

Kundenbegeisterung durch Service Excellence. Eine neue Technische Spezifikation des CEN hilft, für die Zukunft gerüstet zu sein.

Zunehmende Ansprüche und Erwartungen ihrer Kunden sind heute die grossen Herausforderungen von Organisationen. Zum einen nimmt der Kostendruck stetig zu, zum anderen steigen die Erwartungen der Kunden unaufhaltsam. Dies gilt zunehmend und insbesondere auch für den Dienstleistungsbereich. Selbstverständlich geworden ist das Erfüllen von Kundenerwartungen. Doch reicht dies heute noch aus, um Kunden längerfristig zu binden? Nur begeisterte Kunden empfehlen ihren Dienstleister aktiv weiter!

Fest steht, zufriedene Kunden sind noch nicht gebundene Kunden. Kundenbindung entsteht aus wirklicher Überzeugung, ja Begeisterung. Kundenbegeisterung ergibt sich aus dem Übertreffen der Kundenerwartung. Der Schlüssel dazu liegt darin, gezielt über die subjektiven Kundenerwartungen hinauszugehen.

Es stellt sich folglich die Frage, was angesichts steigender Kundenerwartungen getan werden kann, damit sich der eigene Service positiv vom Markt und dessen Wettbewerb abhebt, den Kunden begeistert und auch den wirtschaftlichen Erfolg nachhaltig sicherstellt. Steuerungsmechanismen sind somit von zentraler Bedeutung.

Kundenzufriedenheit ist heute selbstverständlich

Die reine Kundenzufriedenheit dürfte sich heutzutage wohl kaum mehr zur Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb eignen. Kundenzufriedenheit ist heute etwas Selbstverständliches geworden, wer sie nicht zu bieten vermag, hat sich längst vom Markt verabschiedet. Kundenzufriedenheit wird im Sinne der allgemein gültigen Definition von Qualität heute noch als rein rationale Leistungserwartung und Leistungswahrnehmung (Konfirmations-/Diskonfirmations-Paradigma) verstanden und auch so gemessen. So eignet sie sich immer weniger gut, um die emotionale Verbundenheit des Kunden im Sinne der Kundenloyalität abzubilden und zu beeinflussen.

Der Zusammenhang zwischen der reinen Kundenzufriedenheit und der Kundenloyalität ist bekanntlich nicht automatisch gegeben. Beispielsweise sorgt das heute zunehmend festzustellende sog. „Variety Seeking“, dass auch zufriedene Kunden zu einem Alternativ-Anbieter wechseln können, insbesondere, wenn dieser finanzielle Anreize zu bieten vermag.

Kundenbindung lässt sich durch verschiedene Arten erreichen: zum einen kann Kundenbindung vertraglich oder durch situative Bindung entstehen, weiter kann ein gutes Preis-Leistungsverhältnis zur Kunden Bindung beitragen. Die stärkste Kundenbindung liegt indes bei einer emotionalen Verbundenheit vor. Hier überzeugt der Leistungserbringer durch hervorragende Leistungsperformance, durch individuelle Angebote mit Mehrwert u.v.m. Vor diesem Hintergrund suchen Unternehmen nach Möglichkeiten der Neuorientierung: Insbesondere im Dienstleistungsbereich beschäftigen sich Unternehmer zunehmend mit dem Konzept der Service Excellence.

Zu beachten ist weiter auch, dass Spitzenleistungen von heute zu Standardleistungen von morgen werden. Die Kunden werden immer anspruchsvoller und fordernder. Dies betrifft einerseits die Kernleistungen eines Dienstleistungsanbieters, wie ebenso eventuelle Zusatzleistungen, die nicht selten das sog. „Gewisse Etwas“ ausmachen.

In diesem Sinne steigt gerade bei standardisierten Bereichen der Wettbewerbsdruck enorm und er lässt sich mit reinen Massnahmen der Effizienzsteigerung nur noch schwer abfangen, dies insbesondere auch, weil Kunden heutzutage immer wechselwilliger sind, d.h. die Bereitschaft, Neues zu entdecken, steigt.

