

JE SCHNELLER SICH TECH VERÄNDERT

DESTO
ENTSCHEIDENDER
WIRD **SERVICE**
WERDEN



EIN BERICHT VON **SABINE HÜBNER**

om Lochstreifentelex bis zu ChatGPT – im Rückblick sieht mein Berufsleben aus wie eine lange Kette tiefgreifender Disruptionen. Bei keiner ahnten wir im Vorfeld, was sie für unser Business bedeutet. Und bei jeder lernten wir, dass es letztendlich nicht auf Technik, sondern auf etwas anderes ankommt.

Erinnern Sie sich an Telefonkarten? Diese kleinen Plastikkarten für öffentliche Fernsprecher? Bis Ende der 1990er Jahre wurden in Deutschland rund 500 Millionen Telefonkarten verkauft. Ich war zu dieser Zeit Teil der Geschäftsleitung eines Spezial-Druckunternehmens – rund 90 Prozent aller deutschen Telefonkarten kamen aus unserer Produktion. Ein stabiles Geschäft. Dachten wir.

Dann kamen Mobiltelefone, und mit ihrer Verbreitung kam das Ende unseres Geschäftsmodells. Der Telefonkarten-Absatz brach krachend ein, mit einem Tempo, das selbst abgeklärte Branchenkenner sprachlos machte.

Rückblickend höre ich immer wieder dieselbe Frage: „Hätte man das nicht kommen sehen können?“ Die Antwort: „Nein. Hätte man nicht.“ Die Dynamik war neu. Die Geschwindigkeit ist undenkbar. In unserem Umfeld hatte niemand damit gerechnet. Es war brutal. Aber nicht nur: Denn hier, in der

Druckindustrie der 1990er Jahre, liegt meine wichtigste Lernerfahrung:

„Es geht in disruptiven Momenten nicht zuallererst um Technik. Es geht um Service-Haltung.“

DIE WICHTIGERE FRAGE: WIE MACHEN WIR ES?

In Krisensituationen wird diese Frage fast reflexartig gestellt: „WAS tun wir eigentlich?“ Erst A, dann B, dann C? Oder umgekehrt? Was müssen wir ändern?

Fragen wie diese führen in der Krise niemanden weiter. Die viel bessere Frage lautet: „WIE tun wir eigentlich das, was wir tun?“ Oder anders gesagt: „In welchem Rahmen arbeiten wir so zusammen, dass wir jederzeit das tun können, was für Kundinnen und Kunden wirklich relevant ist? Hier und jetzt, auch wenn sich die Welt weitergedreht hat?“

Diese Frage entscheidet darüber, ob Organisationen beweglich bleiben. Ob sie Absatzeinbrüche als Hinweis verstehen, beherzt die Richtung zu ändern – oder mit doppelter Kraft weiter geradeaus zu rudern, auch gegen den Strom, weil: „Das haben wir immer so gemacht.“

„Wer sich immer wieder neu für seine KundInnen interessiert, bleibt für sie langfristig interessant.“

SERVICE IST KEINE ABTEILUNG. SERVICE SIND ALLE.

Kundinnen und Kunden zuhören, ihre Lebenswelt beobachten, Marktbewegungen national und international sondieren, um Veränderungen möglichst frühzeitig wahrzunehmen und kreativ darauf zu reagieren, indem man das eigene Unternehmen immer wieder neu aufstellt: Das alles ist für mich Service-Haltung. Das ist das Credo, das meine Beratungsagentur Forwardservice seit über 10 Jahren trägt. Das klingt für Sie „zu groß“? „Zu unspezifisch“? Ist es nicht:

„Service zieht sich wie eine Lebensader durchs gesamte Unternehmen. Service ist mehr als optimierte Prozesse, mehr als ein Pflichtenheft oder ein Skript. Ja klar, das alles ist Service auch, aber eben nicht nur. Service ist kein Projekt, Service ist eine Haltung.“

Und diese Haltung zeigt sich dort, wo Menschen einander begegnen. In der Art, wie jemand begrüßt wird, oder ignoriert.

Wie zugehört wird, oder stumpf zugetextet. Wie reagiert wird, wenn etwas schiefgeht. Dabei gilt: Je unwirtlicher die Räume, desto wichtiger die Menschmomente®.

