

## Qualitätsmanagement im Service von Dirk Zimmermann

### Hintergrund

In der heutigen Zeit, die durch austauschbare Produkte und Dienstleistungen geprägt ist, müssen sich Unternehmen durch eine bessere Qualität als die der Mitwettbewerber von diesen abheben. Die Qualität ist also ein Wettbewerbsfaktor, dem immer mehr Bedeutung zukommt.

Besonders im Dienstleistungsbereich, wie z.B. in Banken, werden die Möglichkeiten immer geringer, sich durch neuartige Produkte oder auch durch attraktive Konditionsgestaltungen im Markt hervorzuheben. Hat ein Unternehmen dann erst einmal ein neues Produkt entwickelt bzw. Konditionen überarbeitet oder neugestaltet und für den Markt zugänglich gemacht, muß es dabei zusehen, wie schnell diese Innovationen von den anderen kopiert und auch dem Kunden angeboten werden.

Die durch Werbung, Preisaushang und vergleichenden Wettbewerb entstandene Transparenz und Informiertheit des Kunden verbunden mit seiner nachlassenden Unternehmenstreue stellen dabei besondere Anforderungen an die Dienstleistungsunternehmen.

Dazu kommt, daß – aufgrund der nahezu übereinstimmenden Produktmerkmale – dem Kunden eine Unterscheidung zwischen den verschiedenen Unternehmen kaum mehr möglich ist. In vielen Fällen entscheiden dann die Persönlichkeit, die Qualität des Beraters über den Produktabschluß beim eigenen Unternehmen oder beim Mitbewerber.

Der Gedanke, der zentralen Orientierung am Kunden, sollte sich daher, vor allem in Dienstleistungsunternehmen, in denen in der Regel die Überzeugung durch die reinen Produktmerkmale aufgrund der Immaterialität und Intangibilität unmöglich ist, auch in Zukunft durchsetzen.

Auch wenn ein mühseliger und langfristiger Prozess zu durchlaufen ist, kann auf lange Sicht nur eine Abgrenzung vom Wettbewerb durch eine bestechende Qualität erfolgen. Ziel ist es, sich durch ein hohes Qualitätsniveau Wettbewerbsvorteile zu sichern, die dadurch zufriedenen Kunden von potentiellen Übergriffen der Konkurrenz abzuschirmen und langfristig an das eigene Unternehmen zu binden

## Besonderheiten

Es gilt im Dienstleistungsbereich einige Besonderheiten zu berücksichtigen, die für eine erfolgsorientierte Unternehmenspolitik von Wichtigkeit sind und die für die Qualitätssicherung hohe Bedeutung mit sich bringen:

1. Die Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters in Form des Know-hows und körperliche Fähigkeiten müssen in der Vermarktung dokumentiert werden.
2. Integration externer Faktoren – d.h. der Kunde bringt sich oder seine Besitzgegenstände direkt in den Leistungserstellungsprozeß ein und beeinflusst somit auch aktiv das Ergebnis.
3. Dienstleistungen sind immateriell – meist nicht „sichtbar“, nicht lager- und nicht transportfähig.
4. Die Produktion und Konsumtion von Dienstleistungen erfolgt häufig zum gleichen Zeitpunkt (uno-actu-Prinzip).
5. Die Gewährleistung konstanter Dienstleistungsqualität ist ein zentrales Marketingproblem.
6. Die Dienstleistungsqualität wird durch Mitarbeiter beeinflusst. Qualifikation, Schulung und Motivation von Mitarbeitern setzen Maßstäbe
7. Die persönliche Kommunikation stellt einen expliziten Bestandteil der Dienstleistungserstellung dar.
8. Da die Leistungsmerkmale für den Kunden oft nicht objektiv nachprüfbar sind, spielen für die Kaufentscheidung Imagemerkmale des Dienstleisters, wie z.B. Seriosität oder Vertrauenswürdigkeit sowie auch die „Mund-zu-Mund“-Kommunikation, eine besondere Rolle.

Aus diesen Ansätzen heraus ergeben sich spezifische Merkmale, die das Dienstleistungsunternehmen von anderen Bereichen am Markt abgrenzen.

Schwerpunkte und Kompetenzen im Unternehmen werden aufgezeigt, die bei der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems zu berücksichtigen sind.

