



# STAGE SPACE

Inszenieren Sie jeden Kundenkontakt wie eine Filmszene

EIN BERICHT VON **SABINE HÜBNER**



# C

## Choreografien der Begegnung

**Inszenieren Sie jeden Kundenkontakt wie eine Filmszene – und verwandeln Sie flüchtige Momente in bleibendes Vertrauen.**

Das Gespräch erreichte uns an einem Dienstag, zwischen zwei Workshops. „Wir bauen eine Filiale, in der alles anders ist. Sie sollten sich das ansehen!“ Gemeint war die Mini-Version einer Mall, in der sich zwei Service-Champions aus komplett verschiedenen Branchen eine Art Indoor-Marktplatz teilen: hier Lebensmittel, da Finanzdienstleistungen. Ich war sofort neugierig: Wie lässt sich das gut zusammenbringen?

So wie eine Theaterbühne erst durch und mit Schauspielern lebt, so bleibt auch der schönste Point of Sale blutleer, wenn die Menschen darin keine Choreografie finden. „Der Wert unserer Planungen entfaltet sich erst dann voll, wenn wir die Menschen mithdenken“, so fasste es unser Ansprechpartner bei Vitra zusammen, und trifft damit den Nagel auf den Kopf. Vitra steht mit seinen innovativen Arbeits- und Raumkonzepten für legendäre Designtradition und einen besonderen Blick für Details, den Charles Eames auf die berühmte Formel gebracht hatte: *The details are not the details; they make the product.* Genau dieses Denken ist spürbar.

**Neue Raumkonzepte oder Organisationsstrukturen werfen die Frage auf: Was machen wir jetzt damit?**

Ganz gleich, ob es um eine neu konzipierte Filiale, Hotelloobby oder eine SAP S/4HANA-Transformation geht, es ist immer dieselbe Grundfrage. Wie wirken

diese Veränderungen auf Menschen im Unternehmen? Welches neue Verständnis in der Zusammenarbeit braucht es? Was machen sie mit Kundinnen und Kunden? Und was passiert, wenn beide Seiten mit den Strukturen fremdeln?

In unserer Praxis erleben wir, dass es in vielen Business-Räumen zwar aussieht, als seien sie für Begegnung gedacht und gemacht: Open Offices, Think Tanks, Co-Creation Labs. Doch oft kommt es dazu nicht. Oder es passiert sogar das Gegenteil: Menschen arbeiten in offenen Büros, reden aber kaum miteinander. Sie verschanzen sich im Back-Office hinter der offenen Hotel-Rezeption und diskutieren darüber, wer sich erbarmt, den nächsten Gast zu begrüßen. Das alles passiert nicht (oder nicht nur), weil Menschen zu störrisch wären oder zu träge. Das passiert, weil das, was sie gelernt haben, nicht mehr in die Kulisse passt, in der sie heute arbeiten sollen. Wie kommen wir nun raus aus diesem Mismatch?

## Unternehmenskultur entsteht im Moment der Begegnung

Systeme kann man austauschen. Räume kann man neu bauen. Die Kultur aber entsteht im Moment der Begegnung. Und dort fängt die eigentliche Arbeit an.

- Unternehmen müssen Räume neu denken. Als **Resonanzräume**.
- **Menschen im Unternehmen müssen diese Räume „bespielen“ lernen, als „Choreografie der Begegnung“.**
- An Kundenkontaktpunkten kommt es dann zu **Menschmomenten®**, zu Empathie, zu Sympathie und letztendlich zu Vertrauen. Und:
- **Vertrauen wirkt positiv auf Absatz, Umsatz, Bilanz.**

Nur, wie setzt man eine „Choreografie der Begegnung“ auf? Schauen wir bei denen, die etwas davon verstehen: beim Film. Hier entstehen nur mit Raum, Bewegung und Begegnung diese Momente, die das Publikum mitten ins Herz treffen. Großes Kino! Und das können wir auch bei Kundinnen und Kunden und Mitarbeitenden erreichen.

## Raumgestaltung wie in Hollywood

Perspektive, Raum und Licht erzählen eine Geschichte, noch bevor jemand spricht. Im Business ist es genauso: Die gebaute Business-Szene setzt den Ton für die gesamte Interaktion, nach innen und außen. Das funktioniert, weil die Menschen im Unternehmen genau wie Kundinnen und Kunden das Drehbuch seit vielen Jahrzehnten kennen.

