

CLUB DER BESTEN

IM GEPRÜFTEN MANAGEMENT

MESSBARE KUNDENBEGEISTERUNG

DIE STRATEGIE FÜR BESTLEISTUNGEN

„Schneller, höher, stärker“ oder „Dabei sein ist alles“ – wer sich in einer Wettbewerbssituation befindet, hat grundsätzlich zwei Möglichkeiten, den eigenen Start anzugehen, das zeigen diese beiden unterschiedlichen Mottos zur Teilnahme an den Olympischen Spielen. Während mit „Schneller, höher, stärker“ vor allem der Leistungsgedanke und der Wunsch zu siegen betont werden, treten mit „Dabei sein ist alles“ die Festivitäten sowie die gemeinsame Teilnahme daran in den Vordergrund.

Welches dieser beiden Mottos als besseres Erfolgsrezept dient, weiß vermutlich Norwegen: Bei den Olympischen Spielen 2026 in Mailand-Cortina waren die norwegischen Athleten mit insgesamt 18 Goldmedaillen laut Medaillenspiegel nämlich die Besten. Unschlagbar waren sie unter anderem in den Disziplinen Skilanglauf, Biathlon und Nordische Kombination.

In der Wirtschaft sind andere Disziplinen gefragt, aber auch hier stehen Unternehmen oft in einem harten Wettbewerb zueinander, wenn sie mehr als nur „dabei sein“ wollen. Für einen Sieg zählen dann in erster Linie klar messbare Kenngrößen wie Umsätze, Gewinne, Markt- und Vermögenswerte, bei denen vor allem „schneller, höher, stärker“ gewinnt. Wie im Sport aber sind auch hier die messbaren Erfolge in der Regel das Resultat intensiver, meist jahrelanger Bemühungen. Zufallstreffer sind selten – und zudem wenig nachhaltig. Um dauerhaft erfolgreich zu sein und hervorragende Leistungen wiederholen zu können, müssen Unternehmen also gleich eine ganze Reihe von Voraussetzungen erfüllen. Nicht nur die jeweils angebotenen Leistungen und Produkte müssen stimmen. Auch das gesamte Team und sowohl die interne Organisation als

auch die Kommunikation nach außen hin müssen stets auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet sein, auf das koordiniert hingearbeitet wird. Mit einer starken Persönlichkeit und der richtigen Strategie können Unternehmen auf diese Weise medaillenverdächtige Bestleistungen erzielen.

Welche Unternehmen in Deutschland derzeit solche Bestleistungen zeigen, haben WELT und die Rating- und Rankingagentur ServiceValue auch in diesem Jahr wieder für ihren „Club der Besten“ ermittelt. Dieses Rating basiert zum einen auf der Messung von Kundenbegeisterung in einer Reihe von Einzelstudien aus der breit angelegten „Champions-Reihe“, zum anderen auf einem zusätzlichen Expertenaudit. Die Themen aus der „Champions-Reihe“ sind Service, Marke,