Kürzlich musste sich mein Mann einer Bein-OP „unterziehen“, wie man so schön sagt. Wegen der hohen Krankenstände wird der Eingriff nach der Voruntersuchung in eine Partnerklinik verlegt. Der Taxifahrer findet erst die neue Klinik nicht. Es folgt eine leere Rezeption. Neonlicht, enge Räume, viele Formulare. Und mit jedem Schritt wächst das mulmige Gefühl, eine Nummer zu sein.

Das Bein, das unters Messer soll, war in der Voruntersuchung mit einem Filzstift – extra dick, extra schwarz – markiert worden. „Gut so“, denkt mein Mann. Und hadert dann doch: „Wie oft wird eigentlich das falsche Bein operiert?“ In diesem Moment springt die Tür auf. Eine Krankenschwester tritt ein und sofort wird klar: Hier steht jemand, der den Laden im Griff hat. Sie lächelt, wirft einen Blick auf die Markierung und sagt trocken im Ruhrpott-Stil: „Sie wissen schon, dass wir heute Ihr Bein amputieren?“ Er – ohne zu zögern, gleicher Tonfall: „Ja klar. Aber bitte beide.“ Beide lachen herzlich. Und mit einem Schlag ist die Stimmung eine andere. →

„Je intelligenter unsere Technologien werden, desto wichtiger ist es, dass Menschen einander noch wirklich begegnen.“

”Räume, analog wie digital, zeigen gnadenlos, worum es einem Unternehmen wirklich geht – um Effizienz oder um Menschen?”

Schwarzer Humor liegt nicht jedem. Hier aber brachte er in diesem Moment die Gewissheit: In diesen antiseptischen Räumen geht es um mehr als Narkose, Blut und vergessene Kuschelsocken. Hier wird man als Mensch wahrgenommen.

”In solchen Momenten zählt, wie Menschen einander begegnen: aufmerksam, respektvoll, zugewandt. Diese Qualität der Erfahrung bleibt – in einer Klinik genauso wie überall dort, wo Menschen Service erleben. Das ist der Kern von „Customer Experience“.”

CHOREOGRAFIEN DER BEGEGNUNG: SERVICE-ARCHITEKTUR ORGANISIERT BEZIEHUNG

Räume im Krankenhaus müssen funktionaler sein als gewöhnliche Businessräume. Für beide gilt jedoch: neutral sind sie nie. Räume sind immer Bühne: für Marken, für Mitarbeitende, für Kundinnen und Kunden. Gut so: Manchmal betreten wir einen Raum, und etwas gerät in uns in eine gute Schwingung. Ein anderes Mal entsteht ein Gefühl von Distanz oder Unruhe.

Warum ist das so? Weil diese Räume transportieren, worum es einer Organisation wirklich geht, wofür sie wirklich aufgestellt ist: maximale Effizienz? Oder: wunderbare Customer Experience? Das sieht man. Das riecht man. Das spürt man unmittelbar.

Licht, Akustik, Materialien und wie sich Menschen im Raum bewegen, das entscheidet in Sekunden, ob wir uns sicher fühlen oder angespannt. All das lädt ein – oder hält auf Abstand. Laden offene Raumwege zum

Entdecken ein? Und lauschige Ecken zur Begegnung? Oder machen hohe Tresen die Menschen klein?

„Choreografien der Begegnung“ bewegen mein Forwardservice-Team und mich von Jahr zu Jahr mehr. Hier sehen wir einen wirkmächtigen und sehr konkreten Hebel, Service-Haltung konkret erlebbar zu machen.”

Räume sind Mitspieler. Sie können Service-Haltung tragen – oder ihr leise im Weg stehen. Nicht aus Absicht, sondern aus Gedankenlosigkeit im Alltag, Routinen oder weil die Kommunikation zwischen unterschiedlichen Bereichen fehlt.

Das gilt ebenso für digitale Räume: Calls ohne Blickkontakt, tote-Hose-Chatfenster oder Begegnungen, die technisch funktionieren, menschlich aber kaum Resonanz erzeugen. Mittlerweile ruft die KI sogar persönlich an – wobei... „persönlich“?

