

# Service ist kein Projekt – Service ist eine Haltung

SABINE HÜBNER // Wie Menschen arbeiten, wie Algorithmen in Next Best Action-Verfahren funktionieren – Haltung zeigt sich in jedem Detail. Und Service führt nur mit der richtigen Haltung zum Erfolg.



Wenn Ihr Kunde auf Ihre Webseite schaut – was sieht er dann? Sieht er, fein säuberlich aufgelistet, ihre Produkte? Oder: Sieht er seine eigenen Ziele und Herausforderungen, seine wunderbaren Wünsche und geheimsten Träume? Kurz: sieht er sich selbst?

Auch das meine ich, wenn ich sage: Service ist kein Projekt, Service ist eine Haltung. Auf der einen Seite

stehen die – oft wenig erfolgreichen – Unternehmen, die vor lauter Stolz auf eigene Kompetenzen, Referenzen, Produkte und Services ihre Kunden kaum mehr wahrnehmen. Und auf der anderen Seite stehen die – zumeist sehr viel erfolgreicheren – Unternehmen, die immer zuerst den Kunden sehen. Und erst im zweiten Schritt schauen, welche Angebote ihn interessieren könnten. Die ersten sind verliebt in die eigene Marke – die zweiten lieben ihre Kunden. Leidenschaftlich. Dahinter steht eine ganz besondere Haltung. Und genau das macht den Unterschied.

## Auf der Suche nach Next-Best-Actions

Wenn wir über Haltung sprechen, dann denken wir an die Menschen in einem Unternehmen, an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, an Führungskräfte und Unternehmer. Haltung zeigt sich in allem, was diese Menschen täglich für ihre Kunden tun. Oder nicht tun.

Haltung ist aber viel mehr. Haltung zeigt sich in der gesamten Unternehmensstruktur und bildet sich geradezu überdeutlich in der digitalen Welt ab, die heute jedes Unternehmen für sich schafft. Heute ist es in vielen Unternehmen Standard, alle Daten aus der Kundenhistorie, dem Kundenprofil, dem Kundenwert und den greifbaren Kontext so zu sammeln und auszuwerten, dass dem Kunden bei jedem neuen Kontakt individuelle Next Best Action-Offerten unterbreitet werden können – kurz NBA.

Nehmen wir das Beispiel einer Versicherung: Die Kundin fragt online ein Angebot für hochwertige Schüler-Musikinstrumente an. Bietet man im persönlichen Gespräch zusätzlich eine Unfallversicherung für Kinder an? Und wenn ja: wie empathisch und zu welchen Konditionen? Oder: Der Kunde mietet online ein Auto, draußen herrscht tiefstes Winterwetter. Bietet man ihm am Schalter dann spontan ein Auto an, das Schnee und Eis besser gewachsen ist? Und wenn ja: wie fürsorglich und zu welchem Aufpreis?

### Mensch oder Technik? Warum „oder“?

Wenn es um derartige Fragen geht, treffen Mitarbeiter mit einer auf den Kunden fokussierten Haltung im Kundenkontakt oft erstaunlich gute Entscheidungen. Fast perfekt. Aber eben nur fast ... Erst wenn im Hintergrund eine besondere Technik – ein NBA-Algorithmus – mitdenkt, werden tausende von gefühlten richtigen Entscheidungen zu tausenden von Entscheidungen, die mit einer sehr viel höheren Wahrscheinlichkeit zu einem optimalen Ergebnis für den Kunden führen. Und damit auch zu einem optimalen Ergebnis für das Unternehmen.

Mensch oder Technik? Ich sage: Warum „oder“? Service muss dem Kunden dienen – egal, ob digital oder analog. Letztendlich geht es darum, seinen Kunden erfolgreich eine nützliche Leistung anzubieten. Und zwar eine, von der er bisher gar nicht gewusst hat, dass er sie wertschätzen könnte. Handlungsleitend ist dabei nicht der unternehmerische Wunsch nach „mehr“ Umsatz, egal wie. Handlungsleitend ist die Idee, dem Kunden das ganz genau richtige anzubieten. Etwas, das ihm nicht einfach nur mehr Geld aus der Tasche zieht. Sondern etwas, das ihn persönlich, menschlich, wirklich bereichert. Etwas, das ihn berührt, das ihn WOW! Sagen lässt. Genau das verstehe ich unter Servicehaltung. Genau die führt auf Kundenseite zu Serviceglück. Und zwar nachhaltig.

### Daten sind dummm

Natürlich ist das Sammeln und Auswerten von Kundendaten eine äußerst sensible Angelegenheit. Schnell ist vom „Ende der Privatheit“ die Rede und sicher ist es nicht jedem geheuer, dass Algorithmen heute mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit sagen können, ob jemand ein Mann ist oder Frau, ob er ein Christ ist oder ein

Muslim, ob er in einer Partnerschaft lebt oder allein und ob er extrovertiert ist oder eher introvertiert.

Mit Daten können wir unsere Kunden heute besser einschätzen als es ihre Familien und Freunde je könnten. Aber: Daten sind per se dummm. Was genau wir mit ihnen machen, ob wir unseren Kunden mehr Serviceglück bringen oder nur die eigene Umsatzmaschine hochtouriger laufen lassen wollen, das ist wiederum eine Frage der Haltung.

Und selbst wenn die im Hintergrund laufenden Algorithmen smart und richtig programmiert sind: Wir können uns nicht darauf verlassen, dass NBA-Marketing automatisch zu guten Ergebnissen führt. Denn an der Schnittstelle zwischen Kunde und Unternehmen kommt es eben doch auf die Mitarbeiter und ihre Empathie an. Auf Feingefühl, Lebensklugheit und, ja, Intelligenz. Wo diese fehlen, stehen wir mitten in der Servicewüste.

