

Service Excellence, Servicekultur und Kundenorientierung - so gehts

Service Excellence: Kundenbegeisterung jenseits der Norm

Wie lässt sich die **Qualität** einer Dienstleistung messen? Natürlich am Grad der **Kundenzufriedenheit**, werden Sie jetzt selbstverständlich sagen.

Und das ist natürlich auch richtig. Nur wie kann ein einmal erreichter Grad an herausragendem **Service** gehalten werden, wenn wichtige Parameter wie eben die Ansprüche der **Kunden** ständigem Wandel unterzogen sind und die damit angestrebte Kundenzufriedenheit in immer weitere Ferne rückt?

Richtung Kundenzufriedenheit

Am besten dadurch, dass man als Dienstleister niemals aufhört, sich zu bewegen. Selbstverständlich in Richtung **Kundenzufriedenheit** - und am besten im Kreis. Im Kreis?

Zertifikate und Kundenbeziehungsmanagement

Aber, da kommt man doch nie voran! Stimmt nicht ganz, denn für die Erlangung eines Zertifikats für herausragendes **Kundenbeziehungsmanagement** beispielsweise soll man als Dienstleister definierte Kriterien kontinuierlich durchlaufen. Am Ende (nicht des Kreises, sondern jedes Durchlaufs) hat man exzellentes Service oder auch **Service Excellence nach DIN ISO SPEC 77224**.

Dieses recht neue Zertifizierungsmodell, das auch in Kombination mit einem **Audit nach ISO 9001** vergeben wird, setzt konsequent auf Kundensicht und ist sozusagen in zwei Varianten "erhältlich":

☒ als Basisvariante, bei der die Umsetzung der Mindestforderungen an Service Excellence begutachtet und bestätigt werden

☒ als Reifegradvariante, bei der eine individuell abgestufte Bewertung des Reifegrads nach einem Punktesystem vorgenommen wird.

Beleuchtet werden dabei vor allem drei Aspekte:

Der konzeptionelle Ansatz (also wie man seine persönliche Roadmap zu Service Excellence beschreibt, begehnt und umsetzen will)

① Umsetzung (Wie sieht die tatsächliche Umsetzung aus? Wie wirksam und nachhaltig ist sie?)

② Ergebnisse (Wie habe ich meine Ziele erreicht, gemessen, bewertet und analysiert?)

Service Excellence - Servicekultur - Kundenorientierung: Aus- und Einhängeschild

Neben der Tatsache, dass [Service Excellence](#) natürlich und ähnlich einer Zertifizierung nach **ISO 9001** ein Aushängeschild für jedes kundenorientierte und **qualitätsbewusste Unternehmen** ist, wirkt herausragendes **Kundenbeziehungsmanagement** aber eben auch nach innen.

Es verändert ein Unternehmen und dessen Fremd- und Eigenwahrnehmung. Denn um sich zertifiziertes Unternehmen nach **Service Excellence DIN ISO SPEC 77224** nennen zu können, muss man sich reflektieren, Kritik annehmen und dadurch Veränderungen zulassen.

Qualitätsbewusste Unternehmen - Kundenbeziehungsmanagement - Service Excellence DIN EN ISO SPEC 77224

Denn, wie bereits gesagt, **Service alleine macht noch nicht den Unterschied**. Nein, **Service** vor allem im Dienstleistungssektor heißt persönlicher **Service, Überraschungsleistungen, Begeisterungspotential**. Es bedeutet aber auch ein professionelles und kontinuierliches Management des Kundenfeedbacks und die Umsetzung gewonnener Erkenntnisse im Sinne der **Service Excellence** nach **DIN ISO SPEC 77224**.

Anders gesagt: Die berühmte Frage, ob es denn noch ein bisschen mehr sein darf, stellt der Dienstleister nicht mehr an den Kunden, sondern an sich selbst und seinen Service. Genauer betrachtet, stellt sich diese Frage eigentlich überhaupt nicht mehr, denn schließlich muss die Antwort gemäß **Service Excellence** immer JA lauten.

Zwischen Emotionsarbeit, Deep Acting und Surface Acting

Ja und Amen zu jedem Kundenwunsch zu sagen, kann indes sehr erschöpfend sein - und richtig ist es auch nicht. Nicht umsonst sprechen wir deshalb auch im Bereich des **Kundenmanagements und des CRM** davon, an Beziehungen arbeiten zu müssen. Und das kann an die Substanz gehen.

