

**Tue dem Kunden
GUTES
und rede darüber!**

**Mehr Erfolg durch die
richtige Service-Kommunikation**

Sabine Hübner | Reiner App

Tue dem Kunden Gutes und rede darüber!

Sabine Hübner | Reiner App

Tue dem Kunden Gutes und rede darüber!

Mehr Erfolg durch die richtige
Servicekommunikation

REDLINE | VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Für Fragen und Anregungen:

huebner@redline-verlag.de

app@redline-verlag.de

2. Auflage 2014

© 2013 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,
Nymphenburger Straße 86
D-80636 München
Tel.: 089 651285-0
Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Redaktion: Ulrike Kroneck, Melle-Buer
Satz: Georg Stadler, München
Druck: CPI – Ebner & Spiegel, Ulm
Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86881-336-4
ISBN E-Book (PDF) 978-3-86414-238-3
ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-86414-480-6

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.redline-verlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Imprints unter
www.muenchner-verlagsgruppe.de

Inhalt

Vorwort.....	11
Einleitung	13
24/7: Leben ohne Atempause	13
»Zuvielfalt«: Leben ohne Orientierung.....	14
Markt, Mall, Mobile:	
Der Kunde kauft immer und überall	16
Masse und Klasse: Der Kunde will beides.....	19
Vom Druck zur Datei: Auch hier will der Kunde beides...	20
Like us, please! Der Kunde fühlt öffentlich.....	21
Der Umbruch trifft alle Branchen.....	23
1. Gut sein allein reicht nicht	25
Das Produkt zählt – nicht die Kundenbedürfnisse.....	25
Service mit Stern – und keiner spricht davon.....	27
Service kann Leben retten	28
Beamtenton statt Lustmacher	30
Schlechter Service spricht sich herum –	
guter leider weniger.....	32
Service-Botschaft mit eklatanten Lücken	33
Eine ganze Branche, die sich unter Wert verkauft.....	35
Service-Kloster Deutschland.....	37
Je stärker der Service, desto kleiner die Krise	39
2. Licht aus – Spot an!	42
Kampf um Aufmerksamkeit	42
Beispiel 1&1: Ein taffer Westerwälder als Galionsfigur.....	43
Wer gehört werden will, muss Stille schaffen	46

Beispiel Nespresso: Zur Schau gestellte Intensität	47
Wirkungsvoller Minimalismus.....	50
Beispiel Shell: Tankwarte reaktivieren einen Mythos.....	51
Perfekter Service braucht perfekte Vorbereitung.....	54
3. Mit vollem Mund überzeugt man nicht.....	56
Raus aus dem Mief, rein in den Skandal	56
Steil positioniert, jäh abgestürzt	57
Verstoß gegen den Leitwert Offenheit	60
Absolute Kontrolle gibt es nicht mehr	61
Alice – eine Marke als Wunderfee.....	62
Per Navigation in die Sackgasse?	63
Ein einziges Wörtchen als PR-Desaster	65
Ein Angebot ohne Beipackzettel	66
4. Was innen nicht glänzt, kann außen nicht funkeln.....	68
Die im Dunkeln sieht man doch.....	69
Apple, Starbucks, Amazon: Kratzer im Glanzlack	69
Druck vernichtet Serviceorientierung.....	72
5. Wer ist der Kunde: König, Partner, Freund, Fan – oder Feind?	84
Grüße aus der Servicewüste	84
Der Kunde als König.....	86
Der Kunde als Lover	88
Der Kunde als Partner	89
Gemeinsam Werte schaffen.....	89
Kundenorientierung braucht Freiheit.....	91
6. Menschen kaufen von Menschen	92
Der Mensch macht den Unterschied – nicht das Produkt	92
Bitte mit Herz: Serviceorientierte Branchen	93
Auch Nerds sind Menschen:	
Technikorientierte Branchen	97

Vorsicht, Falle:	
Soziale Diskrepanzen und Service-Neurosen	100
Neue Wege:	
Menschen kaufen von menschlichen Maschinen	104
Lernfähige Service-Software	105
Virtuelle Service-Räume	105
Hallo, Service-Roboter	107
7. Rede einfach, aber intensiv	109
Flüssiges Adrenalin	109
Spektakulärster Marketing-Coup des Jahres	110
Action – ein unwiderstehliches Angebot	111
Der genialste Schrei seit Tarzan	113
Marketing und Serviceangebot auf den Punkt gebracht ...	114
Bekenntnis zum urbanen Lifestyle	119
8. Alle fünf Sinne musst du berühren	121
Raus aus dem Rauschen	121
Ein Fest für alle Sinne	124
Neu entdeckte Traditionen der Sinnlichkeit	135
9. Eine Schwalbe macht noch keinen Sommer	137
Das Acht-Stunden-Service-Telefonat	138
Gekonnt »Cliffhanger« setzen	138
Auf 1001 Kundengeschichten antworten	142
10. Unverhofft kommt leider viel zu selten	144
Überraschung!	144
Mit »Surpriservice« überraschend besser	146
11. Vogel friss oder stirb?	151
Zumutungen vom Halbgott in Weiß	151
Ein Business-Center ohne Flexibilität	153
Protest gegen die »Alternativlosigkeit«	154
Empörung über die Zwangsgebühr	156

