

Service-Champions 2016

Ausführliche Informationen
finden Sie unter:
www.servicevalue.de

Digitalisierung als Wille und Vorstellung

Digital Leadership ist in aller Munde. Doch die entscheidende Rolle spielen auch bei der Digitalisierung die Führungskräfte. Aber wo stehen deutsche Unternehmen dabei in der Praxis? Antwort gibt eine Studie der Goethe-Universität in Frankfurt aus dem Frühjahr 2016. Befragt wurden 325 Personen, davon 60 Geschäftsführer und 180 Führungskräfte unterschiedlich großer Unternehmen der verschiedensten Branchen. Die wichtigsten Ergebnisse:

1. Die Befragten halten das Thema Digital Leadership für alle Unternehmensbereiche, vom Kundenservice, Marketing und Vertrieb, über Produktion und Logistik bis zur Personalführung und Einkauf für wichtig. Zukünftig noch mehr als gegenwärtig.
2. Drei von vier Befragten sehen Digital Leadership aktuell für den Kundenservice als sehr wichtig oder sogar unabdingbar an.
3. Bei weniger als einem Viertel der Befragten ist Digital Leadership bereits etabliert und bei weniger als der Hälfte ist es Teil aktueller Planungen.
4. Die Führungskräfte selbst wissen um den eigenen digitalen Kompetenzmangel, insbesondere in Sachen Kollaboration, Leistungsbewertung und Nutzung sozialer Medien.
5. Die Untergebenen bewerten die Fähigkeiten ihrer Führungskräfte durchweg sogar noch etwas schlechter als diese selbst.
6. Fortbildung und Erfahrungsaustausch suchen theoretisch zwar die meisten Führungskräfte. Über 80% meinen auch, neue Führungskompetenzen seien unabdingbares, wesentliches Merkmal von Digital Leadership. Praktisch planen aber die wenigsten, diese in Schulungen u. ä. wirklich zu erwerben.
7. Die Formulierung neuer Führungsprinzipien als Element der Digital Leadership wird allgemein als am wenigsten wichtig eingeschätzt – und zwar von allen befragten Teilgruppen. Für die meisten handelt es sich um eine Anforderung der Praxis.
8. Digital Leadership kann aus Sicht der Befragten umgesetzt werden, ohne ein „Digital Native“-Unternehmen zu sein, wenn die Rahmenbedingungen, insbesondere Investitionen in die IT-Systeme, erfüllt sind.

Rolf van Dick,

Professor für Sozialpsychologie,
Goethe-Universität Frankfurt/M.,
www.psychologie.uni-frankfurt.de



GETTY/JOHN LUND

Diversität ist der Schlüssel

Wer seine Kunden durch besten Service begeistert, treibt damit auch den gesellschaftlichen Fortschritt an

Unlängst hat ein großes Software-Unternehmen seine neue Deutschlandzentrale in München eingeweiht. Auf sieben Etagen verteilen sich dort weit mehr als 100 Besprechungsräume, „Focus Room“ oder „Meeting Welt“ genannt. Dies ist nur ein Beispiel für den ungebrochenen Trend zu Teamwork in einer immer komplexer werdenden Arbeitswelt, in der immer mehr Dinge miteinander verflochten und voneinander abhängig sind. Im Alltag jagt dann ein Meeting das andere und das interne Berichtswesen entwickelt kafkaeske Züge.

Managementexperten wie Psychologen haben sich längst eingeschossen auf das aktuelle „Business-Theater“. Weniger Powerpoint und vor allem weniger Pseudoarbeit fordern sie. In Gruppen, so der Tenor, funktionieren vor allem zwei Dinge besonders gut: Verdeutlichung von Hierarchie und Manifestation von Macht. Nicht die beste Idee und der effektivste Plan setze sich durch, sondern das, was unter Gruppendynamischem Zwang und allgegenwärtigem Reputationsdruck die Entscheider

am besten dastehen lasse und alle anderen ihr Gesicht wahren lässt, ohne anzuecken, sich zu blamieren oder in Ungnade zu fallen.

Im Fokus steht also einmal mehr die Führungskraft. Bleibt sie tatenlos gegenüber überhandnehmenden und uneffektiven Kontrollmechanismen, Berichtsprozessen und Meeting-Marathons oder bei Grabenkämpfen im Mittelbau, zementierten Fehlentscheidungen und verdrängter Verantwortung, verkehrt sich die Idee vom schlagkräftigen Team ins Gegenteil. Hohes Frustrationspotenzial, demotivierte Mitarbeiter, innere Kündigung sind die mögliche Folge. Und ein solcher innerer Zustand findet seine Entsprechung immer auch im Außen.

Welcher Kunde kennt das nicht: Der richtige Ansprechpartner bei seinem Dienstleister ist nicht ausfindig zu machen, wichtige Informationen werden nicht mitgeteilt, Anrufe werden ins Nirgendwo durchgestellt, Fachjargon ist die Antwort auf Verständnisfragen zu Produkten, Termine werden kurzfristig verschoben oder schlicht nicht eingehalten. Alles, was ein Kunde im Kontakt mit einem Unternehmen erfährt und

erlebt, wird mit hoher Wahrscheinlichkeit auch ein Mitarbeiter dieses Unternehmens an seinem Arbeitsplatz erfahren und erleben. Die externe Servicequalität ist selten besser als die interne, die Kundenorientierung ist ein Spiegelbild der Mitarbeiterorientierung.

