

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 auch systematisch zu begeistern. club-der-besten.org

DEUTSCHLANDS UNTERNEHMENS-ELITE

3 STERNE FÜR DEN „CLUB DER BESTEN“

Ob es nun bei Muttern besser schmeckt oder beim Sternekoch – darüber kann man unterschiedlicher Ansicht sein, denn das ist letztlich Geschmackssache und außerdem auch emotional bedingt, da die Wohlfühlgerichte der Kindheit ganz andere Gefühle im Essenden auslösen als etwa die experimentelle Molekularküche eines raffinierten Maitre.

Dennoch gibt es objektive Kriterien, anhand derer sich die Qualität einer Küche bestimmen lässt und die universell anwendbar sind auf alle Speisestätten vom heimischen Herd bis hin zum Gourmet Tempel. Der Guide Michelin zum Beispiel, der hierzulande wohl bekannteste Restaurantführer, stützt sich bei seinen Bewertungen auf Kriterien wie die Verwendung frischer, hochwertiger Zutaten und Produkte, deren fachgerechte und durchgängig gute und stimmige Zubereitung sowie die Kreativität und persönliche Note, die in den Gerichten steckt. Bewertet wird durch die professionellen Michelin-Inspektoren nach objektivierte Standards. Dadurch entsteht Vergleichbarkeit, sodass auch ein einfaches Bistro, das hochwertige Speisen anbietet, in der Bewertung nicht hinter einem exklusiven Luxusrestaurant zurückzustehen braucht und als eines der besten mit einem oder mehreren Sternen ausgezeichnet werden kann.

Ein ähnliches Prinzip haben sich WELT und die ServiceValue GmbH für ihren mittlerweile bereits seit elf Jahren bestehenden „Club der Besten“ zu eigen gemacht: Hier werden allerdings nicht Gastronomiebetriebe, sondern Wirtschaftsunternehmen aller Arten und Branchen nach festgelegten Kriterien beurteilt. Hauptthema ist dabei nicht der gute Geschmack, sondern der Service, den Kundinnen und Kunden im Kontakt zu den zu bewerten-

den Unternehmen erfahren. Der Service-Begriff ist in dem Zusammenhang bewusst weit gefasst und wird als Größe verstanden, die sich auch in den Kriterien Marke, Produkte, Grad der Digitalisierung, Preise und ggf. auch Filialen zeigen kann: Für all diese Bereiche führt die seit Jahren auf Service-Messungen und die Auswertung von Kundenstimmen spezialisierte ServiceValue GmbH jeweils eigene Studien durch, die in regelmäßigen Abständen und im Rahmen der breit angelegten „Champions“-Reihe veröffentlicht werden. Unternehmen, die in mindestens einer dieser Studien aus Sicht ihrer Kunden besonders gut abschneiden, erwerben damit die Anwartschaft zum „Club der Besten“. Für den Einlass in den Club jedoch bedarf es, ähnlich wie in der Sternegastronomie, zusätzlich der Bewertung

durch professionelle Tester. Im Gegensatz zu den anonym agierenden Restaurantkritikern des Guide Michelin aber erfolgt die systematische Überprüfung der Managementqualität der Club-Anwärter offen und ohne Verschleierung der Identitäten der Inspektoren: Die ServiceValue-Experten prüfen Reifegrad und Managementtention der Unternehmen in Anwartschaft auf Einladung und somit auf freiwilliger Basis. Nur Unternehmen, die sich dieser Analyse durch die Experten der langjährigen Innovationsführerin im Bereich der Servicemessung und -analyse unterziehen und auch in diesem Schritt mit ausgewogenem Servicemanagement zu überzeugen wissen, erhalten schließlich Einlass in den exklusiven „Club der Besten“ und können im Anschluss für den Zeitraum eines Jahres zwar nicht mit einem Stern, dafür aber mit einem platinfarbenen Gütesiegel für sich werben. Bei langfristig und verlässlich immer wieder herausragenden Leistungen kann diese Auszeichnung Jahr für Jahr verlängert werden, was inzwischen nicht wenige Unternehmen für sich nutzen: Fertighausanbieter SchwörerHaus, Finanzdienstleister Telis Finanz, Hotelbuchungsportal ehotel, Krankenkasse VIACTIV, Möbelhändler Segmüller sowie Versicherer WWK haben als z.T. langjährige Clubmitglieder nicht nur beständig zufriedene Kunden, sondern genügen auch jedes Jahr aufs Neue den hohen Ansprüchen der Experten. Während die neuen und alten Mitglieder im „Club der Besten“ bereits feststehen, warten Köchinnen und Köche aus aller Welt noch mit Spannung auf die Veröffentlichung des neuesten Guide Michelin am 31. März. Der bewertet neben der Küche auch den Service. Hier werden die Besten allerdings nicht durch ein platinfarbendes Siegel, sondern durch ein Besteck-Piktogramm gekennzeichnet.