Aus diesen Gründen gelangt das Konzept der Service Excellence heute in vielen Dienstleistungsbranchen in den Fokus des unternehmerischen Interesses.

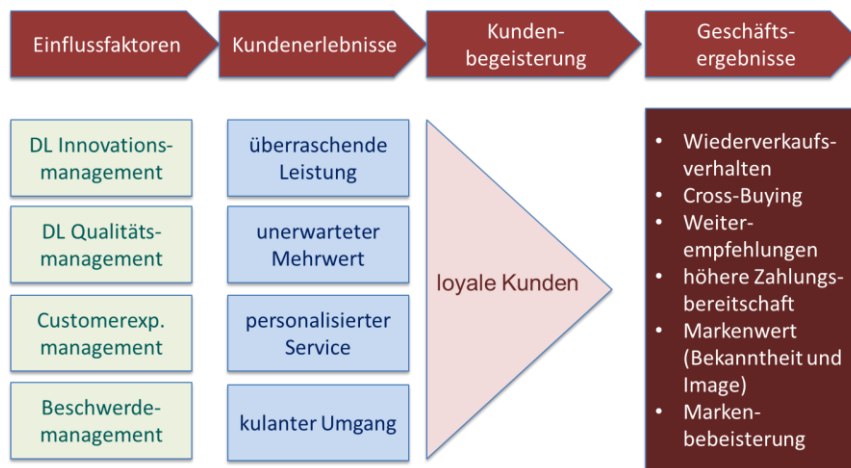


Abb 1: Elemente und Ergebnisse des Service Excellence-Konzeptes

Die neue technische Spezifikation CEN/TS 16880 dient als Leitfaden

Eine neue technische Spezifikation CEN/TS 16880 „Creating outstanding customer experiences through service excellence“ definiert sieben Grundsätze und neun Elemente der Service Excellence. Im Hinblick auf die Kundenbegeisterung werden Themen behandelt, wie z.B: welche Voraussetzungen sind bei der strategischen Unternehmensplanung wichtig, wie kann Lernen, Kreativität und Innovation auf allen Ebenen sichergestellt werden, welches sind geeignete Strukturen und Prozesse um Kundennähe noch besser zu bewirken, was ist bezüglich der Unternehmenskultur wichtig und welche Möglichkeiten stehen zur Verfügung, um die Kundenbegeisterung zu erfassen und gezielt zu steuern.

Aus diesem Themenkreis wird ersichtlich, dass es sich beim Konzept der Service Excellence um einen Management-Ansatz handelt, mit der Zielsetzung, die ganze Organisation auf eine kontinuierliche Spitzenleistung auszurichten. Nicht zuletzt auch aus rein wirtschaftlichen Gründen darf allerdings das traditionelle Ziel der Kundenzufriedenheit nicht vergessen werden. Basisanforderungen müssen bekanntlich immer erfüllt werden, Qualität ist Voraussetzung, wenn Menschen zufrieden gestellt werden sollen.

Ist es jedoch das Ziel, Kundenbegeisterung zu erzielen, stellt sich die Frage, wie ein Managementsystem ausgestaltet werden sollte, um exzellente Dienstleistungen kontinuierlich anbieten zu können. Mit anderen Worten, organisationale Fähigkeiten sollen so auszugestaltet werden, dass die Begeisterung bei den Kunden und ggf. weiteren Anspruchsgruppen die Regel ist.

