

Informationsmedien machen Angebote vergleichbarer denn je. Das treibt immer mehr Branchen in ruinöse Image- und Preisschlachten, bei oftmals sinkender Kundenloyalität.

# Service follows Strategy

Eine Positionierung über Service erscheint vielen Unternehmen als Ausweg. Viele runden ihr Produkt damit ab. Einige machen mit Service sogar ein gutes Geschäft. Aber nur wenige schaffen mit tollem Service ein einzigartiges Kundenerlebnis. Ein guter Zeitpunkt für eine strategische Serviceinitiative.

Wenn McDonald's ein schnelles Drive-In ermöglicht, wenn Fielmann die Brille gratis zurechtbiegt und Ardex dafür sorgt, dass der Estrich in 24 Stunden ausgehärtet ist und im Problemfall sogar noch ein technischer Berater herbeieilt, dann fühlt man sich als Kunde irgendwie verstanden. Nicht dass der Burger so billig

Fest steht: Mit gezieltem Zusatzservice rücken Produkte und Leistungen – unabhängig von der Branche – in die Aufmerksamkeit der Kunden. Dies gilt auch (nein: gerade!) für Dienstleistungsbetriebe. Vier unterschiedliche Servicestrategien lassen sich unterscheiden (siehe Grafik).

„Gute Servicestrategien lösen Probleme des Kunden, nicht die eigenen.“

oder deliziös wäre oder man eine fünfte Brille wirklich dringend bräuchte, aber das ist dann irgendwie in Ordnung. Da aber auch ein knackfrischer Karfiol um 58 Cent bei Hofer aus der Bananenkiste auf der nackten Holzpalette seinen Charme hat, scheint es mehrere erfolgreiche Philosophien zum Thema Service zu geben.

## Jede Branche hat ihre eigene Service-Logik

Die Logik jeder Branche eröffnet andere Freiräume für Serviceleistungen. Serviceangebote können sich je nach Geschäftssystem stark unterscheiden.

## 1. Der klassische Produzent

Auf der ersten Stufe stehen Unternehmungen, die auf klassische Weise Produkte oder Leistungen anbieten. Beispiele sind der Diskonhandel oder Obstplantagen. Das Nutzererlebnis des Kunden ist im Verhältnis zu serviceorientierten Anbietern eher gering, der Anteil des Umsatzes, der durch Service erzielt wird, sehr niedrig. Vertreter dieser Servicestrategie haben vor allem als Bestpreisanbieter eine nachhaltige Wettbewerbsposition.

## 2. Der kundenorientierte Anbieter

Auf Stufe zwei werden eigene Produkte oder Dienstleistungen kostengünstig mit Serviceleistungen werbewirksam abgerundet. Hierzu zählen

alle Arten von Garantieleistungen, Informationsservices und andere Dienste, die dem Kunden als Zeichen der Kundenorientierung als Add-on geschenkt werden. So haben große Optiker-Ketten von der Sehschärfenmessung bis hin zur Brilleneinstellung allerhand kostenlos im Programm. Diese Servicestrategie ist nur dann erfolgreich, wenn sich die gesteigerte Kundenzufriedenheit in der Menge positiv für den Anbieter niederschlägt.

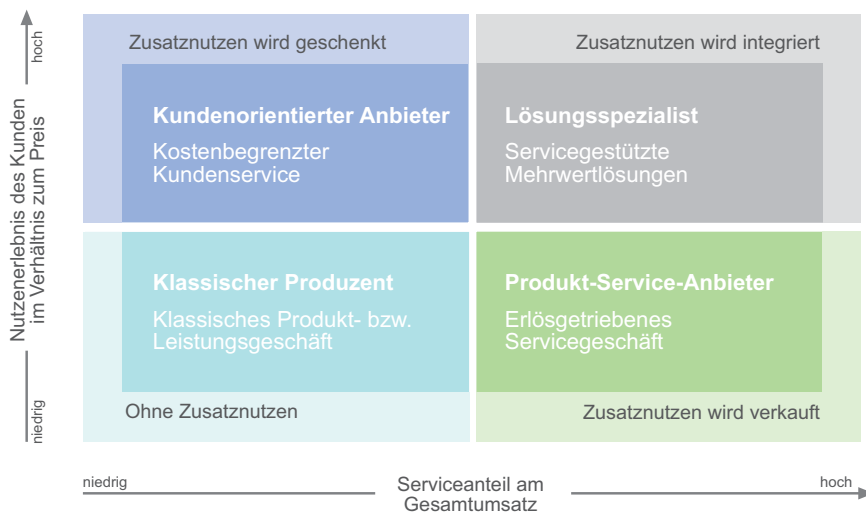
## 3. Der Produkt-Service-Anbieter

Zur dritten Stufe zählen all jene, die den Mehrwert ihrer Serviceleistungen überzeugend darstellen und an den Kunden separat verkaufen. Autohäuser und Autowerkstätten ebenso wie Anlagenbauer beherrschen dieses Metier. Diese Unternehmungen weisen einen hohen Anteil an Serviceumsatz auf und schaffen für ihre Kunden einen erheblichen Zusatznutzen. Da sie diesen aber verrechnen, ist das Nutzererlebnis des Kunden in Relation zu den Kosten verhältnismäßig niedrig. Diese Servicestrategie ist bei starker Marktposition sehr erfolgreich, sofern kein anderer Anbieter dieselben Zusatzservices kostengünstiger erbringt.

