

WHITEPAPER

**SERVICE DESIGN -
WER JETZT NICHT
UMDENKT, VERLIERT.**

bobka^{tb}
mittelstandsberatung

Die Umsetzungsprofis

BOBKAS BUSINESS – 04/2020

Service Design - Wer jetzt nicht umdenkt, verliert.

Haben Sie's gewusst?

Nur jeder fünfte Kunde bezeichnet sich als Fan eines Unternehmens, und zwar vor allem auf Grund des Kundenservice. Hingegen schätzt die Hälfte der Unternehmen ihre Fan-Quote auf 50 %. Sie überschätzen ihre Produkte und Dienstleistungen und unterschätzen beispielsweise den unkomplizierten Umgang mit ihren Kunden. Produkte und Dienstleistungen sind, das belegen zahlreiche Studien, somit eher ein Muss-Kriterium, während der Kundenservice als Begeisterungs-Kriterium einzustufen ist.

Zum Einstieg mal ein Beispiel, dass wir wohl alle nachvollziehen können: Rund die Hälfte aller Kundenbeschwerden über Flughäfen resultieren aus den Sicherheitskontrollen. Darunter fallen u.a. mangelhafte Freundlichkeit des Personals, der zu langwierige Sicherheitscheck, fehlende Sitzmöglichkeiten nach dem Screening, verwirrende Beschilderung an den Sicherheits-Checkpoints. Hier wird offensichtlich, dass ein erstklassiges Shopping- und Food Angebot, sowie saubere Flughäfen eben nicht alleine ausschlaggebend sind für die Zufriedenheit der Reisenden. Es kommt darauf an, alle Kontaktpunkte von Kunden, Gästen und Reisenden mit dem eigenen Unternehmen im Blick zu haben und die insgesamt Servicestrategie darauf auszurichten.

Ihr Verständnis von exzellentem Service (im Weiteren Service-Excellence) möchte ich daher heute bewusst auf den Prüfstand stellen und neue Blickwinkel mit Ihnen gemeinsam einnehmen.

Das perfekte Serviceerlebnis ist eine Illusion.

Bei ehrlicher Betrachtung müssen wir uns eingestehen: Perfekte Serviceerlebnisse lassen sich nicht vollends planen. Sie entstehen meist aus der Situation heraus im Verlauf der Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen. Es spielen zu viele individuelle Faktoren und auch die jeweils aktuelle Situation, in der ein Kunde sich befindet, eine Rolle. Menschen sind nun mal keine Schachfiguren, die nur in der richtigen Weise auf einem ebenen Spielbrett mit regelmäßig definierten Feldern bewegt werden müssen, um den Sieg zu erringen.

Schlüpfen Sie deshalb in die Schuhe Ihrer Kunden und vollziehen Sie die Erlebnisse Ihrer Kunden an den verschiedenen Berührungspunkten mit ihrem Unternehmen nach. Lernen Sie daraus, wo die wesentlichen Gründe für den Abbruch eines Kontakts oder eines Kaufprozesses liegen und beheben Sie diese oder gestalten die Kundenreise so, dass ein positiver Gesamteindruck entsteht.

Ihre internen Prozesse nimmt Ihr Kunde idealerweise gar nicht wahr. Nutzen Sie die technologischen Möglichkeiten zur Gestaltung von effizienten, für den Kunden „unsichtbaren“ Prozessen. Um Ihnen ein Beispiel zu geben: In manchen Unternehmen werden Kunden an

eine andere interne Hotline verwiesen, obwohl der Mitarbeiter im Kontakt das Anliegen bearbeiten könnte – weil die Abrechnungen des Callcenters anhand der Kontaktvolumina auf den Servicenummern erstellt werden. Wenn die Mitarbeiter die Anfrage „auf der falschen Nummer“ bearbeiten, kann die Leistung nicht abgerechnet werden. Also muss der Kunde erneut anrufen, wieder warten, ggf. noch mal das Telefonmenü bedienen und sein Anliegen wiederholen, damit intern richtig abgerechnet werden kann.

Experten-Tipp:

Geben Sie sich maximale Mühe, es Ihren Kunden auf deren Reise an allen Kontaktpunkten mit Ihnen so angenehm wie möglich zu machen, anstatt interne Prozessoptimierungen zu Lasten Ihrer Kunden vorzunehmen.

Verschaffen Sie Ihren Mitarbeitern Gestaltungsfreiraum

In vielen von uns untersuchten Fällen haben die Mitarbeiter zu wenige formale Kompetenzen. Dadurch müssen viele Kontakte weitergereicht werden und die Geduld des Kunden wird strapaziert. Hinzu kommt, dass sich die Mitarbeiter nicht als Ansprechpartner auf Augenhöhe mit dem Kunden fühlen können, weil sie für alles Rücksprache halten müssen. Es ist frustrierend, sich nicht um die Kunden so kümmern zu dürfen, wie man es eigentlich könnte und auch gern tun würde.

