

# CLUB DER BESTEN

## IM GEPRÜFTEN MANAGEMENT

### SERVICE UND QUALITÄT

## UNTERNEHMEN IM „CLUB DER BESTEN“

**Um Unternehmen miteinander zu vergleichen, gibt es diverse Rankings, in denen nach bestimmten Kriterien bewertet und angeordnet wird. Besonders einfach zu bestimmen sind die ältesten Betriebe der Welt, beziehungsweise diejenigen mit den längsten aktiven Zeiten, denn das Jahr der Firmengründung ist in der Regel dokumentiert, und auch, ob das Unternehmen noch am Markt tätig ist, lässt sich feststellen.**

Was unternehmerische Langlebigkeit angeht, so scheint jedenfalls vor allem Japan die richtigen Strategien anzuwenden, denn alle drei als älteste Unternehmen der Welt verzeichneten Betriebe waren oder sind dort ansässig: Platz eins, Bauunternehmen Kongō Gumi, ist zwar nach 1428-jährigem Bestehen heute nicht mehr auf dem Markt, kann aber frühestens in rund einhundert Jahren vom Sockel gestoßen werden von den Plätzen zwei und drei, den Hotels Nishiyama Onsen Keiunkan und Koman, die seit 705 bzw. seit 707 bestehen.

Wirtschaftlich größere Relevanz als eine lange Unternehmensgeschichte haben für die Gegenwart jedoch in den meisten Kontexten andere Bezugsgrößen. So erscheinen regelmäßig Ratings nach Kreditwürdigkeit, aber auch nach Unternehmensgröße, definiert etwa aus dem Zusammenspiel von Umsatz, Gewinn, Markt- und Vermögenswert. So gemessen waren nach Erhebungen im Jahr 2022 die weltweit größten Unternehmen die Fondsgesellschaft Berkshire Hathaway, die Industrial and Commercial Bank of China (ICBC) sowie die Saudi Arabian Oil Company. Rein nach Marktwert oder Erfolg an der Börse wiederum tauchen vor allem bekannte Tech-Giganten wie Apple, Microsoft und Alphabet Inc. (ehemals Google) auf, an die auch viele Durchschnittskonumenten bei der Frage nach den größten Unternehmen denken

dürften. Eine Bewertung nach Größe sagt allerdings nicht unbedingt auch etwas über die Qualität aus, die Kundinnen und Kunden insbesondere in Hinblick auf den Service eines Unternehmens erfahren. Anders als das Alter oder eine Jahresbilanz lässt sich Service-Qualität nämlich nicht anhand eines Geschäftsberichts bestimmen, sondern liegt außerhalb solcher Reportings und in den Augen der Betrachter: der Kundinnen und Kunden. Ein Ranking oder genauer: ein Rating, in dem das berücksichtigt wird, liefern WELT und die Rating- und Rankingagentur ServiceValue, langjährige Innovationsführerin im Bereich der Servicemessung und -analyse, in ihrem „Club der Besten“. Dieses Rating basiert im Ergebnis auf der Messung unterschiedlichster Größen. In den regelmäßig erscheinenden Einzelstudien der breit an-

gelegten „Champions-Reihe“ wird zunächst die Kundenbegeisterung von Servicequalität, Marken, Produkten, Grad der Digitalisierung, Preispolitik und ggf. auch Filialgestaltung für eine Vielzahl von Branchen und Unternehmen erhoben. Schneidet ein Unternehmen in mindestens einer dieser Studien besonders gut ab, erwirbt es damit die Anwartschaft zum „Club der Besten“. Um aber tatsächlich Club-Mitglied werden zu können, müssen sich Anwärter zusätzlich einer systematischen Überprüfung ihrer Managementqualität in Form einer Auditierung unterziehen. Dabei werden Kennzahlen im Sinne eines Reifegrades über die Aufbau- und Ablauforganisation bis hin zu acht sog. P-Dimensionen (siehe Bewertungssystem) berücksichtigt. Nur Unternehmen, die in dieser freiwilligen Prüfung insgesamt ein ausgewogenes Qualitätsmanagement durch einen hinreichenden Reifegrad im Einklang mit einer wirksamen Ressourcenallokation aufweisen und sich darüber bewahren, erhalten Einlass in den „Club der Besten“ und verdienen sich neben ihrer Top-Platzierung aus Kundensicht auch das platinfarbene Gütesiegel, das dieses Ergebnis als einen systematisch herbeigeführten Erfolg bestätigt. Ein derart hervorragendes Rating wird darüber hinaus durch die Verleihung eines bereits traditionsreichen Preises im Rahmen eines Gala-Abends gewürdigt. Preisträger 2023 und damit Mitglieder im aktuellen „Club der Besten“ sind der Fertighausanbieter SchwörerHaus, der Finanzdienstleister Telis Finanz, die VIACTIV Krankenkasse, der Möbelhändler Segmüller sowie die WWK Versicherungsgruppe. Als zum Teil langjährige Clubmitglieder haben sie nicht nur beständig sehr zufriedene Kunden, sondern genügen auch jedes Jahr aufs Neue den hohen Ansprüchen des Untersuchungsverfahrens.