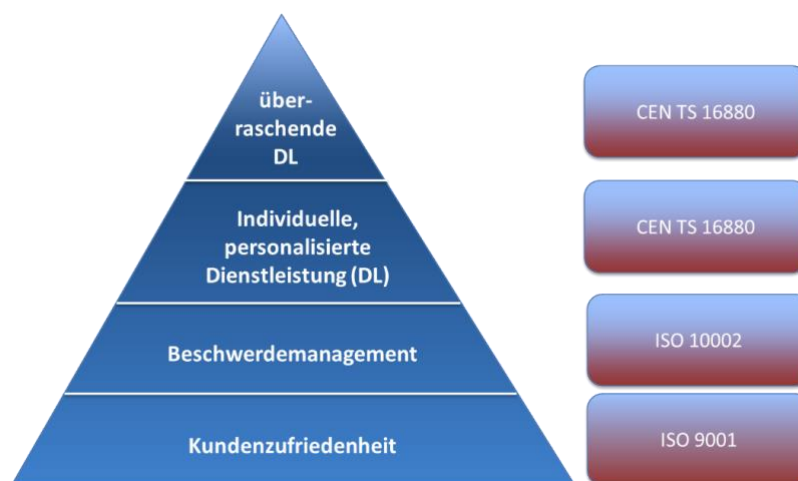


Abb.2: Die Service Excellence Pyramide

Die Mitarbeitenden stehen im Zentrum

Der Schlüssel liegt somit klar bei den Mitarbeitenden: es wird eine Serviceorientierung und -kultur geschaffen, die sich durch das ganze Unternehmen zieht. Dies bedeutet, dass sich nicht nur interne Abteilungen wie z.B. das Finanz- und Rechnungswesen oder die HR Abteilung als Dienstleister verstehen, sondern letztendlich alle Mitarbeitenden zu Dienstleistern werden, ob der Kunde nun Interner oder ein Externer ist.

Service Excellence heisst für alle Mitarbeitenden im Unternehmen:

- das Versprochene erfüllen;
- bei Störungen den ersten Schritt zu tun;
- rasche Reaktion und ggf. Hilfe bei Beschwerden, Konzilianz;
- Bereitschaft zu lernen und Offenheit für Neues;
- dem Kunden ein persönlicher, nicht selbstverständlicher Service zu bieten, der über die Erwartungen hinausgeht.

Dieses Ziel kann dann erreicht werden, wenn Mitarbeitende zum Unternehmer werden und ihre Dienstleistung verantworten (können). Die Voraussetzung ist, dass sie Gestaltungsmöglichkeiten erhalten und die Möglichkeit geboten wird, eigene Leistungen zu reflektieren.

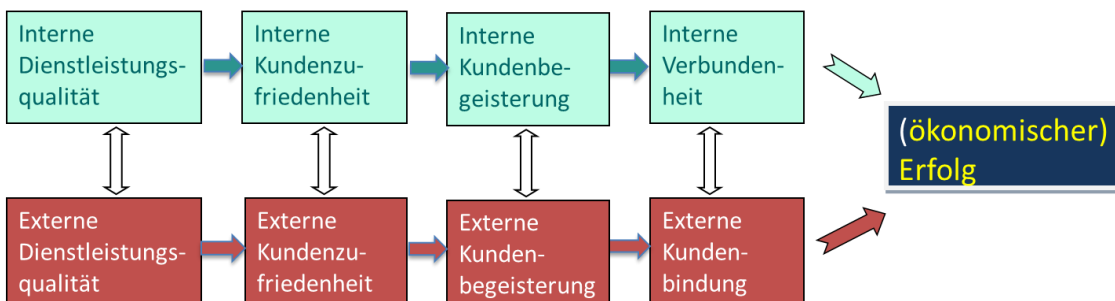


Abb. 3 Hervorragende interne Dienstleistungen bilden die Voraussetzung

Die CEN/TS 16880 ist grundsätzlich als Leitfaden gedacht. Dies bedeutet, dass die einzelnen Module der Spezifikation nach Bedarf umgesetzt werden können. Die konsequente Einführung des Konzeptes der Service Excellence kommt einer Organisationsentwicklung nahe: Es werden sowohl die Strukturen und Prozesse eines Unternehmens betrachtet und ggf. optimiert, es spielen insbesondere aber auch Aspekte der Gruppendynamik und der Personalentwicklung eine zentrale Rolle.



