

## So übertreffen Sie die Erwartungen Ihrer Kunden !

**68% aller verlorenen Kunden kehren aufgrund mangelnder Servicequalität einem Unternehmen den Rücken** (Prof. Edgar Kreilkamp, Universität Lüneburg, 2003).

Wie kann es in der heutigen Zeit, in der viele Firmen ums Überleben kämpfen, zu so einer drastischen Erkenntnis kommen?

Ganz einfach: Servicequalität - und als Ergebnis Kundenzufriedenheit - definiert sich aus subjektiver Perspektive – d.h. im Klartext:

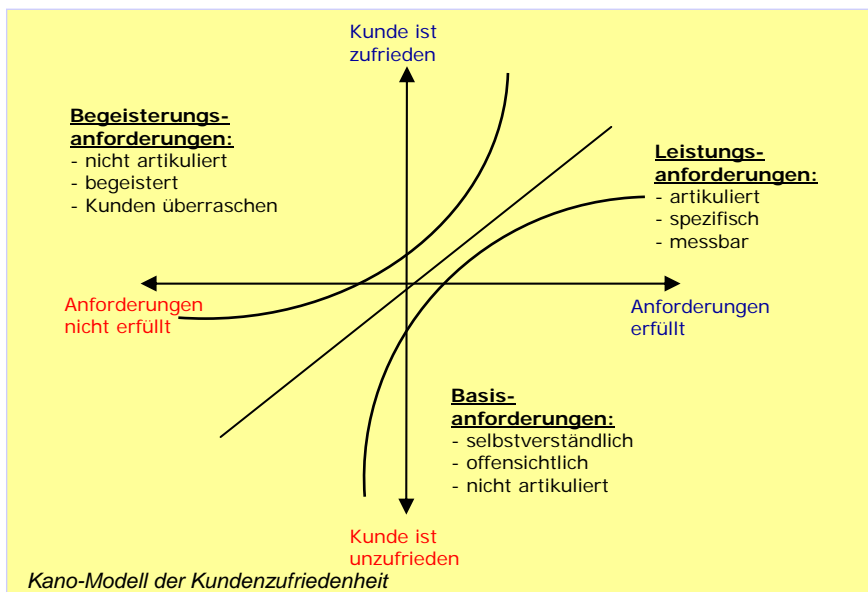
**Der Kunde entscheidet, was er unter Qualität versteht und wann er zufrieden ist!**

Laut dem japanischen Wissenschaftler Noriaki Kano haben mehrere Dimensionen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit:

**Leistungsanforderungen** erfüllen die Erwartungen des Kunden und stellen ihn zufrieden. Sie werden vom Kunden ausdrücklich nachgefragt und können objektiv gemessen und verglichen werden (z.B. Preis, Größe, Qualität).

**Begeisterungsanforderungen** sind der entscheidende Einfluss auf die Zufriedenheit. Die Erfüllung der vom Kunden nicht erwarteten und daher nicht artikulierten Wünsche führt zu einem überproportionalen Anstieg der Kundenzufriedenheit. Der Kunde ist begeistert

Die Kunden werden diese Wünsche nicht äußern, sondern sie müssen zwischen den Zeilen entdeckt werden. Dazu bedarf es echter und ehrlicher Aufmerksamkeit dem Kunden gegenüber .



### Was heißt das konkret für den Kundenkontakt?

Solange im Kundenkontakt nur Basis- und Leistungsanforderungen erfüllt werden, nimmt der Kunde das Unternehmen als durchschnittlich und austauschbar wahr. Erst eine Differenzierung über das Aufspüren und Erfüllen von Begeisterungsanforderungen bindet den Kunden. So wird aus einem zufriedenen ein begeisterter Kunde. Dies bedeutet nicht, dem Kunden immer kostspieligere Zusätze anzubieten. Wichtiger ist es, auf höchstem Qualitätsniveau flexibel zu handeln und den Kunden positiv zu überraschen.

**Basisanforderungen** sind Kriterien, die vom Kunden als selbstverständlich angesehen werden und deren Erfüllung als Muss vorausgesetzt wird (z.B. Warenpräsenz). Die Kundenzufriedenheit kann bestenfalls nicht negativ beeinflusst werden.

