

## »Gelebte Servicekultur

ist die Summe der Geschichten und Erlebnisse,  
die sich Menschen über ein Unternehmen  
erzählen.«

Sabine Hübner

Unternehmen stellen sich heute nicht nur die Frage, wie sie neue Kunden gewinnen, sondern vor allem auch, wie sie bestehende Kundenbeziehungen durch exzellenten Kundenservice ausbauen können. Überragender und individueller Service machen eine Kundenbeziehung und einen Kauf zum Erlebnis, und dafür sind Kunden sogar häufig bereit, etwas mehr auszugeben. Was aber macht guten Service aus und wie können wir bei unseren Kunden punkten? Wir sprachen mit Sabine Hübner, der »Serviceexpertin Nr. 1 in Deutschland«

### Frau Hübner – woran kann man guten Service erkennen?

In vielen Unternehmen ist Service nicht das Ergebnis gezielter Anstrengungen sondern eher Zufall. Es ist z.B. Zufall, über welchen Kanal ich Kontakt mit einem Unternehmen aufnehme, an welchen Mitarbeiter ich »gerate« und wie die Reaktion konkret ausfällt. Eine richtig gute Servicekultur erkenne ich daran, dass sie konsequent umgesetzt ist und solche Zufälle absolut minimiert sind.

### Das klingt so, als wenn ich nur ein paar Regeln beherzigen muss und dann meine Kunden mit gutem Service begeistern kann. Kann man guten Service lernen?

Meine Erfahrung ist, dass Mitarbeiter sehr viel lernen können. Für mich ist Service jedoch ein Teil der Unternehmenskultur – also kein kurzfristiges Projekt oder Schulungsthema. Eine gute Servicekultur entsteht aus

dem Zusammenspiel vieler Dinge. Viel ist auch von der Führungskultur abhängig. Denn Servicequalität hat mit Vorbildfunktion, dem Entscheidungsfreiraum der Mitarbeiter und der internen Unternehmenskultur zu tun. Ich sage gern: »was innen nicht glänzt, kann außen nicht funkeln.« Wenn ich guten Service nach außen leben will, brauche ich eine gute Dienstleistungskultur nach innen. Das ist die Voraussetzung dafür.

In den meisten Unternehmen nimmt das Thema sehr wenig Raum ein. Da gibt es nur alle paar Jahre eine Schulung. Das unterscheidet Top-Unternehmen von durchschnittlich serviceorientierten Unternehmen. Top-Unternehmen adressieren »Servicequalität« täglich bei den Mitarbeitern. Nur das, was im Fokus der Führungskräfte und somit auch der Mitarbeiter steht wird forciert. Und wenn das Thema Service nicht im Fokus steht, wird es auch nicht forciert. So einfach ist das.

### Wenn die Chefs Vorbild sein sollen, müssen sie dann einen speziellen Service für die Mitarbeiter schaffen oder eher die eigene Haltung vorleben?

Sie müssen in jedem Fall eine Haltung vorleben. Das fängt mit ganz einfachen Dingen an. Zum Beispiel: wie spreche ich mit Mitarbeitern über Kunden? Kürzlich sagte mir der Geschäftsführer eines Unternehmens im Beisein eines Angestellten: »Die Kunden werden auch immer lästiger«. Das ist das falsche Signal.

Ein anderes Beispiel: Der Chef geht über den Hof oder Parkplatz des eigenen Unternehmens und da liegt etwas. Hebt er es auf oder lässt er es liegen? Das sind ganz kleine Signale zur Haltung, die Mitarbeiter wahrnehmen. Und natürlich spielt auch die interne Kommunikation im Unternehmen eine große Rolle. Wie respektvoll ist sie und wie klar? Das Thema Feedback ist extrem wichtig. Meine Erfahrung aus vielen Projekten ist, dass Führungskräfte ihren Mitarbeitern viel zu wenig Feedback geben.

### Im Sinne von Lob?

Beides. Was machen sie gut und was könnten sie besser machen? Beide Richtungen sind ein extrem wichtiger Motivator und Orientierungsgeber für Mitarbeiter. Feedback kommt in den meisten Unternehmen viel zu kurz.



