

Kapitel 1 Die wahre Bedeutung von Service

Stellen Sie sich Folgendes vor: Sie entschließen sich, ein neues Restaurant zu testen. Dort angekommen, betreten Sie den Gastraum und ein freundlich lächelndes Gesicht empfängt Sie: »Guten Abend, ich freue mich, dass Sie heute unser Gast sind.« Das zaubert doch sofort ein Lächeln auch auf Ihr Gesicht.

Die nette Dame fragt: »Sind Sie heute zum ersten Mal hier?«

Auf Ihr Nicken fragt sie weiter: »Soll ich Ihnen kurz erläutern, warum unser Geschäftsführer das Restaurant XYZ genannt hat?«

»Ja, gerne.«

»Ich begleite Sie zu Ihrem Tisch.« Mit einer Handbewegung in den Innenraum des gut gefüllten Lokals erklärt die Empfangsdame kurz die Namensentstehung. An Ihrem Tisch angekommen, fragt sie, ob sie Ihnen Ihre Jacke abnehmen darf. Sie ziehen Ihre Jacke aus und übergeben sie an sie.

»Ist dort noch etwas drin, was Sie lieber an sich nehmen möchten? Handy, Schlüssel?« Ja, klar. Sie holen noch schnell Geldbeutel und Autoschlüssel raus und übergeben die Jacke wieder.

Mit einem »Vielen Dank« gestikuliert die Empfangsdame zum Tisch und schließt mit den Worten: »Es wird sofort jemand bei Ihnen sein«, bevor sie sich mit der Jacke entfernt.

Sie haben kaum Platz genommen, als eine Bedienung neben Ihnen erscheint. »Einen schönen guten Abend. Ich bin Lisa und werde heute Abend Ihre Ansprechpartnerin sein. Darf ich Ihnen einen Aperitif anbieten, bevor ich Ihnen die Speisekarte bringe?«

Sie verneinen und Ihre Bedienung Lisa entfernt sich mit den Worten: »Sehr gerne. Bitte bedienen Sie sich an dem Wasser, wenn Sie wünschen.«

Ein toller Laden, ist Ihr erster Eindruck. Erst jetzt fällt Ihnen die Glaskaraffe mit Wasser auf, die auf Ihrem Tisch steht. Hier wird sich richtig um den Gast gekümmert. Ihnen fällt sofort auf, dass ungewöhnlich viel Personal anwesend ist und sich aufmerksam im ganzen Raum bewegt. Niemand redet längere Zeit miteinander oder ruft sich laut zu. Von der Küche ist auch nichts zu hören oder zu sehen.

Es ist nicht mal eine Minute vergangen und Lisa kommt mit einem Schälchen Oliven und Weißbrot zurück, die Speisekarte mit dabei. »Mit einem Gruß aus der Küche. Unsere beliebten Oliven mit selbstgebackenem Brot.« Sie stellt die beiden Teller ab und händigt Ihnen die Speisekarte aus.

»Heute empfehlen wir Goldbarschfilet in Olivenöl und Butter zubereitet und dazu einen spritzig erfrischenden Santorini, wenn Sie Wein mögen«, lautet die Empfehlung, noch bevor Sie die Karte öffnen.

»Vielen Dank«, entgegnen Sie und Ihre Bedienung entfernt sich mit einem »Sehr gerne«. Das Angebot hört sich wirklich gut an und Sie entscheiden sich für den Fisch mit dem griechischen Wein dazu. Kaum haben Sie Ihre Karte zugeklappt, erscheint auch schon wieder Lisa und nimmt Ihre Bestellung entgegen. Was Sie außerdem bekommen, haben Sie so noch nirgendwo erlebt oder gesehen oder darüber gelesen: ein Tablet.

»Hierauf können Sie verfolgen, wie Ihr Gericht in der Küche zubereitet wird«, erklärt Ihre Bedienung. »Sie haben außerdem die Möglichkeit, direkt mit dem Koch zu kommunizieren.«

Als diese Ihren verblüfften Gesichtsausdruck sieht, fährt sie fort: »Natürlich sollten Sie Ihrem Koch genügend Raum lassen, sich auf das Zubereiten Ihrer Speise zu konzentrieren, doch auch er kann Sie direkt zu Ihren Zubereitungswünschen ansprechen. Vielleicht mögen Sie ihm auch einfach nur über die Schulter schauen.«

Sie bekommen immer noch kein Wort hervor.

»Ich bringe Ihnen gleich den Santorini, vielen Dank für Ihre Wahl.«

Sie schauen auf das Tablet vor Ihnen, wo in großen Buchstaben steht: »Willkommen im XYZ. Wir freuen uns, dass Sie unser Gast sind. Wenn Sie mögen, können Sie gleich die Zubereitung Ihres Goldbarschfilets mitverfolgen.« Sie nehmen einen großen Schluck Wasser und stecken sich eine Olive in den Mund. Ihr Blick wandert durch den Gastraum zu den Tischen. Fast alle besetzten Tische haben ein Tablet bei sich. Manche Gäste verfolgen gespannt die Zubereitung ihres Gerichts und unterhalten sich angeregt über das, was sie sehen. Ihr Blick fällt auf das Tablet vor Ihnen und das Willkommen wechselt in eine Kameraaufnahme. Sie stecken sich die nächste Olive und ein Stück Brot in den Mund, während

Sie mitverfolgen, wie ein Koch gerade damit beginnt, den Goldbarsch zu entschuppen. Wahnsinn. Toll. Was für eine Idee!