Das Fundament einer überdurchschnittlichen Servicequalität bildet eine menschenzentrierte Kundenservice-Strategie, die Kunden und Mitarbeiter im Blick hat. Lernen Sie Ihre Kunden kennen, beseitigen Sie Kontakthindernisse, gestalten Sie Ihre Prozesse unsichtbar und gestalten Sie ein Serviceumfeld, in dem Kunden und Mitarbeiter für beide Seiten zufriedenstellend interagieren können. Dann klappt's auch mit der Servicequalität! Und ganz nebenbei steigt auch die Effizienz.

Das Konzept der Service-Profit-Kette

Eine Begrifflichkeit, die eindrucksvoll das Wirkungsfeld der Kundenzufriedenheit und -treue, Servicenutzen, Mitarbeiterproduktivität, -treue und -zufriedenheit sowie Servicequalität mit dem des wirtschaftlichen Erfolges in Zusammenhang bringt, ist jene der Service-Profit-Kette.



Icons: CC BY-SA Marc Stickdorn & Jakob Schneider – tisdt.com

Mit der Service-Profit-Kette werden Rentabilität und Kundentreue verbunden mit Zufriedenheit, Loyalität und Produktivität der Mitarbeiter.

Die wichtigsten Verbindungsglieder der Kette sind: Profit und Wachstum, die vorwiegend durch Kundentreue stimuliert werden.

Ob Kunden loyal sind, hängt vor allem von ihrer Zufriedenheit ab. Denn nur begeisterte Kunden empfehlen Ihr Unternehmen aktiv weiter. Und dass sich dies auszahlt, bestätigen u.a. namhafte Studien. So geben Kunden beim fünften Kauf im Online Shop etwa 40 % mehr aus, beim zehnten Kauf bereits 80 %. So steigt der Wert eines Fans kontinuierlich über die Geschäftsbeziehung hinweg. Dieser Effekt lässt sich in nahezu allen Branchen beobachten, wenn gleich in unterschiedlicher Ausprägung.

Kundenzufriedenheit ist u.a. vom Preis-Leistungs-Verhältnis abhängig. Sie wird maßgeblich durch den Nutzen eines Service oder Produktes bestimmt. Der Nutzen berechnet sich als Wert, den die Kunden bekommen, im Verhältnis zu den Ressourcen Zeit und Geld, die sie dafür aufwenden müssen. Die Kunden allein bestimmen den Wert eines Service für sich individuell im jeweiligen Nutzungskontext.

Sie kennen das selbst aus eigener Erfahrung. In entspannter Urlaubsatmosphäre achten Sie sicherlich nicht mit dem selben Augenmerk auf die Preise wie Zuhause. Weil Sie sich etwas gönnen und es genießen wollen. Entsprechend anders ist Ihr Preisempfinden und die damit verbundene Kaufbereitschaft. In Paris zahlen Sie beispielsweise für einen Kaffee an der Bar weniger als wenn Sie draußen die Sonne genießen und das Leben beobachten können.

SERVICE EXCELLENCE IS NOT A SKILL – IT'S AN ATTITUDE ...

Die beste Leistung wird erreicht von zufriedenen, loyalen und produktiven Mitarbeitern.

Mitarbeiterzufriedenheit ist das Resultat erstklassiger Individualförderung und einer Unternehmensethik, die es Mitarbeitern konsequent ermöglicht, den eigenen Kunden einen wertvollen Service zu liefern, sowie dafür entsprechend Freiräume und Kompetenzen gewährt. Erfolgreiche Führungskräfte verbringen nachweislich viel Zeit mit Kunden und Mitarbeitern. Sie legen bei der Auswahl neuer Mitarbeiter den größten Wert auf die richtige Haltung, leiten von Beginn kontinuierlich an und führen im Tagesgeschäft konsequent ergebnisorientiert.

In den allermeisten Fällen konzentrieren sich Unternehmen auf einzelne Aspekte, unterschätzen aber den Wert und die Wirkungszusammenhänge der Verknüpfung. Sie machen im Marketing hohe Wertversprechen, schaffen es aber durch unzureichende interne Abstimmung und Kommunikation nicht, diese konsistent einzuhalten. Und Sie selbst kennen das eiserne Sprichwort, wenn es um beiderseitig gewinnbringende und damit nachhaltig erfolgreiche Geschäftsbeziehungen geht: Versprich nur, was Du auch wirklich halten kannst.

Weniger Reklamation = weniger Kosten?

