

# „Service ist kein Projekt – Service ist eine Haltung“

*Sabine Hübner, führende Expertin für Servicekultur in Unternehmen, erläutert im Interview, worum es dabei geht, was sie bringt und woran es oft hapert.*



## **SABINE HÜBNER**

Als deutsche „Serviceexpertin Nr. 1“ wird die aus Österreich stammende, in Düsseldorf lebende Sabine Hübner gerne bezeichnet. Sie ist selbst (als Gründerin der Beratungsagentur forwardservice) Unternehmerin, Rednerin und Keynote-Speaker zur Servicekultur, Managementberaterin und Autorin mehrerer Bücher zum Thema.

[www.sabinehuebner.de](http://www.sabinehuebner.de)  
[www.forwardservice.de](http://www.forwardservice.de)

**Gibt es Ihrer Erfahrung nach in den Unternehmen im deutschsprachigen Raum ein ausreichendes Bewusstsein für Servicequalität und dafür, dass sie zu verbessern wäre?**

**Sabine Hübner:** Zu verbessern ist sie immer. Das Bessere ist des Guten Feind, heißt es. Das Thema Servicequalität ist an sich nicht neu, man hat schon in den 1980er-Jahren darüber gesprochen und wird es auch in zwanzig Jahren noch tun. Es kommt nie aus der Mode und entwickelt sich auch ständig weiter.

Aber vor zwanzig Jahren war Service bzw. Customer Care ein eher weniger ernst genommenes „Softie“-Thema für die Jungs und Mädels in der dritten Reihe – heute ist es ein knallharter Wirtschaftsfaktor mit Fragestellungen wie: Wie gewinnen wir Kundinnen und Kunden, wie halten wir sie? Was ist unser Verständnis von Service, und wie wollen wir es umsetzen? Dieser hohe Stellenwert scheint mir aber noch nicht bei allen Unternehmen angekommen zu sein.

**Wie lässt sich Servicequalität in Unternehmen stärker verankern?**

Für mich ist sie ein dynamischer Prozess, der permanent reflektiert werden muss. Ich verstehe Service nicht als Projekt – mit Beginn und Abschluss –, sondern als Haltung. Ich sage gerne: Haltung ist das, was wir machen, wenn keiner hinschaut. Sie beruht auf einer persönlichen Entscheidung – freilich liegt es am jeweiligen Unternehmen, die Rahmenbedingungen dafür zu schaffen. Service betrifft demnach nicht nur diejenigen, die im Kundenkontakt stehen, sondern alle einschließlich der Führungskräfte.

**Wie sehen Sie Service im Versicherungswesen? In welchen Bereichen kommt es besonders stark zum Tragen, wo sind Versicherungen Ihrer Beobachtung nach gut unterwegs, wo gibt es Schwachstellen?**

In den letzten Jahren standen Prozessoptimierungen und Digitalisierung stark im Fokus – was ja nicht nur fürs Kostenmanagement, sondern auch für die Kundinnen und Kunden nützlich ist. All das ist schön und gut. Aber aus Kundensicht ist das wichtigste Kriterium, wie im Schadensfall reagiert wird. Hier ist bei den Versicherungen sicherlich noch Luft nach oben im Sinne von mehr Empathie. Kundinnen und Kunden spüren es, wenn sie nicht nur als Polizze gesehen werden, sondern als Menschen, die eine Geschichte und ein Schicksal haben. Sie spüren, wenn das Gegenüber sich Zeit nimmt und Mitgefühl zeigt, kompetent ist und Lösungen zur Hand hat. Wenn die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter einmal Nein sagen muss, weil dieser oder jener Schaden nicht gedeckt ist, wirkt sich das desto stärker aus.

**Wie gehören Servicequalität und Digitalisierung zusammen?**

Die beiden sind eng miteinander verbunden. Die Digitalisierung ist das Werkzeug, um

interview

sowohl unternehmensintern schneller zu sein als auch den Kundinnen und Kunden das Leben leichter zu machen. Via Website, soziale Medien, Apps usw. ergeben sich mehr Kundenkontakte – aber sie sind weniger persönlich. Daher wird die Qualität des persönlichen Kontakts immer wichtiger.

### **Wie wirkt sich gutes Service auf den Unternehmenserfolg aus?**

Man steigert damit auf jeden Fall die Kundenloyalität. Das lässt sich belegen, aber wir kennen es ja auch alle von unserem eigenen Konsumverhalten: Wenn wir wo nicht gut bedient werden, gehen wir halt beim nächsten Mal woanders hin. Im Übrigen erhöht gutes Service auch die Mitarbeiterloyalität. In unserer Zeit, in der es für die Arbeitgeber immer schwerer wird, gute Leute zu bekommen und zu halten, ist das ein großes Thema. Performance, Image, Unternehmensklima – all das ist heute durch Bewertungsplattformen, soziale Medien usw. transparent, und Bewerberinnen und Bewerber wollen lieber bei einem Unternehmen arbeiten, das einen guten Ruf hat.

