



© Kerstin Ardelet Klügel

## **Andrea Kaminski**

Die Geschäftsführerin der PNW Organisationsberatung steht seit vielen Jahren an der Seite von kleinen und mittelständischen Unternehmen. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Beratung, Inhoustraining, Coaching. Besonders liegt ihr das Thema Personalentwicklung am Herzen. Sie konzentriert sich auf die strategische Ausrichtung, Prozessoptimierung, Potenzialanalyse.

Als Spezialistin für Organisationsentwicklung führt sie erfolgreich Unternehmer, Führungskräfte und Teams zu Spitzenleistungen und begleitet viele Projekte. Zusätzlich engagiert sie sich ehrenamtlich als Assessorin im Bewertungsverfahren der European Foundation for Quality Management (EFQM) zum Deutschen Qualitätspreis, dem Ludwig-Erhard-Preis. Diesen Erfahrungsschatz gibt die Expertin gern weiter.

Ihr konstanter Arbeitsstil spiegelt sich in den drei Buchstaben **P**ersönlich, **N**achhaltig, **W**ertschätzend wider. Sie entwickelt in den Projekten maßgeschneiderte Lösungen für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung.

Die Qualität der Leistung wird durch Feedbacks, messbare Ergebnisse und interne Evaluationen überprüft und weiter optimiert. Ihr Unternehmen ist nach den Standards von Servicequalität Deutschland zertifiziert.

Seit 2003 ist sie Landesdozentin und Auditorin für die Initiative Service Qualität Deutschland. Als Organisationsberaterin wird sie oft für Interimslösungen engagiert oder unterstützt den Prozess der Nachfolgeregelung.

Ihr Wissen gibt die Beraterin gern in Vorträgen weiter immer unter dem Leitspruch: Immer einen Zug voraus. Erfrischend und anders.

**[www.kaminski-pnw-organisationsberatung.de](http://www.kaminski-pnw-organisationsberatung.de)**

## **Mitarbeiterzufriedenheit trifft auf Kundenzufriedenheit durch exzellente Servicequalität**

Unternehmensführung ohne ein solides Prozessmanagement ist heutzutage nicht mehr vorstellbar. Performance Excellence steht für effektives Prozessmanagement im Rahmen der kontinuierlichen Unternehmensentwicklung und bildet den Schlüssel zur erfolgreichen Mitarbeiter- und Kundenbindung. Mitarbeiterzufriedenheit trifft auf Kundenzufriedenheit durch eine gelebte Servicequalität.

Unternehmen, die Leistungen mit hoher Qualität anbieten, verfügen über gemeinsame Leidenschaften. Sie interessieren sich für Kundenbegeisterung, veredeln die Führungsqualitäten, binden ihre Mitarbeiter und vertiefen die strategischen Partnerschaften. Wer sich auf diesen Qualitätsweg begibt, muss sich von der Qualitätsfaszination leiten lassen. Das Denken in Funktionen wird dabei langsam ersetzt durch das Denken in Prozessen. Die Quelle sind die Teams mit ihren gelebten Serviceabläufen.

Der in diesem Beitrag beschriebene Ansatz unterscheidet sich von anderen durch seinen in vielen Projekten bereits umgesetzten Praxisbezug.

Unternehmer, Führungskräfte und Mitarbeitende suchen in den schnelllebigen Zeiten nach Impulsen für den Umgang mit den aktuellen Herausforderungen unserer Zeit. Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit kontinuierlich zu gestalten ist so eine Herausforderung. Oft stellt sich die Frage: Welcher der beiden Faktoren ist wichtiger? Konzentrieren wir uns stärker auf die Mitarbeiterzufriedenheit oder stürzen wir uns auf die Kundenzufriedenheit?

