

## Service mit unverwechselbarer Identität von Dirk Zimmermann

### Leitbild

Ein Leitbild im Service sorgt für Motivation bei den Mitarbeitern und leistet einen Beitrag zur Kundenbindung. Es trägt somit nachhaltig zum Unternehmenserfolg bei. Nicht nur große Unternehmen profitieren von einem Leitbild, sondern ebenso kleine und mittelständische bis hin zu Einzelunternehmen. Wer ein Serviceleitbild entwickeln möchte, braucht konsequente Umsetzungsstrategien und eine klare Vorstellung der Werte, Vision und Mission.

Ein Leitbild sagt aus, was der Unternehmenszweck, die zentralen Werte, Aktivitätsfelder und konkreten Ziele eines Unternehmens ist. Es beschreibt die Mission und Vision einer Organisation sowie die angestrebte Organisationskultur in einer schriftlichen Erklärung und teilweise auch mit einem Bild oder einer Grafik.

Das Leitbild ist grundsätzlich die Basis für eine überzeugende Identität im Service. Mit dieser macht sich ein Unternehmen unverwechselbar für Mitarbeiter und Kunden und hebt sich außerdem vom Wettbewerb ab.

Ein Leitbild leistet aber noch mehr. Es wird ebenso für die Kunden und die Öffentlichkeit geschaffen, um diese vom Unternehmen und den Produkten oder Dienstleistungen zu überzeugen.

Das Leitbild trägt somit zur Imagepflege bei. Dabei ist der Erfolg von Leitbildern durchaus meßbar. Damit der Erfolg nachweisbar wird, können die Unternehmen ihre Mitarbeiter befragen, ob sie glauben, daß das Unternehmen, Führungskräfte und Kollegen, sich in ihrem täglichen Handeln an dem Leitbild orientieren.

Und ebenso Kunden können sich darüber äußern, ob das beschriebene Leitbild mit ihren Serviceerfahrungen einhergeht.

Das Leitbild klärt den Sinn und Zweck des Service. Wenn die Einführung eines Serviceleitbildes erfolgreich gelingt, sind dies einige Ergebnisse:

- Grundlage für Unternehmensziele und Strategien
- klare Unternehmensidentität
- Entscheidungshilfe für Führungskräfte
- mehr Mitarbeitermotivation
- Hilfestellung in Konfliktsituationen

Ein Serviceleitbild kann beispielsweise aus diesen drei Bereichen bestehen:

- Motto oder Slogan: Eine Aussage, die den Kunden die Leistungen verdeutlicht.
- Mission und Vision: Eine Aussage, die an die Kunden und Mitarbeiter gerichtet ist, und die verdeutlicht, wofür das Unternehmen steht. Die Einzigartigkeit sollte in den Vordergrund gerückt werden.
- Werte: Diese sagen etwas über den Umgang der Mitarbeiter untereinander aus.

Es ist für Serviceanbieter lohnenswert, sich mit Leitbild und den sich daraus ergebenden Strategieempfehlungen aktiv zu beschäftigen

## Design

Für Unternehmen ergeben sich verschiedene Ansatzpunkte, um die Herangehensweise des Designs für die Gestaltung der Schnittstellen zum Kunden nutzen zu können.

In der Vergangenheit sind viele Serviceangebote eher zufällig und reaktiv entstanden – als Antwort auf Kundenbedürfnisse und in Ergänzung zu bestehenden Angeboten.

Dabei müssen Services genauso entworfen, entwickelt und getestet werden wie materielle Güter auch. Ein erster und wichtiger Schritt ist das Bereitstellen und Auswerten betriebswirtschaftlicher Kennzahlen zur Status-quo-Analyse (zum Beispiel: Wie lang sind die Warte- und Bearbeitungszeiten? Wie oft werden Leistungen nachgefragt?).

Im Vordergrund muß der Nutzen für den Kunden stehen – nicht die Leistung an sich. Ein grundsätzlicher Denkfehler, der auch in der Wirtschaft immer wieder gemacht wird: Unternehmen fokussieren ihre eigene Leistung. Aber die Leistung ist nur das Werkzeug, mit dem im Kontext eines Kundenbedürfnisses ein Nutzen erbracht wird.

Die leitenden Fragestellungen müssen sein:

1. Wie sieht der Alltag der Zielgruppe aus?
2. Welche Bedürfnisse und Anforderungen lassen sich daraus ableiten?
3. Wie kann der Alltag der Zielgruppe durch neue Services leichter und besser gestaltet werden?

Ein funktionales und formvollendetes Design für einen Service basiert auf dem präzisen Verständnis der Bedürfnisse und Wünsche der Kunden und des Nutzens, der mit einer Leistung verbunden ist.

Unter diesem Gesichtspunkt sollte auch eine Überprüfung des Serviceportfolios erfolgen. Denn nicht alle angebotenen Leistungen sind schließlich wirklich nützlich – und möglicherweise wären andere zur Vervollständigung des Nutzens sinnvoll.

Hilfreich für einen solchen Prozeß ist es, sich bestimmte Kundenarchetypen, etwa Einmalkunde, Gelegenheitskunde, Präferenzkunde, Stammkunde, Exklusivkunde zu entwerfen und deren Bedürfnisse durchzuspielen – eine Methodik, die im Service Design als „Persona-Entwicklung“ bezeichnet wird.