Nahezu auf jeder Webseite und Imagebroschüre werden tollkühne Serviceversprechen ausgelobt, die manches Mal dem Eingang zur Himmelspforte gleichen. Da wir uns täglich mit der Optimierung von Verkaufs- und Serviceorganisationen befassen und auch bei der Umsetzung vor Ort mit anpacken, schöpfen wir inzwischen aus einem reichen Erfahrungsschatz an Erlebnissen aus der Beziehung von Kunden und Unternehmen. Nachfolgende Fragen können heute weniger als 10 % aller Entscheider in kleinen und mittleren Unternehmen auf den Punkt spontan beantworten.

Wenn ich Sie frage, wie gut Ihr Service Level aus Kundensicht konkret ist, auf einer Skala von 1-10, wie lautet hier Ihre spontane Antwort?

Auch bei den nächsten Fragen bitte ich um Ihre spontane Einschätzung.

Wie viel kostet Sie jede einzelne Kundenreklamation konkret in Euro?

In Prozent: Wie vielen Ihrer Mitarbeiter liegt das Serviceempfinden und Glück Ihrer Kunden, täglich erlebbar, am Herzen?

Wenn Sie zu obigen Gedankenanstößen Fragen haben, lassen Sie uns darüber sprechen.

Geben Sie Ihrem Glück eine Chance.

Den häufigsten Einwand Ihrer Mitarbeiter kennen Sie bereits: Wir haben doch kaum Reklamationen. Nun wissen Sie selbst am besten, dass längst nicht alle Reklamationen Sie als Entscheider überhaupt erreichen.

Zum Zweiten hat die Unzufriedenheit Ihrer Kunden nicht immer sofort eine Auswirkung. Sie erkennen diese versteckte Gefahr oftmals also gar nicht unmittelbar. So wird Ihr Kunde bei geringerem Wettbewerb am Markt oder hohen Wechselbarrieren zunächst abwarten. Ändern sich dann aber diese Parameter, tritt die Bugwelle, die Ihr Unternehmen unbemerkt vor sich hergeschoben hat, erst zu Tage, mit fatalen Auswirkungen. Gerade in wirtschaftlichen Umbruchzeiten, wie in diesen Wochen, überrollt diese disruptionsartige Bewegung dann wie ein Donnerschlag ganze Branchen.

Und zum Dritten reklamieren nur weniger als 4 % aller unzufriedenen Kunden überhaupt. Ob sich Kunden aktiv beschweren ist von einer Reihe an Faktoren abhängig. Zwei besonders relevante Größen sind die wahrgenommenen Beschwerdekosten sowie der Nutzen.

Genau wie Sie als Unternehmer wägen auch Ihre Kunden Kosten und Nutzen einer Handlung gegeneinander ab. Stuft Ihr Kunde den Nutzen einer Beschwerde höher ein als die dafür aufzuwendenden Aufwände, steigt die Bereitschaft sich zu beschweren und damit Ihre Chance sich zu verbessern. Wie gerade erwähnt, sind das branchenübergreifend weniger als 4 % der unzufriedenen Kunden.

Fakt ist: Paradoxerweise sind Kunden, die mit der Reaktion des Unternehmens auf die Beschwerde zufrieden waren, sogar insgesamt zufriedener als solche Kunden, die keinerlei Beschwerden geäußert haben.

Ein Grund mehr also, es Ihren Kunden so leicht wie nur irgendwie möglich zu machen, Kritik zu üben. Je empathischer sich Ihre Mitarbeiter an allen Kundenkontaktpunkten zeigen, wie sehr Sie Kundenfeedback wertschätzen, desto mehr werden Sie auch von Ihren Kunden erfahren.

Genau das erweist sich im Alltag als größte Herausforderung.



Bild © Jérôme Rommé #223862658 stock.adobe.com

Mitarbeiter mitgestalten lassen.

Der Ausweg: Erkunden Sie Ihre Kundenkontaktpunkte, durchdringen Sie die Kundenerwartungen an jedem einzelnen Punkt, finden Sie den richtigen Mittelweg zwischen Vorgaben zum Umgang mit Kundenreklamationen und den notwendigen Freiräumen wie Kompetenzen für Ihre Mitarbeiter, um in der Situation richtig handeln zu können (z.B. konkretes Budget in EUR und /oder auch Zeitbudgets) und um Anliegen zu klären. Und zuletzt braucht es die richtige Strategie und das passende Training, um Ihr Team auf Ihre Service Mission einzuschwören und um für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu sorgen.

Essentielle Voraussetzung dafür ist Ihre **positive Fehlerkultur** im Umgang mit Reklamationen.

Nur wo Fehler von allen eigeninitiativ transparent gemacht und die sich ergebenden Lernfelder konstruktiv und abteilungsübergreifend im Unternehmen gemeinsam genutzt werden, werden Mitarbeiter und Kunden echte Partnerschaften aufbauen, die von gegenseitigem Vertrauen und Wertschätzung geprägt sind. Und damit länger halten und im Ergebnis profitablere Geschäftsbeziehungen ermöglichen.

