



Orte der Wahrheit

Durch Umsetzung erlebbarer Kundenorientierung zu hoher Servicequalität

Für Produktions- wie Dienstleistungsunternehmen immer wettbewerbsrelevanter werden die Faktoren Qualität und Service, wie sie von Kundenseite wahrgenommen werden. Ein Finanzdienstleister mit permanentem, direktem Kundenkontakt schuf mit den „Orten der Wahrheit“ systematisch eine für den Kunden erlebbare Kundenorientierung. Die Initiative wurde im gesamten Unternehmen umgesetzt und in einen permanenten Prozess überführt.

Solveig Keser und Jürgen Freisl

In Zeiten, in denen Produkte und Dienstleistungen immer austauschbarer werden, sind die Faktoren Qualität und Service aus Kundenwahrnehmung ein immer wichtigeres Merkmal im Wettbewerb. Doch für viele Unternehmen – in der Produktion genauso wie in der Dienstleistung – ist es nicht einfach, herausragende Kundenorientierung wahrnehmbar und nachhaltig zu gestalten.

Die Sparkasse Oberhessen nahm im Rahmen ihrer Initiative für erlebbare Kundenorientierung Orte und Gelegenheiten in

den Fokus, bei denen ihre Kunden Qualität und Service direkt erleben können. Für die Sparkassen, die es seit über 200 Jahren gibt, ist Qualität kein Selbstzweck, sondern ein wesentlicher Baustein des Erfolgs und der Zukunftsfähigkeit.

Initiative für eine ganzheitliche und vernetzte Kundenorientierung

Die Sparkasse Oberhessen mit ihren über 1000 Mitarbeitern ist in ihrer Region Marktführer im Privat- und im mittelständischen Firmenkundengeschäft. Hier ste-

hen die Kundenbedürfnisse und die individuelle Kundenbetreuung besonders stark im Vordergrund. Kompetente Beratung ist für den Finanzdienstleister keine Frage des Orts und des Zeitpunkts, sondern des Kundenwunschs. Um dies herauszuheben und zu konkretisieren, entwickelte die Sparkasse im Jahr 2012 eine neue Vision. Diese berücksichtigt explizit die Wirkungskette, nach der ein nachhaltiger wirtschaftlicher Erfolg nur auf Basis von loyalen Kunden erreicht werden kann. Eine besondere Stärke in Qualität und Service ist dabei eine wich-

tige Voraussetzung für Kundenloyalität. Parallel zur Entwicklung der Vision wurden eine Kundenbefragung durchgeführt und Verbesserungspotenziale in Bezug auf den Selbstanspruch „... stark in Qualität und Service“ ermittelt. Seinerzeit zeigte sich, dass die qualitäts- und servicebezogenen Aktivitäten der Sparkasse geprägt waren durch unterschiedliche Verantwortlichkeiten und durch vereinzelte, unverbundene Maßnahmen.

Auf Basis der neuen Vision, der Ergebnisse der Kundenbefragung und des Status quo beim Umgang mit qualitäts- und servicerelevanten Themen ergab sich die Zielsetzung, eine ganzheitliche, vernetzte und kundenorientierte Sichtweise zu schaffen und alle Aktivitäten danach auszurichten. Dazu wurde eine systematisch und nachhaltig angelegte Initiative zur Qualitäts- und Kundenorientierung gestartet, die gemeinsam mit Kunden, Mitarbeitern und Führungskräften gestaltet und umgesetzt wurde. Ein besonderer Fokus liegt hierbei auf „Qualität – konkret und erlebbar aus Kundensicht“.

Damit wurde bei der Sparkasse Oberhessen bereits vor gut drei Jahren ein Projekt zu einer Thematik durchgeführt, welche inzwischen als „Service Excellence“ in die fachöffentliche Wahrnehmung geraten ist: Ende 2015 erschien die DIN SPEC 77224 „Erzielung von Kundenbegeisterung durch Service Excellence“, und Anfang 2016 veröffentlichte die EFQM das „Committed to Service Excellence“-Bewertungsverfahren. Beide Ansätze basieren auf der Erkenntnis, dass in allen Branchen Produkte und Dienstleistungen zunehmend austauschbar sind und ein Alleinstellungsmerkmal nur mehr über den Service geschaffen werden kann – was zu besonderen Kundenerlebnissen und darüber zu Kundenloyalität führt (Bild 1).

