

Reiner Puch

Kundenbegeisterung

Zufall oder Strategie?

Ein Whitepaper zu Service Excellence



1. Auflage 2018

Reiner Puch
Franzstraße 13
82140 Olching

Das vorliegende Werk wurde sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernimmt der Autor für die Richtigkeit der Angaben, Hinweise und Ratschläge sowie eventuelle Druckfehler keine Haftung.

Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz. Informationen zu dieser Lizenz sind abrufbar unter:
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

Sie dürfen es ohne Änderung für Ihre eigenen Zwecke verwenden, Kapitel oder Absätze entnehmen und verwenden oder Änderungen vornehmen. Falls Sie das Dokument oder Inhalte daraus verwenden, müssen Sie dabei meinen Namen als Urheber nennen.

In diesem Text wird jeweils nur die männliche oder die weibliche Variante eines Begriffes verwendet. Selbstverständlich bezieht sich das Gesagte auf Personen beiderlei Geschlechts.

I. Worum geht es hier eigentlich?

Wann waren Sie zuletzt richtig begeistert von einem Shop, einem Dienstleister, einem Hotel, einem Restaurant, oder woanders?

Hoffentlich sagen Sie jetzt nicht: „Noch nie.“, denn das wäre wirklich traurig und wir hätten noch eine Menge zu tun.

Aber denken wir mal positiv und Sie waren begeistert. Dann haben Sie doch bestimmt beschlossen, dort wieder hinzugehen, oder? Wahrscheinlich haben Sie Ihren Freunden auch von dem Erlebnis erzählt und empfohlen, dort auch einmal zu kaufen.

Und genau darum geht es: Wenn Sie mit Ihrem Unternehmen wirklich erfolgreich sein wollen und nicht nur in der breiten Masse mitschwimmen, dann müssen Sie Ihre Kunden begeistern. Und zwar immer wieder. Denn dann bleiben sie Ihnen nicht nur treu, sondern sie empfehlen Sie auch. Und das ganz ohne, dass Sie darum bitten müssen.

Kluge Köpfe haben das Ganze vor einiger Zeit „Service Excellence“ getauft. Dieser Begriff geistert jetzt herum im Markt und viele wissen nicht so genau, was es wirklich ist.

Abhilfe schafft dieses Whitepaper. Und wenn Sie bis zum Ende durchhalten, dann wissen Sie nicht nur, dass Service Excellence nicht nur im Service passieren kann, sondern auch im Vertrieb und überall sonst, was begeisterte Mitarbeiter damit zu tun haben, und wie es funktioniert, das Ganze einzuführen. Ein kleines Schmankerl gibt es schließlich noch für diejenigen, die mit ihren Zielen an der Erreichung von bestimmten Umsätzen, Kostenreduktionen und Ähnlichem hängen: Sie wissen anschließend, wie Service Excellence genau diese Zahlen positiv beeinflusst.

II. Von Kundenerlebnissen, Kontaktpunkten und Wahrnehmungen

Beginnen wir damit, einige Begriffe zu erklären, die Ihnen so oder so ähnlich im Zusammenhang mit Service Excellence immer wieder begegnen werden.

Also, wie ist das mit dem Kundenerlebnis? Ich hatte Sie schon gefragt, ob Sie schon einmal begeistert waren, irgendwo. Sie hatten dann ein begeisterndes Kundenerlebnis. Wann immer Sie mir einem Unternehmen zusammentreffen, dann haben Sie ein Kundenerlebnis. Das kann begeisternd sein, aber eben auch mittelmäßig oder richtig schlecht. Wir wollen den Kunden natürlich begeistern. Und zwar nicht nur einmal, sondern immer wieder. Denn nur dann prägt sich das bei ihm ein. Und nur dann empfiehlt er Sie wirklich weiter, weil er weiß, Sie können es nicht nur einmal, sondern immer.