Hoch die Trophäe: Erfolg im Unternehmen bringt auch Glücksgefühle mit sich

GETTY IMAGES/TETRA IMAGES RF/MIKE KEMP

### BEWERTUNGSSYSTEM

## SERVICE-POTENZIAL-ANALYSE (SPA)

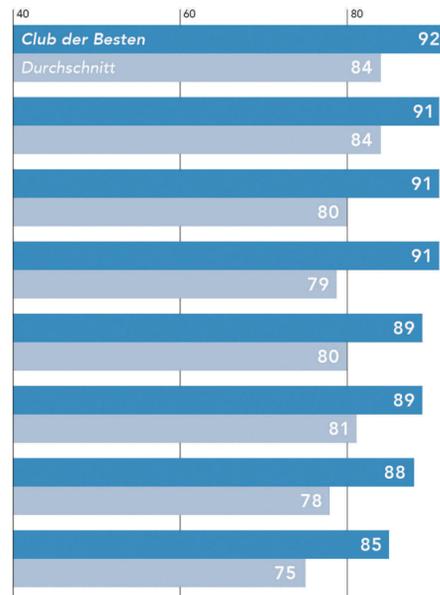
Bewertet werden konkrete Maßnahmen in mindestens sieben Dimensionen.

- 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, Dokumentenanalyse, 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

- Physische Gestaltung**  
(z.B. Ambiente und Atmosphäre in Filiale)
- PR und Kundendialog**  
(z.B. umfassendes Markenmanagement)
- Produkt**  
(z.B. Begeisterungsanlässe bei Produkt und Service)
- Persönlichkeit des Unternehmens**  
(z.B. Service- und Qualitätsstandards im Schnittstellenmanagement)
- Prozess**  
(z.B. kurze Reaktionsdauer auf Kundenanfragen und -anliegen)
- Personal**  
(z.B. regelmäßige und systematische Führungskräftebeurteilung)
- Partnerschaft**  
(z.B. Umsetzung von Kunden- und Mitarbeiterideen)
- Preis**  
(z.B. Transparenz im Preis-Leistungs-System)



Der Leistungsvorsprung zeigt, um wie viele Indexpunkte der Club der Besten beim internen Reifegrad jeweils über dem Marktdurchschnitt liegt. Die ManagementAttention (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 Anspruchstellern (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 Service-Effekte auf. Zudem führt die Gesellschaft in Kooperation mit renommierten Partnern aus Wissenschaft und Forschung sowie großen nationalen Medienpartnern verschiedene Wettbewerbe und Ratings zur Kunden-, Mitarbeiter- und Partnerorientierung von Unternehmen durch. Darüber hinaus pflegt ServiceValue ein Verbraucherportal, welches über Meta-Analysen zu ausgewählten Branchen Orientierungshilfe schafft und interessante Blogposts anbietet.



**Nach welchen Kriterien suchen Sie die Unternehmen für Ihre Rankings aus?**  
Zunächst wollen wir sicherstellen, dass alle Unternehmen die gleiche Chance haben, im Ranking berücksichtigt zu werden. Es gibt also keine willkürliche Vorauswahl oder ein bestimmtes, nach außen nicht nachvollziehbares Selektionskriterium. Das einzige und entscheidende Kriterium ist, dass stets eine hinreichend große Stichprobengröße zu erwarten ist und anschließend auch vorliegt, d.h. für das einzelne Unternehmen genügend Kundenstimmen vorhanden sind, um einen empirischen Wert ermitteln zu können. Hier kommen jetzt die Erfahrungswerte unserer Analysten hinzu, die lediglich kleinere Unternehmen außen vor lassen, die nicht die entsprechende Größe oder Bekanntheit aufweisen, um auf eine bestimmte Anzahl von Kundenurteilen im Online-Panel kommen zu können. Angesprochen ist hier die sogenannte Inzidenzrate.

