

Kundenorientierte Gemeindedienstleistungen

Workshop zur Steigerung der Kundenzufriedenheit

Herzlich willkommen!
Thomas Helbling

thomas.helbling@fhnw.ch; 078 690 20 50

(Videoschnitt: Alice Bögli)

Zielsetzung

Die Teilnehmenden

- ordnen das Postulat „Kundenorientierung“ in ihrem beruflichen Umfeld ein und verstehen die Herkunft von Spannungsfeldern.
- kennen eine Methode zur systematischen Optimierung von Gemeindedienstleistungen aus Perspektive „Leistungsempfänger“.
- reflektieren das eigene Verhalten, respektive das Verhalten der Mitarbeitenden.
- erhalten konkrete Ansatzpunkte und Ideen, wie sie ihre Dienstleistungen noch kundenorientierter gestalten können.
- definieren eine konkrete Optimierungsaktivität, welche sie persönlich umsetzen wollen.

Kundenorientierung bei Gemeindedienstleistungen Programm

Besonderheiten von Gemeindedienstleistungen

- Aufgaben des Marketings und Besonderheiten
- Wer sind die Kunden und was sind deren Bedürfnisse? (Gruppenarbeit)

Zufriedenheit mit Verwaltungsdienstleistungen

Pause (16.15 – 16.45)

Optimierung der Kundenorientierung in Ihrer Gemeinde Beschwerdemanagement

Marketing – Grundsteine

Definition

- „Der Wurm muss dem Fisch gefallen“ oder „Das kochen, was meine Gäste gerne mögen“
- Bedürfnisse *effizient* befriedigen

Kundenorientierung

- Eine Organisation analysiert die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer potenziellen Zielkunden systematisch. Basierend darauf werden entsprechende Leistungen entwickelt und angeboten mit dem Ziel den Kunden zufriedenzustellen.

Zielgruppe (Segment)

- Personen und Organisationen mit gleichen Bedürfnissen und entsprechend gleichem Verhalten.
 - z.B. Blockzeiten: Eltern mit traditioneller Kinderbetreuung im Vergleich zu Eltern, die Kinder fremdbetreuen lassen.

Kernaufgabe und Zielsetzung

«Kunde»= Leistungsempfänger und Leistungermöglicher; Privatpersonen und Unternehmen

Kernaufgaben

- Kunden suchen und **halten**
- Deren **Bedürfnisse erkennen**
- Zweckmässige **Leistungen entwerfen**
- Preise (Gebühren) definieren
- Leistungen kommunizieren
- Nachfrage **Leistungen realisieren**

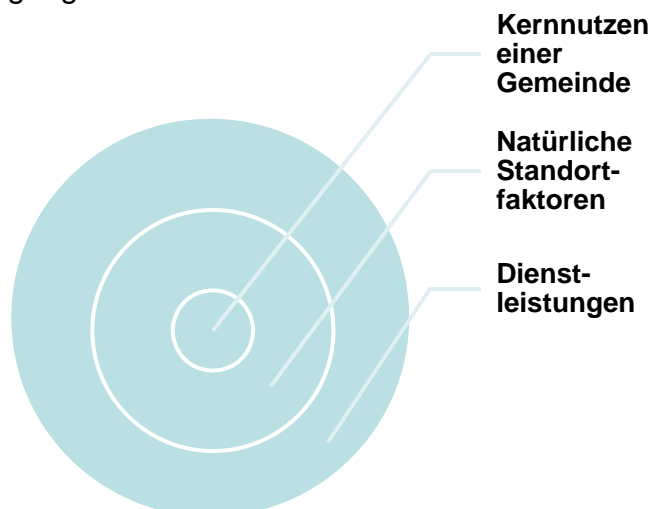
Kundenorientierte (Gemeinde)dienstleistungen

- Differenzierung
- Nutzung und Betrieb eines Sachgutes sichern
- (Zusätzlicher Profit)
- **Kundenbindung aufbauen**

Dienstleistungen

Definition

- „Services are something that can be bought and sold but which you cannot drop on your foot.“ (Ennew, Waite. 2007. 53)
- Eine DL ist jede Tätigkeit oder Leistung, die im wesentlichen *immaterieller Natur* ist und keine direkten Besitz- oder Eigentumsveränderungen mit sich bringt. Die Leistungserbringung kann – muss aber nicht – mit einem Sachgut verbunden sein (Kotler, Bliemel F. 2001. S 772).



Eigenschaften von Dienstleistungen

Konsequenzen für Gemeindedienstleistungen?

Gleichzeitigkeit Produktion und Konsum

- Kundschaft ist Teil der Leistungserbringung und beeinflusst diese.
- Kundinnen beeinflussen einander unmittelbar gegenseitig.
- Mitarbeitende bestimmen Ergebnis.

Qualitätssicherung nur indirekt möglich

- Leistungserbringung und Kundenzufriedenheit ist abhängig von Mitarbeitenden und Kundschaft selber.
- Servicequalität hängt von unkontrollierbaren Faktoren ab.