## 4. Der Lösungsspezialist

Auf Stufe vier hat man es mit einem Paradigmenwechsel zu tun. Diese Unternehmungen verkaufen eine servicegestützte Gesamtlösung. Ein frühes

## Vier strategische Servicepositionen



© Mischa Skribot

Beispiel dieser Strategie sind Club-Reiseveranstalter. Aber auch die vorgekochte Kartoffel, die Mietwaschmaschine oder das Fertigbauhaus gehen in die Richtung. Der Zielkunde nimmt diese Lösung als einzigartiges Erlebnis wahr. Der hohe Zusatznutzen wird integriert (all-inclusive) und muss so nicht separat verkauft werden. Trotzdem findet er sich im Verkaufspreis wieder. Diese Servicestrategie ist besonders erfolgreich, wenn es gelingt, ein Gefühl der Fairness zu vermitteln.

### Der Serviceanteil wird sich stark erhöhen

Jede der vier beschriebenen Servicestrategien hat ihre Berechtigung. Aber Hand aufs Herz: Die Kunden wollen Service, ohne dafür zu zahlen, die Anbieter wollen ein lukratives Servicegeschäft. Der Serviceanteil wird sich daher in fast allen Branchen weiter stark erhöhen. Wie lassen sich diese Erkenntnisse nutzen? Wie lässt sich eine Mehrwertlösung erzeugen? Vier Schritte können dabei helfen.

#### Schritt 1:

### Nutzenpotenziale erforschen

Suchen Sie akribisch nach noch nicht realisierten Nutzenpotenzialen! Entwickeln Sie ein tiefes Verständnis für den gesamten Nutzungsprozess des

Kunden, um ihn begeistern zu können. Sie müssen ihn besser kennen als er sich selbst. Neben Erhebungsmethoden ist die Wiederentdeckung der Beobachtung angesagt. Es empfiehlt sich, den Weg des Kunden selbst zu gehen. Entlang des gesamten Weges – von der Entstehung des Kundenproblems bis hin zur Lösung – sind unbefriedigte Kundenbedürfnisse zu identifizieren.

#### Schritt 2:

### Kundenerlebnis kreieren

Simulieren Sie! Adaptieren Sie den Nutzungsprozess, bereichern Sie ihn an (mit eigenen/fremden Leistungen). Setzen Sie kreative Methoden ein, um Serviceideen zu sammeln. Verwerten Sie die Ideen Ihrer Mitarbeiter. Holen Sie sich Partner an Bord. Die Zusammenarbeit mit Logistikern, Banken oder anderen Service Providern kann das Kundenerlebnis beeindruckend verbessern.

#### Schritt 3:

### Servicehaltung etablieren

Die gute Idee ist nicht halb so viel wert wie ihre Umsetzung. Feilen Sie an der bestehenden Prozesslandschaft, auch mit dem Hobel. Versorgen Sie Ihre Mitarbeiter mit einer Weltklasse-Infrastruktur und trainieren Sie die dazupassenden Verhaltensstandards. Die konsistente Erbringung der Kundenlösung braucht ein Evangelium, das

täglich (vor)gelesen und (vor)gelebt wird. Eliminieren Sie jeden Grund, warum man sich nicht im Sinne des Erlebniskonzepts verhält. Etablieren Sie eine Servicekultur und honorieren Sie positives Serviceverhalten.

#### Schritt 4:

### Leidenschaftlich Neues lernen

Wenn Sie alle Vorsätze umgesetzt, alle Mitarbeiter motiviert und das Leuchten in den Augen der Kunden fotografiert haben, dann beginnen Sie von vorne. Richten Sie ein Zentrum für das Wissen über den Kunden ein. Beobachten Sie Ihre Kunden laufend, messen Sie an jedem Tag ihre Zufriedenheit und gleich auch noch jene Ihrer Mitarbeiter. Fördern Sie die Neugierde der Mitarbeiter und prämiieren Sie die Beobachtung der Woche. Verkaufen Sie die Zufriedenheit Ihrer Kunden als die Leistung Ihrer Mitarbeiter.

Der Weg ist steil, aber er zahlt sich aus! Denn: „Der das Wohl anderer zu sichern wünscht, hat bereits sein eigenes Wohl gesichert.“ (Konfuzius)

Mischa Skribot ist Geschäftsführer der ICG-Tochterfirma Lumique Management-services. Georg Brandner ist Partner der ICG. Beide arbeiten im Bereich der strategischen Unternehmensentwicklung.

[mischa.skribot@ICG.eu.com](mailto:mischa.skribot@ICG.eu.com)  
[georg.brandner@ICG.eu.com](mailto:georg.brandner@ICG.eu.com)