

Service-Champion

Servicekultur als Prozess begreifen

Im Wettbewerb um die Gunst der Kunden ist eine individuelle, auf die Kunden und die eigenen Produkte abgestimmte Servicestrategie zu einem entscheidenden Faktor für Unternehmen geworden. Dass es sich hier um einen langwierigen Prozess und nicht um zufällige Aktionen handelt, erläutert **medianet**-Gastautorin Sabine Hübner.

SABINE HÜBNER

Servicespezialistin
www.sabinehuebner.de
www.richtigrichtig.com



© Sabine Hübner



Anstatt isolierter Servicezirkel in jeder Abteilung sollten Teams mit Vertretern aus allen Abteilungen zu jeweils einem bestimmten Servicethema zusammenkommen, damit stets das Ganze im Fokus steht.“

garantiert. Und das ist es, was der Kunde heute erwartet. Er will nicht auf das Glück angewiesen sein, einen gerade gut gelaunten Mitarbeiter zu erwischen, sondern er will sich auf ein reproduzierbar hohes Niveau der Serviceleistungen verlassen können.

Erwartungen übertreffen

Die Entwicklung einer Servicestrategie beginnt in der Praxis mit der Analyse der augenblicklichen Situation. Dabei definiert das Unternehmen beispielsweise seine Kundenkontaktpunkte sowie die Ansprüche der Kunden und trägt die derzeitigen Serviceleistungen auf jeder dieser Stufen zusammen. Anschließend sollten Verbesserungen in Form klar formulierter Servicelevel, Servicemodule und Prozesse festgelegt werden, wobei es gilt, den Kunden nicht nur zufriedenzustellen, sondern seine Erwartungen zu übertreffen, ja ihn mit „Service de Luxe“ zu verführen. Nur so werden neben den ausgesprochenen auch die *nicht* geäußerten und vielfach unbewussten Wünsche des Kunden erfüllt und übertroffen.

Um Servicekultur durchgängig implementieren zu können, muss

jeder Mitarbeiter wissen, dass der Unternehmenserfolg und in der Folge auch sein eigener beruflicher Erfolg in diesem Unternehmen von der Kundenloyalität abhängen. Und somit sind *alle* Mitarbeiter – unabhängig davon, ob sie Kundenkontakt haben oder nicht – gefordert. Genauso wichtig wie die Kommunikation und das Vorleben der Leitlinien von „oben nach unten“ ist übrigens auch ein Transport in umgekehrter Richtung.

Nur wenn jeder Mitarbeiter eigene Ideen einbringen kann und eine gewisse Entscheidungskompetenz hat, wird Service *wirklich* gelebt. Und nur dann kann eine „Service-DNA“ des Unternehmens entstehen – eine unverwechselbare Codierung der Einstellung und des Handelns in Sachen Service, welche die Arbeit aller Abteilungen und aller Bereiche bestimmt.

Eine hohe Servicequalität entsteht nur, wenn wir vertikales Abteilungsdenken durch übergreifende, *horizontale* Kommunikationsstrukturen ersetzen. Anstatt isolierter Servicezirkel in jeder Abteilung sollten Teams mit Vertretern aus allen Abteilungen zu jeweils einem bestimmten Servicethema zusammenkommen; damit stets das Ganze im Fokus steht. Nur auf diese Weise werden die Einzelinteressen eines Bereichs den Interessen des Gesamtunternehmens und damit letztendlich den Interessen der Kunden untergeordnet. Erst dadurch wiederum wird das Wort Kundenorientierung von der Phrase zur wirksamen Richtschnur.

Kunde im Vordergrund

Dabei sind klar definierte Serviceprozesse auf dem Weg zum „Service-Champion“ unerlässlich, aber sie sollten nicht das Urteilsvermögen außer Kraft setzen. Prozesse erreichen nie Perfektion und vor allem dürfen sie kein Selbstzweck sein, sondern einzig und allein dem Kunden dienen. Für jedes Unternehmen gilt daher die Losung: „Wir alle arbeiten nicht für die Prozesse, sondern für den Kunden“. Das bedeutet, dass Prozesse den Regelfall abdecken, sich Mitarbeiter in Ausnahmefällen auch über einen Prozess hinwegsetzen können dürfen, um für den Kunden das Richtige zu tun.