Immaterialität

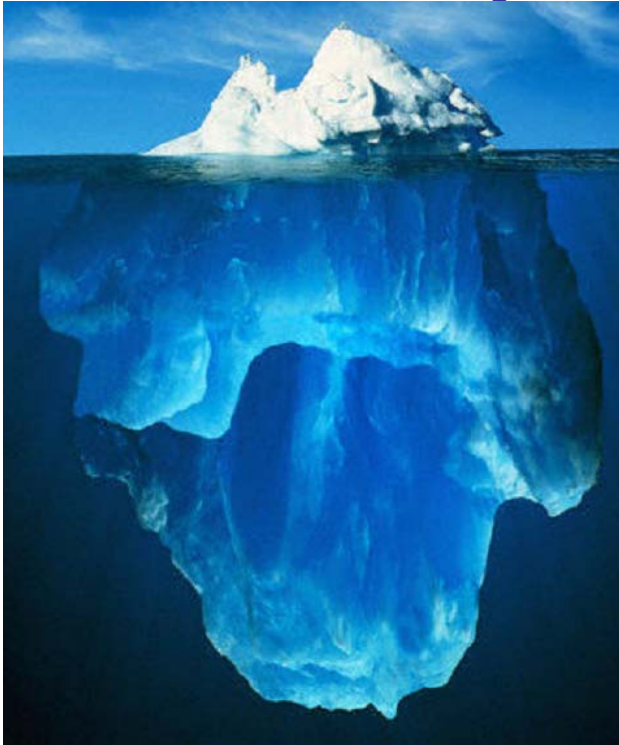
- nicht lagerbar: Abstimmung von Angebot und Nachfrage sehr schwierig.
- Können nicht direkt dargestellt werden.

Herausforderungen für das Gemeindeleistungs-Marketing

- Balance zwischen Leistungsstandardisierung (**Rechtssicherheit; Gleichbehandlung**) und empfängergerechte Individualisierung optimieren
- Konsistente, positionierungsgerechte Leistungsqualität langfristig sicherstellen
- **Leistungswille und -fähigkeit der Mitarbeitenden**
- Angebot gemäss der schwankenden Nachfrage sicherstellen

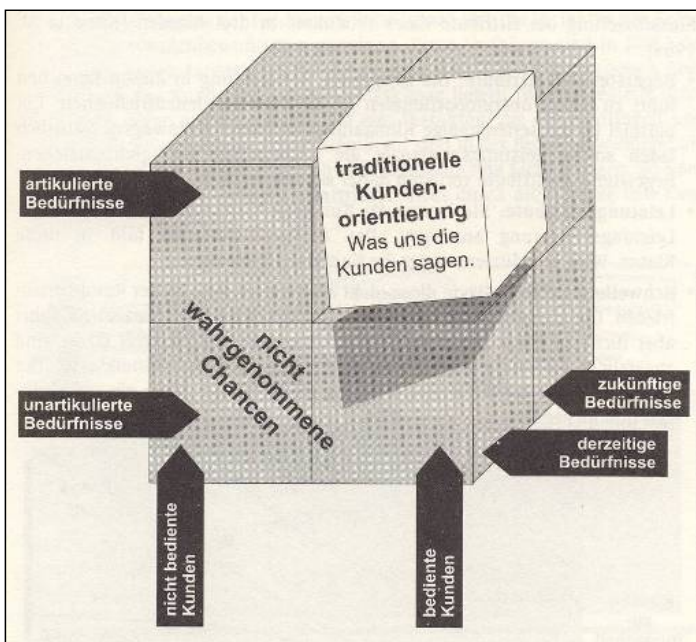
Bedürfnisse

Welche Bedürfnisse befriedigen Ihre Verwaltungsdienstleistungen?



- Bedürfnisarten**
- Stated needs
 - Real needs
 - «Selbstverständlichkeiten»

Bedürfnisse der Kundschaft wirklich verstehen



http://www.ubs.com/1/e/about/brand/tv_spots/listening/us.html

Kundenorientierung bei Gemeindedienstleistungen Programm

Besonderheiten von Gemeindedienstleistungen

- Aufgaben des Marketings und Besonderheiten
- **Wer sind die Kunden und was sind deren Bedürfnisse?**

Zufriedenheit mit Verwaltungsdienstleistungen

Pause (16.15 – 16.45)

Optimierung der Kundenorientierung in Ihrer Gemeinde

Beschwerdemanagement

Wer sind die Kunden und was sind deren Bedürfnisse Gruppenarbeit; 20 Minuten (ca. 5 Personen)

Aufgabenstellung

- Wählen Sie zwei typische Dienstleistungen aus, welche Ihre Gemeinde anbieten (z.B. Schneeräumung)
- Überlegen und diskutieren Sie welche unterschiedlichen Kundengruppen es für die gewählte Leistungen gibt und was deren Bedürfnisse sein könnten (z.B. OeV-Pendler, Autofahrer, Senioren etc.; Grundsatz: je mehr desto besser).
- Füllen Sie ein entsprechendes Flip Chart aus; Stichworte genügen. («Ausstellung»).