Zusätzliche Öffnungszeiten? Nein danke!.....	159
Gastronomen – die Auswahl-Profis.....	160
Hifi à la carte	162
12. Ohren zu und durch?	164
Eine bestens abgeschirmte Unternehmensfestung	164
Ein Unternehmer wie ein Popstar	166
Erfolgsprinzip: Dialog	168
Kommunikationsriese mit Kommunikationsproblem	170
Rezepte für die Kundengemeinschaft	172
Schokolade per Volksabstimmung.....	174
13. Aber bitte mit Gefühl	177
Emotionale Momente zaubern	177
Der Kunde ist kein »homo oeconomicus«	179
Die interne Sprache macht die Musik	181
Kaufst du schon oder überlegst du noch?.....	182
Renaissance des Schreibens	183
14. Zwei, die sich verstehen.....	186
Ein König stürzt – und mit ihm eine weltweit renommierte Organisation	186
Wenn die gemeinsame Wertebasis bröckelt.....	188
Auf Engel vertraut man gerne	190
Risiken für die Anschlussfähigkeit	191
Die Antithese zur Muckibude.....	192
Der Wertewandel als bester Marketing-Mitarbeiter.....	193
Heimatgefühl satt für alle Hobby-Weinkenner.....	194
15. Ehrlich kommt am besten	196
Klartext sprechen.....	196
Authentische Bilder zeigen.....	198
Offenheit zulassen	199

16. Enttäuschte Liebe schmerzt besonders	200
Von der Bahn um den Finger gewickelt	200
Auf die Empathie kommt es an.....	203
Ein »Einzelfall« als Stolperstein	205
Protest, der zu neuen Kunden führt	206
Ein Fußballclub, der seine Sympathien verspielt	208
Risiko Internet-Pranger	210
17. Ich bin, wie ich bin?	213
Der Kunde auf der Suche nach sich selbst.....	213
Strategien der Inszenierung von Markenauthentizität.....	215
Inszenierung authentischer Kommunikation.....	219
Authentizität dialektisch denken.....	222
18. Datenkraken küsst man nicht.....	224
Super-GAU für eine fantastische Idee.....	224
Ein Preis als öffentlicher Pranger.....	226
Studenten gegen Facebook – David gegen Goliath	229
Google in der Rolle des bösen Antihelden.....	230
Teilen macht Service.....	233
Nachwort: Auf Augenhöhe mit dem Kunden von morgen	236
Anhang.....	239
Literatur.....	247
Über die Autoren	249
Stichwortverzeichnis.....	251

Vorwort

Service und Kommunikation – es gibt keine stärkere Kombination, um Kunden dauerhaft zu überzeugen. Mehr noch: Heute lassen sich Service und Kommunikation gar nicht mehr trennen. Denn jede Facette von Service wird von Kommunikation getragen. Und je mehr Service individualisiert und personalisiert wird, desto persönlicher muss Kommunikation sein. Wir sind überzeugt: Das Marketing der Zukunft wird personalisierter Service sein.

Marketing mit der Gießkanne funktioniert nicht mehr. Der Kunde möchte auf Augenhöhe mit einem Unternehmen sprechen, und er besteht darauf, dass das Unternehmen ihm zuhört. Leider sind die wenigsten Unternehmen darauf eingerichtet, und die wenigsten nutzen das gewaltige Potenzial eines echten Dialogs mit dem Kunden. Stattdessen werden mit viel Aufwand große Service-Ideen zuerst auf den Markt gebracht und dann an die Wand gefahren: zum Beispiel, weil Unternehmen ihren Kunden gar nicht verraten, welchen Service sie bieten. Weil sie sich für die wirklichen Bedürfnisse des Kunden nicht interessieren und auch nicht dafür, über welche Kanäle sie ihre Kunden erreichen könnten. Oder weil sie zu langweilig, zu kompliziert, zu arrogant, zu aufdringlich oder zu kalt kommunizieren. Kurz: Es geht schief, was nur schiefgehen kann. Unternehmen verschenken so wertvolle Chancen und entwerten hohe Investitionen.