Wachstumsmotor Service

Die Sensibilisierung für das Thema Servicequalität ist durchaus vorhanden. Doch wenn man genauer hinschaut, sind viele Unternehmen nach wie vor auf die Minimierung ihrer Kosten durch Rationalisierung fixiert. Das ist

eine Unternehmenspolitik, die mit dem Glauben an die herausragende Bedeutung des Preises als Wettbewerbsinstrument korrespondiert und insofern nicht der inneren Logik entbehrt.

Sie geht dennoch an der Realität in den Zukunftsmärkten vorbei, wie Studien zeigen. Danach ist gelebte Kundenorientierung bereits heute ein enormer Wachstumsmotor – und sie wird es angesichts immer stärker austauschbarer Produkte, ausgereifter Technologien und gesättigter Märkte in den kommenden Jahren noch entscheidender sein. Für uns keine überraschende Entwicklung, denn die Bedingungen der modernen Arbeitswelt und Gesellschaft erfordern immer intelligenteren Service.

In einer Welt, die immer unübersichtlicher wird und immer mehr Optionen bietet, fallen Menschen Entscheidungen immer schwerer. Zudem erfordert heute der Job vollsten Einsatz und Flexibilität, sodass die frei verfügbare Zeit immer mehr zusammenschmilzt. Im B2B-Bereich brauchen Unternehmen ihre Ressourcen, um sich auf ihr Kerngeschäft zu konzentrieren.

Schlagwort: Simplicity

Service-Champions vereinfachen ihren Kunden deshalb das Leben, indem sie ihnen bei der Auswahl der am besten auf ihre Bedürfnisse zugeschnittenen Angebote *helfen*. Oder sie übernehmen lästige Arbeiten, für die ein Laie oft unverständliche Bedienungsanleitungen studieren müsste. Sie halten beispielsweise den Kunden über den Status eines Bestellvorgangs auf dem Laufenden, sodass er nicht nachtelefonieren muss – alles Strategien, die zu mehr Kundenloyalität führen. *Simplicity*, eine Kombination aus Simplizität und Komplexität, heißt das neue Schlagwort, das auch auf den Service Auswirkungen haben wird.

Es gibt heute schon sehr interessante, technologisch orientierte Serviceinnovationen wie intelligente Warenwirtschafts- oder Bestellsysteme. Das wird jedoch nicht ausreichen. Service, der ankommt und auffällt, macht dem Kunden das Leben leichter, sicherer oder schöner, erhöht den Wert des Angebotes oder intensiviert den persönlichen Kontakt. Service dieser Art hebt Unternehmen aus der Masse heraus, verleiht ihnen ein unverwechselbares Gesicht, Charme und Attraktivität.

Der Aufbau einer Erfolg versprechenden Servicekultur ist nie ein bloßer Mitnahmeeffekt sonstiger Aktivitäten, auf den leider so manches Unternehmen glaubt, sich beschränken zu können. Das

Entscheidende ist die Umsetzung. Für diese sind eine Formulierung von Leitlinien, deren Kommunikation und die Zusammenstellung konkreter Maßnahmenpakete erst der Anfang.

Boni und Fortbildung

Als entscheidend erweist sich beispielsweise die Ausrichtung der Anreizsysteme am Maß der Kundenorientierung. Will heißen: Ausschlaggebend für die Gewährung von Boni an Mitarbeiter sollte der Kundennutzen am Ende eines Prozesses sein und nicht die möglichst effiziente Erfüllung von Teilschritten. Wenn ein Unternehmen die Serviceführerschaft anstrebt, die Qualität der Mitarbeiterleistung aber zum Beispiel an einer möglichst kurzen Beratungsdauer festmacht, passt die Messlatte nicht zum Gesamtziel.

Dasselbe gilt für eine Beschränkung der Fortbildung auf eine Qualifizierung in fachlicher Hinsicht. Viel glaubwürdiger ist ein offensiv serviceorientiertes Unternehmen, in dem auch bei der Personalentwicklung die Kundenorientierung zum obersten Maßstab avanciert. Dazu braucht man verbindliche Servicelevel, deren Einhaltung sich messen lässt. Außerdem sollten Systeme für die Erfolgskontrolle beschlossene Maßnahmen für mehr Kundenorientierung entwickelt werden. Kostenmanagement wird natürlich weiterhin unerlässlich sein; es darf jedoch nicht zu Lasten der Kundenloyalität gehen.