Leistung	Kundengruppe	Bedürfnisse
Leistung A	A1	- -
	AX	- -
Leistung B	B1	
	BX	

Kundenorientierung bei Gemeindedienstleistungen Programm

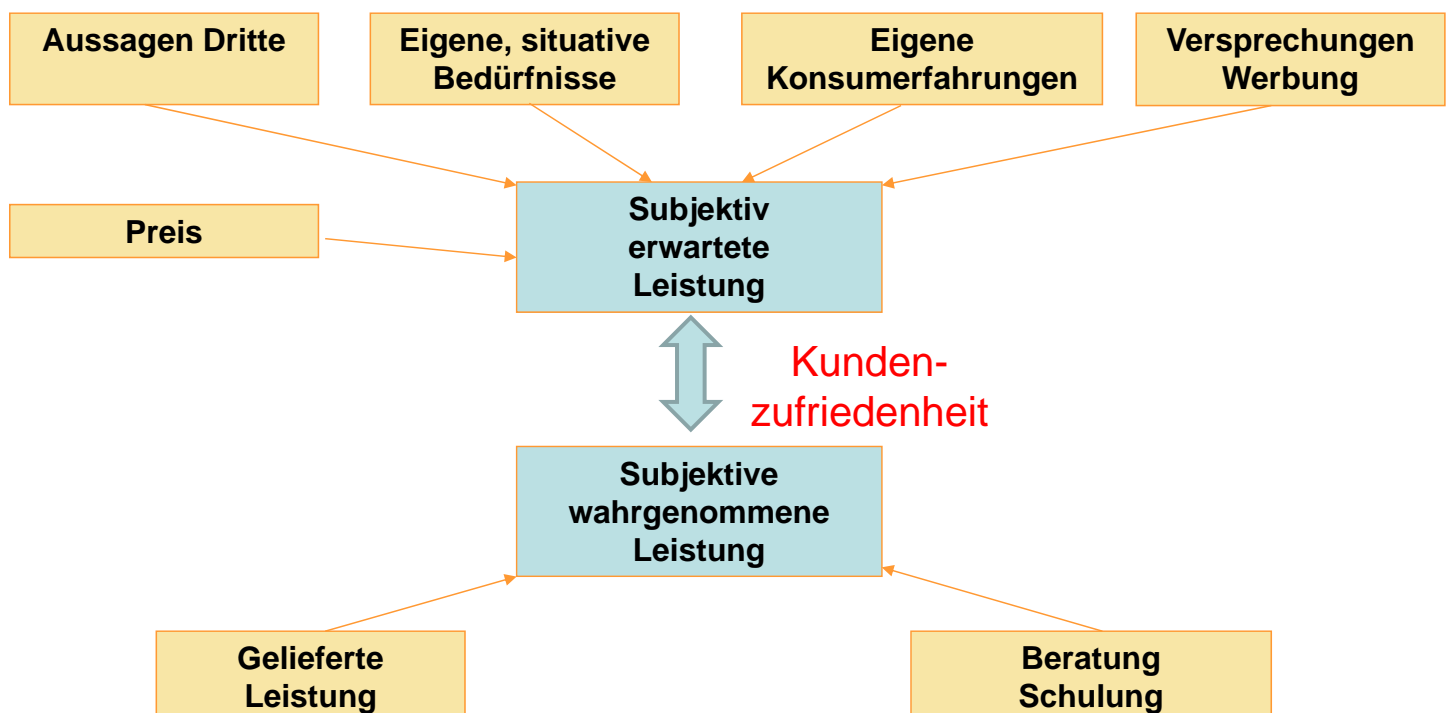
- Besonderheiten von Gemeindedienstleistungen
- **Zufriedenheit mit Verwaltungsdienstleistung**
 - **Konzept der Kundenzufriedenheit**
 - **Servicequalitäten: Ausweg aus Dilemma «Kundenorientierung-hoheitliche Aufgaben»**

16.15-16.45 Pause

- Optimierung der Kundenorientierung in Ihrer Gemeinde
 - Instrument zur Analyse Optimierungsbedarf (Gap-Modell)
 - Kundenorientierte Leistungsgestaltung
 - Bedeutung und Anforderungen an Mitarbeitenden (Workshop)
- Beschwerdemanagement

Kundenzufriedenheit: Konzept

Kundenerwartungen erhöhen sich über die Zeit!



Top-Priorität Marketing: Zufriedene Leistungsempfänger

Verbreitung von Social Media steigert die Bedeutung noch weiter!

