

## Servicekultur

# Systematik bringt Ergebnisse

Den Begriff Servicekultur führen heute viele Unternehmen im Munde, doch für einige ist er nicht mehr als ein Schlagwort. Während manche Änderungen sich ziemlich schnell umsetzen lassen, gilt das für den Bereich Service nicht. Denn der Aufbau einer Servicekultur muss Schritt für Schritt geschehen und er bedarf der ständigen Pflege. Und eine neue Servicementalität verfestigt sich nur dann, wenn von der Empfangssekretärin bis zum Geschäftsführer alle mit Elan und innerer Überzeugung bei der Sache sind.



Sabine Hübner ist Serviceexpertin Nr. 1 in Deutschland (Pro 7). Sie berät namhafte Unternehmen in den Bereichen Kundenorientierung und Kundenbeziehungsmanagement. Ihre hohe Fachkompetenz und ihre lebendigen Präsentationen machen sie zu einer begehrten Referentin und Moderatorin bei Kongressen, Kundenveranstaltungen.  
[www.sabinehuebner.de](http://www.sabinehuebner.de)

Ebenso wichtig wie die zeitliche Dimension ist die Erfassung aller Unternehmensebenen. In der Praxis funktioniert die Etablierung einer Servicekultur nur mit Systematik, nicht aber mit spontan und unzusammenhängend ausgewählten Maßnahmen. Einen Kunden ab und zu mit einer netten Geste zu erfreuen, ist eindeutig zu wenig. Es geht vielmehr um einen geplanten, exzellenten Service, der unabhängig von der Laune des jeweiligen Mitarbeiters ist. Selbstverständlich kann und sollte der Kunde positiv überrascht werden, während alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens immer genau wissen müssen, was ihr Beitrag in puncto Service ist.

Verständlicherweise reichen allgemeine Aufforderungen der Art „Wir sind immer freundlich zu unseren Kunden“, „Das Wohl der Kunden hat für uns oberste Priorität“ oder „Wir bemühen uns, die Wünsche unserer Kunden zu erfüllen“ nicht aus. Solche Sätze sind in vielen Unternehmen beispielsweise in einem entsprechenden Handbuch niedergelegt, wo sie nicht selten ein völlig folgenloses Dasein fristen. Nötig sind stattdessen konkrete, detaillierte und vor allem auf das jeweilige Unternehmen sowie dessen Zielgruppen zugeschnittene Spielregeln und Abläufe.

## KONKRETE LEITLINIEN DEFINIEREN

Als erster Schritt empfiehlt sich die Bildung von Mitarbeiter-Teams, deren Größe von der des Unternehmens abhängig ist. Diese Teams identifizieren Handlungsfelder zur Verbesserung der Servicequalität. Die Aufgaben, die sich daraus ergeben, werden wiederum von „Umsetzungsteams“ realisiert. In einem mittelständischen Unternehmen könnte sich ein Team um die kundenfreundlichere Gestaltung von Kundeninformationen kümmern und ein anderes um die zielgruppengerechte Ansprache bei der Verteilung von Broschüren. Im produzierenden Betrieb wären mögliche Themen die Behandlung von Reklamationen oder die einladendere Gestaltung des Betriebsgebäudes.

In jedem Fall gilt es, auf eine gute Durchmischung der Teams zu achten, also in jeder Gruppe Mitarbeiter aus allen Hierarchieebenen und den verschiedenen Bereichen zu versammeln. Bei den ersten Treffen dieser Teams steht in der Regel die Analyse der aktuellen Si-

uation auf der Tagesordnung. Wie wird Serviceorientierung momentan definiert und gelebt? Was genau tun wir und geht dies über eine nicht näher erläuterte Freundlichkeit im Kundenkontakt hinaus? Wo gibt es „Schmerzpunkte“ wie Wartezeiten, schlechte Erreichbarkeit, mangelnde Transparenz für den Kunden?

Sind Fragen wie diese beantwortet und ist die erste Bestandsaufnahme abgeschlossen, richtet sich der Blick in die Zukunft. Die Leitlinien der Servicekultur müssen entwickelt und exakt definiert werden, wobei die Orientierung an der Praxis Vorrang hat. Anstelle wohl klingender Phrasen sind für jeden Mitarbeiter verständliche und sofort im Alltag umsetzbare Formulierungen gefragt. Zudem sorgt allein eine Ausrichtung an der eigenen Branche, den eigenen Leistungen und den eigenen Zielgruppen für Differenzierung von den Wettbewerbern. Und die wiederum ist das A und O, will ein Unternehmen Service-Marktführer werden.

## VERANTWORTLICHE IN DEN TEAMS BENENNEN

Die Entscheidung über Erfolg oder Misserfolg beim erfolgreichen Aufbau der Servicekultur fällt im dritten Schritt, bei dem die Übertragung der schriftlich fixierten Leitlinien und Maßnahmen in die Praxis durchgeführt wird. Beschleunigt wird dieser Prozess, wenn in jedem Team ein Mitglied die Projektverantwortung für die Umsetzung eines der definierten Standards übernimmt. Auf diese Weise wird vermieden, dass jeder auf den anderen wartet und niemand bei sich selbst mit den notwendigen Änderungen beginnt. Als sinnvoll haben sich regelmäßige Mikro-Workshops erwiesen, in denen die Theorie mit Leben erfüllt wird und in denen Mitarbeiter aus den unterschiedlichsten Bereichen mit ihren Ideen neue Impulse geben können.