Abb. 4: Der Regelkreis im Service Excellence

Die Abgrenzung zu normativen Managementsystemen

Wie Abbildung 4 zeigt, stellt die CEN/TS 16880 einen ganzheitlichen Management-Ansatz dar. Damit stellt sich die Frage nach der Abgrenzung zu anderen normativen Grundlagen im Managementbereich. Was die Norm ISO 9001 anbetrifft, so wird hier auf die Darstellung in Abb 2 verwiesen. Etwas komplexer gestaltet sich die Abgrenzung zum bereits seit 25 Jahren bestehenden Excellence Ansatz der European Foundation for Quality Management EFQM. Ein wesentlicher Unterschied besteht darin, dass das Modell der EFQM eine graduelle Bewertung anhand eines Punktesystems vorsieht, während die CEN/TS 16880 als Leitfaden verstanden werden will, somit keine direkte Bewertung darstellt. Soll ein Benchmarking zwischen Unternehmen, die ein Service Excellence Konzept umsetzen, angestrebt werden, müssten folglich hierzu die Kriterien fallweise definiert werden. Sie dürften klar bei der Mitarbeiterloyalität- und der Kundenbindung zu finden sein. Während das Konzept der EFQM also eine ganzheitliche Beurteilung von Organisationen ermöglicht, stellt die CEN/TS 16880 ein umfassendes Management Konzept zur Verfügung, welches den Kunden in den Mittelpunkt stellt und durch moderne Leadership-Ansätze die Professionalität der Mitarbeitenden auf allen Stufen fördert. In diesem Sinne spricht die CEN/TS 16880 von „Managing an Organisation from outside-in“. Dass damit auch schlanke und effiziente Strukturen gemeint sind, versteht sich!

Eine definierte und kommunizierte Strategie ist wichtig

Somit ist in einem ersten Schritt die Geschäftsleitung gefordert, soll die CEN/TS 16880 eingeführt werden. Unter Einbezug des Umfeldes und ggf. in Betrachtung der Aktivitäten der Konkurrenz, sollten die Chancen und Risiken abgeschätzt (SWOT-Analyse) werden, um dann eine klare Strategie zu definieren und (intern) zu kommunizieren. Nur wenn alle Mitarbeitenden mit Führungsfunktion von der Einführung des Service Excellence Konzeptes vollständig überzeugt sind, lässt es sich im Unternehmen erfolgreich umsetzen! Des Weiteren ist es wichtig, ein Konzept für die Messung von Leistungen und Wirkungen frühzeitig zu konzipieren, um Fortschritte laufend zu erfassen und zu kommunizieren.

Optimal ist, auf der Geschäftsleitungsebene eine für die Einführung des Systems zuständige Person zu ernennen, welche im Sinne eines internen Coachings die Einführung des Service Excellence Konzeptes begleiten kann. Wie generell bei der Implementierung eines umfassenden Managementsystems, ist speziell bei der Einführung des Service Excellence Konzeptes der Einbezug aller Mitarbeitenden fundamental wichtig. Das umfassende Wissenspotential der Mitarbeitenden kann nur dann zum Tragen kommen, wenn sich alle für das Ziel engagieren können und Bereitschaft für Innovation und Lernen entwickeln.

Gelingt dies, so ist mit der Einführung des Service Excellence Konzeptes ein wichtiges Fundament für die nachhaltige Entwicklung eines Unternehmens und dessen Erfolg gelegt. Von daher sind Unternehmen gut beraten, sich frühzeitig mit dem Konzept der Service Excellence auseinanderzusetzen, dies nicht zuletzt im heutigen herausfordernden wirtschaftlichen Umfeld!

Hanspeter Ischi

Ischi Consulting GmbH, Reutigen

Hanspeter Ischi war von 1991 bis Ende 2011 Leiter der Schweizerischen Akkreditierungsstelle SAS. Während dieser Zeit und auch seither bildet er sich stetig in den Bereichen der Konformitätsbewertung und Organisationsentwicklung weiter. Heute betreut er diverse Projekte im In- und Ausland. Er war Delegierter für das CEN Normenprojekt «Service Excellence».

Matthias Ischi

Ischi Consulting GmbH, Reutigen

Matthias Ischi ist Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologe M.Sc. Nach verschiedenen Projekten im HRM-Umfeld, beschäftigt er sich heute mit Forschungsfragen zur persönlichen Entwicklung und zum „Empowerment“ von Mitarbeitenden.

14.01.2016/Hanspeter und Matthias Ischi