



Prof. Dr. Anna Nagl



Dipl.-Kffr. Verena Rath

MARKETING EXCELLENCE: MEHRWERT DURCH DIENSTLEISTUNG

Wer die Zeichen der Zeit nicht erkennt oder sie nicht ernst nimmt und keine neuen Marketingstrategien entwickelt, wird den Strukturwandel in der augenoptischen Branche nicht überleben. Diejenigen Augenoptiker aber, die sich den veränderten Herausforderungen stellen und für ihren Betrieb neue Marketingkonzepte und Verhaltensformen erarbeiten, haben eine gute Chance, die immer noch anhaltende Krise nicht nur zu überwinden, sondern gestärkt aus ihr hervorzugehen.

Voraussetzung dafür ist, dass der selbständige Augenoptiker zunächst einmal bei sich selbst einen Bewusstseinswandel vollzieht. Er muss den Schalter in seinem Kopf umlegen. In der Vergangenheit genügte es meist, wenn der Augenoptiker Brillen, Kontaktlinsen, Sonnenbrillen usw. ansprechend im Verkaufsraum präsentierte, ein paar Plakate mit Sonderangeboten in das Schaufenster hängte, morgens das Geschäft aufsperrte und auf Kundschaft wartete. Wenn er gut sortiert und entsprechend eingerichtet war, konnte er die Refraktion durchführen und anschließend seine Kunden mit der notwendigen Brille oder Kontaktlinse versorgen.

Das Geschäft ging mehr oder weniger von selbst seinen Gang. Diese Zeiten sind heute vorbei. Die aktuelle Situation ist dadurch gekennzeichnet, dass sich der Augenoptiker mit dem Produkt allein im Markt nicht mehr durchsetzen kann. Eine Brille mit dem gleichen Design vom gleichen Hersteller bekommt der Kunde überall – und vielleicht irgendwo anders sogar noch preiswerter.

Um sich vom Wettbewerb differenzieren zu können, muss der Augenoptiker seinen Kunden einen Mehrwert bieten. Dieser Mehrwert heißt: **Dienstleistung** [1].

■ 1 Die typischen Eigenschaften des Produktes „Dienstleistung“

Der Dienstleistungsbegriff setzt sich aus den beiden Worten „Dienst“ und „Leistung“ zusammen (vgl. Abb.1). Der Begriffsbestandteil „Dienst“ kann wiederum auf zwei verschiedene Arten aufgefasst werden:

- Ausführung eines Dienstes zur Erstellung

von Produkten und

- Ableitung vom Wort „Dienen“.

Von der zuletzt genannten Betrachtungsweise spricht man im Zusammenhang mit der Dienstleistung, da der Begriff des Dienens bedeutet, dass die eigenen Interessen in den Hintergrund treten, um die Wünsche und Bedürfnisse des Kunden zu erfüllen. Dazu ist es notwendig, eine individuell auf die Anforderungen des Kunden ausgerichtete Dienstleistung zu erbringen.

Beim Begriff der Leistungserbringung wird zwischen Dienstleistungen und Erstellungsleistungen unterschieden. Im Gegensatz zu Erstellungsleistungen werden Dienstleistungen an einem betriebsexter-



Abb. 1: Begriffsklärung Dienstleistungen

nen Faktor erbracht. Beim externen Faktor handelt es sich entweder um den Kunden selbst oder um einen Gegenstand, der sich im Besitz des Kunden befindet. Ohne Anwesenheit, eventuell auch Mitarbeit des Kunden, ist es nicht möglich, eine Dienstleistung zu erbringen. Für eine erfolgreiche Augen-glasbestimmung muss sich der Kunde beispielsweise im Verlauf der Augenprüfung äußern und seinen Seheindruck bewerten bzw. mit dem vorangegangenen Seheindruck vergleichen. Er muss also bei der Leistungserstellung mitarbeiten. Demgegenüber muss er während der anatomischen Brillenanpassung zumindest anwesend sein. Seine Mitarbeit beschränkt sich in diesem Falle auf eine Beurteilung des Ergebnisses: Zustimmung oder Ablehnung.

