

SABINE HÜBNER



MIT MAGISCHEN MOMENTEN  
MITTEN INS KUNDENHERZ

**campus**

**Serviceglück**

*Sabine Hübner* gilt als »Serviceexpertin Nummer 1« (Pro7). Sie ist geschäftsführende Gesellschafterin der Managementberatung RichtigRichtig, Hochschuldozentin und gefragte Keynotespeakerin. Die mehrfache Buchautorin verbindet ihren reichen Erfahrungsschatz als Unternehmerin praxisnah mit ihrer Expertise in der Beratung und Strategieentwicklung.

[www.sabinehuebner.de](http://www.sabinehuebner.de)

**Sabine Hübner**

# **Serviceglück**

**Mit magischen Momenten  
mitten ins Kundenherz**

**Campus Verlag  
Frankfurt / New York**

© Campus Verlag GmbH

ISBN 978-3-593-50710-1 Print  
ISBN 978-3-593-43576-3 E-Book (PDF)  
ISBN 978-3-593-43597-8 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2017 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main  
Umschlaggestaltung: total italic, Thierry Wijnberg, Amsterdam/Berlin  
Umschlagmotiv: Shutterstock/DeiMosz  
Satz: Publikations Atelier, Dreieich  
Gesetzt aus der Calibri, Daniel, Montserrat  
Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza  
Printed in Germany

[www.campus.de](http://www.campus.de)

© Campus Verlag GmbH

# INHALT

Serviceglück für alle! .....	11
Schön, dass Sie da sind! .....	14
<b>1_Service glückt. Oder fährt voll an die Wand ...</b> .....	<b>21</b>
Kontaktpunkte: schöne Idee. Eigentlich. ....	23
Service heißt: Jemand kommt und hilft .....	28
Sag mir, wo die Mitarbeiter sind ... .....	30
Service heißt: Jemand weiß, wie's geht .....	33
»Das geht doppelt nicht!« .....	36
Mitdenken hilft .....	38
Service heißt: Kunden glücklich machen .....	41
Empathie zwischen Kaffeemaschinen .....	42
Empathie wirkt Wunder .....	47
Fazit_1 .....	50

SERVICE IN ZAHLEN .....	51
<b>2_ Warum Serviceglück so selten ist .....</b>	<b>53</b>
<b>Zeitdruck frisst Serviceglück-Momente .....</b>	<b>55</b>
Übermäßiger Stress führt zu Fehlern .....	57
Warum macht der Zeitdruck dumm? .....	58
Der Kunde: atemlos .....	62
Der Mitarbeiter: Slow Motion .....	66
Wo die ständige Hektik herkommt .....	67
<b>Systemstarre erstickt WOW-Gefühle .....</b>	<b>72</b>
Tücken der Technik .....	73
Viel hilft nicht viel .....	77
Mit dem Skript nach Absurdistan .....	80
Mit System zum <i>standard of excellence</i> .....	83
<b>Auf der Suche nach Empathie .....</b>	<b>89</b>
Serviceglück ist Resonanz .....	92
Worunter Empathie begraben liegt .....	96
<b>Die Serviceglück-Rollenmatrix .....</b>	<b>100</b>
<b>Fazit_2 .....</b>	<b>104</b>
<b>SERVICE IN ZAHLEN .....</b>	<b>106</b>
<b>3_ Serviceglück ist Happy End mit echten Helden .....</b>	<b>107</b>
<b>Bühne frei .....</b>	<b>109</b>

Vom Zauber der Atmosphäre .....	109
Genius Loci: Der Ort macht die Musik .....	111
Wo ist heute »backstage«? .....	114
So geht Qualität .....	116
Die Hauptrolle spielt immer der Kunde .....	118
Privatraum im Smartphone .....	120
<b>Das Serviceglück ist eine Drama-Queen .....</b>	<b>123</b>
Wir lieben Geschichten .....	125
Vom schönen Auftakt zum Happy End .....	130
<b>Das Geheimnis echter Servicehelden .....</b>	<b>141</b>
Was ist ein echter Held? .....	142
Der wahre Held ist der Kunde .....	152
<b>Entscheidend ist die Haltung .....</b>	<b>155</b>
Wo ist die »gute Seite der Macht«? .....	156
Starke und schwache Wertungen .....	160
Und was, wenn der Kunde nicht mitspielt? .....	162
Es geht um das WARUM .....	165
<b>Fazit_3 .....</b>	<b>168</b>
<b>4_ Magische Momente zaubern. Kunden beglücken. Und Adieu Tristesse. ....</b>	<b>171</b>
<b>Was ist »gute« Zeit? .....</b>	<b>173</b>
Kleines Glück und großer Moment .....	173
Konzentration: Moment mal! .....	177



