

Servicekultur

Die Haltung macht den Unterschied



„Geht nicht“ gibt's nicht: „Wenn etwas nicht funktioniert, probieren Sie es anders!“, fordert Serviceexpertin Sabine Hübner von Unternehmen auf dem Weg zu mehr Servicekultur.

Qualitätsdienstleistungen – das war neben kompetentem Fachpersonal einer der beiden Schlüsselfaktoren für unternehmerischen Erfolg, die thematisch im Fokus der diesjährigen BRV-Mitgliederversammlung standen. Wie wichtig ein wertiger Verkauf von erbrachten Dienstleistungen für das betriebswirtschaftliche Ergebnis ist, betonte BRV-Vorsitzender Stephan Helm. Dienstleistungen auf qualitativ hohem Niveau haben aber auch noch eine andere Rolle: Sie schärfen das Profil des Unternehmens, grenzen es positiv vom Wettbewerb ab, binden die Kunden und sind die beste Basis, neue zu gewinnen, denn kaum eine Werbemaßnahme ist so glaubhaft wie eine Empfehlung durch andere Kunden.

Oft jedoch fehlen im Geschäftsalltag die magischen Momente, die persönlichen und zwischenmenschlichen Begegnungen, die exzellenten Service unvergesslich machen. Wie kommt man dahin?

In ihrem Vortrag „Servicekultur bedeutet Vorsprung – Weil Haltung nicht kopierbar ist“ zeigte Sabine Hübner, Hochschuldozentin für Service-Management, auf der Mitgliederversammlung, dass Service nur dann exzellent sein kann, wenn Unternehmen ihr Kundenkontaktpunkt-Management von einem technischen zu einem emotionalen Tool weiterentwickeln – und sie erklärte, wie das funktioniert.

„Service ist kein Projekt!“

Was ist überhaupt Service? Kaum ein Begriff wird so inflationär gebraucht; auch dann, wenn er eigentlich gar nicht angebracht wäre. Sabine Hübner nannte hierzu das Beispiel „Self-Service“ – ist die Begrifflichkeit Service eigentlich verdient, wenn der Kunde etwas selber machen muss? Und ist es Service, wenn ein Kunde einen Autoverkäufer etwas fragt und dieser antwortet: „Das macht mein Kollege in der Werkstatt“?

Um dem Begriff mehr Kontur zu geben, erklärte die Serviceexpertin ihre Definition: „Service ist kein Projekt, Service ist eine Haltung!“ Was guten Service so schwierig macht, ist die Tatsache, dass Servicequalität und -kultur von der individuellen Kundensituation abhängt und von den Mitarbeitern individuelles Handeln erfordert. Dafür ist mehr als die bloße Einstellung nötig „wir sind serviceorientiert“. Die Haltung macht hier den Unterschied. Was damit gemeint ist, verdeutlicht der Satz „Haltung ist das, was wir tun, wenn keiner hinschaut“.

„Ein bisschen mehr Japan würde ich mir manchmal wünschen.“

(Serviceexpertin Sabine Hübner)

Die Referentin erläuterte das an einem selbst erlebten Beispiel: Eine Freundin hatte Sabine Hübner darum gebeten, ihr von einer Japanreise ein spezielles Produkt mitzubringen. Da dieses nicht ohne weiteres zu finden war, fragte sie am letzten Tag der Reise beim Check-Out im Hotel die Rezeptionsmitarbeiterin. Diese machte sich sofort an die Recherche, fand eine Bezugsquelle und händigte Frau Hübner die Adresse aus – inklusive Wegbeschreibung auf Englisch und Japanisch; falls sie auf dem Weg einmal nachfragen müsse. Am Ziel angekommen, gab es jedoch eine kleine Enttäuschung: Das Geschäft war nicht geöffnet! Nahezu zeitgleich ging eine E-Mail der Hotelrezeptionistin ein. Diese entschuldigte sich dafür, dass sie versehentlich ein Geschäft genannt habe, das heute geschlossen sei, schickte eine Alternativadresse, wiederum mit Wegbeschreibung auf Englisch und Japanisch, und wünschte ihr, das Gesuchte dort zu finden. So viel Einsatz für eine Kundin, die bereits abgereist war und möglicherweise nie wieder dieses Hotel aufsuchen würde – das erfordert die Haltung, ungeachtet solcher Erwägungen das Problem der Kundin tatsächlich lösen zu wollen und sich nicht auf das

bloße Aufzeigen einer (in diesem Fall ja zunächst gescheiterten) Lösungsmöglichkeit zu beschränken. „Ein bisschen mehr Japan würde ich mir manchmal wünschen“, so sagte die Referentin angesichts dieser Begegnung mit gelebtem Service.