Lassen Sie uns nun die Kontaktpunkte ansehen. Darunter verstehen wir, welche verschiedenen Arten es gibt, mit dem Kunden in Berührung zu kommen. Ganz früher ging das nur persönlich. Dann kamen Telefon und Telefax hinzu. Nicht zu vergessen der gute alte Brief. Und heute? Wir sind digital und können mit dem Kunden auch im Internet Kontakt haben: auf unserer Homepage, per-E-Mail, im Online-Shop, über Portale... Und keiner weiß heute so genau, was morgen gehen wird. Für uns ist wichtig: Ein Kundenerlebnis heißt: Wir treten mit dem Kunden in Kontakt. Und zwar an einem oder mehreren Kontaktpunkten. Wenn Sie also Ihre Kunden begeistern wollen, dann müssen Sie das an jedem einzelnen Kontaktpunkt tun. Nicht nur an einem. Und das fängt mit so etwas Einfachem wie einer Visitenkarte an: Was meinen Sie, was Kunden in eine schlecht gemachte Visitenkarte alles hineininterpretieren?

Jetzt zur Wahrnehmung: Wir haben gerade Kundenerlebnisse kennengelernt, die an den Kontaktpunkten stattfinden. An jedem der Kontaktpunkte hat der Kunden eine bestimmte Wahrnehmung von Ihnen. Diese Wahrnehmung muss positiv sein und den Kunden begeistern. Denken Sie nur mal an Ihren letzten Restaurantbesuch: Was haben Sie da nicht alles wahrgenommen. Angefangen von der Freundlichkeit der Bedienung, dem Platz, den Sie hatten, wie schnell es ging, bis hin zur Qualität des Essens. Allein in einem Restaurant gibt es über 100 Wahrnehmungspunkte. Also über 100 Chancen, Ihren Kunden zu begeistern, aber eben auch 100 Chancen dafür zu sorgen, dass Sie den Kunden nie wiedersehen.

III. Was hat der gute alte Kano damit zu tun?

Hier ein Beispiel für das Modell, das der japanische Professor Noriaki Kano entwickelt hat, aus dem wahren Leben:

Stellen Sie sich einmal vor, Sie wollen Ihre Partnerin oder Ihren Partner richtig begeistern und beschließen, ihr oder ihm ein köstliches Frühstück an das Bett zu bringen. Sie oder er haben damit überhaupt nicht gerechnet und sind begeistert. Wenn Sie das mit dem Frühstück am nächsten Tag wiederholen, so wird noch immer Begeisterung da sein, aber schon ein bisschen weniger. Am nächsten Tag ist es schon selbstverständlich. Wenn Sie dann am folgenden Tag verschlafen und kein Frühstück servieren, dann wird die Partnerin oder der Partner enttäuscht sein.

Kano hat ein paar ganz wichtige Dinge erkannt, die essenziell für Service Excellence sind, und die sich in dem nachfolgenden Bild widerspiegeln:

