



## Exceptional Service, every time!

Jedes Unternehmen bedient Kunden. Insofern muss jedes Unternehmen auf der Welt einen Service bieten, für diesen die Kundschaft bereit ist, zu bezahlen. Kundenbefragungen, die Anzahl an Kundenreklamationen oder die Antwortzeit auf Kundenanfragen sind mögliche Messgrössen, an denen die Qualität des Kundenservice überprüft werden kann. Solche Elemente zeigen jedoch nur einzelne Sichten auf, die den Service ausmachen. Das Modell RATER, das schon in den 90er Jahren in den USA von verschiedenen Wissenschaftlern entwickelt wurde, und dort auch weit herum eingesetzt wird, hilft hier deutlich weiter. Das RATER-Modell kann übrigens auch für interne Kunden verstanden werden.

RATER<sup>1</sup> ist eine Zusammensetzung von fünf Begriffen: Reliability, Assurance, Tangibles, Empathy und Responsiveness. Doch was steckt dahinter?

### Das RATER-Modell in Kürze

- R = Reliability (Verlässlichkeit) beinhaltet die Fähigkeit, den Service dauerhaft, akkurat und zeitgerecht so zur Verfügung zu stellen, wie er beim Vertragsabschluss versprochen wurde.
- A = Assurance (Gewissheit) beinhaltet die Fähigkeit der Mitarbeiter, ihr Wissen, ihre fachspezifischen Fähigkeiten und ihre Glaubwürdigkeit den Kunden so zu liefern und dadurch das Vertrauen der Kunden zu gewinnen. Der Kunde verfügt dadurch über die Gewissheit, dass er jederzeit den richtigen Service erhält.
- T = Tangibles (Sachwerte) beinhaltet die physischen Elemente der Dienstleistung. Das kann anhand einer modernen Infra-

struktur, der eingesetzten Werkzeuge, der externen Kommunikation oder an den Marketing Materialien erkannt werden.

- E = Empathy (Empathie) beinhaltet die Beziehung zwischen Kunden und Mitarbeitern, aus der erkennbar ist, dass sich der Mitarbeiter um den Kunden bemüht und sich jederzeit in seine Schuhe setzen kann.
- R = Responsiveness (Reaktionsfähigkeit) beinhaltet die Fähigkeit, rasch und angemessen auf Kundenanliegen zu reagieren und den Service so zu liefern, wie er bei der Kundschaft erwartet wird.

Jede dieser unterschiedlichen Dimensionen hat innerhalb einer hohen Qualitätsorientierung seine Bedeutung, aber erst das Zusammenspiel aller Elemente führt zu einer hervorragenden Servicequalität. Ein professioneller Auftritt allein (Tangibles) schafft noch keinen guten Service. Der auf-

merksame Kunde erkennt schnell, dass mit dem Glanzprospekt alleine noch keine Leistung erbracht wurde. So gelingt es auch nicht, durch eine rasche Beantwortung der Kundenanliegen alleine den Kunden zu befriedigen. Fehlt zum Beispiel das nötige Knowhow, dann wird das rasch vom aufmerksamen Kunden erkannt. Der Kunde freut sich zwar über die prompte Rückmeldung, ist dann aber schnell einmal enttäuscht, wenn er sieht, wie inkompetent er behandelt wird.

### Das Modell alleine genügt nicht

Um mit Hilfe dieses Modells Fortschritte zu erzielen ist zuerst eine genaue Gap Analyse zu vollziehen. Erst wenn man weiss, wo die Lücken vorhanden sind, kann man die entsprechenden Massnahmen einleiten.



Doch das Modell alleine genügt nicht! Ein wesentliches Merkmal für eine hohe Servicequalität hat mit der

Führungskraft und seiner Führungsphilosophie zu tun. Nur wer regelmässig, uneingeschränkt und mit Nachdruck ein optimales Kundenverhalten einfordert, erhält es auch.

Da erinnere ich mich gerne an einen ehemaligen Vorgesetzten zurück, der eine Maxime

hatte: „Customer first“. So einfach diese Regel daherkam, so wichtig war es, diese auch in den alltäglichen Situationen einzuhalten. Allzu viele Firmen agieren jedoch nicht nach einem solchen Modell. Reklamiert ein Kunde, dann wird zuerst einmal geklärt, welche interne Abteilung für den Schaden verantwortlich zu machen ist. „Sie hören von uns, sobald wir entschieden haben, wer den Schaden zu übernehmen hat...“ Kostentransparenz in Ehren, aber der Kunde darf auf keinen Fall warten. Eine Maxime wie „customer first“ prägt die Zusammenarbeit und ermöglicht eine individuelle Servicehaltung eines jeden Mitarbeiters.

### Kundenbegeisterung

Heutige Angebote auf dem Markt gehen da noch weiter. In Workshops wird überlegt, wie man einen Kunden mit unerwarteten Services überraschen kann, wie man seine Begeisterung auslöst. Wenn ich das Gros der Serviceanbieter anschau, dann sind das zwar gute Ideen, schiessen aber über das Ziel hinaus. Ich bin als Kunde schon zufrieden, wenn mein Anliegen richtig aufgenommen, zeitnah und kostengünstig behandelt wird, und wenn meine Fragestellung gelöst wird. Da will ich weder gepflegt noch begeistert werden. Zudem ist der Anspruch an die involvierten Mitarbeiter zu gross.

Firmen, die das RATER-Modell einsetzen, zeichnen sich in der Regel durch eine hohe Servicequalität aus, weil sie genügend breit ihre Konzepte gestalten und umsetzen. Doch das genügt nicht. Erst die persönliche Servicehaltung eines jeden Mitarbeiters führt zu einer erhöhten Servicequalität. Die Entwicklung und Aufrechterhaltung dieses Kulturmerkmals ist äusserst anspruchsvoll und eine Führungsaufgabe. Wer Service betreibt, nur weil es dazu gehört oder Geld generiert, der handelt zu wenig nach Kundenkriterien. Wer aber einen guten Service bieten will, orientiert sich an einem ganzheitlichen Ansatz, nutzt das RATER-Modell und überprüft zusätzlich seine Prinzipien und Werte im Führungsalltag.

Leo Pfiffner, 2012

<sup>1</sup> Mehr über das RATER-Modell können Sie aus folgendem Buch entnehmen: „Delivering Quality Service, Balancing Customer Perceptions and Expectations“, Zeithaml, Parasuraman, Berry, The Free Press, New York