Ewald Judt und Claudia Klausegger

■ Service Excellence ein wesentlicher Schlüssel für Umsatz und Gewinn ebenso wie Sales Excellence¹⁾ – ein Vertriebsmanagement, das die Marketinginstrumente so optimiert einsetzt, dass entsprechend der definierten Verkaufsstrategie und dem typischen Phasenmodell (Auftragsanbahnung, Verkaufsabschluss, Kundenpflege und ergebnisbezogenes Controlling) Neukunden gewonnen, bestehende Kunden gebunden und zu Wiederkäufern werden.

Rationale Erwartungen der Kunden übererfüllen

Service Excellence als Übererfüllung der Erwartungen der Konsumenten konfrontiert die Dienstleister mit der Herausforderung, dass einerseits die Erwartungen der Kunden zunehmen – sei es durch die von klassischen und sozialen Medien kommende Information oder durch die bereits gelebte Praxis der Konkurrenz – und andererseits der Kostendruck stetig steigt.

Wesentlich für die Service Excellence ist die Servicequalität in all den Facetten, die vor, beim und nach dem Verkauf aus Kundensicht notwendig und (zusätzlich) aus Unternehmenssicht sinnvoll sind. Entscheidend ist bei jeder Art von Service, dass nicht die Qualitätsvorstellungen des Dienstleisters maßgeblich sind, sondern die Erfüllung der – subjektiven – Erwartungen, die der Kunde hat.

Eine ausreichende Qualität der Dienstleistung liegt vor, wenn die Erwartungen des Kunden an die Dienstleistung aufgrund des gezahlten Preises erfüllt werden.

Das setzen aber mehr und mehr Konsumenten als selbstverständlich voraus. Somit sind zufriedene Kunden noch keine gebundenen Kunden. Bloße Kundenzufriedenheit reicht nicht aus, um sich gegenüber dem Wettbewerb positiv zu differenzieren.

Um eine echte Kundenbindung zu erreichen, ist mehr erforderlich als Erwartungen der Kunden zu erfüllen. Rationale Leistungserwartung und Leistungswahrnehmung der Kunden ist zu wenig. Es gilt emotionale Verbundenheit des Kunden und damit Kundenloyalität zu erreichen. Dies ist möglich, wenn die rationalen Erwartungen der Kunden übererfüllt werden und dies zu einer positiven Leistungswahrnehmung führt. Dann besteht nicht nur eine gute Chance, dass der Kunde bei einem erneuten Bedarf zum Wiederkäufer wird, sondern darüber hinaus seine Zufriedenheit in Form einer Weiterempfehlung via Mundpropaganda oder in sozialen Medien äußert. Dann hat Service Excellence ihr Ziel erreicht.

Service Excellence ist dynamisch

Service Excellence ist nicht statisch. Eine Dienstleistung, die heute exzellent ist, ist es morgen nicht mehr, da die Ansprüche der Kunden steigen. Service Excellence ist dynamisch. Es gilt die steigenden Kundenerwartungen im Auge zu behalten und die Leistungen dementsprechend zu ver-

bessern. Die durch Service Excellence erreichte Kundenbegeisterung durch Einhalten der Versprechen des Dienstleisters und der Erfüllung der Erwartungen des Kunden ist durch ein „Mehr“ zu erreichen. Wie das „Mehr“ gestaltet wird hängt von der Konzeption der entsprechenden Dienstleistung und der Phantasie des Dienstleister ab, mit welchen Maßnahmen dies erreicht werden kann. Risiko ist dabei, dass Kunden sich an das „Mehr“ gewöhnen und es für selbstverständlich halten, was eine permanente Weiterentwicklung des Services bedingt.

Servicequalität differenziert betrachten

Die Servicequalität ist differenziert zu sehen, da Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung nicht für alle Leistungen einer bestimmten Leistungskategorie gleich zu sehen ist. Anhand eines Beispiels aus der Luftfahrtbranche erkennt man, dass der Service einer Billigfluglinie ruhig ein anderer sein kann als der Service einer Premiumfluglinie. Aber die Qualität jedes Service – egal ob er nun von der Billigfluglinie oder der Premiumfluglinie geleistet wird – soll die Versprechungen der Fluglinie und die Erwartungen der Kunden erfüllen. Es gilt um Service Excellence zu erzielen „nur“, die einwandfreie Qualität der Dienstleistung, die ja selbstverständlich sein sollte, zu übertreffen. Das ist bei einer Billigfluglinie anders als bei einer Premiumfluglinie.