Werden in eine vorhandene Brille eines Kunden neue Gläser eingeschliffen, wird die Dienstleistung an einem Gegenstand im Besitz des Kunden erbracht. Eine Nachanpassung der fertigen Brille macht darüber hinaus auch den Einbezug des Kunden als externen Faktor notwendig. Der Faktor Mensch spielt in der augenoptischen Dienstleistungserstellung sowohl auf der Anbieterseite in Form der menschlichen Leistungsbereitschaft und -fähigkeit als auch auf der Kundenseite aufgrund des notwendigen Einbezuges des Kunden in den Prozess eine wesentliche Rolle.

Die wichtigste Voraussetzung für die Erstellung einer Dienstleistung ist die Bereitschaft des Dienstleistungsanbieters zur Leistungserbringung. Ist diese nicht vorhanden, können Dienstleistungen nicht angeboten werden. Der Augenoptiker und seine Mitarbeiter müssen von der persönlichen Einstellung her

zum Dienen bereit sein und diese Bereitschaft durch gezielte Kommunikation und Körpersprache gegenüber dem Kunden zum Ausdruck bringen. Neben die Leistungsbereitschaft tritt als weitere Voraussetzung die Leistungsfähigkeit. Das heißt, neben der Bereitschaft anderen zu dienen muss auch die Fähigkeit gegeben sein, die nachgefragten Dienstleistungen erbringen zu können. In diesem Zusammenhang spricht man von der persönlich erbrachten Dienstleistung. Die Dienstleistung beruht also auf menschlicher Leistungsfähigkeit (vgl. Abb. 2).

Die Qualität der menschlichen Leistung des Augenoptikers beeinflusst die Dienstleistungsqualität in entscheidender Weise. Mit dem grundlegenden Kriterium der menschlichen Leistungsfähigkeit ist ein weiteres wesentliches Kennzeichen von Dienstleistungen eng verbunden: die Immaterialität der Leistung. Das Produkt „Dienstleistung“ ist substanzlos und nicht unmittelbar sinnlich wahrnehmbar. Die Dienstleistung ist eine nicht sichtbare und nicht greifbare Leistung des Augenoptikers. So ist es zum Beispiel nur möglich, Fähigkeiten bei der Kontaktlinsenanpassung indirekt über das eigene Auftreten oder das Ergebnis der Anpassung zu demonstrieren, nicht jedoch glaubhaft über eine materielle Entsprechung im Vorhinein.

Den größten Einfluss auf die Qualität einer Dienstleistung hat der Mensch. Die Wünsche und Erwartungen an eine Dienstleistung sind sehr unterschiedlich. Eine Dienstleistung ist daher eine individuelle, personalintensive und schwer standardisierbare Leistung. Durch diese Einzigartigkeit wird die Integrationswirkung in den Erstel-

lungsprozess, wie der Kunde die Erstellung der Dienstleistung empfindet, mitbestimmt. Er kann seine Integration positiv, neutral oder negativ empfinden und hat damit einen ersten Eindruck zur Qualitätsbeurteilung einer Dienstleistung. Seine Erfahrungen und Erlebnisse im Zusammenhang mit einer Dienstleistung lassen es nicht zu, eine ihm in der Vergangenheit angebotene Dienstleistung bei erneuter Nachfrage in gleicher Art und Weise zu erbringen.

Schließlich wird das Dienstleistungsangebot immer individuell und zeitgleich zum Zeitpunkt der Nachfrage erstellt. Die Immaterialität führt dazu, dass Dienstleistungen weder lager- noch transportfähig sind. Sie sind daher schwer disponierbar, was eine sorgfältige Personalplanung im augenoptischen Betrieb erfordert. Es ist eine optimale Koordination zwischen Angebot und Nachfrage sicher zu stellen, die dafür sorgt, dass zu jeder Zeit eine angemessene Anzahl leistungsfähiger Mitarbeiter vorhanden ist und die nötigen Maschinen und Geräte sowie Räumlichkeiten zur Erstellung der Dienstleistung zur Verfügung stehen, denn bei Dienstleistungen existiert eine zeitliche Pufferfunktion der Lagerhaltung nur eingeschränkt. Im Unterschied zur materiellen Sachleistung kann die immaterielle Dienstleistung eben nicht „auf Lager“ produziert werden. Vorhandene Überkapazitäten sind somit kostenintensiv und ineffizient. Dienstleistungen sind zudem ortsgebunden und die leichte Erreichbarkeit des Dienstleistungsanbieters stellt ein weiteres wichtiges Auswahlkriterium für den Kunden dar.