Falsche Kommunikationsstrategien wirken im Service so verheerend wie nirgends sonst. Sie richten massive Vertrauensschäden an und ziehen existenzbedrohende Umsatzeinbrüche nach sich. »Vertrauen kommt so langsam wie ein Fußgänger und verschwindet so schnell wie ein Reiter«, formulierte der niederländische Staatsmann Johann Thorbecke schon im 19. Jahrhundert.

Heute verschwindet Vertrauen in Sekundenschnelle, denn jeder Kunde »teilt« zu jeder Zeit seine Begeisterung oder seinen Unmut via Internet. Höchste Zeit also für Unternehmen, Service- und Marketingstrategien nicht mehr als getrennte Aufgaben anzusehen, sondern als eine einzige Herausforderung. Es geht dabei nicht nur um eine perfekte Verzahnung von Service und Marketing, sondern um eine komplette Integration.

Denn der Kunde der Zukunft interessiert sich nicht für das, was sich Marketingabteilungen für ihn vorstellen, und er will auch nicht von outgesourcten Serviceabteilungen getröstet werden. Er will, dass Unternehmen sich anhören, was er sich selbst vorstellt, er will über alle Kanäle auf Augenhöhe mit den Unternehmen sprechen, und er will, dass Unternehmen ihm genau das liefern, was er sich wirklich wünscht – oder besser noch: gewünscht hätte, wenn er selbst darauf gekommen wäre.

Wir wünschen Ihnen eine angenehme und inspirierende Lektüre!

Sabine Hübner und Reiner App

Einleitung

Service ist wie darstellende Kunst: Er ist nicht materiell, er ist immer wieder einmalig, er entsteht im Zusammenspiel mit dem Kunden, er wird individuell völlig unterschiedlich wahrgenommen, und er lebt via Kommunikation. Deshalb ist Service nur schwer standardisierbar, schwer planbar, schwer kalkulierbar, schwer messbar. Das allein hat exzellenten Service schon immer zu einer besonderen Herausforderung für Unternehmen gemacht. Jetzt kommen weitere Herausforderungen dazu:

- Der Kunde lebt im Dauerstress.
- Der Kunde leidet unter der Informationsüberflutung.
- Der Kunde kauft und kommuniziert über viele Kanäle.
- Der Kunde will Klasse *und* Masse, Reales *und* Digitales.
- Der Kunde »fühlt« öffentlich im Web 2.0.

24/7: Leben ohne Atempause

Wir haben keinen »normalen« 9-to-5-Job mehr, sondern sind sieben Tage in der Woche durchgehend auf Abruf: 24/7 heißt die neue Formel. Wir haben keine durchgeplanten Biografien mehr, die von einer Karrierestufe zur nächsten und bis zur wohlverdienten Rente führen. Stattdessen wird biografischer Wirrwarr zur Normalität: Wir arbeiten immer in mehreren Projekten gleichzeitig, beantworten Kundenanfra-

gen per Smartphone schon um 6 Uhr am Frühstückstisch oder um 23 Uhr aus dem Hotelbett, holen hektisch die Kinder aus der Tagesbetreuung und die Hemden aus der Reinigung, bestellen zwischendurch alles Lebensnotwendige im Internet und sind heilfroh darüber, dass der Friseur nebenan die Pappkartons mit unseren Online-Bestellungen im Hinterzimmer zwischenstapelt. Wir legen Wert auf schöneres Wohnen, sind aber kaum zu Hause.

»Die Herausforderung besteht nicht länger darin, noch mehr oder noch bessere Produkte anzupreisen, sondern auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnittene Dienste anzubieten«, schreibt Dr. Martina Kühne, Senior Researcher am GDI Gottlieb Duttweiler Institut. Sie analysiert wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungen in Konsum, Shopping, Einzelhandel und Dienstleistungen. »Wir wollen als Kunden nicht noch einen Kühlschrank, sondern einen Service, der dafür sorgt, dass er stets angemessen gefüllt ist. Und wir wollen kein besseres Auto, sondern einen Dienst für Mobilität auf Abruf. Innovation verbessert nicht länger Produkte, sie ermöglicht den Kunden, ihr Leben besser zu bewältigen – so lautet die neue Servicelogik.«¹