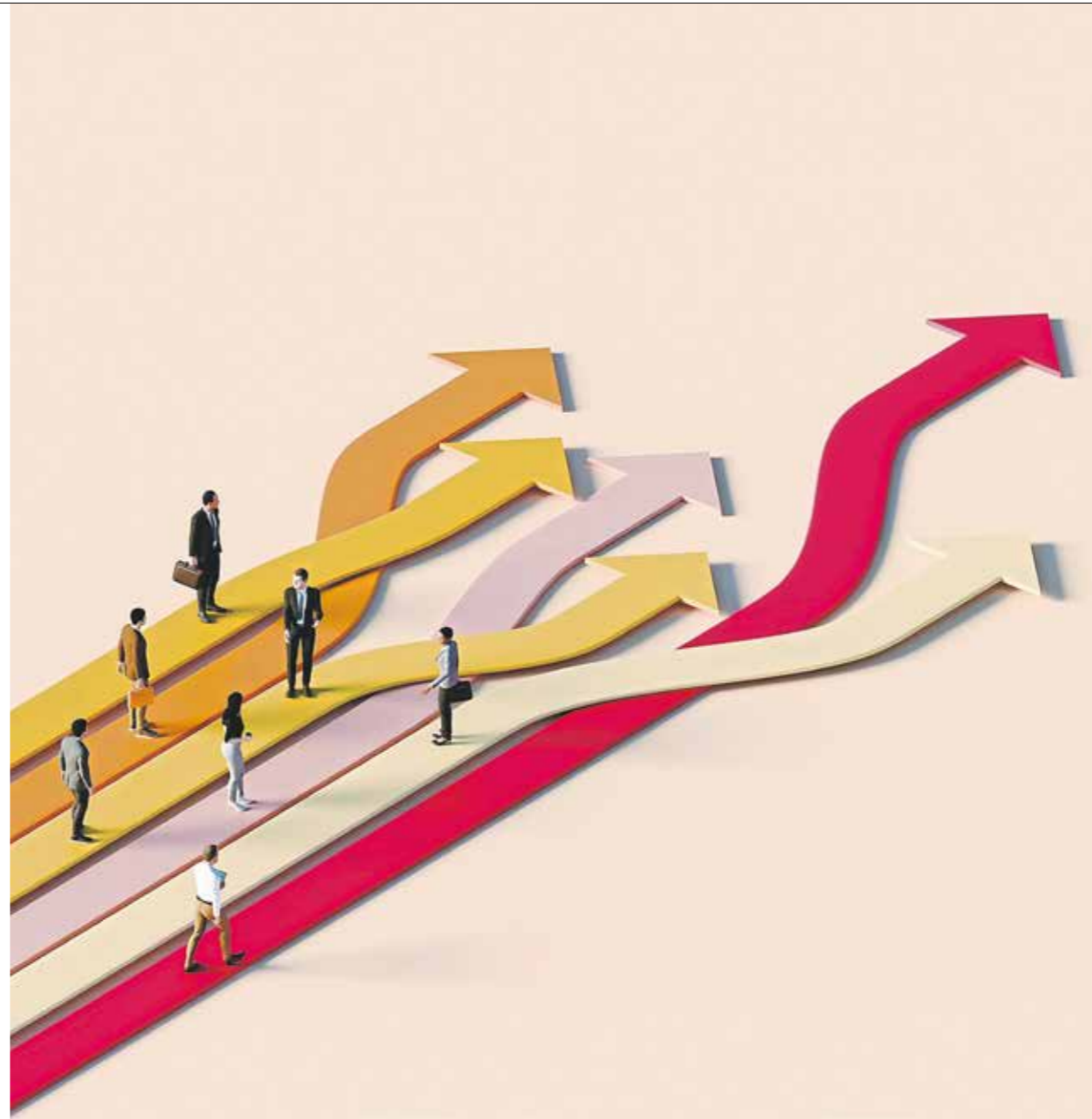
Produkt, Preis, Digitalisierung und, sofern vorhanden, auch Filiale. Untersucht wird in diesen Studien jeweils eine Vielzahl von Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen. Kann ein Unternehmen in einer dieser Studien begeistern und schneidet somit besonders gut ab, erwirbt es damit die Anwartschaft für den „Club der Besten“.

Für den Nachweis, dass die Erfolge bei den Kundinnen und Kunden keine Zufallstreffer sind, sondern das Ergebnis systematischen Handelns, müssen sich die Club-Anwärter zusätzlich einer professionellen Überprüfung ihrer Managementqualität unterziehen. Die findet in Form einer Auditierung statt, bei der Kennzahlen im Sinne eines Reifegrades über die Aufbau- und Ablauforganisation bis hin zu acht sog. P-Dimensionen (siehe „Service-Potenzial-Analyse“ rechts) berücksichtigt werden. Nur Unternehmen, die in dieser freiwilligen Prüfung insgesamt ein ausgewogenes Qualitätsmanagement durch einen hinreichenden Reifegrad im Einklang mit einer wirksamen Ressourcenallokation aufweisen, können Clubmitglied werden. Sie erhalten das platinfarbene Gütesiegel als Eintrittskarte in den „Club der Besten“ und machen damit öffentlich sichtbar, dass sie sich sowohl bei ihrer Kundschaft als auch in dem Experten-Audit durch ihre Leistungen bewährt haben.

Preisträger und Mitglieder im „Club der Besten 2026“ sind unter anderem der Finanzdienstleister Telis Finanz, der Möbeldhändler Segmüller sowie die WWK Versicherungsgruppe. Für die Verleihung des inzwischen bereits traditionsreichen Preises sind die Clubmitglieder sowie die ServiceValue-Experten in diesem Jahr zu Gast bei einem weiteren Clubmitglied und Träger des platinfarbenen Gütesiegels: dem schwäbischen Fertighausanbieter SchwörerHaus.