Wahrnehmung: zurück zum Jetzt .....	181
Kreativität: Timing für kühne Ideen .....	187
Mut: aus Zeitmustern ausbrechen .....	193
<b>The show must go on</b> .....	206
Das dauert ... .....	207
Adieu Tristesse! .....	213
<b>Fazit_4</b> .....	220
<b>5_So geht Serviceglück</b> .....	223
<b>Schauen und zeigen</b> .....	225
Glück auf den ersten Blick .....	225
Gesicht zeigen .....	228
»Entschuldigen Sie bitte!« .....	230
Ein Kleid sagt mehr als 1 000 Worte .....	231
Schau mal! .....	233
Panorama 4.0 .....	235
Blaue Augen zählen .....	236
<b>Reden und zuhören</b> .....	239
Schöne Grüße! .....	239
Serviceglück per Telefon .....	241
Aus dem Bett geschrien .....	242
Die Kunst der richtigen Wortwahl .....	244
Nein sagen .....	246
Gekonnt aus der Rolle fallen .....	247
Schöner streiten .....	249

Hallo, Echo! .....	251
<b>Lesen und Schreiben</b> .....	253
Lost in Translation .....	253
»Ihre Mail wurde ungelesen gelöscht!« .....	255
Glück per E-Mail .....	257
<b>Schenken und verzaubern</b> .....	260
Extrameilen .....	260
Vertrauen .....	262
Schraube locker? .....	263
Mehr Tempo als gedacht .....	265
Und noch ein Absacker .....	267
<b>Fazit_5</b> .....	269
<b>Zum Glück!</b> .....	270
<b>Quellen</b> .....	273
Literatur .....	273
Abbildungen .....	275
<b>Register</b> .....	276



# SERVICEGLÜCK FÜR ALLE!

Seit fast zwei Dekaden setze ich mich leidenschaftlich für begeisternden, glücksbringenden, für wunderbaren Service ein. Ich liebe Serviceüberraschungen, die den Menschen ein WOW aufs Gesicht zaubern, die ihr Herz öffnen und ihnen einen unvergesslichen Moment bereiten. Zugegeben: Der Einsatz für solche Momente kann frustrierend sein. Wie oft begegnen wir schlecht gelaunten und noch schlechter geschulten Servicemitarbeitern? Wie oft werden Serviceprozesse in Unternehmen nicht konsequent durchdacht und erst recht nicht konsequent umgesetzt? Eben.

Umso mehr hat mich die Begegnung mit einer authentischen, leidenschaftlichen, einer im Wortsinne erstklassigen Servicekraft begeistert: Heike Dorsch, als Erste-Klasse-Stewardess im ICE unterwegs auf dem Weg zwischen Norden und Süden und zurück. Sie ist für mich eine echte Servicefee. Genau die richtige, um ein Vorwort für mein Buch zu zaubern, dachte ich mir.

»Ein Vorwort für ein Service-Buch? Das schreiben doch immer die Großkopferten, fragen Sie lieber die!«, konterte sie gleich, als wir uns bei einem Serviceprojekt der Deutschen Bahn kennenlernten. »Na gut, Sie dürfen mich interviewen«, versuchte

sie, meinen Herzenswunsch doch zu erfüllen und erklärte gleich, was sie an ihrem Traumjob so traumhaft findet: »Ich reise leidenschaftlich gern. Und ich arbeite leidenschaftlich gern in direktem Kontakt mit Gästen. Jeder Tag an Bord ist ähnlich und doch wieder ganz anders: Morgens früh fahren viele Pendler. Gut gelaunt, fein parfümiert, meist ein wenig angespannt vor ihrem Arbeitstag. Da macht es mir Spaß, auf meine eigene Weise gute Laune zu verbreiten.«

»Was ist denn Ihre eigene Weise?«, möchte ich wissen. »Ich scherze mit den Gästen und lasse meiner schlagfertigen Art freien Lauf. Schon früh um 7 Uhr: ›Der Herr, ich würde Ihnen heute eine Cola empfehlen, unsere Kaffeemaschine hat's gerade zerlegt!‹ Wenn ich so komme, sind die Gäste zur Not auch ohne Morgenkaffee glücklich.«