■ 2 Marketing für das Produkt „Dienstleistung“

Der Augenoptiker bietet seinen Kunden seit jeher eine Vielzahl von Dienstleistungen in seinem Betrieb an (vgl. Abb. 3). Ohne diese Dienstleistungen könnte er seinen Beruf nicht ausüben.

In der Augenoptikbranche werden allerdings solche Dienstleistungen meist als selbstverständlich angesehen und daher zu wenig als besondere Leistungsfähigkeit des Augenoptikers herausgestellt. Sie erfahren kein eigenständiges Marketing und werden nicht gesondert gegenüber dem Kunden kommuniziert. Des Weiteren wird oft zu wenig Zeit in die kontinuierliche Weiterentwicklung und Verbesserung des Dienstleistungsprogramms investiert.

Die augenoptischen Dienstleistungen sind aber fast ausschließlich nur mit fachli-

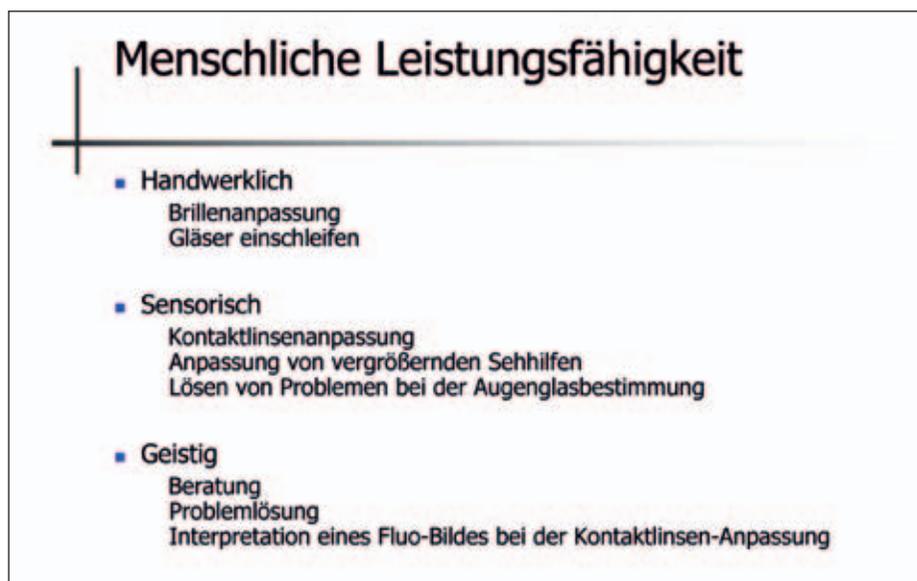


Abb. 2: Ausprägungen menschlicher Leistungsfähigkeit

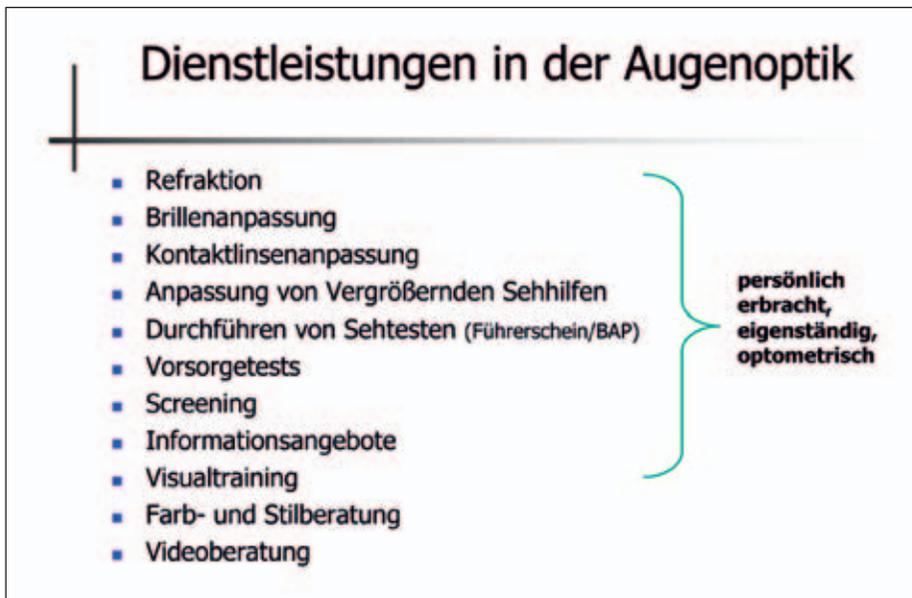


Abb. 3: Dienstleistungen in der Augenoptik

chem Wissen und Können sowie spezifischen Geschäftseinrichtungen und -ausstattungen anzubieten. Nur durch das Erlernen des Berufes und durch eine systematische Fortbildung erlangt der Augenoptiker die Fähigkeit, individuelle Dienstleistungen in höchster Qualität erbringen zu können. Diese Dienstleistungskompetenz sollte dem Kunden auch verstärkt als solche kommuniziert werden. Nach dem Motto: Tue Gutes und rede darüber.

Anhand der Merkmale von Dienstleistungen kann eine Einteilung von Dienstleistungen vorgenommen werden, die eine hohe praktische Bedeutung für deren Marketing besitzt.

Wichtig: Setzen Sie auf die persönlich erbrachte Dienstleistung!

Weil die Ausprägung der menschlichen Leistungsfähigkeit ein wesentliches Kriterium zur Einteilung von Dienstleistungen ist, unterscheidet man die persönlich erbrachte Dienstleistung von der automatisierten Dienstleistung. Zwischen beiden Ausprägungen gibt es Übergänge, die man als Teilautomatisierung bezeichnet.