Dies beweisen die Ergebnisse einer **kürzlich erschienen Studie zum Thema Emotionsarbeit im Dienstleistungssektor**. Prof. Walsh von der Friedrich-Schiller-Universität Jena und Prof. Boris Bartikowski von der Euromed Business School in Marseille gingen dabei der Frage nach, wie belastend es für Dienstleister eigentlich ist, immer recht freundlich zu lächeln.

Sie unterschieden dabei zwischen dem **Deep Acting und dem Surface Acting**. Bei ersterem versuchen die Mitarbeiter ihren gestischen und mimischen Ausdruck unabhängig von ihrer eigentlichen Gemütsverfassung zu steuern, also quasi so zu tun, als ob (Faking). Beim "Deep Acting" aber wird die Empathie nicht vorgetäuscht, sondern tatsächlich empfunden. Doch wirkliche Gefühle können auf die Dauer belasten ebenso wie die gespielten.

Bei der Untersuchung mit über 230 **Dienstleistungsmitarbeitern** in Deutschland erwies sich nämlich, dass das Deep Acting im Vergleich zum Surface Acting einerseits zwar die Arbeitszufriedenheit steigerte, dies aber nur bei männlichen und jüngeren Mitarbeitern. Den älteren und weiblichen Mitarbeiter ihrerseits machte das Surface Acting zu schaffen und beeinflusste die Arbeitszufriedenheit negativ.

In diesem Sinne entscheidet die Strategie der Emotionsarbeit also auch über die Arbeitszufriedenheit aller Mitarbeiter und beeinflusst damit auch die Kündigungsabsichten. Und nicht zu vergessen: Sobald Mitarbeiter sich belastet fühlen, weil sie entweder zu viele Emotionen haben, teilen oder unterdrücken, leidet darunter auch der Kundenservice.

Real Acting: Service Excellence in der Praxis

Womöglich ist ein weit verbreitetes Vorurteil, dass man im Kfz-Handel auf automotivierte **Mitarbeiter** trifft. Es war aber nicht unbedingt diese Theorie, die ich im Auftrag eines Kooperationspartners als Mystery Shopper in 6 Niederlassungen eines Autohauses überprüfen sollte.

Getestet werden sollte dabei, ob und in welchem Grad **Serviceleistungen** der Werkstatt, des Verkaufs

und auch Extraleistungen und Beratung unter die sprichwörtlichen Räder kommen oder ob dort der Turbo gezündet wird.

Um es vorweg zu nehmen: Es war eine Art Hindernis-Parcours der Gefühle und Einstellungen. Besonders im Gedächtnis geblieben sind mir hierbei 2 Verkäufer. Wer weiß, ob womöglich beide in den Genuss eines **Method-Acting-Kurses (Method Acting ist eine der bekanntesten Schauspiel-Methoden)** gekommen waren oder **Service** tatsächlich so definieren.

Der eine Verkäufer war in jedem Fall authentisch, was sein Desinteresse anging. Sogar sein ungebügeltes Hemd mit eingerissener Hemdtasche schienen mehr als nur Requisite, sondern tatsächlicher Ausdruck seiner Service-Einstellung.

Der andere zerriss sich eher selbst - und zwar für mich als Kundin und für seinen Arbeitgeber. Er vertrat nicht nur zeitgleich zwei seiner erkrankten Kollegen aus dem Bereich Werkstatt und Beratung, sondern nahm sich auch noch sehr viel Zeit für mich und mein Anliegen.

Zwischen Stolz und Ärger

Während also das Desinteresse des einen mich verärgerten, war ich beim dem anderen Mitarbeiter fast schon überzeugt, ihn mit meinen Anliegen nicht auch noch zu "belasten". Zudem stellte sich mir bei beiden die Frage nach dem Warum bzw. Warum trotzdem der jeweiligen Einstellung.

Womöglich war der eher unmotivierte Mitarbeiter verärgert worden. Irgendwann oder immer wieder. Das kann sich, so das **Verbund-Forschungsvorhaben „PRIDE – Wertschöpfungstransparenz und Wertschätzung als Innovationsressourcen für den Dienstleistungsbereich“**, nachhaltig auf die eigene Arbeit und damit auf die Wertschöpfung, Wertschätzung und den Innovationsgrad im **Dienstleistungsunternehmen** auswirken.

Inwieweit üben Stolz und Ärger Einfluss auf Fluktuations- und Absentismusraten, d.h. beispielsweise auf Krankenstand und Abwanderung? Wie kann der eigene Beitrag zur Wertschöpfung noch sichtbarer gemacht und wie eine Kultur der Anerkennungskommunikation entwickelt werden?