Definition

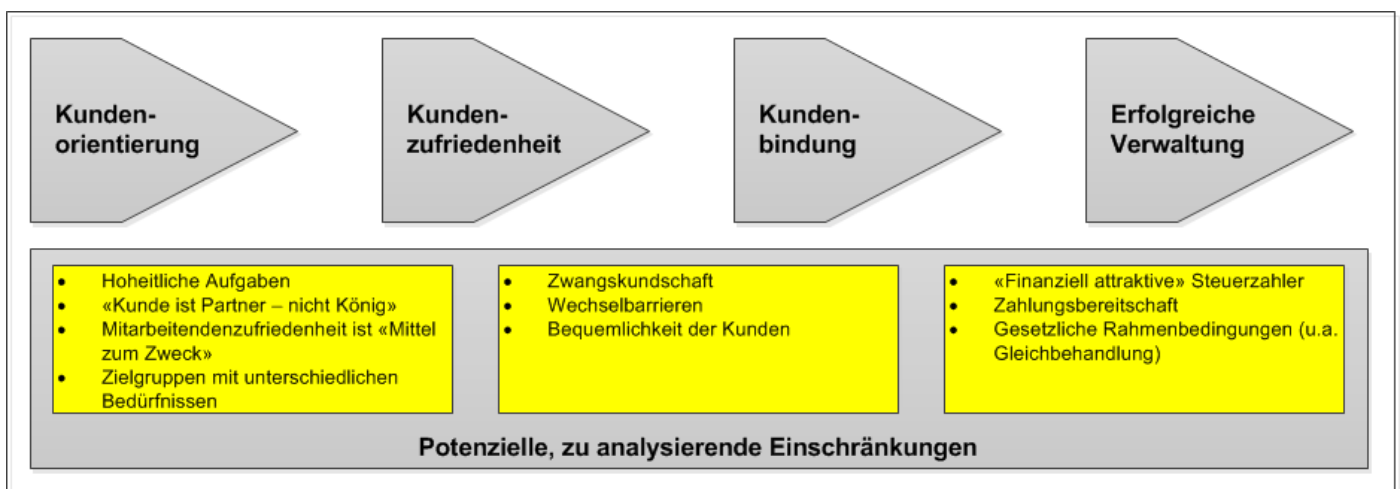
- «Zufriedenheit ist ein Resultat der nach dem Kauf wahrgenommenen Leistung, verglichen mit den Erwartungen vor dem Kauf» (Kotler/Bliemel; 61).

Ökonomischer Hintergrund („Faustregel“)

- Es kostet 5 bis 10 mal mehr, einen neuen Kunden zu gewinnen, als einen bestehenden Kunden zu halten, indem wir seine Erwartungen erfüllen.
- Weit mehr als 50 % aller Neukunden wählen einen Anbieter aufgrund von Empfehlungen durch Freunde und Bekannte.

