

CLUB DER BESTEN

IM GEPRÜFTEN MANAGEMENT

JAHR FÜR JAHR KÜRT WELT IN KOOPERATION MIT DEM ANALYSE-UNTERNEHMEN SERVICEVALUE DEUTSCHLANDS CHAMPIONS. DIE BESTEN VON IHNEN BILDEN DIE ELITE JENER UNTERNEHMEN, DIE ES SCHAFFEN, IHRE KUNDEN SYSTEMATISCH ZU BEGEISTERN. INFOS AUF SERVICEVALUE.DE

BRANCHENFÜHRER IM WETTBEWERB

EINE GLÜCKLICHE HAND FÜR DEN BESTEN SERVICE

Unternehmerischer Erfolg ist keine Glückssache – jedenfalls nicht nur. Ein bisschen Glück gehört nämlich schon dazu. Das dürften auch Larry Page und Sergey Brin, die beiden Gründer des Internetriesen Google, bestätigen: Ihre Lebenswege wären sicherlich anders verlaufen, hätten sie ihr Geschäft beizweilen verkaufen können, wie sie es 1999 versucht hatten. Für eine knappe Million Dollar hätte das damals noch junge Unternehmen die Besitzer wechseln können.

Page und Brin, die heute zu den reichsten Menschen der Welt zählen, können von Glück sprechen, dass der Kaufpreis damals offenbar niemanden überzeugen konnte und Google in ihrem Besitz blieb. Hätte der Verkauf stattgefunden, wären sie heute vermutlich um einige Milliarden ärmer, und ob Google es trotzdem zu einem Synonym für „Suchmaschine“ geschafft hätte, darüber lässt sich nur spekulieren.

Fakt ist jedoch: Page und Brin haben nicht vorzeitig verkauft, hatten die richtige Idee zur richtigen Zeit und konnten so den Grundstein zu ihrer beachtlichen Karriere legen. Und obwohl Google mitnichten die erste Suchmaschine war, hatte es kleine, offensichtlich aber entscheidende Unterschiede zu damals bereits bestehenden Suchdiensten wie Yahoo oder Lycos: Google bot (und bietet) seinen Nutzern nicht nur zufällige Suchergebnisse an, sondern gewichtete diese auf Basis der Menge ihrer Verlinkungen, so dass viele weniger hilfreiche Suchergebnisse schon im ersten Schritt aussortiert wurden und Platz für relevantere Treffer ließen. Zudem war Googles Oberfläche übersichtlicher und stärker auf das Wesentliche konzentriert als die Seiten der Konkurrenz. Der Rest ist, wie man so schön sagt, Geschichte. In einer konkurrenzbetonten Wirtschaft, in der Unternehmen nur äußerst selten als

einzig Anbieter bestimmter Produkte oder Leistungen agieren, müssen Unternehmen also gewisse Extras bieten, um von ihren Kundinnen und Kunden als die Besten erachtet zu werden: Einem Produkt kann eine einzigartige Zusatzfunktion beigelegt werden, eine Leistung kann passgenau auf Zielgruppen zugeschnitten werden, ein Unternehmen kann besonderen Wert auf die Beziehung zu seinen Kundinnen und Kunden legen und etwa auf einen hervorragenden Service setzen. Letzteres – der Einsatz von Service als eigenständigen Teil der Geschäftsstrategie – kann mit den richtigen Instrumenten zu einer messbaren Größe gemacht werden. Dabei kann „Service“ in einem weiter gefassten Begriffsverständnis auch in Bereichen wie Preis- und Produktgestaltung oder Kommunikation eine Rolle spielen. Spezialisiert auf Service-Messungen und die Auswertung