Qualität und Service konkret: die Orte der Wahrheit

Unter der Maßgabe, dem Anspruch der eigenen Vision und der Bedeutung der Kundenerlebnisse gerecht zu werden, kristallisierten sich für die Initiative drei wesentliche Erfolgsfaktoren heraus:

- Der Ausgangspunkt ist die Identifizierung der „Orte der Wahrheit“, also (sowohl im wörtlichen als auch übertragenen Sinne) jener Orte, an denen Kunden



Bild 1. Von Qualität und Service zum Geschäftserfolg: der Wirkungszusammenhang

das Unternehmen und seine Qualität wahrnehmen. Die wichtigste Frage lautet: „Wo, wie, wann und mit wem erlebt der Kunde Kundenorientierung?“ Zur Ermittlung und Bewertung ihrer Anforderungen, Bedürfnisse und Wünsche gilt es insbesondere, die Kunden einzubeziehen.

- In einem nächsten Schritt sind für jeden Ort der Wahrheit konkrete Qualitätsstandards zu definieren. Bei der Sparkasse Oberhessen wurden diese auf Basis der Kundeninformationen von den Mitarbeitern selbst entwickelt, um ganz konkret herauszuarbeiten, was der Kunde an den Orten der Wahrheit im Kontakt mit dem Unternehmen erleben soll.
- Die Nachhaltigkeit der Umsetzung wird durch eine ganzheitliche Verantwortlichkeit und Vernetzung sichergestellt. Dazu werden zum einen alle Aktivitäten im Qualitätsmanagement gebündelt und gesteuert und die Beteiligten systematisch einbezogen (Kunden, Mitarbeiter, Führungskräfte). Zum anderen gibt es Maßnahmen zur kontinuierlichen Kommunikation und zu deren regelmäßiger Überprüfung und Verbesserung.

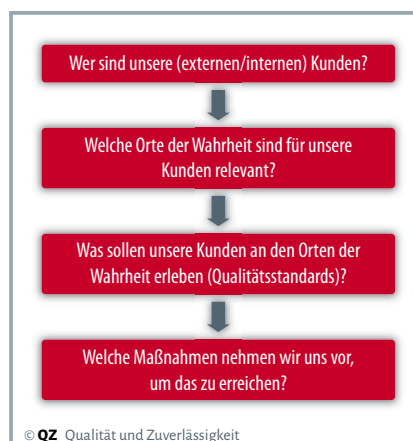


Bild 2. Zentrale Fragestellungen der Mitarbeiter-Workshops

Als Grundlage für die Initiative wurde ein Projekt gestartet mit dem Schwerpunkt „erlebte Kundenorientierung“. Dazu gehörten die Einbindung aller Mitarbeiter und Führungskräfte, die Pilotierung verschiedener Methoden und Instrumente für die Zielgruppen Kunden und Mitarbeiter, die Etablierung eines bereichsübergreifenden Arbeitskreises Qualität und die Erarbeitung eines internen Kommunikationskonzepts.

Meilensteine auf dem Weg zu Service Excellence

Im Projekt „Qualität – konkret und erlebbar“ und bei der Umsetzung in der Linie wurden die fünf wichtigsten Schritte und Meilensteine definiert, miteinander verzahnt und systematisch umgesetzt:

„Orte der Wahrheit“ identifizieren

Zunächst wurden die Orte identifiziert, an denen die Kunden die Sparkasse Oberhessen konkret erleben. Der Betrachtungsfokus ging dabei durch alle Bereiche und Ebenen – von der Beratung bis zum Service, von schriftlichen, telefonischen und Online-Kontakten bis hin zu Beschwerden. Auch für Bereiche ohne externen Kundenkontakt wurden Orte der Wahrheit identifiziert, und zwar auf Basis der Fragen: „Wer sind unsere internen Kunden?“ und „Welche Orte der Wahrheit sind für unsere internen Hauptkunden relevant?“

Als Methodik für die spätere Umsetzung wurde eine zentrale Veranstaltungsreihe „Qualitäts-Roadshow“ mit anschließenden Mitarbeiter-Workshops nach einer einheitlichen Systematik genutzt (Bild 2). So konnten alle Mitarbeiter und Führungskräfte für die Initiative gewonnen und durch eigenes Erleben und Erarbeiten der Qualitätsstandards aktiv beteiligt werden.

