

# vocatus:

## Interne Servicequalität

Viele Unternehmen analysieren die Servicequalität nur aus der Perspektive ihrer Kunden – die interne Servicequalität bleibt dabei meist außen vor. Allerdings liegt hierin ein wesentlicher Hebel verborgen, um nicht nur die Kundenbindung und Mitarbeitermotivation zu steigern, sondern auch die Produktivität zu erhöhen und somit letztlich den langfristigen Unternehmenserfolg sicherzustellen.

# Interne Servicequalität

Viele Unternehmen analysieren die Servicequalität nur aus der Perspektive ihrer Kunden – die interne Servicequalität bleibt dabei meist außen vor. Allerdings liegt hierin ein wesentlicher Hebel verborgen, um nicht nur die Kundenbindung und Mitarbeitermotivation zu steigern, sondern auch die Produktivität zu erhöhen und somit letztlich den langfristigen Unternehmenserfolg sicherzustellen.

Ein Kunde möchte eine Immobilienfinanzierung abschließen. Dafür reicht er im Beratungsgespräch die notwendigen Unterlagen ein. Doch weil die interne Bearbeitungsstelle



in seinem Falle noch weitere Dokumente benötigt, stockt der Genehmigungsprozess. Besonders ärgerlich ist es, wenn weder Betreuer noch Kunde darüber informiert

werden, sondern dies erst zu Tage tritt, als der Kunde bei seinem Berater wegen des längst überfälligen Bescheides nachfragt.

Dieses Beispiel zeigt: Auch die interne Servicequalität – wie etwa eine funktionierende Informationskette – ist ausgesprochen wichtig. Denn diese kann in sehr direkter Weise nicht nur die Mitarbeiterzufriedenheit und das Engagement der anderen Beschäftigten, sondern eben auch die Kundenzufriedenheit beeinflussen (siehe Seite 2).

Aber nicht nur im direkten Kundenkontakt macht sich die interne Servicequalität bemerkbar. Auch zwischen Abteilungen kann es zu Konflikten und Reibungsverlusten  
(Fortsetzung auf Seite 2)

## INHALT

### **Interne Servicequalität**

*Unternehmen vernachlässigen häufig die interne Servicequalität. Dabei liegt hierin ein wesentlicher Hebel verborgen, um nicht nur die Kundenbindung und Mitarbeitermotivation zu steigern, sondern auch die Produktivität zu erhöhen und somit letztlich den langfristigen Unternehmenserfolg sicherzustellen.*

**Seite 1**

### **Bindeglied zur Kunden- und Mitarbeiterbefragung**

*Die interne Servicequalität liefert meist eine genaue Erklärung für schlechte Ergebnisse in der Kundenzufriedenheits- oder Mitarbeiterbefragung. Dadurch lassen sich Verbesserungsmaßnahmen gezielter und ganzheitlicher ableiten.*

**Seite 2**

### **Fallstricke bei der Durchführung**

*Bei Studien zur internen Servicequalität gilt es vielerlei zu beachten. Besonders die Frage, welcher Mitarbeiter welche Abteilung beurteilen soll, ist dabei von großer Bedeutung.*

**Seite 3**

### **Input für Personal und Vertrieb**

*Gerade die Personalabteilung und der Vertrieb profitieren von Studien zur internen Servicequalität. Die einen erhalten detaillierte Hinweise auf den Schulungsbedarf der Mitarbeiter, den anderen hilft die Aufdeckung konkreter Prozessprobleme.*

**Seite 5**

## Interne Servicequalität

(Fortsetzung von Seite 1)

kommen. Das offenbart sich beispielsweise, wenn die juristische Prüfung für den neuen Produktnamen zu lange auf sich warten lässt und dann nur seitenlang juristische Probleme abgewägt werden, ohne dass das Marketing eine schnelle und eindeutige Aussage erhält.