»Zuvielfalt«: Leben ohne Orientierung

Das Leben bewältigen: Das heißt heute etwas völlig anderes als für die Generationen vor uns. Lehnten sich zum Beispiel die Menschen in den 1950er- und bis hinein in die 1970er-Jahre noch gegen zu wenig Freiheit, zu enge Moralvorstellungen, zu wenig Wahlfreiheit auf, so haben wir heute das umgekehrte Problem: Nicht ein zu enges soziales Korsett nimmt uns die Luft zum Atmen, sondern eine geradezu absurde Zahl von Möglichkeiten – ganz gleich, ob es um die Wahl einer medizinischen Behandlung oder eines Toastbrots, eines tragbaren Kleincomputers oder einer Haftpflichtversicherung, einer Religion oder einer Einlegesohle geht. Innerhalb dieser »Zuvielfalt« müssen wir uns zu-rechtfinden, entscheiden und zugleich selbst verwirklichen – am besten

erfolgreich. Denn in einer Zeit, in der unser Geschick unserer Vorstellung nach nicht mehr von oben gelenkt wird (vom gnädigen Fürsten, vom lieben Gott etc.), sondern nur mehr von uns selbst, gibt es niemanden mehr, den wir für unser Scheitern verantwortlich machen können.

So kommt es, dass jede Entscheidung als existenzielle Prüfung empfunden wird, dass Menschen sich orientierungslos, überfordert und erschöpft fühlen. Und so kommt es, dass Kunden sich von jedem Anbieter und am liebsten von jedem Produkt wünschen: »Sprich mit mir!«

Genau hier setzt die »neue Servicelogik« an: Sie bietet »Lösungen statt Produkte, individuelle Hilfestellung statt Massenkonsum« – so jedenfalls sieht es Andreas Steinle, Geschäftsführer des Zukunftsinstituts, Kelkheim.² Neue Dienstleister werden uns dabei helfen, den Alltag outzusourcen: »Dienstleistungen, Service und Hilfestellungen zwischen Kind und Karriere, Beziehung und Beförderung werden sich in den nächsten Jahren noch stärker zu einer Unterstützungsökonomie formieren.« Vier Märkte zeichnen sich Steinle zufolge in diesem Feld ab:

- **Familien-Services** wie Baby-Hotels oder Reiseangebote mit Kinderbetreuung,
- **Health-Services** von Tourismus-Anbietern, Versicherungen oder Kosmetikherstellern,
- **Everyday-Services** von persönlichen Assistenten, Trainern oder Ärzten,
- **Genuss-Services** von Wellness-Hotels, Buchläden oder Banken.

Doch auch klassische Service-Experten wie Hotels oder Friseure müssen umdenken. Denn exzellenter Service bedeutet nicht unbedingt »mehr« Service und »mehr« Kommunikation, sondern einen »genau richtigen« Service samt Kommunikation. So genießt es der eine Hotel-

gast, keine unnötige Zeit beim Frühstück verschwenden zu müssen und dafür eine wunderbare Kaffeemaschine nebst kleinem Snack im Zimmer vorzufinden. Kommunikation mit dem Servicepersonal: Nein, danke! Wohingegen der andere exzellenten Service in einem opulenten Frühstücksbüffett und einem freundlichen Small-Talk sieht. Ähnlich empfindet die eine Friseurbesucherin einen Halbtagesbesuch im Salon inklusive ausführlichem Gespräch über geplante Urlaubsreisen als puren Luxus-Service, wohingegen die andere einen schwatzfreien Blitz-Hausbesuch vor Arbeitsbeginn bevorzugt.

Die universelle Formel für Service und Kommunikation gibt es nicht. Beides muss heute so individuell sein, wie Menschen unterschiedlich leben, arbeiten und konsumieren.

Markt, Mall, Mobile: Der Kunde kauft immer und überall

Im Handel hat sich so viel geändert, dass Service und Kommunikation völlig neu gedacht werden müssen. Werfen wir kurz einen Blick zurück:

- Traditionell kauften die Menschen auf **Märkten** ein. Langsam entwickelten sich Produktehandel, Manufakturwarenhandel und mit der Kolonialzeit auch der Handel mit Kolonialwaren – zumeist in Form kleiner **Ladengeschäfte**. Service bestand zu dieser Zeit vor allem in einer freundlichen Kommunikation mit dem Kunden und in der Erfüllung der Kundenwünsche.
- 1852 öffnete in Paris das erste **Warenhaus**, das alles unter einem Dach anbot: Das Maison du Bon Marché galt als Palast des Kommerzes, der die Konsumwünsche des Adels und des Großbürgertums zu erfüllen versuchte. »Der Kunde wurde zum König gekrönt, und das Warenhaus blieb mehr als ein Jahrhundert lang sein Königreich«, resümiert die Studie »Einkaufen 4.0« von Deutsche Post DHL und tns Infra-

test.³ Service wurde zum exklusiven Luxus, die Kommunikation mit dem Kunden zu einem Akt der Demut.