### → Sabine Hübner

... [Jg. 1966] gilt heute als »Serviceexpertin Nr. 1 in Deutschland« (Pro 7). Sie begleitet Konzerne und Mittelständler, die ihre Service- und Unternehmenskultur nachhaltig verbessern wollen oder müssen. Ihren reichen Erfahrungsschatz als Unternehmerin verbindet sie seit Jahren gekonnt mit ihrer Fachexpertise in der Managementberatung. Ihre Branchenvielfalt ist einzigartig. Renommiertere nationale und internationale Unternehmen verlassen sich auf ihre Lösungsstrategien.  
[www.sabinehuebner.de](http://www.sabinehuebner.de)  
[www.richtigrichtig.com](http://www.richtigrichtig.com)

## Service ist die Verbindung zwischen Produkt und Kunde

**Warum ist Service denn so wichtig? Ist er das Unterscheidungsmerkmal in einer Zeit in der Produkte immer ähnlicher werden?**

Definitiv. In den meisten Branchen – ganz wenige Marktführer, die ganz spezielle Innovationen anbieten, ausgenommen – kann man tatsächlich sagen: die Produkte werden immer ähnlicher und sind in vielen Fällen austauschbar. Viele Kunden haben gar keine Orientierung mehr und wissen objektiv nicht, welches Produkt besser ist oder schlechter. Und dann ist die entscheidende Frage, womit ich mich noch von dem Angebot der Mitbewerber unterscheiden kann. Hierbei spielt das Thema Service und Dienstleistung eine ganz große Rolle. Denn im Grunde ist der Service die Verbindung zwischen Produkt und Kunde.

Das ist der erste Punkt. Und der zweite ist, dass die Produkte in den allermeisten Fällen sofort verfügbar sind. Sie sind kein Engpass mehr. Wir haben Produkte zuhauf. Jeder hat heute einen Kühlschrank oder einen Staubsauger zu Hause. Der Engpass liegt heute ganz wo anders. Mein Engpass

beim Kühlschrank ist zum Beispiel der, dass er, wenn ich von einer Geschäftsreise nach Hause komme, leer ist. Der Engpass liegt in der Dienstleistung um das Produkt. Wir würden heute eher ein intelligentes Warenwirtschaftssystem für den Kühlschrank brauchen ...

Wenn wir täglich vom Wachstumsmotor Service sprechen, meinen wir vor allem die flankierenden Dienstleistungen, die einen Mehrwert für den Kunden bieten und für die ein Kunde auch bereit ist, mehr Geld zu bezahlen.

**Handelt es sich dabei nicht eher um Marketingtricks, die uns veranlassen sollen, mehr Geld für Dinge auszugeben, die wir bisher nicht gebraucht haben?**

Da möchte ich ein wenig ausholen und noch einmal fragen: was ist Service überhaupt? Es gibt neben »Nachhaltigkeit« keinen Begriff, der inflationärer, verschwommener und verschwenderischer verwendet wird, als das Wort Service.

Für mich besteht eine durchgängige und konsequente Servicestrategie und -kultur aus drei Säulen. Die erste Säule sind die eben beschriebenen, ergänzenden Dienstleistungen zu einem Kernprodukt.

Die zweite Säule sind die Prozesse, Abläufe und Standards, die, wenn sie aus

Kundensicht gedacht sind, dazu führen, dass der Kunde in jedem Kontaktpunkt – beim Bestellen, Bezahlen oder wo auch immer – eine exzellente Leistung erfährt. Hier werden Schmerzpunkte minimiert. Es geht um kurze Wartezeiten, Einfachheit, Orientierung. Ziel ist es, das Leben des Kunden leicht und einfach zu machen.

Und die dritte Säule sind die Mitarbeiter und die persönlichen Begegnungen mit dem Unternehmen. In jedem Unternehmen gibt es tagtäglich zig Situationen, die nicht planbar sind. Da läuft ein Prozess nicht, ein Produkt ist fehlerhaft, es gibt eine Beschwerde oder eine andere Situation, mit der man nicht gerechnet hat. Die entscheidende Frage ist: Wie verhält sich ein Mitarbeiter in so einer Situation? Welche Servicekultur lebt er?