## Anforderungen

Um ein Qualitätsmanagement im Dienstleistungs- und Servicebereich zielgerichtet entwickeln und erfolgreich umsetzen zu können, müssen bestimmte Voraussetzungen eingehalten werden:

### Kundenorientierung

Da im Dienstleistungsbereich die vom Kunden wahrgenommene Dienstleistungsqualität und seine Zufriedenheit darüber eine wesentliche Rolle für den Erfolg des Unternehmens spielen, ist die Kundenorientierung besonders wichtig.

### Konsequenz

Alle Mitglieder des Unternehmens müssen sich an einer permanenten Kunden- und Qualitätsorientierung ausrichten und sich der Wichtigkeit dieser bewußt sein. Um einen einheitlichen Weg zu verfolgen, ist es dabei nötig, einen für alle gültigen Qualitätsbegriff auszuarbeiten und bekannt zu geben.

### Konkurrenzabgrenzung

Damit die Unternehmen im Dienstleistungssektor bestehen können, müssen sie sich durch ihre Dienstleistungsqualität von den übrigen Marktteilnehmern abheben.

### Konsistenz

Eine einheitliche Erbringung von Serviceleistungen und möglichst übereinstimmende technische Ausstattungen in den verschiedenen Filialen eines Unternehmens sollen dazu führen, daß bei den Kunden und auch bei den Mitarbeitern keine inhaltlichen oder formalen Widersprüche im Zusammenhang mit der Dienstleistungsqualität aufkommen.

### Kongruenz

Damit das Qualitätsmanagement im geplanten und erwünschten Sinne umgesetzt werden kann, besteht die Notwendigkeit, daß sich die Mitarbeiter untereinander so verhalten, wie sie auch den externen Kunden gegenüber treten

### Koordination

Da die gesamten Tätigkeiten, die mit der Schaffung einer hohen Dienstleistungsqualität zusammenhängen, von großer Bedeutung sind – egal, ob sie einen stärkeren oder geringeren Anteil an der Zielerreichung haben -, müssen sie alle durch ein geeignetes System aufeinander abgestimmt werden.

### Kommunikation

Die Kommunikation des Unternehmens ist an den Qualitätsanforderungen zu orientieren. Sowohl intern als auch extern müssen bestimmte Voraussetzungen geschaffen werden, um eine einheitliche und unternehmensweite Kundenorientierung zu erreichen.

### Komplettheit

Damit die Kundenorientierung konsequent im Unternehmen durchgesetzt werden kann, muß ein umfassendes Qualitätskonzept gewählt werden, an dem alle Mitarbeiter des Unternehmens ihre Beteiligung finden.

### Kontinuität

Im Rahmen des Qualitätsmanagements müssen die qualitätsbezogenen Maßnahmen und Instrumente mittel- bis langfristig beständig sein, damit die Mitarbeiter das notwendige Qualitätsbewußtsein entwickeln können.

### Kosten-Nutzen-Orientierung

Um im Unternehmen langfristig auch einen ökonomischen Erfolg zu erzielen, müssen bei der Schaffung und Ausgestaltung des Qualitätsmanagements Aspekte der Wirtschaftlichkeit berücksichtigt werden. Die Kosten und der Nutzen des Qualitätsmanagements müssen in einem ausgewogenen Verhältnis stehen. (vgl. BRUHN, „Prinzipien des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen“, 2004)

## Ziele

Auch die Ziele eines Qualitätsmanagements in Dienstleistung und Service lassen sich aus bestehenden Unternehmenszielen – wie Gewinn, Rentabilität, Wachstum, Verbesserung der Wettbewerbssituation – herleiten. Es kann dabei zwischen marktgerichteten und unternehmensgerichteten Zielen unterschieden werden:

Im Rahmen der marktgerichteten Ziele sind neben den psychographischen Zielen, zu denen die Erhöhung der Kundenzufriedenheit und -bindung, die Verbesserung des Images und die Erschaffung von Markteintrittshürden für Mitbewerber zählen, auch die ökonomischen Ziele wie die Steigerung von Gewinn, Umsatz usw., Erhöhung des Marktanteils und bestmögliche Ausnutzung des Cross-Selling-Bereichs relevant.