Es steckt eine ganze Kulturgeschichte in der Art, wie Menschen sich im Service begegnen. Das zeigt sich schon im Wortschatz – „Schalter“, „Warteschlange“, „Beratungsgespräch“ – und auch in unseren Körpern: Wie man steht, wie man sich nähert, wie man Luft holt für den Einstiegssatz. Jahrzehnte von Film- und Alltagsszenen prägen dieses Wissen. Einerseits ist das gut: Es gibt beiden Seiten Orientierung. Andererseits begünstigen diese eingeschliffenen Routinen aber auch staubtrockene Langeweile: „Na, alles gut bei Ihnen?“ Derartige Floskeln haben sich im Laufe der Jahre so abgenudelt, dass niemand sie mehr hören mag. Höchste Zeit, die Kulissen zu ändern.

**IN JEDER SERVICE-BEGEGNUNG STEHEN SIE BEREITS AUF DER BÜHNE – DIE EINZIGE FRAGE IST: SPIELEN SIE IHRE ROLLE BEWUSST?**

**Wenn sich Raum oder Organisation verändern, braucht es eine neue Choreografie.**

**Wird ein Point of Sale komplett neu inszeniert, kollidiert das kollektive Service-Gedächtnis mit einer neuen Raumlogik.** Mitarbeitende und Kunden treffen aufeinander wie Schauspieler im falschen Film. Klar: Das verunsichert erst mal. Aber: Wir können diese Irritation als Chance begreifen, Begegnungen und Beziehungen neu zu fassen, neu zu formatieren, neu zu choreografieren. Von Grund auf. In unserer Praxis fangen wir dabei nicht im Raum an, sondern mit den Menschen.

**Kundinnen und Kunden:** Mit welchen Anliegen kommen sie? Welche Use Cases ergeben sich daraus? In eine Mini-Mall kommen zum Beispiel Menschen, die gar keine Kaufabsicht haben, sondern nur schauen wollen. Es gibt Menschen, die zur Bank wollen, und beim Bäcker landen und umgekehrt. Es gibt Ältere, die sich setzen und ausruhen wollen. Es gibt Jüngere auf der Suche nach einer Steckdose. Bekommt man diese vielen verschiedenen Anliegen so unter einen Hut, dass aus schönen Begegnungen wirtschaftlich tragfähiger Umsatz wird? Ja, das geht. Wenn wir umdenken.

**An diesem Punkt schauen wir in die Unternehmen und denken Rollen neu.** Die Idee: Wenn sich alle Unternehmen in dieser Mini-Mall zusammentreffen und einen „Erlebnis-Manager“ im Eingangsbereich positionieren, der alle Menschen freundlich begrüßt – dann ist dieser Kundenkontaktpunkt eine Promotion-Chance für alle Beteiligten. Diese Rolle ist in diesem Kontext neu, wird aber trotzdem intuitiv verstanden.

Es geht weiter im Innenraum: Finden Kundinnen und Kunden dort statt der alten Schalterlogik einen großen Stehtisch, eine Bar-Situation, dann ändern sich Rollen →

auch hier. Man begegnet sich auf Augenhöhe – weniger in der Konstellation „Bittsteller trifft Bürokrat“ oder „Ahnungslose trifft Expertin“. Das macht die Begegnung leichter, auch respektvoller. Was oft übersehen wird:

**Menschen im Unternehmen spielen immer mindestens zwei Rollen:** eine auf der Vorderbühne und eine im Backstage. Das dürfen Unternehmen nicht vergessen, wenn sie offene Verkaufs- oder Beratungsräume mit Stehtischen oder sogar langen Bars konzipieren, an denen Kundinnen und Kunden direkt auf ihre Ansprechpartner treffen. Fakt ist:

- Niemand kann acht Stunden lang stehend auf einer solchen offenen Bühne exzellenten Service performen.
- Hier braucht es rollierende Systeme, sprich: klare Auftrittszeit, Bühnenpause nach zwei bis drei Stunden.
- Ist das klar geregelt, verstecken sich auch nicht mehr ganze Teams hinter Trennwänden.

