

## BOBKAS BUSINESS – 07/2019

### Das Geheimnis der Service-DNA: Unternehmen brauchen keine Kunden, sie brauchen FANS.

**Z**ahlreiche namhafte Erhebungen und Studien, sowohl im Konsumenten- als auch Geschäftskundenbereich, bekräftigen seit Jahren: „77% der Kunden, die Service auf Spitzenniveau erfahren, bleiben dem Unternehmen treu, 90% empfehlen es sogar weiter! Und mehr als 50 % sind bereit für Spitzenservice mehr zu bezahlen.“

Und weil Produkte zunehmend austauschbar geworden sind, wechseln Kunden sprunghaft den Anbieter. Deswegen brauchen Unternehmen keine Kunden, sondern FANS. Echte Fans bleiben. Fans sind treu. Die Frage beim Service am Kunden ist somit nicht länger: Wie erreichen wir Kundenzufriedenheit? Sondern: Wie begeistern wir unsere Kunden? Nie gab es weltweit mehr Produkte, mehr Services, mehr Wettbewerber und mehr Transparenz. Und doch erobern einige wenige erfolgreiche Unternehmen die Herzen ihrer Kunden im Sturm. Mit Momenten des Menschseins. Die besten Service-Momente sind solche, in denen Ihr Kunde Empathie spürt und Vertrauen, in denen er Orientierung findet und Haltung erfährt, in denen seine Wünsche erfüllt werden – selbst solche, von denen er selbst noch gar nichts wusste. Kunden lieben diese Momente. Und sie lieben SIE für diese Momente. Das Geheimnis des Erfolgs dahinter ist die Service-DNA, also die innere Haltung jedes Einzelnen im Unternehmen gegenüber den Kunden. Fortwährend dynamisch weiterentwickelt und im Alltag gelebt, macht die Service-DNA Ihr Unternehmen erst unverwechselbar. Wer mit Spitzenservice Kunden überzeugen will, muss zu allererst das eigene Team gewinnen. Denn im digitalen Zeitalter hat jedes Unternehmen so viele Botschafter wie Mitarbeiter. Überlegenheit am Markt erreichen Sie nur mit einem Spirit, der Spitzenservice antreibt. Wie Ihr Team wekommt vom „Service nach Zufall“ hin zum „Spitzenservice nach Plan“, möchte ich mit Ihnen gemeinsam heute erkunden. Dazu ist eingangs wichtig zu verstehen, wie sich professionelle Servicequalität aufbaut.

Ich persönlich mag die vier Säulen-Beschreibung im Aufbau von Service-Qualität. Die **erste Säule** ist die **Basisqualität**, also das, was Ihr potenzieller Kunde in jedem Fall voraussetzt. Beispielsweise die adäquate Erreichbarkeit oder den passenden Webauftritt. Darüber hinaus gibt es die **zweite Säule**, die **Erwartungsqualität**, also das, was der Kunde von Ihnen erwartet. Dazu müssen Sie die Erwartungshaltung Ihrer Kunden immer wieder aufs Neue erkunden bzw. direkt erfragen. Denn Erwartungen ändern sich wie Gewohnheiten meist schleichend und sind nicht sofort erkennbar. Sind die ersten beiden Säulen nicht bedingungslos gegeben, ist der Wechsel zum Wettbewerber wahrscheinlicher. Wichtig ist deswegen die **dritte Säule**, die **Überraschungsqualität**. Gemeint ist hier das Überraschungsmoment, also das, was Ihr Kunde oder potenzieller Kunde eben genau nicht erwartet. Mit einem Augenzwinkern, teils mit bitterem Wahrheitsgehalt, sage ich auch, aufrichtiges

