

Konsumentenpsychologie und Kundenbeziehungen

Und der beste Arbeitgeber 2016 in der Schweiz ist: Service Excellence!

Patricia Frank

Als Dienstleistungsland hat die Schweiz ein besonderes Interesse an hoher Servicequalität. Der Wettbewerb nimmt zu, die Kunden haben immer mehr Auswahl und der Kostendruck im Unternehmen steigt. Eine Möglichkeit aus diesem Teufelskreis auszubrechen ist der Fokus auf die Service Excellence: Den Kunden nicht nur zufrieden zu stellen, sondern ihn begeistern. Dabei fokussieren erfolgreiche Firmen auf den Faktor Mensch, den Mitarbeiter, der die Schlüsselfigur für die erfolgreiche Umsetzung ist.

Die Schweiz wählt den besten Arbeitgeber

Jedes Jahr beteiligen sich zahlreiche Firmen am Swiss Arbeitgeber Award. Wer ist der beste Arbeitgeber in der Schweiz? Auf den ersten Blick eine Wertschätzung für die Mitarbeiter, in vielen Köpfen wahrscheinlich eher ein Mittel, um Werbung für das eigene Unternehmen zu machen. Es lohnt sich aber, einen Blick hinter die Kulissen der Bestplatzierten zu werfen, denn neben den begeisterten Mitarbeitern haben sie noch etwas gemeinsam: Bei vielen Firmen finden sich deutliche Hinweise, dass sie sich der

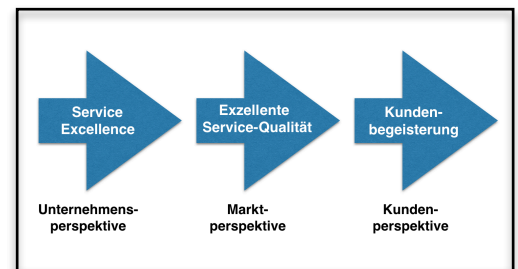
Service Excellence verpflichtet haben. Purer Zufall?

Service Excellence und Kundenbegeisterung

In den 90er-Jahren war das erklärte Ziel von kundenorientierten Unternehmen die Kundenzufriedenheit: Die Firma erfüllt die Erwartungen des Kunden und dies äussert sich in Zufriedenheit. Erhöht sich diese, erhöht sich auch der Gewinn. Heute weiss man, dass die Loyalität damit nicht (mehr) gewährleistet ist. Erst mit Emotionen und Begeisterung erzielt man Kundenloyalität. Das heisst, die Unternehmen müssen dem Kunden mehr offerieren als er erwartet. Dabei muss die Kernleistung nach wie vor stimmen: Basis-Versprechen und ein kompetentes Management von Kundenfeedback sind immer noch die Grundlage von zufriedenen Kunden. Aber erst mit einer persönlichen Note oder gar einem zusätzlichen Service, den der Kunde nicht erwartet, erzielt man Begeisterung.

Unter Service Excellence wird die Unternehmens-Perspektive zusammengefasst, also alle Prozesse und Vorgaben, die das Ziel haben, den Kunden zu begeistern. Auf dem Markt wird dies durch exzellente

Servicequalität wahrgenommen und löst beim Kunden in der Folge Begeisterung aus.



Quelle: Gouthier, 2012

Wie entsteht Kundenbegeisterung?

Fragt man den Experten im Unternehmen, den Kundenmanager, dann ist es klar: Überraschungsleistungen! Ein unerwarteter (nicht-) monetärer Mehrwert oder eine Aktivität wie ein Kunden-Event tragen durchaus zur Begeisterung bei, genauso wie Schnelligkeit des Services, Innovationen und die eigentliche Kernleistung. Das macht in der Summe aber gerade mal die Hälfte der Auslöser aus. Knapp

50% der Begeisterung schreibt der Kunde dem zwischenmenschlichen Kontakt zu: Fachkompetenz, Engagement sowie Sozialkompetenzen des Mitarbeiters. Ein freundlicher, verlässlicher Angestellter der

dem Kunden Aufmerksamkeit schenkt, vorausdenkt und kompetent nach Lösungen sucht begeistert viele Kunden mehr als Bonuspunkte in einem Treueprogramm.