Diese "**inneren Qualitätsfaktoren**" schließlich sind eben auch eine mächtige (An)-Triebfeder für guten, schlechten oder eben **exzellenten Service**.

Wird eine Dynamik des Mitarbeiterstolzes erzeugt und ermöglicht, dass Mitarbeiter im **Servicebereich** genauso stolz auf ihre Leistung schauen können, wie zum Beispiel ein Mechaniker auf ein repariertes Auto, ist auch die selbstverständliche Integration von Service Excellence in die unternehmensinternen **Wertschöpfungsprozesse** einfacher zu erreichen.

Wir sollten reden...

... wenn Sie sich in einem oder mehreren Bereiche wiederfinden. Aber wir sollten auch reden, wenn Sie sich nicht sicher sind, ob wir Ihnen helfen können. Meist lässt sich durch ein Gespräch ganz einfach klären, wo Bedarf besteht und wo genau wir helfen können.

Wo erhalte ich weitere Informationen rund um die Themen Qualitätsmanagement, Leadership / Führung, Digitalisierung und Industrie 4.0?

Informationen zu den Themen **Führungskräfteentwicklung und Leadership** erhalten Sie hier: <https://www.manager-plenum.de/> - <https://www.mallorca-kontor.de/> - <https://www.kraftwerk-kontor.de/>

Informationen zum Thema **Qualitätsmanagement im Automotive Umfeld** erhalten Sie hier: <https://www.automotive-kontor.de/> - <https://www.iatf16949-kontor.de/>

Weitere Informationen zu den Themen **Qualitätsmanagement, Prozessoptimierung und ISO 9001** erhalten Sie hier: <https://www.audit-kontor.de/> - <https://www.tqm-kontor.de/> - <https://www.qm-kontor.de/>

Weitere Informationen zu den Themen **FMEA, Risikomanagement, Risikoanalyse und QFD** erhalten Sie hier: <https://www.qfd-kontor.de/> - <https://www.fmea-kontor.de/>

Weitere Informationen zu den Themen **Lean, Changemanagement / Veränderungskultur, KVP, 5S, Six Sigma** erhalten Sie hier: <https://www.lean-kontor.de/> - <https://www.kaizen-kontor.de/> - <https://www.sixsigma-kontor.de/>

Weitere Informationen zu den Themen **APQP, Automotive Core Tools, Projektmanagement und Qualitätsvorausplanung** erhalten Sie hier: <https://www.apqp-kontor.de/>

Weitere Informationen zu den Themen **Industrie 4.0, Digitalisierung, MES Lösungen und CAQ Software Einsatz** erhalten Sie hier: <https://www.mes-kontor.de/> - <https://www.tech-kontor.de/> - <https://www.industrie40-kontor.de/> - <https://www.caq-kontor.de/>

Weitere Informationen zu den Themen **Product-Lifecycle-Management / PLM, Enterprise Content Management / ECM, Customer Relationship Management / CRM und Dokumenten Management Systemen / DMS** erhalten Sie hier: <https://www.crm-kontor.de/> - <https://www.plm-kontor.de/> - <https://www.ecm-kontor.de/> - <https://www.dms-kontor.de/>

Informationen zu den Themen **Reklamationsmanagement / Beschwerdemanagement, Service Excellence und Kundenorientierung** erhalten Sie hier: <https://www.servicequalitaet-kontor.de/> - <https://www.8d-kontor.de/> - <https://www.lead-kontor.de/> - <https://www.salesforce-kontor.de/>

Informationen zu den Themen **Qualitätsmanagement, Lean, KVP und 5S im Pharma, Medizintechnik und Lebensmittel Umfeld** erhalten Sie hier: <https://www.haccp-kontor.de/> - <https://www.gmp-kontor.de/> - <https://www.fda-kontor.de/>

Wo erhalte ich weitere Informationen rund um die Themen von Seminar-Terminen, Inhalten und Veranstaltungsorten?

Alle Informationen zu unseren Trainings und Seminaren erhalten Sie auf unserem [Seminar- und Trainings-Portal Seminar Plenum](#)

Wo erhalte ich Antworten auf häufig gestellte Fragen?

Alle Fragen und Antworten zu häufig gestellten Fragen erhalten Sie hier in <https://www.kontor-gruppe.de/glossar.html>. Sie haben Fragen oder Anregungen? Wir freuen uns auf Ihr Feedback und die Gespräche mit Ihnen.