

### 3. Newsletter: P – Physical Facilities

## Dienstleistungen fassbar machen

**Dienstleistungen sind nicht physisch greifbar und meistens werden sie im gleichen Moment produziert wie konsumiert. Dies macht es für den Kunden schwierig, die Qualität der Dienstleistung im Voraus einzuschätzen. Er weicht daher oft auf Anhaltspunkte aus, die ihm einen Hinweis darauf geben könnten, welche Qualität er erwarten darf: Meist sind dies fassbare Elemente rund um eine Dienstleistung - die Physical Facilities.**

Um den Kunden von heute begeistern zu können, genügt ein gutes Produkt oder eine gute Dienstleistung nicht mehr. Vielmehr muss auch der gesamten Customer Experience rund um die Dienstleistung Aufmerksamkeit geschenkt werden. Die Customer Experience bezeichnet die Wahrnehmung insgesamt, die ein Kunde hat, wenn er mit einer bestimmten Unternehmung in Kontakt tritt und interagiert. Gerade die Gestaltung der Physical Facilities kann einen grossen Einfluss auf die Customer Experience haben und nicht zuletzt auch noch eine emotionale Bindung des Kunden mit der Unternehmung herstellen. Mit Physical Facilities sind in erster Linie die Räumlichkeiten gemeint, in welchen Kundenkontakte stattfinden oder wo die Dienstleistung erbracht wird. Daher kann man auch von der Service-Umgebung sprechen: Aspekte wie Architektur, Beschriftung, Signaletik, Design und Ausstattung sowie das Erscheinungsbild der Mitarbeitenden werden hier dazu gezählt. Abhängig von der Dienstleistung spielen auch Drucksachen, der Internet-Auftritt oder die Fahrzeugflotte eine entscheidende Rolle.

### **Beispiel: Der Pizza-Kurier**

Bei einem Pizza-Kurier beispielsweise dürfte man als Physical Facilities die Pizza-Boxen, das allenfalls mitgelieferte Besteck, das Fahrzeug und die Bekleidung des Kuriers zählen. Wenn ein Kunde nun einen schmutzigen, ungepflegten, Zigarettengeruch rauchenden Pizza-Lieferanten in einem verbeulten Kleinwagen mit defektem Auspuff und entsprechend üblen Abgasen auf der

Hauptsponsor

**USM**  
Möbelbausysteme

Sponsoren

**personalsigma**  
Luzern / Zug

**BUCHERER**  
1888

**HSLU**  
LUZERN

Medienpartner

**M**  
**K** **MARKETING & KOMMUNIKATION**

Strasse sieht, wird er nicht davon ausgehen, dass dieser Kurier die beste Pizza der Stadt - und diese erst noch sehr schnell - ausliefert. In diesem Fall ist das sorgfältige Management der Physical Facilities für den Unternehmenserfolg massgebend, denn die Bestellungen werden ausbleiben.

### **Verpackung von Dienstleistungen**

Ähnlich der Verpackung bei Produkten, ist die Service-Umgebung gewissermassen die Verpackung bei Dienstleistungen. Eine Produktverpackung soll ein bestimmtes Bild darüber vermitteln, was die Verpackung beinhaltet und oft auch Emotionen wecken. Nicht anders ist es bei der Service-Umgebung. Die Service-Umgebung ist der Auftritt der Unternehmung dem Kunden gegenüber und steuert grösstenteils die Erwartungen des Kunden an den Service selber. Interessanterweise werden heute aber nicht die gleichen Mittel und Ressourcen in die Verpackung von Dienstleistungen investiert, wie in die Verpackung von Produkten. Bekannte Unternehmen, die heute schon mehr Wert auf die Verpackung von Dienstleistungen legen, sind Starbucks und FedEx. Die Service-Umgebung wird passend zur Marke gestaltet, es wird mit visuellen Metaphern gearbeitet, um so die Werte der Unternehmens- und Serviceleistungsfähigkeit zu kommunizieren. FedEx hat beispielsweise bei der Auffrischung ihres Images viel in die Gestaltung der Physical Facilities investiert: Alles, von der einfachen Transportbox über die Service Centers bis hin zu den Taschen der Auslieferer, alles hat ein konsistentes Design und vermittelt das Gefühl von "hier geht es einfach" und "hier geht man sorgfältig mit meiner Transportware um".

