

Club der Besten

IM GEPRÜFTEN KUNDENSERVICE

JAHR FÜR JAHR KÜRT DIE WELT IN KOOPERATION MIT DEM ANALYSE-UNTERNEHMEN SERVICEVALUE DEUTSCHLANDS SERVICE-CHAMPIONS. DIE BESTEN VON IHNEN BILDEN DIE ELITE JENER UNTERNEHMEN, DIE ES SCHAFFEN, IHRE KUNDEN SYSTEMATISCH ZU BEGEISTERN. **INFOS AUF SERVICEVALUE.DE**

SERVICE-CHAMPIONS

Reicher Medaillensegen

Vierzehnmal Gold, zehnmal Silber und siebenmal Bronze – die Leistungen der deutschen Olympioniken in Pyeongchang 2018 konnten sich sehen lassen, und auch bei den Paralympics zeigte das deutsche Team um die Athletinnen Anna Schaffelhuber, Andrea Eskau und Andrea Rothfuss beachtliche Erfolge. Sie und die anderen Medaillengewinnerinnen und -gewinner unter den rund 150 respektive 20 Sportlern, die Deutschland mit ihren herausragenden sportlichen Erfolgen im internationalen Wettbewerb vertreten durften, kann man mit Fug und Recht als die Besten in ihren Disziplinen bezeichnen. Analog dazu gibt es auch für die Wirtschaft einen „Club der Besten“, für den sich Unternehmen mit nachgewiesenermaßen als besonders gut er-

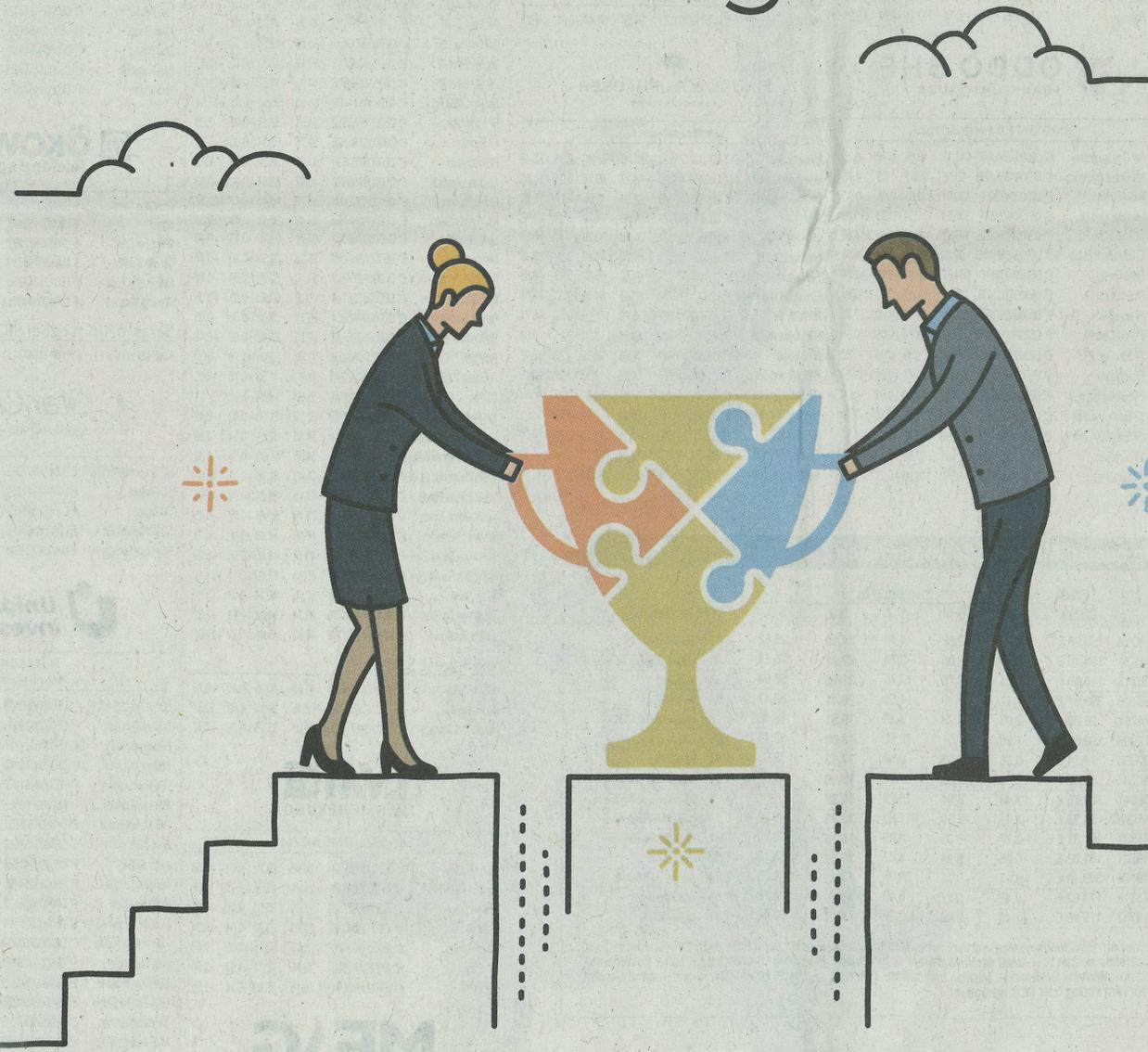
klusiven „Club der Besten“ aufsteigen und mit einem platinfarbenen Gütesiegel sowie einem Qualitätszertifikat ausgezeichnet werden.

