

Sabine Hübner



Sabine Hübner gilt als die Service-Expertin Nr. 1 in Deutschland. Sie berät Konzerne genauso wie Mittelständler. Eine Praktikerin durch und durch. Mit Hans Steinherr sprach die Gesellschafterin und Prokuristin einer Druckerei über Unternehmenskultur, Servicestrategien und Servicebausteine.

„Service baut Vertrauen auf“

Sabine Hübner über Kundenbeziehungen, Mehrwerte und Wow-Effekte

Frau Hübner, Deutschland meistert gerade die Wirtschaftskrise mit Bravour. Trotzdem sind wir immer noch in einer Service-Wüste?

SABINE HÜBNER: Es hat sich sehr viel getan. Wenn man sich die neuesten Kennzahlen anschaut, dann sieht man dies ja auch im Bereich Dienstleistungen und Services. Das Thema ist sehr in den Mittelpunkt gerückt. Es ist auch meine Erfahrung in den letzten Jahren, dass Unternehmen sehr viel sensibler werden in Richtung Servicequalität. Das betrifft oft technischen Service. Aufgrund von Kostenmanagementmaßnahmen sind aber leider persönliche Service auch reduziert worden. Inzwischen gibt es aber auch wieder ein Bewusstsein zurück zur persönlicheren Betreuung, man kann sagen zu mehr Mensch anstatt nur zu mehr Technik.

Warum ist denn der Servicegedanke so wichtig?

HÜBNER: Damit bauen Unternehmen Vertrauen auf, schaffen einen Mehrwert und eine nachhaltige und langfristige Beziehung zu ihren Kunden. Der Servicegedanke gehört meiner Ansicht nach wie Marketing und Vertrieb zur Unternehmenskultur.

Ist der Servicegedanke in Wirklichkeit nicht einfach eine verkappte Verkaufsmasche?

SABINE HÜBNER: Der Kunde und der Verbraucher möchte wählen, wie viel Service nehme ich in welcher Situation in Anspruch. Es ist wichtig dem Kunden diese Wahlmöglichkeit zu geben. Auch wenn er dafür zu bezahlen hat. Mit Sicherheit ist Service auch ein Produkt. Im Maschinenbau zum Beispiel ist er häufig produktbegleitend. Da sprechen wir dann auch von Mehrwert für den Kunden. Ein Mehrwert, der bezahlt wird und damit dem Anbieter mehr Umsatz beschert.

Das macht den Kunden letztlich doch auch anspruchsvoller und schwieriger?

HÜBNER: Man sagt so schön: Die Extra-Meile von heute ist der Standard von morgen. Insofern ist man als Unternehmen natürlich gefordert, das Anstreben einer exzellenten Servicequalität spürbar zu machen und ein Stück weit zu kommunizieren und dem Kunden das Gefühl zu geben, dass man darauf setzt, dass Servicequalität ein Teil der Strategie ist. Ein ganz einfaches Beispiel. Ein Kunde ist hochzufrieden, vielleicht sogar begeistert und

bedankt sich bei den Mitarbeitern. Ich erlebe dann häufig, dass man dann sagt: „Das ist doch nicht der Rede wert“ oder „Das gehört zu meinem Job“ anstatt sich für das Lob zu bedanken und zu sagen: „Schön, dass Sie das bemerken. Auf Service legen wir Wert.“ So trage ich natürlich dazu bei, dass die Serviceleistung inflationär wird. Servicequalität ist ja nicht anfassbar, sondern nur spürbar und sie muss auch von den Mitarbeitern – die sind ja meist das Bindeglied zum Kunden – gut kommuniziert werden. Das ist ein wichtiger Faktor.

Stichwort Globalisierung. Wer denn Markt beherrscht, kann dann aber auf Service verzichten.