Kennen Sie auch unsere Fachbücher? Unser Verlagsprogramm liegt für Sie bereit!

Fritz Knapp Verlag | Postfach 70 03 62 | 60553 Frankfurt am Main
Fax: 069/7078400 | E-Mail: vertrieb@kreditwesen.de



bank und markt
Zeitschrift für Retailbanking

Verlag und Redaktion:

Verlag Fritz Knapp GmbH
Aschaffburger Straße 19, 60599 Frankfurt am Main,
Postfach 700362, 60553 Frankfurt am Main,
Telefon 069/97 08 33-0, Telefax 069/7 07 84 00,
www.kreditwesens.de,
E-Mail: red.bum@kreditwesens.de

Herausgeber: Klaus-Friedrich Otto

Chefredaktion: Dr. Berthold Morschhäuser (Mo), Swantje Benkelberg (sb), Philipp Otto (P.O.)

Redaktion: Barbara Hummel (hm), Daniel Rohrig (dro), Frankfurt/M.

Redaktionssekretariat: Elke Hildmann

Die mit Namen versehenen Beiträge geben nicht immer die Meinung der Redaktion wieder. Bei unverlangt eingesandten Manuskripten ist anzugeben, ob dieser oder ein ähnlicher Beitrag bereits einer anderen Zeitschrift angeboten worden ist. Beiträge werden nur zur Alleinveröffentlichung angenommen.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig.

Manuskripte: Mit der Annahme eines Manuskripts zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Autor das ausschließliche Verlagsrecht sowie das Recht zur Einspeicherung in eine Datenbank und zur weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken in jedem technisch möglichen Verfahren. Die vollständige Fassung der Redaktionsrichtlinien finden Sie unter www.kreditwesens.de.

Verlags- und Anzeigenleitung: Uwe Cappel

Anzeigenverkauf: Hans-Peter Schmitt, Tel. 069/97 08 33-43.

Anzeigendisposition: Stefanie Mitsch, Tel. 069/97 08 33-24, sämtl. Frankfurt am Main, Aschaffburger Straße 19.

Zeitzeit gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 45 vom 1.1.2016.

Erscheinungsweise: Am 1. jeden Monats.

Bezugsbedingungen: Abonnementspreise inkl. MwSt. und Versandkosten: jährlich € 472,49. Bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2jährlich € 242,83. Ausland: jährlich € 482,41. Preis des Einzelheftes € 24,00 (zuzügl. Versandkosten).

Verbundabonnement mit der „Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen“: jährlich € 884,72. Bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2jährlich € 465,02. Ausland: jährlich € 912,08.

Studentenabonnement: 50% Ermäßigung (auf Grundpreis).

Der Bezugszeitraum gilt jeweils für ein Jahr. Er verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn nicht einen Monat vor Ablauf dieses Zeitraumes eine schriftliche Abbestellung vorliegt.

Bestellungen aus dem In- und Ausland direkt an den Verlag oder an den Buchhandel.

Probeheftanforderungen bitte unter Tel.-Nr. 069/97 08 33-25

Als Supplement liegt „cards Karten cartes“ jeweils am 1. Februar, 1. Mai, 1. August und 1. November dieser Zeitschrift bei.

Bei Nichterscheinen ohne Verschulden des Verlages oder infolge höherer Gewalt entfallen alle Ansprüche.

Bankverbindungen:

Landesbank Hessen-Thüringen Girozentrale, Frankfurt am Main
IBAN: DE73 5005 0000 0010 5550 01, BIC: HELADEF3
Postbank Frankfurt, IBAN: DE96 5001 0060 0060 4826 09
BIC: PBNKDE33

Druck: Druck- und Verlagshaus Zarbock GmbH & Co. KG,
Sontroer Straße 6, 60386 Frankfurt am Main.