Interesse, Zuhören und aktives Kümmern hilft hier manchmal schon. Ich hatte kürzlich im Training mit dem Serviceteam eines Maschinenbauers genau das zum Thema. Zunächst wurde ich belächelt, das sei doch schließlich selbstverständlich, entgegenete man mir. Mein Blick wanderte darauf hin zu einer großen Displayanzeige an der Wand. Dort waren alle von Kunden gemeldeten Störfälle live zu sehen, die sich noch in Bearbeitung befanden. Stolz erzählte mir ein erfahrener Servicetechniker, dass man diese alle nach und nach abarbeite, so stets alles zentral im Blick habe. Nun war im Display zu sehen, dass etliche Störungen seit 2-3 Tagen bestanden. Ich erlaubte mir die Frage, wie denn die Störfälle priorisiert würden. Ein Techniker erklärte daraufhin, dass alles nach Eingangsdatum und Zeit abgearbeitet werde. Ich fragte daraufhin, wie die Erwartungshaltung des Kunden dazu wäre. Ob beispielsweise der Kunde erwartet, erstmal in der Warteschleife warten zu müssen, dann durch drei Menüpunkte zum richtigen Ansprechpartner zu gelangen, bevor er dann erfährt, dass sein Anliegen erstmal nur aufgenommen und danach intern geprüft würde. Stille. Ich blickte in sichtbar ratlose wie peinlich berührte Gesichter. Die nachfolgende Frage, wie aus Kundensicht eine Priorisierung aussehen müsste, was als angemessene Reaktionszeit empfunden würde und was dieser konkret von Serviceteam erwarte, löste eine lebhaftige Diskussion aus. Ein kleiner Auszug hierzu: „Man könne doch aber nicht jeden um seine Meinung fragen. Der Kunde habe sowieso nie Verständnis und wolle immer, dass sein Problem sofort gelöst werde und am besten kostenlos. Der Kunde hat überzogene Erwartungen, denen man sich gar nicht erst stellen dürfe, sonst wolle er immer mehr von einem.“ Meine nächsten Fragen lösten den Knoten und sorgten für den richtigen Drive im Fortgang: Welche Erwartungshaltung soll denn Ihr Kunde haben, wenn Sie nicht offen und ehrlich mit ihm darüber sprechen? Wann haben Sie Ihren Kunden bei einer Störungsmeldung das letzte Mal am Telefon direkt danach gefragt? Und noch wichtiger nach den Gründen für seine Erwartungshaltung gefragt? Das versteht Ihr Kunde eben auch unter aufrichtigem Interesse. Denn nur dann werden Sie die Erwartungshaltung Ihres Kunden oder auch potenziellen Neukunden erfüllen können.

Eine große Hilfe, um die passende Lösung aus Kundensicht zu finden, ist im Übrigen die „**FORDEC-Methode**“, die ursprünglich in der Luftfahrtbranche entwickelt wurde. Sie eignet sich immer dann, wenn es darauf ankommt, in einer brenzligen Situation sehr schnell die richtige Entscheidung zu treffen. Diese Fragen machen den Unterschied:

**Facts:** Welcher Problemfall liegt warum vor und worin liegt die Herausforderung? **Options:** Welche Möglichkeiten bestehen, um das Problem aus der Welt zu schaffen? **Risks und Benefits:** Was sind die Vor- und Nachteile der einzelnen Möglichkeiten? **Decision:** Welches ist die Option mit der höchsten Erfolgsaussicht bei vertretbaren Risiken?

**Execution:** Ausführung der passenden Option und Zuteilung der Aufgaben: Wer macht was bis wann und mit welchem Ergebnis? **Check:** Führt der eingeschlagene Weg zum gewünschten Ziel oder ist Situation eingetreten, die eine Änderung des Plans erforderlich macht? Und dann wissen Sie auch, womit Sie Ihren Kunden, um auf die dritte Säule der Service-Qualität zurückzukommen, wirklich überraschen und damit für echte Begeisterung sorgen können.