Mitarbeiterbindung und Kundenzufriedenheit sind wichtige Basiselemente in Zeiten des kontinuierlichen Wandels. Die vorliegenden Anregungen richten sich an Menschen, die in diesem spannenden Entwicklungsfeld Verantwortung übernehmen, und gibt Impulse für individuelle Entwicklungsmöglichkeiten. Es geht bei dieser Thematik um die Gestaltung der menschlichen Faktoren und der Beziehungen in diesem Kontext.

Betrachtet man den Alltag ein wenig näher, dann stellt man fest, dass Leistungen rund um die Uhr hergestellt werden, Arbeitszeiten werden flexibilisiert, das Aufgabenspektrum wächst und wir sind 24 Stunden 7 Tage die Woche erreichbar. Die „Nonstop“-Kultur wird zum Standard

und ein beschleunigter Wandel ist eine wesentliche Grundtendenz unserer Gesellschaft, eingeschlossen in eine Erwartungshaltung von exzellenter Servicequalität. Das erfordert ein hohes Maß an analytischer Tätigkeit, einhergehend mit der aktiven Gestaltung dieses kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Gerade kleine und mittelständische Unternehmen sind hier sehr gefragt.

## **Wie können Sie als Unternehmer die Mitarbeiterzufriedenheit fördern?**

Jeder Kunde möchte individuell und persönlich behandelt werden. Kundenorientierte Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln setzt jedoch eine grundlegende Mitarbeiterzufriedenheit voraus. Die Mitarbeiterbindung rückt verstärkt ins Handlungsgeschehen. Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit sind geprägt durch deren individuelle Erwartungshaltungen. Aber kennen wir diese überhaupt? Sind wir wirklich interessiert an diesen Wünschen? Beim Kunden ja, aber ist dieser Aufwand auch bei den Mitarbeitenden notwendig?

Die typische Antwort ist ein gedehntes „Ja, schon ...“. Aber wie gehen wir mit den vielfältigen Erwartungen um, die da sind, die wir aber nicht immer erfüllen können oder wollen? Warum gelingt es anscheinend einigen Firmen immer wieder, die Balance zwischen beiden Faktoren herzustellen und erfolgreicher zu sein, und anderen gar nicht? Fehlt es diesen Unternehmen an Kontinuität in diesem Prozess? Oder ist der Zeitfaktor die Ursache, dass die Servicequalität nicht immer so umgesetzt wird, wie man sich das erhofft?

Es gehört schon eine Portion Mut dazu, im Zeitalter der Digitalisierung als Unternehmen bereit zu sein, sich stetig weiterzuentwickeln, zuzuhören und Neues zu lernen. Der Arbeitsmarkt gibt immer weniger die Möglichkeit, sich schnell nach neuen Mitarbeitern mit den benötigten Skills umzusehen. Auch wünscht sich der Kunde eine gewisse Kontinuität.

## **Entwickeln Sie Ihre Mitarbeiter weiter**

Lösungsansatz ist nicht nur der Zeitfaktor, sondern die gezielte Weiterentwicklung der vorhandenen Mitarbeiterpotenziale. Arbeit muss bei aller Professionalität auch Freude bereiten, der Mitarbeiter muss intern

selbst Servicequalität spüren und diese kann über innovative Ansätze auf die Kundenzufriedenheit übertragen werden.

Zu den wertvollsten Potenzialen jeder Organisation gehören zufriedene, sich wohlfühlende Mitarbeiter und deren Leistungsfähigkeit. Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit mit Wohlfühleffekt sind damit Voraussetzungen für eine hohe Kundenbindung bzw. Kundenloyalität. Das sind zwei entscheidende Merkmale für eine langfristige Marktpositionierung.

Der Schlüssel ist, zu überprüfen, wie sich die Empfehlungsbereitschaft beim Kunden bzw. beim Mitarbeiter entwickelt. Empfehlungsmarketing ist nicht nur ein Instrument der Neukunden-, sondern heutzutage auch sehr wichtig bei der Mitarbeitergewinnung. Referenzen zu geben aufgrund der hohen Zufriedenheit ist wirkungsvoller und effektiv. Dabei spielt Loyalitätsmarketing eine große Rolle und kann im Rahmen der Gestaltung der Prozesse entscheidend beeinflusst werden.

