

Nachhaltige Unternehmenskultur

Service macht den Unterschied

Sustainable corporate culture

Service makes the difference



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. Statt nur einen Schalter umzulegen, muss der Aufbau einer Servicekultur Schritt für Schritt geschehen – 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.

Was ist Service?

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 deutschen 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 Un-

Many companies now talk about the concept of service culture, but for some it is no more than a catchphrase. Whereas some changes can be implemented very rapidly, this is not true in the case of customer service. Instead of just flicking a switch, a service culture has to be built up step by step, and requires constant nurturing. Organisations seeking to impress their customers with their level of service now need a well thought out service strategy and a comprehensive service culture, a „service DNA“. Involving all levels of the organisation is just as important as the time dimension. A new service mentality will take root only if everyone is on board with élan and inner conviction, from the receptionist to the chief executive.

What is service?

Service is a colourful concept, or even a nebulous concept, which goes more to the heart of the problem. This lack of clear definition helps to explain why service orientation is still inadequate in many German companies. Whereas it is quite clear what development, sales or marketing involves, things are quite different in the case of service. Even worse, many believe they have done all that is needed just by adopting phrases such as "service is our priority" as a principle of the business. But if this remains merely lip service or even a written commitment of this type, customers are unlikely to





Sabine Hübner

Function: Expert in customer service quality and service culture, top-speaker and author
 Interesting detail: The leading German TV-Channel ProSieben called her 'The #1 Service expert in Germany'.

ternehmensgrundsätze 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 muss seine individuelle, auf die eigenen Bedingungen und Kundenstruktur angepasste Servicestrategie entwickeln. 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 garantiert. Und das ist es, was der Kunde heute erwartet. Er will nicht auf das Glück angewiesen sein, einen gerade gut gelaunten Mit-

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.

Delivering customer service on the basis of haphazard sprinkling may please some customers here or there, but has nothing to do with strategically based service.

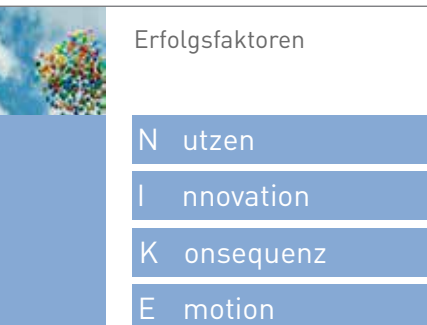
experience any improvement. To take a positive view, it is precisely the indeterminate nature of service that makes it a tool of differentiation, a means of gaining a decisive competitive advantage in the market.

This means that service has to be more than a catchphrase. Every company must develop its own specific service strategy adapted to its own conditions and customer structure. What is required is not just philosophy, but specific guidelines developed with a team, communicated to everyone in the organisation, and then consistently and effectively implemented. Delivering customer service on the basis of haphazard sprinkling may please some customers here or there, but has nothing to do with strategically based service, which is the only

way to guarantee all customers the best possible support at all times. That is what customers now expect. Customers do not want to rely on good luck to find an employee in a good mood; they expect to rely on a consistently high level of service.

In practice, developing a service strategy starts with analysing the existing situation. This involves for example the company defining its customer contact points, and collating customers' expectations and the





arbeiter zu erwischen, sondern er will sich auf ein reproduzierbar hohes Niveau der Serviceleistungen verlassen können.

Die Entwicklung einer Servicestrategie beginnt in der Praxis mit der Analyse der augenblicklichen Situation. Dabei muss das Unternehmen beispielsweise seine Kundenkontaktpunkte definieren, sowie die Ansprüche der Kunden und die derzeitigen Serviceleistungen auf jeder dieser Stufen zusammentragen. Anschließend sollten Verbesserungen in Form klar formulierter Servicelevel, Servicemodule und Prozesse festgelegt werden, wobei es gilt, den Kunden nicht nur zufrieden zu stellen, 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.