Nur um eines klar zu stellen: die positive Fehlerkultur ist nicht gleichzusetzen mit einem Kuschelbiotop. Es geht darum, von und miteinander zu lernen. Und aus Fehlern lernen wir nun mal sehr viel über uns und unsere Kunden. Im Umkehrschluss bedingt es, dass Fehler sich nicht stetig wiederholen.

Menschen, die sich diesem Lernprozess verweigern oder ihn gar torpedieren, haben in Ihrem Team nichts verloren. Denn sie gefährden den gesamten Erfolg Ihres Teams.

Hier ist Ihre Konsequenz als Entscheider gefragt. Welchen Grund hätten sonst Ihre Mitarbeiter es Ihnen gleichzutun?

Ein Beispiel, wie es nicht sein sollte.

SERVICE EXCELLENCE:

- WENN GELEGENHEIT AUF BEREITSCHAFT TRIFFT.

Lassen Sie mich Ihnen ein anschauliches Beispiel machen zum Einstieg, wie ein Kunde nicht richtig wahrgenommen wird: Es ist ein grauer Herbsttag mit Nieselregen in einer deutschen Großstadt. Der Verkehr ist durch Blitzeis völlig zum Erliegen gekommen. Ein Hotelgast, der sich verfroren und völlig durchnässt bis zum Hotel durchgeschlagen hat, kommt mit nachvollziehbar grimmigem Gesichtsausdruck an der Rezeption an. Sofort begrüßt ihn die freundlich geflütelte Floskel: „Herzlich Willkommen in unserem Haus. Ich hoffe, Sie hatten eine gute Anreise.“ Dass dem wohl eher nicht der Fall ist, dürfte offensichtlich sein. Der Gast ist völlig durchnässt, durchgefroren und gefrustet, sein Gesichtsausdruck spiegelt genau diese Stimmung wider. Eine solche Begrüßung vermittelt ihm, dass sein Gegenüber kein aufrichtiges Interesse an seiner Situation und damit seiner Person hat. Einen Gast positiv aufzuladen, geht zweifelsfrei anders.

Stellen wir uns nun vor, die Dame an der Rezeption hätte ihn so begrüßt: „Schön, dass Sie es durch dieses Chaos noch sicher und heil zu uns geschafft haben. Sie sind ja ganz schön nass geworden. Was können wir jetzt Gutes für Sie tun? Möchten Sie vielleicht einen wohltuenden Kräutertee oder lieber eine heiße Zitrone? Wir bringen Ihnen Ihr Wunschgetränk gerne direkt aufs Zimmer.“ Die Conclusio bei dieser Geschichte: Es ist so einfach, guten Service zu liefern und Gelegenheit dazu gibt es jederzeit – es kommt einmal mehr auf die eigene Haltung und Freiräume abseits festgelegter Leitfäden an. Insbesondere die Haltung bestimmt das eigene Handeln maßgeblich.

Damit Ihr Team in jeder Situation genau hier den Unterschied macht, möchten wir Ihnen mit dieser Kolumne eine erste Hilfestellung geben.

Service Design - Zukunft gestalten und erhalten.

Lassen Sie mich ein Zitat eines KMU-Geschäftsführers, anlässlich eines Erfahrungsaustausches mit anderen Entscheidern in vertrauter Runde, an dieser Stelle anführen: „Ich habe so wenig Geld, ich kann mir nichts Unzuverlässiges leisten“. Angesichts der derzeit zutage tretenden Liquiditätseingänge in kleinen und mittleren Unternehmen, bei gleichzeitig abnehmender Prognoseverlässlichkeit, die eigene wirtschaftliche Entwicklung betreffend, werden auch Ihre Kunden künftig eine Investitionsentscheidung ganz entscheidend von diesem Aspekt abhängig machen. Und da Vertrauen nun einmal behutsam entsteht und gepflegt werden will, wird den Kundenkontaktpunkten Ihres Unternehmens, wie auch den Erfahrungen damit besondere Bedeutung zuteil.

Conclusio: Einmal den Service richtig durchdacht und unternehmensweit Vertriebs- und Servicestrategie aus Kundensicht verzahnt, sowie die Mitarbeiter kontinuierlich trainiert, generiert so viel mehr an Effizienz und Marge, dass alles andere zu kurz gedacht wäre. Denn Ihre Kunden werden besonderen Service auch besonders wertschätzen und eine stärkere Bindung aufbauen. Sie kennen schließlich das Sprichwort: „Wer zu kurz denkt, bezahlt doppelt.“ Worauf also länger warten?