Ihre Bedienung kommt mit dem Wein und schenkt Ihnen aus der kleinen Karaffe ein. »Ist alles zu Ihrer Zufriedenheit?«

»Danke ... ja ... toll, diese Sache mit dem Tablet!«

»Unser Chef möchte unseren Gästen damit gerne ein ganz besonderes Erlebnis während ihres Aufenthalts in unserem Haus bieten.«

»Das ist ihm damit wirklich gelungen«, nicken Sie zustimmend.

»Kann ich gerade noch etwas für Sie tun?«

»Nein, dankeschön. Alles wunderbar.«

Allein das Zuschauen bei der Zubereitung Ihres Gerichts lässt Ihre Vorfreude weiter steigen. Zwischendurch beobachten Sie weiter die anderen Gäste um sich herum. Die Gerichte, die nach und nach an die Tische gebracht werden, werden alle voller Freude entgegengenommen – irgendwie anders, als Sie das aus anderen Lokalen kennen. Als Ihres schließlich gebracht wird, sind auch Sie schon darauf vorbereitet, denn Sie konnten jeden Schritt mitverfolgen.

»Goldbarschfilet zubereitet in Olivenöl und Butter, ich wünsche Ihnen einen guten Appetit.«

»Mmmh, das riecht genauso, wie ich es mir vorgestellt habe.«

»Möchten Sie vielleicht noch etwas frisches Wasser?«

»Ja, sehr gerne.«

Lisa schenkt Ihnen Wasser nach und holt einen neuen Krug. »Kann ich noch etwas für Sie tun?«

»Nein, vielen Dank.« Ihre Bedienung entfernt sich höflich und Sie genießen dieses ganz besondere Gericht, dessen Zubereitung Sie von Anfang bis Ende mitverfolgen konnten. Sie sitzen nicht lange vor Ihrem blankgeputzten Teller, als Lisa wieder erscheint: »Hat es Ihnen geschmeckt?«

»Es war perfekt!«

»Sehr gut, vielen Dank. Darf ich Ihnen die Dessertkarte bringen und vielleicht einen Kaffee?«

»Ein Espresso wäre wunderbar und ja, die Karte schaue ich mir noch mal an.«

Auch die Zubereitung des Desserts können Sie wieder auf dem Tablet verfolgen und ebenso dessen Qualität sowie der Service lassen keine Wünsche offen.

Für Sie steht fest: Dieses Restaurant hat Sie absolut verblüfft. Gutes Essen und aufmerksames Service-Personal sollten in jedem Restaurant Grundlage sein. Der Service des Personals hier war herausragend. Absoluter Verblüffungsfaktor war das Tablet. Das als Gesamtpaket – und für dieses Restaurant gilt es als klarer Standard – funktioniert hier nur, weil der Chef des Hauses das so präzise in seinem Konzept aufgenommen hat und allen Mitarbeitern vorgibt. Alle arbeiten Hand in Hand, um für den Gast für die Dauer seines Aufenthalts ein absolutes Erlebnis zu schaffen. Das ist die Service-Haltung, die jeder leben muss.

1.1 Die wahre Bedeutung von Service

Die Service-Welt kann wirklich so einfach sein, wenn wir nicht alle immer Fehler im Service machen würden. Grundlegend dazu muss man erst einmal den Begriff an sich richtig verstehen. In Deutschland wird es immer beliebter, englische Vokabeln zu übernehmen und diese allmählich einzudeutschen. Aber eine Dienstleistung ist kein Service!

Wir unterscheiden heute Unternehmen im Bereich Warenwirtschaft/Warenproduktion und Dienstleistung. In Abgrenzung zur Warenproduktion spricht man bei den Dienstleistungen von immateriellen Gütern. Als ein typisches Merkmal von Dienstleistungen wird dabei die Nutzung von Produktion und Verbrauch angesehen. Dienstleistungsunternehmen können auch für Produktionsbetriebe arbeiten, das heißt, dass Mitarbeiter einer Dienstleistungsfirma in einem Produktionsbetrieb arbeiten. So zum Beispiel Lagermitarbeiter bei einem Produktionsbetrieb wie beispielsweise BMW oder Audi. Ein Dienstleister ist aber auch ein Friseur oder ein Restaurant. Ein Dienstleister leistet für andere seine Dienste ... Es ist also jemand, der für andere in deren Auftrag arbeitet! Sie beauftragen beispielsweise den Friseur, damit er Ihnen die Haare schneidet. Die dabei benutzten Haarpflegeprodukte werden von einem Produktionsbetrieb hergestellt.

