

Falk Hecker

Crashkurs Service-Exzellenz

So heben Sie sich durch
herausragenden Service
vom Onlinehandel ab



Springer Gabler

Crashkurs Service-Exzellenz

Falk Hecker

Crashkurs Service-Exzellenz

So heben Sie sich durch
herausragenden Service vom
Onlinehandel ab

Falk Hecker
AUTOPLUS AG
Wolfsburg, Deutschland

ISBN 978-3-658-25295-3 ISBN 978-3-658-25296-0 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-25296-0>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Manuela Eckstein

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

*Für alle, die täglich ihren Dienst antreten, um anderen Menschen
einen exzellenten Service zu erweisen.*

Einleitung

Vor einigen Jahren begann ich eine Sammlung von Weisheiten anzulegen, die für mich im Geschäftsleben oder besser gesagt im Umgang mit anderen Menschen hilfreich waren. Nach einiger Zeit konnte ich auf einen Fundus von Werkzeugen zurückgreifen, der nicht nur aus der klassischen Betriebswirtschaft stammte, sondern vor allem psychologische, soziologische und philosophische Erkenntnisse umfasste. Als Betriebswirtschaftler wird man im Studium mit dem Muster des „homo oeconomicus“ vertraut gemacht, nach dessen wirtschaftlich rationalem Verhalten das wirtschaftliche Geschehen idealerweise abläuft. Im Alltag von Service und Verkauf werden wir jedoch eines Besseren belehrt. So sind es im Wesentlichen verhaltenswissenschaftliche Einflussfaktoren, die einen erfolgreichen Service ausmachen. Insbesondere im Handels- und Dienstleistungssektor, in dem ich beruflich „groß geworden“ bin, menschelt es doch sehr. Aus Servicegesichtspunkten können wir daher eher von einem „homo sociologicus“ sprechen, an dem wir unsere Leitgedanken ausrichten sollten. Und insbesondere mit der zunehmenden Durchdringung des Internets in all unseren Lebensbereichen kommt dem Faktor Mensch eine besondere Rolle zu. Denn je anonymere sich das Wirtschaftsgeschehen durch Onlinehandel und virtuelle Servicekonzepte entwickelt, desto stärker gewinnt die Qualität von zwischenmenschlichen Beziehungen an

Bedeutung. Wenn wir dann nämlich auf einen Menschen treffen, besteht die große Chance, sich über den persönlichen Service von Onlineanbietern positiv abzugrenzen, oder, noch weitergehend formuliert, sich über Service zu positionieren.

Schnell ertönt der Vorwurf oder zumindest die Frage, ob es sich dabei um Manipulation handelt. Das kann sein und kommt darauf an, wie man Manipulation definiert. Wenn überhaupt, ist es eine Manipulation bzw. Verhaltensbeeinflussung zum Guten. Denn das Instrumentarium für „Service-Exzellenz“ beinhaltet durchweg positive und menschenbejahende Elemente. Aus diesem Grund sind auch keine geheimnisvollen Zauberkünste vonnöten, um exzellenten Service erbringen zu können, sondern vor allem eine gesunde Einstellung gegenüber anderen Menschen. Diese Einstellung müssen wir uns teilweise (wieder) aneignen oder angewöhnen. Service-Exzellenz beruht also auf positiver Psychologie, ohne darüber jetzt eine wissenschaftliche Diskussion zu führen. Aber ich bin mir ziemlich sicher, dass durch Service-Exzellenz nicht nur erfolgreichere Kundenbeziehungen gestaltet werden können, sondern durch die positive und optimistische Grundeinstellung auch depressiven Berufskrankheiten, wie zum Beispiel Burnouts, vorgebeugt werden kann.

