




Was innen nicht glänzt,

*Service-Expertin Sabine Hübner
über eine Herzenssache mit harter Auswirkung*

Service ist ein schillernder oder, was den Kern wohl eher trifft, strapazierter Begriff: von Self-Service über Quick-Check-in-Service, Luxus-Service, Service-Wartepunkt bis hin zu Wortkreationen wie Fäkalien-Service begegnen uns die vielfältigsten Interpretationen. Was ist also Service? Und wann ist Service ein besonderer Service?

Service ist wie darstellende Kunst: Er ist nicht materiell, er ist immer wieder einmalig, er entsteht im Zusammenspiel mit dem Kunden, er wird individuell völlig unterschiedlich wahrgenommen und er lebt via Kommunikation. Ein Fehler lässt sich nicht so einfach reparieren und ungeschehen machen. So hinterlässt der Mitarbeiter, der den Kunden mit dem falschen Namen anspricht, einen faden Beigeschmack. Eine E-Mail des Kunden, die ohne Antwort bleibt, verärgert ihn, noch bevor er das Unternehmen kennt, und wenn die Herzlichkeit am Empfang fehlt, fühlen wir uns in der pompöses-ten Lobby nicht willkommen. Ein schlechter Service-Film lässt sich nicht einfach zurückspulen und nochmal mit einem anderen Drehbuch neu starten. Herausragender Service ist idealerweise schon im ersten Anlauf perfekt.



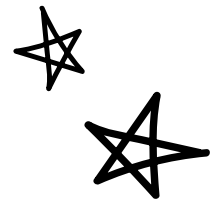
Das allein hat exzellenten Service schon immer zu einer besonderen Herausforderung für Unternehmen gemacht. Jetzt kommen weitere Herausforderungen dazu. Der Kunde von heute ist so autonom, so informiert, so kritisch und so wählerisch wie nie zuvor. Für Unternehmen wird jeder Kundenkontaktpunkt zur Prüfung. Stimmt der Service nicht, ist der Kunde weg oder tut seinen Unmut öffentlich kund – häufig sogar beides.

Die Digitalisierung krempelt alle Branchen seit Jahren gehörig um. Wir leben in einer Welt, in der sich die Produkte immer mehr ähneln und die digitale in die materielle Welt eindringt. Die Grenze zwischen Produkt und Service löst sich auf. Ständig tauchen neue Apps, neue Funktionen der Smartphones auf und Plattformen sowie Portale beschleunigen die digitale Revolution. Kundenbewertungen auf Trivago & Co. genießen einen höheren Stellenwert im Kundenkopf als die Sterne-Klassifizierung am Hoteleingang. Das Kundenverhalten wandelt sich, der Anspruch steigt. Neue Geschäftsfelder eröffnen Möglichkeiten und Unternehmen, die keiner als Wettbewerber auf dem Schirm hatte, erobern im Eiltempo einen Markt. In vielen Branchen wandert das einfache Geschäft ins Netz ab. Wer sich nicht ständig hinterfragt, kann schnell auf der Strecke bleiben. Strategie und Service brauchen permanent eine Erneuerung.

Und es stellt sich die entscheidende Frage: Gibt es im Zeitalter der Digitalisierung überhaupt noch Raum für persönlichen Service? Auch wenn der Kunde zum Smart Shopper avanciert sein mag, gefühllos ist er deshalb noch lange nicht. Im Gegenteil. Er sucht den persönlichen Touch in kleinen Dingen. Gesten, die ein echtes Interesse des Anbieters zum Ausdruck bringen. Dann fühlt er sich wertgeschätzt – und dieses Gefühl ist so stark, dass er andere Faktoren wie etwa den Preis in den Hintergrund drängt.