Nur wenn diese drei Säulen fein aufeinander abgestimmt sind, richtig gut zusammenpassen und in hoher Qualität umgesetzt werden, kann man wirklich von Servicekultur sprechen. Das macht das Thema Service zu einer echten Herausforderung! Das ist kein schneller Mitnahmeeffekt.

**Ist der Kunde wirklich bereit, für solchen Mehrwert Geld auszugeben oder ist die Geiz-ist-geil-Mentalität noch verhaftet und den Leuten egal, was sie bekommen?** »

## « Eine gute Servicekultur ist nicht zwingend mit Mehrkosten verbunden

Wenn wir in der Situation wären, dass »Geiz-ist-Geil« alles regieren würde, dann würde ja immer der billigste Anbieter der erfolgreichste sein. Das ist nicht der Fall. Es gibt nur ganz wenige Ausnahmen, z. B. im Lebensmitteleinzelhandel. In der Regel sind die marktführenden Unternehmen nicht die billigsten. Gerade im oberen Drittel zeichnen sich Unternehmen dadurch aus, dass sie eine exzellente Dienstleistung bieten.

Ich möchte es anders formulieren: Ob sie guten oder schlechten Service bieten, ist in vielen Fällen keine Frage der Kosten. Schließlich ist der Aufwand, ob jemand freundlich oder unfreundlich ist, der gleiche. Das kostet nicht mehr. Ganz im Gegenteil: Wenn Mitarbeiter wenig Entscheidungsfreiraum haben und bei jeder Kleinigkeit nachfragen müssen, dann bedeutet das, dass zum Beispiel eine Reklamation relativ lange in einem Unternehmen bleibt und die Hierarchien hochklettern. Das ist in der Regel teurer.

### Weil der Kunde sich frustriert abwendet?

Ja. Es gibt viele Studien, die belegen, dass Kunden sich abwenden, wenn sie in schwierigen Situationen nicht gut betreut werden. Aber auch weitere Mitarbeiter und Führungskräfte einzubinden, kostet Geld, bindet deren Zeit und Wissen. Das sind Dinge, die in Unternehmen kaum gemessen werden. Insofern ist eine gute Servicekultur nicht zwingend mit Mehrkosten verbunden.

### Das betrifft aber vor allem Unternehmen, die sich an Endkunden wenden?

Nein – gerade im B2B-Bereich spielt Servicequalität eine ganz große Rolle. Auf der einen Seite natürlich durch exzellente Betreuungskonzepte. Wenn sie zum Beispiel technische Komponenten herstellen, ist ein Händler extrem darauf angewiesen, dass er einen richtig guten Support bekommt – in technischen Fragen, in Anwendungsfragen, bei Rückfragen vom Kunden. Der Händler ist das Bindeglied zum Markt. Insofern spielt dort der Service eine ganz, ganz große Rolle, um Produkte erfolgreich im Markt zu platzieren. Ein Hersteller wird nicht erfolgreich werden, wenn er seinen Händlern nicht mit exzellentem Service den Rücken deckt.

### Sie sprechen in Ihrem neuen Buch »Das beste Anderssein ist Bessersein« von Service-Excellence: Was können durchschnittliche Betriebe tun, um zu den exzellenten zu gehören?

Das entscheidende ist, dass man an allen drei Säulen, die ich vorhin genannt habe, arbeitet und dass man bei der Unternehmensführung einen klaren Fokus auf Servicequalität setzt.

Ein Beispiel: Fast jedes Unternehmen hat heute ein Leitbild. Da finden Sie oft Aussagen wie: »Der Kunde steht im Mittelpunkt« oder: »Wir bieten dem Kunden einen Nutzen«, »schaffen Vertrauen«. Ein Leitbild beschreibt die Metaebene.