»Wie geht der Tag nach dem Morgenkaffee weiter?«, frage ich. »Dann ist entspanntes Reisen angesagt. Auch wenn gerade niemand etwas bestellen möchte, bleibe ich präsent. Immer ansprechbar. Das kommt gut an, und viele erkennen mich bei ihren Reisen wieder«, lacht Heike Dorsch. »Vielleicht liegt das an meiner ungewöhnlichen Stimme, an meinem fränkischen Dialekt und an meiner grenzenlos guten Laune! Ich lebe First-Class-Service auf meine Art: Ein bisschen weniger zugeknöpft, ein bisschen mehr Rock 'n' Roll. Die Gäste lieben das.«

»Und was lieben Sie im Kontakt mit den Gästen?«, möchte ich wissen. »Wenn sie mir zum Dank auf die Schulter klopfen. Und noch mehr, wenn sie sich am Abend auch mal ausschütten vor Lachen. Manchmal halte ich inne und staune, dass ich den ganzen Tag mit so vielen spannenden Gästen plaudern, durch schöne Landschaften reisen, abends manchmal sogar in Amsterdam ausgehen kann – und dafür auch noch ein Gehalt bekomme.«

Wir hatten Heike Dorsch im Rahmen der Deutsche-Bahn-Initiative »Arbeitswelten 4.0« für das Projekt »Gastgeber der Zukunft« ausgewählt. Sie möchte sich als einzelne Service-Mitarbeiterin aber keinesfalls im Vordergrund sehen: »Wirklich zufrieden bin ich aber nur dann mit einem Servicetag, wenn wir als Team gut zusammengearbeitet haben: Immer präsent im richtigen Moment, nie festgefahren. Das spiegelt sich direkt in der guten Stimmung an Bord wider.«

»Und wenn Sie einen Wunsch bei der Servicefee frei hätten? Was würden Sie sich wünschen?« Heike Dorsch überlegt eine Sekunde. »Dass sich immer mehr Kolleginnen und Kollegen von einem frischen Service-Spirit begeistern lassen. Nicht nur bei der Deutschen Bahn. Überall! Letztendlich tun wir damit etwas für uns selbst: Es trägt zu einem wundervollen Leben bei, wenn man jeden Tag genau das tut, was man gerne tut.«

Das ist der springende Punkt. Gelungene Servicemomente machen alle glücklich – Kunden *und* Mitarbeiter. Genau deshalb gibt es dieses Buch. Es ist gedacht für Sie und für alle, die auf der Suche sind nach Serviceglück.

Ich wünsche Ihnen eine beglückende Lektüre!

Ihre 

und mit den allerbesten Grüßen von Heike Dorsch

# SCHÖN, DASS SIE DA SIND!

Es gibt da diesen Unterschied. Sie kennen ihn und Sie spüren ihn. Er ist da, sobald Sie einen Kaffee bestellen. Er ist da, sobald Sie den Technikexperten an der Strippe haben, der Ihre Maschine wieder flott machen soll. Und er ist da, wenn Sie die neue Zahnarztpraxis das erste Mal betreten. Sie rechnen mit diesem Unterschied, und doch denken Sie über ihn höchstens dann nach, wenn Sie gerade sehr viel Humor aufbringen. Es ist dieser:

*Entweder* Sie werden als Mensch empfangen mit einem freundlichen, warmen, herzlichen Blick. Ein Mitarbeiter hört Ihnen aufmerksam zu, versteht Ihr Anliegen, berät Sie kompetent, macht etwas Schwieriges für Sie möglich, geht für Sie gerne eine Extrameile oder hat vielleicht sogar eine kleine Serviceüberraschung vorbereitet – zaubert einen magischen Moment und trifft damit direkt in Ihr Kundenherz.

*Oder* Sie werden als Vorgang erkannt und professionell, kühl, vor allem aber effektiv abgefertigt. Ohne nur einmal gespürt zu haben, dass Sie es bei Ihrem Gegenüber mit einem Menschen zu tun haben.