In empirischen Untersuchungen mit zahlreichen unternehmensinternen Daten und Kundenbefragungsergebnissen hat die ServiceValue GmbH untersucht, welche Faktoren für die Bindung zwischen Unternehmen und ihren Kunden entscheidend sind. Ganz oben auf der Liste finden sich: Reaktionsdauer und -qualität bei Kundenanfragen und -anliegen, Service- und Qualitätsstandards im Schnittstellenmanagement, Umfassendes Markenmanagement, Umsetzung von Mitarbeiterideen sowie spürbare Begeisterung bei Mitarbeitern und Führungskräften.

Begeisterungspotenzial freizulegen, ist die größte Herausforderung und kommt am seltensten vor. Dabei ist es die conditio sine qua non, will man über die Kundenbindung hinaus auch die Weiterempfehlungsraten für zukünftige Mitarbeiter und Kunden erhö-

Hotelgäste aus 20 verschiedenen Nationen fühlen sich offenbar wohler, wenn das Personal im Hotel ebenso internationaler Herkunft ist

hen. Es sind der erlebte Service, die authentische Anteilnahme, die Erleichterung und Entlastung durch Hilfestellung und klare Hinweise, sowohl am Arbeitsplatz als auch in der Einkaufsstraße, die positive, reproduzierbare und erinnerbare Erlebnisse schaffen. Führungskräfte haben dabei Vorbildfunktion. Sie sind die Modelle, an und mit denen jene lernen können, die geführt werden.

Wenn die Mitarbeiter sich hinreichend informiert und gesehen fühlen, übernehmen sie Verantwortung und empfinden Sinn, in dem, was sie tun. Und so ist es nicht merk-

würdig, sondern schlau, wenn Unternehmenslenker nicht nur Umsatzziele und Ertragszahlen postulieren, sondern auch den Wunsch haben, dass ihre Firma durch gute Führungs- und Arbeitskultur den Spaß an der gemeinsamen Aufgabe fördert. Wer gern und mit Freude arbeitet, gestaltet auch die Kundenbeziehung mit dem erlernten Wissen und der erfahrenen Empathie. Solche Mitarbeiter profitieren besonders von guter Führung. Und von solchen Mitarbeitern profitieren auch die Kunden. Und von solchen Mitarbeitern profitieren auch die Kunden. Und von solchen Mitarbeitern profitieren auch die Kunden. Und von solchen Mitarbeitern profitieren auch die Kunden.

Der Wunsch allein allerdings wird keinen Kulturwandel bewirken. Hier ist auf Seiten der Führung aktiv gelebte Verantwortung gefragt, die sich nicht bei den Geschäftsergebnissen erschöpft. Denn Verantwortung kann nur gelebt werden, wenn sie auch positiv empfunden wird. Zum guten Chef wird also erst, wer in dem Bewusstsein handelt, dass alle Beschäftigten für diese Ergebnisse verantwortlich sind, wer das Neben- und das Unter- durch das Mit-

einander ersetzt und wem seine Führungsarbeit Freude und Vergnügen bereitet. Ein solcher Chef wäre hochattraktiv, weil jeder Mitarbeiter sich an ihm orientieren und von ihm lernen könnte.

Die größten Champions im Service-Ranking von „WELT“ und ServiceValue sind, wie schon in den Jahren zuvor, große Premium-Hotelketten. Ihr Erfolg beruht unter anderem auch darauf, dass sie der Diversität ihrer Gästeschaft durch die entsprechende Diversität ihrer Beschäftigten Rechnung tragen. Vereinfacht gesagt: Hotelgäste aus 20 verschiedenen Nationen fühlen sich wohler, wenn das Hotelpersonal von genauso internationaler Herkunft ist.

Vielfalt, Diversity, ist ein Teil der modernen, westlichen Industriegesellschaft. Das gilt auch für Arbeitswelt und Kundenbeziehungen. Die Zielgruppe der männlichen Haushaltsvorstände zwischen 30 und 50 gehört der Vergangenheit an. Kundengruppen differenzieren sich heute in Kinder, Jugendliche, Erwachsene und Senioren ebenso wie in Deutsche, Spanier, Russen und Türken oder auch Familien mit einem oder mehreren Kindern, wei Müttern oder zwei

Vätern und so weiter. Die Verbraucher- und Konsumentenlandschaft ist ein Abbild der Bevölkerungsstruktur, fast jeder ist sein eigener Haushaltsvorstand oder redet bei Kaufentscheidungen ein entscheidendes Wort mit.