Vor diesem Hintergrund wurde in Europa 2010 eine Initiative gestartet, um einen praxisnahen und anerkannten Managementstandard zu schaffen: Das europäische Modell der Service Excellence. Dies beschreibt vier Grundpfeiler für die Schaffung von Kundenbegeisterung: Die operative, strategische, innovative und kulturelle Dimension. Letztere schliesst neben der Etablierung einer Service Excellence Kultur auch das Engagement der Mitarbeiter mit ein.

Eine Grundvoraussetzung für ein herausragendes Kundenerlebnis ist also das Engagement und die Eigenverantwortung der Mitarbeiter, sowie deren eigene

Begeisterung. Denn positive Emotionen sind ansteckend: strahlt der Mitarbeiter Begeisterung aus, lässt das den Kunden nicht unberührt. Neben der höheren Loyalität resultieren daraus auch ökonomische Vorteile, wie

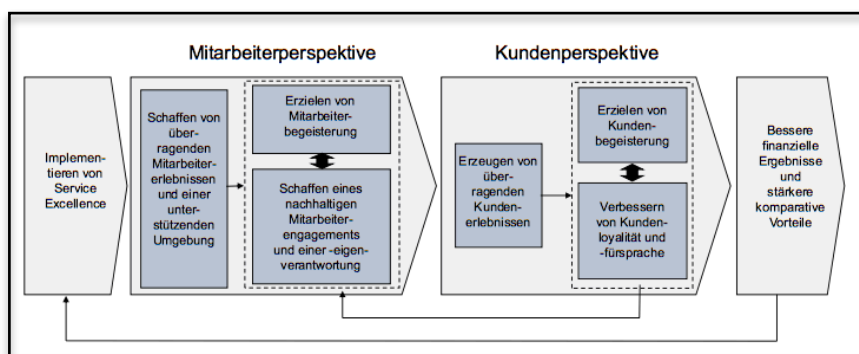
Wettbewerbsvorteile und bessere finanzielle Ergebnisse. Zudem motiviert jeder begeisterte Kunde den Mitarbeiter, und es setzt eine positive Verstärkung ein.

Organisationsstolz als Ausgangslage für Kundenbegeisterung

Wenn die Emotionen auf der Kundenseite geweckt werden sollen, braucht es auch ein Äquivalent auf der Unternehmensseite. Ein Umfeld rückt ins Zentrum, das positive Emotionen begünstigt und negative reduziert. In den letzten Jahren gewann deshalb der Organisationsstolz in der Wissenschaft und in der Unternehmenspraxis an Bedeutung. Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass Organisationsstolz die Kundenorientierung steigert und die Wechselabsicht reduziert. Darüberhinaus fördert Organisationsstolz die Kreativität und führt zu einem Wettbewerbsvorteil.

Beim Mitarbeiterstolz ist es wichtig zu verstehen, dass es verschiedene Arten von Stolz gibt, die unterschiedliche Treiber und Auslöser haben. Neben dem Leistungsstolz, den ein Mitarbeiter fühlt, wenn er seine Arbeit gut erledigt hat gibt es den Organisationsstolz. Dieser basiert auf Erfolgen des Arbeitgebers, also der ganzen Organisation.

Als zweites differenziert die Psychologie zwischen Stolzemotionen und Stolz Einstellungen. Stolzemotionen sind kurzlebige affektive Reaktionen, die auf bestimmten Auslösern beruhen. So ist ein Autoverkäufer zum Beispiel stolz darauf, einem



Ursache-Wirkungskette der Service Excellence, Quelle: CEN/TS 16880 (2015)

Kunden den passenden Wagen zusammengestellt und verkauft zu haben.

Die Einstellung hingegen ist eine längerfristige Haltung, die aus einer Gesamtbewertung entsteht. Sie ist die Summe der Erfahrungen und ein erlerntes Konstrukt. Die Einstellung ist damit viel dauerhafter als Emotionen. Einfach gesagt: Viele emotionale Stolz-Ereignisse führen zur erlernten Einstellung Organisationsstolz.

Der Organisationsstolz unterscheidet sich von der Identifikation mit der Organisation durch höhere Leistungsorientierung und höhere Emotionalität, und wirkt sich positiv auf das Selbstbewusstsein und Selbstwertgefühl der Mitarbeiter aus. Daher gehen Wissenschaftler davon aus, dass Organisationsstolz eine stärkere Motivation ist als organisationales Commitment oder Mitarbeiterzufriedenheit.