Es hätte auch ein Roboter sein können. Jeder von Ihnen hat so etwas schon einmal erlebt. Ich auch:



*Mein Flugzeug steht auf einer Außenposition. Ich steige mit vielen anderen Reisenden und noch mehr Gepäck in einen Bus ein, um mich über das Rollfeld kutschieren zu lassen. Drinnen stehe ich mit meinem Kofferchen recht warm und gemütlich, um nicht zu sagen, eingequetscht. »Du kannst schon mal mit der ersten Fuhre losfahren«, sagt der Mitarbeiter der Bodencrew zum Busfahrer. »Gute Idee«, denke ich erlöst. »Och, da passen schon noch ein paar rein«, höre ich von vorne. »Du meinst, wir sollen sie alle reinstopfen?«, versichert sich der Mitarbeiter der Bodencrew. »Ja!«, tönt der Fahrer. »Okay«, so der Mitarbeiter, »dann stopfen wir sie alle rein.«*

Was soll ich dazu noch sagen? Ich werde effektiv verfrachtet. In diesem Moment bin ich selbst so etwas wie ein Koffer. Kein wirklich schönes Gefühl. Und kein Einzelfall. Ich habe auch schon andere Varianten erlebt:



*Ich übernachte in einem gehobenen Vier-Sterne-Hotel, der vom Kunden bereits gezahlte Zimmerpreis (240 Euro) versteht sich inklusive Frühstück. Nun frühstücke ich grundsätzlich auf dem Zimmer, und zwar einen Cappuccino und einen Fruchtsalat. Ganz einfach, eigentlich. Als ich den Beleg (17,50 Euro) unterschreibe, merke ich an, dass mein Frühstück bereits gezahlt sei, ich aber selbstverständlich die Roomservicegebühr (5,50 Euro) übernehme. »Das geht nicht, weil das in zwei verschiedenen Systemen gebucht wird«, erklärt mir die Mitarbeiterin. »Könnten Sie dann bitte das Zimmer auf Übernachtung ohne*



*Frühstück umbuchen?» frage ich. So müsste mein Kunde das von mir gar nicht beanspruchte Frühstück (27 Euro) nicht bezahlen. »Das geht nicht wegen der zwei Systeme«, kommt die knappe Antwort. Ergebnis: Mein kleiner Cappuccino und der einfache Fruchtsalat summieren sich auf 44,50 Euro.*

Tja: Ich werde optimal abgerechnet. In diesem Moment bin ich eine gefüllte Geldbörse. Auch kein schönes Gefühl.

Wenn Mitarbeiter ihren Kunden von einem menschlichen Wesen zu einem bürokratischen Vorgang degradieren, ist dies nicht einmal zwingend »böse« gemeint. Die Ursache liegt oft im System: Tatsächlich sind viele Mitarbeiter eingekellt in bürokratische Abläufe, die nicht nur unflexibel sind, sondern kompliziert und im schlimmsten Fall vollkommen dämlich. Das gilt für den Kontakt zum Geschäftskunden genauso wie im Kontakt zum Endkunden. Wobei ich mich ohnehin frage, warum wir von »End«-Kunde sprechen. Weil er nach unserem Service »am Ende« ist?

Jedenfalls müssen viele Mitarbeiter in der Regel unter Zeitdruck an tausend Dinge gleichzeitig denken und sind froh, wenn sich Kunden überhaupt durch die Prozesse schieben lassen. Für herzliche Menschlichkeit und gesunden Menschenverstand bleibt da kein Platz. Dabei kommt es genau darauf an. Ich sage:



**EMOTIONEN SIND DIE WAHREN  
ENTSCHEIDER.**

Zum Glück gibt es sie, die Perlen, die Auswege aus dem täglichen Ritt durch Absurdistan finden. Die noch in der größten Hektik ein freundliches Lächeln auf die Lippen zaubern können. Die Blicke fangen, wo immer es geht. Es sind diese Blicke, die die Atmosphäre eines Hauses prägen. Nicht die Abläufe. Nicht die Inneneinrichtung. Nicht die Corporate-Kleidung. Es ist die Kunst dieser Mitarbeiter, menschliche Momente zu zaubern, die letztendlich zu Hunderten von »likes« auf Social-Media-Plattformen führen. Mich machen solche Serviceperlen glücklich:

*Die freundliche Dame bei der Stadtverwaltung, die mir spontan 10 Cent aus der Kaffeekasse schenkt, als ich nur 5,90 Euro Kleingeld für den Passbildautomaten bei mir habe, der Automat aber partout abgezählte 6 Euro von mir will.*