Tat erfüllen sie eine wichtige Repräsentationsaufgabe. Um dieser Aufgabe jedoch gerecht werden zu können, bedarf es

auch intern über alle Unternehmensebenen hinweg entsprechender Organisationsstrukturen sowie übergeord-

netter Strategien und Konzepte. Im Idealfall tragen klar verteilte Kompetenzen, eine zusätzlich motivierende Ar-

beitsumgebung sowie eine nach innen wie nach außen überzeugende Kommunikationsarbeit zu stimmigen, posi-



BEWERTUNGSSYSTEM

Service-Potenzial-Analyse (SPA)

Bewertet werden konkrete Maßnahmen in mindestens sieben Dimensionen.

- 1. PERSÖNLICHKEIT DES UNTERNEHMENS**
Serviceorientierung und -strategie des Top-Managements, kundenorientierte Aufbau- und Ablauforganisation
- 2. PRODUKT**
Passgenauigkeit zwischen Marktleistung und Kundenbedürfnissen
- 3. PR/KUNDENDIALOG**
Markenmanagement, konkreter Kunden-Dialog, Harmonisierung der Kommunikationskanäle
- 4. PREIS**
Transparenz in der Preispolitik, Kundenwertanalyse
- 5. PERSONAL**
Auswahl/Entwicklung von Mitarbeitern, Belohnungssysteme, Führung
- 6. PARTNERSCHAFT**
Integration der Kunden in den Prozess der Leistungserstellung, Kooperationsmanagement mit Dritten
- 7. PROZESS**
Qualitätssicherungssystem, Servicesteuerung, Beschwerdemanagement

ven Service-Erlebnissen seitens der Kunden bei. Kurz: Gelingender Kundenservice ist ohne eine entsprechende Unternehmenskultur schlicht unmöglich. Es reicht nicht aus, nur ein gutes Produkt zu verkaufen: Auch die internen Prozesse müssen stimmen, die Persönlichkeit des Unternehmens, seine PR und das Marketing, der Preis von Produkten und Leistungen, das Personal sowie die Partnerschaft zwischen Unternehmen und Kunden. Dass es tatsächlich möglich ist, all diese Faktoren zu einem harmonischen Ganzen zusammenzufügen, haben auch im aktuellen Jahr wieder Unternehmen aus den verschiedensten Branchen beweisen können. Langjährige Mitglieder im „Club der Besten“, wie etwa der Haushaltsgerätehersteller AEG, der Fertighausanbieter SchwörerHaus, Tankstellenbe-



DIE BEWERTUNGSSKALA DER SPA

| | | | | |
|--------|-----|-----|-----|-----|
| Punkte | | | | |
| <60 | >60 | >70 | >75 | >80 |