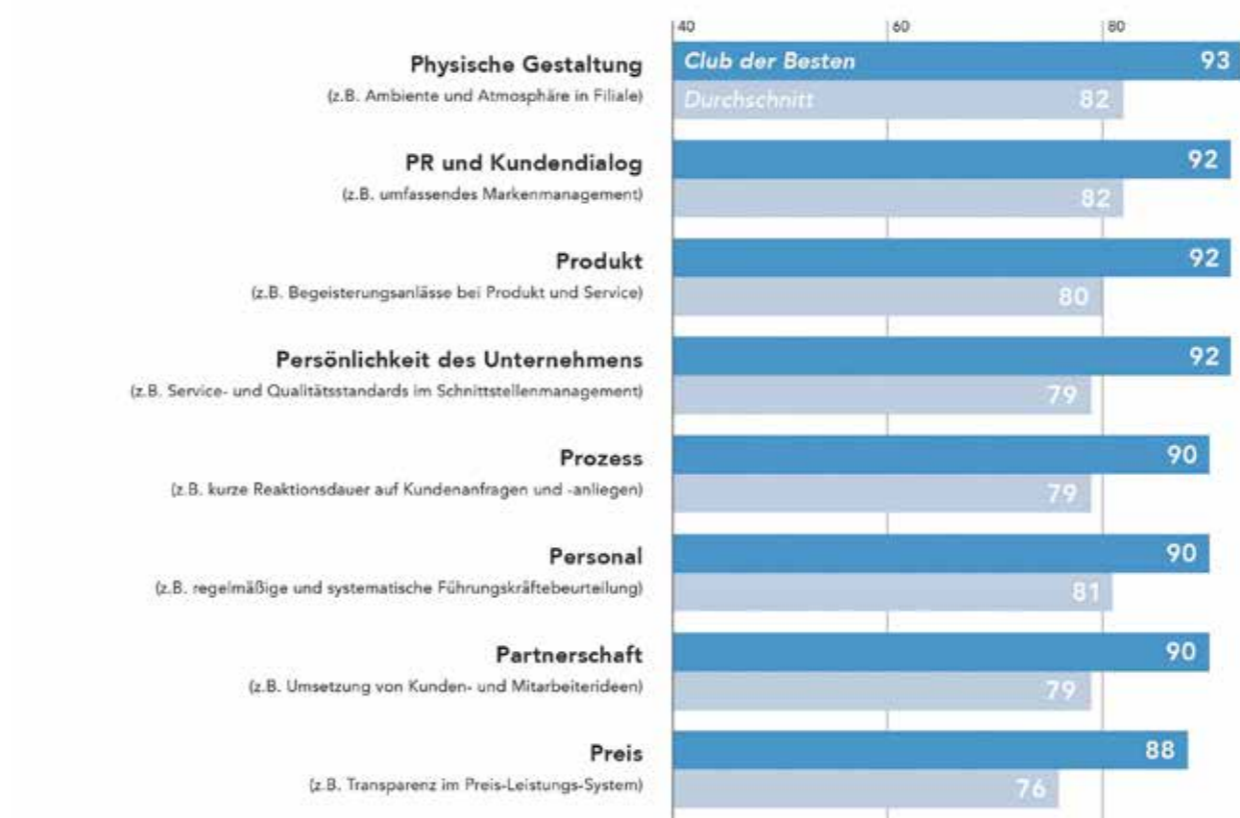


Auszeichnungen für die Mitglieder im „Club der Besten“ (v. o.): das Best-Practice-Zertifikat sowie ein beispielhaftes Gütesiegel für die erfolgreich absolvierte Service-Potenzial-Analyse durch ServiceValue



Aufwärtstrend: Der Weg nach oben verläuft für viele Unternehmen nicht unbedingt gradlinig – aber immer über erfolgreiche Kundenbeziehungen

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

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 Markt-leistung 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, Management-Interviews und ggf. Ortsbesichtigung. Die Auswertung teilt sich in eine Service-Analyse (aktueller Reifegrad) und eine Potenzial-Analyse (Management-Attention). „Die SPA ist in ihrer wissenschaftlich-konzeptuellen Anlage eine erfahrungsgestützte und solide Methode“, sagt der Service-Forscher Prof. Rolf van Dick von der Goethe Universität Frankfurt am Main.

DER DIENSTLEISTER SERVICEVALUE GMBH

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 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.



INTERVIEW MIT DR. CLAUD DETHLOFF, GESCHÄFTSFÜHRER VON SERVICEVALUE

„KEINE KUNDENBEGEISTERUNG OHNE EIN KUNDENORIENTIERTES MANAGEMENT“

Um Mitglied im „Club der Besten“ werden zu können, muss ein Unternehmen zunächst beweisen, dass es seine Kundinnen und Kunden begeistert. Wie erfolgt dieser Nachweis?

Für diesen Nachweis befragen wir in unabhängigen Studien die Kundinnen und Kunden systematisch zu ihren Erfahrungen mit dem jeweiligen Unternehmen. Und zwar in Bezug auf Service, Produktqualität, Preisgestaltung und mehr. Der notwendige Grad an Kundenbegeisterung wird also konsequent aus der Perspektive der Rezipienten gemessen und muss im Verhältnis zu anderen Unternehmen überdurchschnittlich sein. Gradmesser ist eine Prozentzahl, die sich aus dem Mittelwert aller Angaben zu einer konkreten Ja/Nein-Antwort ergibt. Hinter einer Prozentzahl von 100 stünde also ein eindeutiges Ja zur Begeisterung.

