

# **Do you practice what you preach? - Aktionsfelder und praktische Schritte für den unternehmerischen Wandel zur Service-Kultur**

Susanne Robra-Bissantz, Christoph Lattemann 2021

## **Vorversion, Artikel im Veröffentlichungsprozess:**

[Robra-Bissantz, S., Lattemann, Ch. \(2021\): Do you practice what you preach? - Aktionsfelder und praktische Schritte für den unternehmerischen Wandel zur Service-Kultur. Leitartikel Service Today 02/2021](#)

Mit der digitalen Transformation und damit einhergehenden, umfassenden digitalen Dienstleistungen ist es nun, circa 50 Jahre nach den ersten Ankündigungen, geschehen. Wir scheinen in einer Dienstleistungsgesellschaft angekommen zu sein. "Ach was.", hört man viele Freund:innen und Bekannte sagen, "Es ist leider noch immer so, wie wir es schon seit Jahren erleben: es ist eine Dienstleistungswüste."

Was läuft hier schief? Wenn beispielsweise ein ehemals produzierendes Unternehmen nun eine Dienstleistung anbietet, die dem Menschen nicht das Gefühl gibt, eine solche für ihn zu sein? Die Dienstleistung ist am Produkt ausgerichtet. Das mag gut für das Produkt sein, wenn es gewartet, geteilt oder nachbestellt wird. Für den Kunden ist das nicht unbedingt das, was er erwartet. Oder das Dienstleistungsunternehmen hat, häufig über digitale Technologien, seine Prozesse effizienter gestaltet, beispielsweise im Finanzbereich. Das wiederum mag gut für den nun effizienteren Prozess sein. Für den Menschen, der versucht, mit dem Prozess eine Dienstleistung zu erhalten, ist es das nicht unbedingt.

Der Kern der Dienstleistung ist es, einen Dienst zu leisten. Und das nicht für das Produkt oder den Prozess, sondern für den Menschen. Dieses konsequente Ausrichten aller Tätigkeiten eines Unternehmens am Menschen benötigt eine entsprechende Kultur. Die Service-Kultur. Sie fragt nach Kund:innen, wenn sie ihnen ein Angebot macht, wenn sie neue Dienstleistungsangebote entwickelt und ebenso dann, wenn es um das Miteinander der Front-End-Mitarbeiter:innen mit den Kund:innen geht. Und damit steht sowohl in der internen Dienstleistungsentwicklung als auch in der externen Dienstleistungserbringung der Mensch im Mittelpunkt.

Das ist einfach gesagt. Kein Unternehmen wird sich vorwerfen lassen, seine Mitarbeiter:innen oder Kund:innen nicht zu berücksichtigen! Und trotzdem schaffen es nur wenige auf den heutigen Dienstleistungsmärkten zu bestehen: die Gewinner der digitalen Transformation, wie Uber, AirBnB

oder Amazon mit genau an Nachfrager:innen ausgerichteten digitalen Dienstleistungen. Auch der kleine, inhaber:in-geführte Concept-Store mit wenigen Mitarbeiter:innen oder der Bio-Markt mit Herz: hier gelingt häufig die Zusammenarbeit untereinander und mit den Kund:innen. Denn alle sind sich einig darin, das Beste für diese tun zu wollen.

Viele andere, gerade die industrienahen, prozessorientierten, mittleren bis großen Unternehmen verlieren, insbesondere in Bereichen hinter der Kundenschnittstelle, leicht ihre Nähe zu Kund:innen oder diese ist unter der hierarchischen Organisation und dem digitalisierten Prozess verborgen. Die alle Unternehmensbereiche erfassende Service-Kultur fehlt - und leider ist sie zu abstrakt und ungreifbar, als dass sie sich einfach einführen oder hierarchisch bestimmen ließe.

Und doch lassen sich, in einer Service-Canvas, die vier wesentlichen Aktionsfelder identifizieren, in welchen durch einfache Schritte - nach innen, sowie zum Kunden nach außen - ein Wandel hin zu einer Service-Kultur gelingen kann: das Dienstleistungsangebot, die Dienstleistungsinteraktionen, das Service-Ökosystem sowie die Sicht auf eine Digitalisierung. Das im Folgenden jeweils vorgestellte grundsätzlich neue Verständnis sowie erste davon abgeleitete Gestaltungsideen oder Notwendigkeiten der Kompetenzentwicklung weisen den Weg zu erfolgversprechenden menschenzentrierten oder personen-nahen Dienstleistungen. Ganz im Sinne der Initiative "Service for good: wir sehen den Mensch in der Dienstleistung" ([www.service-for-good.de](http://www.service-for-good.de)).