**Glaubwürdigkeit, Verständnis, Vertrauen und Kompetenz sind entscheidende Komponenten im Kundengespräch und seiner wahrgenommenen Qualität. Wird dieses Band zwischen Kunde und Mitarbeiter durch leichtsinnige Äußerungen / konträre Aussagen verletzt, so wandert der Kunde ab.**



## Was bedeutet dies für das Verkaufs- und Serviceverhalten?

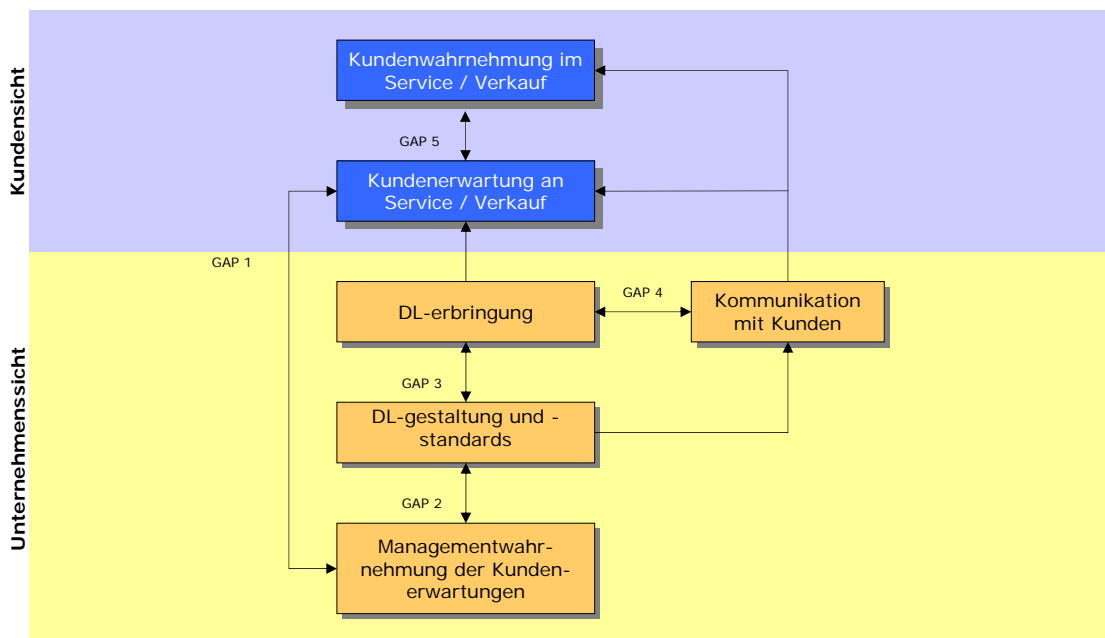


Dienstleistungsqualität erhöht die Rentabilität!

„Qualität geht alle an!“ „Weis die rechte Hand nicht, was die linke macht“..., sei es bei Kundenansprache, Warenkenntnis, Reklamationen, Kassenverhalten..., hat der Kunde das Gefühl, nicht optimal und rundum hervorragend beraten worden zu sein. Der Schritt zum Mitbewerber ist dann nicht weit; der Kunde ist möglicherweise (für lange Zeit) verloren.

## Worin liegen die Gründe für Qualitätsunterschiede bei Verkaufs- und Serviceleistungen?

Einen sinnvollen Ansatz bietet hier das GAP-Modell der Dienstleistungsqualität. Ziel dieser Methode ist es, Qualität messbar zu machen und eine kontinuierliche Verbesserung der Dienstleistungsqualität in der Praxis zu erreichen.



Das GAP-Modell der Dienstleistungsqualität (Zeithaml und Bitner, 2003)

### Wahrnehmungs-GAP(1):

„Nicht wissen, was Kunden erwarten“

Gründe sind u.a.: ungenügende Marktforschung, mangelnde Interaktion zwischen Management und Kunden, mangelhafte Kommunikation zwischen Frontmitarbeitern und Management, fehlender Fokus auf Kundenbeziehungen und -bindung. Es wird am Kunden vorbei gehandelt.

**Lösung:** Führungskräfte sollten regelmäßig und aktiv im Verkauf sein. So erfahren sie mehr über die Erwartungen ihrer Kunden und das Verhalten ihrer Verkaufsmitarbeiter.