- Nur wenige Jahre später entstanden in europäischen Großstädten wie Paris, Brüssel oder Leipzig die ersten **Passagen** aus Glas und Stahl, besonders prachtvoll zeigt sich zum Beispiel die Galleria Vittorio Emanuele II, die 1867 in Mailand eröffnet wurde und heute Luxusmarken-Läden wie Prada, Gucci oder Louis Vuitton und gehobene Gastronomie beherbergt.
- Schon wenige Jahre später verwirklichte der Unternehmer Ernst Mey die Idee, statt Vertretern bebilderte Kataloge in die hintersten Winkel der Provinz zu schicken. So entstand 1886 das **Versandhandel**-Konzept, das andere Unternehmer sehr schnell kopierten. Service und Kommunikation umfassten nun nicht mehr die persönliche Bedienung des Kunden, sondern vielmehr eine professionelle Abwicklung von Bestellung, Bezahlung und Logistik.
- 1930 öffnete der erste **Supermarkt** in New York – endlich durften Kunden selbst in die Regale greifen. Einfache **Einkaufszentren** folgten überall in den USA, ab den 1960er-Jahren auch in Deutschland. Mit der zunehmenden Zahl der Privatautos schossen auch die Zahl und die Größe der Einkaufszentren auf der grünen Wiese in die Höhe. Während das Konzept in den USA heute offenbar an seine Grenzen stößt, werden in Asien immer größere **Megamalls** eröffnet: zum Teil mit mehr als 1000 Geschäften wie die Dubai Mall (350 000 Quadratmeter). Damit wurde die Bandbreite von Service und Kommunikation noch größer: vom angenehmen Parken über perfektes Gebäudemanagement (Beispiel Klimaanlage), Orientierungshilfen, Unterhaltungsangeboten bis hin zu exzellentem Service innerhalb der einzelnen Läden.
- 1995 läutete Pionier Jeff Bezos mit seinem ersten **Online-Shop** (sein damals kleiner Buchladen www.amazon.de) eine neue Ära des Handels ein. Seitdem haben immer mehr Einzelhändler und Filialisten zusätzli-

che Online-Stores eröffnet, während große, traditionelle Versandhändler wie Neckermann die Revolution nicht überlebt haben. Zugleich ist der Handel mit Gebrauchsgütern über Portale wie eBay, aber auch über Online-Giganten (heute: www.amazon.de) sprunghaft gewachsen. Dieser Wandel zog neue Herausforderungen in Kommunikation und Service nach sich: von zuverlässigen Paketdiensten (hin und retour) in der realen bis hin zu zuverlässigen Bezahlwegen in der digitalen Welt.

- 2007 führte die Einführung des Apple-Smartphones iPhone zu einem weiteren Umbruch im Handel. Denn mit ihren intelligenten Mobiltelefonen müssen Konsumenten nun nicht mehr zu Hause oder im Büro am Rechner sitzen, um Waren zu bestellen. Sie können ordern, wann und wo immer sie wollen: nach Ladenschluss beim Window-Shopping in der Fußgängerzone, im Café, im Stau. Das neue Zauberwort heißt »**mobile**«.

»Was wir hier erleben, ist die größte Veränderung des gesellschaftlichen Konsumverhaltens seit der Industrialisierung«, konstatiert Andrej Busch, CEO von DHL Paket Deutschland in der Studie »Einkaufen 4.0«.⁴ Interessant ist jedoch bei dieser Entwicklung, dass sich trotz der großen Veränderungen sehr vieles überhaupt nicht verändert hat. Unterwegs ist nichts verloren gegangen! Noch immer gibt es Wochenmärkte und Tante-Emma-Läden, Versandkataloge, Supermärkte und Malls.

Neu sind Kreuzungen aus »global« und »local«: zum Beispiel Pop-up-Stores als temporäre Tante-Emma-Läden, die ausgerechnet von Online-Giganten wie eBay in Kooperation mit dem Internet-Bezahlservice PayPal betrieben werden.⁵ (Dass auch Amazon ein Ladengeschäft in Seattle eröffnen würde, erwies sich als Gerücht.)⁶ Unsichtbare Händlerriesen werden plötzlich sichtbar und müssen damit ganz andere Servicequalitäten und Kommunikationskünste aus dem Ärmel schütteln – nämlich Tante Emmas.

Umgekehrt kreuzen sich local und global, wenn immer mehr lokale Dealer Produkte über eigene Online-Shops oder über Plattformen wie

Amazon oder eBay vertreiben. Laut Studie »Einkaufen 4.0« vertreibt der deutsche Einzelhandel schon fast 10 Prozent seiner Produkte über den Versandweg.⁷ Damit muss er sich in Sachen Service plötzlich mit den Online-Giganten messen lassen. Denn kein Kunde ist bereit, unsaubere Bezahlvorgänge und lange Lieferzeiten in Kauf zu nehmen.