### **Das Angebot: Werte versprechen.**

Egal, ob Sie Kühlschränke oder Tomaten verkaufen, egal ob Sie Friseur sind oder Händler. Es geht Ihren Kund:innen nicht darum, bei Ihnen ein Gerät, ein Lebensmittel oder etwas Shampoo zu erhalten. Es geht ihnen nicht einmal darum, das Haar geschnitten zu bekommen. Der einzige Grund, Geld für etwas auszugeben ist es, damit das eigene Leben in irgendeiner Weise zu verbessern und sich selbst einen Wert zu verschaffen – sei es mit einem gemeinsamen Essen mit Freunden oder um bei einer Bewerbung einen guten Eindruck zu hinterlassen. Dieser Wert ist persönlich und individuell, er wandelt sich und damit unterliegt auch das, was das Unternehmen seinen Kund:innen bieten muss, einer fortlaufenden Veränderung. Diese neue Sicht auf das Angebot führt zu ersten Tipps für Ihren Umgang mit Kund:innen (extern) oder Mitarbeiter:innen

- Extern: Behalten Sie immer das sich wandelnde, individuelle Problem oder den Wert Ihrer Kund:innen im Blick, üben Sie sich darin, ihre Geschichte zu erzählen, herauszukriegen, was er/sie mit ihrer Dienstleistung schaffen möchte tun und fragen Sie (sich), wie man ihm/ihr helfen kann.

- Intern: Machen Sie den Wert der Kund:innen zu einer Aufgabe für das ganze Unternehmen, für alle Mitarbeiter:innen von denjenigen an der Kundenfront bis in das Back-Office. Denn alle Aktivitäten ihres Unternehmens, jede Innovation und alle Kompetenzen und Ressourcen, die Sie bei sich vereinen und weiterentwickeln tragen letztlich dazu bei, auch in Zukunft Ihre Kund:innen in ihrem Leben zu unterstützen.

### **Die Interaktionen: Der Kern des Dienstes.**

Dienstleistungsarbeit ist Interaktionsarbeit - und umgekehrt. Jede Interaktion zwischen ihrem Unternehmen und ihren Kund:innen hat das Potenzial nicht nur Ihre Dienstleistung sondern (damit) auch Ihre Beziehung zu den Kund:innen zu verbessern, aber auch zu verschlechtern. Damit sind diese Interaktionen Ihr wesentlicher Erfolgsfaktor und gezielt in ihrer gesamten Komplexität zu gestalten. Denn Interaktionen mit Ihren Kund:innen starten weit vor der eigentlichen Dienstleistung - bei dem deren erstem vagen Gefühl des Kunden / der Kundin ein Problem lösen zu wollen. Und Interaktionen begleiten Kund:innen dabei, ihren Wert zu schaffen. Interaktionen haben verschiedene Ebenen - sie helfen Kund:innen, die richtige Dienstleistung zu finden, sie bauen eine emotionale Beziehung zu ihm/ihr auf und gleichzeitig besteht auch die eigentliche Dienstleistung aus Interaktionen. Und Interaktionen sind immer gegenseitig - mit jeder Interaktion muss der Interaktionsarbeiter auf das, was ein Kunde oder eine Kundin signalisiert, reagieren. Interaktionen sind damit für Sie und Ihre Kunden wertvoll - leider ist das, als Kern einer Service-Kultur, noch viel zu wenig anerkannt. Welche ersten Schritte können Sie gehen?

- Extern: Analysieren Sie die gesamte Customer Journey daraufhin, wo Sie Kund:innen in ihrer Wertschaffung unterstützen können und fördern Sie im ganzen Unternehmen und insbesondere an der Kundenschnittstelle alle Ebenen der Interaktion. Helfen Sie dabei, die Interaktion im Bewusstsein der Kund:innen als wertvoll zu verankern.
- Intern: Wandeln Sie in Ihrem Unternehmen die Sicht auf Interaktionen. Interaktionen müssen nicht in erster Linie effizient sein, sondern sie müssen zum Wert Ihres Angebots beitragen. Unterstützen Sie gezielt die Mitarbeiter:innen im Kundenkontakt darin, eigenverantwortlich die bestmöglichen Interaktionen auf allen Ebenen zu gestalten.

### **Das Service-Ökosystem: Reziproke Werte.**

In der Dienstleistung ist das einzelne Unternehmen in ein Netzwerk von Partnern eingebunden, die nur gemeinsam erfolgreich sind. Ihr Kunde/ ihre Kundin ist keine Zielgruppe, sondern aktive(r) Partner(in), der/die dann Ihre Dienste in Anspruch nimmt, wenn sie für sie/ihn wertvoll sind. Ihre Mitarbeiter:innen, insbesondere im Kundenkontakt, sind keine Weisungsempfänger sondern wesentlich

verantwortlich für Ihre Dienstleistungs- und Beziehungsqualität. Und dazu kommen, um komplette Kundenprobleme lösen zu können, häufig noch weitere Partner(unternehmen). Ein Service-Ökosystem aus diesen Akteuren wird langfristig nur dann Bestand haben, wenn jeder Einzelne etwas in das Netzwerk hineingibt, aber auch, aus seiner Sicht fair, etwas herausbekommt. Dabei existieren andere Währungen als allein Geld. Mitarbeiter:innen wünschen sich beispielsweise soziale Anerkennung und geben dem Unternehmen ihr Wissen über die Kund:innen weiter. Kund:innen nutzen Dienste, tragen aber zum Teil auch dazu bei. Partner bringen beispielsweise ihre Reichweite oder Reputation in das Netzwerk ein und streben danach wichtige Daten zu sammeln. Auch hier lassen sich konkrete Empfehlungen ableiten.