*Der nette, junge Mann am Servicecounter eines großen Selbstbau-Möbelhauses, der meiner Mitarbeiterin und mir spontan seinen geheimen Vorrat Süßigkeiten schenkt, als wir nach gefühlten 17 Stunden Ausschauen, Abwägen und Nachmessen kurz vor der Unterzucker-Ohnmacht stehen. Wer meinen Blog liest, erinnert sich an das Stichwort »Giotto«.\**

*Der Fahrer eines öffentlichen Verkehrsmittels, der bei einer Durchsage von seinen vorgestanzten Phrasen abweicht, formal in breitesten Dialekt und inhaltlich in völligen Unfug wechselt, um seine genervten Pendler zum Lachen zu bringen: »Und jetzt wünschen wir Ihnen eine angenehme Weiterreise, nein, eine ganze Weltreise.«*

---

\* <http://sabinehuebner.de/service-blog/kann-man-empathie-lernen-die-gretchenfrage-sachen-service/>

Diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind meine ganz persönlichen Helden. Es gibt Tausende von ihnen in diesem Land. Sie reiben sich jeden Tag auf, weil ihnen ihre Kunden am Herzen liegen. Sie sind offen, achtsam, einfühlsam. Dafür werden sie geliebt, und darum kommen die Kunden wieder.

Leider bleibt das, was sie leisten, oft verborgen. Es wird vom Management nicht erkannt und nicht honoriert. Im Extremfall gilt es sogar als unprofessionell. Warum? Die Arbeit in definierten Abläufen ist kontrollierbar, messbar. Die Arbeit mit der Magie des Moments aber lässt sich mit herkömmlichen Management-Tools schwer abbilden. Dabei führt nur sie zu echter Kundenbindung und damit zu besseren Ergebnissen.

Service: klingt nach *soft* und *nice to have*. Ist aber einer der stärksten *hard facts* in Sachen Umsatz. Ein absolutes *must have*. Verschiedene Studien zeigen:

- 65 Prozent der Kunden wechseln aufgrund miesen Services.
- Etwa 50 Prozent ihres Gewinns erzielen Fertigungsunternehmen durch Servicegeschäfte.
- Investitionen in die Kundenzufriedenheit bringen bis zu viermal mehr Ertrag zurück.



**SERVICE IST BEIDES:  
HERZENSTHEMA UND KNALLHARTER  
ERFOLGSFAKTOR.**

Die gelebte Servicekultur ist die Summe der Geschichten, die sich Menschen – Mitarbeiter genauso wie Kunden – über ein Unternehmen erzählen. Jede Begegnung, jeder Prozess schreibt am Ende immer eine Geschichte. Und jede Geschichte, jedes Erlebnis zählt auf den Markenwert eines Unternehmens ein. Entscheidend nach jedem Kontakt mit einem Unternehmen sind deshalb folgende Fragen:

- Haben wir jetzt überhaupt etwas zu erzählen?
- Wenn ja: Welche Geschichte genau wollen wir erzählen?
- Und wem erzählen wir diese Geschichte?

Dieses Buch erzählt Serviceglück-Geschichten und auch etliche Servicekatastrophen-Geschichten, weil wir aus ihnen sehr viel lernen. Geschichten bringen uns zum Schmunzeln und Ärgern. Sie regen uns zum Nachdenken an und erweitern unseren Horizont. Vielleicht stoßen sie auch positive Veränderungen an. Und genau darum geht es mir:

Dieses Buch ist ein Plädoyer für mehr echte, für mehr herzliche Augenblicke im Service. Öffnen wir die engstirnigen Prozesse für mehr Menschlichkeit. Feiern wir das Momentum, den magischen Augenblick im Umgang mit dem wichtigsten, was Unternehmen überhaupt haben können: Kunden. Wenn das gelingt, kommen sie gerne wieder. Und es passiert noch mehr: Wenn sie endlich dürfen, können unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Job auch in die Rollen schlüpfen, die sie am liebsten einnehmen:

- Lieblingskunden-Überrascher
- Serviceglücksfee

- Magic-Moment-Master
- Superservice-Heldin
- Lösungstüftel-Profi
- Apropos ... Was sind Sie denn am liebsten?

Dieses Buch ist ein Experiment. Ich möchte darin mit Ihnen zusammen zum ersten Mal erleben, was passiert, wenn man Service mit Glück zusammenbringt. Nicht nur »zusammendenkt«, wie es die Wissenschaftler immer sagen, sondern ganz konkret: in der Praxis unter einen Hut bringt. Damit Serviceglück herausspringt!