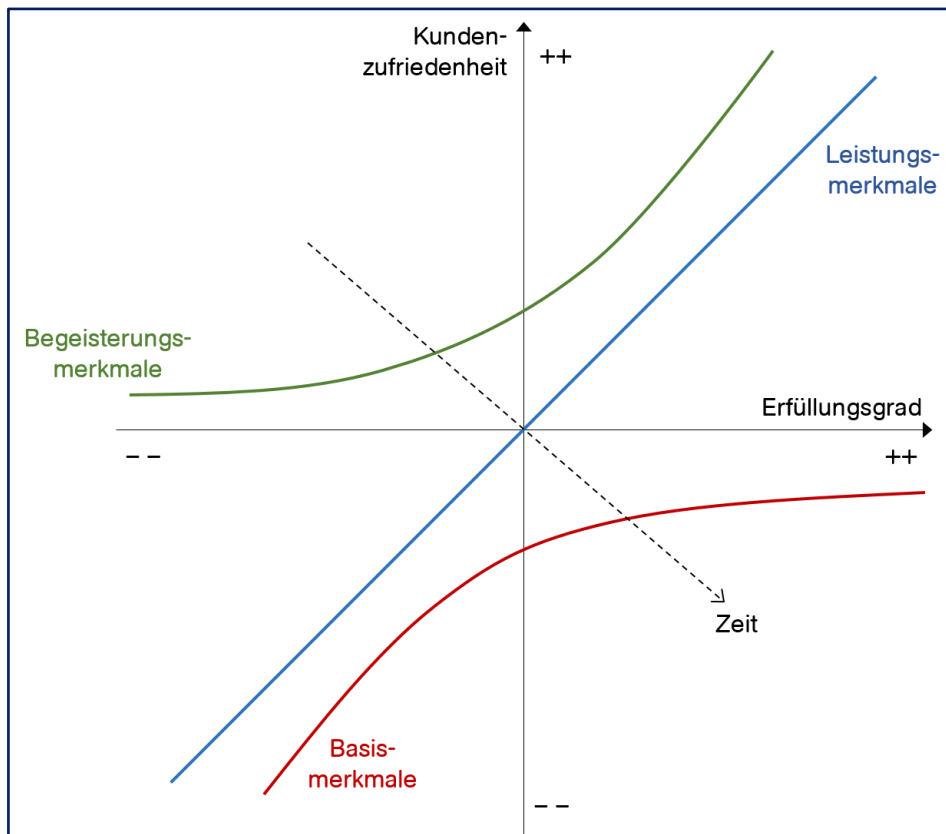


Abbildung 1: Modell der Kundenzufriedenheit (nach: Kano 1968 1987, 1995, 2001)

- Begeistert bin ich nur von Dingen, mit denen ich nicht gerechnet habe (Begeisterungsmerkmale)
- Die Begeisterung für dasselbe Erlebnis nimmt mit der Zeit ab (Zeit)
- Das Erlebte ist irgendwann selbstverständlich (Leistungsmerkmale)
- Wenn ich noch nicht mal das Minimum an Service liefere, wird der Kunde richtig sauer (Basismerkmale)

Was bedeutet das nun für unser Unternehmen? Wir müssen uns immer Neues einfallen lassen, um den Kunden immer wieder zu begeistern. Eine Innovationskultur zu pflegen ist also wichtig.

IV. Warum wir begeistertes Personal brauchen

Bisher haben wir gesehen, dass Ihr Unternehmen nur mit begeisterten Kunden langfristigen Erfolg haben kann, weil nur diese Kunden nicht zur Konkurrenz gehen und Ihr Unternehmen kostenfrei weiterempfehlen, und zwar sogar den besten Freunden und der Familie.

Jetzt einen Schritt weiter in der logischen Kette: Wie kann ich Kunden begeistern? Nur mit ebenfalls begeisterten Mitarbeitern. Kann man sich ja leicht vorstellen: Wenn jemand seine Firma nicht mag, vielleicht sogar innerlich schon

gekündigt hat, das Ganze nur als „Job“ betrachtet, werden die Kunden das merken. Also keine Begeisterung.

Es gibt ganz viele helle Köpfe, die sich viele Gedanken über die Motivation und Begeisterung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemacht haben: Denken Sie an Herrn Maslow und seine Pyramide oder an Herrn Herzberg und seine zwei Faktoren-Theorie, um die wahrscheinlich bekanntesten Modelle zu nennen. Egal an welches Modell ich glaube, ich muss eben einfach danach handeln, das Personal nicht nur als Kostenfaktor betrachten.

Dieser Gedanke führt uns fast schon zwangsläufig zu den Führungskräften. Wir wollen Sie hier nicht überreden, dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter möglichst viel Spaß haben. Ganz im Gegenteil. Wichtig ist, dass die Führungskräfte imstande sind, den Menschen zu betrachten und dessen Bedürfnisse. Zu erkennen, was jeder Einzelne als motivierend und begeisternd erachtet und ihm das ermöglichen. Das soll nicht heißen, dass jeder nur in der Hängematte herumliegt und die Arbeit nicht getan wird. Das wollen die Menschen gar nicht. Die meisten wollen arbeiten und zum Erfolg „ihres“ Unternehmens beitragen. Wenn man sie denn nur ließe. Wenn man ihnen endlich Freiräume einräumen würde, ihnen eigene Verantwortung übertragen würde. Denn wer weiß denn wohl am besten, was den Kunden begeistert? Die Kollegen, die den direkten Kontakt zu ihm haben.

Ist eigentlich alles ganz einfach? Eben. Gerade deswegen ist es auch heute noch einfach, sich von der Konkurrenz zu unterscheiden. Man muss es nur tun.

V. Vom Zufall zur Strategie

Das bringt uns zum Kernthema, dieses „man muss es nur tun“. In fast allen Unternehmen findet man Mitarbeiter, die es schaffen, ihre Kunden zu begeistern. Aus Kundensicht sieht das eben wie Zufall aus, denn die Begeisterung hängt davon ab, mit wem es der Kunde gerade zu tun bekommt.

