

MARKETING & SALES REVIEW

Gemeinschaft Europäischer Marketing- und Verkaufsexperten – Club 55 / Ausgabe 2013

polarisieren positionieren profitieren



■ HELMUT MUTERS ■ ANDREAS BUHR ■ PROF. MARTINA DALLA VECCHIA ■
DR. CARLHEINRICH HEILAND ■ CRISTIÁN GÁLVEZ ■ JEAN-PIERRE ZOSSO ■
■ GUGLIELMO IMBIMBO ■ MARTIN LASCHKOLNIG ■ ALBRECHT KRESSE ■
Club 55 MARTIN LIMBECK ■ ANDREAS WEESE ■ SABINE HÜBNER ■ JÖRG
EUGSTER ■ HANSJÜRGEN SCHUBERT ■ CHRISTIAN REIST ■ BRUNO GRAF ■
HORST GLÄSER ■ TOM SCHMITT ■ CHRISTIAN GÖRTZ ■ LOTHAR DIETE
■ WOLF R. HIRSCHMANN ■ RENÉ HUBER ■ RALF R. STRUPAT ■ STEFAN LAMMERS ■
ROGER ZOSSO ■ FRANK M. SCHEELEN ■ HEIKE REISING ■ SUSANNE KLEINHENZ
■ DR. PATRICK SCHÜNEMANN ■ RAINER SCHMID ■ UWE GÜNTER- VON PRITZBUER ■
ANNA MARIA SCHMIDT ■ JÜRGEN HOLLSTEIN ■ DR. ANDREAS WIELAND ■ STEPHAN
HEINRICH ■ KARL WERNER SCHMITZ ■ WOLFGANG RONZAL ■ HANS UWE KÖHLER
■ RUDOLF OBRECHT ■ DR. WALTER ROSENBERGER ■ WALTER ZIMMERMANN ■

Das Ende des Kundenkönigs

Alte Denkmuster aussortieren

Von Sabine Hübner. Exzellenter Service – dieses Ziel haben sich die meisten Unternehmen gesetzt, doch die wenigsten erreichen es. Der Grund sind veraltete Bilder in unseren Köpfen: In der Realität ist König Kunde längst von seinem Thron abgestiegen. Er will keine gehorsamen Dienstleister mehr, die Servicevorgaben folgen wie hirn- und herzlose Roboter. Wenn es uns gelingt, Dienen und Führen neu zu denken, können wir zeitgemäßen Service bieten. Und mehr Erfolg haben.

Wir leben in einer vernetzten Welt, in der Hierarchien weitgehend ausgehebelt sind: In Unternehmen kommunizieren Mitarbeiter untereinander, mit Mitarbeitern anderer Unternehmen, mit Freelancern und mit Kunden. So schnell, dass es, erstens, irrwitzig wäre, diese Prozesse engmaschig von oben führen zu wollen und, zweitens, kontraproduktiv, den Kunden wie einen König auf einen Thron zu setzen. In der vernetzten Welt gibt es kein oben und unten mehr.

Trotzdem haben wir das alte Denkmuster noch im Kopf: Oben herrschen Chef und Kunde, unten schufteten die Dienstleister. Die Folgen: Jeden Tag scheitern Führungskräfte und Unternehmen an der fixen Idee, Mitarbeitern minutiös vorschreiben zu können, wie exzellenter Service zu funktionieren habe. Jeden Tag scheitern Mitarbeiter daran, Kunden zufrieden zu stellen, gerade weil sie sich, erstens, an die bis zur Absurdität ausgearbeiteten Service-Vorschriften halten, und, zweitens, weil ihnen so das Mitdenken systematisch abgewöhnt wird. Jeden Tag ärgern sich die Kunden über schlechten Service. Und jeden Tag ordnet das Management mehr Maßnahmen an, um eine bessere Dienstleistungsqualität zu erzwingen, Mitarbeiter murren und Kunden ärgern sich weiter. Ein *circulus vitiosus*.

Die gute Nachricht: Wir können diese Abwärtsspirale auf den Kopf stellen und in eine Service-Exzellenz-Wachstumsspirale verwandeln, wenn wir zwei Faktoren neu denken: Dienen und Führen.



Dienen neu denken: Mitarbeiter fühlen sich disqualifiziert, wenn sie das Wort dienen hören. Denn unsere Sprache ist alt. Sie transportiert Erinnerungen an Diensthofen und Dienstmägde, an Fronddienst und Arbeitsdienst. Deshalb haftet dem Wort *Dienstleistung* so viel Schwere an. Es steht für Unfreiheit. Aristokratie, Klerus und Adel zwar sind längst von ihren Sockeln gekippt. Trotzdem befinden sich viele Mitarbeiter mental noch in der Französischen Revolution: Wenn sie Kunden wie Könige behandeln sollen, werden sie rebellisch. Doch Dienstleistung ist heute kein Akt der Unterwerfung mehr. Im Gegenteil.