Was in vielen Unternehmen fehlt, ist das Übersetzen des Leitbildes von der Metaebene auf die Handlungsebene. Eine wichtige Führungsaufgabe ist daher, für und mit jedem Mitarbeiter zu klären, was sein ganz

persönlicher Beitrag dazu ist, dass Servicequalität gelebt wird. In diesem Bereich gibt es häufig noch viel Luft nach oben. Nehmen wir mal das Thema Freundlichkeit. Ob jemand freundlich ist oder herzlich, ist ein ganz großer Unterschied. Was bedeutet Freundlichkeit in unserem Unternehmen? Gehen wir mit dem Kunden zum Parkplatz? Begleiten wir ihn mit dem Regenschirm zum Auto? Über solche Dinge müssen die Mitarbeiter ein klares Bild haben, damit sie wissen, wann sie ihren Job gut machen und wann nicht. Und diese Brücke fehlt häufig. Die Umsetzung wird dem Zufall überlassen. Führungskräfte glauben, das ist logisch, aber es ist eben nicht logisch.

### Ich finde das sehr schwer und wüsste nicht, wie man das trainieren kann.

In der Luxushotellerie zum Beispiel wird Service regelmäßig geübt. Die Mitarbeiter trainieren, wie sie den Gast zum Aufzug oder zum Zimmer begleiten. Wie nehme ich dem Gast das Gepäck galant ab? Wo gehe ich? Was sage ich? Kurz: wie verhalte ich mich, damit der Ablauf elegant und natürlich wirkt und der Gast sich wohl fühlt? So etwas wird in den meisten Unternehmen nicht einmal angesprochen.

## Empathie ist eine Frage der Konzentration

Besteht nicht die Gefahr, dass eine so eingelernte Höflichkeit fremd und aufgesetzt wirkt? Oder anders gefragt: ist es nicht besser, nur solche Mitarbeiter einzustellen, die von sich aus empathisch sind?



# RICHTIG RICHTIG COM

Die Managementberatung

## → Das Richtige richtig tun

Sabine Hübner und Carsten K. Rath sind das Gründerduo von RichtigRichtig.com – einer Management- und Unternehmensberatung mit Fokus auf Leadership- und Service-Excellence. Als Impulsgeber steht RichtigRichtig.com Unternehmen von der Beratung über die Strategieentwicklung bis hin zur Umsetzungsbegleitung und Qualitätsmessung zur Seite. Das RichtigRichtig.com-Beratungssystem bietet moderne Kommunikations-Tools, Seminare, Vorträge, eine einzigartige Video-Seminar-Edition mit Praxistransfer und maßgeschneiderte Excellence-Konzepte. Im Mittelpunkt des Denkens und Handelns steht Relevanzdenken® – die Konzentration auf den Kunden.

### Das Leistungsspektrum:

- Managementberatung und Umsetzungsbegleitung
  - Excellence in Beratung und Umsetzung
- Video-Seminare, Live-Seminare und Workshops
  - Excellence in Bildung
- Impulsvorträge und Keynote-Speeches
  - Excellence in Vorträgen
- Literatur, Studien und Fachartikel
  - Excellence in Publikationen und Studien

[www.richtigrichtig.com](http://www.richtigrichtig.com)

Vieles kann man wirklich lernen. Unsere Erfahrung zeigt, dass es nur ganz selten der Fall ist, dass Mitarbeiter gar nicht wollen. Viele sehen Chancen nur nicht oder haben es einfach nicht gelernt. Sie können Mitarbeiter sehr wohl sensibilisieren, auf bestimmte Dinge zu achten. Aber das funktioniert nur, wenn täglich über das Thema Servicekultur gesprochen wird. Je mehr Sie darüber sprechen – je mehr positive wie negative Fallbeispiele Sie haben – desto mehr lenken Sie den Blick eines Mitarbeiters auf den Gast oder Kunden. Und Empathie – Sie haben ja gerade die Empathie angesprochen – Empathie bedeutet im Grunde nichts anderes, als volle Konzentration auf sein Gegenüber, das Erkennen von Details und den Mut und die Freiheit

zu haben, auf diese Details zu reagieren. Die Frage ist, ob sich der Mitarbeiter auf seinen Computer konzentriert oder dem Kunden in die Augen schaut.