Irgendwie müssen wir es also schaffen, aus dem Zufall eine Regelmäßigkeit zu machen. Wie macht man das? So wie immer, wenn ich etwas in einem Unternehmen wiederholbar implementieren will. Ich brauche den festen Willen des Managements, die Kunden immer und überall begeistern zu wollen. Denn es so wie oft im Leben: Wenn der Chef es selbst nicht tut, warum soll ich es denn dann tun. Ich brauche also eine Strategie und einen Fahrplan, wie ich das Ganze umsetzen will. Nennt sich heute Change Management. So weit, so gut. Aber das greift bei der Kundenbegeisterung zu kurz: Weder Kunden noch Mitarbeiter sind mit dem Gleichen zu begeistern. Das ist, ganz im Gegenteil, sehr individuell.

Was ich wirklich brauche ist eine Service Excellence Kultur. Und zwar quer durch das ganze Unternehmen.

Nur wenn jeder sich Gedanken darüber macht, wie er seine Kollegen und seine Kunden begeistern kann und das auch tut, wird selbst auch von seinen Kollegen begeistert werden. Wenn das alle leben, dann geht es immer weiter aufwärts, fast schon zwangsläufig.

Sie fragen sich jetzt vielleicht: Wenn das alles so einfach ist, warum machen wir es denn nicht? Das frage ich mich auch.

Manchmal hängt es an der Sache mit der scharfen Säge. Sie wissen ja: Wenn sich der Holzfäller Zeit nähme, seine Säge zu schärfen, könnte er anschließend viel schneller sägen. Aber er sagt dann immer, er hat keine Zeit zum Schärfen, denn er muss ja sägen. Genauso ist es mit dem Service Excellence. Wer soll denn die Arbeit machen, während wir das einführen?

Manchmal hängt es am Geld. Der Chef ist der Auffassung, Kundenbegeisterung ist teuer, denn die ganzen Blumensträuße und die Essensgutscheine kosten halt. Nochmal: Das ist es nicht: Es bedarf nicht eines Blumenstraußes, um den Kunden zu begeistern. Na ja, manchmal schon. Aber primär geht es um den menschlichen Faktor. Dass ein Mitarbeitender an mich denkt und mir zum Geburtstag gratuliert. Oder mich fragt, wie es denn meinem Kind geht, nachdem ich kürzlich von seiner Krankheit erzählte. Oder, oder, oder... Wie schon gesagt: Was Menschen begeistert, ist sehr individuell, aber es muss nicht zwingend etwas kosten. Außer gelebter Empathie.

Leider hängt es manchmal auch an einem Monopol. Wenn ich mit meinem Unternehmen etwas mache, was kein anderer macht, dann brauche ich keine Kundenbegeisterung. Die müssen ja sowieso bei mir kaufen. Erstens gilt das vielleicht für heute, aber schon morgen könnte ein Konkurrent am Markt sein. Und zweitens könnte der Kunde auch komplett verzichten, wenn es denn nicht lebensnotwendig ist. Also auch für solche Unternehmen lohnt sich Service Excellence.

VI. Service Excellence und die Geschäftszahlen

Jetzt wird es etwas wissenschaftlicher. Es lohnt sich aber, die Kennzahlen mal genau zu betrachten und festzustellen, dass Service Excellence sehr viele von ihnen positiv beeinflusst. Und wenn Sie in Ihrem Job auch noch an solchen Kennzahlen gemessen werden, lohnt sich das aufmerksame Lesen.

Sehen wir uns nun den typischen Wertetreiberbaum eines Unternehmens an. Darin sind die wichtigsten Zweige Umsatz, Kosten, Produktivität und Nachhaltigkeit.

Nehmen wir einmal einen typischen Geschäftsführer und seine Jahresziele. Dazu könnten zum Beispiel die Steigerung des Umsatzes um $x\%$ oder die Senkung der Kosten um $y\%$ gehören.

Neue Umsätze werden generiert, indem vorhandene Kunden mehr bestellen oder neue Kunden gewonnen werden. Wird es klar? Wenn Kunden begeistert sind, dann kaufen sie mehr und neue Kunden kommen auch, weil das Unternehmen sehr gern empfohlen wird. Und die Kosten für die Einstellung neuer Mitarbeiter oder die Akquise neuer Kunden werden auch minimiert. Die Mitarbeiter bleiben, weil sie begeistert sind und die neuen Kunden kommen ganz von allein, siehe oben.