Spüren sollte der Kunde stattdessen einen Service, der ihn mehr als nur zufriedenstellt. Das verlangt nicht zwingend enorme Investitionssummen, sondern in erster Linie Esprit, Umsetzungsstärke und motivierte Mitarbeiter. Selbstverständlich braucht exzellenter Service eine solide Grundlage. Ebenso wie die beste Sahne einen minderwertigen Kuchen nicht retten kann, bleiben extravagante Serviceideen ohne positive Wirkung, wenn die Basis-Erwartungen der Kunden nicht erfüllt werden.

Dazu zählen die Ansprüche an die Qualität von Produkten und Dienstleistungen, aber auch an die der Freundlichkeit, Schnelligkeit bei der Bedienung sowie die Auskunftsfreudigkeit der Mitarbeiter in der Filiale, im Außendienst oder an der Serviceline. Nur Unternehmen, welche diese Anforderungen erfüllen, haben ihre Eintrittskarte in den Markt gelöst; um dort länger verweilen zu können, ist mehr, ist exzellenter Service gefragt. Nicht umsonst werden Unternehmen fast nur wegen ihrer außergewöhnlichen Servicequalität weiterempfohlen!

SABINE HÜBNER

Den Begriff Servicekultur führen heute viele Unternehmen im Munde, doch für einige ist er nicht mehr als ein Schlagwort. Während sich manche Änderungen ziemlich schnell umsetzen lassen, gilt das für den Bereich Service nicht. Statt nur einen Schalter umzulegen, geschieht der Aufbau einer Servicekultur Schritt für Schritt – und er bedarf der ständigen Pflege.

Wer heute mit Service beim Kunden punkten will, der braucht eine durchdachte Servicestrategie und eine umfassende Servicekultur, ja eine „Service-DNA“. Ebenso wichtig wie die zeitliche Dimension ist die Erfassung aller Unternehmensebenen. So verfestigt sich eine neue Servicementalität nur dann, wenn von der Empfangssekretärin bis zum Geschäftsführer alle mit Elan und innerer Überzeugung bei der Sache sind.

Inhaltliche Unbestimmtheit

Service ist ein schillernder oder, was den Kern des Problems wohl eher trifft, nebulöser Begriff. Diese Unschärfe trägt zur immer noch unzureichenden Serviceorientierung in vielen österreichischen Unternehmen bei. Während ganz klar ist, was unter Entwicklung, Vertrieb oder Marketing fällt, sieht das beim Service ganz anders aus. Schlimmer noch: Viele glauben, bereits mit der Aufnahme von Phrasen wie „Service hat bei uns Priorität“ in die Unternehmensgrundsätze ihre Schuldigkeit getan zu haben. Bleibt es jedoch beim Lippen- oder gar nur schriftlich niedergelegten Bekenntnis dieser Art, so werden die Kunden kaum eine Verbesserung erwarten können. Positiv betrachtet, qualifiziert gerade seine inhaltliche Unbestimmtheit das Thema Service als Instrument zur Differenzierung, sprich zur Gewinnung entscheidender Wettbewerbsvorteile im Markt.

Dazu muss Service aber *mehr* als ein Schlagwort sein. Jedes Unternehmen braucht seine individuelle, auf die eigenen Bedingungen und Kundenstruktur angepasste Servicestrategie. Statt bloßer Philosophie sind konkrete Leitlinien gefragt, die mit einem Team entwickelt, den Mitarbeitern kommuniziert sowie anschließend konsequent und nachhaltig umgesetzt werden.

Mit der Gießkanne verteilte Serviceleistungen mögen zwar ab und zu den einen oder anderen Kunden erfreuen, haben aber nichts mit strategisch angelegtem Service zu tun, der allein jedem Kunden zu jeder Zeit bestmögliche Betreuung



Differenzierung
– aber wie?
Angesichts
immer stärker
austauschbarer
Produkte und
Dienstleistungen
sowie gesättigter
Märkte
entscheidet in
Zukunft Kunden-
und Service-
orientierung über
den Erfolg von
Unternehmen.