Zielsetzung des Buches ist vor allem darzulegen, wie man sich durch herausragenden Service gegenüber dem immer mächtiger werdenden Onlinehandel positiv abheben kann und aufzuzeigen, welche Daseinsberechtigung Service-Exzellenz im Zeitalter der digitalen Transformation hat. Sowohl die Digitalisierung als auch die Künstliche Intelligenz unterstützen einen exzellenten Service, indem die Qualität von Kundenbeziehungen durch entsprechende individuelle Maßnahmen verbessert werden kann. Mithilfe der neuen Techniken vermeiden wir ein servicepolitisches „Gießkannenprinzip“ sowie leidvolle Redundanz in vielen Serviceprozessen. Auf diese Weise gelingt es, sich noch viel gezielter auf die individuellen Präferenzen und Verhaltensmuster von Kunden einzustellen.

Da es uns leichter fällt, assoziativ bzw. metaphorisch zu denken, werden die Inhalte in den einzelnen Kapiteln durch kurze Geschichten begleitet. Neben dem Lerneffekt soll dies natürlich auch zur Leserfreundlichkeit beitragen. Den zahlreichen Autoren und Kollegen in der Wissenschaft, die teilweise mit eindrucksvollen Experimenten unserem Verhalten

immer wieder auf die Schliche kommen, zolle ich dabei höchsten Respekt und danke für die vielen guten Anregungen aus ihrer Forschungstätigkeit.

Im Folgenden wird bei Personenangaben die gewohnte männliche Form verwendet (z. B. Kunden oder Serviceberater). Alle personenbezogenen Aussagen gelten jedoch gleichermaßen für Männer und Frauen. Sicherlich wird in der deutschen Sprache irgendwann eine geschlechtsneutrale Schreibweise eingeführt, sodass sich derartige Hinweise erübrigen. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit bitte ich jedoch um Verständnis und die verwendete Schreibweise als neutrale Form zu werten. Jeder Leserin und Serviceberaterin kann ich versichern, dass nicht ein Hauch von Diskriminierung damit verbunden ist!

Inhaltsverzeichnis

Teil I	Wertschätzung	1
1	Begrüßung: Für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance (... und der letzte bleibt)	3
2	Persönlichkeit: Service fängt beim Namen an	7
3	Sympathie: Im Service menschelt es sehr	11
4	Statusmeldung: Wartezeit ist Lebenszeit	15
5	Preise und Kosten: Was umsonst ist, taugt nichts	19
6	Pflicht und Kür: Das Normale gut erledigen und Service-Erlebnisse schaffen	23
7	Beschwerden: Eine Reklamation ist ein Geschenk	27

XII Inhaltsverzeichnis

8	Großzügigkeit: Kleine Geschenke erhalten die Freundschaft	31
9	Zahlungsbereitschaft: Mit dem Preis steigt die Achtung	35
10	Verlustaversion: Kein Preisnachlass ohne Gegenleistung	39
Teil II Kommunikation		43
11	Fragetechnik: Wer fragt, der führt	45
12	Soziale Bewährtheit: Nachahmung ist die höchste Form der Anerkennung	49
13	(Aktives) Zuhören: „Habe ich Sie richtig verstanden?“	53
14	Metaphern: Bilder sind schnelle Schüsse ins Gehirn	57
15	Körpersprache: Die non-verbale Botschaften	61
16	Dialektik: Ja, und?	65
17	Abwehrretorik: Interessant!	69
18	Nudging: (An)Stupser zum Erfolg	73
19	Kognitive Dissonanz: „Sie haben richtig gewählt!“	77
20	Kritik: Wie man Freunde gewinnt (oder verliert)	81

Teil III Motivation	85
21 Einstellung: Wahre Motivation kommt von innen	87
22 Berufung: Service ist das wahre Leben	91
23 Metaebene: Über den Dingen stehen	95
24 Hingabe: Service aus Leidenschaft	99
25 NEIN: Noch Ein Impuls Notwendig	103
26 Wissen: Lernen (aus Fehlern)	107
27 Erwartungen: Vorfreude ist die schönste Freude	111
Teil IV Persönlichkeit	115
28 Menschlichkeit: Ich bin o. k. – Du bist o. k.!	117
29 Empathie: Schweigt das Herz, ist alles reden umsonst	121
30 Vertrauen: Die größte Ehre, die wir dem Kunden antun können	125
31 Dankbarkeit: Wie man sich und andere glücklich macht	129
32 Humor: Lache, und die Welt lacht mir dir!	133
33 Autorität: Service braucht Augenhöhe	137