Es gilt, den Kunden durch eine solide Basisleistung zu überzeugen bzw. zu begeistern. Spürbare Wettbewerbsvorteile durch Empfehlungsmarketing können aufgebaut werden. Kontinuierliche Weiterentwicklung gepaart mit Innovation nach innen wie nach außen kennzeichnet exzellente Organisationen.

### **Gehen Sie auf die Erwartungen Ihrer Mitarbeiter ein**

Aufgrund von verschiedenen Bedingungen bzw. Einstellungen innerhalb der Unternehmenskultur werden die weichen Faktoren zum Mitarbeiter teilweise vernachlässigt. Oft hört man die Argumente: „Das geht jetzt nicht“, „Dafür haben wir kein Geld“, und der Mitarbeiter muss dafür ständig Verständnis aufbringen. Erklärungen sind oft sehr lückenhaft. Das führt oft zu einer Schiefelage im Bereich der Mitarbeiterzufriedenheit und wirkt sich langfristig auf das Erreichen der Kundenzufriedenheit aus.

Wenn Kundenorientierung zu einem gelebten Unternehmensstil werden und nicht nur als Worthülse gebraucht werden soll, darf die Mitarbeiterebene nicht zurückgestellt werden. Sonst ist weder ein neues Verständnis von Zusammenarbeit noch der Ausbau einer, wie man so schön sagt, „internen Kunden-Lieferantenbeziehung“ möglich. Die Erwartungen des externen Kunden können nur erfüllt und übertroffen werden, wenn in der internen Kette auch die Erwartungen der Mitarbeiter Beachtung finden.

Das klingt so einfach, ist aber in der praktischen Umsetzung eine große Herausforderung für die Unternehmen und das Management. Oft werden alte Verhaltensmuster und Einstellungen praktiziert. Die „Oben-unten-Situation“ ist ein massives Hemmnis für die Weiterentwicklung der Servicequalität und damit der gesamten Organisation.

Warum werden Mitarbeiter nicht umfassend beteiligt und mit ausreichenden Befugnissen versehen, um serviceorientierte Dienstleistungen erbringen zu können? In der Praxis findet man oft diese Argumente:

- Die Mitarbeiter haben keine Zeit und sind nicht motiviert!
- Die haben ja gar keine Ahnung!
- Das haben wir ja noch nie so gemacht!
- Alles schon versucht, aber es hat nicht funktioniert!

Partnerschaftliche Beziehungen und Kundenorientierung erfordern eine mitarbeiterbezogene Führung. Das bekannte Eisbergmodell erinnert daran, dass nur die Information „über Wasser“ erkennbar ist – die dort enthaltenen vielfältigen Botschaften liegen allesamt unterhalb der Wasserlinie. Aufgrund meiner jahrelangen praktischen Erfahrungen in Unternehmen sind auftretende sachliche Unterschiede meist nicht das echte Problem, sondern nur Symptome auf der Beziehungsebene „unter Wasser“. Oft werden diese Dinge unterschätzt oder auch vernachlässigt.

### **Geben Sie Ihren Mitarbeitern Freiräume**

Neben den strategischen und strukturellen Abläufen einer Organisation nimmt die Gestaltung der sozialen Prozesse eine zentrale Stellung für den Erfolg eines Unternehmens ein.

Wie sollen die Mitarbeiter ihr Potenzial voll ausschöpfen, wenn sie nicht als Partner behandelt werden? Und wie sollen Mitarbeiter in Teams zusammenarbeiten, hervorragende Ergebnisse erzielen, wenn die Beziehungen untereinander und zu anderen nicht stimmen?