### Entwicklungs-GAP(2):

„Falsche Dienstleistungsgestaltung und -standards“

Trotz Kenntnis über die Kundenerwartungen existieren keine kundenbezogenen Dienstleistungsstandards.

Qualitäts- und Kundenzufriedenheitsziele werden nicht systematisch erarbeitet, umgesetzt und kontrolliert.

Auch festgefahrene Teamstrukturen können bei der Umsetzung hinderlich sein und/oder die Mitarbeiterbeurteilung und -belohnung ist konträr zum Servicegedanken und zur Kundenorientierung.



► **Lösung:** Legen Sie feste Spielregeln/ Dienstleistungsstandards für alle Mitarbeiter fest. So schaffen Sie Strukturen im Kundenkontakt aber auch zwischen den Mitarbeitern und Führungsverantwortlichen.

### Leistungs-GAP (3):

***Dienstleistungserbringung entspricht nicht den Dienstleistungsstandards***

Diese Lücke gilt es schnell zu schließen. Gründe sind mangelnde Ausbildung der Verkaufs-/ Servicemitarbeiter, interne Querelen/ Rollenkonflikte, unkorrigierte Nachfrage-/ Angebotschwankungen, technische Systeme unterstützen die Mitarbeiter nicht optimal, Kunden verhalten sich anders als erwartet.

► **Lösung:** Präsenz der Führungskräfte am POS; nur so können Unstimmigkeiten wahrgenommen und angesprochen werden. Kontinuierliche Trainings für alle Mitarbeiter sind erforderlich.

### Kommunikations-GAP (4):

***„Versprechungen entsprechen nicht der erbrachten Leistung“***

Die versprochenen Leistungen erfüllen nicht die Erwartungen, die beim Kunden geweckt wurden.

Unrealistische Versprechen lassen den Kunden stutzig werden; fühlt er sich einmal „verschaukelt“, wird er mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einem anderen Anbieter wechseln. Weitere Gründe sind mangelhafte horizontale und inner-betriebliche Kommunikation sowie ungenügende Kommunikation zwischen Verkauf und Stabsstellen, z.B. Verwaltung / Back Office.

► **Lösung:** „Never overpromise!“ (niemals zu viel versprechen). Anspruch und Wirklichkeit müssen übereinstimmen! Marketingmaßnahmen müssen direkt den Verkaufs- und Servicemitarbeitern mitgeteilt werden. Kommunikationswege und Verhalten in Konfliktsituationen müssen bekannt sein.

### Erwartungs-GAP (5):

***„Kundenerwartung entspricht nicht den erlebten Leistungen“***

Diese Kluft ist die Summe der Lücken von 1 bis 4. Einzelne Lücken werden nicht mehr ausreichend beachtet.

► **Lösung:** Regelmäßige Überprüfung der Verkaufs- und Servicequalität durch Testkäufe, Storechecks und Kundenbefragungen.

## Sie möchten mehr über uns erfahren ?

**MANDEV EUROPE** ist eine Unternehmensberatung und ein Trainingsinstitut für den Dienstleistungsbereich. Wir geben Ihnen nicht nur Ratschläge, sondern begleiten Sie intensiv bei der Einführung und Umsetzung von Qualifizierungsprozessen, die zum Ziel haben, die Qualität und Produktivität Ihrer Mitarbeiter im Verkauf und Service zu steigern.

Schauen Sie doch einfach mal auf unsere Homepage [www.mandev-europe.de](http://www.mandev-europe.de). Dort finden Sie weitere Artikel und können unsere **MANDEV-Minis** kostenlos anfordern! Natürlich führen wir auch gerne ein persönliches Gespräch mit Ihnen.

**MANDEV-IMPULSE** informiert Sie regelmäßig über Themen aus dem Dienstleistungsmanagement. Freuen Sie sich auf unser nächstes Thema: **»Chancen nutzen – die Generation 50plus und ihre Bedürfnisse«**

### Impressum:

**MANDEV EUROPE GmbH**, Ripsdörnstraße 36 A, D - 46119 Oberhausen  
Tel.: 0208/ 30 20 854, Fax: 0208/ 30 20 855 , [info@mandev-europe.de](mailto:info@mandev-europe.de), [www.mandev-europe.de](http://www.mandev-europe.de)  
ViSdP: Dr. Bernd Eitner, Autorin: Carolin Eitner MA