Wichtige Erkenntnis ist, dass bei beiden Unternehmenstypen Service eine große Rolle spielen kann und auch sollte. Der Begriff Service ist daher nicht eine einfache Übersetzung der

Dienstleistung aus dem Englischen, sondern viel mehr. Es ist egal, welches Business Sie heute betreiben – Sie haben immer Kunden. Ob interne oder externe Kunden! Und diese müssen jederzeit richtig »bedient« werden.

Der Begriff Service leitet sich ursprünglich von dem lateinischen Begriff *servitium* ab, welcher Sklavendienst bedeutete. Im Laufe der Zeit wurde der Begriff eher zu *servire* umbenannt, worin bereits das Servieren inbegriffen ist. In beiden Fällen handelt es sich dabei um die richtige Erläuterung des Begriffs Service, denn derjenige, der einen Service für jemanden anderen übernimmt, muss »seine Dienste anbieten« und den Kunden »bedienen«.

Das Wort Service ist innerhalb wie außerhalb unserer Arbeitswelt zu einem der Unwörter verkommen, deren typische Merkmale auch noch nicht durch Sprach- & Literaturwissenschaftler deutlich herausgearbeitet wurden. Es gibt zwar Ansätze, die Paul Huppertz¹ zusammengefasst hat, die aber immer noch nicht den Wert und die richtige Bedeutung des Wortes Service herausstellen. Insbesondere sei hier festzuhalten, dass:

- der Begriff Service häufig mit dem Begriff Dienstleistung gleichgesetzt wird – obwohl dieser im Lateinischen *officium*, *ministerium* oder *ministerii* heißt.
- mit »der Service« oft Organisationseinheiten gemeint sind, zum Beispiel die Abteilung für Kundenbetreuung, das Callcenter, das Service Desk, ohne Service-Typen zu benennen.
- in den Service-Definitionen gängiger Frameworks & Standards, zum Beispiel ITIL^{®2}, COBIT³, CMMI⁴ & ISO 20000, sowie in weiteren Ausarbeitungen & Nachschlagewerken, service-relevante Elemente als Services deklariert werden, obwohl sie sich grundlegend von diesen unterscheiden.
- gemäß dem »as-a-Service«-Modell heutzutage gerne alles als Service deklariert wird. In der Computerwelt gibt es unter dem Schlagwort »Everything-as-a-Service«

- Infrastruktursysteme als »Infrastructure-as-a-Service (IaaS)«,
- Plattformsysteme als »Platform-as-a-Service (PaaS)«,
- Software-Produkte als »Software-as-a-Service (SaaS)«.
- jeder Dienstleister gerne Kundendienst oder Ähnliches mit ins Marketing aufgenommen hat.⁵

Daher ist es auch kein Wunder, dass wir alle mit dem Begriff Service falsch umgehen. Wenn Sie aber den Begriff Service richtig verstanden haben und die Service-Einstellung auch richtig leben, können Sie sich deutlich von der Konkurrenz abheben und langfristig am Markt überleben. Wichtig ist dabei immer die Konzentration auf den Kunden und seine Bedürfnisse – diese müssen Sie kennen und bedienen! Service ist die vollständige Erfüllung der Kundenerwartungen und wenn Sie noch einen Schritt weitergehen, dann reden wir von Kundenverblüffung.

Ron Kaufman, Bestsellerautor im Bereich Service und weltweit führender Ausbilder und Motivator zum Thema Verbesserung des Kundendienstes und Aufbau einer Dienstleistungskultur, definiert in seinem Buch *Uplifting Service* 6 Stufen der Service-Bewertung:

1. Kriminell,
2. Standard,
3. Erwartet,
4. Gewünscht,
5. Überraschend,
6. Nicht zu fassen.

Wenn man diese Abstufung einmal genau betrachtet, können wir viele Unternehmen so kategorisieren. Es wird sehr oft krimineller Service erbracht, dass man denkt, wir sind Jahrhunderte weg von zivilisiertem Leben. Standard-Service wird in meinen Augen fast überall angeboten, aber erst bei der dritten Stufe kommt der Kunde ins Spiel. Denn dieser erwartet heutzutage einen Service, der all seine Bedürfnisse »befriedigt«. Aber

es sind noch drei weitere Stufen der Service-Erbringung möglich und genau dahin müssen wir kommen.

Der heutige Kunde wünscht sich von jedem Unternehmen ein richtiges Maß an Service. Idealerweise natürlich einen überraschenden, womit er nicht gerechnet hat. Die 6. Stufe, ein »nicht zu fassender Service« wäre dann die Kür, die aber auch einfach zu erreichen ist, wenn man will!