Die Sicht des Kunden

Da es um die Schaffung von besonderen Kundenerlebnissen geht, ist es ent- >>>

Ort der Wahrheit	Unser Qualitätsstandard	Wo steht unser Team aktuell?	Welche Maßnahmen nehmen wir uns im Team vor?
Wo nehmen uns unsere Kunden wahr?	Das soll der Kunde an diesem Ort der Wahrheit erleben	Wo stehen wir heute? Wo bestehen Stärken? Wo Defizite?	Was hilft uns dabei, den Standard konstant zu erreichen?
<ul style="list-style-type: none"> ■ ■ ■ ■ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ■ ■ ■ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ■ ■ ■ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ■ ■ ■

Tabelle 1. Aufbau der Qualitäts-Kataloge für die einzelnen Unternehmensbereiche (schematisch)

scheidend, die konkreten Wünsche, Bedürfnisse und Anforderungen der Kunden an den Orten der Wahrheit zu identifizieren und mögliche künftige Anforderungen zu antizipieren. Dazu wurden Kundenbefragungen ausgewertet und moderierte Gesprächsrunden mit einem kleinen Kreis von Kunden durchgeführt. Ergebnis dieser „Kundenforen“ war ein authentisches Feedback zur wahrgenommenen Qualität der Sparkasse aus Kundensicht.

Für die Zielgruppe Mitarbeiter wurde eine Zukunftswerkstatt durchgeführt, in der spielerisch und in angenehmer Atmosphäre außerhalb der Sparkasse systematisch wichtige Erkenntnisse rund um die Fragestellung „Was wünschen sich die Kunden an den Orten der Wahrheit?“ generiert wurden.

Status quo und Ziele

Die identifizierten Anforderungen aus Kundensicht dienten als Basis für die Formulierung der Qualitätsstandards. Jedes Team erarbeitete einen „Qualitäts-Katalog“, der den Führungskräften auch als Unterstützung bei der kontinuierlichen Qualitätsver-

besserung dient (Tabelle 1). Kundenanforderungen und definierte Qualitätsstandards werden in regelmäßigen Teamgesprächen am jeweiligen Ist-Zustand gespiegelt. Bestehende Schwächen können so schnell erkannt und entsprechende Gegenmaßnahmen abgeleitet werden.

Maßnahmen für Qualität und Service

Die Qualitäts-Kataloge führten und führen weiterhin in allen Bereichen zur Planung und Umsetzung von Maßnahmen zur kontinuierlichen Qualitätsverbesserung im Team (Tabelle 2).

Anschließend setzte das Qualitätsmanagement zentrale Maßnahmen für das Gesamtunternehmen auf. Dazu wurden jene Ansätze, die aus Best-Practice-Ideen der einzelnen Bereiche entstanden sind, als Standards für das Gesamtunternehmen gebündelt. Ergänzend zur Verstärkung dieser wichtigen Umsetzungsphase erfolgten kontinuierlich interne und externe Kommunikations-Maßnahmen.

Nachhaltigkeit und KVP

Als wesentlicher Erfolgsfaktor erwies sich die intensive Einbeziehung aller Mitarbeiter in die Erarbeitung der Qualitäts-Kataloge. Die eigene Auseinandersetzung mit dem System „Orte der Wahrheit“ trug maßgeblich dazu bei, die Abläufe aus dem Blickwinkel des Kunden betrachten zu können und die Identifikation mit den Qualitätsstandards sicherzustellen.

Ebenfalls wichtig war das Nachhalten der Verbesserungsmaßnahmen durch das Qualitätsmanagement mit klarer Definition von Verantwortlichkeiten. Unterstützt wurde dies durch gezielte und systematische Aktivitäten, wie zum Beispiel regelmäßige Führungskräfte-Informationen sowie Mitarbeiter-Kommunikation über das Intranet („Qualitäts-Landkarte“). Darüber hinaus wurde die Qualitätssteuerung im

Topmanagement verankert und die erfolgten Verbesserungen extern kommuniziert.