**Frau Hübner, ist es vielleicht so, dass man guten Service erst erkennt, wenn er nicht da ist? Ich habe kürzlich versucht, bei den Berliner Verkehrsbetrieben, die neuerdings ihre Preise jährlich erhöhen wollen, alte unbenutzte Fahrscheine umzutauschen. Die Mitarbeiterin in dem so genannten Servicepunkt kommentierte mein Anliegen mit den Worten: »Die sind abgelaufen – die könn'se weghauen!« Man merkt sofort, dass da etwas nicht stimmt ...**

Da stimmen zwei Dinge nicht: Der gesamte Prozess ist nicht aus Kundensicht gedacht. Sie können heute alles über ganz unterschiedliche Kanäle kaufen. Wenn man aber einen Umtausch oder eine Rückerstattung braucht – aus welchen Gründen auch immer – dann sind Kanäle und Prozesse oft nicht aufeinander abgestimmt.

Und zweitens stimmt das Verhalten der Mitarbeiter nicht. Sie sind oft auf solche Situationen nicht gut geschult. Bevor ich mich aber frage, wie ich mit so einer Situation besser umgehen kann, sollte das Unternehmen darüber nachdenken, wie es dafür sorgen kann, dass diese Situation gar nicht erst eintritt. Schließlich sind die Mitarbeiter nicht dafür da, schlechte Prozesse aufzufangen, sondern möglichst vorher einen guten Prozess aufzusetzen.

**Offensichtlich müssen die Unternehmen auch erst begreifen, dass guter Service den Wettbewerb entscheiden kann?**

Definitiv! Wie Sie schon sagten: Ob ein Unternehmen guten Service bietet, erkennen Sie immer in einer schwierigen Situation.

Sie haben mich gefragt, was ein Unternehmen machen kann, um besser zu werden. Das erste ist, das Thema Service auf die Handlungsebene herunterzubrechen. Das zweite ist – wie bereits angesprochen – die Servicequalität und -kultur bei den Mitarbeitern regelmäßig zu adressieren. Hier gibt es unglaubliche Lücken. Auch deshalb haben Carsten K. Rath und ich unser neues Buch »Das beste Anderssein ist Bessersein« herausgebracht und eine sehr spezielle Video-Seminar-Edition entwickelt. Wir haben erkannt, dass kleinere Unternehmen oft nicht die nötigen Ressourcen und größere Unternehmen meistens sehr komplexe Kommunikationsstrukturen haben, die eine regelmäßige Beschäftigung mit Servicequalität verhindern. Mit unseren Video-Seminaren ermöglichen wir den Unternehmen das Thema ohne großen Aufwand sehr regelmäßig in ganz kurzen Sequenzen spannend zu adressieren.

Und der dritte Faktor auf dem Weg zur Service-Excellence ist – wie ebenfalls schon erwähnt – die Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter. Früher hat man ja gesagt: »Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser«. Wir sagen heute: »Kontrolle ist gut – Vertrauen ist besser!« Mitarbeiter brauchen Entscheidungsraum, damit sie schnell reagieren können. Und diesen Freiraum muss man erstens definieren und zweitens als Führungskraft gut führen. Diese Mischung herzustellen, ist aus unserer Sicht ganz entscheidend. »

« Und natürlich – das hatten Sie vorhin angesprochen – ist ganz wichtig, welche Mitarbeiter ich habe und welche ich einstelle. Bei der Mitarbeiterrekrutierung gehen wir immer noch sehr konservativ vor. In den Unternehmen werden fast ausschließlich fachliche Kompetenzen in den Vordergrund gestellt. Die Haltung eines Mitarbeiters bzw. die Art und Weise, wie er sich zum Beispiel im Kundengespräch verhält, ist nach wie vor eher sekundär.

**Ich vermute, dass die Bewerber kaum eine Chance haben, auf soziale Stärken hinzuweisen, wenn die Unternehmen nach hochspezialisierten Fachkräften suchen.**

Das mag sein. Sie thematisieren in Ihrem Magazin bestimmt auch die Folgen des Fachkräftemangels. Der ist in manchen Bereichen auch unbestreitbar. Was es aber nicht gibt, ist ein Talentemangel. Jeder Mensch hat ein Talent!