„Wer klug dient, dient am Ende immer sich selbst.“

Servicekultur, so erklärte sie, sei die Summe der Geschichten, die sich Menschen (Kunden wie Mitarbeiter) nach einem Kontakt mit dem Unternehmen erzählen. Es gehe darum, am Ende die Geschichten in den Köpfen positiv zu verändern. Dabei ist „besseres Service“ nicht gleichzusetzen mit „mehr Service“. Die Frage sei: Was ist der richtige Service? „Der Kunde ist König“ trifft dieses Bedürfnis nicht, „richtiger“ Service kann nur dann erbracht werden, wenn man dem Kunden auf Augenhöhe begegnet.

Die drei Säulen der Servicekultur

Exzellente Servicekultur ruht laut Sabine Hübner auf drei Säulen:

1. Dienstleistungen, für die ein Kunde im Idealfall bereit ist, Geld zu bezahlen. Hierfür gilt es zunächst herauszufinden, wo die Engpässe der Kunden liegen, um intelligente Dienstleistungen zu bieten. Kundenbefragungen allerdings würden hierfür keine verwertbaren Ergebnisse bringen; es gelte vielmehr, im Gespräch mit den Kunden zwischen den Zeilen zu lesen. Warum stellt ein Kunde eine bestimmte Frage? Liegt ihr vielleicht ein Bedürfnis zugrunde, das Potenzial für ein intelligentes neues Dienstleistungsangebot birgt? „Das Innovationspotenzial eines Unternehmens liegt immer im Unternehmen“, sagt Sabine Hübner, „Schreiben Sie sich Fragen der Kunden auf und diskutieren Sie über Potenziale mit Ihren Mitarbeitern!“

Da Dienstleistungen nicht anfassbar seien, käme es zudem darauf an, sie regelrecht zu inszenieren. „Hand auf's Herz: Was inszenieren wir mehr? Das Produkt oder die Dienstleistung?“, fragte die Serviceexpertin und forderte dazu auf, die Dienstleistung mindestens ebenso in Szene zu setzen wie das Produkt. „Inszenierung ist entscheidend, um den Dienstleistungen einen Wert zu geben!“, hob sie hervor. Mit deren Hilfe spreche man die Kunden auf einer emotionalen Ebene an. Und das sei wichtig, denn: „Kunden suchen nicht so sehr nach Fehlern, wenn sie ein gutes Gefühl haben.“ Dieses gute Gefühl geben immer Menschen, deshalb sind Mitarbeiter, die Service als Haltung verinnerlicht haben, so wichtig.

2. Prozesse und Abläufe, die sich an Kundenbedürfnissen orientieren und an Bedürfnisänderungen angepasst werden. Ein Stichwort hierfür: Digitalisierung.

3. Menschen, und zwar Menschen, die das Motto „Für Dich täte ich alles“ mit Leben füllen. Service nach Standard wird in der Zukunft keinen Raum mehr haben. „Je digitaler die Welt wird, desto mehr wird der Anspruch der Menschen an die persönliche Begegnung mit Unternehmen steigen“, sagt Sabine Hübner. Die Latte liegt hoch, denn: „Wenn wir einem Menschen begegnen, haben wir einen maximalen Anspruch an Empathie und Einfühlungsvermögen!“ Deshalb benötigten die Unternehmen „Servicehelden“, denen es gelingt, diesem Anspruch gerecht zu werden. Die Begegnungsqualität, die ein Kunde im Kontakt mit einem Unternehmen empfindet, macht 70 bis 80 Prozent seines Gesamteindrucks von der Qualität der erhaltenen Leistung aus. Wie aber schafft man eine positive Begegnungsqualität? Dazu sagt Sabine Hübner: „Im Kern kommt es darauf an, dass Kunden das Gefühl haben, dass sich wirklich jemand um sie kümmert“.

Wem das schwierig in die Praxis umzusetzen scheint, der sollte sich durch das Motto motivieren lassen: Wer klug dient, dient am Ende immer sich selbst!

Zitat „Unsere Konjunktur ist weiter sehr gut. Wenn man vom goldenen Boden im Handwerk spricht, dann ist das der goldenste Boden, den wir jemals hatten. Wir erwarten ein Wachstum um die vier Prozent in diesem Jahr.“

(Hans Peter Wollseifer, Präsident des Handwerks-Dachverbandes ZDH)