- **Wer dient, entwickelt Beziehungen.** Dienstleistung ist heute Beziehungsarbeit. Service und Kommunikation lassen sich nicht mehr trennen. Jede Facette von Service wird von Kommunikation getragen. Je individualisierter und personalisierter Service wird, desto persönlicher muss Kommunikation sein. Marketing mit der Gießkanne funktioniert nicht mehr, Dienstleistung nach Vorschrift auch nicht. Der Kunde möchte auf Augenhöhe mit einem Unternehmen kommunizieren.
- **Wer dient, schafft Werte.** Dienstleistung ist kein lästiges „Hinter-dem-Kunden-herräumen“, das Unternehmen von der eigentlichen Arbeit abhält. Dienstleistung ist die eigentliche Arbeit. Die Hochschule Mannheim konnte 2010 in ihrer Studie „Vermarktung von Serviceleistungen in der Industriegüterbranche“ zeigen, dass der Umsatzanteil von Serviceleistungen immer noch bei mageren 14,8 Prozent liegt. Dabei haben Serviceleistungen das Potential, nicht nur Zubrot, sondern ein wichtiges zweites Standbein zu sein.
- **Wer dient, gestaltet Zukunft.** In vielen Unternehmen entwickelt bereits heute der Kunde die Produkte und Services mit. So reagierte zum Beispiel Asus prompt auf Kritik an der GPS-Funktionalität eines Android-Tablet und stellte Usern ein kostenloses GPS-Modul zur Verfügung. Ohne die Interaktion mit der Community hätte sich das Produkt so nicht weiter entwickelt. „Es reicht nicht mehr, die Produktion und den Vertrieb der Waren zu rationalisieren, aber die Kunden weiter vor vollendete Tatsachen zu stellen“, bestätigt Professor Peter Wippermann vom Hamburger Trendbüro in seinem Essay „Suche Zeit, biete Geld!“. „Die Konsumenten wollen mitreden und mitentscheiden.“
- **Wer dient, bringt sich selbst weiter.** Sind wir in der privilegierten Lage, ein einigermaßen freies Leben führen zu dürfen, ist das Dienen für uns keine Zumutung, sondern eine Chance. Es ist die Chance, den Sinn, den wir unserem Leben geben wollen, in die Tat umzusetzen. Wer jemandem einen klugen Dienst erweist, stiftet Sinn und schafft einen Nutzen. So wird Dienen ein Mittel zum Zweck. Wer dient, dient am Ende sich selbst.

Unternehmen brauchen Kooperationspartner. Werteschaffer. Zukunftsgestalter. Sinnstifter. Je besser Kunden es verstehen, ihre Dienstleister als Partner zu würdigen und mit ihrer Expertise und Kreativität gemeinsam Neues zu schaffen, desto erfolgreicher werden sie sein – und desto erfolgreicher werden die Unternehmen sein, mit denen sie zusammen arbeiten. Doch damit eine Kooperation auf Augenhöhe überhaupt möglich ist, müssen beide Seiten noch etwas tun:

Führen neu denken: Exzellenter Service lebt von der Freiheit der Mitarbeiter, auf ihre persönliche Art und Weise herzlich auftreten und agieren zu dürfen. Authentizität und Herzlichkeit lassen sich nicht bürokratisch verwalten. Sie wachsen, wo Wertschätzung gelebt und Spielräume geöffnet werden. Sie verkümmern in bürokratischen Strukturen. Exzellenter Service braucht nicht mehr Führung im Sinne von noch mehr engen Vorschriften, sondern mehr Führung im Sinne einer konsequent werteorientierten und zugleich offenen Haltung des Managements gegenüber Kunden *und* Mitarbeitern.

In Unternehmen ist es an der Zeit, Dienen und Führen neu zu denken, um letztendlich Service neu denken zu können. Ein erster Schritt in diese Richtung könnte darin bestehen, das alte Wort „Dienstleistung“ komplett zu streichen und konsequent zu ersetzen durch „Partnerschaft“.

www.sabinehuebner.de



Audi Sport
Vorsprung durch Technik



Powered by 560 HP, controlled by quattro®.

Der neue Audi RS 6 Avant. Ab Juni live bei Ihrem Audi Partner.
Mehr unter www.audi.ch/rs6



Audi RS 6 Avant, 4.0 TFSI quattro, Normverbrauch gesamt: 9,8 l/100 km, 229 g CO₂/km
(Durchschnitt aller verkauften Neuwagen: 153 g/km), Energieeffizienz-Kategorie: G.