Herausragender Service ist zum wichtigsten Instrument der Differenzierung geworden. Er schafft die Verbindung zwischen Produkt und Kunde – er macht den echten Unterschied. Warum? Marketing mit der Gießkanne funktioniert nicht mehr. Menschen haben ein tiefes Bedürfnis, wahrgenommen zu werden. Den Wunsch, sich gesehen, gehört und verstanden zu fühlen. Der Kunde der Zukunft möchte auf Augenhöhe mit einem Unternehmen sprechen und er besteht darauf, dass das Unternehmen ihm zuhört. Er interessiert sich nicht für das, was sich Marketing-Abteilungen für ihn vorstellen, und er will auch nicht von outgesourceten Service-Abteilungen vertröstet werden. Er will, dass Unternehmen sich anhören, was er sich selbst vorgestellt hat, er will, dass Unternehmen ihm genau das liefern, was er sich wirklich wünscht – oder besser noch: gewünscht hätte, wenn er selbst darauf gekommen wäre. Die Zukunft liegt in der perfekten Verbindung zwischen einer relevanten digitalen Welt und Menschen, die für das, was sie tun, brennen.

Das gelingt Unternehmen nur mit empathischen Mitarbeitern. Empathie in Verbindung mit Freundlichkeit hat eine umwerfende Wirkung. Sie schafft magische Momente und ist der beste Weg, um Vertrauen zu schaffen. Mit Freundlichkeit drücken wir Zuwendung, Verbindlichkeit und Wohlwollen aus. Wir erreichen Menschen und eröffnen uns die Möglichkeit, selbst auf die schwierigste Situation positiven Einfluss zu nehmen. Und nur mit Empathie sind wir in der Lage, die Sichtweise des anderen zu verstehen und den genau richtigen Service aus dem Köcher zu ziehen. Für die maximale Begegnungsqualität in diesem Moment und die beste Lösung.



Ich werde oft gefragt: „Kann man Empathie lernen?“ Meine Erfahrung aus vielen Projekten und unserem eigenen Unternehmen ist eindeutig: „Ja!“ Die Wissenschaft sieht das übrigens genauso. Selbstverständlich gibt es Menschen, denen Empathie in die Wiege gelegt ist, und andere, die ausgeprägte empathische Fähigkeiten erst über die Zeit entwickeln. Ganz sachlich betrachtet aber entsteht eine empathische Handlung in vier Stufen:

1. Konzentration auf das Gegenüber – oft eine reine Frage der Organisation
2. Wahrnehmung – entwickelt sich aus der Erfahrung und ist somit Trainingssache
3. Kreativität – entsteht aus dem Spirit im Unternehmen
4. Mut – und den entwickeln Mitarbeiter, wenn sie erleben, dass sie ein positives Feedback zurückbekommen: Ansehen bei ihren Kunden, die Zuwendung ihrer Chefs oder mehr Verkaufserfolg.

Auch bei den Top-Service-Performern sind die Mitarbeiter nicht mit dem Kundenbegeisterungs-Gen zur Welt gekommen. Hinter solch einem Spirit

Herausragender Service ist zum wichtigsten Instrument der Differenzierung geworden.

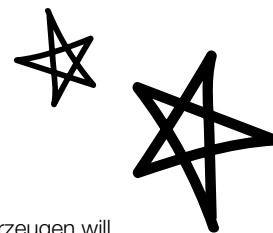
kann außen
nicht funkeln. 

stecken Liebe zum Detail, Beharrlichkeit und System. Exzellente Unternehmen adressieren die dafür relevanten Themen mindestens einmal pro Woche und sehr motivierend bei ihren Mitarbeitern. So selbstverständlich wie Zähneputzen. Mit unserem Bildungskonzept Welearning (we-learning.com) ermöglichen wir Unternehmen, ihre Mitarbeiter zu genau diesen Profis mit Herz und Verstand zu entwickeln. In 15 Minuten Training pro Woche schulen Mitarbeiter Mitarbeiter – motivierend und wirksam – ganz ohne externen Trainer. Diese Konsequenz in Verbindung mit Freude am Besserwerden verändert die innere Einstellung und die Haltung. Nur exzellente ausgebildete und entwickelte Mitarbeiter finden immer die richtige Tonlage und Intensität der Ansprache.

Ob Kunden einen Service in bester Erinnerung behalten, hängt nicht alleine davon ab, ob sie etwas dafür zahlen müssen. Kunden schauen primär auf die Qualität der Leistung – also darauf, wie eine Service- oder Dienstleistung umgesetzt wird. Die amerikanische Bürgerrechtlerin Maha Angelou sagte einmal: „Menschen vergessen, was du gesagt hast. Menschen vergessen, was du getan hast. Aber Menschen werden nie vergessen, wie du sie hast fühlen lassen.“ Ich sage, es geht selten um das „Was“, aber es geht immer um das „Wie“. Das „Wie“ entscheidet.