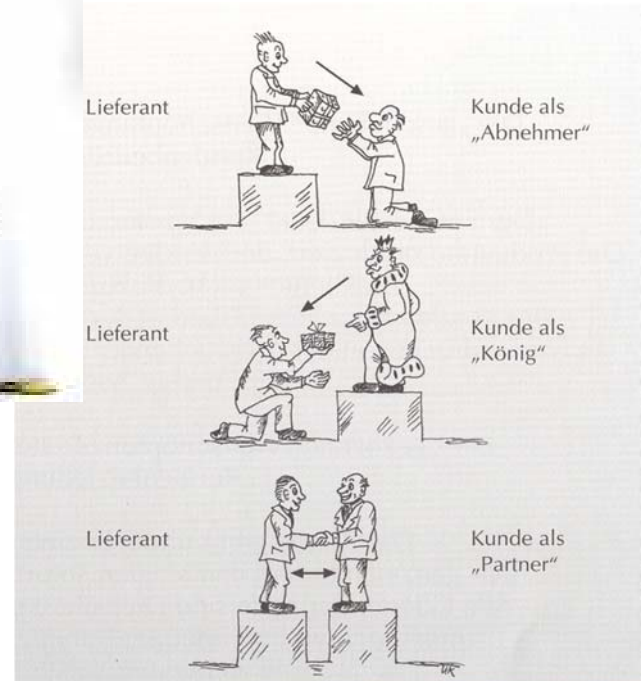


Kundenzufriedenheit - Stolpersteine



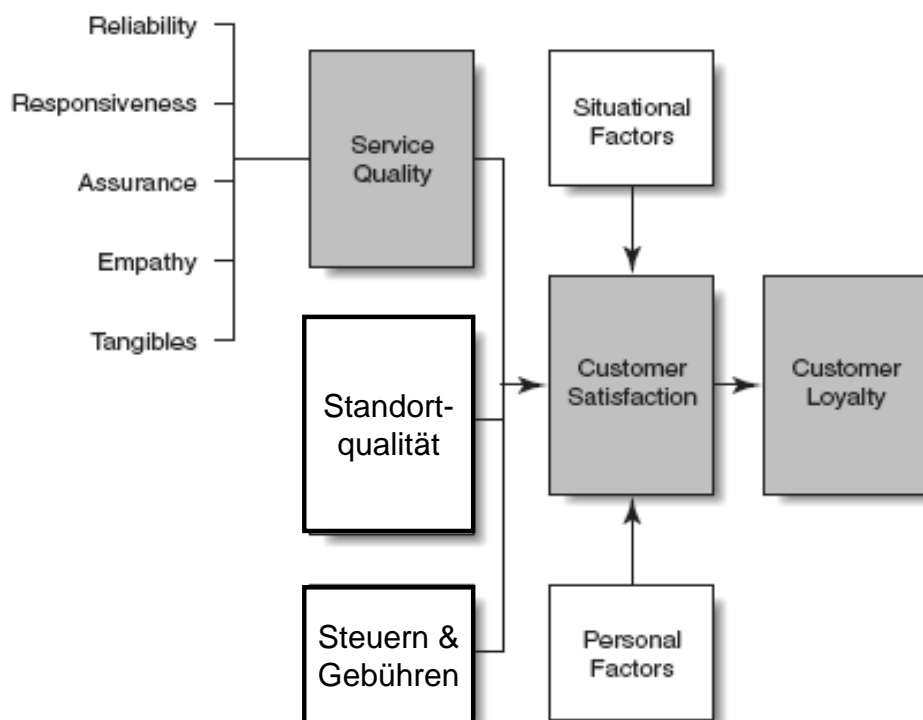


Kunde ist Partner!



https://www.google.ch/search?q=chef+bilder+lustige&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=TmHWUrzgO-707AaMsIDBw&ver=0CC4QsAQ&hwp=1344&bih=746#facrc=_&imgdli=_&imgcr=Q75PLG80ywXoM%253A%3BWwsWLI1fzJxDvxM%3Bhttp%253A%252F%252Fimg01.lachschoen.de%252Ftags%252Fk%C3%B6nig%252F1159273823.jpg%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.lachschoen.de%252Ftags%252Fchef%252F%253Fpage%253D7%3B600%3B421

Beeinflussbare Faktoren zur Optimierung der Kundenzufriedenheit

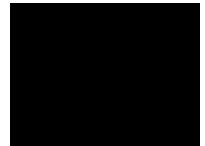


Qualitätsdimensionen von Dienstleistungen

- **Verlässlichkeit**

- Reibungslosigkeit
- Zuverlässigkeit
- Termintreue
- Fähigkeit die versprochene Leistung zuverlässig & exakt auszuführen
- ...

- Reaktionsfähigkeit
- Leistungskompetenz
- Einfühlungsvermögen
- Physisches Umfeld



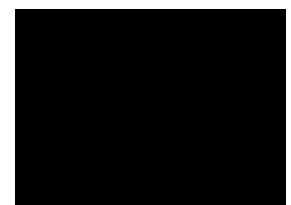
Qualitätsdimensionen von Dienstleistungen

- Verlässlichkeit

- **Reaktionsfähigkeit**

- Einsatzbereitschaft
- schnelle und unverzügliche Reaktion
- Wille, den Kunden bei der Lösung seines Problems zu unterstützen
- ...

- Leistungskompetenz
- Einfühlungsvermögen
- Physisches Umfeld



Qualitätsdimensionen von Dienstleistungen

- Verlässlichkeit
- Reaktionsfähigkeit
- **Leistungskompetenz**
 - Sicherheit
 - Vertrauenswürdigkeit
 - Glaubwürdigkeit und Image betreffend Fachkompetenz
 - Auftreten und Höflichkeit der Mitarbeiter
 - ...
- Einfühlungsvermögen
- Physisches Umfeld

Qualitätsdimensionen von Dienstleistungen

- Verlässlichkeit
- Reaktionsfähigkeit
- Leistungskompetenz
- **Einfühlungsvermögen**
 - Verstehen des Kunden
 - Kenntnis der Kundenbedürfnisse
 - Bereitschaft, auf Kundenwünsche einzugehen
 - Zugangsmöglichkeiten (z.B. auch Öffnungszeiten)
 -
- Physisches Umfeld



Qualitätsdimensionen von Dienstleistungen

- Verlässlichkeit
- Reaktionsfähigkeit
- Leistungskompetenz
- Einfühlungsvermögen
- **Physisches Umfeld**

Wo gibt es das beste Brot?



http://www.swissresearch.org/deutsch/pdf/updates_2004/Schaeppli_Gilg.pdf 16.6.04

30.01.2014

28

Optimierung «Physisches Umfeld»

Ihre Leistung wird anhand von Äusserlichkeiten beurteilt

Definition

Physisches Umfeld sind die wahrnehmbaren, materiellen Elemente einer Dienstleistung.

Kunden nutzen diese (Schlüssel)informationen als **Substitut** um die Gesamtqualität zu beurteilen und entsprechend entweder komplexere Informationsaufnahme zu umgehen oder aber die generelle Informationsarmut eines Absatzobjektes zu überwinden.