34	Optimismus: Der Above-Average-Effekt	141
35	Liebe: Gut, dass es dich gibt!	145
36	Kompetenz: Wissen ist Macht, haste gedacht ...	149
Teil V Organisation		153
37	Team-Identität: Keine „Zuständigkeiten“	155
38	Ordnung: Liebe zum Detail	159
39	Halo-Effekt: Der Heiligenschein für Ihren Service	163
40	Ziele (und Umwege): Was will der Kunde wirklich?	167
41	Kundenperspektive: Der Verantwortungs-Irrglaube	171
42	Termintreue: Zeit ist nicht Geld, sondern Leben	175
43	Versunkene Kosten: (Emotionale) Schadensbegrenzung leisten	179
44	Entscheiden: Weniger ist häufig mehr	183
45	Knappheitsprinzip: Preise dynamisch und fair gestalten	187

Teil VI Transformation	191
46 Transformation: Mut zum Wandel	193
47 Prozesse verändern: Den Gordischen Knoten zerschlagen	197
48 Künstliche Intelligenz: Digitalisierung verlangt Individualität	201
49 Bewertungen: Der Spotlight-Effekt	205
50 Nachhaltigkeit: Appell an das ökosoziale Gewissen	209
Nachwort	213

Über den Autor



Prof. Dr. Falk Hecker ist Diplomkaufmann. Er studierte und promovierte an der Universität des Saarlandes in Saarbrücken und ist seit vielen Jahren im Autoteile- und Servicemarkt tätig. Er ist Mitbegründer und Vorsitzender des Aufsichtsrates der AUTOPLUS AG, Wolfsburg, sowie als Berater, Referent und Mitglied in weiteren Ausschüssen und Beiräten tätig. Darüber hinaus ist er Lehrbeauftragter und Honorarprofessor an der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften am Campus Wolfsburg mit den Schwerpunkten Unternehmensführung in der Automobilwirtschaft sowie Wirtschafts- und Unternehmensethik. Falk Hecker ist Mit-Herausgeber des Standardwerkes „Aftersales in der Automobilwirtschaft“ (Springer Fachmedien, 3. Aufl. 2017). Als weitere Buchveröffentlichung erschien von ihm „Management-Philosophie: Strategien für die Unternehmensführung – Grundregeln für eine erfolgreiche Unternehmensführung“ (Springer Gabler 2012).

Teil I

Wertschätzung

Service hat stets mit Wertschätzung zu tun. Damit ist sowohl die Wertschätzung gegenüber anderen Menschen gemeint als auch das Bewusstsein um den Wert einer Serviceleistung an sich. Man kann dies schon aus der Begrifflichkeit ableiten. So steht „Service“ in der Regel stellvertretend für „jemandem einen Dienst erweisen“ oder für eine „Dienstleistung“ schlechthin. Im Altfranzösischen stand Service sogar für „Ehrrbietung“, was den Wertschätzungscharakter besonders verdeutlicht.

Der erste Teil des Buches dient daher der Bewusstmachung des Wertes und der Wertschätzung von gutem Service. Service hat stets einen positiven Wert. Denn nur, weil man Service nicht wie eine Ware anfassen oder Service nicht einfach umgetauscht oder aufbewahrt werden kann, kommt ihm doch teilweise ein unschätzbare immaterieller Wert zu. Dies wird deutlich, wenn man sich fehlenden Service vor Augen hält und vergegenwärtigt, wie schwer und anhaltend so manch eine (menschliche) Enttäuschung wiegt. In den meisten Fällen kann man dies gar nicht mit Geld aufrechnen.