Zur operativen Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements wurde ein bereichsübergreifender Arbeitskreis geschaffen: Dadurch, dass die Teilnehmer intern als Multiplikatoren wirken, konnte die Akzeptanz des Themas Qualität erhöht und das Qualitätsbewusstsein gestärkt werden.

Orte der Wahrheit für Unternehmen aller Branchen

Bei einem klassischen Dienstleister wie der Sparkasse Oberhessen geht es bei der vom Kunden wahrgenommenen Kundenorientierung in erster Linie um Dienstleistung und Service, wofür die Kunden natürlich auch in besonderer Weise sensibilisiert sind. Für Produktionsbetriebe gilt es, von einem erweiterten Qualitätsbegriff auszugehen und sich so zusätzliche Chancen für eine höhere Kundenorientierung zu erschließen. Auch klassische Produkt-Kunden, ob Konsumenten oder B2B-Kunden, treten als Menschen auf und wünschen sich (explizit oder implizit) positive Kundenerlebnisse bei und mit ihren Lieferanten. Durch kundenorientierte Service-Abläufe können diese reibungslos gestaltet werden und zu einem Wettbewerbsvorteil führen. Eine intensive Einbeziehung der Mitarbeiter kann auch in produzierenden Unternehmen deren Identifikation mit dem Unternehmen stärken und eine echte Service-Kultur entstehen lassen.

Erfolgsfaktoren auf dem Weg

Im Laufe des Projekts bei der Sparkasse Oberhessen und bei der späteren Umsetzung in der Linie traten einige erwartete, aber auch unerwartete Herausforderungen im Hinblick auf eine nachhaltig erfolgreiche Umsetzung der Initiative auf.

So ist der erforderliche Zeitbedarf vom Start der Initiative bis zum greifbaren Er-

INFORMATION & SERVICE

AUTOREN

Solveig Keser, geb. 1980, ist Qualitätsreferentin im Vorstandsstab der Sparkasse Oberhessen, Friedberg (Hessen).

Dr. Jürgen Freisl, geb. 1962, ist Management-Coach und Unternehmensberater in Steingaden.

KONTAKT

Solveig Keser
T 06031 86-469
solveig.keser@sparkasse-oberhessen.de

QZ-ARCHIV

Diesen Beitrag finden Sie online:
www.qz-online.de/1380377

kennen erster Ergebnisse nicht zu unterschätzen. Alle Stakeholder (Management, Führungskräfte, Mitarbeiter und Kunden) haben entsprechend hohe Erwartungen, denen durch kontinuierliche Kommunikation, Information und Überzeugungsarbeit Rechnung getragen werden muss. Ein langer Atem und das Durchhalten des eingeschlagenen Wegs sind erfolgskritisch.

Hinzu kommt die schwierige Messbarkeit des „weichen“ Themas Qualität anhand konkreter Zahlen, Daten und Fakten. Kundenbefragungen und Mystery Shopping liefern zwar Erkenntnisse, aber diese Messungen finden zumeist in größeren Zeitabständen statt. Eine eindeutige Korrelation von QM-Maßnahmen und Kundenzufriedenheit ist nur schwer nachweisbar.

Organisatorisch stößt die zentrale Steuerung über das Qualitätsmanagement als Querschnittsfunktion automatisch an Nahtstellen zur jeweiligen disziplinarischen Führung. Das führte und führt zur zentralen Herausforderung der Umsetzungsmotivation, nämlich die Maßnahmen und das Thema insgesamt im Unternehmen lebendig zu halten.

Aus den Umsetzungserfahrungen ergeben sich folgende branchenunabhängige Erfolgsfaktoren:

- Aufrechterhaltung der Begeisterung für das Thema,
- Commitment und Attention des Topmanagements,

- Vorbildfunktion der Führung,
- aktive Beteiligung der Mitarbeiter und Kunden,
- erlebbare Erfolge für alle Beteiligten,
- kontinuierliche Kommunikation und internes Marketing auf allen Ebenen,
- Geduld und Dranbleiben.