- Extern: Denken Sie in allem, was Sie tun und entscheiden konsequent über Ihr Unternehmen hinaus und planen Sie alle Partner, inklusive des Kunden, mit ihren jeweiligen Werten und eigenen Beiträgen mit.
- Intern: Sehen Sie umgekehrt auch alle Akteure, ob intern oder extern, als kooperierende Partner die geben und nehmen. Egal ob Mitarbeiter:innen oder Kund:innen - jeder trägt dann zum Service-Ökosystem bei, wenn er umgekehrt für sich seine Lebenssituation verbessern kann.

### **Die Digitalisierung: Mehr digital ist nicht weniger Mensch.**

Traditionell, ob in der industriellen Werkstattsteuerung oder der Buchhaltung, dient die Digitalisierung von Prozessen der Effizienzsteigerung. Mit dieser Ausrichtung ist die Automatisierung in der Dienstleistung zu einem schlechten Ruf gelangt. Aber moderne IT kann mehr. Sie kann fast menschlich interagieren und sogar mit menschlichen Partnern kooperieren und damit den menschlichen Dienstleister unterstützen, der dann wiederum mehr Zeit für seine eigentliche Interaktionsarbeit hat. Dazu aber müssen die Einsatzbereiche für IT-gestützte Interaktionen gezielt nur da ausgewählt sein, wo sie bessere Arbeit leisten kann als der Mensch. Zudem ist es wichtig, beim Design entsprechender Applikationen genau nicht die Effizienz, sondern vielmehr die Effektivität und auch qualitative Ziele, wie beispielsweise den Aufbau von Verbundenheit, im Blick zu haben. Es gilt, dass jegliche Software auch immer gleichzeitig ein Service für denjenigen sein muss, der sie nutzt. Auf dem Weg dahin helfen folgende Gedanken.

- Extern: Nutzen Sie die Chancen digitaler Interaktionsräume zu Kund:innen. Gerade in der emotionalen Ansprache von Kund:innen, in der individuellen Anpassung des Leistungsangebots oder darin, langfristig den Kanal zum Kunden offen zu halten, liegen Chancen für digitale Services.

- Intern: Bedenken Sie beim Einsatz jeglicher Software, auch für Ihre Mitarbeiter:innen, dass jeglicher Prozess letztendlich dazu dient, für Kund:innen wertvolle Dienstleistungen zu erbringen. Mitarbeiter:innen, die in effizienten, digitalen Prozessen gefangen sind, können nur schwer gleichzeitig in menschlicher Interaktion und flexibel auf die Wünsche und Werte der Kund:innen eingehen.

## **Fazit.**

Eine gute Dienstleistung hilft Menschen dabei, ihr Leben zu verbessern. Sie fragt nach den Werten, die sie sich schaffen möchten und sie bezieht alle Mitarbeiter:innen bis hin zu externen Partnern dazu ein. Werte entstehen dann gemeinsam: aus aufeinander bezogenen Interaktionen, freiwillig und vertrauensvoll. Denn nur, wenn Kund:innen ihren Dienstleistern vertrauen, eröffnen sie ihnen ihre Wünsche. Nur wenn das Unternehmen seinen Mitarbeiter:innen vertraut, können diese ihre Interaktionen für Kund:innen gestalten, einen guten Service bieten und daraus auch eigene Arbeitszufriedenheit ziehen. Und nur, wenn alle Partner gleichzeitig ihre Ziele über ihre Leistungen erreichen können, entstehen Netzwerke zur gegenseitigen Problemlösung. Service-Kultur beruht damit auf Kooperation - intern und extern. Über alle Aktionsfelder sind Kooperationskompetenzen die wesentlichen Basis, um Service-Kultur zu schaffen. Sie öffnen das Unternehmen und das Herz der Kund:innen, um für diese immer eine Idee für wertvolle Dienstleistungen zu haben. Und sie tragen dazu bei, dass Sie im Unternehmen diese wertvollen Dienstleistungen flexibel neu gestalten können über die vielgerühmte Agilität, die im Wesentlichen zwei Voraussetzungen hat: Alle Mitarbeiter:innen müssen wissen und fühlen, was die Dienstleistung ihres Unternehmens wertvoll macht und diese dann gemeinsam und jeweils eigenverantwortlich in kooperativen, vertrauensvollen Führungsstrukturen erbringen. Das ist Service-Kultur.