Um eine einheitliche Servicekultur implementieren zu können, muss jeder Mitarbeiter wissen, dass sein Arbeitsplatz ebenso wie der Unternehmenserfolg von der Kundenloyalität abhängt. 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 die Serviceorientierung wirklich gelebt. Und nur dann kann eine „Service-DNA“ des Unternehmens entstehen, will sagen eine unverwechselbare, die Arbeit aller Abteilungen und aller Bereiche bestimmende Codierung der Einstellung und des Handelns in Sachen Service.



Für eine hohe Servicequalität müssen wir vertikales Abteilungsdenken durch 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.

Dabei sind klar definierte Serviceprozesse auf dem Weg zum ‚Servicechampion‘ 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. Ein Unternehmen muss daher die Lösung verinnerlichen: ‚Wir alle arbeiten nicht für die Prozesse, sondern für den Kunden‘. Das bedeutet, dass Prozesse den Regelfall

current service provision at each of these levels. The next step should be defining improvements in the form of clearly formulated service levels, service modules and processes, seeking not merely to satisfy customers but to exceed their expectations, to delight them with “de luxe service”. That is the only way to satisfy the wishes customers have not yet articulated or maybe even become aware of, as well as the wishes they have expressed.

To successfully implement a uniform service culture, all employees must be aware that their job depends on customer loyalty, as does the company’s success. So this is a challenge to all employees, even if they are not customer facing. Conveying the guidelines by word and by example is a top-down process, but a bottom-up flow is equally important. Only if all employees can contribute their own ideas and have a degree of decision-making power will service orientation become a real way of life. And only then can a “service DNA” be created in the company, which is to say a distinctive coding of attitudes and behaviour relating to service, which shapes the work of all departments and all functions.

High quality of service requires replacing vertical departmental thinking by horizontal communication structures. Instead of isolated service groups in each department, teams with representatives from all departments must come together to address a particular service issue, so the focus is always on the whole. This is the only way to subordinate the individual interests of particular sections to the interests of the organisation as a whole, and thus ultimately to the interests of the customer. This in turn is the only way to convert the phrase “customer orientation” into an effective guiding principle.

Although clearly defined service processes are essential on the way to becoming a “service champion”, they should not replace the ability to make judgments. Processes never achieve perfection, and they must above all not become an end in themselves, they must only ever serve the customer. The organisation must therefore internalise the watchword, “we all work for our customers, not for our processes”. This means that the processes cover normal cases, but employees must also be able to occasionally act outside a process in exceptional cases, to do the right thing for the customer.

There is thus undoubtedly an awareness of the issue of quality of service. On closer examination, however, many organisations are still fixated on minimising costs by rationalisation. That is a company policy corresponding to belief in the preeminent importance of price as an instrument of competition, and is consequently not without a certain internal logic. It nevertheless fails to address the reality in the markets of the future, as studies show. They show that customer orientation as a matter of working practice is in itself a very powerful engine of growth – and it will be even

abdecken, sich Mitarbeiter in Ausnahmefällen auch einmal über einen Prozess hinwegsetzen können dürfen, um für den Kunden das Richtige zu tun.

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 mich 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, so dass die frei verfügbare Zeit immer mehr zusammenschmilzt. Im B2B-Bereich brauchen Unternehmen ihre Ressourcen, um sich auf ihr Kerngeschäft zu konzentrieren. 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, so dass 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 dürfte.

Es gibt heute schon sehr interessante, technologisch orientierte Service-Innovationen 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.

Gelebte Kundenorientierung ist bereits heute ein enormer Wachstumsmotor.

Customer orientation as a matter of working practice is in itself a very powerful engine of growth.

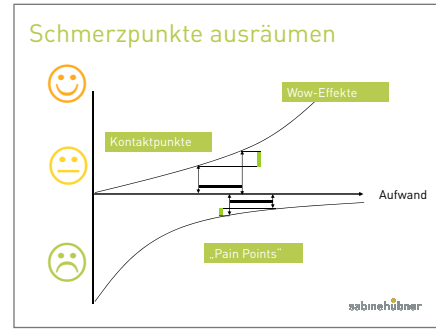
more decisive in coming years in the face of ever more interchangeable products, mature technologies and saturated markets. This development is no surprise to me, since the conditions of the modern world of work and society require ever more intelligent service.