So gesehen ist Service Teil der Unternehmenskultur. Wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter miteinander umgehen, wie die Abläufe sind und das Unternehmen intern funktioniert, korrespondiert damit, wie es nach außen agiert: Was innen nicht glänzt, kann auch außen nicht funkeln!

### **Was sind aktuell die großen Themen in Sachen Servicekultur?**

Die letzten Jahre haben nochmals eine Beschleunigung der Veränderungen gebracht. Von einem Tag auf den anderen kann alles anders sein – das wissen wir spätestens seit Ausbruch der Pandemie. Und es gilt, schnell zu reagieren, sich wendig und auf hohem Niveau auf neue Verhältnisse einzustellen. Die Veränderungstreiber kommen von außen – gerade die Pandemie hat die Stärken und Schwächen der Unternehmen offengelegt. Jene, die eine hohe Servicequalität haben, kommen jedenfalls besser durch.

## **Wissen zum Mitnehmen**

### **Sabine Hübners Sechs-Punkte- Programm**

#### **1.**

Betrachten Sie Ihr Business mit den Augen Ihrer Kundinnen und Kunden. Geben Sie „Menschmomenten“ Raum, und Sie werden loyale Kundinnen und Kunden ernten.

#### **2.**

Seien Sie empathisch. Empathie entfaltet sich in vier Phasen: Fokus auf Kundinnen und Kunden; Wahrnehmung seiner Gefühle; Kreativität (finden Sie einen herzerfrischenden Menschmoment); und Mut (realisieren Sie ihn).

#### **3.**

Servicehaltung ist ein Prozess: Durch konsequent angeleitete Reflexion in Verbindung mit Freude am Besserwerden verändern die Mitarbeitenden nicht nur ihre innere Einstellung, sondern auch ihre Praxis: Nach und nach finden sie in jeder Kundensituation den richtigen Ton.

#### **4.**

Die Customer Journey ist heute gleichermaßen analog wie digital, vordringlich ist die Stimmigkeit aller Komponenten: Prozessqualität im digitalen Raum, Potenzialqualität im Schauraum, Begegnungsqualität im Kundenkontakt.

#### **5.**

Eine hervorragende Servicekultur entsteht durch smarte Prozesse UND Mitarbeitende, denen ihre Kundinnen und Kunden ein echtes Anliegen sind.

#### **6.**

Zwischenmenschliche Begegnung macht unser Leben lebenswert. Lassen wir sie zu. Feiern wir Menschmente!

Die zweite große Thematik ist, wie bereits erwähnt, das kluge Zusammenspiel von persönlicher Betreuung und der Bereitstellung digitaler Tools für die Kundinnen und Kunden.

Und die dritte ist der immer drückender werdende Fachkräftemangel in so gut wie allen Branchen. Und da zeigt sich, siehe Ihre letzte Frage, dass es Unternehmen, die als attraktiv wahrgenommen werden, bei der Mitarbeitersuche leichter haben.

### **Als Fachfrau in puncto Servicequalität sind Sie besonders sensibel dafür, wie man es gerade eben nicht macht ...**

Oh ja, hier nur zwei Beispiele, das erste könnte buchstäblich unter dem Motto „Service mit null Bock“ stehen: Ich checkte einmal mit einer größeren Gruppe in einem Golfhotel ein, und alle sollten bei der Ankunft einen von drei Hauptgängen fürs Abendmenü wählen. Ich frage die Mitarbeiterin: „Schnitzel vom Maibock? Was ist denn das für ein Bock?“ Ihre Antwort fiel knapp aus: „Na, ein Bock halt.“ Ich: „Na ja, Hirsch-, Reh-, Gams-, Ziegen-, Schafbock ...?“ Sie wusste es nicht. Später stellte sich heraus: Fast jeder Gast hatte die gleiche Frage gestellt. Offensichtlich brachte das die Mitarbeiterin aber nicht auf die Idee, sich in der Küche schlau zu machen ...

Die zweite Geschichte ist mir im Duty Free am Münchner Flughafen untergekommen. Ich kaufe noch schnell eine Bodylotion und gehe an die Kasse. Die Mitarbeiterin fragt mich nach der Bordkarte. Ich darauf: „Ich bin angekommen.“ Sie: „Ich brauche sie trotzdem, bitte.“ Ich überreiche sie ihr. Jetzt will sie den Plastikbeutel mit der Bodylotion verkleben, darauf ich: „Ich bin angekommen und kann das doch einfach mitnehmen.“ Das räumt sie ein und wünscht mir zum Abschied noch einen guten Flug. Als ich sie unerschütterlich darauf hinweise, dass ich nicht abfliege, weil ich nämlich bereits angekommen bin, stellt sie fest: „Oh, man merkt, dass wir schon fast Mittag haben.“ Und ich denke mir, Himmel, was wird das erst am Abend!