Dazu schauen wir uns an, warum Service so oft ungebremst an die Wand fährt (Kapitel 1), warum Serviceglück insgesamt so selten ist (Kapitel 2) und was Serviceglück eigentlich mit Drama und mit Helden zu tun hat (Kapitel 3). Darauf aufbauend verrate ich Ihnen gern, wie Sie im Service und mit Service magische Momente zaubern können (Kapitel 4) und mit welchen einfachen und sehr wirksamen Mitteln jeder Mitarbeiter zum Serviceglücksbringer werden kann (Kapitel 5).

Ich wünsche Ihnen eine ermutigende, inspirierende, überraschende und hilfreiche Lektüre! Und ich freue mich auf Ihr Feedback! Schreiben Sie mir gerne persönlich an [serviceglueck@sabinehuebner.de](mailto:serviceglueck@sabinehuebner.de), ich freue mich auf Sie!

# 1\_SERVICE GLÜCKT. ODER FÄHRT VOLL AN DIE WAND ...



© Campus Verlag GmbH



# KONTAKTPUNKTE: SCHÖNE IDEE. EIGENTLICH.

Ja!

Es war wirklich eine gute Idee. Eine Idee, die vielen Unternehmen zu viel besserem Service verholfen hat: die Idee, die Berührungspunkte zwischen Kunde und Unternehmen systematisch zu analysieren, zu optimieren, festzuzurren. Es gibt tatsächlich viele Unternehmen, die die Sache mit den Kundenkontaktpunkten – auch bekannt als »Touchpoint-Management« – richtig gut gemacht haben. Es war ein Schritt in die richtige Richtung.

Mit dem Begriff »Touchpoints« haben ursprünglich Theologen und Pädagogen gearbeitet: Erstere erklärten damit die Berührungspunkte zwischen Mensch und Gott, letztere die Berührungspunkte zwischen Eltern und Kind. Da ging es um Erleuchtung, um Entwicklung – die ganz großen Fragen des Lebens. Dann tauchte das Wort als Titel eines Fachmagazins für Servicedesign auf, kurz darauf als Buchtitel in den Bestsellerlisten und als Werkzeug für Unternehmenslenker.

Heute zählt Touchpoint-Management – auch etwas sperrig *Kundenkontaktpunkt-Management* genannt – zur etablierten Liste der Werkzeuge, mit denen Unterneh-



mer ihre Firmen führen. Ziel ist, dass dem »Kunden an jedem Kontaktpunkt eine mindestens zufriedenstellende Erfahrung geboten wird, ohne dabei die Prozesseffizienz aus dem Auge zu verlieren.« So erklärt es Wikipedia. Kundenkontaktpunkt-Management sei als »multidisziplinärer strategischer Ansatz zu verstehen, der in allen internen und marktorientierten Managementbereichen die Optimierung der Performance verfolgt.« Immer mit dem Blick darauf, dass die Marke vom Kunden – ganz gleich, aus welchem Winkel und durch welches Medium er ein Produkt zu Gesicht bekommt – als konsistent erlebt wird.

Einverstanden: Natürlich müssen wir wissen, wo wir mit dem Kunden in Kontakt kommen und wie wir diesen Kontakt gestalten wollen, um eine sinnvolle Effizienz und ein bleibendes Erlebnis zu schaffen.

Aber, und das klingt durch die sperrigen Wikipedia-Formulierungen auch schon deutlich durch: Gerade hier in Deutschland stelle ich einen gewissen Hang zur Bürokratie fest, wenn es um Serviceprozesse geht. Als Österreicherin darf ich das sagen, und ich sage auch gleich, dass es in Österreich keinen Deut besser aussieht. Was wird da nicht alles festgeschrieben: penibel zugeteilte Zuständigkeiten, kleinliche Minuten- und Centbudgets für Selbstverständlichkeiten.