In a world that is becoming ever more confusing and offers ever more options, people find it more and more difficult to make decisions. Jobs also now require the fullest commitment and flexibility, so that the freely available time increasingly melts away. In the B2B sector, companies need their resources in order to focus on their core business. Service champions therefore make their customers' lives easier by helping them select the best products and services available to meet their particular needs. Or they relieve their customers of difficult tasks that

would otherwise involve studying impenetrable operating instructions. For example they keep customers informed of the status of orders, so that they do not have to follow up by telephone. All these strategies generate more customer loyalty. Simplicity, a combination of simplicity and complexity, is the new keyword, which should also impact on service.

Promising technically based service innovations are already available, such as intelligent merchandise planning and control systems and ordering systems. Yet that will not be sufficient. Service that meets the need and makes an impression makes the customer's life easier, safer or more pleasant, increases the value of the product, or intensifies personal contact. Service of this type distinguishes organisations from the mass, gives them a distinctive face, charm and attraction.

Building a service culture conducive to success can never be merely concomitant to other activities, which many companies unfortunately consider sufficient. And the perhaps decisive factor is still missing – implementation. Formulating guidelines, communicating them and compiling a specific package of measures are just the beginning when it comes to implementation. One critical component for example proves to be aligning incentive systems to the benchmark of customer orientation. This means that the decisive factor when granting employee bonuses should be the customer benefit at the end of the process, and not performing individual elements as efficiently as possible. If a company aspires to achieve service leadership, but links employee performance to minimising the time spent on advice, the criterion is at odds with the overall aim. Another example would be restricting training and development to technical qualification. An aggressively service-oriented company in which customer orientation is made the ultimate measure in staff development too is much





Qualität spürbar machen

Der Aufbau einer Erfolg versprechenden Servicekultur ist nie ein bloßer Mitnahmeeffekt sonstiger Aktivitäten, auf den leider so manches Unternehmen glaubt, sich beschränken zu können. Und: Es fehlt noch das vielleicht Entscheidende – die Umsetzung. Für die sind eine Formulierung von Leitlinien, deren Kommunikation und die Zusammenstellung konkreter Maßnahmenpakete erst der Anfang. 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 anstreben, 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 müssen Systeme der Erfolgskontrolle beschlossener Maßnahmen für mehr Kundenorientierung entwickelt werden. Kostenmanagement wird natürlich weiterhin nötig sein, doch darf es nicht zu Lasten der Servicequalität gehen, und der Kunde darf sie nicht spüren.

Spüren sollte der Kunde stattdessen einen Service, der ihn mehr als nur zufrieden stellt. Das verlangt nicht zwingend viel Geld, sondern in erster Linie Esprit, Umsetzungsstärke und motivierte Mitarbeiter. Selbstverständlich muss der Service der Extraklasse auf einer soliden Grundlage errichtet werden. 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 ein Top-Service gefragt. Nicht umsonst werden Unternehmen fast nur wegen ihrer außergewöhnlichen Serviceleistungen empfohlen! ■



Kunden involvieren

more credible.

This calls for binding service levels, achievement of which can be measured. Systems also need to be developed for monitoring the success of action resolved to achieve more customer orientation. Cost management will of course still be necessary, but it must not be at the expense of service quality, and it must not impinge on the customer.

Customers should instead notice service that more than just satisfies them. This does not necessarily cost a lot of money, but primarily requires esprit, emphatic implementation, and motivated employees. Of course, excellent service has to be built on a solid foundation. Just as the best cream cannot redeem a mediocre cake, extravagant service ideas will be ineffective if the customer's basic expectations are not met. This includes expectations as to the quality of products and services, and also the friendliness and speed of service, and the ready provision of information by employees in branches, in the field and in the service line. A company that meets these requirements has earned its entry to the market. It takes excellent service to stay there. It is not for nothing that companies are recommended almost always because of their outstanding customer service! ■