2 Wertschätzung

Mit (gutem) Service erzeugen wir also Werte, die beispielsweise gegenüber dem meist preislich günstigeren Onlinehandel einen Ausgleich schaffen. Die Waage wird wieder ausgeglichen bzw. schwenkt zum Vorteil des Serviceanbieters aus, wenn es uns gelingt, mit herausragendem Service entsprechend zu punkten. Das Bild der Waage passt zum Thema Service auch insofern, weil es stets von dem Wechselspiel der Erwartung und Enttäuschung abhängt, ob ein Service gut war und somit wertgeschätzt wird oder eben nicht.



1

Begrüßung: Für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance (... und der letzte bleibt)

Es gibt Menschen, die uns auf Anhieb sympathisch sind, andere dagegen nicht. Psychologische Untersuchungen stellen immer wieder unter Beweis, dass in Bewerbungsgesprächen nicht selten schon nach fünfzehn Sekunden das Urteil feststeht (Klein 2004, S. 92). Im Prinzip ist gleich nach dem Handschlag alles gelaufen. Woran liegt das? Schließlich kann es dadurch auch zu schwerwiegenden Fehleinschätzungen kommen.

Marilyn Monroe

Als *Marilyn Monroe* im Jahr 1944 eine Karriere als Fotomodell beginnen wollte, waren die Casting-Profis auf Anhieb von ihren Aussichten alles andere als überzeugt. „Sie sollten besser eine Sekretärinnenausbildung machen, ansonsten heiraten“ (Klein 2004, S. 93)

Wir haben in uns ein imaginäres Radar, das in Sekundenbruchteilen Informationen aufnimmt und uns „grünes Licht“ gibt oder ein Warnsignal sendet, wenn uns eine Person oder Situation nicht behagt. So ist es auch mit unseren Kunden, wenn sie auf unseren Hof fahren, den Verkaufsraum betreten oder Ihnen persönlich erstmals gegenüberstehen.

Der erste Eindruck ist so außerordentlich wichtig, dass er im Nachgang – wenn überhaupt – nur mit viel (Service-)Aufwand wieder kompensiert werden kann. Was können wir tun, damit der erste Eindruck stets positiv ausfällt?

Lächeln Sie grundsätzlich, wenn Sie einem Menschen zum ersten Mal begegnen, auch wenn Ihnen vielleicht danach gerade nicht zumute ist. Sie wirken dadurch sympathischer und werden in der Wahrnehmung Ihres Gegenübers als sympathisch abgespeichert.

Eine chinesische Kaufmannsweisheit besagt sogar: „Wer nicht lächeln kann, sollte keinen Laden aufmachen!“ Ein aufrichtiges Lächeln will sagen: „Ich mag Sie. Schön, dass Sie da sind!“

Wenn uns jemand anlächelt, dann wir können gar nicht anders, als zurückzulächeln. Lächeln versetzt uns in einen angenehmen Gemütszustand. Wir fühlen uns wohl und öffnen uns gegenüber Mitmenschen. Denn Lächeln steckt an und steht daher stets am Anfang einer positiven zwischenmenschlichen Beziehung.

Achten Sie zudem darauf, dass alle Bereiche, die ein Kunde einsehen kann, stets sauber und ordentlich sind, keine Kippen vor dem Eingang auf dem Boden herumliegen, der Mülleimer nicht überquillt oder die Tür mit schmutzigen Griffspuren übersät sind. Sauberkeit und Ordnung sind Erscheinungen, die wir beim ersten Eindruck typischerweise unterbewusst wahrnehmen und die somit Einfluss auf unsere Zustandsbeurteilung haben.