Gäbe es auch Alternativen, die Kundenbegeisterung zu messen – zum Beispiel mit mehreren Fragen oder Antwortmöglichkeiten?

Alternativen gibt es immer. Wir operationalisieren das Themenspektrum allerdings bereits über die Champions-Reihe, indem wir für unterschiedliche Aspekte eben jeweils eine eigene Studie aufsetzen. Anstatt in einer einzigen Studie die möglichen Prädiktoren allesamt aufzuführen, widmen wir jedem eine einzelne Untersuchung, um Ausstrahlungseffekte zu vermeiden. Wenn zum Beispiel in einer Befragung mit mehreren Themen die Gesamtzufriedenheit zu Beginn und am Schluss erhoben wird, gibt es fast immer unterschiedliche Ergebnisse. Das liegt an der Wechselwirkung subjektiv unterschiedlich gewichteter Prädiktoren. Diese Verzerrung wird bei einer einzelnen Abfrage vermieden. Bei mehreren Antwortmöglichkeiten, also einer mehrstufigen Antwortskala, gibt es ähnliche Effekte: zum Beispiel die Tendenz zur Mitte. Im Fall der Begeisterung gilt jedoch ein Entweder-Oder.

Spielt bei den Auditierungen, die im Rahmen des „Club der Besten“ durchgeführt wer-

den, die Kundenbegeisterung dann noch eine Rolle?

Als konkreter Bestandteil des Auditierungs-Fragebogens zwar nicht. Doch uns liegen ja zu jedem Unternehmen die Begeisterungsprofile bereits vor, und wenn die Kundenbegeisterung beispielsweise beim Service deutlich größer ausfällt als bei der Produktqualität, dann fragen wir schon nach, woran dies liegen könnte. Eine Auditierung ist mehrdimensional und findet mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen statt. Während wir in den Studien der Champions-Reihe die tatsächlich erlebte Wirkung der Unternehmensaktivitäten auf die Kundinnen und Kunden untersuchen, blicken wir mit den Auditierungen ins Unternehmensinnere. Nur in der Zusammenschau beider Perspektiven lässt sich sagen, ob das Gesamtsystem in sich harmonisch und ausbalanciert ist oder nicht, also ob ein kundenorientiertes Denken und Handeln sowie auch die strukturelle, prozessuale und personelle Ausrichtung mit einer langanhaltenden und nachhaltigen Kundenbegeisterung einhergehen.

Was genau wird bei der Auditierung erhoben und gemessen?

Bei einer Auditierung findet immer sowohl eine schriftliche Datenerhebung über halbstandardisierte Fragebogen als auch ein persönlicher Austausch in Interviewform statt. Die Datenauswertung erfolgt über eine sogenannte Service-Potenzial-Analyse. Unser theoretischer Bezugsrahmen ist die Customer-Value-



Am Puls der Kundenzufriedenheit: Dr. Claus Dethloff von ServiceValue

STRATEGISCHE AUFMERKSAMKEIT



Forschung. Konkret verwenden wir unser Strukturmodell der sieben beziehungsweise acht P-Dimensionen, zum Beispiel P für Preisgestaltung oder für Personalpolitik und so weiter. Die Service-Analyse misst das Konstrukt der Kundenorientierung differenziert und umfassend sowie auch praxisorientiert. Die Potenzial-Analyse stellt über die erhobene Management-Attention fest, ob die unternehmensinterne Ressourcenplanung angemessen ist oder ob sogar mögliche Allokationsvorteile bestehen.

Erfolgt eine Auditierung unangemeldet oder mit Vorankündigung?

Eine Auditierung wird angemeldet und terminlich mit allen Beteiligten abgestimmt, denn die Teilnehmerzahl kann durchaus größer sein. Orts- oder Werksbesichtigung kann hinzu kommen. Überdies sind oftmals

Unterlagen, Dokumente oder Kennzahlen für die Managementgespräche beizubringen, die teils in unterschiedlichen Abteilungen anzufragen sind. Bei einem plötzlichen Auftauchen würde die Datenerhebung deshalb vermutlich sehr gering ausfallen und die Auditierung ihr Ziel verfehlen.

Lässt sich aufgrund des hohen Umfangs der Auditierungen ausschließen, dass Unternehmen für eine bessere Selbstdarstellung sozusagen kurzfristiges Schauaufen veranstalten?

Ja, das kann weitestgehend ausgeschlossen werden. Zumal sich die Vorstände und Geschäftsführungen im Club der Besten aufgrund der nachgewiesenen Kundenbegeisterung ohnehin schon in einem positiven Frame bewegen und eher die Motivation haben, immer besser zu werden.

Alle Ausgezeichneten und mehr Informationen unter www.servicevalue.de