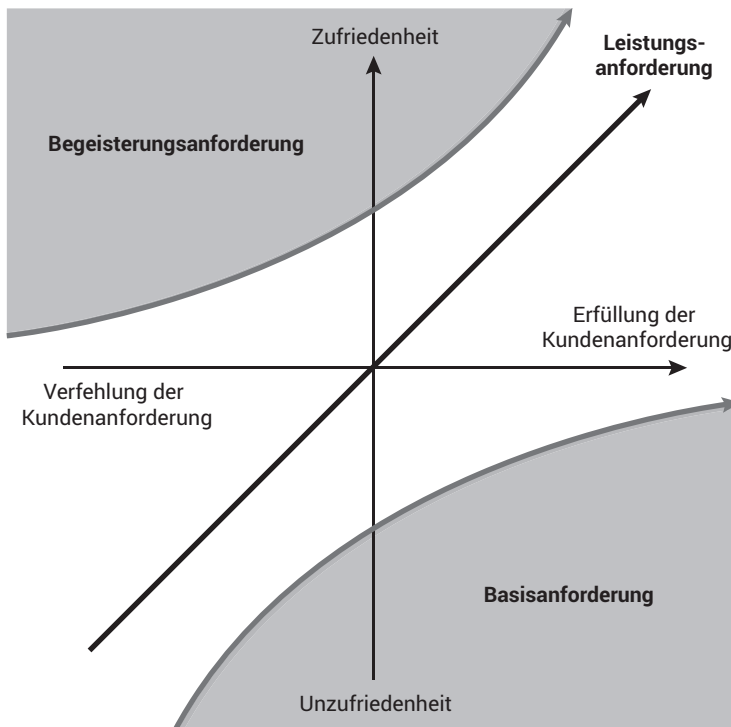


Abb. 1.2: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit

Hier ist der richtige Zeitpunkt, um das Kano-Modell wieder ins Leben zu rufen. Das Kano-Modell ist ein Modell zur Analyse von Kundenwünschen. Es systematisiert den Zusammenhang zwischen dem Erfüllungsgrad von Kundenanforderungen (durch ein Produkt oder eine Dienstleistung), indem es zwischen Basis-, Leistungs- und Begeisterungsmerkmalen unterscheidet. Noriaki

Kano, emeritierter Professor der Tokyo University of Science, entwickelte 1978 das Kundenzufriedenheitsmodell – heute bekannt als Kano-Modell.

Noriaki Kano erkannte, dass Kundenanforderungen 5 verschiedene Merkmale besitzen können:

- **Basismerkmale** sieht ein Kunde als selbstverständlich an, werden aber erst bewusst, sofern sie nicht vorhanden sind. Diese Kriterien werden stillschweigend vorausgesetzt.
- **Leistungsmerkmale** verlangen Kunden explizit und haben Einfluss auf die Zufriedenheit. Werden Leistungsmerkmale nicht erfüllt, entsteht Unzufriedenheit bei Kunden.
- **Begeisterungsmerkmale** sind in der Lage, Kunden zu begeistern. Sie stiften tatsächlichen oder zumindest gefühlten Nutzen. Diese werden nicht erwartet und ein Fehlen schafft auch keine Unzufriedenheit.
- **Unerhebliche Merkmale** führen weder zur Zufriedenheit noch zur Unzufriedenheit, unabhängig ob sie vorhanden sind oder nicht.
- **Rückweisungsmerkmale** führen zu Unzufriedenheit. Sind sie hingegen nicht vorhanden, schaffen sie dennoch keine Zufriedenheit.

Eine Gesamtzufriedenheit lässt sich aber aus dem Kano-Modell nicht ableiten. Aber warum ist das KANO-Modell so wichtig in der Service-Welt geworden? Das Kano-Modell bietet viele wertvolle Ansätze, Fragen und Erkenntnisse, sich mit Kunden und deren Zufriedenheit auseinanderzusetzen:

- Das Kano-Modell zeigt insgesamt, dass an der Bereitstellung eines Service Anforderungen verschiedener Kategorien gestellt werden können, die die Kundenzufriedenheit beeinflussen.
 - Was müssen Sie Ihren Kunden bieten?
 - Was trägt zur Kundenzufriedenheit bei?
 - Wie gelingt eine Abhebung vom Wettbewerb?

- Wie begeistern Sie Kunden und auch Nicht-Kunden?
- Und worauf sollten Sie verzichten?
- Leistungsmerkmale lassen sich ermitteln und das Vorhandensein oder das Fehlen entsprechender Merkmale hat direkten Einfluss auf die Zufriedenheit der Kunden.
- Begeisterungsmerkmale bieten die größte Chance, sich vom Wettbewerb abzuheben. Da sie aber vom Kunden nicht erwartet oder explizit gefordert werden, sind sie nicht leicht zu ermitteln.
- Es gibt eine zeitliche Dynamik: Begeisterungsmerkmale werden über den Zeitverlauf zu Leistungsmerkmalen und später zu Basismerkmalen. Es ist ein Gewöhnungseffekt eingetreten und Begeisterungsmerkmale sichern nicht dauerhaft Kundenzufriedenheit.

1.2 Die 14 Todsünden im Service

Sie haben nun viele Informationen rund um die richtige Einordnung und die wahre Bedeutung des Begriffs Service erhalten. Mein persönliches Fazit ist daher:

Service ist dann notwendig oder richtig etabliert, wenn er für jemanden einen sinnvollen Mehrwert liefert. Alle Ideen und Ansätze bleiben wirkungslos, wenn die Einstellung nicht zu dem passt, was man tut. Der erste Schritt zu besserem Service setzt die richtige Grundhaltung voraus. Das bedeutet in erster Linie, Respekt vor dem Kunden zu haben und dessen Bedürfnisse richtig zu bedienen.