Eigentlich soll so Chaos und Verschwendung vermieden werden, tatsächlich aber entsteht gerade dadurch oft eine Absurdität, die beim Kunden vor allem zu Verschwendung von Zeit, Kraft, Nerven führt und gelegentlich auch zum Verlust von Kopfbedeckungen, wie das folgende Beispiel zeigt:

*Eine Freundin hatte ihre Kappe in der Umkleidekabine eines großen Sportstudios liegen lassen. Kann ja passieren. Sie ruft dort an, um*



*zu fragen, ob sie zurückgelegt werden könnte. Es meldet sich die gut eingearbeitete Mitarbeiterin: »Ich sitze hier am Empfang und kann vom Telefon nicht weg und Kappen suchen. In einer Stunde kommt das Housekeeping, die sehen nach. Ruf dann bitte wieder an.«*

Prozessrichtlinie erfüllt – Kundin enttäuscht. Wir leben doch nicht mehr im Zeitalter der wandmontierten Fernsprechapparate mit knapp bemessenem Ringelkabel! Man könnte doch mal eben, mit dem Hörer am Ohr, fünf Meter um die Ecke laufen, eine Tür öffnen und einen Blick in die Kabine werfen, oder?

Bürokratisches Denken lässt sich mit Kundenorientierung schlicht und ergreifend nicht vereinbaren. Besonders absurd wird es, wenn derartige Prozesse penibel aufgesetzt, dann aber nicht zu Ende gedacht werden. So etwas kommt gerne ausgerechnet bei den Banken vor, die sich eine größere Kundennähe auf die Fahnen geschrieben haben.



*Da ruft zum Beispiel Ihre Beraterin an und bittet um Rückruf unter einer bestimmten Nummer. Sie sind so freundlich und rufen zurück: »Sie haben um meinen Anruf gebeten? Worum geht es denn?« Ein Kollege antwortet: »Oh, das weiß ich auch nicht. Ich frage nach.« Pause. »Ich habe es herausgefunden, wir wollten einen Termin mit Ihnen vereinbaren.« »Ach so. Und worum soll es in diesem Termin gehen?« »Das tut mir leid, das weiß ich nicht. Meine Kollegin spricht gerade, ich kann sie nicht fragen.« »Dann rufen Sie mich gerne an, wenn Sie es wieder wissen.« Es ruft aber nie mehr jemand an.*

Wie gesagt: Kundenkontaktpunkt-Management ist ein guter Anfang. Es lässt sich aber nur dann in Serviceglück übersetzen, wenn Empathie schon im Prozess des Servicedesigns eine Rolle spielen darf. Was sind die Bedürfnisse und Träume, die Antreiber und Probleme der Kunden? Nur wer sich da einfühlen kann, der kann überhaupt einen ersten, sinnvollen Schritt im Servicedesign gehen, Konzepte ableiten, Servicedesign-Prototypen entwickeln und schließlich funktionierende Services am Markt positionieren.

**Das Servicedesign definiert das WAS.** Wirklich magische Augenblicke zaubern Mitarbeiter immer auf der Grundlage eines exzellenten Servicedesigns. **Im nächsten Schritt kommt das WIE.** Wie genau gelingt es den Mitarbeitern, Resonanz zum Kunden herzustellen? Seine Bedürfnisse zu erkennen? Ihn zu überraschen? Mehr noch: ihn zu verzaubern? **Es ist das WIE, das das WAS veredelt.** Leider ist es häufig auch das WIE – ein miserables Serviceverhalten –, das ein eigentlich gut durchdachtes WAS – ein smartes Servicedesign – komplett zunichtemachen kann. Deshalb möchte ich in diesem Buch an dieser Stelle in die Tiefe gehen und weiter fragen:

- Was genau passiert in einem Servicemoment?
- Welchem Skript folgt der Mitarbeiter? Passt das überhaupt? Lässt es ihm Luft für eigene Akzente? Oder engt es ihn komplett ein?
- Wie viel Zeit steht ihm für jeden Servicemoment zur Verfügung? Steht er permanent unter Zeitdruck? Oder hat er die Freiheit, seinem Kunden auch einmal richtig viel Zeit zu schenken, wenn es darauf ankommt?

Wir schauen uns jetzt diese drei typischen Momente an, in denen Service an die Wand fährt. Voll an die Wand,

- weil es vorne und hinten an Zeit für den Kunden mangelt, niemand »zeitnah« auf den Kunden reagiert und schlimmstenfalls gar keiner kommt,
- weil das Servicesystem des Unternehmens entweder nicht funktioniert oder den eigenen Mitarbeitern rätselhaft bleibt,
- weil jeder Kundenkontaktpunkt mechanisch gedacht und dabei das Wichtigste vergessen wird: Empathie. Begegnungsqualität!