## Raumfiguren formen die Interaktion

Raumfiguren bezeichnen im Tanz die Muster, die Körper im Raum hinterlassen – im Unternehmen sind es die Wege, Positionen und Blickachsen, die organisieren, wie sich Zusammenarbeit anfühlt. Wichtig, auch das wird oft unterschätzt: Neue Raumfiguren muss man üben. Das machen Schauspieler auch, damit sie nicht über die Schwelle stolpern oder an der Kaffeemaschine scheitern.

**Es beginnt mit dem Gang:** Beim Gehen gibt es eine Stelle zwischen Bauch und Brustbein, in der die eigene Stimme und die eigene Haltung sitzt (zumindest fühlt es sich so an). Wenn Bewegung von dort kommt, wirkt sie stimmig, stabil und nicht angestrengt. Im Service vermittelt diese Art der Körpersprache Vertrauen. Also: Gehen üben!

**Die Choreografie der Gespräche** hat weniger mit Redeskriptionen zu tun als mit Wachheit. Kundinnen und Kunden nehmen es präzise wahr, wenn ihr Gegenüber ihnen wirklich in die Augen schaut und zuhört, als höre er ihr Anliegen zum ersten Mal. Interessant wird es in den Momenten, in denen Mitarbeitende lernen, Menschen zu lesen und ihre Wahrnehmung in freundliche Worte zu packen:

- Die Kundin, die nervös auf der Stelle tänzelt: „Sie haben es eilig?“
- Der Kunde, der neugierig um die Ecke späht: „Darf ich Ihnen unsere Räume zeigen?“
- Diejenigen, die eigentlich schon etwas sagen wollen, es aber noch nicht tun; „Ja?“

Aus solchen Mikro-Signalen entstehen die lebendigsten Gesprächsanläufe. So etwas lässt sich nicht skripten.

Auch Körpersprache lässt sich nicht im Detail auf „Service Exzellenz“ trimmen. Hier kippt Training schnell ins Overacting: Zu viele Gesten, zu viel Getue... Bitte nicht! Die eigene, unverstellte Art ist immer überzeugender als jede Business-Rolle, in die man sich krampfhaft hineinbiegt.

# DIE KÖRPERSPRACHE EINES UNTERNEHMENS BEGINNT MIT DEM ERSTEN BLICKKONTAKT.

**Choreografie lebt von Persönlichkeiten:** Der Schauspieler Michael Caine hat einmal gesagt: „Image kann wahr oder falsch sein oder dazwischenliegen, doch solange Sie keins haben, existieren Sie in der Welt des Films nicht.“ Das gilt genauso für Menschen im Unternehmen, vor allem im Kundenkontakt. Sie werden ohnehin angeschaut! Dann sorgen wir am besten dafür, dass man sich merken kann, wie sie aussehen.

## Müssen wir jetzt alle Schauspieler werden? Nein.

Bitte verstehen Sie mich richtig. Kundenkontakt und Zusammenarbeit sind kein Schauspiel. Doch Business ist trotzdem immer auch Performance, ob man will oder nicht. Deshalb braucht es gut durchdachte Räume und Raumfiguren, es braucht eine souveräne Service-Haltung, die jeden Menschen im Unternehmen zu einer besonderen Persönlichkeit, zu einem actor macht, ohne ihn zu verbiegen.

Sobald Sie Ihre Business-Bühnen modernisieren – mit einem neuen Raumkonzept oder einer neuen Organisationsstruktur – verlassen Mitarbeitende und Kunden ihr eingebüttetes Drehbuch. Sie haben in diesem Moment die Chance, eine neue Choreografie der Begegnung zu entwerfen. Im guten Fall entstehen Momente, in denen

Vertrauen wachsen kann: die Einsicht, dass auch ungewohnte Begegnungen sich als gute Begegnungen erweisen. Im internen Miteinander und in der Zusammenarbeit mit Kundinnen und Kunden.

Und plötzlich rückt etwas in Reichweite, das der Alltag permanent verschüttet: die Idee, dass sich unsere übervollen Listen – Versicherungen, Finanzkram, Serviceportale, Logistik-Chaos – durch ein echtes Gespräch lösen lassen. Nicht digital. Nicht irgendwo im Off. Sondern von Mensch zu Mensch, im Raum, jetzt.