Damit Sie aber auf dem Weg zum überraschenden Service-Dienstleister nicht typische Fehler machen und auf die »Service Touch Points« achten, will ich Ihnen nun im Folgenden noch einige Todsünden des Service veranschaulichen:

Service-Einbahnstraßenkommunikation

Typische Servicefehler sind das »Nicht Reagieren« oder das »Nicht Antworten« in der heutigen Zeit. Ich persönlich bekomme sprichwörtlich einen dicken Hals, wenn ich Mails an Kundencenter sende und nie eine Antwort erhalte. Ich frage mich dann immer wieder, hab' ich gerade eine Mail an schwarzes.loch@beispielunternehmen.de gesendet? Liebe Unternehmen, es ist doch so einfach, schnell und automatisiert Kundenanfragen zu beantworten. Mit dem zusätzlichen Einsatz von Lösungen und etablierter künstlicher Intelligenz werden Antworten oder Reaktionen auf schnellstem Wege zurück zum Melder geschickt. So weiß er, dass jemand auf sein Anliegen reagiert hat und bald eine Lösung für sein aktuelles Bedürfnis vorliegen kann.

Service-Abstellgleis

Klassisch ist auch, den Kunden auf das Abstellgleis zu schieben und ihn dann am besten noch total zu vergessen. Die Rede ist von Reaktions- und Wartezeiten mancher Unternehmen. Wie in der Einbahnstraßenkommunikation schon deutlich gemacht, müssen Sie dem heutigen Kunden schnell antworten. Konkret sollte mit Eintreffen der Kundenanfrage ein standardisierter Prozess aktiviert werden. Idealerweise werden bei festgelegten Zwischenschritten immer Meldungen an den Kunden versendet, damit er über den aktuellen Bearbeitungsstand informiert ist. Was aber heutzutage in der Realität gerne passiert, ist, dass nach der Eingangsbestätigung nichts mehr passiert und Kunden tage- oder wochenlang auf Reaktionen warten. Auf erneutes Anfragen kommt es daher nicht selten vor, dass man die Eingangsmeldung bzw. die Folgeaktivitäten nicht mehr finden kann, und schon sinkt die Kundenzufriedenheit deutlich. Schaffen Sie sich hier Lösungen an, die alle Kundenaktivitäten prozessual steuern und somit schnell auf den aktuellen Status zugegriffen werden kann.

Kunden wollen nicht warten! Kunden wollen wissen, wann was passiert. Und das jederzeit!

Service- und Systemunzuverlässigkeit

Sind Sie ein Dienstleister oder sogar ein Produkthersteller im technischen Umfeld? Dann ist die Verfügbarkeit, also die Systemzuverlässigkeit, einer Ihrer wichtigsten Service-Messpunkte. Wir wollen nicht vermuten oder hören, dass Hersteller extra die eigenen Produkte so erstellen, dass nach einiger Zeit ein Ausfall oder sogar eine komplette »Nicht-Mehr-Nutzung« aktiviert wird. Mit den jahrelangen Erkenntnissen und Qualitätssteigerungen müssen dem Kunden Produkte heutzutage höchst zuverlässig zur Verfügung gestellt werden. Ein Ausfall darf nur noch in seltensten Fällen auftreten, der dann aber wirklich serviceorientiert behandelt wird – also schnell und unterstützend für die Kundenbedürfnisse.

»Service-Know-how-Luftpumpen«

Auch ein klassisches Serviceverhalten ist das fehlende Wissen oder das Know-how der Mitarbeiter. In jeder Situation muss dem Personal das richtige Maß an Wissen zur Verfügung gestellt werden, sodass Kundenanfragen schnellstmöglich bearbeitet und idealerweise gelöst werden. Es kommt leider viel zu oft vor, dass bei Kundenanfragen oder sogar mitten im Prozess Aussagen aufkommen, dass dies derzeit nicht beantwortet werden kann oder dass hier im Moment das eigene Wissen fehlt. Ich erlebe zu oft, dass ich »Know-how-Luftpumpen« am Hörer habe, sodass ich auf Antworten des Öfteren länger warten muss. Auch Aussagen, dass ich eine fundierte Anleitung dann per E-Mail bekomme, verläuft meistens im Sande. Eine einfache Lösung kann hier schnell helfen! Etablieren Sie eine Wissensdatenbank, die mit einem Kunden-Ticket-System verbunden ist, und stellen Sie so Ihren Mitarbeitern schnell und einfach gezieltes Wissen zur Verfügung. Hier punkten Sie mit vorgefertigtem Wissen

– dass Experten aus den eigenen Reihen definiert haben – und Wissensdatenbankeinträgen bei Ihren Kunden, wenn diese schnell und zuverlässig helfen würden.