Dafür brauchen Mitarbeiter aber Freiraum und kein enges Korsett, das ihnen die Luft zum Atmen raubt. „Acting is reacting“ – so lautet eine Weisheit aus der Welt des Theaters und des Films. Das Gleiche gilt für Service. Es darf für exzellenten Service kein starres Skript geben, das Mitarbeiter dem Kunden vorzubeten haben. So etwas erstickt jede Herzlichkeit unter dem Gewicht aufgesetzter Förmlichkeit. Gelingender Service ist immer von Empathie getragen.

Von der Führungskraft bis zum Auszubildenden: Wenn es darum geht, Service-Kultur in die Tat umzusetzen, ist jeder Einzelne wichtig. Eine Trennung von innen und außen gibt es nicht mehr.



Wer mit Spitzen-Service Kunden überzeugen will, muss zuerst die eigenen Teams gewinnen. Denn im 4.0-Zeitalter hat jedes Unternehmen so viele Pressesprecher wie Mitarbeiter.

Was bringt eine Mitarbeiter-Begeisterung, die nicht von allein entsteht, sondern ausschließlich mit gezieltem Druck von oben herbei gezwungen wird? Ziehen gequält lächelnde Mitarbeiter Kunden an? Wohl kaum. Vertreter kultiger Massenprodukte können sich ein solches Auftreten gegenüber jungen, leicht austauschbaren Aushilfskräften auf der Fläche vielleicht noch leisten. Anders sieht es aus, wenn es um individuellere Produkte (wie Wäsche oder Bademode, Anm. der Redaktion) oder Dienstleistungen geht: Kundenberatung im Autohaus, in einem IT-Unternehmen, bei einem Maschinenhersteller oder um exklusiven Service in einem Hotel der gehobenen Klasse – hier schrecken eingeschüchterte Mitarbeiter Kunden ab. Denn diese empfinden es als Zumutung, wenn eigentlich gut qualifizierte Ansprechpartner aufgrund des autoritären Stils ihrer Vorgesetzten keine klaren Entscheidungen treffen und Klartext sprechen können.

Druck vernichtet Service-Orientierung

Unter Druck kann sich keine Service-Orientierung entwickeln, weil Mitarbeiter aus Angst immer zuerst an das eigene Überleben im Unternehmen denken und dann – vielleicht – an den Kunden. Unter Druck kann sich auch keine herzliche Großzügigkeit in Kleinigkeiten entwickeln – ein großzügiger Umgang mit Zeit, Raum und Aufmerksamkeiten, der exzellenten Service erst ausmacht. Mehr noch: Wenn ein Mitarbeiter unter Druck steht, überträgt sich das klamme Gefühl auf den Kunden. Wer möchte von einem Mitarbeiter beraten werden, dem der Angstschweiß auf der Stirn steht? So etwas löst Mitleid statt Begeisterung aus.

Druck führt also nicht zu Service-Orientierung. Aus Erfahrung wissen wir: Optimierte Prozessorganisation, Job-Rotation, Controlling, modernste

*Menschen werden nie vergessen,
wie du sie hast fühlen lassen.*

Kommunikationsmedien und die Idee, Kundenorientierung im Anstellungsvertrag und in den Leistungszielen festzuschreiben – all diese durchaus sinnvollen Maßnahmen helfen nur, wenn Unternehmen eine Service-Kultur leben, die nicht erst beim Kunden beginnt, sondern bei jedem Mitarbeiter. Denn jeder Mitarbeiter ist ein wichtiger Botschafter des Unternehmens.

Mein Kunde sitzt nebenan – diesen Satz sollten Sie sich jeden Tag ins Gedächtnis rufen. Denn nur ein begeisterter Mitarbeiter kann Kundenbegeisterung erzeugen, nur ein Mitarbeiter, der sich seinem Unternehmen verbunden fühlt, kann Kundenbindungen aufbauen und nur der kann Service-Kultur von ganzem Herzen leben, der eine solche Kultur im eigenen Unternehmen jeden Tag erlebt.