VII. Gibt es da auch eine Norm?

Ja, aber...

Wir haben gesehen, dass es keine feste Regel gibt, was ich tun muss, um Menschen zu begeistern. Weil es individuell unterschiedlich ist. Dennoch ist es sinnvoll, zur Einführung von Service Excellence auf einen Leitfaden zurückgreifen.

Zwanzig namhafte Unternehmen in Deutschland haben sich zusammengetan und sich Gedanken über Service Excellence gemacht. Heraus kam eine „technische Spezifikation“, die DIN SPEC 77224. Nach der Fertigstellung wuchs das Interesse an Service Excellence. Eine Arbeitsgruppe auf europäischer Ebene wurde ins Leben gerufen, um eine europäische Leitlinie zu entwickeln. Basis war zwar die DIN SPEC 77224, aber man wollte etwas Neues machen. Das Ergebnis war die CEN/TS 16880. Weil darin aber einige gute Erkenntnisse und Checklisten fehlen, haben meines Erachtens beide ihren Sinn.

Beide sind auch gut zu lesen und sind nicht besonders lang. Wenn Sie sich also vorgenommen haben, sich mit Service Excellence zu beschäftigen, schauen Sie mal hinein. Es lohnt sich.

VIII. Zu guter Letzt – das Management Summary

Ja, ich halte mich nicht an Regeln und stelle das an das Ende statt an den Anfang. Ich bitte um Nachsicht, denn ich wollte Ihnen zuerst kurzweilig vermitteln, worum es geht bei Service Excellence.

Hier die Gedanken noch einmal zusammengefasst und in Kürze. Denn ich kann ja nicht über Service Excellence schreiben, aber selbst keinen bieten:

- Service Excellence bedeutet, dass Sie mit Ihrem Unternehmen Kunden begeistern. Weil Ihnen nur begeisterte Kunden treu bleiben und Sie ihren besten Freunden weiterempfehlen.
- Bei allen Kundenerlebnissen und an allen Kundenkontaktpunkten, an denen die Kunden ihrem Unternehmen begegnen, muss er Sie so positiv wahrnehmen, dass er begeistert ist.

- Nur solche Erlebnisse begeistern mich richtig, mit denen ich vorher nicht gerechnet habe. Aber nur bei ersten Mal und vielleicht noch ein wenig beim zweiten Mal. Ich muss mir also immer etwas Neues einfallen lassen. Und das muss noch nicht einmal viel Geld kosten.
- Um Kunden zu begeistern, brauche ich begeistertes Personal. Dafür brauche ich exzellente Führung.
- Damit Service Excellence kein Zufall mehr ist, sondern regelmäßig passiert, brauche ich im Unternehmen eine Service Excellence Kultur und eine Service Excellence Strategie.
- Service Excellence sorgt für einen positiven Einfluss auf die Geschäftstreiber Umsatz, Kosten, Produktivität und Nachhaltigkeit.
- Es gibt zwei gute Leitlinien für Service Excellence: Die DIN SPEC 77224 und die CEN/TS 16880.

IX. Literaturverzeichnis

Kano, Noriaki (1968). Concept of TQC and its Introduction.
In: Kuei, 35, 4, S. 20–29.

Kano, Noriaki (1987). TQC as Total Quality Creation. In: Proceedings of the International Conference on Quality Control, Tokyo 1987, S. 143–148.

Kano, Noriaki (1995). Upsizing the Organisation by Attractive Quality Creation. In: Kanji, G. K. (Hg.): Total Quality Management. Proceedings of the First World Congress, London 1995, S. 60–72.

Kano, Noriaki (2001). Life Cycle and Creation of Attractive Quality. Paper presented at the fourth International QMD Conference on Quality Management and Organisational Development, University of Linköping, Linköping 2001.

Kano, Noriaki; Seraku, Nobuhiko; Takahashi, Fumio; Tsuji, Shinichi (1984). Attractive Quality and Must Be Quality. In: Quality - Journal of the Japanese Society for Quality Control, 14, 2, S. 165–186.