Der Hintergrund dazu: Nur wer die Servicekultur selbst mit geschaffen hat, der wird sich hundertprozentig mit ihr identifizieren und sie mit Leidenschaft in Taten umsetzen. Servicekultur steht und fällt aber vor allem mit der Vorbildfunktion der Führungskräfte bis hin zum Geschäftsführer. Akzeptiert werden letztlich nur Grundsätze, welche auch die Vorgesetzten konsequent mittragen, ja vorleben.

## STILLSTAND BEDEUTET AUCH BEIM SERVICE STETS RÜCKSCHRITT



campus

Marco von Münchhausen · Sabine Hübner

**SERVICE  
MIT DEM INNEREN  
SCHWEINEHUND**



**Buchtipp:**  
Sabine Hübner,  
Marco von Münch-  
hausen, Service mit  
dem inneren  
Schweinehund,  
Campus 2008

Ist die Umsetzung der Service-Philosophie in die Wege geleitet, muss die Nachhaltigkeit gesichert werden. Das erfordert eine Systematisierung der Erfolgsmessung, die garantiert, dass aus dem Projekt Servicekultur eine permanent wirksame Grundhaltung wird. Service jenseits des Mittelmaßes ist kein Selbstläufer, sondern braucht den ständigen Input, permanente Weiterentwicklung und das wiederholte Training.

Sehr förderlich sind tägliche – oder in kleineren Betrieben wöchentliche – Besprechungen sowie Protokolle jedes Mitarbeiters, in denen dieser beobachtete Abweichungen von den Leitlinien festhält. Das dient nicht etwa der Überwachung des Einzelnen, sondern der kritischen Überprüfung der gemeinsam beschlossenen Regeln und Standards. Noch mehr Struktur bringen für jeweils ein Jahr im Voraus ausgewählte Themen des Monats, die für jeweils vier Wochen im Fokus stehen sollen.

### SERVICE AUF ZIELGRUPPEN ABSTIMMEN

Inhaltlich betrachtet müssen stets der individuelle Kunde und seine Wünsche absolute Priorität haben. Schließlich gilt: Wer einen wirklich hochwertigen Anzug haben möchte, der wird sich diesen nicht von der Stange kaufen. Dasselbe lässt sich für die Anschaffung von Schuhen oder einer Küchen-Einrichtung sagen. Beim Service dagegen dominieren häufig 08/15-Konstrukte, die alles und jeden über einen Kamm scheren. Von den Wettbewerbern abheben können sich daher Unternehmen, die mit dem Kopf ihrer Kunden denken und ihre Service-Angebote an deren Bedürfnissen ausrichten. Solche Maßarbeit kommt an!

Ein Maximum an Service-Präzisierung verlangt allerdings eine genaue Kenntnis des Kunden. Ein dickes Plus vermerkt jeder Golf-Fan hinter dem Namen eines Unternehmens, wenn ihn dieses zum Geburtstag mit drei Golfbällen beschenkt. Den Wanderer beglückt eine Karte der Region im Maßstab 1:50.000, den Musikliebhaber ein Konzertticket. Um Kunden solche Erlebnisse beschern zu können, müssen entsprechende Prozesse in die Servicekultur integriert werden, mit deren Hilfe man die für das eigene Unternehmen relevanten Zielgruppen besser kennen lernt.

Die Ritz Carlton Hotel Company beschreibt dieses Ziel als „Vorwegnahme und Erfüllung auch der unausgesprochenen Wünsche unserer Gäste“. In einem ausgeklügelten Präferenzsystem werden individuelle Wünsche der Gäste – mit deren Einverständnis – konsequent erfasst und antizipiert. Und genau in diesem Punkt gibt es in vielen Unternehmen noch eine Menge „Wachstumspotenzial“. Als ich vor einigen Jahren Neukunde einer Bank in München wurde, erstellte mein Berater in einem einstündigen Gespräch ein detailliertes Profil von mir. Ich gab ihm alle erforderlichen Informationen, in dem Glauben, zukünftig dann wirklich maßgeschneidert und pro-aktiv betreut zu werden. Einige Tage später erhielt ich per Post die erste Information des Instituts – eine Produktinformation zum Thema „Kinderversicherung“. Dazu muss man wissen: ICH habe keine Kinder.

Da stellt sich ein Kunde natürlich die berechtigte Frage, wozu er eine Stunde Zeit investiert hat, wenn dann ein Unternehmen die gewonnenen Informationen nicht sinnvoll nutzt. In vielen Unternehmen steckt dieses Wissen noch hauptsächlich in den Köpfen einzelner Mitarbeiter. Informationen werden häufig gar nicht oder nur lückenhaft erfasst und mangelhaft ausgewertet. Dabei stecken besonders in dieser individuellen und systematischen Betrachtung eines Kunden ein enormes Loyalisierungspotenzial und ein klarer Wettbewerbsvorteil. Produkte und Dienstleistungen sind vergleichbar, aber genau dieses Wissen über die Wünsche und Bedürfnisse eines Kunden muss sich ein Wettbewerber erst einmal erarbeiten.

### ERGEBNISSE MESSEN UND DOKUMENTIEREN

Unabdingbar sind schließlich die Messung und Dokumentation der Ergebnisse, die aus dem Aufbau der Servicekultur folgen. Direkte Befragungen oder Indizien, wie die Entwicklung der Zahl der Empfehlungen, lassen auf den Grad der Zufriedenheit der Kunden schließen. Im Idealfall sollte deren Begeisterung eindeutig mit fortschreitender Vertiefung der Servicekultur korrelieren. Doch auch bei Spitzenwerten darf der Prozess niemals gestoppt werden, bedeutet doch Stillstand auch beim Service sicher immer einen Rückschritt.