Service-Taubheit oder Beschwerde-Ignoranz

Respektvoller Umgang mit Kunden bedeutet, stets aktiv zuzuhören. Ein Kunde hat meistens ein Bedürfnis in seiner aktuellen Situation und dieses muss sofort erkannt werden. Leider kommt es immer wieder vor, dass der jeweilige Ansprechpartner in einem Unternehmen – wie beispielsweise die eigene Hotline – taub gegen die klaren Beschwerden eines Kunden ist. Hier kann man nur deutlich darauf hinweisen, dass Kundenbeschwerden ein wichtiger Indikator für die Leistungen im Unternehmen sind. Je besser und qualifizierter diese in Ihrem Unternehmen aufgenommen werden, umso effizienter können Sie daraus Optimierungsmaßnahmen ableiten. Gehen Sie auf den Kunden ein und lassen Sie sich alle Informationen rund um seine Beschwerde mitgeben. So können Sie schnell erkennen, wie Sie dem Kunden helfen können, und idealerweise noch Verbesserungen an Produkten oder Dienstleistungen für sich identifizieren.

Und auch an dieser Stelle sei noch einmal hervorgehoben: Kunden finden sich intern und extern in Unternehmen! Eigene Mitarbeiter oder Organisationsbereiche sind ebenfalls Kunden, denen aktiv zugehört werden muss. Gerade im Telefonsupport neigen viele Service-Mitarbeiter dazu, schon beim ersten Stichwort mit einer Patentantwort zu kommen – sie fühlen sich zu sicher. Der Kunde fühlt sich schnell über den Mund gefahren und die Chance ist groß, dass es mit der Patentantwort nicht getan ist. Andere Service-Mitarbeiter hören sich komplett alles an, was der Kunde sagt, signalisieren dabei jedoch nicht, dass sie zuhören – es ist stumm in der Leitung. Dies irritiert den Kunden, der in irgendeiner Form Reaktion erwartet, genauso wie die voreilige Patentantwort. Aktives Zuhören ist gefragt. Souverän und professionell zeigt sich, wer dann die richtigen und analytischen Fragen stellt,

um die Situation schnell zu priorisieren und gezielt agieren zu können.

Service-Fehlzündung

Wir sind ja alle schon recht verwöhnt. Wir bestellen heute etwas und morgen, teilweise auch schon am gleichen Tag, wird das bestellte Produkt geliefert. Die Dienstleistung dahinter ist sowas von komplex geworden, dass wir erst gar nicht zulassen, dass eine Verzögerung oder Verspätung akzeptiert wird. Unter Fehlzündung verstehe ich aber, dass sehr oft zum falschen Zeitpunkt falsche Aktivitäten durchgeführt werden und somit wieder Kundenärgernisse vorprogrammiert sind. Ein Beispiel: Ich hatte ein neues Handy mit einem neuen Tarif bestellt. Aus irgendwelchen Gründen wurde das Handy erst ein paar Tage später geliefert, als es eingangs angemeldet wurde. Dennoch erhielt ich an dem vorherigen Termin eine Info, dass man sich für mich freue, dass nun das Handy da sei und in vollem Umfang mit dem neuen Tarif genutzt werden könne. Dass ich es letztendlich jedoch erst ein paar Tage später bekommen habe und dennoch für den neuen Tarif schon von Anfang an zahlen musste, war dem Dienstleister nicht bewusst. Der Fehler war im Zusammenspiel der beiden Partner nicht eindeutig geklärt und somit wurden falsche Aktivitäten durchgeführt. Was ich damit aufzeigen will: Im Service sind klare Prozessschritte und -schnittstellen zu beachten. Je strukturierter Sie also im Endeffekt aufgestellt sind, umso einfacher ist der Kundenservice.

Service-Neandertalerverhalten

Krimineller Service wird dann erbracht, wenn die eigenen Mitarbeiter unhöflich dem Kunden gegenüber auftreten. Ich habe es oft schon selbst erlebt, dass mit Brüllen und Klopfen auf der Brust die eigene oft falsch verstandene Meinung zum Kunden hin geäußert wird. Service-Empathie spielt hier eine große Rolle und wird im Buch auch des Öfteren ausführlich erläutert.

Sicherlich gibt es Kunden, die einen zur »Weißglut« bringen können, dennoch ist im Umgang mit Kunden immer die Ruhe zu bewahren. Wir sind stets höflich und respektvoll im Umgang mit dem Kunden und das sollte in jeder Unternehmens- oder Service-Leitlinie platziert sein.

Service Blackbox

Fehlende Transparenz in der Leistungserbringung ist ebenfalls einer der häufigsten Fehler beim Service, die mir immer wieder auffallen. Als Kunde will man zur jeder Zeit genau wissen, welche Leistungen im Service erbracht werden. Je genauer Sie das machen, umso leichter ist nachher eine Rechtfertigung oder der Umgang mit Kundenbeschwerden. Alle enthaltenen Leistungen müssen so transparent dargestellt sein, dass jeder Kunde vollständig sicherstellen kann, ob dieser Service für ihn der geeignete ist. Und wenn Sie dieses Thema angehen, ist die Zusammenstellung der Preise auch noch ein wichtiges Indiz für den Kunden. Viel zu oft bekommen wir mit, dass nachträgliche Preisnennungen zu erneuten Kundenbeschwerden führen. Sie kennen sicherlich das Thema Schlüsseldienst. Es ist schon vorgekommen, dass der Kunde aufgrund eines vergessenen Schlüssels mehrere hundert Euro bezahlen sollte. Warum nicht ganz einfach dem Kunden direkt mitteilen, was die Leistung wirklich kostet? Je präziser Sie da sein können, umso vertrauensvoller gehen Sie mit dem Kunden um und werden sicherlich gerne von ihm weiterempfohlen.