Will eine Firma im Sinne eines begeisternden Services sich in seine Kundschaft einfühlen, um sie passgenau unterstützen und bedienen zu können, muss sie seiner Diversität Rechnung tragen. Haben etwa die Beschäftigten einer Kita selbst kleine Kinder, fällt es ihnen leichter, sich in die Mutter einzufühlen, die ihr Kind jeden Morgen vor der Arbeit voller Hektik bei ihnen abliefern. Vergleichbare oder verwandte Lebenswelten fördern das gegenseitige Verständnis für Bedürfnisse. Das gilt innerhalb eines Unternehmens für seine Beschäftigten – auch die Führungsebene – gleichermaßen. Und es gilt für die Beziehungen dieses Unternehmens zu seinen Kunden.

Wer also in seinen Führungsstrukturen und in seinem Führungspersonal die gesellschaftliche Wirklichkeit abbildet, macht einen entscheidenden Schritt auf dem Weg zum Service-Champion.

Willkommen im Club der Besten

Wer seine Service-Erfolge systematisch erzielt, gehört zur Elite im Kundenservice

Wer aus Kundensicht in Deutschlands größtem Service-Ranking (s. DIE WELT vom 18.10.2016 oder www.service-champions.de) einen Medaillen-Rang oder sogar einen Branchengewinn (s. r. Seite) vorweisen kann, hat zum einen die Möglichkeit, dies mit dem Gütesiegel zum erlebten Kundenservice nach außen sichtbar zu zeigen. Darüber hinaus haben alle Unternehmen mit einem überdurchschnittlichen Service Experience Score (SES, s. r.) die Qualifikation zur Aufnahme in den Club der Besten geschafft. Für die Mitgliedschaft ist jedoch

nachzuweisen, dass die Service-Erfolge beim Kunden nicht zufällig, sondern systematisch erzielt werden, dass also hinter dem guten Kundenurteil ein gut funktionierendes Qualitätssicherungssystem steht. Interessierte Unternehmen können freiwillig ab sofort diese interne Qualitätsbewertung vornehmen lassen. ServiceValue führt dann eine Service-Potenzial-Analyse (SPA) durch, die im Erfolgsfall dem Unternehmen die Mitgliedschaft im „Club der Besten im geprüften Kundenservice“ bescheinigt. Diese Best-Practice-Beispiele werden im Rahmen

der Service-Champions auf einem Platin-Rang geführt und können diese Auszeichnung mit dem entsprechenden Platin-Siegel ein Jahr lang nach innen und außen zeigen. Thematisch beschäftigt sich die SPA, in Form einer Auditierung mit wichtigen Kriterien der Serviceorientierung, von der Idee in der Geschäftsleitung über die Umsetzung im Unternehmen bis hin zur Gestaltung im Kundenkontakt. Die Analyse deckt also die strukturierte Evaluierung der Servicekompetenz auf und unterstützt zugleich eine konsequente Servicekontrolle.

Die Auswertung beinhaltet eine Service-Analyse (aktueller Reifegrad) sowie eine Potenzial-Analyse (zukünftiger Wirkungsgrad). Jedem Teilnehmer wird eine Service-Scorecard als kennzahlenbasierte Zusammenfassung mit Benchmarks und bei erfolgreicher Abschneiden ein Zertifikat ausgestellt. Die Ergebnisse und Potenziale können auf Wunsch in einem persönlichen Analysegespräch oder auch im Rahmen eines Workshops im Haus des Teilnehmers vorgestellt und erörtert werden. Ziel dabei ist, das Qualitätsniveau nachhaltig zu sichern oder sogar



Das Platin-Siegel der Mitglieder im Club der Besten

zu steigern. Das Analyseverfahren wurde von der Goethe-Universität Frankfurt wissenschaftlich bewertet. Der Sozialpsychologe Rolf van Dick: „Der Service-Potenzial-Analyse (SPA) liegt das theoretische Modell der ‚7P‘ des Dienstleistungsmarketings zugrunde. In mehreren Service-Dimensionen wird das Konstrukt der Kundenorientierung differenziert, strukturiert und umfassend praxisorientiert messbar und steuerbar gemacht. Die SPA ist auch ein standardisiertes und objektives Verfahren, das den internen Entwicklungsstand eines Unternehmens in der

Kundenorientierung gut diagnostiziert und belastbare Erkenntnisse liefert.“

Alle Mitglieder im „Club der Besten“ treffen sich im März 2017 in Berlin. In feierlichem Rahmen werden die Unternehmen und ihre Leistungen im Kundenservice vorgestellt und geehrt. Anschließend bietet sich die Gelegenheit zum konkreten Dialog, bei dem stets interessante Einblicke in die erfolgreichen Servicekonzepte eigener oder anderer Branchen geboten und gewonnen werden konnten. Vertreter unterschiedlichster Unternehmen aus Branchen der Finanzdienst-

leistung, des Handels oder der Industrie pflegen hier intensiven Austausch. Die Analyse im Servicemanagement und die Prüfung auf Mitgliedschaft im Club der Besten erfolgen allerdings bewusst branchenunabhängig. Die Teilnahme ist für alle interessierten Unternehmen möglich. Voraussetzung ist lediglich, dass der Kunde bereits „seine Zustimmung“ gegeben hat. Für die Anmeldung zur SPA ist also das Vorhandensein eines guten Kundenurteils notwendig. Konkret: ein SES von mindestens 57,1 Prozent. www.service-champions.de/club