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



MONTAGE-CREDIT-TAG MIT DUMMY-TEXT

BEWERTUNGSSYSTEM

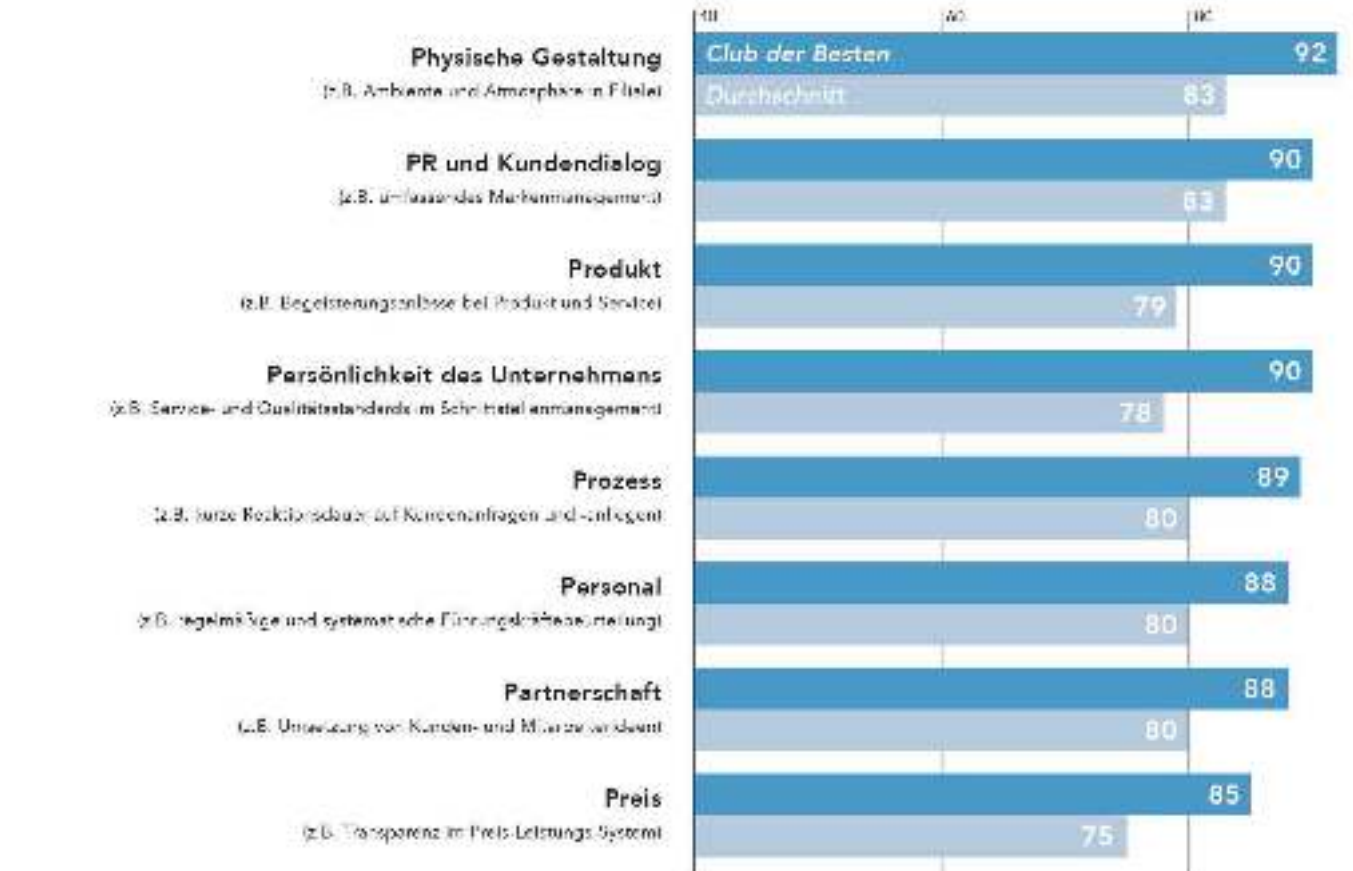
SERVICE-POTENTIAL-ANALYSE (SPA)

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 Potenzialanalyse (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



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.



„ServiceValue“; der Name ist Programm, denn Sie beschäftigen sich seit Jahren professionell mit dem Wert von Service. Worin bemisst der sich? Service zu definieren oder zu explizieren, ist nicht einfach. Was nützt eine Expertenmeinung, wenn diese die Wahrnehmungswelt der Konsumenten oder der Kunden nicht trifft? Also nehmen wir zunächst die Perspektive der Rezipienten ein. Und wenn wir fragen, wo Service erlebt wurde, dann fallen die Antworten sehr vielschichtig aus: In jedem zweiten Fall wird ein personenbezogenes Servicemerkmal wie Hilfsbereitschaft oder Beratungsqualität genannt, aber auch Aspekte, die sich auf Preisgestaltung, Produktkonfiguration, Marketing oder den gesamten Leistungserstellungsprozess beziehen, werden immer wieder aufgeführt. Service hat an dieser Stelle allerdings noch keinen eindeutigen Wert, die genannten Aspekte sind eher Vielfache oder Bruchteile.

