

# Servicequalität im Dienstleistungssektor

## Der Weg zu erstklassigen Kundenbeziehungen

**Die Schweiz verfügt aus historischen Gründen über einen der weltweit bestausgebauten Dienstleistungssektor. Banken, Versicherungen, IT- und Beratungsunternehmen stellen den Kunden ein im internationalen Vergleich weit überdurchschnittliches Leistungsangebot zur Verfügung. Dieses Angebot honorierten die Kunden lange Zeit noch mit Treue und einer hohen Preisstabilität.**



von Adrian Ebenberger

Das gestiegene Selbst- und Preisbewusstsein der Kunden sowie fehlende Differenzierungsmöglichkeiten im Leistungsprogramm führen jedoch zunehmend zu einem reinen Preiswettbewerb. Als Konkurrenten treten oft nicht regionale Wettbewerber auf den Markt, die ohne Filialnetz und teure Beratungsleistungen die Preise drücken. Dieser Entwicklung können Dienstleistungsunternehmen nur auf zwei Wegen begegnen: Entweder sie bauen Leistungen ab und lassen sich auf einen Preiskampf ein oder sie wecken das Qualitätsempfinden bei Kunden für das Leistungsangebot und schaffen so Spielräume für die Preisgestaltung.

### Das GAP-Modell der Dienstleistungsqualität

Für die Aufnahme der Ist-Situation im Dienstleistungssektor ist das GAP-Modell (nach Zeithaml und Bitner) besonders geeignet. Das GAP-Modell (GAP: Lücke oder Kluft) der Dienstleistungsqualität wurde ursprünglich als Instrument für Dienstleistungsmarketing entwickelt. Es zeigt die Diskrepanz aus dem Vergleich zwischen wahrgenommener und erwarteter Dienstleistungsqualität. Das GAP-Modell gibt also konkret Aufschluss, wie Kunden die Leistungsqualität des Unternehmens wahrnehmen und welche Qualitätsansprüche sie an die Leistungen tatsächlich stellen.

Der Grundgedanke des GAP-Modells ist es, die Kunden-GAPs zu schliessen. Im Vordergrund steht die Aufgabe, den vom Kunden wahrgenommenen Service mit der tatsächlich erwarteten Servicequalität in Übereinstimmung zu bringen.

# Servicequalität im Dienstleistungssektor

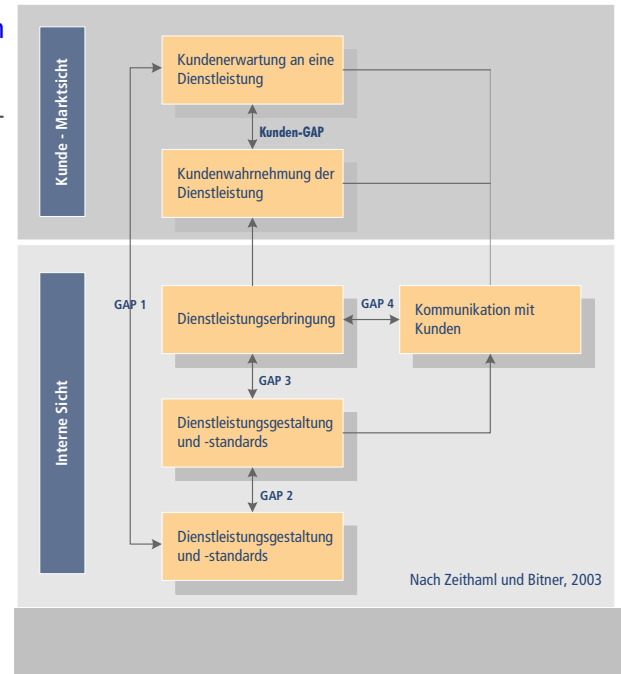
## Das GAP-Modell der Dienstleistungsqualität

### Wahrnehmungs - GAP (1): Diskrepanz zwischen dem erwarteten und erlebten Service

Die erste Lücke ergibt sich aus Fehleinschätzungen der von Kunden tatsächlich erwarteten Leistungsqualität. Mögliche Gründe sind der Mangel an Interaktion zwischen Management und Kunden oder ein mangelhafter Fokus auf die Kundenbeziehungen.

### Entwicklungs - GAP (2): Diskrepanz zwischen den Vorstellungen des Managements und der tatsächlichen Leistungsqualität

Mögliche Gründe sind das Fehlen kundenbezogener Dienstleistungsstandards, unklare Ziele für die Dienstleistungsgestaltung oder eine nur unsystematische Dienstleistungsentwicklung.



### Leistungs - GAP (3): Diskrepanz zwischen der Spezifikation der Dienstleistungsqualität und der tatsächlich erbrachten Leistung

Mögliche Gründe sind bestehen Defizite in der Personalpolitik und der Führung. Die Kunden verhalten sich anders als erwartet. Angebote und Nachfrage sind zu wenig aufeinander abgestimmt.

### Kommunikations - GAP (4): Diskrepanz zwischen dem Leistungsversprechen und den tatsächlich erbrachten Leistungen

Mögliche Gründe: Den Kunden wurde zuviel versprochen. Kundenerwartungen werden nicht richtig erfüllt. Die Kommunikation zwischen Verkauf (Front Office) und Produktion (Back Office) ist ungenügend. Es fehlt ein internes Marketing.

### Kunden – Gap (5): Diskrepanz zwischen erwarteter und gelebter Leistung

Mögliche Gründe: Der Kunde erlebt einen anderen Service als den, den er erwartet. Der kommunizierte Service stimmt mit der erlebten Servicequalität nicht überein. Dienstleistungsstandards werden nicht gelebt.

# Servicequalität im Dienstleistungssektor

## Der Weg zu erstklassigen Kundenbeziehungen

### Dienstleistungen für vielfältige Interessen

Die Ansprüche und Erwartungen der Interessengruppen gegenüber Dienstleistungsunternehmen erweisen sich als zunehmend komplex und entwickeln sich aktuell mit hoher Dynamik. Dabei stellt sich für die Dienstleister selbst vor allem das weite Spektrum der Interessengruppen (Privat-, Geschäftskunden, Mitarbeiter, Gesellschafter etc.) als Herausforderung dar.

### Servicequalität richtig verstehen

Es existieren unterschiedliche Ansätze, wie Dienstleistungsqualität verstanden und in Unternehmen umgesetzt werden kann. Allen liegt jedoch das gleiche Prinzip zugrunde: Die an das Unternehmen, die Abteilung oder Mitarbeitende herangetragenen Forderungen stellen immer den Ausgangspunkt jeglichen Handelns dar. Dies können Kundenforderungen, Forderungen von anderen Abteilungen oder Erwartungshaltungen von Partnern sein.

### Oberstes Ziel: Service Excellence

Der Schlüssel zum Erfolg im Dienstleistungssektor liegt in der Dienstleistung selbst. Eine hohe Qualität in der Dienstleistungserbringung bietet Schutz vor Preiswettbewerb und weckt das Qualitätsempfinden der Kunden. Das grösste Entwicklungspotenzial besteht jedoch im professionellen Management der Kundenbeziehungen - mit dem Ziel, Service Excellence zu erreichen. Das impliziert möglichst genaue Kenntnisse der Bedürfnisse der Kunden, klare Servicerichtlinien und regelmässige Trainings der Mitarbeitenden. Die Pflege der Kundenbeziehungen als oberste Maxime lohnt sich auf jeden Fall. Denn erstklassige Servicequalität ist der entscheidende Erfolgsfaktor im Wettbewerb um Kundenloyalität und Marktanteile.