Eigentlich klar: Wenn schon Kollegen nicht aufmerksam miteinander umgehen, unklar kommunizieren und Vereinbarungen nicht einhalten, kann gegenüber dem Kunden kein exzellenter Service gelebt werden. Ein exzellentes Service-Niveau erreichen Sie, wenn Sie zuerst Ihre Mitarbeiter in den Mittelpunkt Ihrer Aufmerksamkeit stellen. Geben Sie Anerkennung, gewähren Sie Freiraum, geizen Sie nicht mit Feedback, lassen Sie Informationen fließen, schaffen Sie klare Strukturen, erzählen Sie emotionale Geschichten und sorgen Sie für eine tragfähige Basis aus gelebten Werten.

Es gibt sie, die Unternehmen, die kaum etwas tun müssen, um Kunden für neue Produkte und Kandidaten für offene Stellen zu interessieren. Warum? Es sind die Geschichten, die über das Unternehmen erzählt werden. Es ist die Mission, für die Mitarbeiter morgens gerne aufstehen und auch Strapazen in Kauf nehmen. Es ist die Tatsache, dass sie eine Antwort auf das „Warum“ haben.

Ja, Service geht unter die Haut, wenn er das Gefühl anspricht. Glückliche Mitarbeiter schaffen glückliche Kunden. Und glückliche Kunden machen wiederum die Mitarbeiter glücklich. Eine wunderbare Selbstverstärkung. Beides wirkt in einem hohen Maß auf den Ruf des Arbeitgebers. Und der ist in Zeiten, in denen Unternehmen darauf angewiesen sind, die besten Mitarbeiter zu gewinnen, überlebenswichtig. Tatsächlich hängen Unternehmen nicht nur existenziell von der Loyalität ihrer Kunden ab, sondern auch von der Expertise, dem Talent und der Persönlichkeit ihrer Mitarbeiter.

Denn nur was innen glänzt, kann auch nach außen funkeln.



Mehr zu Sabine Hübner

Wenn in den Chefetagen großer Konzerne und des Mittelstandes das Schlagwort Service-Verbesserung fällt, steht ihr Name ganz oben auf jeder Liste der Spezialisten und Berater. Sabine Hübner ist erfolgreiche Unternehmerin, Management-Beraterin und mehrfache Buchautorin. Sie fasziniert als Keynote-Speakerin auf großen Bühnen und im kleinen, exklusiven Rahmen. Weil sie weiß, wovon sie spricht. Klarheit trifft auf österreichischen Charme, Professionalität auf Empathie und Kreativität auf Konsequenz. Sie zählt zum Kreis der 100 Excellent Speaker, wurde mit dem Conga-Award, dem Redfox Award und als Speaker of the Year ausgezeichnet. Vom Magazin Erfolg wird sie in der Liste der 100 besten Trainer und Influencer geführt.

Sabine Hübner brennt für das Thema Service. Das hört man, das spürt man – und das nimmt man ihr ab. Erlebt man sie, erfährt man eine beneidenswerte Botschaft: Diese Frau liebt, was sie tut. So sehr, dass es sich gar nicht nach Arbeit anfühlt. Ihre Vorträge sind eine gekonnte Mischung aus hervorragender Fachexpertise und einem feinen Gespür für Unterhaltung und Leichtigkeit. Sie begeistert ihre Zuhörer nachhaltig für einen veränderten Blickwinkel und gibt Anstöße für eine neue, außergewöhnliche Service-Kultur.

Als „Service-Expertin Nr. 1“ (Pro 7) hat sie seit Jahren die Kundenbrille auf und weiß genau, was Kunden überzeugt. Ihren reichen Erfahrungsschatz als Unternehmerin verbindet sie gekonnt mit ihrer Fachexpertise in der Beratung. Nationale und internationale Unternehmen aller Branchen vertrauen auf ihre Lösungsstrategien. Ihre Impulse sind wegweisend für jede Service-Offensive. Ihre Beratung ist ein Garant für Erfolg. sabinehuebner.de