GETTY IMAGES / DIGITALVISION VECTORS / ILVAST

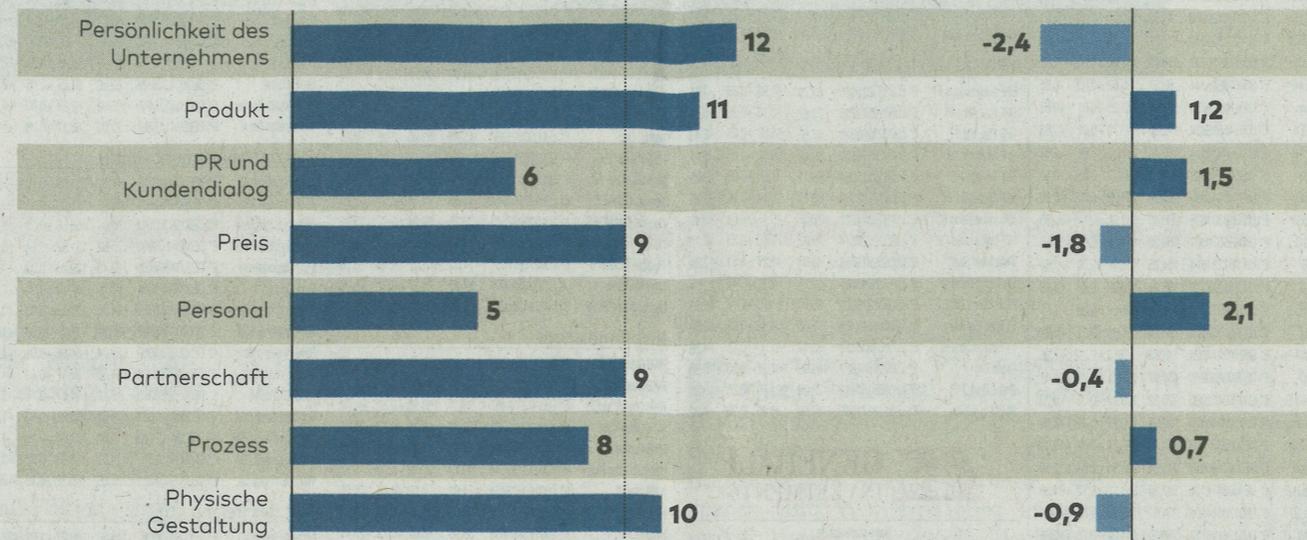
Die Best-Practice-Urkunde für Mitglieder im „Club der Besten“

lebtem Kundenservice qualifizieren können: Wer bei den „Service-Champions“, dem größten Service-Ranking aus Kundensicht in Deutschland, seine Kunden mit hervorragendem Service überzeugen konnte, erzielt einen entsprechend überdurchschnittlichen Service Experience Score (SES). Diese Leistung, die sozialpsychologisch belastbar ermittelt wird, berechtigt ihn dann zu einer freiwilligen Qualitätsanalyse und Überprüfung seines Servicemanagements. Durch diese Service-Potenzial-Analyse (SPA, s. r.) wird sichergestellt, dass nur Unternehmen mit einem besonders ausgereiften und durchdachten Servicemanagement in den ex-

Durchgeführt werden Kundenbefragung und Analyse von der Kölner ServiceValue GmbH, die als Innovationsführerin der Servicemessung und -analyse über langjährig bewährte wissenschaftliche Bewertungsverfahren zur Überprüfung und Optimierung von Kundenservice in Unternehmen verfügt. Mittels der detaillierten Service-Potenzial-Analyse wird deutlich, dass exzellente Service-Leistungen nicht von ungefähr kommen, sondern vielmehr auf einem erfolgreichen Zusammenspiel unterschiedlichster Unternehmensebenen und verschiedenster Funktionsträger beruhen. Zwar werden zumeist vor allem Service-Mitarbeiter, die in persönlichem Kontakt zum Kunden stehen, vom diesem als das Gesicht des Unternehmens wahrgenommen. Und in der