Es geht darum, in welcher Art und Weise Mitarbeiter selbstverantwortliche Freiräume erhalten, damit sie sich an der Gestaltung der Organisation beteiligen können. Wie wichtig nehmen wir die Kundenbefragungen im Verhältnis zur Mitarbeiterbefragung, wo es genau um diese Zufriedenheit geht? Wenn es darum geht, dass die Mitarbeiterzufriedenheit auf

die Kundenzufriedenheit trifft, dann sind Ziele und Vorgehensweisen näher zu betrachten.

### **Fördern Sie Ihre Mitarbeiter**

Im Kern geht es darum, das menschliche Leistungspotenzial optimal zu fördern. Einfach weg von der Strategie, Menschen an Stellen anzupassen, hin zur Stellen-Anpassung an den Menschen. Nicht starre Arbeitsplatzprofile stehen im Fokus, sondern Menschen mit ihren individuellen Kompetenzen, Fähigkeiten und Potenzialen.

Wie oft zeigt sich bei der Personalauswahl, dass diese oder jene Person wahrscheinlich nicht geeignet ist für die ausgeschriebene Position und es keinen Zweck hat, sie einzustellen. Oft nur aus Gründen wie beispielsweise fehlende anwendungsbereite Englischkenntnisse. Durch diese Denkwiese verschenken wir oft Chancen, Mitarbeiter zu finden, die mit ihren Aufgaben wachsen und somit eine exzellente Servicequalität entwickeln und diese mit umsetzen – ein Englischkurs würde dieses „Manko“ doch leicht beheben ...

Nicht der „richtige“ Mensch kommt zum „richtigen“ Arbeitsplatz, sondern der „richtige“ Platz wird durch den Menschen entwickelt. Natürlich werden beide Ansätze sicher nie allein das Allheilmittel für Erfolg sein, wichtig für praktische Umsetzungen ist, eine ausgewogene Balance zu schaffen. Das bedeutet ganz klar Investition in Zeit und Qualität.

### **Die Unternehmens-Checkliste**

1. Arbeiten wir ausreichend mit attraktiven Zielen, die bedeutsam sind?
2. Ist unsere Arbeitsweise sinnvoll strukturiert und passen wir diese Vorgehensweise an Veränderungen an in puncto Zeitmanagement und Teamwork?
3. Was ist mit Verantwortlichkeiten und Kommunikationskultur? Wer tut was und wer ist für was zuständig? Wie transparent sind die Kommunikationswege?
4. Wie sieht unser interner und externer Serviceprozess aus? Werden die Erwartungshaltungen wahrgenommen und einbezogen? Wie werden Ergebnisse dargestellt bzw. präsentiert?

5. Arbeiten wir an unserer Entscheidungskultur?

6. Gibt es bei uns eine wertschätzende Feedbackkultur?

Diese kontinuierliche Analyse ist Voraussetzung für den Erfolg.

## **Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeiter?**

Diese Frage ist ein Bestseller in Führungskräfte trainings. Motivation ist immer intrinsisch und kann extrinsisch unterstützt werden und damit Demotivation verhindern. Eine ausgelebte schlechte Stimmung des Mitarbeiters im Dienstleistungsbereich ist nichts anderes als die pure Verletzung am Kunden. Die Begeisterung für den Beruf ist durch nichts zu ersetzen.

Ein großer Faktor für Demotivation spielt die Desorientierung. Fehlende Transparenz führt oft zu Unsicherheit, Ängsten und damit zur Leistungsreduzierung. Leider werden diese Faktoren in der Praxis oft unzureichend beachtet. Führung mit Zielen, Zahlen, Fakten und deren Nachvollziehbarkeit schaffen Orientierung und damit auch einen sicheren Umgang mit dem Alltag. Das Verfolgen attraktiver Ziele bringt Energie. Für die Mitarbeiter wird ein Sinn erkennbar, der wiederum Sicherheit bietet. Insofern motiviert Transparenz. Wie oft wird dies unterschätzt ...