Service-Egotrip

Für wen stellen wir eigentlich den Service bereit? Vielmehr müssen wir wissen, wer unser Kunde ist. Wir müssen ein echtes Interesse daran haben, unseren Kunden kennenzulernen, damit er für uns eben keine Blackbox mehr ist. Wir müssen uns auf den Kunden voll und ganz einstellen und eben nicht unsere eigenen Interessen und Bedürfnisse in den Vordergrund stellen. Dann

kommen Nutzen und Mehrwert von ganz allein. Im Service ist Egomane-Verhalten absolut fehl am Platz. Durch fehlende Kundenfokussierung – wenn man zum Beispiel nicht zuhört oder den Kunden nicht zu Wort kommen lässt – sind schon oft Kundenanliegen in extreme Situationen eskaliert. Die Devise ist: Erst den Kunden ausreden lassen, dann sich die Zeit nehmen und den Kunden ausführlich beraten oder bedienen. Hier ist immer der Kunde im Fokus und nicht die eigene Situation. Auch ich erlebe dies immer wieder und frage mich jedes Mal, ob ein Dienstleister gerade überhaupt seine Aufgabe verstanden hat. Ich möchte nicht wissen, was derjenige gerade selbst erlebt hat und wie er sich geholfen hat, ich will eine klare und konkrete Unterstützung vom Ansprechpartner haben. Die Ich-Perspektive ist nicht zu nutzen, denn es geht um den Kunden. Für Sie bedeutet das: Sie müssen auf die Sie-Perspektive umschalten und schnell nach der Lösung für das jeweilige Kundenbedürfnis suchen.

Service-Komplexität

Kennen Sie das womöglich aus eigener Erfahrung, dass ein Verkäufer Sie mit Nutzenargumentation sprichwörtlich außer Gefecht gesetzt hat? Minimieren Sie das Nutzerchinesisch auf ein Minimum. Ikea hat es mit seinen Anleitungen schon vorgemacht und eigentlich sollten alle Anleitungen so schlicht wie möglich aufgebaut sein. Für Kunden ist die richtige Usability unumgänglich. Leider findet sich immer wieder eine komplizierte Nutzung, sodass sich viele Kunden erschreckt zurückziehen und das Produkt oder die Dienstleistung nicht mehr nutzen wollen. »Keep it simple« ist die Devise, die zum verblüffenden Service einfach dazugehören muss. Und das sollte in allen Ebenen, die einen Kunden betreffen, umgesetzt werden. Ob es sich dabei um eine Installation einer Anwendung, die Inbetriebnahme eines technischen Geräts handelt oder möglicherweise eine Vertragsverlängerung oder sogar Kündigung ... für den Kunden sollten einfache Schritte fokussiert werden. Nehmen Sie

die Komplexität raus und schaffen Sie Leichtigkeit. Je einfacher es ist, umso zufriedener ist der Kunde.

Und hier können Sie heutzutage viel mehr Innovationen nutzen, indem Sie zum Beispiel kleine Anleitungsvideos online stellen, anstatt mühselig Dokumentationen zu erstellen. Nicht umsonst ist YouTube so eine erfolgreiche Plattform.

Service-Verständnislücken

Wenn ein Unternehmen sagt, dass man Service anbietet, dann muss auch das Verständnis durchgängig sichergestellt sein. Und das an jedem «Service Touch Point»! – also dort, wo Ihr Kunde mit Ihrem Unternehmen in Berührung kommt.

Waren Sie schon mal in einem Hotel, wo jeden Tag das Bett neu gemacht wurde und immer wieder eine neue Überraschung wartete? Die Handtücher als lustiges Tier geformt? Der Teddybär der Tochter mit Schokolade in der Hand? Am nächsten Tag mit frischen Blumen den Teddybären umstellt?

Früher gab es im holländischen De Efteling Freizeitpark animierte Mülleimer – die riefen immer »Papier hier«. Jeder hatte Spaß, den Müll dort hineinzuzwerfen.

Alles Genannte ist doch so einfach, aber leider sind immer wieder Verständnislücken zu finden. Sie sollten immer überlegen, wo der Kunde einen potenziellen Kontaktpunkt mit Ihrem Unternehmen haben könnte. Und an all diesen Punkten muss der richtige und professionelle Eindruck gewahrt werden.

Ich meine hier ganz deutlich die vollgestopften Aschenbecher vor der Tür oder das Unkraut auf dem Weg zum Eingang, ebenso die Freundlichkeit des Empfangs – nicht nur persönlich, auch am Telefon.

Der erste Eindruck sollte immer zufriedenstellend für den Kunden sein, damit er von Anfang an ein gutes Gefühl aufbauen kann.