Ein erfolgreiches Service Design erfordert, die Organisation von außen, also mit den Augen der Kunden, zu sehen. Service Designer erkunden die Reise, die ein Kunde beim Konsum der öffentlichen Dienstleistungen macht.

Der Serviceprozeß reduziert sich nicht auf die Phase des eigentlichen Servicekonsums. Es ist sehr wichtig, auch die vor- und nachgelagerten Prozesse in die Betrachtung mit einzubeziehen.

Service ist unsichtbar, aber sinnlich wahrnehmbar – über die mit der Dienstleistung verbundenen Evidenzen.

Diese können gegenständlich sein oder olfaktorisch, akustisch oder taktil. Sie können in den Besitz des Kunden übergehen – wie Broschüren, Faltblätter oder Geschenke – oder im Besitz der Unternehmens bleiben – wie Räumlichkeiten, Einrichtung oder das Erscheinungsbild der Mitarbeiter.

Diese sinnlich wahrnehmbaren Evidenzen werden im Service-Design-Prozeß systematisch entwickelt und gestaltet. Selbstverständlich erwarten Kunden eine gleichbleibende Servicequalität.

Dafür sind feste Standards wichtig. Sie geben eine relative Gewißheit über das, was erwartet werden kann.

Allerdings sollte es möglich sein, diese Standards so flexibel zu halten, daß Unternehmen ausreichend auf die nicht immer standardisierbaren Sorgen und Nöte ihrer Kunden eingehen können.

Wer den Kontakt mit dem Kunden zu einem solchen Erlebnis macht, verbessert nicht zuletzt die Außenwirkung seiner Leistung. Gleichzeitig erzeugt dies sehr positive Effekte für das Image.

## Performance

Die Performance im Service beinhaltet die Fähigkeit, innovative und qualitativ hochwertige Serviceleistungen erfolgreich am Markt zu erbringen.

In den bislang wenig beachteten „weichen“ Faktoren liegen Möglichkeiten zur Steigerung der Performance. Die aktive Gestaltung dieser immateriellen Vermögenswerte bei Serviceanbietern, wie Veränderungsfähigkeit, Kundenbasis, Netzwerkfähigkeit, Marke sowie Mitarbeiter spielt eine zunehmend wichtige Rolle.

Ergebnisse von Untersuchungen zeigen, daß sich Serviceunternehmen nach ihren Ausprägungen in den fünf immateriellen Vermögenswerten in „Professionals“, „Performer“ und „Beginner“ unterscheiden lassen.

Erfolgreiche Dienstleister (Professionals) zeichnen sich durch einen hohen Reifegrad ihrer Managementorganisation aus: Ihnen gelingt es in überwiegend allen fünf Managementbereichen (Veränderungsfähigkeit, Kundenorientierung, Netzwerkfähigkeit, Marke sowie Mitarbeiter) starke Ausprägungen zu erzielen.

Bei „Performern“ sinkt die relative Bedeutung des Kundenpotentials und des Markenwertes, während die Bedeutung der Veränderungsfähigkeit und der Mitarbeiterressourcen im Gegensatz zu „Beginnern“ stark zunimmt. Sie konzentrieren sich auf die nach innen gerichteten Vermögenswerten.

„Beginner“ dagegen legen zwar großen Wert auf die Kunden und ihre Marke, vernachlässigen jedoch meist die anderen Wertaspekte. Der Fokus ihrer Performance ist stark nach „Außen“ gerichtet, also auf die Optimierung der vom Kunden unmittelbar wahrnehmbaren Werte. Die Summe der Ausprägungen des anhand verschiedener Indikatoren meßbaren Wertes steigt zwischen Beginnern, Performern und Professionals um jeweils ca. 20 Prozentpunkte an.

Die geringsten Unterschiede zwischen Professionals und Beginnern zeigen sich beim „Kundenkapital“, während die größten, oftmals ungenutzten Potentiale beim „Humankapital“ und „Veränderungskapital“ liegen.

Aufgrund der steigenden Komplexität der Arbeitsinhalte ist die Ressource „Wissen“ heute von höherer Bedeutung denn je. Wandlungsfähige Strukturen sind angesichts neuer Wettbewerbsstrukturen aufgrund von Deregulierung und Liberalisierung erforderlich.

Die Kundenerwartungen steigen angesichts des internationalen Innovationswettbewerbs von Dienstleistern und eine zunehmend hohe Kunden-Mitarbeiter-Interaktion bei der Entwicklung und Erbringung von Dienstleistungen sollte unterstützt werden. Der anhaltende Trend zur Polarisierung der Märkte führt zu einer verstärkten Markenpositionierung.

Das professionelle Management der fünf Treiber des Serviceerfolgs steht für die erfolgreichen Unternehmen ihres Sektors im Mittelpunkt. Der gleich starke und ausgewogene Umgang mit den Ressourcen Wissen, wandlungsfähigen Strukturen, Kunden, Netzwerken und Mitarbeitern wird für sie auch künftig ein Erfolgsfaktor darstellen.

**TIP:** Lesen Sie weiter im neuen Buch „Service erfolgreich machen“. Weitere Informationen zum Bezug sowie eine erste Leseprobe sind hier zu finden:  
[www.DieServiceForscher.de](http://www.DieServiceForscher.de)