Ein gut durchdachter Service erspart allen Beteiligten Frust und nicht zuletzt unnötige Kosten. Viele mögliche Fehlerquellen können Sie bereits im Vorfeld voraussehen. Sind Sie sich dieser Hürden bewusst, können Sie viele Probleme ganz vermeiden oder Strategien diskutieren, wie Sie damit umgehen. Positive Rückmeldungen der **Kunden motivieren** viel mehr als ständige Enttäuschungen und Beschwerden. So sorgen Sie nicht nur bei Ihren Kunden für angenehme Erfahrungen, sondern auch bei Ihren Mitarbeitern.

Wenn Sie wissen wollen, wie genau das möglich wird, lesen Sie weiter.

Service Design bietet genau dafür einen strukturierten Prozess und liefert sofort einsetzbare Werkzeuge, um Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit gleichermaßen anzukurbeln. Der Fokus ist dabei konsequent auf die Kunden gerichtet. Damit ein hoher Nutzen für die Kunden entsteht, werden aber auch die Mitarbeiter als interne Kunden berücksichtigt. Nur wenn es gelingt, Silodenken zu überwinden und abteilungsübergreifend zusammenzuarbeiten, greifen alle Rädchen ineinander.

Dabei kommt es eben entscheidend darauf an, die Stärke der einzelnen Kettenverbindungen zu messen und durch dementsprechende Maßnahmen auszubauen. Die Ursache der allermeisten Störungen ist schlicht, dass Ihre Mitarbeiter sich der Zusammenhänge gar nicht bewusst sind und so finden sich oft ganz simple Stellschrauben mit enormem Effekt für die Kundenzufriedenheit in Bezug auf das eigene Servicelevel.

Service Design zielt darauf ab, Kunden mit hohem Nutzen zu begeistern. Dafür wird dieser **Kundennutzen transparent** und in der Kommunikation für den Kunden sofort greifbar gemacht.

In Ihre Kunden hineinversetzen

Um sich in Ihre Kundensituation hineinzuversetzen, helfen Ihnen u.a. folgende Fragen:

- In welcher Situation befindet sich Ihr Kunde gerade?
- Welche Erwartungen ergeben sich aus dieser Situation?
- Wie variieren diese Erwartungen in Abhängigkeit vom Medium (Telefon, E-Mail, Chat, etc.), über das kommuniziert wird bzw. der persönlichen Anwesenheit vor Ort?
- Wie teilen sich Kunden (in Abhängigkeit von dieser Situation) in sozialen Medien und Foren z.B. zum Verhalten Ihres Unternehmens mit?
- Wenn Sie sich in besagter Kundensituation befänden: Was würden Sie sich jetzt wünschen, was würde Sie so richtig begeistern?



Bild ©REDPIXEL #108853958 stock.adobe.com

Denken in Kundenerlebnissen

Die dafür notwendige Service Qualität gelingt nur, wenn motivierte Mitarbeiter sich der Prozesse und Wirkungszusammenhänge bewusst und entsprechend eingespielt sind.

Wichtig für Ihr Team ist also, zu erkennen, dass Leistungen heutzutage durch eine Verkettung von Kontaktpunkten der Kunden mit Ihnen als Anbieter erbracht werden. Diese Kontaktpunkte gilt es nicht nur einzeln zu optimieren, sondern vielmehr deren Ereignis- und Erlebniskette aus Kundensicht insgesamt stets im Blick zu haben. Denn ein Kunde wird auf seiner Reise (sog. Customer Journey) viele Begegnungen und damit Kontaktpunkte zu Ihrem Unternehmen haben.

Service Design hilft Ihnen, eine visuell greifbare und zugleich **digital erlebbare Karte Ihres Unternehmens** zu erstellen, wo genau diese Ereignisketten, ihre Wirkungszusammenhänge und alle Berührungspunkte Ihrer Kunden mit Ihrem Unternehmen transparent zu sehen sind. So wird das zielgerichtete Anleiten und Trainieren Ihres Teams für Sie einfacher und effektiver im Ergebnis.

Damit das Ganze noch greifbarer wird, lassen Sie mich Ihnen an zwei Beispielen einige dieser Kontaktpunkte aufzeigen. Denn überall, wo Ihr Team Kontakt zu Ihren Kunden hat, bestehen Erwartungen und werden entweder erfüllt, übertroffen oder eben nicht erfüllt. Das Resultat hat Auswirkungen auf Ihr Servicelevel, wie es Ihr Kunde empfindet. Und gerade in der Anbahnungsphase haben Sie nunmal keine zweite Chance für den ersten Eindruck.