In der Augenoptik lassen sich die Unterschiede am deutlichsten am Bereich der Sehfunktionsprüfung zeigen. Eine Augenglasbestimmung durch den Augenoptiker ist in jedem Falle eine persönlich erbrachte Dienstleistung, da diese Bestimmung des vollkorrigierenden Brillenglases ohne die Leistungsfähigkeit des Augenoptikers nicht zustande kommen kann. Automatisierte bzw. teilautomatisierte Formen von Dienstleistungen stellen demgegenüber der

Sehtest mittels Einblickgerät, zum Beispiel der Führerscheinsehtest, die Bestimmung des Visus innerhalb eines Screening-Programmes sowie die Refraktionsbestimmung mit Hilfe eines Autorefraktometers als objektive Vorprüfung dar.

Es ist ersichtlich, dass bei den beiden zuletzt genannten Formen von Dienstleistungen das Kriterium der menschlichen Leistungsfähigkeit deutlich in den Hintergrund tritt. Die Tätigkeit des Augenoptikers besteht dann nur noch in der Bedienung der Geräte und in der Interpretation der Ergebnisse. Dafür rückt jedoch ein anderes Element ins Zentrum der Aufmerksamkeit: Durch die zur Sehfunktionsprüfung benutzten Geräte wird die erbrachte Dienstleistung gewissermaßen veranschaulicht.

Der ursprünglich nicht begreifbaren – weil immateriellen Augenglasbestimmung – stehen nun Geräte als Sinnbild der Dienstleistung gegenüber. Dies ist der Grund, weshalb immer mehr Augenoptiker mit so genannten Computer-Sehtestwochen werben, sich jedoch mit der werblichen Darstellung der Augenglasbestimmung schwer tun. Übersehen wird dabei oftmals der negative Aspekt einer Teilautomatisierung von Dienstleistungen: Es ist schwieriger, Unterschiede zur Konkurrenz darzustellen, je stärker das Kriterium der menschlichen Leistungsfähigkeit verschwindet. Die teilautomatisierten Dienstleistungen werden vergleichbarer und seitens der Wettbewerber leichter zu kopieren.

