

Servicekultur: Eintrittskarte in den Markt

Service macht glücklich

*Die Top-Expertin Sabine Hübner über den Weg zur Service-Oase /
Mit frischen Ideen und konsequent praxisorientierten
Ansätzen begeistert Sabine Hübner Unternehmen (von Allianz über Deutsche
Bank bis zu Lufthansa und Wella) sowie Veranstaltungsteilnehmer
auf Kongressen und Tagungen für eine »Servicekultur jenseits des Zufalls«.
KHS Competence befragte sie.*





»Statt nur einen Schalter umzulegen, muss der Aufbau einer Servicekultur Schritt für Schritt erfolgen.«

KHS Competence: Frau Hübner, mögen Sie eigentlich fescche Komplimente?

Sabine Hübner: Wenn sie ernst gemeint sind (schmunzelt), aber wieso fragen Sie?

Nun, wenn man bei international renommierten Medien als »Serviceexpertin Nr. 1« oder »Erfolgsmacherin« gilt, das ist doch etwas, oder?

Sicher, das macht schon ein wenig stolz, aber es zeigt auch, wie wichtig das Thema Service mittlerweile für Unternehmen und Kunden ist.

Was ist guter Service?

Ein Kaffee zum Beratungsgespräch oder ein Anruf beim Stammkunden zum Geburtstag – das sind nette, aber eher zufällige Gesten. Zudem gehören sie heute vielfach zum Standard und erfüllen gerade einmal die Erwartung vieler Kunden. Möchte sich ein Unternehmen durch seine Service-Performance echte Wettbewerbsvorteile sichern, braucht es deshalb mehr: einen durchdachten Serviceplan, der einem stimmigen Gesamtkonzept folgt und konsequent von der ersten bis zur letzten Kundenkontaktstufe in die Praxis umgesetzt wird.

Eine solche Servicekultur ...

... thematisieren heute viele Betriebe in ihrer Unternehmensphilosophie, doch für einige ist sie nicht mehr als ein Schlagwort. Während manche Änderungen sich ziemlich schnell umsetzen lassen, gilt das für den Bereich Service nicht. Statt nur einen Schalter umzulegen, muss der Aufbau einer Servicekultur Schritt für Schritt erfolgen ...

... und sie bedarf ständiger Pflege?

Ja, aber ebenso wichtig wie die zeitliche Dimension ist das Erfassen aller Unternehmensebenen. So verfestigt sich eine neue Servicementalität nur dann, wenn von der

Empfangssekretärin bis zum Geschäftsführer oder Vorstandsvorsitzenden alle mit Elan und innerer Überzeugung bei der Sache sind.

Wie funktioniert das Etablieren einer Servicekultur in der Praxis am besten?

Nur mit Systematik, nicht aber mit spontan ausgewählten Maßnahmen. Einen Kunden ab und zu mit einer netten Geste zu erfreuen, ist zu wenig. Es geht vielmehr um einen geplanten exzellenten Service, den jeder Mitarbeiter zu leisten hat. Service ist Chefsache und gehört nicht im Marketing versteckt.

Was ist konkret erforderlich?

Alle Mitarbeiter des Unternehmens müssen immer genau wissen, was ihr Beitrag in puncto Service ist. Da reichen allgemeine Aufforderungen der Art »Wir sind immer freundlich zu unseren Kunden«, beispielsweise niedergelegt in einem entsprechenden Handbuch, nicht aus. Nötig sind stattdessen konkrete, detaillierte und vor allem auf das jeweilige Unternehmen zugeschnittene Spielregeln und Abläufe.

Aber wie gelangen Unternehmen dorthin?

Als erster Schritt empfiehlt sich das Bilden von Mitarbeiter-Teams, deren Größe von der des Unternehmens abhängig ist. Diese Teams identifizieren Handlungsfelder zur Verbesserung der Servicequalität. Die Aufgaben, die sich daraus ergeben, realisieren wiederum Umsetzungsteams. Sie analysieren die aktuelle Situation ...