HÜBNER: Es gibt Branchen, die haben tatsächlich eine Monopolstellung. Da hat der Kunde keine Wahl. Die Serviceeinstellung in einem solchen Unternehmen sollte so sein, einen Kunden so zu behandeln, dass er auch dann noch Kunde wäre, wenn er die Wahl hätte, weil er von uns überzeugt ist. Eben nicht nur wegen der Produkte, sondern auch wegen der Betreuung. Ein Kunde nimmt es übel, wenn ein Unternehmen ihn spüren lässt, dass er ohnehin kein Wahl hat. So etwas führt in der Regel zu keinem langfristigen Geschäftserfolg.

Kommt vor einer Serviceverbesserung nicht zuerst eine Produktverbesserung?

HÜBNER: Ein gutes Produkt ist die Basis. Serviceverbesserung rundet ein gutes Produkt ab. Damit nimmt man dem Kunden Arbeit ab und spart Zeit. Es wäre eine unglückliche Strategie, Produktmängel über Service zu kompensieren. Das Kernprodukt ist in vielen Fällen ja eine anfassbares Produkt und die Serviceleistungen sind flankierend.

Welche deutschen Unternehmen sind in punkto Service spitze?

HÜBNER: Sicherlich Hotelleriebetriebe. Mitarbeiter dort sind begehrte Mitarbeiter in allen Branchen. Bei ihnen steht Freundlich-

keit und die Fähigkeit, Kundenwünsche von den Augen ablesen zu können schon während der Ausbildung sehr im Fokus. Auch im technischen Bereich sind Unternehmen in Deutschland Spitze. Aber da gibt es Unterschiede wegen unterschiedlicher Geschäftsmodelle. Die einen sind da mehr preisorientiert, die anderen legen tatsächlich mehr Wert auf Service.

Sind krisengeschüttelte Unternehmen empfänglicher bei Servicegedanken?

HÜBNER: Schmerz ist ein guter Motivator, um etwas zu verändern. Da sucht man dann eher nach Ge-

„Unsere Mentalität bevorzugt eher einen natürlichen Service“

schäftsfelderweiterungen. Wenn es einem gut geht, denkt man nicht so sehr über Veränderungen nach. In der Medizin und im Gesundheitssystem denkt man derzeit viel nach. Da ist man einerseits sehr kostenorientiert, auf der anderen Seite erwartet der Patient von heute aber auch eine gewisse Leistung für sein Geld. Da ist derzeit ein Gesinnungswandel im Gange. Im Krankenhaus oder in einer Seniorenresidenz muss ein hoher Service geboten werden, um im Wettbewerb Patienten oder Bewohner für sich gewinnen zu können.

Entscheidend ist doch auch die Mentalität von Kunden. Gibt es da ein Unterschiede in Deutschland?

SABINE HÜBNER: Innerhalb von Deutschland kann ich das nicht ganz so differenzieren. Aber wir werden ja immer mit den USA verglichen. Unsere Mentalität bevorzugt eher einen natürlichen Service, der einfach da ist. Nicht so sehr einen aufdringlichen, sondern eher einen zurückgenommenen, eine Servicequalität mit einem gewissen Selbstverständnis. Das ist in Österreich oder in der Schweiz nicht anders als

in Deutschland. Wenngleich ich das Gefühl habe – ich kann's aber nicht statistisch belegen – das Menschen aufgeschlossener werden, auch ungewöhnliche Serviceleistungen auszuprobieren. Den Eindruck habe ich schon.

Wie steht dann Deutschland im Vergleich zu den USA da?

HÜBNER: Man kann sagen dass in den USA die Freundlichkeit stark im Vordergrund steht. Die ist sehr spürbar. Aber wenn man hinter die Kulissen blickt, erlebt man dann bei einer Hotline beispielsweise Wartezeiten, die bei uns nie verträglich wären. Es ist nicht alles Gold, was glänzt. Manches geschieht nur an der Oberfläche. Mir hat mal eine Seminar Teilnehmerin gesagt, dass ihr eine aufgesetzte Freundlichkeit lieber wäre als eine individuelle Unfreundlichkeit.

Spielt bei politischen Parteien in Deutschland das Thema Serviceverbesserungen auch eine Rolle?