Elemente

- Personenbezogen
(verbal und nonverbal)
- Raum & Atmosphäre

Servicescape	Other tangibles
Facility exterior	Business cards
Exterior design	Stationery
Signage	Billing statements
Parking	Reports
Landscape	Employee dress
Surrounding environment	Uniforms
	Brochures
Facility interior	Web pages
Interior design	Virtual servicescape
Equipment	
Signage	
Layout	
Air quality/temperature	

30.01.2014

29

Kundenorientierung bei Gemeindedienstleistungen Programm

Besonderheiten von Gemeindedienstleistungen
Zufriedenheit mit Verwaltungsdienstleistungen

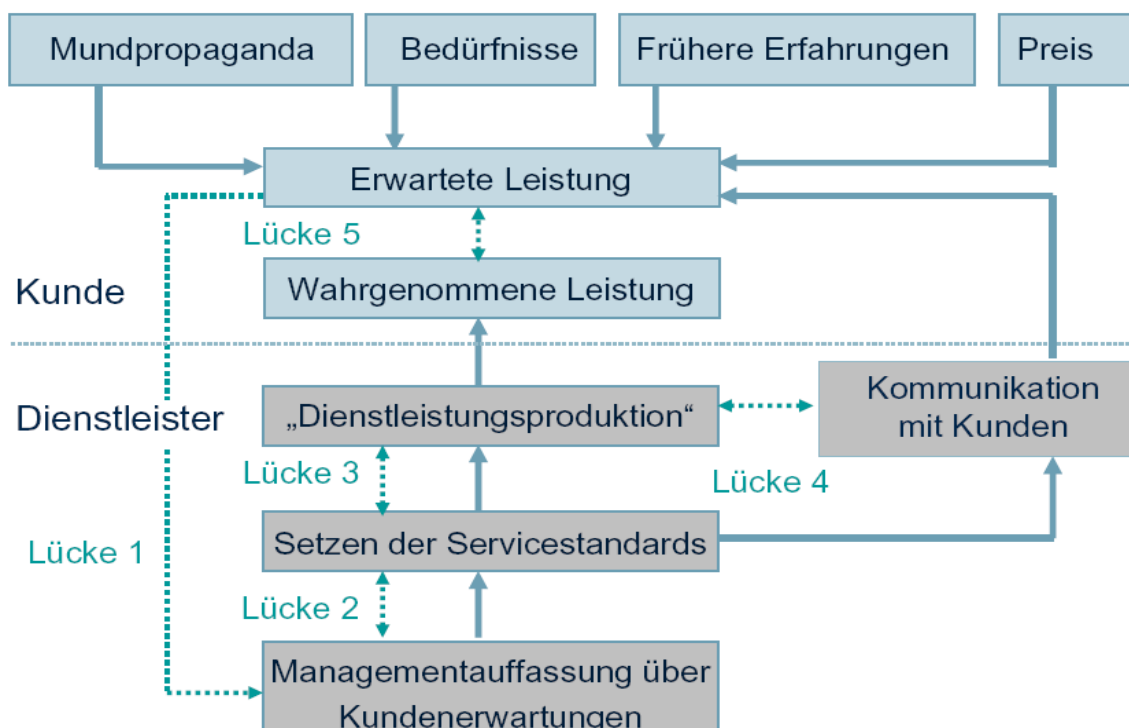
Optimierung der Kundenorientierung in Ihrer Gemeinde

- Instrument zur Analyse des Optimierungsbedarfs
- Kundenorientierte Leistungsgestaltung: Anforderungen an Mitarbeitende

Beschwerdemanagement

Kundenorientierte Gemeindedienstleistungen: GAP-Modell (angepasst auf Gemeindedienstleistungen)

Schritte zur Definition Optimierungsmöglichkeiten



Mögliche Fehlerursachen (A)

1. Kundenbedürfnisse richtig verstehen

- Mangelnde Bedürfnisanalyse: Rückschluss von eigenen Bedürfnissen auf Bedürfnisse Zielgruppe, etc.
- Mangelhafte Segmentierung: Eine Lösung für alle, obwohl unterschiedliche Bedürfnisse
- Mangel an Interaktion zwischen Gemeinderäten/Verwaltung und Bewohner
- zu starker Fokus auf Neuzuzüger statt auf bestehende Bewohner/Unternehmen
- Reklamationsmanagement: Fehlende Sensibilisierung Kundenbeschwerden zu hören und zu reagieren; falsche Interpretation

2. Spezifikation der Dienstleistungsstandards

- Unzureichende Dienstleistungsgestaltung; Mitarbeitende haben zu viele Freiheiten
- Verwaltungsleistungen passen nicht zu Positionierung der Gemeinde
- Dienstleistungsstandards werden gemäss den Wünschen der Mitarbeitenden, nicht der Leistungsempfänger definiert

Mögliche Fehlerursachen (B)

3. Dienstleistungserstellung

- Defizite im Personalmanagement: Ineffektive Rekrutierung von Verwaltungsmitarbeitenden; rollenambiguität und Rollenkonflikte; unpassende Beurteilungs- und Entlohnungssysteme; mangelnde Bevollmächtigung und/oder Kontrolle, fehlendes Teamwork; etc.
- Kundendynamiken: Kunden beeinflussen sich gegenseitig negativ
- Fehler bei der Abstimmung zwischen Angebot und Nachfrage