Beispiel 1 - der Händler:

Hier informieren sich ein potentieller Neukunde und auch Ihre Fans an vielen Kontaktpunkten. Beispielsweise über Ihre Chat-Funktion, Ihr Kontaktformular, Ihren Online Shop auf der Webseite oder über Ihre App. Weitere Kontaktpunkte: eine Reaktion auf Ihren Newsletter oder Ihre Werbebeilagen werden gelesen und Ihre Präsenzen in den sozialen Medien darauf angesehen. Dabei werden Öffnungszeiten recherchiert, Wegbeschreibungen genutzt, Produkte und Services verglichen, oftmals auch einfach eine erste Orientierung gesucht.

Wenn Sie stationärer Händler sind, bietet Ihr Ladengeschäft die nächsten Kontaktpunkte, wie etwa Ihr Schaufenster mit z.B. QR Codes, Ihr Kontakt an der Information und später an der Kasse, Ihr Verkaufspersonal im Beratungsgespräch, Ihre Serviceannahme, Ihre Warenausgabe, Ihr Versand bei Online-Bestellungen, Ihre Telefonzentrale, Ihr Büroteam für Rückfragen zu Kassenbons oder dem Kauf auf Rechnung, Ihre Verkaufspräsentation mit den stillen Verkäufern, Ihre analogen oder digitalen Kundenleitsysteme, die Orientierung bieten, wo welches Produkt und Dienstleistung zu finden ist, uvm.

An all diesen Kontaktpunkten entscheidet sich jede Minute aufs Neue, ob Sie die Kundenerwartungen treffen oder gar übertreffen, ob Kundenbindung oder Verärgerung entsteht.

Aus meiner langjährigen Handelspraxis lassen Sie mich sagen, dass es alles andere als selbstverständlich ist, dass alle an einem Strang ziehen und die **Lösungsfindung im Kundenkontakt suchen**.

Im mitunter stressigen Alltagsgeschehen gerät genau das schnell unter die Räder. Da wird statt abteilungsübergreifendem Verkaufen im Sinne des Kunden lieber auf die Nichtzuständigkeit abgestellt und der Kunde sich selbst überlassen. Oder Kunden werden am Telefon in der Warteschleife hin und her verbunden, als wäre die Zeit des Kunden nicht von Relevanz und als hätte Ihr Kunde besondere Freude daran, sein Anliegen gebetsmühlenartig stets aufs Neue zu wiederholen bis zum richtigen Ansprechpartner. Bei Reklamationen wird dem Kunden nicht selten erstmal eine grundsätzliche Mitschuld unterstellt, Gesetzestexte zitiert anstatt den gemeinsamen Konsens zu suchen oder eine Reaktion bleibt gänzlich aus.

Genau hier hilft Service Design, um die richtigen **Leitplanken und Freiräume** wie Kompetenzen für jeden Kontaktpunkt zu finden. Um im Ergebnis den eigenen Kunden das bestmögliche Erlebnis zu bieten, denn nur exzellenter Service ist ein **merkwürdiges** Erlebnis, das positiv in Erinnerung bleibt und an einander bindet.

Beispiel 2 - der Maschinenbauer:

„Ihr Geschäft *endet* keineswegs mit der Übergabe oder Auslieferung einer Maschine. Im Gegenteil, es ist erst der *Anfang* einer langen, lukrativen und wechselseitigen Beziehung zum Kunden.“

Wenn wir obiges Beispiel auf einen Maschinenbauer übertragen, finden sich ergänzend hierzu weitere Kundenkontaktpunkte. Beispielsweise kommen Messen hinzu, wo digital oder auch analog Leads generiert und Verkaufsgespräche geführt werden. Bei der Inbetriebnahme wie später der Maschinennutzung, wie auch bei der Wartung, gibt es die nächsten Kontaktpunkte. Printanzeigen in Fachzeitschriften, wie etwa auch die Schaltung von Online-Kampagnen sind weitere. Aber auch der jährlich erscheinende Jahresbericht eines Unternehmens, Kundenbindungsprogramme, Gruß- und Weihnachtskarten, der eigene Showroom, der Ersatzteilservice, der technische Support, der Kundendienst vor Ort beim Kunden, die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, die Kundenverkaufs- und Serviceformulare, die Gebrauchsanweisung und Inbetriebnahmeanleitung, das Verpackungsdesign, die Auftragsentgegennahme, der Rechnungsprozess, uvm. sind eigene Kundenkontaktpunkte, die es in die insgesamt Service Strategie einzubeziehen und entsprechend mit Service Design zu visualisieren und weiterführend auszugestalten gilt. Denn **überall gilt es die Kundenerwartungen zu kennen**, um darauf entsprechend vorbereitet zu sein.

In den letzten Jahren durfte ich viele mittelständische Unternehmen bei der Optimierung Ihrer Vertriebs- und Serviceaktivitäten unterstützen. Aus Erfahrung weiß ich daher, dass in den wenigsten Fällen auch nur ein Bruchteil dieser Kundenkontaktpunkte dem Großteil der Mitarbeiter überhaupt bewusst ist, geschweige denn entsprechend der insgesamt **Service Guideline** agiert wird. Entsprechend selten ist die Servicestrategie des Unternehmens mit dem Vertrieb verzahnt und alle Kundenkontakte involviert, sowie die Mitarbeiter zielgerichtet trainiert. Genau hier schlummert das größte Potential für profitables Wachstum in dieser Umbruchzeit.