Insbesondere dort, wo Kunden einen Wartebereich haben, sollte eine harmonische Ordnung vorliegen. Solche Kontaktpunkte können auch »online« sein und, wenn nicht richtig bedacht, zur Verärgerung führen, wie beispielsweise die zu hohe Lautstärke der Telefonagenten oder die völlig überfrachtete Webseite mit zu vielen Informationen, Pop-ups hier und Flashes da.

Service-Datenlöcher

Kundendaten und deren Datenqualität ist das A und O eines Unternehmens. In vielen Firmen fallen fehlende, fehlerhafte oder noch nicht aktualisierte Daten intern erst einmal gar nicht besonders auf, haben aber aus verschiedenen Perspektiven große Folgen.

- So kann eine Frau mit der Anrede »Herr« angeschrieben werden oder es erhält sogar ihr verstorbener Mann noch von einer Firma Post, obwohl dort die Information über dessen Ableben längst eingegangen ist. Dies kann einen sehr unangenehmen Eindruck hinterlassen!
- Ebenso kommt es sehr oft vor, dass jemand umziehen möchte und die neue Adresse rechtzeitig an den zuständigen Energieversorger weitergibt. Und dann doch die Abschlussrechnung immer noch an die alte Adresse ging und nicht zugestellt werden konnte!
- Oder zielorientierte Werbung über Seniorenreisen an jemanden senden, der gerade 30 geworden ist!
- Ein Kunde ist in unterschiedlichen Systemen hinterlegt, weil der Lieferant verschiedene Verkaufsquellen hat. Jedoch sieht keiner den Zusammenhang und stellt daher gegebenenfalls die falschen Fragen oder legt Angebote vor, die der Kunde schon von woanders erhalten hat!
- Ein Kunde ruft an und wird mehrmals weiterverbunden. Jedes Mal muss er alles zu seinem Anliegen wiederholen, weil keine ordentliche Dokumentation durchgeführt wird!

Ich könnte hier noch gerne weitere scheinbar lustige Perspektiven nennen, doch irgendwann ist Schluss mit lustig und der Kunde ist verärgert. Das Thema ist hier die Datenqualität. Mein Tipp: Achten Sie hier besonders auf Historien. Je besser Sie nachvollziehen können, was um den jeweiligen Kundendatensatz schon alles geschehen ist, umso gezielter können Sie den Kunden ansprechen und für sich gewinnen. Und ein persönlicher netter Gruß zum Geburtstag kommt immer noch gut an.

Service-Floskeln

»Hat's geschmeckt« – wie oft haben Sie diesen Satz schon von einer gastronomischen Servicekraft gehört? Die meisten haben bisher immer mit »Ja, hat geschmeckt« geantwortet.

Warum antworten Sie nicht auf die Frage so: »Nennen Sie mir bitte einen Grund, warum ich Ihnen diese Frage beantworten soll!« Machen Sie das mal bitte und genießen Sie das verduztzte Gesicht der Servicekraft für diesen Moment.

Ganz ehrlich ... die Frage, ob es geschmeckt hat, ist nicht richtig formuliert. Eine richtige Fragestellung könnte in diesem Beispiel sein: »Darf ich Sie bitten, uns ein Feedback zum Essen und dem Service zu geben, damit wir dies nutzen können, um uns stetig verbessern zu können?«

Eine serviceorientierte Frage zielt auf eine Antwort ab, mit der man auch etwas anfangen kann. In dem Falle wäre die richtige Fragestellung der gastronomischen Servicekraft eine solche, mit der täglich pro Gast analysiert werden kann, wo Optimierungen angesetzt werden sollten. Man setzt sich regelmäßig mit allen Beteiligten zusammen und versucht, aus den gewonnen Kundeninformationen Verbesserungen am Service bzw. an der ganzen Service-Kette identifizieren zu können.

In der heutigen Service-Welt sind zu viele Floskeln gegenüber den Kunden spürbar. Diese nichtssagenden Redewendungen

werden meist nur aus Höflichkeit gebraucht. Hier müssen die richtigen Formulierungen und erstgemeinten Gesten erzielt werden, damit eine Kundenverblüffung sichergestellt wird.

Problemschieberei

Ist Ihnen das auch schon vorgekommen, dass Sie eine Serviceleistung beauftragt haben und dann aus irgendwelchen Gründen eine Verzögerung aufgetreten ist? Das kann ja immer wieder vorkommen, aber dann bitte nicht so agieren, dass man das eigene Problem zum Kundenproblem macht!

Gelebte Praxis: Das Auto einer Freundin von mir wurde aufgrund eines Unfalls in eine Meisterwerkstatt geliefert. Mit den abschließenden Worten wurde inklusive der Bereitstellung eines Leihwagens eine Reparaturzeit von 5 Tagen vereinbart. Der Meister selbst war total überzeugt davon, in diesem Zeitraum den Wagen reparieren zu können. Am letzten Tag rief man an, um mitzuteilen, dass sich die Reparatur wegen eines unvorhergesehenen Zwischenfalls doch noch verzögere, aber der Leihwagen dringend wieder zurückgegeben werden müsse. Hier gab es keine Lösungsvorschläge, sondern nur Problemverschiebungen.

Bitte, machen Sie nie den Fehler, Ihre Probleme zu den Problemen anderer zu machen!