## Das Interview zum Bericht

Frau Hübner, Sie haben in diesem Artikel eine steile These aufgestellt: Nicht der schönste Raum oder das beste Produkt entscheidet über den Erfolg, sondern der Moment zwischen Menschen. Erklären Sie uns das näher.

lacht ... Das klingt nach einer steilen These, das gebe ich zu – aber es entspricht der heutigen Realität. Ich könnte Ihnen unzählige Geschichten dazu erzählen, aber lassen Sie mich ein besonders eindrucksvolles Beispiel schildern: Ich besuchte einmal einen Flagship-Store, in dem jedes Detail perfekt durchdesignet war und Millionen investiert worden waren. Trotz dieser beeindruckenden Kulisse fühlte sich der gesamte Raum leblos an. Obwohl die Mitarbeiter freundlich lächelten, sprach mich in den fünfzehn Minuten meines Aufenthalts nicht ein einziger von ihnen an.

Ganz anders der nächste Store direkt daneben. Hier strahlte mich gleich der erste Mitarbeiter an: „Cooler Laden, oder?“ Er sprach das an, was mir in diesem Moment durch den Kopf ging. Schon fühlte ich mich gesehen und willkommen. →

## DER KUNDE KAUFTE NICHT, WAS DU VERKAUFT. ER KAUFT, WAS DU REPRÄSENTIERST.

Ich denke, Sie können sich vorstellen, wo ich schließlich gekauft habe. Nach zwanzig Jahren intensiver Beratungstätigkeit beobachte ich dieses Phänomen immer wieder: Selbst die kostspieligste Einrichtung und das ausgefeilteste Design können nicht wettmachen, wenn Menschen Dienst nach Vorschrift leisten, statt echte Verbindungen zu schaffen.

**Sie sprechen von „Choreografien der Begegnung“, das klingt fast wie eine kunstvolle Inszenierung. Wie schafft man es, dass daraus, authentischer Service entsteht und keine perfekte Show?**

Genau das soll es ja nicht werden! Choreografie heißt nicht, dass alle das Gleiche sagen müssen. Im Gegen teil. Nehmen Sie das Ballett: Jeder Tänzer bringt seine Persönlichkeit mit, aber alle wissen, welche Rolle sie spielen müssen. So stelle ich mir guten Service vor. Die Struktur gibt Sicherheit, aber jeder kann authentisch bleiben.

**Viele Ihrer Kollegen schwören auf Standards und Leitfäden. Was ist falsch daran?**

Standards und Leitfäden haben ihre Berechtigung, sie schaffen Verlässlichkeit und sorgen dafür, dass Qualitätsstandards eingehalten werden. Das Problem entsteht dort, wo sie zu Starrheit führen. Ich beobachte immer wieder, dass drei Aspekte dabei verloren gehen: Erstens die Situationsflexibilität: Jeder Kunde bringt eine andere Stimmung, andere Bedürfnisse und eine individuelle Geschichte mit.

Ein starker Leitfaden kann nicht auf die Kundin einge hen, die gerade einen schweren Tag hatte, oder auf den Kunden, der unter enormem Zeitdruck steht. Zweitens die emotionale Intelligenz der Mitarbeiter: Wenn

Menschen nur Abläufe befolgen, verkümmert ihre natürliche Fähigkeit, zwischenmenschliche Signale zu lesen und darauf zu reagieren. Im Service braucht es Menschen mit Herz und Hirn! Drittens und das ist vielleicht das Wichtigste, die Authentizität: Kunden spüren intuitiv, ob jemand aus echter Empathie handelt oder ein Programm abspielt. Diese emotionale Echtheit lässt sich nicht standardisieren, sie entsteht nur durch bewusste menschliche Begegnung. Deshalb entwickle ich mit meinen Kunden „Choreografien der Begegnung“ – strukturierte Rahmen, die genug Freiraum für zwischenmenschliche Momente schaffen.

**Wie schafft man es, jahrzehntelang eingeprägte Muster zu durchbrechen?**

Nicht durch reine Anordnungen, noch weniger durch Druck. Menschen ändern ihr Verhalten nur, wenn sie selbst erleben, dass der neue Weg bessere Ergebnisse bringt. Ein Beispiel aus der Praxis: Nehmen Sie ein Autohaus, dessen Verkäufer jahrelang nach dem Schema vorgehen: Kunde kommt rein, wird sofort angesprochen, bekommt Broschüren und soll schnell zur Probefahrt.