### Der Kunde verzeiht nichts

Kundenloyalität ist heute längst nicht mehr so stabil wie noch vor wenigen Dekaden. Ein schlechtes Erlebnis reicht – der Kunde lässt seiner Wut in Social Media freien Lauf und ist weg. Aus diesem Grund brauchen wir heute sehr gute Algorithmen im Hintergrund und sehr gut geschulte und einfühlsame Mitarbeiter an der Schnittstelle.

Nicht jeder Kunde möchte überdeutlich gespiegelt bekommen, dass der Algorithmus ihn als extrovertiert einschätzt. Vielleicht passt das nicht zu seinem Selbstbild? Nicht jede Kundin, vom Algorithmus als Frau identifiziert, steht auf pinkfarbenes Yoga-Chichi. Vielleicht fährt sie lieber Motorrad? Und nicht jeder Kunde, der einmal ein „Rentner-Handy“ bestellt hat, möchte am nächsten Tag mit Sonderangeboten für Treppenläufe behelligt werden. Vielleicht hat er das Gerät für die Schwiegermutter bestellt? Wenn hier nicht mitgedacht wird, kann die Next Best Action schnell zu einer Next Worst Action mutieren.

### Servicehelden ticken ganz anders

Mitte Dezember rief mich meine Bankberaterin an, um einen geplanten Termin abzustimmen. Ich saß gerade



Sabine Hübner  
*Serviceglück: Mit magischen Momenten mitten ins Kundenherz – So gelingt richtig guter Kundenservice*  
 Campus Verlag, 9. März 2017  
 Gebunden, 282 Seiten  
 ISBN: 978-359-35071-0-1  
 € 34,95

Wir haben in Sachen Service aufgeholt, trotzdem funktioniert vieles noch immer nicht: Wir warten auf Taxis, auf Termine, auf Pakete, wir zahlen horrende Preise für wenig Zeitersparnis. Den Kunden fehlen die magischen Momente, die persönlichen und zwischenmenschlichen Begegnungen, die exzellenten Service unvergesslich machen. Wie kommt man dahin? Sabine Hübner zeigt mit vielen erhellenden, verblüffenden und amüsanten Beispielen aus dem Alltag und aus ihrer Praxis, dass Service nur dann exzellent sein kann, wenn Unternehmen ihr Kundenkontaktpunkt-Management von einem technischen zu einem emotionalen Tool weiterentwickeln - und sie erklärt, wie das funktioniert.

nach einer kleinen (gelungenen) OP am Knie wieder zu Hause auf dem Sofa und sagte scherhaft zu ihr: „Frau Müller, das passt gerade nicht so gut. Ich hatte heute Früh eine kleine OP, und der Arzt sagte, nach einer Vollnarkose soll ich keine wichtigen Entscheidungen treffen.“ Sie antworte fürsorglich darauf: „Liebe Frau Hübner, sind Sie denn gut versorgt? Sonst komme ich gerne vorbei und bringe Ihnen, was Sie brauchen. Und den Termin machen wir aus, wenn Sie fit sind.“

Ein sehr persönliches Angebot, das mich sehr bewegte. Ich will gar nicht wissen, was ein NBA-Algorithmus aus dieser Situation gemacht hätte ... Warum es genau richtig war, dass meine Bankberaterin aus ihrer professionellen Rolle gefallen und mir als „Fast-Freundin“ gegenüber getreten ist? Sie hat sich im genau richtigen Moment in eine Serviceheldin verwandelt. Heldinnen

und Helden überwinden Grenzen: menschliche Grenzen, technische Grenzen. Sie machen etwas möglich, das unmöglich schien. Dafür lieben wir sie. Dafür lieben wir eine Marke.

Algorithmen werden wir niemals so lieben wie unsere Servicehelden. Je besser aber die Algorithmen im Hintergrund unsere Servicehelden an der Schnittstelle einfach mit smarten Daten versorgen, desto erstaunlichere Heldentaten können sie vollbringen. Die Servicehaltung muss eben auf beiden Seiten richtig – vom Kunden her und zum Kunden hin! – angelegt sein: bei den Maschinen und bei den Menschen.

Wenn die Haltung stimmt, dann klappt's auch mit dem Serviceglück. Und dann, erst dann, endlich auch mit dem Umsatz. Denn: Service macht Umsatz. ■

#### VON SABINE HÜBNER



Sabine Hübner ist gefragte Vortragsrednerin, erfolgreiche Unternehmerin und geschäftsführende Gesellschafterin der Managementberatung

RichtigRichtig.com. Die mehrfache Sachbuch-Autorin und Hochschuldozentin ist eine ausgewiesene Spezialistin für Servicekultur und Qualität. Als „Service-Expertin Nr. 1“ (Pro 7) hat sie seit Jahren die Kundenbrille auf und begeistert dafür, besondere Momente in der Begegnung mit dem Kunden zu zaubern. Sie regt an, Service als Haltung zu denken. Ihr Spezialgebiet ist die Verbindung der Schnittstellen zwischen digitalen und persönlichen Services. Renommierte nationale und internationale Unternehmen vertrauen auf ihre Empfehlungen.

[www.sabinehuebner.de](http://www.sabinehuebner.de)  
[www.sabinehuebner.de/service-blog](http://www.sabinehuebner.de/service-blog)