Konkrete Beispiele im tagtäglichen Arbeitsablauf ließen sich sicherlich in jedem Unternehmen zigfach finden. Denn die Erfahrung zeigt: Gerade in großen Unternehmen fehlt es oft an interner Serviceorientierung. Das behindert die Produktivität und Effizienz ganz erheblich.

Bei der internen Servicequalität wird der Kollege zum Kunden.

Deshalb setzt eine hohe interne Servicequalität ein Umdenken im täglichen Miteinander voraus: Der Kollege wird hier zum internen Kunden. Entsprechend kundenorientiert sollte er auch vom internen Dienstleister behandelt werden. Dafür werden die Erwartungen der internen Kunden und die erbrachte Leistung der jeweiligen Abteilung miteinander abgeglichen. Je nachdem wie stark diese Erwartungen erfüllt wurden, ist die interne Servicequalität entsprechend niedrig oder hoch. Entscheidend ist dabei ein ganzheitlicher Blickwinkel, denn es geht ja nicht nur um den Kontakt, sondern

auch um die tiefer liegenden Prozesse. Deshalb ist es bei der Messung besonders wichtig, zwischen der Leistung des einzelnen Mitarbeiters und den Prozessaspekten zu trennen (siehe Artikel auf Seite 3).

Wichtig ist eine ganzheitliche Betrachtung von Kontakt und Prozess.

Daraus ergibt sich ein unternehmensweites Bild über die abteilungsspezifischen Stärken und Schwächen. Auf dieser Basis können sehr gezielte Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet werden, um die Prozesse zu optimieren, die Zusammenarbeit zu verbessern und somit auch die Kosten zu senken und die Produktivität zu erhöhen. ■

# Bindeglied zur Kunden- und Mitarbeiterbefragung

Die interne Servicequalität liefert zumeist eine genaue Erklärung für schlechte Ergebnisse in der Kundenzufriedenheits- oder Mitarbeiterbefragung. Dadurch lassen sich Verbesserungsmaßnahmen gezielter und ganzheitlicher ableiten.

Messungen zur internen Servicequalität sind eng mit Mitarbeiterbefragungen und Kundenzufriedenheitsstudien verbunden. Während bei einer Mitarbeiterbefragung vor allem das Engagement der Beschäftigten im Mittelpunkt steht, ist es bei der Kundenzufriedenheitsstudie die gezielte Verbesserung der Kundenbindung.

Doch Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit beeinflussen sich gegenseitig. Am deutlichsten zeigt

sich das im direkten Kundenkontakt: Ist der Mitarbeiter unfreundlich, uninteressiert und inkompetent, wird auch der Kunde nicht zufrieden sein. Beschwerden sich hingegen ständig die Kunden über Probleme mit einem Produkt, lange Lieferzeiten oder unfaire Vertragsklauseln, wirkt sich dies über kurz oder lang auch negativ auf die Motivation und Zufriedenheit der betreffenden Mitarbeiter aus, die den Zorn der Kunden abbekommen.

Gemeinsames Bindeglied für beide Studien ist jedoch die interne Servicequalität. Denn diese ist die Voraussetzung für zufriedene Mitarbeiter wie auch für zufriedene Kunden: Funktionieren die internen Prozesse reibungslos und erhalten die Beschäftigten schnell eine kompetente Lösung ihres Anliegen, steigt auch ihre Motivation und Zufriedenheit. Für die Kunden hingegen zeigt sich im direkten Kontakt mit den Unternehmensschnittstellen, wie reibungslos die Prozesse ablaufen – etwa bei der Bestellung und Lieferung der Produkte oder bei der Handhabung von Beschwerden.

Hohe interne Servicequalität ist die Voraussetzung für zufriedene Mitarbeiter und Kunden.

Ein intelligent vernetztes Studiendesign und übergreifende Analysen – beispielsweise mit Hilfe eines leistungsstarken Online Reporting Tools – helfen dann bei der detail-

lierten Ursachenforschung: So zeigt sich vielleicht in der Kundenzufriedenheit, dass die Kunden mit den angebotenen Produkten, wie etwa einem Girokonto, eines Radioweckers oder der neuen Unternehmenssoftware, nicht so richtig zufrieden sind.