HÜBNER: Also Transparenz und Kommunikation sind in Sachen Service auch etwas besonders Wichtiges. Im Geschäftsleben wie in der Politik. Der Wähler ist ja auch Kunde. Zuverlässigkeit gehört dazu. Wenn man sich anschaut, was Kun-

„Die Fluglinien haben den Kunden begleitet“

den so wünschen, dann steht auf Platz 1 immer, dass man rechtzeitig informiert werden soll, wenn Versprechen nicht eingehalten werden. Viele Kommunen strengen sich ja schon an, um dem Bürger mehr Service, mehr Leistung, längere Öffnungszeiten, bessere Erreichbarkeit zu bieten. Da bewegt sich schon etwas. Ich glaube schon, als Kunde wahrgenommen zu werden, ist für einen Wähler auch wichtig.

Sie empfehlen das Überraschende – Surprises – im Kundenservice.

HÜBNER: Surprises dürfen in keinem Fall immer nur als Geschenk wahrgenommen werden. Diese kleinen Wow-Effekte oder Überraschungen sind ja oft etwas Zwischenmenschliches, etwas, was man auch nicht planen kann, etwas, was aus der Situation heraus passiert. Das vielleicht einen Kunden dazu bringt zu lächeln. Ein Erlebnis, das er in Erinnerung behält. Darum geht es und nicht darum, dauernd große Überraschungen zu inszenieren. Kunden wollen Unangenehmes nicht verteilt erfahren in kleinen Dosierungen, sondern lieber alles an einem Stück. Die kleinen positiven Überraschungen jedoch sollten gut verteilt sein über alle Kontaktpunkte hinweg. Wenn man darüber nachdenkt, seine Services zu verbessern ist das eine ganz gute Richtlinie. Und das Beste sollte immer am Schluss sein. Das behalten wir.

Die Deutsche Bahn AG will seit Jahren Servicedienstleister Nr. 1 werden und baut Verkaufsstellen ab...

HÜBNER: Da hätte man einen besseren Übergang schaffen können. Die Fluglinien zum Vergleich haben einen Wandel von einem sehr persönlichen Check-in-Prozess hin zu einem sehr stark automatengesteuerten vollzogen. Was dabei geschickt gemacht wurde: Sie haben den Kunden begleitet. Am Anfang waren sehr viele Mitarbeiter an den Automaten und haben den Fluggästen geholfen. Heute ist das für Reisende ganz selbstverständlich zum Automaten zu gehen. Man hat einen guten Übergang geschaffen und dem Kunden geholfen, eine Hemmschwelle zu überwinden.

Sie erarbeiten für Ihre Kunden ganz individuelle Servicekonzepte?

HÜBNER: Ja. Ich arbeite immer mit

STECKBRIEF

Sabine Hübner, Servicespezialistin und Kundenbeziehungs expertin – vom TV-Sender Pro 7 als „Deutschlands Serviceexpertin Nr.1“ und vom Magazin „Focus“ als Erfolgsmacherin bezeichnet – ist am 29. März 1966 in Vöcklabruck/Österreich geboren. Von Kindesbeinen an erfährt sie, wie wichtig im Geschäftsleben Service und Dienst am Kunden sind. Die Eltern betrieben eine kleine Frühstückspension am Mondsee. Nach dem Abitur studiert Sabine Hübner in Wien Französisch und Spanisch. 1988 bis 1989 ist sie verantwortlich für die Optimierung der Kundenbetreuung und die Einführung von Servicestrategien bei einem internationalen Reiseveranstalter in Salzburg. 1991 gründet Sabine Hübner ein Service-Unternehmen zur Entwicklung und Umsetzung von Servicestrategien in Dienstleistungsbetrieben. 1992 steigt Sabine Hübner bei einem mittelständischen Spezialdruckunternehmen in München ein. Zwei Jahre später wird sie dort Gesellschafterin und Prokuristin. Mit ihren Ideen katapultiert Sabine Hübner ihre Druckerei unter die Top 3 in diesem Segment. 2001 erscheint ihr Fachbuch „Surprise – Erfolgskonzepte und visionäre Ideen der Marktführer heute“. Sowohl in großen DAX-Konzernen als auch in mittelständischen Betrieben sind die Methoden und Ideen von Sabine Hübner gefragt. Für ihren charmannten wie mitreißenden Vortragstil erhält Hübner im Jahre 2009 den Conga Award in der Kategorie „Referenten und Trainer“. Sabine Hübner ist verheiratet, lebt und wohnt in Düsseldorf. hst