Hier braucht es eine völlig andere Choreografie: Kunden zunächst drei Minuten in Ruhe schauen lassen, dann mit offenen Beobachtungen einsteigen wie „Sie betrachten unseren Hybrid – was interessiert Sie daran?“ und erst nach einem echten Bedarfsgespräch zur Probefahrt einladen. Der Widerstand ist dann zuerst immer enorm: „Das haben wir schon immer so gemacht“ und „Wenn wir nicht sofort zugreifen, kauft der woanders.“

Der Durchbruch kommt nach kurzer Zeit von selbst. Wenn Menschen erleben, dass authentische Begegnungen zu mehr Erfolg führen, werden aus den größten Skeptikern die überzeugendsten Botschafter.

## MENSCHEN VERGESSEN, WAS DU GESAGT HAST, ODER- WAS DU GETAN HAST, ABER MENSCHEN VERGESSEN NIE, WIE DU SIE FÜHLEN LASSEN HAST.

**Bei Veränderungen ziehen sich viele zurück. Wie sollten Führungskräfte damit umgehen?**

Mit Geduld und klaren Ansagen. Veränderung macht Angst, das ist normal. Aber wenn ich als Chef sage: „Probiert es aus, und wenn es schiefgeht, reden wir darüber“, dann entspannt sich die Situation. Wichtig ist: Nicht nur fordern, sondern auch vormachen.

**In der Mini-Mall treffen verschiedene Unternehmen aufeinander. Wie können die zusammenarbeiten, statt sich zu bekämpfen?**

Das ist tatsächlich eine Riesenchance. Ich schlage immer vor: Sucht euch einen „Erlebnismanager“ jemanden, der das große Ganze im Blick hat. Wenn der Bäcker, der Friseur und die Boutique zusammendenken, entstehen Geschichten. Vielleicht organisieren sie gemeinsame Events oder empfehlen sich gegenseitig weiter.

**Klingt schön, wie soll das umgesetzt werden?**

Fangen Sie klein an. Gemeinsame Kaffeepause, kurzer Austausch über die Kunden. „Herr Müller war heute da, der sucht noch ein Geschenk für seine Frau“, schon haben zwei Läden eine gemeinsame Geschichte.

**Wo verläuft für Sie die Grenze zwischen professioneller Servicegestaltung und echter menschlicher Begegnung?**

Kommen wir noch einmal zu meinem zuvor erwähnten Ballett zurück. Alle Balletttänzer müssen professionelle Tänzer sein und ihr Handwerk perfekt beherrschen, aber sie sollen auch ihre Persönlichkeit mit einfliessen lassen. Es sind Profis, die ein gemeinsames Ziel haben: die Erwartungen und Bedürfnisse der Zuschauer zu

entsprechen oder sogar zu übertreffen, WOW-Momente zu schaffen. Dann ist es auch egal, wer gerade auf der Bühne steht – wenn alle das gleiche Ziel vor Augen haben, kann jeder es auf seine Weise umsetzen. Genau so funktioniert exzellenter Service.

Professionelle Servicegestaltung schafft den Rahmen, sie sorgt dafür, dass Begegnungen überhaupt möglich werden, dass Zeit und Raum dafür da sind. Echte menschliche Begegnung entsteht jedoch erst in dem Moment, wo jemand wirklich sieht, wer vor ihm steht. Wenn die Verkäuferin bemerkt, dass der Kunde nervös wirkt, und mit einem warmen Lächeln sagt: „Lassen Sie sich gerne Zeit, ich bin da, wenn Sie Fragen haben.“ Die Choreografie gibt die Struktur vor, aber die Experience entsteht erst durch die Menschen, die sie mit Leben füllen.

**Frau Hübner, vielen Dank für das Gespräch.**

*Das Interview führte Norbert Wittmann.*

### Über Sabine Hübner

Sabine Hübner ist DIE Service-Performance-Beraterin der Top-Player in der DACH Region, Vortragsrednerin sowie CEO und Gründerin der Düsseldorfer Beratungsagentur forwardservice. Mit ihrem Team unterstützt sie Unternehmen mit individuellen Programmen dabei, den Fokus auf den Kunden zu legen und ein tief ausgeprägtes Servicedenken auf allen Ebenen zu verankern, nach innen und außen. Ihre Vorträge, Bücher, Blogs und Podcasts prägen das Serviceverständnis vieler Menschen nachhaltig.

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