von Kundenstimmen ist seit Jahren die ServiceValue GmbH. Die Innovationsführerin der Servicemessung und -analyse erhebt in ihrer „Champions“-Studienreihe, Deutschlands größten Branchenrankings aus Kundensicht, jährlich Bestenlisten solcher Unternehmen, deren Leistungen anhand von überdurchschnittlich vielen positiven Kundenbewertungen als besonders stimmig gewertet werden. Nur ein Spitzenplatz in diesen Rankings ermöglicht die Anwartschaft zum „Club der Besten“. Unternehmen, die vom Anwärter zum Clubmitglied aufsteigen möchten, müssen sich zusätzlich einer Analyse und Überprüfung ihres Qualitätsmanagements durch die ServiceValue-Experten unterziehen. Erst wenn sich dabei Reifegrad und Management-Attention als ausgewogen erweisen, wird das entsprechende Unternehmen schließlich mit dem platinfarbenen Gütesiegel sowie einem Qualitätszertifikat ausgezeichnet und erhält Einlass in den exklusiven „Club der Besten“.

So hat die VIACTIV Krankenkasse nicht nur beständig zufriedene Kunden – sie wurde dieses Jahr auch als neues Mitglied aufgenommen. Der Versicherer WWK oder auch ehotel (Hotelbuchungsportal) und HARDECK (Möbelhändler) konnten sich dagegen aufs Neue den hohen Anforderungen an Management und Unternehmenskultur erfolgreich stellen. Und ebenfalls als langjährige Teilnehmer haben SchwörerHaus (Fertighausanbieter), SEGMÜLLER (Möbelhändler) sowie TELIS FINANZ (Finanzdienstleister) die exklusive Club-Mitgliedschaft verlängern können.

Dass auch bei den Besten ihres Faches eine Portion Glück im Spiel sein kann, ist dabei unbestritten. Um aber dauerhaft zu den Besten zu gehören und beständig hervorragende Leistungen und Services zu bieten, muss man selbst anpacken und sein Glück fleißig schmieden.



Auszeichnungen für die Mitglieder im „Club der Besten“ (v. o.): das Best-Practice-Zertifikat sowie ein beispielhaftes Gütesiegel für die erfolgreich absolvierte Service-Potenzial-Analyse durch ServiceValue



Die Google-Gründer Larry Page (li.) und Sergey Brin hatten die richtige Idee zur richtigen Zeit

BEWERTUNGSSYSTEM

SERVICE-POTENTIAL-ANALYSE (SPA)

Bewertet werden konkrete Maßnahmen in mindestens sieben Dimensionen.

- 1. PERSÖNLICHKEIT DES UNTERNEHMENS**
Serviceorientierung und -strategie des Top-Managements, kundenorientierte Aufbau- und Ablauforganisation
- 2. PRODUKT**
Passgenauigkeit zwischen Marktleistung und Kundenbedürfnissen
- 3. PR/KUNDENDIALOG**
Markenmanagement, konkreter Kunden-Dialog, Harmonisierung der Kommunikationskanäle
- 4. PREIS**
Transparenz in der Preispolitik, Kundenwertanalyse
- 5. PERSONAL**
Auswahl/Entwicklung von Mitarbeitern, Belohnungssysteme, Führung
- 6. PARTNERSCHAFT**
Integration der Kunden in den Prozess der Leistungserstellung, Kooperationsmanagement mit Dritten
- 7. PROZESS**
Qualitätssicherungssystem, Servicesteuerung, Beschwerdemanagement.

Ausschließlich bei Unternehmen mit einem klaren „Point of Sale“ fließen zudem die Atmosphäre und das Design der Infrastruktur in eine achte Service-Dimension „Physische Gestaltung“ ein. Basis der Bewertung ist ein Audit mit Unternehmensbefragung, Dokumentenanalysen, persönlichen Interviews und Ortsbesichtigung. Die Auswertung teilt sich in eine Service-Analyse (aktueller Reifegrad) und eine Potenzial-Analyse (Management-Attention). „Die SPA ist in ihrer wissenschaftlich-konzeptionellen Anlage eine erfahrungsgestützte und solide Methode“, sagt der Service-Forscher Prof. Rolf van Dick von der Goethe-Universität Frankfurt am Main.