4. Kommunikation mit Kunden

- Ineffektives Management von Kundenerwartungen
- Unzureichende Kommunikation zwischen Verwaltungsstellen
- zu hohe Versprechungen

Kundenorientierte Leistungsgestaltung: Anforderungen an Mitarbeitende *Gruppenarbeit (gleiche Gruppen wie vor der Pause); 20 Minuten*

Ausgangslage

- In erster Gruppenarbeit gewählte Leistungen, Zielgruppen und Bedürfnisse

Aufgabenstellung

- Analysieren und diskutieren Sie pro Leistung und Zielgruppe mittels des GAP-Modells wo Sie ev. Optimierungsbedarf in Ihrer Gemeindeverwaltung haben.
- Definieren Sie die Anforderungen an die Mitarbeitenden um die entsprechenden bedürfnisgerechten Leistungen noch besser erbringen zu können (vgl. Qualitätsdimensionen von Dienstleistungen)
- Diskutieren Sie mit welchen konkreten Massnahmen Sie die Mitarbeitenden entsprechend entwickeln können.

Kundenorientierung bei Gemeindedienstleistungen **Programm**

Besonderheiten von Gemeindedienstleistungen

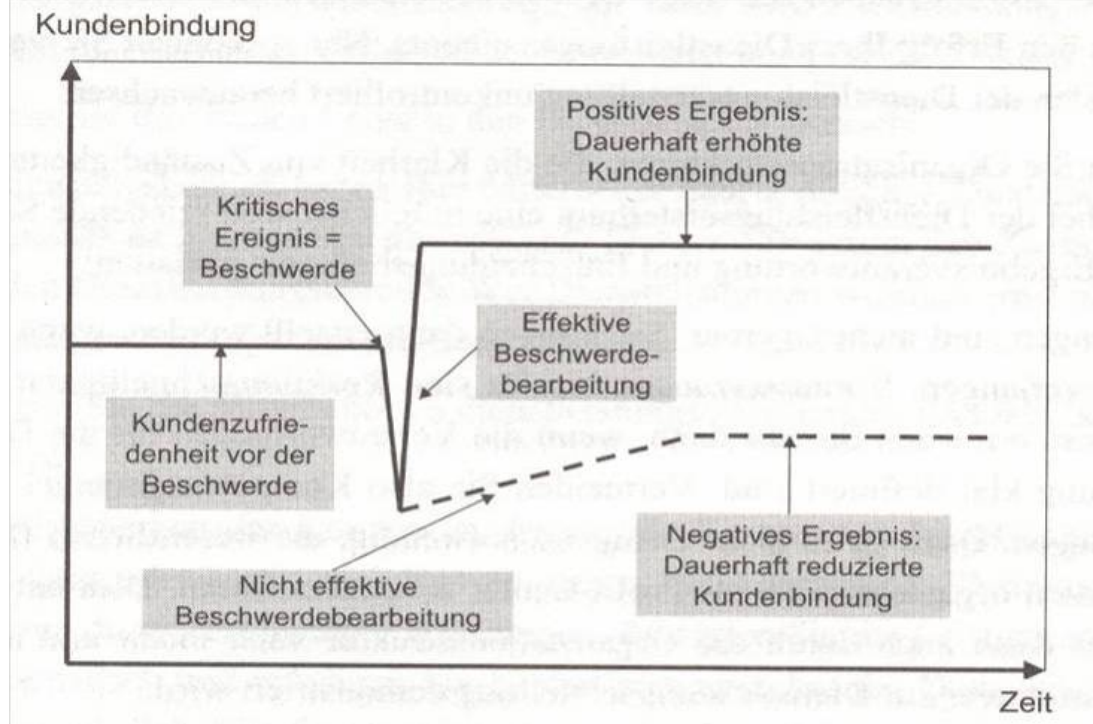
Zufriedenheit mit Verwaltungsdienstleistungen