HUMAN REALNESS: SERVICE OHNE MENSCHLICHKEIT FUNKTIONIERT NICHT

Kürzlich stand ich frühmorgens im Bad mit klatschnassen Haaren, unter Zeitdruck. Mein Telefon klingelt, ein Herr mit seltsam steifer Stimme versucht, mir ein neues KI-Sales-System zu erklären, das ganz sicher zu meinem Unternehmen passen sollte. „Ich habe gerade gar keine Zeit“, sage ich, „können wir bitte einen Termin vereinbaren?“ Die Antwort: „Wir haben gerade auch sehr viele Anrufe und ganz viel zu tun!“ Diese KI war so absurd schlecht programmiert, dass ich herzlich lachen musste. Ist das ein Anspruch an Service der Zukunft?

Oder ein Erlebnis aus unserem Team: Mittagspause. Hunger. Zeitdruck. Doch das bestellte Essen kommt nicht. Service-Line? Fehlanzeige. Ein Chatfenster öffnet sich, wir hacken alle relevanten Infos in den Chat. Immer dieselbe Antwort: „Wie können wir Ihnen helfen?“ Also: keine Hilfe. Nichts. Ist das die Experience, die bei Kunden gut ankommen soll?

”Service funktioniert nur dann, wenn im entscheidenden Augenblick ein Mensch erreichbar ist, der wirklich versteht, worum es gerade geht. Der Kontext erfasst. Der präsent ist. Unperfekt vielleicht – aber erreichbar. „Human Realness“ ist nicht ersetzbar.”

ZERO FRICTION: FÜR MEHR SERVICE-SETTINGS MIT WENIGER ÄRGER

Klar: Manchmal ist es auch angenehm, die Dinge schnell und digital zu erledigen, statt noch übers Wetter reden zu müssen, während man in der Geldbörse kramt. In immer mehr Städten gibt es Supermärkte ganz ohne Kasse. Karte vorhalten. Einkaufen. Gehen. Fertig. Auch sonntags. Funktioniert einwandfrei, das riecht nach Zukunft.

Doch die Realität der Points-of-Sale ist oft nicht ganz so glänzend: Selbstbedienungskassen setzten sich durch, leider oft mit Sheriff-Aura. Ein Erlebnis aus 2026: Eine Kollegin will Sportkleidung kaufen (Sie wissen schon, Neujahrsvorsatz ...). Kaum steht sie an der Kasse, greift eine Mitarbeiterin ständig in die Ware. Korrigiert. Kommentiert. Nimmt die Tüte weg. Und nach der Zahlung: überfreundlich. „Sind Sie schon Member?“ Das passt nicht zusammen. Für niemanden.

Wir sagen: „Liebe Unternehmen: Lassen Sie Ihre Mitarbeitenden nicht in Rollenkonflikte laufen wie in ein offenes Messer!“ Service erlebbar machen und gleichzeitig Misstrauen signalisieren – das zerreibt

Menschen. Fragen Sie uns gerne, wie Sie Customer Experience auch in diesem Setting möglich machen können, wir hätten da einige Ideen. Klar ist:

”Service bleibt Service. Security bleibt Security. Alles andere kostet Customer Experience. Und die ist Ihr wichtigster Wachstumsfaktor.”

WARUM DAS HEUTE ENTSCHEIDEND IST

Nach all den Jahren meiner Berufsbiografie, nach all den technologischen Umbrüchen von der Druckindustrie bis hin zur Unternehmensberatung, bin ich überzeugt: Ohne Digitalisierung, perspektivisch KI, geht gar nichts. Doch Kern unternehmerischer Wirksamkeit ist immer Service-Haltung. Räume – ob analog oder digital – gehören zu den ehrlichsten Medien dieser Haltung. Hier wird entlang Ihrer Choreografien der Begegnung Customer Experience konkret, hier wird das Leben im Idealfall lautlos leichter, hier entstehen Möglichkeitsräume für wirkliche Begegnung, vor allem für gemeinsame Orientierung. Nichts haben wir im Moment nötiger als das – die Welt ist, seitdem wir unsere Telefonkarten abgegeben haben, ziemlich unübersichtlich geworden. •

ÜBER DIE AUTORIN:

Sabine Hübner ist DIE Service-Performance-Beraterin der Top-Player in der DACH Region, Vortragsrednerin sowie CEO und Gründerin der Düsseldorfer Beratungsagentur forward-service. 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
www.forwardservice.de