Das zeigt deutlich, wie wichtig es ist, auf die Befindlichkeiten der Mitarbeiter einzugehen. Die Umsetzung dieser Faktoren im Serviceprozess nach innen wie nach außen bewirkt eine ernstgemeinte Mitarbeiterbindung und zahlt sich in der Kundenbindung messbar aus. Das beinhaltet exzellentes Management unabhängig von der Unternehmensgröße. Erfolgreiche Unternehmen beweisen das durch ihre nachhaltige Arbeit und messbare Ergebnisse mithilfe von Kennzahlen.

## **Motivation durch Anerkennung und Wertschätzung**

Oft ist in den Führungsetagen zu hören, man solle „nicht so viel loben“, und man spürt deutlich, dass die Themen „grundsätzliche Wertschätzung und Anerkennung“ noch nicht überall auf der Agenda stehen. Wie können Sie diesen Zustand ändern?

Wertschätzung und Anerkennung sprechen Sie durch die Beschreibung von Handlungen aus, die zur Zielerreichung und zur Erfüllung von Bedürfnissen führen.

Praxisbeispiel für Wertschätzung: Als Projektleiter sprach ich mit meinem Projektmitarbeiter über den Status quo des Projektes. Ich teilte ihm mit: „Dadurch, dass Sie die beiden Studien miteinander verglichen haben, habe ich den entscheidenden Denkanstoß bekommen, nach dem ich sehr intensiv gesucht habe. Ich erkannte, wie ich unseren Auftraggeber für unsere Strategie überzeugen kann. Das bringt uns enorm voran und spart Zeit und Kosten für unseren Projektverlauf.“

Ein Beispiel für mangelnde Wertschätzung: Eine motivierte Mitarbeiterin, sehr gut ausgebildet, arbeitete seit Monaten an der Imagebroschüre und musste die Änderungswünsche der Geschäftsleitung ständig einarbeiten. Neue Ideen waren offiziell zwar gefragt, doch nach einem nervenaufreibenden Hin und Her wurde die Broschüre wieder so in den Druck gegeben, wie sie schon vorher gewesen war. Die junge Frau war aber genau für diesen Prozess, Neues zu entwickeln, eingestellt worden.

Wie oft wird wertvolles Potenzial verschenkt und langfristig vernichtet ... Im Falle der Mitarbeiterin ist nicht nur demotivierend gehandelt worden, sondern die Desorientierung wurde massiv in Gang gesetzt. Wenn Sachverhalte zur Ideenfindung angesprochen werden, wird oft bestätigt, dass man für diese Dinge keine Zeit habe. Die Mitarbeiter sollen ihre Arbeit machen und nicht ständig auf Motivationsschübe lauern.

### **Motivation durch situatives Führen**

Situatives Führen zeigt, wie Führungskräfte im Prozess agieren und welcher situative Rollenwechsel erforderlich ist, um auf die Kundenbindung solide zu wirken. Schlussfolgernd für die Praxis ist eine klare Auftragsklärung auf Basis von konkreten Zielen und deren Kommunikation. Das schafft die notwendige Orientierung.

Das muss man aber seitens der Unternehmenskultur wollen.

Es gibt auf diesem Weg kein „Kochrezept“: Je nach Aufgabe und dem Entwicklungsstand des Mitarbeiters ergeben sich unterschiedliche Situationen, und das erfordert eine situative Begleitung. Das Geheimnis: Man muss es nur tun.

Dazu zählt eine offene und ehrliche Leistungseinschätzung mit konstruktivem Feedback. Das kann sowohl eine korrigierende als auch eine aner-



kennende Rückmeldung sein. In der Erfassung der Kundenzufriedenheit gehen wir mit diesen Fakten oft schon viel professioneller um.

So banal das klingen mag: Schaffen Sie Leben, Leidenschaft und eine innovative Atmosphäre in Ihrer Organisation. Gestalten Sie ein Klima, in welchem Engagement und Begeisterung wachsen dürfen und können.

### **Motivation und Loyalität durch Begeisterung**

Jede Organisation ist ein komplexer Organismus durch die Gestaltung von komplexen Prozessen.