CLUB DER BESTEN: LEISTUNGSVORSPRUNG UND AUFMERKSAMKEITSSTEUERUNG

Leistungsvorsprung



Grafik: WELT / W. Lendl, Quelle: ServiceValue

Der Leistungsvorsprung (l.) zeigt, um wie viele Indexpunkte der „Club der Besten“ beim internen Reifegrad jeweils über dem Marktdurchschnitt liegt. Im Schnitt beträgt der Vorsprung 9,0 Punkte. Die Management-Attention (r.) gibt die Aufmerksamkeitssteuerung an und verdeutlicht das Streben nach Balance im Leistungsvorsprung mit einem hohen Reflektionsgrad

Note
5 4 3 2 1
Über 80 Punkte: „Best Practice“

treiber Westfalen, Versicherer WWK, die Händler HSE24 und Segmüller sowie die Finanzdienstleister Targobank und Telis Finanz, haben auch 2018 ihren Status als exzellente Servicemanager glänzend verteidigen können. Alte Bekannte wie die Koelnmesse erneuerten ihre Auszeichnung, und mit Möbeldändler Hardeck und Gastronom Peter Pane haben sich auch bislang noch nicht vertretene Unternehmen durch weit überdurchschnittlich viele positive Kundenurteile qualifiziert und mittels Service-Potenzial-Analyse (SPA) ihren Weg in den Service-Olymp gefunden. Unter dem Strich konnte ServiceValue elfmal das platinfarbene Gütesiegel vergeben. In diesem Jahr glänzt also auch der „Club der Besten“ mit einem bemerkenswerten Medaillenspiegel.

Ausschließlich bei Unternehmen mit einem klaren „Point of Sale“ fließen zudem die Atmosphäre und das Design der Infrastruktur in eine **achte Service-Dimension „Physische Gestaltung“** ein. Basis der Bewertung ist ein Audit mit Unternehmensbefragung, Dokumentenanalysen, persönlichen Interviews und Ortsbesichtigung. Die Auswertung teilt sich in eine Service-Analyse (aktueller Reifegrad) und eine Potenzial-Analyse (Management-Attention). „Die SPA ist in ihrer wissenschaftlich-konzeptionellen Anlage eine erfahrungsgestützte und solide Methode“, sagt der Service-Forscher Prof. Rolf van Dick von der Goethe-Universität Frankfurt.

SERVICE-EXPERTE DR. CLAUS DETHLOFF IM GESPRÄCH ÜBER DIE BESONDEREN QUALITÄTEN DER BESTEN



ServiceValue ist eine auf das **Beziehungsmanagement zwischen Unternehmen und Anspruchsstellern** (Stakeholder) spezialisierte Analyse- und Beratungsgesellschaft mit Sitz in Köln, gegründet im Jahr 2009. Sie misst und erklärt mit wissenschaftlich fundierten Methoden den Zusammenhang zwischen Kunde, Mitarbeiter oder Partner und Unternehmen und deckt betriebswirtschaftliche Effekte auf. Eine besondere Bedeutung kommt dabei der optimalen Gestaltung der Servicequalität in alle Richtungen zu. Die angeschlossene **Deutsche ServiceAkademie** bündelt die Kernleistungen von ServiceValue und schafft

über anwendungsbezogene Seminare eine Informations- und Wissensvermittlung. Hier reicht das Spektrum von der empirischen Sozialforschung über Themen zur Personal- und Organisationsentwicklung bis hin zur strategischen Beratung. ServiceValue erstellt alljährlich den **ServiceAtlas Deutschland**, der auf einer stetig wachsenden Anzahl branchenspezifischer Studien basiert. Zudem führt die Gesellschaft in Kooperation mit renommierten Partnern aus Wissenschaft und Forschung sowie großen nationalen Medienpartnern verschiedene Wettbewerbe zur Kunden-, Mitarbeiter- und Partnerorientierung von Unternehmen durch.

Servicemanagement ist (fast) wie Leistungssport

Herr Dr. Dethloff, gute Service-Manager sind wie Mehrkämpfer im Leistungssport, stimmt das?