Insofern sollte gerade solchen Dienstleistungen eine wichtige strategische Bedeutung verliehen werden, die in hohem Maße

persönlich und individuell erbracht werden und für eine besondere Kompetenz des jeweiligen augenoptischen Betriebs stehen. In diesem Zusammenhang kommt zum Beispiel auch jede Form der fachlichen Spezialisierung in Frage: So kann ein Augenoptiker seine Beratungskompetenz in Bezug auf spezifische Zielgruppen, wie zum Beispiel Kontaktlinsenkunden, Kinder, Senioren, Sportler oder Nachfrager vergrößernder Sehhilfen, wettbewerbsstrategisch in den Vordergrund rücken. In diesem Sinne soll die persönlich erbrachte Dienstleistung dem Augenoptiker zum Sprung aus der Vergleichbarkeit der Preise bei Gläsern, Fassungen und Kontaktlinsen verhelfen.

Wichtig: Setzen Sie auf Dienstleistungen, die dem Kunden wichtig sind!

Angeht die Tatsache, dass sich materielle Produkte, wie zum Beispiel Brillengläser und -fassungen, in Qualität und Ausführung immer ähnlicher werden, stellt die Erweiterung des Produktangebotes um zahlreiche Dienstleistungen einen wichtigen Ansatzpunkt für wettbewerbsorientierte Marketingkonzepte dar. In der Augenoptik ist das Angebot von Produkt-/Dienstleistungskombinationen die verbreitetste Form, Produkte und Dienstleistungen zu vermarkten.

Insofern scheint es auch gerechtfertigt davon zu sprechen, dass Dienstleistungsmarketing schon seit Langem integrierter Bestandteil des Angebotes von Brillen und Kontaktlinsen ist. Lediglich der Marketing-schwerpunkt wurde in der Vergangenheit zumeist auf die Sachkomponente gelegt, da hier der Bezug zum Kundennutzen leichter herzustellen war. Dies hat dazu geführt, dass ein zugegebenermaßen aufwendigeres Auseinanderhalten von Produkten auf der einen Seite und unabhängigen Dienstleistungen auf der anderen Seite nicht vorgenommen wurde. Der Kunde ist somit gewohnt, dass viele Dienstleistungen von der Augenglasbestimmung bis hin zur anatomischen Anpassung der fertigen Brille zum Produkt unmittelbar dazugehören und damit im Preis der erworbenen Sehhilfe enthalten sind. Diese althergebrachte Ansicht macht ein konsequentes Marketing unabhängiger Dienstleistungen von heute auf morgen in der Branche schwierig.

Die Annahme, dass dem Kunden die in der Produkt-/Dienstleistungskombination enthaltenen Dienstleistungen wichtig sind, dass er sie gewissermaßen als Grundvoraussetzung für den ihm entstehenden Nut-

zen ansieht, bietet jedoch hervorragende Möglichkeiten für das Marketing von Dienstleistungen. Genau in den aus Sicht der Zielgruppen des einzelnen Betriebs wichtigen Dienstleistungsbereichen gilt es, neue Maßstäbe zu setzen und weit über den Durchschnitt hinauszugehen. Als Beispiel lassen sich in diesem Zusammenhang die augenblicklich intensiv diskutierten Brillenversicherungen anführen. Wird dem Kunden ein attraktives Versicherungsmodell angeboten, hat er einen Anreiz sich im Rahmen des „Versicherungsvertrages“ an seinen Augenoptiker binden zu lassen. Natürlich wird der Augenoptiker mit dem Verkauf der Versicherung keine unmittelbaren finanziellen Erfolge erzielen, sondern lediglich eine gewisse Kostendeckung der Schadensabwicklung sicherstellen, auf Basis der Versicherungsdienstleistung entsteht aber etwas viel Wichtigeres: eine langfristige Kundenbeziehung. Diese kann die üblichen erlöserhöhenden Effekte im Sinne von Wiederholungskäufen, Cross-Selling-Potenzialen und positivem Weiterempfehlungsverhalten nach sich ziehen.

Wichtig: Dokumentieren Sie Dienstleistungskosten gegenüber Ihren Kunden!