den Mitarbeitern in Projekten. Das ist ganz wichtig die Mitarbeiter aus den unterschiedlichsten Unternehmensbereichen und den unterschiedlichsten Hierarchieebenen in diesem Prozess mitzunehmen. Wir erarbeiten gemeinsam Strategien, die zum Unternehmen passen. Ich begleite die Projekte mit Blickwinkel von außen. Der soll neue Inspirationen mit einbringen.

Welche Rolle spielen dabei die Mitarbeiter?

HÜBNER: Die Mitarbeiter müssen selber Freude und Interesse daran haben, Servicequalität nach vorne zu bringen. Das ist das Ziel bei diesen Projekten. Mitarbeiter sind die wichtigsten Botschafter bei solchen



Projekten. Wenn sie begeistert sind, dann schwappat das peu à peu auf das Unternehmen über. In den Niederungen der Umsetzung – erkennt man erst mal, auf welche Hürden man im Alltag stößt. Das Thema Servicekultur kann man nicht von außen überstülpen. Das würde ich keinem Kunden empfehlen. Solche Projekte müssen von der Geschäftsleitung getragen werden, sonst macht es keinen Sinn.

CHARAKTERKÖPFE

In der Reihe Charakterköpfe erschienen zuletzt Interviews mit dem Festival-Manager Klaus Maack, dem Musical-Produzenten Friedrich Kurz, dem Literaturwissenschaftler Frederick Luch, dem Intendanten der Bachakademie Stuttgart, Christian Lorenz, dem Zauberer Topas, dem Musicalstar Kevin Tarte, dem Sänger und Moderator Marc Pircher, dem Comedian Olaf Schubert, dem Behinderten-Skisportler Thomas Nolte, der Lifestyle-Journalistin Angelika Ricard-Wolf, dem Architekten Martin Blumenroth, der Sängerin Julia Neigel, dem Mundharmonikaspieler Michael Hirte, dem Poeten Bruno Nagel, dem Gedächtnistrainer Oliver Gieselhart, dem Schmerztherapeuten Dr. Gerhard Müller-Schwefe, dem Comedian Matze Knop, dem Zwillingsforscher Dr. Christian Kandler, dem Manager des Radio-Sinfonie-

orchesters Stuttgart Felix Fischer, der Geschäftsführerin des Roman-Herzog-Instituts, Nese Sevsay-Tegethoff, der Weinexpertin Ursula Heinzelmann, dem Ex-BDI-Präsidenten Michael Rogowski, dem Mathematik-Professor Christian Hesse, der Schriftstellerin Kathrin Schmidt, der Autorin Nilgün Tasman, dem Comedy-Duo Michael Gaedt und Michael Schullig, dem Zauberer Martin Eisele, dem Ballettintendanten Reid Anderson, dem Kurator Alexander Tolnay, dem Cellisten Jean-Guihen Queyras, der Schokoladenexpertin Andrea Durry, dem Schlafforscher Professor Jan Born, dem Fernseh-Koch Vincent Klink, dem Mordermittler Josef Willifing, dem Wirtschaftsexperten Professor Dr. Gerhard Weibold, dem Entertainer Ron Williams und dem „Maus“-Moderator Ralph Caspers.



Sabine Hübner: „Transparenz und Kommunikation sind in Sachen Service etwas besonders Wichtiges. Im Geschäftsleben wie in der Politik.“ Fotos: Hans Steinherr