REIFEGRAD

Dimension	Club der Besten	Durchschnitt
Persönlichkeit des Unternehmens (z.B. Service- und Qualitätsstandards im Schnittstellenmanagement)	91	79
Produkt (z.B. Begeisterungsanlässe bei Produkt und Service)	90	80
Physische Gestaltung (z.B. Ambiente und Atmosphäre in Filiale)	90	83
PR und Kundendialog (z.B. umfassendes Markenmanagement)	89	82
Prozess (z.B. kurze Reaktionsdauer auf Kundenanfragen und -anliegen)	88	81
Personal (z.B. regelmäßige und systematische Führungskräftebeurteilung)	87	81
Partnerschaft (z.B. Umsetzung von Kunden- und Mitarbeiterideen)	87	79
Preis (z.B. Transparenz im Preis-Leistungs-System)	84	76

Der Leistungsvorsprung zeigt, um wie viele Indexpunkte der Club der Besten beim internen Reifegrad jeweils über dem Marktdurchschnitt liegt. Die Management-Attention (unten) gibt die Aufmerksamkeitssteuerung an und verdeutlicht das Streben nach Balance im Leistungsvorsprung

DER DIENSTLEISTER SERVICEVALUE

ServiceValue ist eine auf das Beziehungsmanagement zwischen Unternehmen und Anspruchsstellern (Stakeholder) spezialisierte Analyse- und Beratungsgesellschaft mit Sitz in Köln, gegründet 2009. Sie misst und erklärt mit wissenschaftlich fundierten Methoden den Zusammenhang zwischen Kunde, Mitarbeiter oder Partner und Unternehmen und deckt betriebswirtschaftliche Effekte auf. Besondere Bedeutung kommt dabei der optimalen Gestaltung der Servicequalität in alle Richtungen zu. ServiceValue erstellt alljährlich den ServiceAtlas Deutschland, der auf einer stetig wachsenden Anzahl branchenspezifischer Studien basiert. Zudem führt die Gesellschaft in Kooperation mit Partnern aus Wissenschaft und Forschung sowie großen nationalen Medienpartnern verschiedene Wettbewerbe zur Kunden-, Mitarbeiter- und Partnerorientierung von Unternehmen durch.



AUDITOR DR. CLAUD DETHLOFF UND PROFESSOR ROLF VAN DICK IM DIALOG

WENN SICH UNTERNEHMENS-MITARBEITER ALS ECHTE GEMEINSCHAFT VERSTEHEN

Dr. Claus Dethloff: Ich möchte von den P-Dimensionen, die wir in unseren Audits für den Club der Besten auf den Prüfstand stellen, zwei herausgreifen, die bezüglich Reifegrad und Attention dieses Jahr durchaus auffällig sind, nämlich Persönlichkeit und Personal. Suche ich nach einer Wechselbeziehung, so fällt mir spontan das Konzept Identity Leadership ein. Sie sind Experte auf diesem Gebiet, was bedeutet das Konzept im sozialwissenschaftlichen Sinne?
Prof. Rolf van Dick: Identity Leadership bedeutet ein Führen aus der Gruppe heraus, das heißt die Führungskraft sieht sich stark als Gruppenmitglied und weniger als jemand, der vor oder über den anderen steht. Besonders erfolgreich sind Führungskräfte, die von ihren Mitarbeitenden als typische Repräsentanten der Gruppe gesehen werden, wenn sie sich nach außen für die Gruppe einsetzen und wenn sie Strukturen schaffen, damit jedes Gruppenmitglied weiß, wofür das Team steht. Dazu