Vernetzte Studiendesigns und übergreifende Analysen helfen bei der Ursachenforschung.

Die Mitarbeiterbefragung offenbart zudem, dass die Produktent-

wicklungsabteilung zwar hoch engagiert, aber äußerst unzufrieden ist. Einen Hinweis auf die Ursache beider Ergebnisse liefert dann Analyse der internen Servicequalität: Hier stellt sich nämlich heraus, dass die Produktentwicklung nicht ausreichend konkrete Informationen aus dem Markt über die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden von den Marketing- oder Vertriebsabteilungen erhält.

Werden die drei Studien mit ihren unterschiedlichen Blickwinkeln entsprechend eng miteinander verzahnt, entsteht somit ein ganzheitlicheres Bild.

Durch die enge Verzahnung der drei Studien entsteht ein ganzheitliches Bild.

Damit lassen sich in der Folge die entscheidenden Hebel für eine Verbesserung von Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit wie auch der internen Servicequalität punktgenau identifizieren und entsprechende Umsetzungsmaßnahmen gezielt ableiten. Dafür gilt es jedoch, die besonderen Herausforderungen bei der Durchführung einer Studie von Anfang an angemessen zu berücksichtigen (siehe Artikel unten). ■

# Fallstricke bei der Durchführung

Bei der Durchführung von Studien zur internen Servicequalität gilt es vielerlei zu beachten. Besonders die Frage, welcher Mitarbeiter welche Abteilung beurteilen soll, ist dabei von großer Bedeutung.

Die Messung der internen Servicequalität steht vor einigen besonderen Herausforderungen. So sind beispielsweise die Mitarbeiter eines Unternehmens gegenseitig aufeinander angewiesen: Ohne Informationen oder Unterstützung ihrer Kollegen könnten sie zumindest Teile ihrer Aufgaben nicht richtig erledigen.

Meist ist nicht genau bekannt, wer welche Dienstleistung wie intensiv nutzt.

Andererseits stehen auch wieder nicht alle Mitarbeiter mit allen anderen Mitarbeitern in Abhängig-

keit. Vielmehr ist das Beziehungsgeflecht höchst komplex.

Damit ist aber auch meist nicht genau bekannt, wer tatsächlich bestimmte interne Dienstleistungen nutzt, wie intensiv er diese nutzt oder wie oft ein Mitarbeiter mit den anderen Abteilungen in Kontakt steht. Vor allem aber eine Frage ist entscheidend: Wie wichtig sind die jeweiligen angebotenen Leistungen für ihre internen Kunden? All diese Fragen müssen beantwortet sein, bevor die konkrete Leistung – sei es der Mitarbeiterkontakt oder der tiefer liegende Prozess – beurteilt werden kann. Denn nur dann können die Ergebnisse auch sinnvoll interpretiert werden.

Deshalb ist es zunächst wichtig, die konkrete Struktur der Zusammenarbeit zu erfassen. Schließlich sollen die Mitarbeiter nicht alle möglichen Abteilungen bewerten, sondern nur diejenigen, zu denen sie eine intensive Arbeitsbeziehung haben. Sonst ist die Gefahr groß, dass sie die Servicequalität der Abteilungen nur sehr vage oder vom Hörensagen einschätzen können.

Es stehen hier also die gelebten, internen Kunden-Dienstleister-Beziehungen im Mittelpunkt. Ein Organigramm deckt diese jedoch nur unzureichend, unvollständig oder gar nicht ab. Als Ausgangspunkt für die Bewertung der Abteilungen ist diese formale Unternehmensstruktur somit ungeeignet.

Organigramme stellen nicht die gelebten Kunden-Dienstleister-Beziehungen dar.

Zudem ist zu beachten, dass sich die Arbeitsbeziehungen auch innerhalb einer Abteilung von Person zu Person unterscheiden können. So ist es beispielsweise durchaus möglich, dass die Mitarbeiter zweier Abteilungen gegen-

seitig in sehr intensivem Kontakt stehen, während dies auf ihre Vorgesetzten überhaupt nicht zu trifft.