... machen also eine Art Bestandsaufnahme ...

... genau, gut aufgepasst (lacht). Dann folgt das Entwickeln und das exakte, strikt praxisorientierte Definieren der Servicekulturleitlinien – das Ausrichten an der eigenen Branche, den eigenen Leistungen und den eigenen



Die vier Stufen zu einer guten Servicekultur

1

Bestandsaufnahme machen

Mitarbeiter-Teams identifizieren Handlungsfelder zur Verbesserung der Servicequalität.

2

Leitlinien und Servicelevel definieren

Mit Blick in die Zukunft entwickelt das Unternehmen Leitlinien der Servicekultur und definiert sie exakt.

3

Verantwortliche benennen

Das Übertragen der schriftlich fixierten Leitlinien und Maßnahmen in die Praxis übernehmen Projektverantwortliche.

4

Nachhaltigkeit sichern

Die Servicekultur muss sich zur permanent wirksamen Grundhaltung aller Mitarbeiter entwickeln. Stillstand = Rückschritt.

»Hauptsache, der Kunde erhält genau das, was er braucht. Intelligenter Service schafft Mehrwert und wird vom Kunden honoriert.«

- Zielgruppen und schließlich die Differenzierung von den Wettbewerbern. Und die wiederum ist das A und O, will ein Unternehmen Servicemarktführer werden.

Papier ist geduldig.

Das stimmt. Die Entscheidung über Erfolg oder Misserfolg beim Aufbau der Servicekultur fällt im dritten Schritt, bei der Übertragung schriftlich fixierter Leitlinien und Maßnahmen in die Praxis. Beschleunigen lässt sich dieser Prozess, wenn in jedem Team ein Mitglied die Projektverantwortung für die Umsetzung eines der definierten

Service ist wie eine Revue

Standards übernimmt. Als sinnvoll haben sich zudem regelmäßige Mikro-Workshops erwiesen, die das Theoretische mit Leben erfüllen und in denen Mitarbeiter aus den unterschiedlichsten Bereichen mit ihren Ideen neue Impulse geben können.

Verstanden, nur wer die Servicekultur selbst mit geschaffen hat, ...

... der wird sich auch hundertprozentig mit ihr identifizieren und sie mit Leidenschaft in Taten umsetzen. Servicekultur steht und fällt vor allem mit der Vorbildfunktion der Führungskräfte. Die Mitarbeiter akzeptieren letztlich nur Grundsätze, welche auch die Vorgesetzten konsequent mittragen, ja vorleben.

Und der Rest kommt dann von ganz allein?

Nein, das Unternehmen muss die Nachhaltigkeit der Servicephilosophie in die Wege leiten und sichern, ständig Input geben, das System weiterentwickeln, laufend die Mitarbeiter trainieren – inklusive systematischer

Erfolgskontrolle. So gerät das Projekt Servicekultur zu einer permanent wirksamen Grundhaltung.

Laufen da die Kosten nicht irgendwann aus dem Ruder?

Das muss nicht sein. Service hat nicht in erster Linie etwas mit Budget zu tun und auch nicht mit dem Geldbeutel des Kunden. Hier geht es in erster Linie um Esprit, Umsetzungsstärke und motivierte Mitarbeiter. Service macht den Kunden glücklich. Ich betone es noch einmal: Auf die Haltung kommt es in erster Linie an. Service bedeutet Vorsprung, weil Wettbewerber Haltung nicht kopieren können.

Haben Sie dafür ein konkretes Beispiel?

Denken Sie nur an César Ritz, den Gründer der berühmten Hotelkette. Er hatte die Gabe und das Gespür, zu erkennen, welches die wesentlichen Elemente der Gastfreundschaft sind, und setzte diese gekonnt und konsequent ein. Diesen Geist spürt man heute noch weltweit in Häusern von Ritz-Carlton.

Hat wohl auch ein wenig mit Show Business zu tun?