Systematisches Prozessmanagement ermöglicht einen Überblick über jeden einzelnen Prozessschritt und muss am Puls der Abläufe sein. Hier sind alle Mitarbeiter und Führungskräfte gefragt und die Ergebnisorientierung ist ein wichtiger Wert. Das erfordert eine gelebte partnerschaftliche Zusammenarbeit.

Eine bekannte Methode zur Ermittlung der Kundenanforderungen und deren Umsetzung in Lösungen ist das von dem japanischen Professor Akao entwickelte QFD (Quality Function Deployment), auch als „Stimme des Kunden“ bekannt. Aus Kundenperspektive wird definiert, mit welchen Kunden auf welchen Märkten und auf welcher Weise die festgelegte Strategie realisiert werden soll. Dieses Werkzeug ist ein systematischer Weg zum Ziel in mehreren Schritten:

1. Schritt: Kundenanforderungen ermitteln
2. Schritt: Wettbewerbsprodukte/ Dienstleistung bewerten
3. Schritt: Leistungsmerkmale definieren
4. Schritt: Kundenanforderungen mit Leistungsmerkmalen vergleichen
5. Schritt: Messverfahren festlegen
6. Schritt: Prüfen und Wettbewerbsvorteile definieren – Ziel ist der begeisterte Kunde

Es geht darum, dem Kunden ein emotionales Erlebnis zu vermitteln. Das gilt auch für die Mitarbeiterbindung. Begeisterte Kunden ermöglichen eine hohe Kundenloyalität und begeisterte Mitarbeiter eine hohe Unternehmensloyalität.

Loyalität ist die Bereitschaft, in etwas zu investieren oder persönliche Opfer zu bringen, um eine Beziehung zu stärken. Weshalb soll der Kunde bei mir kaufen und warum soll der Arbeitnehmer sich gerade bei unserem Unternehmen bewerben?

Partnerschaftliche Beziehungen mit Kundenorientierung sind eng verbunden mit dem Verhalten aller Mitarbeiter und Führungskräfte. Das erfordert, wie bereits erwähnt, eine mitarbeiterbezogene, persönliche und wertschätzende Führung. Entscheidend ist das gelebte Betriebsklima. Ist dieses Klima schlecht, schaut sich der Einzelne gern nach besseren Möglichkeiten um und setzt seine maximale Leistungsfähigkeit nur dosiert ein.

Es wird sehr oft über Mitarbeitergewinnung nachgedacht, besser wäre, die gleiche Intensität zu investieren, wie die Mitarbeiter mehr Wertschätzung erfahren können. Diversität wird dabei zu einem immer wichtigeren Kriterium für eine motivierende Unternehmenskultur. Oft spüren Mitarbeiter nur Lippenbekenntnisse.

### **Wie können Sie als Unternehmer die Kundenzufriedenheit fördern?**

Erst wenn die Bedürfnisse und Anforderungen der Mitarbeiter wie auch der Kunden verstanden werden, können diese in einer Spezifikation der Leistungen umgelegt werden. Zu unterscheiden sind dabei Erwartungen, die der Kunde an die Leistung stellt (Nutzen), und Erwartungen, die der Kunde an die Prozess- oder Serviceleistung hat wie beispielsweise Auftragsverfolgung, kompetente Auskunft im Beschwerde- und Reklamationsprozess, termingerechte Lieferung, Wartungsservice oder Herzlichkeit und Freundlichkeit der Mitarbeiter.

### **Bieten Sie erlebte Servicequalität**

Diese Faktoren beeinflussen die Kundenzufriedenheit und tragen zur Wahrnehmung des Gesamtbildes (Image) bei. Der Schlüssel ist die erlebte Servicequalität für den Kunden in Form von Zusatzleistungen, auch auf der emotionalen Ebene. Um Momente der Wahrheit schnell aufzudecken, können folgende Fragestellungen verwendet werden:

- Was passiert beim ersten Kundenkontakt mit dem Unternehmen?
- Was geschieht bei der Durchführung der Leistung?