Sie alle kennen sicherlich den Spruch „Für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance.“ Entscheidend ist aber die Fortsetzung, die lautet: „... und der letzte Eindruck bleibt.“ Auch der Abschluss eines ersten Kundenkontakts oder eines Auftrags muss nämlich perfekt sein. Eine nette Verabschiedung wie „Dankeschön für Ihren Auftrag“, ein freundlicher Händedruck oder eine gute Fahrt zu wünschen – am besten in Verbindung mit einer kleinen Aufmerksamkeit (Geschenk) – sorgt dafür, dass Sie/Ihr Betrieb beim Kunden positiv im Gedächtnis haften bleiben. Das gilt natürlich für das gesamte Service-Team. Auch wenn Sie selber den Kunden noch so gut beraten haben, kann der Kollege an der Kasse alles zunichtemachen. Aber lesen Sie selbst folgende wahre Geschichte:

Kein Geld auf dem Konto?

Der Kunde möchte mit seiner Familie in den Urlaub fahren und lässt sich in einem Autofahrer-Fachmarkt beraten, weil er nach einer Transportmöglichkeit für das umfangreiche Gepäck sucht. Zusätzlich zu den vier Fahrrädern sollen nämlich auch alle möglichen Spielsachen, Zelte und Wassersportutensilien transportiert werden.

Der Fachberater nimmt sich sehr viel Zeit, um dem Kunden die zahlreichen Möglichkeiten im und rund um das Automobil zu erläutern: Heckträger für die Fahrräder an der Heckklappe oder auf der Anhängenzugvorrichtung, Dachkoffer für die Wassersportgeräte und -bekleidung (dort können sie auch nach Verwendung elegant trocknen) sowie stapelbare Boxen, um das Volumen des Kofferraums bestmöglich auszunutzen. Er hört dabei dem Kunden genau zu, schenkt ihm seine volle Aufmerksamkeit und bestätigt seine Ausführungen stets mit einem netten Lächeln.

Die Begeisterung des Kunden steigt im Laufe der Beratung sichtlich an. Er wollte eigentlich gar nicht so viel Geld ausgeben. Der Fachberater bedankt sich für den Auftrag, verabschiedet sich mit einem freundlichen Händedruck und wünscht dem Kunden und seiner Familie einen erholsamen Urlaub. Bis dahin war es „Service-Exzellenz“.

Der Kunde geht zur Kasse und legt aufgrund des stattlichen Betrages seine Kreditkarte zur Bezahlung vor. Die Kassiererin zieht die Karte durch das Lesegerät, und auf dem Display erscheint: „Vorgang nicht möglich!“ Sie wiederholt das Einlesen der Karte, jedoch vergebens. Dann tönt sie mit ihrer kreischenden Stimme, sodass man es noch im Umkreis von fünf Metern hören kann: „Na, wohl kein Geld auf dem Konto!“

Von einer Sekunde auf die andere wird die exzellente Vorarbeit des Kollegen zunichte gemacht. Der Kunde bekommt einen roten Kopf, allerdings zu Unrecht, denn wenig später stellt sich heraus, dass die Kreditkartenfunktion auf dem EC-Cash-Gerät deaktiviert worden war, was die Mitarbeiterin an der Kasse aber nicht wusste.

Wir halten als erste wichtige Regel für Service-Exzellenz fest: Der Anfang und das Ende müssen möglichst perfekt sein! Dazwischen kann im Verlauf des Kundenkontakts durchaus mal etwas unrund laufen. Das ist weniger schlimm und in der Regel heilbar, wie bei dem folgenden Buchstabensalat:

„Nach einer Studie der Cnabridge Uinervtistät ist es egal, in wlecher Riehenfloge die Bcuhtsbaen in eneim Wrot sethen, huaptschae der erszte und ltzete Bcuhtsbae snid an der rhcigtien Setlle. Der Rset knan ttoael

Drucheniandr sien, und man knan es torztdm onhe Porbelme lseen, wiel das mneschilhce Gherin nhcit jdeen Bcuhstbaen enizlen leist, snodren das Wrot als Gnazes.“

Unser Gehirn bildet sich einen Gesamteindruck, und dafür sind Anfang und Ende ausschlaggebend. Denn dieser bleibt im Gedächtnis haften.

Literatur

Klein S (2004) Alles Zufall: Die Kraft, die unser Leben bestimmt. Rowohlt, Reinbek bei Hamburg