Der Konsument von heute kennt sich überall aus (Markt, Laden, Mall, Versandkatalog, Online-Shopping), er nutzt alle Kommunikationskanäle (Face-to-Face, Telefon, Online-Bestellung, Mail, Smartphone), zahlt über alle möglichen Transaktionskanäle (bar, Kreditkarte, PayPal etc.) und erhält seine Ware über alle möglichen Lieferkanäle (im Laden, per Post, per Selbstabholung etc.). Damit ist der Kunde so autonom, so informiert, so kritisch und so wählerisch wie noch nie zuvor. Und für Unternehmen wird jeder Kundenkontaktpunkt zur existenziellen Prüfung. Stimmt der Service nicht, ist der Kunde weg.

Masse und Klasse: Der Kunde will beides

Doch nicht nur Handel und Konsument haben einen enormen Entwicklungsschub durchlebt, auch die Produkte haben sich radikal verändert – und damit zu völlig neuen und anderen Herausforderungen für Service und Kommunikation geführt.

So läuft zum Beispiel eine Entwicklung zu immer individuelleren oder gar sinnorientierten Produkten parallel zu einem weiterhin enormen Erfolg des **Massenkonsums**. Zwar hatte Trendforscher Eike Wenzel, Leiter des Instituts für Trend- und Zukunftsforschung (ITZ) in Heidelberg, die Prognose ausgegeben: »Der Massenkonsum ist zu Ende«. Doch entgegen jeder Untergangsfantasie möchten wir offenbar immer noch alle zwischen den gleichen Regalen leben (»Billy«, zunehmend auch »Expedit«) und die Kinder in identischen Winterjacken herumlaufen lassen. Anders ist der große Erfolg von Massenprodukt-Spezialisten wie IKEA oder H&M nicht zu erklären. IKEA hat seinen weltweiten

Umsatz im Geschäftsjahr 2012 um fast 10 Prozent auf die Rekordmarke von 27,6 Milliarden Euro gesteigert und will allein in Deutschland 20 neue Standorte eröffnen.⁸ H&M hat den weltweiten Umsatz trotz Krise um 1,5 Prozent auf 128,8 Milliarden Schwedische Kronen (14,6 Milliarden Euro) gesteigert. 2011 hatte H&M 266 neue Läden aufgemacht, in diesem Jahr sollen 275 neue Filialen folgen.⁹

Gleichzeitig jedoch wächst auch das Angebot an **personalisierten Produkten**: T-Shirt, Handyhülle, Fußmatte mit individuellem Aufdruck; Turnschuh und Flip-Flop mit individuellem Fußbett; Müsli mit individuellen Ingredienzien. Etliche Unternehmen gehen dazu über, Produkte in Kooperation mit dem Kunden zu entwickeln (wie Schulranzen, Computer). Oder sie bauen Servicekomponenten in Produkte ein, die vorher nicht mitdenken oder mithelfen konnten. Beispiel Kühlschrank: Früher konnte er nur kühlen, in Zukunft soll er selbstständig Gurken bestellen können.

Kurz: Die digitale Welt dringt in die materielle Welt ein und löst die Grenze zwischen Service und Produkt auf.

»Produkte galten als physische Objekte, die standardisierbar, lagerbar und über weite Distanzen handelbar sind. Dienste hingegen wurden als immateriell und heterogen aufgefasst, ihre Konsumation galt an den Ort und den Zeitpunkt ihrer Verrichtung gebunden«, schreibt GDI-Senior-Researcher Dr. Martina Kühne. »Dem ist jedoch nicht länger so.«

Vom Druck zur Datei: Auch hier will der Kunde beides

Das gilt nicht zuletzt für die Produkte, die in jüngster Zeit ihren Aggregatzustand verändert haben: von fest zu datenförmig. Von dieser Verwandlung in **digitale Produkte** sind derzeit vor allem Filme und Musik, Zeitungen, Zeitschriften und Bücher betroffen. Vergleichsweise

»junge Wilde« wie Amazon, Apple und YouTube treiben derzeit die Zunft der Buchdrucker und Buchhändler, der Schallplattenpresser und Musikläden, der Filmverleihe und Lichtspielhäuser mit hohem Tempo in die nächste Ära und versäumen es nicht, auch andere Branchen damit total zu verunsichern.