braucht es offenen Austausch über die Werte und Normen der Gruppe und schlicht auch Kontaktmöglichkeiten über die reine Arbeit hinaus, zum Beispiel ein halbjährliches Retreat oder auch die gute alte Weihnachtsfeier.
Dethloff: Das hört sich nach einem plausiblen Führungskonzept an, dem intuitiv jeder zustimmen könnte. Ist das tatsächlich etwas Neues oder doch alter Wein in neuen Schläuchen? Und vielleicht viel wichtiger: Wie steht es um die positiven Effekte? Wenngleich wir feststellen, dass die Mitglieder im Club der Besten Identifikationsprozessen innerhalb ihrer Organisation einen Mehrwert zuschreiben, so sieht die Realität in den und unterhalb der meisten Führungsetagen doch meist noch etwas anders aus.
Van Dick: Wir haben das Konzept in vielen Studien getestet und dabei auch andere Führungskonzepte, wie authentische Führung oder transformationale Führung, quasi als Konkurrenten in die

Analysen einbezogen. Wir konnten dabei zeigen, dass Identity Leadership tatsächlich besser in der Lage ist, in Teams geteilte Identitäten zu schaffen und das wiederum mit mehr Arbeitszufriedenheit, Engagement und Innovation einhergeht.
Dethloff: Davon haben ja dann alle was, letztlich auch die Kunden eines Unternehmens. Und spiegelbildlich greifen wir diese Art einer nachhaltigen Mitarbeiterorientierung in einer unserer Befragungen auch auf, ob nämlich Kunden eine hohe Identifizierung der Mitarbeiter mit dem eigenen Unternehmen erleben. Die Ergebnisse über Hunderte von Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen zeigen absolut gesehen noch Luft nach oben, bemerkenswert ist aber die relativ geringe Spanne zwischen dem Erst- und dem Letztplatzierten. Könnte das Konzept also überall funktionieren oder ist es doch nur für bestimmte Branchen oder Unternehmen erfolgreich?
Van Dick: Identity Leadership



Der Service-Experte Dr. Claus Dethloff ist Geschäftsführer von ServiceValue



Rolf van Dick ist Professor für Sozialpsychologie an der Frankfurter Goethe-Universität

STRATEGISCHE AUFMERKSAMKEIT



funktioniert tatsächlich überall gut. Seit fünf Jahren koordiniere ich ein internationales Projekt, in dem wir mittlerweile in über 30 Ländern und fast ebenso vielen Sprachen circa 15.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus ganz unterschiedlichen Branchen und vom Kleinunternehmen bis zum Großkonzern oder in Behörden befragt haben. Das Ergebnis ist eindeutig: Egal ob in Brasilien, den USA, China, Japan, Südafrika, Ägypten, Italien oder Deutschland, wenn Mitarbeitende ihre direkte Führungskraft als gut in Identity Leadership beschreiben, dann sind sie auch zufriedener und leistungsfähiger.
Dethloff: Die Arbeitswelt ändert sich, vielleicht nicht permanent, doch gerade leben wir in einer Pandemie. Damit sind auch flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorte stärker in den Blickpunkt gerückt. Der Anteil der Beschäftigten im Home-Office nimmt beispielsweise zu. Wie kann Identity Leadership hier helfen?
Van Dick: Zurzeit arbeiten

sehr viele Menschen im Homeoffice – gewollt oder ungewollt. Dazu braucht es vor allem Vertrauen in alle Richtungen. Führungskräfte müssen darauf vertrauen, dass die Mitarbeitenden im Homeoffice produktiv sind, diese müssen sich auf ihre Kollegen und Kolleginnen verlassen können, und Kunden müssen darauf vertrauen können, dass ihre Anliegen bearbeitet und ihre Probleme gelöst werden. Wenn alle eine geteilte Identität haben und die gleichen Werte und Normen vertreten, dann gelingt dies gut und es braucht keine ständige Kontrolle.
Dethloff: Kontrolle verbraucht Ressourcen, insofern sehe ich auch einen direkten, betriebswirtschaftlichen Effekt beim Identity Leadership. Vielleicht überzeugt dies das eine oder andere Unternehmen, stärker Identität zu teilen und damit Interessens- und Zielkonflikte vorzuzukommen, sodass sich eine echte Gemeinschaft bildet, die für alle vorteilhaft ist.