Die **Begeisterungsformel** lautet schlicht:  
**Begeisterung = Erwartungshaltung + X**

Das X steht für die Aktion, mit der Ihr Kunde nicht rechnet. Das X ist die Extra-Meile, der Faktor, der Mehrwert schafft – maßgeschneidert und überraschend. Ist das erfüllt, entsteht Begeisterung, die wir alle möglichst oft erleben wollen. Die Auslöser können bereits Kleinigkeiten sein: In einem Tagungshotel kann beispielsweise bereits ein in der Seminarpause ausgelegtes Brillenputztuch mit dem Aufdruck eines motivierenden Zitats genau das bewirken. Der Mehrwert: die saubere Brille und der sprichwörtliche Durchblick. Der Maßschneiderungs-Faktor: Die Tücher werden nicht nach dem Gießkannenprinzip verteilt, sondern nur Brillenträgern hingelegt und das Zitat erzeugt Aufmerksamkeit. Wichtig zu verstehen ist, dass jedes Überraschungsmoment zugleich nur eine kurze Wirkungsdauer hat, schnell zur Erwartungshaltung wird, und daher immer wieder neu aufgefrischt werden muss. Und für die Nicht-Brillenträger dürfen Sie nun Ihrer Kreativität freien Lauf lassen.

Damit das im Alltag gelingt, braucht es die **vierte Säule**, die **Wirkung Ihres Teams**. Alles andere ist irgendwann kopierbar, nicht aber die Menschen, die mit aufrichtigem Interesse, einer authentischen Herzlichkeit und erlebbaren Leidenschaft sich für ihre Kunden täglich aufs Neue einsetzen. Zweifelsfrei verlangt das eine enorme Disziplin im Team, das Kundenwohl stets als oberste Maxime voranzustellen. Und von jeder Unternehmensführung wie auch jeder weiteren Führungspersönlichkeit im Unternehmen verlangt es das bedingungslose Vorleben eben dieser Werte. Wie Mitarbeiter erfolgreich eingebunden werden können, zeigt der bekannte Schindlerhof in Nürnberg seit vielen Jahren eindrucksvoll. Hier füllt jeder Mitarbeitende regelmäßig u.a. ein **Ideenblatt** aus, indem beispielsweise Ideen für die Überraschungsqualität, wie auch aus Kundensicht wichtige Verbesserungsvorschläge in den Arbeitsabläufen und internen Prozessen, festgehalten werden. Werden diese für gut befunden, werden diese unmittelbar vom Team in die Tat umgesetzt, die erfolgreichsten Vorschläge darüber hinaus besonders prämiert. Kern des Erfolges ist, dass das Team gemeinsam am Erfolg mitwirkt, konsequent die Kunden befragt und beobachtet, als auch die Kundenzufriedenheit als oberstes Gut des Unternehmens begreift und lebt. Der Schindlerhof hat hierbei über viele Jahre erfolgreich eine eigene Wertecharta, basierend auf dem Ziel der Kundenzufriedenheit, erarbeitet. Vor allem aber erlebt das jeder Kunde, der einmal den Schindlerhof betreten hat. Und ebenso versteht es das Team, wiederkehrende Kunden immer wieder aufs Neue zu überraschen, immer mit persönlicher Note, die in Erinnerung bleibt. Eine weitere Voraussetzung für das

Gelingen von Service auf Spitzenniveau ist die Übertragung von Kompetenzen auf jedes Teammitglied. Damit das gelingt, ist ein **adäquates Führungsverhalten** unabdingbar. Menschen suchen Orientierungspunkte, insbesondere sind dies Führungskräfte und die Unternehmensleitung. Welche Werte hier eingefordert und gleichermaßen vorgelebt werden, entscheidet unmittelbar über die Service-DNA jedes Unternehmens. Hier gilt das Prinzip der Reziprozität. Schenken Sie als Unternehmer oder Führungskraft Ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Vertrauen und Dankbarkeit, sind aufrichtig interessiert an deren Wohl und persönlicher Weiterentwicklung, dann werden nicht nur Sie selbiges zurückerhalten, sondern vor allem Ihre Kunden den Unterschied spüren. Im Führungsalltag heißt das, dass Entscheidungen u.a. nachvollziehbar begründet werden müssen. Nur wenn der Sinn einer Entscheidung verstanden ist und der dahinterstehende Zweck dem großen Ganzen dient, worauf sich alle im Unternehmen geeinigt haben, wird die Entscheidung auch in der Mehrheit Akzeptanz finden. Das bedarf einer transparenten, situativ angepassten Kommunikation, die Menschen abholt und mitnimmt auf den Weg der Veränderung. Um eine erfolgreiche Service-DNA zu entwickeln und diese über Jahre zu festigen, bedarf es vieler Veränderungen, zu denen Menschen erst einmal ihre Bereitschaft innerlich erklären müssen, für sich also das übergeordnete Ziel als lohnend und damit erstrebenswert erkennen müssen.