## Es gibt keinen Talentemangel!

Die große Kunst bei der Einstellung eines Mitarbeiters ist es, zu erkennen, welches Talent er mitbringt und wo es am besten eingesetzt ist. Da werden viele Fehler gemacht. Mitarbeiter sind gar nicht dort eingesetzt, wo sie sich richtig einbringen und ihre Stärken entwickeln können. Das ist für Service-Excellence jedoch unabdingbar. Schließlich reicht »Zufriedenheit« heute nicht mehr aus, um Mitarbeiter- und Kundenloyalität entstehen zu lassen. Und das ist ja das Ziel: Kunden an das Unter-

nehmen zu binden und eine hohe Weiterempfehlungsquote zu bekommen. Positive Bewertungen kommen jedoch nicht von Kunden, die »nur« zufrieden sind. Wir sprechen über ein Unternehmen in der Regel nur, wenn wir etwas richtig Schlechtes oder etwas richtig Gutes – also Exzellentes – erlebt haben.

Wir sagen ja immer: »Glückliche Mitarbeiter schaffen glückliche Kunden.« Wir vergessen dabei sehr häufig den Umkehrschluss: Unternehmen, die eine hohe Kundenzufriedenheit haben, haben auch loyalere Mitarbeiter. Das wirkt sich sehr auf den Arbeitgeber Ruf aus. Wir können heute Mitarbeiterloyalität und Kundenloyalität nicht mehr trennen. Beides gehört ganz eng zusammen. Und deswegen ist eine ausgezeichnete Servicekultur für Unternehmen heute auch elementar, wenn es darum geht, die besten Mitarbeiter zu gewinnen.

Lassen Sie mich noch einmal mit anderen Worten sagen, woran man gelungenen Service erkennt: Für mich ist eine gelebte Servicekultur die Summe jener Geschichten und Erlebnisse, die sich Menschen – Mitarbeiter genauso wie Kunden – über ein Unternehmen erzählen. In unseren Servicebemühungen geht es immer darum, mit gezielten Maßnahmen und Strategien die Erlebnisse mit den Unternehmen positiv zu verändern.

**Das ist doch ein schönes Schlusswort. Frau Hübner – ich danke Ihnen für den exzellenten Service, mich anzurufen und mit mir so ausführlich über Service zu plaudern.**

Ich danke Ihnen! □ Steffen Wilbrandt

## Das beste Anderssein ist Bessersein



Sabine Hübner | Carsten K. Rath  
**Die Geheimnisse echter Service-Excellence**  
 Hardcover | 240 Seiten, 24,99 Euro  
 Redline Verlag, München 2014  
 ISBN: 978-3-86881-531-3

### Das Buch:

In einer Welt, in der sich Produkte und Dienstleistungen immer ähnlicher werden, wird Service-Qualität zu einem wichtigen Unterscheidungsmerkmal. Sabine Hübner und Carsten K. Rath haben erfolgreiche Unternehmen unter die Lupe genommen und zehn Faktoren auf den Punkt gebracht, die im richtigen Zusammenspiel zu echter Excellence führen.

### Die Autoren:

Sabine Hübner ist Servicespezialistin, erfolgreiche Unternehmerin und gefragter Keynote-Speaker. Sie gilt als »Serviceexpertin Nr.1 in Deutschland« (Pro7), und das Magazin Focus zählt sie zu den Erfolgsmachern. Renommiertere nationale und internationale Unternehmen verlassen sich auf ihre Lösungsstrategien. Der Unternehmer Carsten K. Rath ist Grand Hotelier und Keynote-Speaker. Der Leadership- und Service-Excellence-Experte ist Gründer und CEO der LHEG AG und eröffnete Luxushotels auf vier Kontinenten, unter anderem das Ritz Carlton in Naples (USA) und das Hotel Adlon in Berlin.

## → Seminarempfehlung

### Service-Excellence durch Leadership-Excellence

Wer noch tiefer in das Thema einsteigen möchte, dem vermittelt Sabine Hübner und Carsten K. Rath ihr Know-how mit vielen einprägsamen Beispielen und konkreten Werkzeugen in ihrem eintägigen Seminar »Das beste Anderssein ist Bessersein.« Sie erfahren, wie Sie Excellence in Ihrem Unternehmen direkt optimieren und umsetzen können.

Die nächsten Termine finden in Köln, München, Düsseldorf, Zürich und Frankfurt am Main statt. Weitere Informationen und Anmeldung unter [www.richtigrichtig.com](http://www.richtigrichtig.com)