- Wie verläuft die Kommunikation?
- Welcher Eindruck wird vermittelt vom Unternehmen und Mitarbeiter?
- Welche Reaktion erhält der Kunde im Falle einer Reklamation oder Beschwerde?
- Wie werten wir diese aus? Welche Schlussfolgerungen ziehen wir und wie fließen die Erkenntnisse in unsere Prozesse ein?

Zweck dieser analytischen Fragen ist es, die Gestaltung jener Prozesse und Aktivitäten aufzunehmen, die den Kunden berühren und die wesentlich zu der Beziehung zum Kunden und zu dessen Eindruck vom Unternehmen beitragen. Es geht um die Stimme des Kunden! Wie hoch ist der Grad der Erfüllung der Kundenerwartungen?

Diese Ergebnisse geben sehr schnell Auskunft über die Stimmung des Kunden. Folgende Aussagen zeigen das sehr anschaulich:

„Das Telefon hat zehnmal geklingelt, bevor jemand abgehoben hat!“

„Jetzt werde ich schon zum dritten Mal weiterverbunden!“

„Wie lange soll ich noch auf eine Antwort warten!“

„Ich habe das schon mehrfach Ihrem Kollegen erläutert, aber es kam keine Reaktion!“

Die fachliche Kompetenz wird infrage gestellt – wer ist hier Ansprechpartner?

Welche Standards sind im Unternehmen eingeführt und wie werden diese umgesetzt?

Welche Lücken werden in der Prozessqualität deutlich?

### **Schließen Sie die Lücken in der Kundenwahrnehmung**

Es ist erkennbar, dass in diesen Beispielen Lücken auftreten zwischen den vom Kunden erwarteten und den wahrgenommenen Leistungen. Ziel des Unternehmens muss es sein, diese Lücken zu schließen. Bei der Erarbeitung von Verbesserungspotenzialen ist es wichtig, die wichtigsten Lücken zu erkennen und zu schließen, damit die Planung und Umsetzung von Servicestrategien erfolgen kann.

Standardlücken, die immer wieder auftreten, sind:

- Lücke 1: zwischen den Kundenerwartungen und deren Wahrnehmung  
→ Kontinuierliche Analyse notwendig

- Lücke 2: zwischen den festgelegten Servicestandards und deren Umsetzung → Standards müssen sich am Kunden ausrichten, interne Kommunikation und Mitarbeitermotivation sind entscheidende Faktoren
- Lücke 3: zwischen der Spezifikation Qualität und den erbrachten Leistungen mit Partnern → Lieferantenbewertung und Partnerschaften
- Lücke 4: zwischen der erstellten Leistung und der an den Kunden gerichteten Kommunikation → versprochener Service und tatsächlich geleisteter Service, Marketingaktivitäten, Verkaufsargumentation

Für kleine und mittelständische Unternehmen hat sich die strukturierte Vorgehensweise nach der oben genannten Checkliste in der Praxis als sinnvoll erwiesen. Diese kann durch Analyseansätze wie die SWOT-Analyse und/oder die Balanced Scorecard ergänzt und erweitert werden. Die situative Vorgehensweise hat vielen Unternehmen den Weg zum Ziel erleichtert und messbare Ergebnisse gebracht.

Qualität steht an vielen Schnittstellen und Kontaktmöglichkeiten zum Kunden. Über den Grad der Zufriedenheit, oder gar der Begeisterung, entscheidet der Gesamteindruck aller Teilleistungen. Der in verschiedenen Branchen erprobte dargestellte Ansatz ist als komprimierter Impuls gedacht, um sich diese Thematik weiter zu erschließen. Der Anfang ist der Start für das große Ziel.

Mitarbeiterzufriedenheit trifft auf Kundenzufriedenheit. Was denkbar ist, ist auch machbar. Es ist nur die Frage von Wie und Wann.