Das gelingt nicht mit plakativen Präsentationen vom grünen Tisch aus, sondern bedarf des intensiven Bemühens um das Abholen jedes Einzelnen. Und gleichermaßen bedarf es der Konsequenz, dass das bewusste, eigenmotivierte Verletzen der gemeinsamen Spielregeln im Kundenumgang zum Ausschluss aus dem Team führt.

**Hire for values. Fire for values.** Heisst übersetzt: Achten Sie bereits bei der Einstellung Ihrer Mitarbeiter/-innen auf die richtigen Werte in Bezug auf Dienstleistungs- und Veränderungsbereitschaft, Authentizität, Kommunikations- und Empathiefähigkeit. Wer gegen Ihre Service-DNA, also Ihre Haltung gegenüber Ihren Kunden, verstößt, muss Ihr Unternehmen auch konsequent wieder verlassen.

Entscheidend ist, dass jeder die Spielregeln, Erwartungshaltung und Konsequenzen in Bezug auf die eigene Service-DNA des Unternehmens kennt. Wer zudem das notwendige Vertrauen genießt, Freiräume hat und zugleich erlebt, dass Fehler passieren dürfen, solange man offen damit umgeht und das Team daraus lernt, der wird Verantwortung übernehmen für sich und seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg. Und diese Übernahme von Verantwortung im Alltag ist es, die einen Mitarbeiter in Konfliktsituationen befähigt sofort selbst die Lösung aus Kundensicht zu erwirken. Das macht doch nachhaltig den Erfolg aus. Menschen, die aus Überzeugung Dienst an ihren Kunden leisten und jeden Tag dafür gemeinsam kämpfen, den Schmerz ihrer Kunden zu erkennen und Lösungen dafür zu entwickeln. Seien es Produkte oder ergänzende Dienstleistungen, die es Ihnen ermöglichen, enger an die Kunden heranzurücken, um gleichermaßen anziehend auf potenzielle Neukunden zu wirken. Denn wer will nicht auch gerne zu einem Partner wechseln,

der die Kundenbedürfnisse allem voranstellt und konsequent lösungsorientiert agiert? Und dabei noch Freude und empathische Leidenschaft versprüht?

Deswegen möchte ich Sie heute auch dazu ermutigen, diesen Weg konsequent einzuschlagen. Denn es ist Ihre große Chance, der Vergleichbarkeit und der damit verbundenen Dynamik der Preisspirale bei zunehmender Globalisierung ein Stück weit zu entkommen. Dieser Weg eröffnet Ihnen die Möglichkeit auch in Zukunft profitabel zu wachsen. Fakt ist, dass innovative Services, die Engpässe bedienen, Mehrwert erzeugen und intelligent vom Kunden her konzipiert sind, ganz klar der Wachstumsmotor für die Zukunft sind. Ich wünsche Ihnen viel Freude mit diesem heutigen Erfolgsimpuls. Wenn auch Sie nun mehr über die Service-DNA in Ihrem Unternehmen erfahren möchten, lassen Sie uns persönlich sprechen. Ich lade Sie herzlichst auf einen Gedankenaustausch hierzu ein.