Optimierung der Kundenorientierung in Ihrer Gemeinde

Beschwerdemanagement

Kritisches Kundenereignis

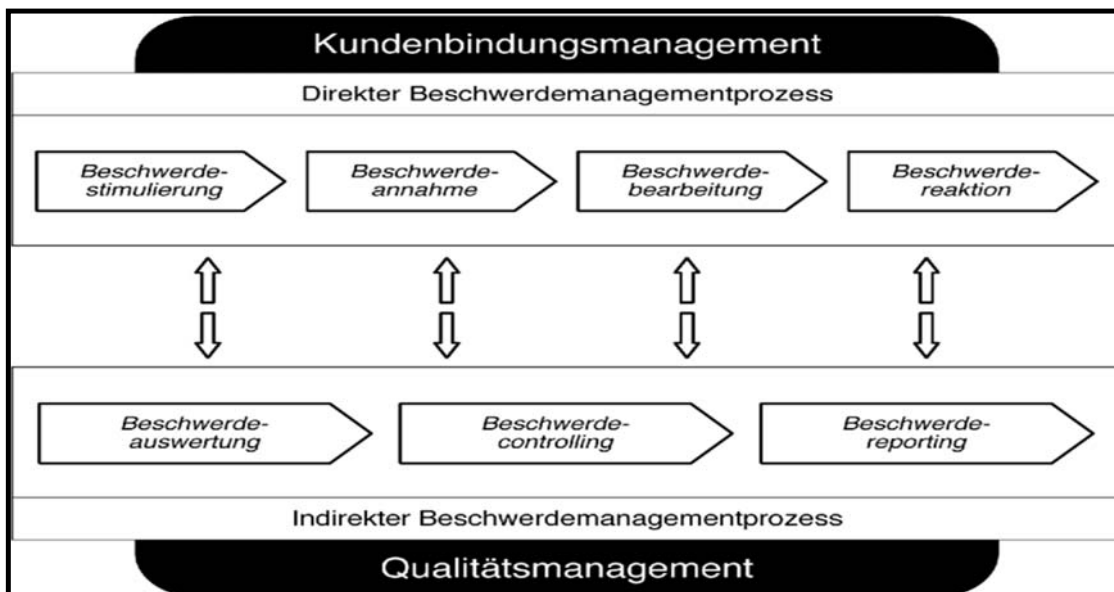
Gesteigerte Kundenbindung dank optimaler Beschwerdebearbeitung



Homburg C., Schäfer H., Schneider J. (2002). Sales Excellence. Vertriebsmanagement mit System. Wiesbaden: Gabler. S. 288.

Reklamationsmanagement

*Fehler (temporäre Kundenunzufriedenheit) dürfen geschehen – die Reaktion ist entscheidend.
Unzufriedenheit und juristische Beschwerden nicht vermischen*



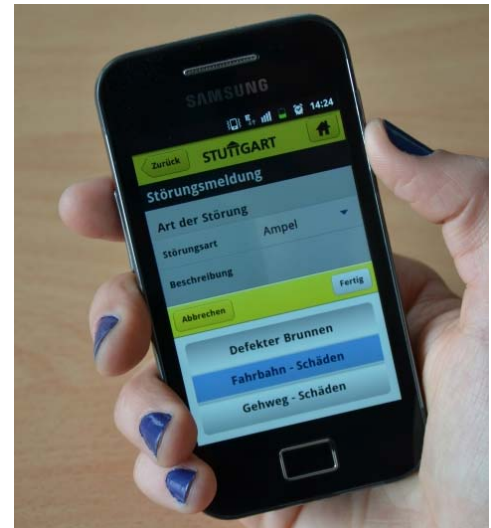
Elemente des Beschwerdemanagement-Systems (Heide 2007 in Anlehnung an Stauss; Seidel 2002, S. 82)

Reklamationsannahme

«Zur Nachahmung empfohlen»: Stadtverwaltung Stuttgart

<http://www.stuttgart.de/gelbe-karte>

- **Reklamation als solche erkennen.**
- Dem Beschwerdeführenden ruhig und aufmerksam zuhören: **Die Gefühle des Kunden ernst nehmen und dies zum Ausdruck bringen.**
- Sich für entstandenen Ärger & Unannehmlichkeiten entschuldigen.
- Lösungsmöglichkeiten entwickeln: Erklären, was das Unternehmen und man selber zur Problembeseitigung unternimmt.
- Sich für Feedback bedanken.



<http://www.stuttgart.de/gelbe-karte> (8.10.13)

Kundenorientierte Gemeindedienstleistungen

Persönlicher Transfer

Wie optimieren Sie ab morgen
Ihre Kundenorientierung?

Definieren Sie jetzt eine konkrete,
von Ihnen umsetzbare
Massnahme/Verhaltensweise.

Einwohnerzufriedenheit einfach gemacht – setzten wir es um!

Allegra!		
A	Augenkontakt	Ich halte stets den Augenkontakt mit dem Gegenüber, vor allem bei der Begrüssung
L	Lächeln	Ich lächle immer freundlich und begeistere damit Jeden
L	Lass mich helfen	Ich biete aktiv meine Hilfe an
E	Erwartungen übertreffen	Ich überrasche mein Gegenüber und übertreffe seine Erwartung
G	Gerne ja!	Ich bin stolz auf meine Arbeit, helfe von Herzen gern
R	Rückfragen	Ich finde eine Lösung und frage mein Gegenüber ob er/sie damit zufrieden ist
A	Auf Wiedersehen, bis zum nächsten Mal!	Ich verabschiede mich herzlich und bleibe meinem Gegenüber damit in Erinnerung

<http://www.baizer.ch/aktuell/index.cfm?rID=3336> 30.01.2014

Literaturtipps

- Nerdinger F. (2003). Kundenorientierung. Hogrefe. ISBN 3-8017-1476-4
- Kotler P., Keller K. & Bliemel F. (2007). Marketing Management. 12. aktualisierte Auflage. Pearson Prentice Hall. ISBN 978-3-8273-7229-1.
- Wilson A., Zeithaml V., Bitner M. & Gremler D. (2008). Services marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm. First European Edition. McGraw Hill International Edition.