Nun ist der Schreck im Moment größer als die reale Veränderung: Laut *media control E-Book-Halbjahresreport* rangierte der E-Book-Anteil am Buchmarkt 2011 bei 1 Prozent und im ersten Halbjahr 2012 bei 2 Prozent.¹⁰ Nur! Und die deutsche Musikbranche verdiente 2011 mit CD-Verkäufen immer noch mehr als mit allen anderen Produkten: rund eine Milliarde Euro, also das Vierfache der gesamten Digitaleinnahmen.¹¹

Also: Kein Grund zur Panik. Aber Grund genug, die passenden Service-Strategien zu überdenken. Denn trotz der noch recht zarten Entwicklung scheint der Trend Richtung »mehr digitale Produkte« immerhin eindeutig zu sein. Und eindeutig ist auch, dass ein E-Book, das sich dem Leser über einen Online-Shop automatisch selbst empfiehlt, einen ganz anderen Servicegedanken transportiert als ein Hardcover, das vom Buchhändler persönlich empfohlen und in Glanzpapier gekleidet wird.

Like us, please! Der Kunde fühlt öffentlich

Der Witz dabei ist, dass der Leser am Rechner und der Leser am Buchladentisch prinzipiell der gleiche Leser sein kann. Der gleiche Kunde, der seine Bestellung, sein Gefallen oder Missfallen heute schneller mitteilt denn je – und zwar über alle Kanäle. So möchte er den lokalen Buchhändler genau wie den großen Online-Shop per Mail erreichen oder per Online-Bestellformular, er will anrufen können, ein Fax oder eine SMS schicken – wie es gerade passt. Und er bewertet beide Händler genauso gnadenlos offen und öffentlich in seinen Web-2.0-Erfahrungsberichten.

Es sind mächtige Rückkanäle entstanden. Unternehmen kommunizieren nicht mehr einseitig in Richtung Konsumenten, sondern Konsumenten kommunizieren untereinander über Unternehmen und direkt mit Unternehmen. Kunden helfen anderen Kunden in Blogs und Communitys. Und Unternehmen schalten sich hier zunehmend ungefragt ein, um ihrerseits zu helfen.

»Die Unternehmen müssen ganz neue Kommunikations- und Interaktionsformen lernen«, bestätigt G. Günter Voß, Professor für Industrie- und Techniksoziologie an der TU Chemnitz. »Derzeit besteht die Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunden aus zwei Einbahnstraßen: In die eine Richtung posaunt das Unternehmen seine Werte und Marken, in die andere Richtung können Kunden auf Hotlines ihre Bedürfnisse, Beschwerden und Anregungen mitteilen. Doch so entsteht kein Dialog.«¹²

Dass sie ihre Posaunen zum alten Eisen packen müssen, wissen die meisten Unternehmen. In der Detecon-Studie »Kundenservice der Zukunft« gehen 86 Prozent der befragten Experten davon aus, dass eine Neuausrichtung des Kundenservice erforderlich ist, 70 Prozent sehen Social Media als Servicekanal der Zukunft.

Mehr Dialog also – aber nicht unbedingt mehr persönlicher Dialog. Denn 85 Prozent der Befragten rechnen gleichzeitig mit einer höheren Automatisierung von Serviceprozessen.¹³ Denkbar sind hier Web-Self-Services, Service-Apps, aber auch Sprachcomputer an der Telefon-Hotline.

Experten versprechen sich von dieser Automatisierung eine bessere Qualität bei Serviceprozessen, die immer wieder gleich ablaufen, und somit eine höhere Kundenzufriedenheit. Was konkret heißt, dass Kunden häufiger den »Like-us«-Button drücken.

Aber, ehrlich gesagt: Wir können uns auch lebhaft vorstellen, was Karl Valentins Buchbinder Wanninger erleben könnte, wenn er Baufirma

Meisel & Compagnie im Jahr 2020 anzurufen versucht und sich dann mit Automatenstimmen herumärgert.

Der Umbruch trifft alle Branchen

Der Umbruch in der Servicekommunikation trifft alle Branchen. So müssen serviceorientierte Unternehmen wie Hotels umdenken: Einige Gäste wollen statt gesichtsloser Hotel-Hygiene lieber mit allen Sinnen willkommen geheißen werden. Andere suchen das uniformierte Standardprogramm zu günstigen Preisen, wollen dennoch aber nicht auf Design verzichten. Wieder andere möchten Concierge-Dienste nutzen, dies bitte aber online.

Im B2B-Bereich gibt es ebenfalls Veränderungen: Viele Unternehmen erkennen, dass sie ihr Servicepotenzial noch lange nicht ausgeschöpft haben. Und sie entdecken, dass Servicekommunikation selbst im Anlagenbau nicht nur auf der fachlichen Ebene läuft, sondern immer auch auf der persönlichen Ebene. Auch Hightech-Experten sind schließlich Menschen, die gelegentlich von Unsicherheiten geplagt werden und die sich über Servicekommunikation in Form selbstgezeichneter Comics freuen können.