In gewisser Weise, denn Service setzt sich, wie unsere Service-Potenzial-Analyse zeigt, aus unterschiedlichen Disziplinen zusammen. Unsere Analyse gibt aber auch die Stimme des Kunden wieder, denn sie zeigt auf, dass Service nicht nur im direkten Kontakt mit einer Beraterin oder einem Verkäufer erlebt werden kann. Der Unterschied zur Sportler-Allegorie besteht darin, dass nicht ein einziger Manager alle Disziplinen betreiben, sondern ein ganzes Team Verantwortung übernehmen muss. **Also schon ein Mehrkampf, aber quasi keine Individualsportart, sondern Mannschaftssport?**

Richtig, allein kann man ja nicht der Beste sein. Gutes Servicemanagement ist also eine Mehrkampfleistung der ganzen Mannschaft. Und der Service selbst ist immer nur so gut wie das schwächste Glied in der Kette.

Dann ist die conditio sine qua non ein starker Zusammenhalt und ein echter Teamgeist im Unternehmen, in vertikalen wie in horizontalen Strukturen? Auf jeden Fall. In etlichen Unternehmen entpuppen sich das interne Schnittstellenmanagement in der horizontalen oder eben das Gefälle in der vertikalen als große Schwäche. Explizit dann, wenn Führungskräfte und Mitarbeiter nicht die gleiche Sprache sprechen oder auch Interessen- und Zielkonflikte dominieren.



Dr. Claus Dethloff, Geschäftsführer der ServiceValue GmbH

Viele Unternehmen sind langjährige Mitglieder im „Club der Besten“. Zeichnet eine von Teamgeist und Zusammenhalt geprägte Unternehmenskultur diese Preisträger besonders aus? Zumindest zeichnet sie aus, dass das Thema Service unternehmensweit durchgedrungen ist und zu jeder Zeit an jedem Ort seine besondere Bedeutung herausgestellt wird. Und

zwar von allen Beteiligten, ob mit oder ohne direkten Kundenkontakt. Weichensteller ist natürlich das Top-Management, ohne seine Vorbildfunktion mangelt es an Durchschlagskraft.

Im Sport gilt häufig die Maxime „Schneller, Höher, Weiter“. Kann man sie auch auf den Service anwenden? Das glauben einige und senken so systematisch ihre Frustrationsgrenze. Bei steigendem Anspruch wächst der Raum für Enttäuschung. Aber um Kunden zu begeistern, muss nicht das „Mehr-von-Allem“, sondern das „Richtig-im-Einzeln“ gedacht werden. Nicht der quantitative, sondern der qualitative Ansatz verspricht einen Weg aus der Anspruchs-Spirale. Bei der internen als auch bei der externen Servicequalität.

Wie ist das gemeint? Nehmen wir als Beispiel das Bemühen, nach immer mehr Anlässen zu suchen, um Gutscheine verteilen oder Grußkarten zu verschicken. Dabei wäre eine einmalige Geste vielleicht schon ausreichend. Ein anderes Beispiel: Eine Bankkundin, die auf ihren Beratungstermin wartet und kurz zuvor vom Filial-Leiter persönlich begrüßt wird, ist von dieser Wertschätzung lange Zeit beglückt. **Eine hohe Servicequalität zu halten, bedeutet aber doch mehr als einzelne Begeisterungsmomente zu schaffen?** Sicher, auch wenn, um beim Sport zu bleiben, Mario Götzes Siegtor oder Bastian Schweinsteigers Gesicht einem vom letzten WM-Finale vielleicht

am stärksten im Gedächtnis bleiben: Hier wie da zählt die Teamleistung. Und wie in der Trainingslehre wirken Planung, Durchführung und Analyse ineinander und zwar umfassend, also in Bezug auf alle Organisationseinheiten, auf alle Mitarbeiter, gegenüber jedem Kunden zu jeder Zeit an jedem Ort. **Sichert dies auch den nachhaltigen Erfolg der Mitglieder im „Club der Besten“?** Was bei unseren Analysen immer wieder positiv auffällt, ist der hohe Reflektionsgrad in diesen Unternehmen. Im Service gibt es keine Null-Fehler-Quote, wie auch die besten Mehrkämpfer mal einen Nuller fabrizieren. Aber sich immer wieder selbstkritisch zu hinterfragen und neue Lösungen finden zu wollen, bringt den Service auch zum Glänzen.