### **Beeinflussung des Kundenverhaltens**

Die Gestaltung der Service-Umgebung kann direkt Einfluss darauf nehmen, wie eine Kundeninteraktion ablaufen soll und wie lange sie dauert. Die Dauer der Kundeninteraktion kann in Restaurants bekannterweise über die Sitzmöglichkeiten gesteuert werden: Auf einem eher unbequemen Stuhl von McDonalds wird man nicht so lange verweilen wie in einem komfortablen Sessel von Starbucks. Um den Ablauf einer Kundeninteraktion steuern zu können, müssen die verschiedenen Kontaktpunkte oder Elemente in einem Raum richtig zueinander angeordnet werden. Als bekanntes Beispiel seien hier die Lebensmittel-Geschäfte erwähnt, die die Kunden bewusst an Promotionen vorbeilocken, ehe man zur Kasse gelangt. Nicht nur die Ausstattung hat einen Einfluss darauf, wie sich Kunden in einem Raum verhalten. Der Lärmpegel, die Luftqualität, die Temperatur und die Beleuchtung beeinflussen, ob sich der Kunde in der Service-Umgebung wohl fühlt und entspannt die Dienstleistung konsumieren kann. Ein besonders positiver Nebeneffekt ist hierbei nicht zu vergessen: Nicht nur die Kunden fühlen sich in den Räumen wohler, sondern auch die Mitarbeitenden, was sich wiederum auf ihr Verhalten auswirkt. In einer stickigen, engen und dunkeln

Business Lounge einer Fluggesellschaft wird sich nicht nur der Kunde nicht wohlfühlen, auch die Mitarbeitenden werden hier die Kunden nicht mit der besten Motivation bedienen. Dies hat für Unternehmen, die ihre Dienstleistungen hauptsächlich telefonisch erbringen, zur Folge, dass man zur Service-Umgebung auch den Ort bezeichnet, von welchem aus die Dienstleistung erbracht wird, in diesem Fall also das Call Center.

Dass die Umgebung das menschliche Verhalten beeinflusst, dem ist man sich auch beim traditionsreichen Möbelbausysteme Hersteller USM U. Schärer Söhne AG in Münsingen bewusst: Ihr Open-Space-Office vereint von einem grosszügigen Empfang über Direktion, Mitarbeiter-Arbeitsplätzen, Sitzungsräumen bis zu Pausen- und Schlungräumen alles in nächster Nähe. "Durch diese Nähe wird die offene und persönliche Kommunikation unter den Mitarbeitenden stark gefördert, der Wissensfluss erfolgt direkt und dadurch um einiges schneller. Nicht zuletzt fördert der persönliche Kontakt den Zusammenhalt und trägt zusätzlich zur Motivation der Mitarbeiter bei", stellt Silvia Bürki, Marketingleiterin bei USM, fest. Das repräsentative Open-Space-Office wird gleichzeitig auch als Showroom genutzt. "So können wir unseren Kunden sämtliche USM Produktlinien unter realen Arbeitsbedingungen zeigen."