Wie auch immer es ausgeht: Unternehmen müssen Service und Kommunikation neu und anders denken, weil ihre Kunden heute anders leben, anders kaufen, anders kommunizieren und sich mit anderen Produkten umgeben.

Deshalb bieten wir Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, mit diesem Buch eine Reise durch die aktuelle Entwicklung von Service und Kommunikation an. Wir haben eine Fülle von Geschichten zusammengetragen, die die große Bandbreite von brillanten und zeitgemäßen Service- und Kommunikationsideen einerseits zeigt, andererseits aber auch einen Blick in die Abgründe der jüngsten Service- und Kommunikationskatastrophen erlaubt.

Wir möchten Ihnen zeigen, warum die perfekte Dienstleistung immer nur so viel wert ist wie die Qualität ihrer Kommunikation (Kapitel 1), warum Service nicht für sich selbst sprechen kann (Kapitel 2), aber auch nicht zu vollmundig angepriesen werden darf (Kapitel 3).

Wir schauen uns die neue Rolle aller (!) Mitarbeiter in der Servicekommunikation an (Kapitel 4) und die neue Rolle des Kunden, der nicht mehr König, sondern vielmehr Partner geworden ist (Kapitel 5).

Außerdem sind wir neugierig darauf, was perfekte Aufmerksamkeit (Kapitel 6) und gelungener Austausch (Kapitel 7) eigentlich ausmachen und warum Sinnlichkeit so eng mit Service zusammenhängt (Kapitel 8).

Wir verraten, wie Ihnen eine niemals endende Service-Geschichte gelingen kann (Kapitel 9), wie Sie Ihre Kunden überraschen (Kapitel 10), verführen (Kapitel 11), ihnen zuhören (Kapitel 12) und sie emotional ansprechen können (Kapitel 13) – und zwar ganz individuell (Kapitel 14) und ehrlich (Kapitel 15).

Schließlich wagen wir einen Blick auf das heikle Feld der Krisenkommunikation (Kapitel 16), auf die Chancen und Grenzen der Authentizität (Kapitel 17) und auf die schwierige Balance zwischen hoch informierter Servicekommunikation und Datensicherheit (Kapitel 18).

Im Nachwort werfen wir dann noch einen Blick in die Zukunft.

Dieses Buch ist kein Lehrbuch, kein Fachbuch, kein Sachbuch und auch kein Ratgeber. Wir sehen es als Geschichtenbuch mit Essaycharakter. Denn als Experten für Service (Sabine Hübner) und Kommunikation (Reiner App) möchten wir Sie nicht belehren, sondern vielmehr inspirieren, ermutigen, unterhalten und beflügeln – damit Sie genau die richtigen Ideen für Ihre erfolgreiche Servicekommunikation entwickeln können!

1. Gut sein allein reicht nicht

»Made in Germany« – dieser Stempel ist zur Erfolgslosung einer ganzen Wirtschaftsnation geworden. Die Qualität deutscher Produkte wird in Asien genauso geschätzt wie in Europa und auf dem amerikanischen Kontinent. Das Problem ist nur: Wir befinden uns mitten in einem Dienstleistungsjahrhundert. Service-Leistungen dominieren inzwischen die volkswirtschaftliche Wertschöpfung nahezu aller ehemaligen Industrieländer. Und das ist auch gut so, denn in keinem Segment sind die Wachstumsaussichten größer. Nur ist die Unternehmenskommunikation noch immer auf das klassische Produkt fixiert. Viele Firmen haben inzwischen mit massiven Investitionen in ihre Dienstleistungen die einstige Servicewüste Deutschland zum Blühen gebracht. Fatalerweise verlassen sie sich aber fast blind darauf, dass sich die Qualität ihrer Angebote schon von selbst herumspricht. Konsequenterweise werden die Bedürfnisse der Kunden ignoriert, und so bleiben entscheidende Ertragspotenziale ungenutzt. Wie lange dauert es noch, bis wir endlich die Chancen eines neuen Labels erkennen: »Excellent Services – offered by Germany«?

Das Produkt zählt – nicht die Kundenbedürfnisse

Jahreswende 2011/2012 – die deutsche Autobranche ist in Feierlaune. Mit Vollgas sind allen voran die Premiumhersteller aus der Absatzkrise gefahren. Doch in Stuttgart-Untertürkheim, Stammsitz von Daimler, wird Selters statt Sekt ausgetrunken. Zwar hat die Kernmarke Mercedes-Benz weltweit noch nie so viele Autos verkauft wie im zu Ende gehenden Jahr – aber der Absatz legte weniger stark zu als bei der Konkurrenz. Man muss eine Zäsur hinnehmen: Vor rund fünf Jahren besetzte BMW den Thron