Könnte denn eine konkrete Maßeinheit für Service bestimmt werden?
 Wollen wir von einer Maßeinheit für Service sprechen, dann wäre der Ansatz ein in der Wirkung ergebnisorientierter. Zum Beispiel wissen wir aus unseren Untersuchungen, dass für Richtung und Reichweite von Weiterempfehlungen allein der erlebte Service relevant ist. Insofern ist eine Maßeinheit mit einem eindeutigen Wert für die Größe Service die tatsächliche Weiterempfehlung. Die erneute Kaufbereitschaft speist sich auch aus anderen Quellen, doch die proaktive Empfehlung im eigenen Netzwerk bedarf konkreter, reproduzierbarer Serviceerlebnisse gepaart mit Kundenbegeisterung.

Und die empirisch ermittelte Kundenbegeisterung ist die Eintrittshürde zur Aufnahme in den Club der Besten?
 Das ist richtig. Nur wer überdurchschnittlich hohe Kundenbegeisterung in mindestens einer der so genannten Cham-

INTERVIEW MIT DR. CLAUD DETHLOFF, GESCHÄFTSFÜHRER VON SERVICEVALUE

SERVICE ALS GRÖSSE MIT MASSEINHEIT

pions-Untersuchungen aufweist, qualifiziert sich für den Club der Besten.

Ist der Weg über die Empfehlungsquote hinreichend differenziert, um Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen, mit den unterschiedlichsten Ausrichtungen, Geschäftsformen und Hintergründen fair und belastbar zu vergleichen?
 Für den Club der Besten gehen wir über die Empfehlungsquote hinaus, spannen mit dem so genannten P-Modell mit 7 bzw. 8 Dimensionen den Bogen über alle infrage kommenden Aspekte und kommen zusätzlich, im Sinne eines Korrekturfaktors aus Sicht der Unternehmen, über die Management-Attention in die Balance. Die eingesetzte Service-Potenzial-Analyse bezieht sich ja auf die Management-Perspektive, nicht mehr auf die Kundenperspektive. Am Ende steht dann als vergleichbare Größe auch ein numerischer Servicewert im Sinne einer Maßeinheit.

Könnten Sie kurz erklären, was Sie mit der Ausbalancierung über die Management-Attention meinen?
 In der gezeigten Grafik zur Strategischen Aufmerksamkeit sehen Sie die prozentualen Durchschnittswerte über alle Mitglieder im Club der Besten. Das kann im Vergleich einzelner Unternehmen aber ganz unter-



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

schiedlich ausfallen. Bei dem einen steht beispielsweise der Prozess ganz oben, beim anderen das Personal. Dies hat dann Auswirkungen auf das Leistungsangebot zum Kunden hin und mittelbar auf die geschaffenen Serviceerlebnisse.

Ihre Unternehmens-Audits finden nur nach Voranmeldung statt. Wie stellen Sie sicher, dass Sie keine punktuellen, extra für Sie inszenierte Top-Leistung beurteilen, sondern die tatsächliche, repräsentative Unternehmenskultur?
 Nun, die Unternehmenskultur in allen Ecken der jeweiligen Organisation lässt sich im Schnellverfahren wahrlich nicht eindeutig interpretieren. Doch das ist auch nicht das Ziel der Analyse. Wir schauen uns den allgemeinen Reifegrad auf den P-Dimensionen anhand von Unterlagen und Dokumenten an, also eher retrospektiv und aufbereitet, und führen Gespräche mit dem Top-Management über Strategien und Konzepte. Eine Motivation fürs

Schaulaufen erkennen wir nicht, das ist auch nicht nötig, denn die Analyse findet ja bereits in einem Positiv-Frame statt, weil vorausgegangene repräsentativ ausgesteuerte Befragungen die Kundenbegeisterung schon bestätigt haben.

Gilt die Auszeichnung im Club der Besten dann nur der Führungsetage oder dem Unternehmen mit seinem gesamten Team?
 Eindeutig dem gesamten Team, dem Dienstleister, dem Händler als Ganzem. Für die Leistungserbringung zum Kunden hin sind alle Abteilungen und Bereiche zuständig, ob mit oder ohne direkten Kundenkontakt, und auch alle Mitarbeitenden, ob mit oder ohne Führungsverantwortung. Und wenn es systematisch über Ort und Zeit funktioniert, die Kunden zu begeistern, dann ist der Erfolg auch ein gemeinsamer. Doch wir wissen auch, dass die treibende Kraft mit Vorbildfunktion zuweilen personifiziert werden könnte.

STRATEGISCHE AUFMERKSAMKEIT