Stellen Sie sich nur einmal vor, Ihr Verkaufsdienst agiert eng verzahnt mit dem Außendienst, der Kundenservice ist jederzeit up-to-date über die Kundenbelange und spielt dies digital in

Echtzeit in die Vertriebsorganisation zurück. Welche Chancen im After-Sales Bereich ergeben sich hier erst, wenn Ihr Serviceteam noch entsprechend verkaufsstark agiert und Ihr Kunde an jedem einzelnen Kontaktpunkt zu Ihrem Unternehmen stets das Gefühl hat, willkommen zu sein, weil Anliegen jederzeit schnell und aus Kundensicht einfach im Handling bearbeitet werden. Und Ihr Kunde jederzeit über den Bearbeitungsstand seines Anliegens im Bilde ist. All das lässt sich dank der technischen Helfer heute sehr schnell realisieren. Es braucht lediglich Ihre Entscheidung und Entschlossenheit, das Thema Service Design jetzt konsequent anzupacken, um **gestärkt aus der Krise hervorzugehen** und auf dem neuen Spielfeld eine Führungsrolle einzunehmen.

Gemeinsam erstellen wir Ihre Übersichtskarte mit allen Kundenkontaktpunkten, genau so, wie Ihr Kunde diese auf seiner Kundenreise erlebt. Daraus entwickeln wir dann Ihre individuelle Servicestrategie, die passgenau die Erwartungen Ihrer Kunden trifft und an den wichtigsten Stellen für Überraschungsmomente sorgt, die in Erinnerung bleiben und für mehr Geschäft sorgen.

Praxis-Beispiele, die nachweislich zu mehr Erfolg führen.

Ein Anbieter von **Markensportschuhen** beispielsweise hat verstanden, dass der Kauf von Sportschuhen kaum Wert für die Kunden generiert, wenn diese anschließend in der Ecke liegen. Mit einer App motiviert er seine Kunden zum regelmäßigen Sport und erleichtert mit Trainingsplänen den richtigen Einsatz. So unterstützt der Anbieter seine Kunden möglichst lange Freude am Sport zu haben, generiert stärkeren Bedarf nach weiteren Sportartikeln und steigert durch das neue Netzwerk die Bindung zu seiner Marke. Die Lektion daraus: Kundennutzen zahlt sich doppelt aus.

Als bei einem **Softwareanbieter** ein Ausfall aufgrund eines Problems auftrat, veröffentlichte das Unternehmen einen Tweet darüber, bevor es Kundenbeschwerden erhielt. Der Tweet enthielt ein Welpen-Video als Ablenkung und lockerte die Stimmung auf. Während einige wenige Kommentare darauf abzielten, in Erfahrung zu bringen, wann das Programm wieder laufen würde, konzentrierten sich die allermeisten Antworten auf die entzückenden Welpen. Die Lektion daraus: Manchmal ist es besser, ein Problem anzuerkennen, bevor es auftritt, und Ihre Kunden wissen zu lassen, dass Sie daran arbeiten, es zu beheben.

Ein anleitendes Beispiel für alle **Autohäuser**: Ein bekannter Kfz-Hersteller für Elektroautos trifft in vielen Ländern bereits seine Kunden buchstäblich dort, wo sie gerade sind, um Probleme an deren Autos zu beheben. Das Gleiche bietet ein weltweit allseits bekannter **Anbieter für den Scheibenaustausch beim Auto** an. Lassen Sie mich Ihnen hierzu ein beispielhaftes Video zeigen, wo die Kontaktpunkte anhand dieses Beispiels sehr gut gezeigt werden: <https://www.youtube.com/watch?v=NAJkAE5vcWw>

Aus Kundensicht ideal, weil sie nicht in einer Werkstatt herumsitzen müssen und die Reparatur entsprechend des eigenen Kalenders geplant werden kann. Das ist ein eindrucksvoller **Beleg für ausgezeichneten Kundenservice**.

Die Lektion daraus: Auch wenn Sie Kunden nicht immer dort treffen können, wo sie sich gerade aufhalten, können Sie doch über Ihre vielen Kommunikationskanäle Feedback einholen und mehrere Service-Optionen anbieten, damit die Kunden Sie so kontaktieren können, wie es für sie am bequemsten ist. Kunden wertschätzen Zeit und Bequemlichkeit und wie die hohen Preise von Tesla beweisen, lassen sich damit auch deutlich höhere Preise und bessere Margen am Markt erzielen.