Im Zusammenhang mit Produkt-/Dienstleistungskombinationen wird ein weiteres Kriterium der Einteilung von Dienstleistungen sichtbar. Es gibt Dienstleistungen, die vom Kunden unmittelbar mit dem materiellen Produkt in Verbindung gebracht werden. Solche Dienstleistungen haben meistens die Eigenschaft, dass sie zur Herstellung bzw. Bereitstellung des Produktes unbedingt erforderlich sind und dadurch als produktnah bezeichnet werden. In der Augenoptik wäre das zum Beispiel das Einarbeiten der Brillengläser in die Fassung.

Demgegenüber gibt es andere Dienstleistungen, die nicht unmittelbar an das Produkt gebunden sind und somit unabhängig von diesem nachgefragt werden können. Man spricht dann von produktfernen Dienstleistungen – ein Beispiel hierfür ist die Kontaktlinsenberatung des Augenoptikers. Deutlich wird der Unterschied daran, dass eine Brille nicht ohne das Einarbeiten der Gläser fertiggestellt werden kann, ein Kunde aber durchaus Kontaktlinsen erwerben kann, ohne die Beratungsleistung des Augenoptikers in Anspruch zu nehmen. Letzteres kann der Fall einer einfachen Nachbestellung von Monatslinsen sein, aber auch der Fall des

Kontaktlinsenkaufes beim Internethändler.

Vor dem Hintergrund steigenden Kostendrucks dürfen Dienstleistungen nun keinesfalls nur „karitative“ Leistungen sein, die über den Verkauf von Brillen und Kontaktlinsen subventioniert werden. Dienstleistungen sollen auch finanzielle Erfolge abwerfen. Dafür ist dem Kunden zum Beispiel der Wert einer fachlichen Beratungsleistung im Zusammenhang mit Kontaktlinsen gezielt zu kommunizieren. Der Kunde erhält mehr als die bloße Sachkomponente „Kontaktlinse“. Dieses Mehr muss auch offen in einem Preis abgebildet werden. Im Zweifelsfall kann die Dienstleistung separat an den Kunden verkauft werden, während die Sachkomponente im Internet erworben wird.

3 Fazit

Dienstleistungen sind in der Augenoptikbranche das Gebot der Stunde. Sie stiften insofern einen Mehrwert, als dass sie dem einzelnen Betrieb ein individuelles Gesicht verleihen und insofern gerade für mittelständische Augenoptiker einen Weg aus dem allgemeinen Preisverfall der Branche bieten. Zu beachten ist insbesondere, dass solche Dienstleistungen angeboten werden sollten, die in hohem Maße die persönliche „Handschrift“ des Betriebsinhabers tragen und zur Differenzierung des Unternehmens vom Wettbewerb geeignet sind. Schließlich bedürfen Dienstleistungskosten einer Dokumentation gegenüber dem Kunden. Damit mit separat verwertbaren Dienstleistungen auch finanzielle Erfolge erwirtschaftet werden können, muss es gelingen, beim Kunden ein Kostenbewusstsein und damit Preisbereitschaft aufzubauen.

**Anschrift der Autorinnen:
Prof. Dr. Anna Nagl,
Dipl. Kffr. Verena Rath,
Hochschule Aalen,
Studiengang Augenoptik,
Gartenstr. 135, 73430 Aalen**

In der nächsten Ausgabe lesen Sie:
Fit durch zufriedene Kunden: Messung kundenzentrierter Dienstleistungsqualität

[1] Vgl. Sie insgesamt zum Text:
Berner, S.: Dienstleistungsmarketing in der Augenoptik. Stand, Möglichkeiten und Auswirkungen. Unveröffentlichte Diplomarbeit an der Hochschule Aalen. 1998.

Jonske, T.: Dienstleistungsmarketing in der Augenoptik. Ein Handlungsleitfaden zur praxisnahen Umsetzung. Unveröffentlichte Diplomarbeit an der Hochschule Aalen. 2003.

Premiere bei NIKA!



Dreimal schnellere Aufhellung!

(2,8mal schnellere Aufhellung als bei Next Generation Transitions® - Braun)



**bei NIKA
ab sofort
im Index 1.6
als Einstärken-
oder
Gleitsichtglas!**



NIKA Optics GmbH
Telefon 02606/9209-0
www.nika.de