Auslöser für Organisationsstolz

Die Auslöser für Organisationsstolz sind vom jeweiligen Unternehmenskontext abhängig. Neben Faktoren, die die Unternehmensführung verantwortet (erfolgreiche Unternehmensgeschichte, Klarheit über die Kernkompetenzen und Ausrichtung der Firma, ökonomischer Erfolg) rückt der

Mensch ins Zentrum. Die gelebte Kultur, Tradition und Werte kann den Stolz beeinflussen. Weitere Treiber sind Arbeitsbezogene Elemente wie der Führungsstil, Handlungsspielraum und Mitbestimmung der Mitarbeiter sowie eine herausfordernde Umgebung.

Wie sieht das in der Praxis aus?

Die ISS, einer der Top-Arbeitgeber von diesem Jahr, definiert in einem Whitepaper von 2014 drei Kernpunkte für das Mitarbeiterengagement:

- 1) HR-Praktiken wie Rekrutierung, Training und Entwicklung sowie Performance Management
- 2) Arbeit an der Einstellung mit Fokus auf Kultur, Vertrauen und Messung des Engagements
- 3) Den Mitarbeitern einen Sinn vermitteln

Konkret bedeutet das für den Mitarbeiter, dass er im Zentrum der Service Excellence steht. Seine persönliche Entwicklung und ein echter Handlungsspielraum sollen die nötige Motivation geben, die Extrameile für den Kunden zu gehen. Gleichzeitig verpflichtet sich das ganze Unternehmen zu den gemeinsamen Werten und zur gemeinsamen Vision.

Darüberhinaus enthalten die Führungsprinzipien (die für Führungskräfte und Mitarbeiter Unternehmensweit gelten) klare Aussagen zum Stolz: „Wir sind

stolz darauf, für unsere Kunden Dienstleistungen erbringen zu dürfen“. Und: „Wir sind stolz darauf, hervorragende Leistungen und Ergebnisse zu erbringen“

Zusammenfassend hält ISS fest: *„People processes should be at the core of any service organization“*

Ein eindrückliches Beispiel, wie die Ursache- Wirkungskette der Service Excellence von Mitarbeiter zu Kundenbegeisterung umgesetzt wird.

Fazit: Service Excellence - Mehr als ein Modewort

Ist es Zufall, dass die besten Arbeitgeber in 2016 sich auch durch hohe Service Excellence auszeichnen? Nicht nur. Wer Service Excellence erreichen will, muss seine Mitarbeiter für die gemeinsame Vision begeistern, eine Sinn-stiftende Arbeit und ein inspirierendes Arbeitsumfeld schaffen. Nur begeisterte Mitarbeiter können Kunden begeistern. Eine bei Nokia durchgeführte Untersuchung hat gezeigt, dass die ersten 6000 Mitarbeiter, die an einem Service Excellence Programm teilgenommen haben, zufriedener waren mit der Unternehmenskultur als ihre Kollegen, in Bereichen wie Engagement, Zusammenarbeit und Kommunikation. Soll Service Excellence gelingen, ist neben dem

Commitment des Top-
Managements der Mitarbeiter
Schlüssel zum Erfolg.
Klar ist auch, dass sich nicht
jeder Mitarbeiter dieser Vision
verpflichten will oder kann, und
nicht jeder Mitarbeiter in diese
Kultur passt, die sehr klare
Forderungen stellt.
Und es ist beruhigend zu sehen,
dass in unserer schnelllebigen
und Konsum-orientierten
Gesellschaft sich der Fokus
wieder auf die
zwischenmenschlichen
Qualitäten richtet.

Und nicht zuletzt kann es uns
als Kunden freuen: Wer fühlt
sich schon nicht in einer
Umgebung wohler, in der die
Mitarbeiter ebenfalls Freude und
Begeisterung verspüren?

Weiterführende Literatur:

- 1) *Ankerstjerne P. (2014).*
Service Management 3.0 -
the next generation of
services, unter: [http://
www.issworld.com/press/
news/2014/06/27/service-
management-3-0--the-next-
generation-of-service](http://www.issworld.com/press/news/2014/06/27/service-management-3-0--the-next-generation-of-service)
- 2) *Gouthier, M. (2016).*
Management der
Kundenbegeisterung : Wie
Sie Kunden durch
Excellence überzeugen (1.
Auflage 2016) Symposium.
Düsseldorf
- 3) *Gouthier M (2011).*
Organizational pride and its
positive effects on employee
behavior, Journal of Service
Management, Vol. 22 Iss 5
pp. 633 - 649



Autorin: Patricia Frank