Ja, in der Tat hat exzellenter Service viel mit einer perfekten Revue gemeinsam, die Glanz, Glamour und einfach Klasse hat. Sie zaubert ein »Wow« nach dem anderen auf die Gesichter des Publikums, und sie entlässt es in gehobener Stimmung, voller Schwung und Energie.

Wie sieht perfekter Service aus?

Information und Beratung online oder per Telefon. Besuche vor Ort, Prozess- und Materialberatung, maßgeschneidertes Angebot, pünktliche Lieferung und verlässliche Montage von Maschinen, Schulung der Mitarbeiter, regelmäßige Wartungen, eine Hotline für technische Probleme, lösungsorientierter Vor-Ort-Service, Einladungen zu Vorträgen und Messen – die Liste ließe sich noch weiter ausführen.

Spotlight: Servicekultur nach Plan

Strikt zielführend und praxisorientiert entwickelt Sabine Hübner (www.sabinehuebner.de) in ihrem Buch »Service macht den Unterschied – Wie Kunden glücklich und Unternehmen erfolgreich werden« (Redline-Verlag, ISBN 978-3-86881-044-8) Sinn und Implementierung einer Servicekultur im Unternehmen. Zur Veranschaulichung hier die 10 Punkte zum »Service nach Plan«.

Keine Servicestrategie ohne Selbstanalyse

Der erste Schritt zu einem erfolgreichen Serviceplan ist eine genaue Analyse der gegenwärtigen Servicequalität im Unternehmen:

- 01– Welche Kundenkontaktstufen gibt es im Unternehmen?
- 02– Was passiert mit den Kunden zu welchem Zeitpunkt des Geschäftsablaufs?
- 03– Was erwartet der Kunde in jeder Kontaktstufe?
- 04– Was soll der Service in erster Linie erreichen?
- 05– Welche »Schmerzpunkte« sollten wir ausräumen oder minimieren?
- 06– Welche Serviceleistungen bieten wir dem Kunden in jeder Stufe?
- 07– Mit welchen Aktivitäten lassen sich die Kundenerwartungen erfüllen oder gar übertreffen?
- 08– Wie transportieren wir Emotionen?
- 09– Welche Serviceerlebnisse machen dem Kunden das Leben leichter/schöner?
- 10– Welche Dienstleistung oder Produkt plus Dienstleistung können wir noch anbieten?

Gibt es messbare Zusammenhänge zwischen Service und Erfolg?

Service kostet, klar. Dennoch setzt sich in immer mehr Unternehmen die Erkenntnis durch, dass sich Service und Kostenmanagement nicht gegenseitig ausschließen, sondern sich vielmehr wunderbar ergänzen. Stimmt der Service bereits zu Beginn der Prozesskette – etwa, weil Anleitungen, Rechnungen oder Info-Flyer verständlich geschrieben, rechtzeitig verschickt oder Bauteile im Hinblick auf ihre Wartung gleich kundendienstfreundlich eingebaut wurden –, dann sparen zum Beispiel Hotline und Kundendienst konkret messbare Arbeitszeit.

Was ist, wenn die Auswahl an Services zu groß, zu kompliziert wird, dann ...

... ergreift die Kundschaft die Flucht. Maßgeschneiderte, individuelle Services sind gut und nötig, aber auch

modulare Serviceangebote sind denkbar. Hauptsache, der Kunde erhält genau das, was er für sein Unternehmen braucht. Entscheidend ist, dass er einen Mehrwert erhält, der ihn im Wettbewerb voranbringt.

Wann haben Sie die Faszination des Themas Service für sich persönlich entdeckt?

Schon sehr früh, nämlich in meiner Kindheit (schmunzelt). Meine Eltern hatten eine Pension in Österreich. Sie haben alles dafür getan, unsere Gäste glücklich zu machen – und unsere Gäste waren begeistert und haben uns die Treue gehalten. Von da an habe ich gewusst: Service stiftet Beziehungen, Service macht glücklich. (lacht herzlich)

Frau Hübner, vielen Dank für das Gespräch.

Die Fragen stellte Jürgen Jacobs