Ähnlich problematisch wäre es, die Befragten selber aussuchen zu lassen, wen sie bewerten möchten. Dies ist zwar der einfachste Weg, führt aber schnell dazu, dass die internen Serviceströme unvollständig abgebildet werden: Die Befragten beschränken sich dann nämlich oft nur auf die Abteilung, mit der sie am meisten zu tun haben. Kleinere Serviceströme werden dadurch meist nicht erfasst.

Um diese Probleme zu umgehen, sollten die zu bewertenden Abteilungen den einzelnen Mitarbeitern über einen Index zugeordnet werden. Dieser Index muss dabei die genaue Struktur der jeweiligen individuellen Arbeitsbeziehungen widerspiegeln. Diese lässt sich beispielsweise über konkrete

Fragen zur Kontakt- und Nutzungsintensität ermitteln. Idealerweise wird dabei der Index in Echtzeit berechnet, um den Mitarbeitern gleich während der Befragung die zu bewertenden Abteilungen zuzuweisen.

### Ein Index berechnet idealerweise in Echtzeit, wer welchen Bereich bewerten soll.

Über eine Gewichtung kann zudem sichergestellt werden, dass selbst Abteilungen mit kleineren Serviceströmen eine ausreichend hohe Fallzahl erreichen, um auch für diese aussagekräftige Analysen durchzuführen. Doch es gibt noch einen weiteren entscheidenden Vorteil: Die Größe der gemessenen Serviceströme lässt sich nun auch bei der Berechnung eines Gesamtindex berücksichtigen. Hier sollten wichtige Serviceströme mehr Gewicht er-

halten als weniger wichtige Arbeitsbeziehungen, um ein realistischeres Abbild zu erhalten.

### Wichtige Serviceströme müssen stärker berücksichtigt werden, als weniger wichtige.

Über die Indexfragen zur Kontakt- und Nutzungsintensität lassen sich auch die Folgefragen gezielter steuern. Schließlich wird nicht von jeder Abteilung, zu der ein intensiver Kontakt besteht, auch die Leistung genutzt und umgekehrt: Nicht zu jeder Abteilung, deren Leistungen intensiv bezogen werden, besteht auch ein persönlicher Kontakt – man denke hier beispielsweise an interne Newsletter und Reports. Entsprechend sollten auch nur die Fragen gestellt werden, die der Befragte jeweils auch beantworten kann.



Es ist also nicht sinnvoll Mitarbeiter, die keinen persönlichen Kontakt zu einer Abteilung hatten, die Freundlichkeit und Kompetenz der dortigen Kollegen beurteilen zu lassen. Das gilt natürlich auch umgekehrt für die Prozesse: Besteht zwar ein intensiver Kontakt, aber werden keine Leistungen genutzt, so bringt es nichts, Prozessaspekte abzufragen.

Die Fragen zu den Prozessen müssen hierbei für jeden Bereich ganz spezifisch angepasst werden. Die Kunst ist dabei, genau die Prozesse herauszufiltern, die aus Sicht der internen Kunden die wich-

(Fortsetzung auf Seite 5)

## Fallstricke bei der Durchführung

(Fortsetzung von Seite 4)

tigsten sind. Das sind aber nicht unbedingt die gleichen Prozesse, die die jeweilige Abteilung selbst für wichtig und beurteilenswert hält. Diese Diskrepanz zu erkennen ist eine weitere Herausforderung bei der Befragung.

**Nicht der Dienstleister, sondern der Kunde sollte bestimmen, welche Prozesse wichtig sind.**

Gerade bei größeren Unternehmen kann eine solche Studie jedoch manchmal etwas ausufern. Hier bietet es sich deshalb oftmals an, zunächst die interne Servicequa-

lität aus Sicht eines besonders wichtigen Bereiches, wie beispielsweise dem Vertrieb, zu analysieren (siehe Box unten).

