

ESSAY

Der qualifizierte Kunde: Wunschbild oder kritischer Erfolgsfaktor?

Über die Qualitätssicherung von Dienstleistungen wird heutzutage viel nachgedacht. Es mag anmaßend klingen, eine Qualifizierung des Kunden zu thematisieren – und doch trägt ein qualifizierter Kunde viel zum besonderen Erfolg eines Dienstleistungsprojektes bei.

VON HELMUT FLOEGL

SCHON MEHR ALS 60% DES BRUTTOINLANDS produktives der Industriestaaten Mitteleuropas sind Dienstleistungen, d.h. sie stellen den größeren Teil der Wertschöpfung innerhalb eines Landes dar. Ob jemand Reinigungskraft, Friseur, Professorin, Architekt oder Rundfunksprecherin ist, sagt nur etwas über die Art seiner Leistung aus, Dienstleister sind sie alle, auch wenn manche von ihnen sich noch nicht als solche sehen.



Dienstleistungen haben in unserer Gesellschaft leider eine schlechte Tradition.

Schon der Begriff des Dienstleistens, in der Bedeutung von „Dienen und Leisten“, ist negativ belegt. Darüber hinaus haben viele Dienstleistungsberufe nach wie vor ein geringes Ansehen und sind schlecht bezahlt. Ganz im Gegensatz etwa zu den Niederlanden oder den USA wo Service als etwas Positives empfunden wird.

Im Gegensatz zur Produktion, bei der Güter hergestellt werden,

handelt es sich bei Dienstleistungen um immaterielle Produkte. Dienstleistungen erfordern bei ihrer Erbringung eine Integration des Nutzers, damit kann ihre Produktion und ihre Nutzung nicht getrennt werden. Sie sind stets individuelle Leistungen und können auch nicht auf Lager produziert werden

Kundenorientierung ist die Basis für Dienstleister

Dienstleistungen sind also gefragt. Und es gibt immer mehr, immer raffiniertere Dienstleistungen, die sich genau an den Bedürfnissen der Kunden orientieren und sehr oft maßgeschneidert aus vielen Einzelleistungen zusammengesetzt werden. Um mit ihren Dienstleistungen einen nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen, gestalten viele Unternehmer ihr Unternehmensleitbild, ihre Corporate Identity, neu. „Der Kunde ist König“ oder als amerikanische Variante „the client is your boss“ wird zur neuen Zielvorstellung.

Der Kunde freut sich und lehnt sich zurück, denn er fühlt sich verstanden und gut behandelt. Und trotzdem läuft so mancher Dienstleistungsauftrag schief: IT-Projekte ziehen sich in die Länge und werden wesentlich teurer als geplant und öfters halbfertig eingestellt. Beratungsprojekte enden in

einem Schlussbericht, dieser wird schubladiert und hat keine weiteren Konsequenzen. Eine nutzende Organisation nimmt ihr neues Gebäude nur mit Vorbehalt ab und es gibt umfangreichen Ärger mit Mängeln.



Was macht den besonderen Erfolg von Dienstleistungsprojekten aus?

Im Rahmen der Qualitätssicherung meiner eigenen Projekte habe ich mir immer wieder die Frage gestellt, was besonders erfolgreiche Projekte auszeichnete und worin sich solche Projekte gleichen. Der besondere Erfolg beruhte in solchen Projekten nicht darauf, dass wir uns als Dienstleister ganz besonders bemüht hätten, oder dass die durchgeführte Leistung genau im Kernbereich unserer Kompetenzen lag – es lag an der besonderen Art des Mitwirkens des Kunden, die schon mit der gemeinsamen Erstellung des Pflichtenheftes begann

„Der besondere Erfolg lag an der besonderen Art des Mitwirkens des Kunden, die schon mit der gemeinsamen Erstellung des Pflichtenheftes begann und sich in seiner aktiven und steuernden Rolle bei der Realisierung fortsetzte.“

HELMUT FLOEGL, FELIS GMBH

und sich in seiner aktiven und steuernden Rolle bei der Realisierung sich fortsetzte. Das Gemeinsame meiner besonders erfolgreichen Dienstleistungsprojekte waren also die qualifizierten Kunden.