Stark in Qualität und Service – der Weg ist das Ziel

Unter Bewältigung der Herausforderungen und Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren ist es der Sparkasse Oberhessen gelungen, einen erfolgreichen Weg zur Verwirklichung der Vision „Stark in Qualität und Service“ zu gestalten. Die Bausteine der Initiative bilden dabei mit den Maßnahmen zur Erfüllung oder Übererfüllung der Qualitätsstandards ein systematisches Qualitäts- und Verbesserungsmanagement inklusive eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses auf der Basis von „Feedback und Lernen“ (Bild 3).

Der Sparkasse Oberhessen war von Anfang an klar, dass ihre Initiative kein klassisches Projekt mit einem Ende, sondern ein kontinuierlicher Prozess werden würde. Denn die Vision ist nicht nur ein Ziel, sondern beschreibt auch eine Richtung. Die nächsten Schritte auf dem Weg in diese Richtung wurden bereits formuliert. So sollen Indikatoren für eine erweiterte Messbarkeit definiert und zur Identifizierung der wesentlichen Treiber für erlebbare Kun-



Bild 3. Kontinuierliche Verbesserung mit „Feedback und Lernen“

denorientierung genutzt werden. Zudem sollen die bestehenden und hinzukommenden Bausteine und Instrumente weiter verzahnt werden. Dies gilt insbesondere für eine stärkere Nutzung von Erkenntnissen aus dem Beschwerdemanagement für Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung.

Erste Erfolge der Initiative zeigen sich durch die Zertifikate „Serviceorientiertes Unternehmen“ (ServiceQualität Deutschland, 2014) und „Geprüfte Kundenberatung: sehr gut“ (IMK, 2015). ■

Ort der Wahrheit	Das soll unser Kunde an diesem Ort der Wahrheit erleben: Unser Qualitätsstandard	Wo steht unser Team aktuell?	Welche konkreten Maßnahmen nehmen wir uns vor, um den Standard konstant zu erreichen und unsere Qualität zu verbessern?
Kundenhalle	Unsere Kundenhalle ist so gestaltet, dass sich unsere Kunden komfortabel zurechtfinden und ihr Aufenthalt bei uns angenehm für sie ist. Das heißt konkret: Für den Kunden ist jederzeit Übersichtlichkeit gegeben (Wo befindet sich was? Wo muss ich hin?).	Veraltete Beschilderung bzw. Hinweistafeln	Es wird ein neuer Wegweiser im Eingangsbereich der Filiale zur Verbesserung der Orientierung aufgestellt.
Kundenhalle	Die Kundenhalle ist sauber und aufgeräumt.	Die Kundenhalle ist weitestgehend sauber. Allerdings sollte der Teppich gereinigt werden.	Weitergabe an den internen Fachbereich. Regelmäßige Überprüfung.
Kundenhalle	Die Gastgeberrolle wird für den Kunden spürbar gelebt: Alle fühlen sich zuständig, der Kunde wird aktiv wahrgenommen und beim Betreten der Kundenhalle begrüßt (anschauen, lächeln, grüßen).	Ist in der Regel so (in 90-100 % der Fälle)	Ob Berater, Service-Mitarbeiter oder Assistenz – alle müssen den Kunden aktiv ansprechen. Jeder gibt auch Feedback an Kollegen, falls das nicht gegeben ist.
Beratungsbüro	Der Schreibtisch des Beraters ist ordentlich, aufgeräumt und sauber. Es befinden sich keine Ränder von Gläsern oder Getränken darauf. Weniger ist mehr: Ein privates Foto ist ok, jedoch soll der Schreibtisch nicht mit Andenken vollgestellt sein. Kabelsalat im Sichtfeld des Kunden ist zu vermeiden.	Teilweise Kabelsalat, sonst in Ordnung	Es werden Kabelkanäle in den betroffenen Beratungsbüros angebracht.
Selbstbedienungs-Geräte	Die Mitarbeiter sind den Kunden bei technischen Fragen an den SB-Geräten behilflich.	Wird bereits so gemacht.	Jedem Neukunden werden beim Erstgespräch die SB-Geräte gezeigt und die wichtigsten Funktionen erklärt.

Tabelle 2. Exemplarischer Auszug aus einem Qualitäts-Katalog der Sparkasse Oberhessen