Bei den unternehmensgerichteten Zielen gehören die Übertragung des Qualitätsbewußtseins auf alle Mitarbeiter der verschiedenen Unternehmensebenen und Unternehmensabteilungen, die Schaffung einer Kundenorientierung, die Motivation der Mitarbeiter und Erhöhung derer Zufriedenheit zu den psychographischen Zielen; Produktivitäts- und Effizienzsteigerungen, Reduzierung von Aufwendungen für Fehlleistungen/ -produktionen und an der Qualität orientierte Investitionen in das eigene Personal sind Inhalte der ökonomischen unternehmensorientierten Ziele.

Nach Feststellung der unterschiedlichen Ziele des Qualitätsmanagements müssen im Anschluß entsprechende markt- und unternehmensgerichtete Aufgaben abgeleitet werden, um die vorher festgelegten Ziele zu erreichen.

Bei den marktgerichteten Aufgaben bedeutet dies vor allem das Ausloten der vom Kunden erwarteten und geforderten Qualitätsmerkmale sowie die Übertragung dieser Forderungen auf konkrete Qualitätsstandards

Die unternehmensgerichteten Aufgaben hingegen befassen sich mit dem Ausbau und der Verbreitung der Qualitätsphilosophie in der Unternehmenskultur und stellen die, für das Qualitätsmanagement erforderlichen, sachlichen, organisatorischen und personellen Grundlagen zur Verfügung.

Um die gesteckten Ziele erreichen zu können und die dazugehörigen Aufgaben zu erfüllen, ist eine Abgrenzung bezüglich Inhalt, Ausmaß und Zeit unbedingt erforderlich. Nur wenn die vorweg genannten Rahmenbedingungen eingehalten werden, kann die Zielerreichung zwischendurch und im nachhinein überprüft werden. Für jeden Mitarbeiter sollten die Qualitätsziele so klar definiert sein, daß er sie verstehen und sich mit ihnen identifizieren kann. Absolut unabdingbar ist dabei, daß die Ziele realistisch und meßbar sind und der Zeitrahmen der Zielerfüllung (kurz- oder langfristig) bekannt ist.

Nur unter Berücksichtigung dieser Grundlagen kann ein wirksames Qualitätsmanagement in einem Unternehmen entstehen und sich weiterentwickeln. An den Ausführungen wird recht deutlich, „wie sehr die Einbeziehung der Mitarbeiter sowie die Förderung und Nutzung ihrer kreativen Ideen zur gelungenen Umsetzung eines Qualitätsmanagement-Systems beitragen.

## Autorenprofil

Dirk Zimmermann interessiert besonders die Förderung des Wissens und die Stärkung der Kompetenzen bei Unternehmen für eine erfolgreiche Serviceentwicklung.

Vor diesem Hintergrund versucht er die Chancen der Serviceentwicklung im Hinblick auf den notwendigen Strukturwandel aufzuzeigen und langfristig zukunftsfähige Handlungskonzepte zu erarbeiten.

Als Leiter des SEC | Service Entwicklungs Center besteht seine Zielorientierung in der Qualifizierung von Fach- und Führungskräften bei der Planung, Konzeption, Organisation und Umsetzung von markt- und kundenrelevanten Serviceanforderungen.

Dirk Zimmermann hat Allgemeine Erziehungswissenschaften, Marketing-Kommunikation und Umweltmanagement studiert.

Er hat zahlreiche Studien, Umfragen, Fachbeiträge und andere Publikationen im Service veröffentlicht und ist zudem Autor der Bücher „Faktor Service – Was Kunden wirklich brauchen“, „Service erfolgreich machen“ und „Service besser kommunizieren“.

Seine Spezialgebiete sind die Entwicklung nachhaltiger Servicestrategien, die Gestaltung innovativer Serviceprodukte, der Aufbau eines erfolgreichen Servicemarketings sowie die Sicherung einer exzellenten Serviceperformance.

## Pressekontakt

SEC | Service Entwicklungs Center  
*Presseabteilung*  
Wilhelm-Kuhr-Straße 87b  
13187 Berlin

Fon: 0 30 / 417 19 296

Fax: 0 30 / 417 19 297

E-Mail: [presse@DieServiceFoerderer.de](mailto:presse@DieServiceFoerderer.de)

Internet: [www.DieServiceFoerderer.de](http://www.DieServiceFoerderer.de)

## Aufmacher

Die Qualität im Service ist ein wichtiger Wettbewerbsfaktor! Ziele und Aufgaben eines Qualitätsmanagements sollten sich daher an Kunden und Markt ausrichten.

## Schlüsselworte

Service, Kunden, Unternehmen, Qualität, Management