Die Ergebnisse der einzelnen Abteilungen lassen sich schließlich in einer Typologie verdichten. Hierfür empfiehlt es sich, wieder die mitarbeiterbezogenen und die Prozessaspekte zur Einordnung zu verwenden: Weist eine Abteilung zwar engagierte und kompetente Mitarbeiter auf, aber an der Prozessqualität hapert es? Oder ist es genau umgekehrt? Oder ist vielleicht sogar beides schlecht? Bereits ein solcher Überblick zeigt die konkreten Stärken und Schwächen der Abteilungen auf und weist auf mögliche Handlungshebel hin (siehe Abbildung auf Seite 4).

Mit einer Treiberanalyse lässt sich dann im nächsten Schritt ermit-

teln, wie stark einzelne Aspekte – etwa die Kompetenz der Mitarbeiter oder die Bearbeitungszeiten – die Servicequalität einzelner Bereiche beeinflussen. Daraus ergeben sich unmittelbar die Verbesserungsbedarfe und notwendigen Maßnahmen.

**Über Folgestudien entsteht ein kontinuierliches, internes Feedbacksystem.**

Inwiefern diese Maßnahmen tatsächlich umgesetzt wurden und wie erfolgreich diese waren, lässt sich dann in Folgestudien überprüfen. Auf diese Weise entsteht ein kontinuierliches Feedback-System, das wesentlich dazu beiträgt, die Produktivität, Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu steigern. ■

### Input für Personal und Vertrieb

**Gerade die Personalabteilung und der Vertrieb profitieren von Studien zur internen Servicequalität. Die einen erhalten detaillierte Hinweise auf den Schulungsbedarf der Mitarbeiter, den anderen hilft die Aufdeckung konkreter Prozessprobleme.**

Neben dem internen Prozess- und Qualitätsmanagement ist eine Messung der internen Servicequalität gerade auch für zwei weitere Gruppen hochinteressant: Die Personalabteilung und den Vertrieb.

So erhält die Personalabteilung hier umfassende, konkrete Informationen über die Leistung und Motivation der Mitarbeiter in den einzelnen Abteilungen – beispielsweise über ihre Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft, Fachkompetenz, Zuverlässigkeit und Kommunikationsfähigkeiten.

Damit ergibt sich ein detailliertes Abbild über die Mitarbeiterqualifikationen und die Zusammenarbeit auf Abteilungsebene. Anhand von diesen Daten kann die Personalabteilung nun gezielt Maßnahmen ableiten, um so die Kompetenzen und Motivation der Mitarbeiter zu steigern und die Service- und Teamorientierung zu erhöhen.

Als andere Abteilung kann aber auch der Vertrieb erheblich von einer derartigen Studie profitieren. Denn dieser ist als direkte Schnittstelle zum Kunden am meisten auf eine gute interne Zusammenarbeit angewiesen. Ineffizi-

enzen – etwa wenn das Zusammenspiel mit den anderen Abteilungen nicht klappt, die Prozesse zu lang dauern, zu umständlich sind oder nicht alle benötigten Informationen zur Verfügung stehen – machen sich hier besonders deutlich bemerkbar.

Um aufzudecken, wo es hakt, muss die Messung der internen Servicequalität in diesem Fall mit der ganz spezifischen Vertriebsbrille durchgeführt werden. Das bedeutet: Alle relevanten Servicelieferanten für den Vertrieb werden hier gezielt aus der Perspektive der Vertriebsmitarbeiter – also der Makler und Vermittler, der Mitarbeiter im Call oder Service Center, im Shop oder im Außendienst – beleuchtet.

Die Ergebnisse können im Weiteren in Zielvereinbarungen oder eine Balanced Score Card eingebettet werden. Kombiniert mit regelmäßigen Wiederholungsbefragungen lässt sich so auf sehr effektive Weise eine ausgeprägte Servicekultur im Unternehmen etablieren, von der alle Mitarbeiter wie auch das Unternehmen selbst erheblich profitieren. ■