### **Vereinfachung der Kundeninteraktion**

Nachdem sich die Gestaltung der Service-Umgebung auf das menschliche Verhalten auswirkt, muss umgekehrt berücksichtigt werden, dass die Handlung die Einrichtung bestimmt. Form folgt Funktion. Diesem Grundprinzip folgt man auch bei USM: "Die USM Möbelbausysteme reduzieren sich auf einfache, klare Lösungen und die Funktion ist immer ablesbar. Der modulare Ansatz der USM Möbelbausysteme lässt sich individuell auf die spezifischen Bedürfnisse anpassen." Diese Flexibilität ist bei der Ausstattung von Service-Umgebungen nicht zu unterschätzen, denn die richtige Service-Umgebung hilft dem Kunden, sein Ziel einfach und bequem zu erreichen. Dies trifft insbesondere auch im Selbstbedienungsbereich zu, in welchem der Kunde nicht mit Mitarbeitenden interagiert. Hier muss die Ausstattung den Kunden auf einfache und unmissverständliche Art zum Ziel führen. Der Signaletik kommt hier eine bedeutende Rolle zu. Eine klare Beschriftung von Selbstbedienungsgeräten in einer 24 Stunden Zone einer Bank beispielsweise hilft dem Kunden, sich besser zu orientieren. So findet er schnell das richtige Gerät und erhält die Gewissheit, am richtigen Ort für den gewünschten Service anzustehen, falls dieses Gerät gerade von anderen Kunden benutzt wird.

## **Management der Physical Facilities**

Die Gestaltung der Service-Umgebung kann also eine prominente Rolle spielen, wenn es um die Erwartungen und die Wahrnehmung der Servicequalität geht. Als ersten Schritt muss sich die Unternehmung der Bedeutung der Physical Facilities bewusst sein, um eine entsprechende Strategie ausarbeiten zu können. In einem nächsten Schritt muss eine Unternehmung wissen, wie die Interaktionen mit der Unternehmung aus Kundensicht aussehen. Durch das Aufzeichnen der einzelnen Prozessschritte aus Kundensicht können die Stellen definiert werden, an welchen der Kunde mit physischen Elementen der Dienstleistung in Kontakt kommt. Ausserdem kann mit der Erstellung einer solchen Kundeninteraktions-Landkarte die ganze Interaktion hinsichtlich aller drei neuen Marketing-P's überprüft werden. Nachdem die einzelnen physischen Elemente in einer Interaktion identifiziert wurden, muss verstanden werden, welche Rolle sie in der ganzen Interaktion spielen und wie sie dazu beitragen, dass der Kunde einfach und bequem zu seinem Ziel gelangt. Ob die gewählten Elemente dies unterstützen, lässt sich am besten mittels Beobachtung des Kundenverhaltens anhand eines Prototyps feststellen. Es muss auch überprüft werden, ob die gewählten physischen Elemente tatsächlich das gewünschte Image transportieren und ob alle Elemente zusammen konsistente und kompatible Botschaften übermitteln. Es darf nicht passieren, dass beispielsweise Human Resources über Uniformen für Mitarbeitende entscheidet und Real Estate Management über die Gestaltung von Geschäftsstellen. Die Entscheidungen müssen in einem interdisziplinären Team gefällt werden, damit die notwendige Konsistenz erreicht werden kann. Nicht zuletzt benötigen die Physical Facilities auch periodische Anpassungen. Auch wenn die Vision und Ziele der Unternehmung gleich bleiben, kann es sein, dass sich im Lauf der Zeit die Bedeutung der verschiedenen Farben, Designs und Stile verändern, so dass sie unterschiedliche Botschaften kommunizieren.

Durch ein bewusstes Management der Physical Facilities werden Dienstleistungen greifbar. Dem Unternehmen gelingt es, die Kundenerwartungen richtig zu steuern und dem Kunden unvergessliche und unverwechselbare Customer Experiences zu bieten.

### **Referenz**

Teile dieses Newsletters beziehen sich auf "Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees" von Mary Jo Bitner, Journal of Marketing, April 1992, und "The Servicescape" von Mary Jo Bitner, Handbook of Services Marketing and Management, 2000.

### **Der Autor**

Stephan Kübler (stephan.kuebler@bluewin.ch) ist Absolvent des Nachdiplomstudiums Dienstleistungsmarketing und -management an der Hochschule für Wirtschaft Luzern.