**Spielt Ihren Erfahrungen nach die Unternehmensgröße eine Rolle für die Bewertung? Sind größere oder bekanntere Unternehmen aus Kundensicht automatisch auch besser?**  
Psychologisch betrachtet korrelieren Größe und Nähe wie auch Bekanntheit mit Attraktivität, das heißt, Unternehmen, die eine höhere Flächenpräsenz zeigen, weil sie über mehr Ressourcen verfügen oder öfter in der Wahrnehmung auftauchen, werden tendenziell vorab als besser empfunden. Doch letztlich gilt nicht nur die Erwartung, sondern auch die Erfahrung eines Kunden bei der Bewertung der Unternehmen. Und hier kommt es nicht selten vor, dass kleinere Unternehmen ihre Kunden stärker begeistern als größere, zumindest finden wir keinen nennenswerten Korrelationskoeffizienten; das heißt Zusammenhang, zwischen Größe und Bewertung.

**Dennoch haben Ruf oder Image eine Ausstrahlung auf die Bewertung?**  
Hier lässt sich ein Ausstrahlungseffekt durchaus ausmachen. Ein positives Image wirkt auf das Globalurteil, weniger allerdings auf konkrete Einzelmerkmale. Und Präsenz allein in den Medien bedeutet nicht zugleich ein positives Image. Dies muss erarbeitet werden. Letztlich erklären im Sinne der Nachhaltigkeit die einzelnen Leistungsmerkmale eines Unternehmens, wie zum Beispiel die Servicequalität, stärker die Gesamtbewertung als der Markenauftritt, sei er positiv oder negativ. Dies ist auch zu erkennen, wenn in einem Fragebogen die Gesamtzufriedenheit einmal zu Beginn und einmal am Ende abgefragt wird und zwischendrin die einzelnen Leistungsmerkmale. Die Bewertungen der Gesamtzufriedenheiten fallen dann stets anders aus.

**Welche Bedeutung hat der Faktor Service für die Bewertung eines Unternehmens?**

In unserer Champions-Reihe bewerten wir die Unternehmen hinsichtlich verschiedener Faktoren und erstellen entsprechende Rankings zu Service, Preis, Produkt und Weiterem. Darüber hinaus erheben wir Daten zu übergeordneten Themen wie Gesamtzufriedenheit, Bindung oder Weiterempfehlung. Letztlich sind alle



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

Einzelaspekte recht unabhängig voneinander in ihrer jeweiligen Bewertung, wenn es nicht gerade offensichtliche Zusammenhänge gibt, dass zum Beispiel Service bereits die Kernleistung gleich Produkt ist. Doch aus Sicht eines Unternehmens sollte der Service ein besonderes Augenmerk erhalten, denn dieser korreliert im Allgemeinen am höchsten mit der Gesamtzufriedenheit und der Weiterempfehlung seitens der Kunden.

**Welche Herausforderungen gibt es, wenn Unternehmen nicht nach Kennzahlen bewertet werden, sondern nach „weichen Faktoren“?**  
Kennzahlen erwecken den Eindruck, dass sie objektiv messbar wären. Dem mag so sein, doch wichtiger als die Messung ist die Interpretation der Messwerte, und zuvor die Operationalisierung des Konstrukts für die Messung. Ohne Verwirrung über testtheoretische Aussagen stiften zu wollen, fasse ich mich kurz und sage: Die Herausforderungen

sind kaum unterschiedlich. Die Fragestellung ist ähnlich: Was wird von wem womit und wie bewertet? Aus Unternehmenssicht stellt sich meist aber die Frage, ob aus der Messung weicher Faktoren Schlussfolgerungen für betriebswirtschaftliche Zusammenhänge gezogen werden können. So geht es in manchem Management zum Beispiel um die Akzeptanz oder Nicht-Akzeptanz betriebswirtschaftlicher Bedeutung guter Servicequalität. Wir können hier nur empfehlen, diese anzuerkennen, weil Effekte da sind.

**Die Mitglieder im Club der Besten wissen um die betriebswirtschaftlichen Effekte weicher Faktoren?**  
Davon können Sie ausgehen. Hier wird nicht nur Kundenorientierung großgeschrieben, weil es fürs Marketing tauglich ist, sondern weil die direkten und indirekten positiven Wirkungen einer guten Beziehung zum Kunden wie auch zu den eigenen Mitarbeitern längst erkannt worden sind.

### INTERVIEW MIT DR. CLAUD DETHLOFF, GESCHÄFTSFÜHRER VON SERVICEVALUE

## GRÖßER MUSS NICHT BESSER SEIN – WIE UNTERNEHMEN PUNKTEN KÖNNEN

### STRATEGISCHE AUFMERKSAMKEIT