Das bedeutet nicht, dass für eine mäßige oder schlechte Umsetzung eines Projekts ein weniger qualifiziertes Verhalten maßgebend ist. Der Dienstleister hat die Verantwortung für die qualifizierte Abwicklung des Projekts und die Pflicht, eine Mitwirkung des Kunden einzufordern – idealerweise sollte die Kommunikation und Mitwirkung im Vertrag genau geregelt sein.

Auch wenn der Umkehrschluss ist nicht zulässig ist: Es ist schon eine starke Aussage, dass die Kundenqualifizierung einen kritischer Faktor für den besonderen Erfolg darstellt.

Viele Kunden sind sich dessen überhaupt nicht bewusst. Sie meinen, dass sie ohnedies für die Leistung bezahlen, ihre dienstleistenden Auftragnehmer ohnedies fachkundig ihr Handwerk verstehen müssten und sich zurücklehnen können, denn sie müssten sich ja um ihre eigenen Geschäfte kümmern. Es ist nicht immer leicht, solchen „Chef“- oder „Königs“-Kunden zu erklären, dass sie an den Aufträgen, für die sie zahlen, auch noch qualifiziert mitarbeiten sollen.

Die Abhängigkeit der Kunden und Dienstleister voneinander – zwei Beispiele

Beim Friseur ist es noch überschaubar und für die Kunden einsichtig, dass sie beim Haarschneiden den Kopf ruhig halten müssen, um einen guten Haarschnitt zu ermöglichen.

Wenn zwei Unternehmen, z.B. eine Versicherung und ein Architekt einen Vertrag über die Planung und Errichtung eines Gebäudes abschließen, ist die Situation schon wesentlich komplexer. In diesem Fall vertritt der unterschreibende Vorstand die eigentlichen Nutzer und der Leiter des Architekturbüros die eigentlichen Dienstleister, die Planer. Die Mitwirkung der Nutzer, für die schließlich geplant werden soll, ist in traditionell in diesen Projekten nicht gewährleistet. Es wird das fertige Gebäude als Werk gesehen, und keine der beiden Seiten ist sich bewusst, dass der Gegenstand des abgeschlossenen Vertrages eigentlich die

komplexe Dienstleistung des Gebäudeerstellungprozesses darstellt.

Am fertigen Gebäude erkennen dann die Nutzer zumeist resignierend, dass es nicht so nutzbar ist, wie sie es sich vorgestellt hätten.



Die zunehmende Komplexität von Dienstleistungen

Die gegenwärtige wirtschaftliche Entwicklung führt zu noch komplexeren Dienstleistungen. Ihre Anbieter kaufen selbst immer mehr Dienstleistungen als Teilleistungen zu und ergänzen sie mit den eigenen Leistungen.

Bei der Erbringung solcher komplexen Leistungen scheinen Mängel systemimmanent. In größeren Projekten wird für deren kompetente Behebung ein eigenes Claim Management eingerichtet. Solange die Mängel der Gesamtdienstleistung im eigenen Leistungsbereich liegen, ist ein Nachbessern einfach. Komplizierter wird die Situation, wenn der Mangel durch eine zugekaufte Teilleistung verursacht wird, weil sehr oft der „zugekaufte Mangel“ in der Gesamtleistung Folgemängel

durch das Zusammenwirken der Teilleistungen verursacht.

Erfolgreiche Projekte zeichnen sich konsequenterweise dadurch aus, dass der Unternehmer als Kunde mit Bestellqualität und Leistungscontrolling schon die Zutaten zu seiner Leistung in ihrer Qualität sicherstellt, um dann mit seinem Kunden durch Leistung und Leistungscontrolling die Qualität der Gesamtleistung sicherstellt. Leider hat sich diese Denk- und Handlungsweise in unserer arbeitsteiligen Dienstleistungsgesellschaft noch nicht durchgesetzt. Sie erfordert vorausschauendes Denken und strategisches Handeln, das im hektischen operativen Tagesgeschäft vieler Unternehmen zu kurz kommt.

Solche Unternehmen können sich dann nur mehr um Schadensbegrenzung und –behebung kümmern.

Der qualifizierte Kunde ist also der bessere Kunde – nicht nur für seine Lieferanten, sondern auch aus eigennützigen Motiven. Beginnen wir selbst damit, dass wir uns bei unseren Lieferanten als Kunden qualifizieren.

Der Autor

Helmut Floegl ist Geschäftsführer der Felis facultären Forschungs- und Beratungsgesellschaft mbH., Wien und Visiting Professor am Department für Bauen und Umwelt der Donau Universität Krems