ISSN 1433-5204



Es kommt jedoch bei der Servicequalität nicht allein auf die Qualität einer Dienstleistung selbst an, sondern auch darauf, ob und wie die den Dienstleistungsverkauf umrahmenden Leistungen erbracht werden.

Bei Dienstleistungen ist der persönliche Verkauf trotz der Zunahmen des E-Business ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Hier gilt es sich für den positiven Ausgang im „Moment of Truth“ zu wappnen, wenn in der Gesprächssituation zwischen dem Nachfrager und einem Mitarbeiter des Anbieters die Entscheidung für oder gegen die Annahme des Angebots fällt. Alle Faktoren, die den Qualitätseindruck beeinflussen, sind hier zu berücksichtigen.

Beim E-Business mit Informationen punkten

Beim E-Business, wenn sich ein Nachfrager per Internet eine Dienstleistung besorgen will, gilt es die Homepage so zu gestalten, dass es dem potenziellen Käufer leicht fällt, alle Aspekte der zu kaufenden Dienstleistung klar zu erkennen, damit er eine ebenso klare Entscheidung treffen kann.

Vor dem Dienstleistungsverkauf ist es wichtig, dass der potenzielle Kunde alle Informationen, die für die ihn wichtig sind, problemlos erhält – sei es in aufliegenden oder übermittelten Prospekten, sei es auf der Homepage oder bei einer persönlichen Auskunft. Bei der Gestaltung der schriftlichen Materialien und der Homepage ist insbesondere darauf zu achten, dass sie möglichst allgemeinverständlich sind und nur mit den absolut notwendigen fachlichen und juristischen Floskeln versehen sind.

Bei einer persönlichen Anfrage, sei es beim Finanzdienstleister selbst, per Mail oder Telefon, ist eine gute und rasche Erreichbarkeit erforderlich (und zwar, wenn der Kunde Zeit hat), sollte eine hohe Kompetenz zur Problemerkennung und -lösung

gegeben sein und sind konkrete Antworten erforderlich, auf die Verlass ist. Ähnliches gilt auch nach dem Dienstleistungsverkauf, wenn der Kunde ein Problem mit der erhaltenen Dienstleistung hat.

Kundenreklamationen: Herausforderung und Chance zugleich

Neben diesem „routine service“ vor und nach dem Dienstleistungsverkauf, liegt bei Kundenreklamationen ein „non-routine service“ vor.²⁾ Hier ausreichende Qualität oder gar besonders überzeugende Qualität zu liefern, ist oft leicht machbar, aber oft auch eine Herausforderung. Fast immer gibt es eine Chance, reklamierende Kunden durch entsprechenden Service zu besonders zufriedenen Kunden zu machen, indem ihr Anliegen fair behandelt wird.

Wenngleich der Kunde zwar meistens, aber nicht immer Recht hat, zahlt sich hier Großzügigkeit in der Regel aus. Manchmal wird jedoch eine negative Erledigung notwendig sein, die jedoch entsprechend zu begründen ist. Mit einem Service Excellence anstrebenden Complaints Management können rückwärtsgerichtete Beschwerden in vorwärts gerichtete Chancen verwandelt werden.

Wenn es dem Dienstleister bei jeder Art von Service – der eigentlichen Dienstleistung und der sie umrahmenden Zusatzdienstleistungen – gelingt, durch Kompetenz, Freundlichkeit, Verlässlichkeit, Wertschätzung, Ansprechbarkeit dem Qualitätsanspruch des Kunden nicht nur zu genügen, sondern ihn zu übertreffen, wird die erreichte Service Excellence zu zufriedenen, zum Wiederkauf bereiten und zur Weiterempfehlung willigen Kunden führen.

Fußnoten

- 1) Siehe dazu Bankmanagement-Glossar „Sales Excellence“ in „bank und markt“ 8/2015
- 2) Siehe dazu Bankmanagement-Glossar „Complaints Management“ in „bank und markt“ 7/2004

Dr. Ewald Judt ist Honorarprofessor an der Wirtschaftsuniversität Wien; ewald.judt@wu.ac.at; Dr. Claudia Klausegger ist Assistenzprofessorin am Institut für Marketing-Management der Wirtschaftsuniversität Wien; claudia.klausegger@wu.ac.at.