Ein bekannter deutscher **Aufzughersteller** integriert inzwischen in alle seine Aufzüge smarte Technologien, die präzise Vorhersagen ermöglichen und Instandhaltungen damit planbar machen. Der Kundennutzen liegt auf der Hand: höhere Sicherheit, maximale Transparenz und signifikant geringere Ausfallzeiten. Und wenn es doch einmal zum Ausfall kommt, ist der Techniker bereits auf dem Weg, weil 24/7 intelligente Sensoren rechtzeitig den Technikereinsatz auslösen. Wer einmal in einem belebten Kaufhaus oder Einkaufszentrum erlebt hat, welche Auswirkungen ein Ausfall von Aufzügen oder Rolltreppen hat, der weiß sofort den Mehrwert wertzuschätzen.

Wer jetzt nicht dran bleibt, verpasst das Beste.

Sprechen Sie uns an, wenn Sie mehr darüber erfahren wollen, wie Sie Service Design auch für Ihr Unternehmen nutzen können, um die Zufriedenheit Ihrer Kunden und Mitarbeiter zu verbessern. Im Ergebnis werden Sie unter Garantie signifikant mehr Gewinn erzielen als der Wettbewerb und das auf Dauer.

Schon in Kürze verraten wir Ihnen zu diesem spannenden Zukunftsthema, in einer neuen Podcastfolge der Sparringslounge für Entscheider, noch mehr Erfolgshebel und Best-Practice Tipps aus unserem Erfahrungsschatz, die Sie alle sofort umsetzen können. Damit machen Sie künftig beim Service den entscheidenden Unterschied. Ihre Fans werden es Ihnen danken.

Mit motivierenden Grüßen

Ihr Tobias Bobka

Für alle Chancenergreifer

Der Staat zahlt Ihnen bis zu 4.000 Euro, wenn Sie jetzt durchstarten.

Der Staat belohnt Ihr Engagement, als Corona-geschädigtes Unternehmen, mit bis zu 4.000 Euro, damit wir Sie in dieser Umbruchzeit unterstützen können und Sie Ihre Ziele erreichen.

Das geniale daran: Wir können direkt gemeinsam loslegen.

Wir entwickeln aus den Bedürfnissen Ihrer Kunden stimmige Lösungen für die digitale und analoge Welt. Gemeinsam, ohne Ego, mit Wirkung.

Mögliche Bausteine auf dem Erfolgspfad zum Service Champion:

- Leistungen optimieren und digitalisieren
- Den erlebten Nutzen statt den Funktionen der Produkte betonen
- Das bisherige Geschäft mit Service-Angeboten kombinieren
- Kunden- und Service-Orientierung stärker in der Organisationskultur verankern

Hintergrundinformation:

Am 3. April 2020 ist eine modifizierte Richtlinie zur Förderung unternehmerischen Knowhows für Corona-betroffene Unternehmen in Kraft getreten. Beratungskosten werden endlich bis zu 100% vom Staat bezuschusst. Damit Sie in dieser Zeit sich neu aufstellen können und zukunftsfit neu durchstarten.

Die Bobka Mittelstandsberatung ist ein vom Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) akkreditiertes Beratungsunternehmen und bietet entsprechend dieses bezuschusste Beratungsprogramm an.

Den Antrag erledigen wir mit Ihnen gemeinsam in wenigen Minuten. Und auch alles Weitere übernehmen wir bequem für Sie.

De facto Eigenanteil = 0 Euro

Sie zahlen lediglich Umsatzsteuer, erhalten diese aber wie gehabt über Ihren Vorsteuerabzug vom Finanzamt erstattet. Das Beratungshonorar erhalten wir als akkreditiertes Beratungsunternehmen direkt vom Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA).

Dieser Beitrag ist entstanden in Kooperation mit dem Team von Service Design Südwest, Katrin Mathis und Benjamin Blankenburg. Beide gehören unserem interdisziplinären Experten-Team an in den Bereichen Service Design, Design Thinking und User Experience.

Wenn Sie mehr darüber erfahren wollen, dann abonnieren Sie jetzt unseren Podcastkanal **Sparringslounge für Entscheider** bei Spotify, Apple Podcast, Google Podcast oder Deezer. Denn wir verraten in unserer nächsten Podcastfolge noch mehr an praktischen Umsetzungstipps für Ihr Unternehmen.



Bobka Mittelstandsberatung
Leopoldring 1
79098 Freiburg im Breisgau
T +49 (0) 761 888 599 815
www.umsetzungsprofi.de



**SIE SIND
NEUGIERIG
GEWORDEN?**

**TELEFON:
+49 (0) 761 888 599 815**

**RUFEN SIE UNS
EINFACH AN.
GEMEINSAM ERREICHEN
WIR MEHR.**