



## HIDDEN CHALLENGES VOR SERVICE EXCELLENCE

## Mut zu neuen Maßstäben

Stellt Industrie 4.0 alle bisherigen Regeln im Service auf den Kopf? Viele ja, aber nicht alle. Komplexere Systeme produzieren im Zweifel komplexere Probleme und ich wage die These, dass die Digitalisierung viele auf der Kundenseite in solchen Fällen überfordern wird – nicht nur die einfach gestrickten. Dann ist Hilfe gefragt und schon kommen wir zu einer zentralen Frage: Was ist guter Service? [Martin Wiesend, Geschäftsführer Martin Wiesend Die Kundendienst-Trainer GmbH]

Diese Frage ist alt und doch immer wieder aktuell. Ist er gut, wenn man ihn gar nicht wahrnimmt und einfach alles geräuschlos läuft? Oder muss man Service bewusst erleben können, damit er gut ist? Service-Excellence ist ein Begriff, über den in diesem Zusammenhang viel geredet wird, der aber selten hinterfragt wird.

### Service-Excellence – wenn vom Kunden Begeisterung erwartet wird

Wirkliche Service Excellence wird nicht auf einer, sondern auf zwei Ebenen des Mitarbeiterverhaltens gelebt: Im Standardmodus, in dem in der Kernleistung alles glatt läuft und im Konfliktmodus, in dem das eben nicht so ist. Gängige Betrachtungen fokus-

sieren sich meist nur auf den Standardmodus – und da liegt Ihre Schwäche. Hier bewahrheitet sich die bekannte Tatsache, dass negative Service-Erlebnisse schneller weiter erzählt werden als positive.

Blicken wir dennoch zunächst im Standardmodus. Tatsache ist, dass Service als Geschäftsmodell nur funktioniert, wenn ein Mehrwert für den Kunden vorhanden ist und er vom Kunden als solcher wahrgenommen wird. Das gewaschene Auto nach der Inspektion in der Vertragswerkstatt wird ebenso erwartet wie der Ouzo beim Griechen. Beides führt noch nicht zu Kunden-Begeisterung – schon gleich gar nicht, wenn die Kernleistung nicht überzeugt oder als überteuert erlebt wird. Was im

Zweifelsfall bleibt, ist die Erinnerung an den zusätzlich nötigen Werkstattbesuch, weil der Fehler nicht gefunden wurde. Da können Sie viele Goodies verteilen, bis das wieder kompensiert ist!

Im B2B-Geschäft sind die Maßstäbe etwas anders, aber die Frage ist genauso relevant. Und hinzukommt: Wer ist die Zielperson, die mit der Service-Leistung vor allem gewonnen und überzeugt werden muss? Auf alle Fälle sind es mehrere.

Aus Sicht des Entscheiders zählt neben dem Nutzen, wie transparent die Leistung ist. Konsequenterweise muss die Frage lauten, was Mitarbeiter im Service tun, um Leistung und Nutzen anschaulich erlebbar zu machen.

Exzellenter Service ist meist mit einem starken, attraktiven Service-Versprechen verbunden. Was also ist Ihr Service-Versprechen? Welche Strahlkraft hat es für den Kunden?

Ich habe es vor einiger Zeit auf einer meiner Baustellen erlebt: Ein Trupp Betonsäger kommt, um in einem bestehenden Gebäude mit Geschäftsbe-

trieb übers Wochenende eine Betondecke durchzusägen. Gewerke, die laut und dreckig sind, haben ja meist einen schlechten Ruf. Auf meine besorgte Frage, wie sich die Arbeit denn auswirken wird, kam vom Vorarbeiter eine erstaunlich klare Aussage: „Wir verlassen die Baustelle mindestens so sauber, wie wir sie vorgefunden haben.“ Das ist ein Serviceversprechen – und was für eines!

Natürlich habe ich bei der Abnahme genau hingesehen, ob das stimmt. Vor allem aber hat er mich mit seiner geradlinigen Aussage gewonnen und ich war positiv gespannt auf das Ergebnis (das auch eingetreten ist), anstatt voller Befürchtungen.

Ein Serviceversprechen kann freilich auch ganz andere Inhalte haben. Entscheidend ist, dass der Kunde es als relevant erlebt. Ein Service-Versprechen muss von den Mitarbeitern getragen werden, sonst bleibt es ein Hirnspinne eines Serviceleiters. Weniger ist dabei oft mehr. Deshalb ist es so wichtig, nicht vom Management etwas vorgeben, sondern dies von engagierten Mitarbeitern unter professioneller Anleitung erarbeiten zu lassen.

„Wie soll der Kunde mich als Service-Mitarbeiter erleben?“ Diese Frage ist – wie kaum eine andere – prägend für den individuellen Service-Auftritt. Wer diese Fragen ernsthaft angeht

kommt zu wirklich eigenen Lösungen. Die Frage setzt nämlich an einem Punkt an, der den wenigsten Menschen gleichgültig ist: Wie werde ich wahrgenommen und wie passt das zu meinem Selbstbild?

### Techniker lösen lieber technische Probleme als menschliche

Der Konfliktmodus von Service Excellence ist der, den keiner gern hat. Der Servicetechniker fühlt sich unwohl, wenn er dem Kunden Verzögerungen, Fehler oder unerwartete Probleme zu vermitteln hat. Der Kunde vor allem kann das schon gar nicht gebrauchen und wird natürlich unzufrieden sein. Hier gilt: „Service-Business is People Business“. Im persönlichen Kontakt kommt es jetzt zur Stunde der Wahrheit.

Je mehr die eigene Firma bzw. Kollegen die Auslöser für die Situation sind, umso unangenehmer ist der Fall oft im Erleben des Servicetechnikers oder Supporters. Dabei geht es zunächst nicht darum, den Schuldigen zu finden. Fakt ist, die Situation ist JETZT da und der Kunde erwartet eine adäquate Reaktion von dem Mann vor Ort.

Das sind die Hidden Challenges. Der Alltag im technischen Service wird natürlicherweise viel mehr vom Konfliktmodus geprägt als in anderen Bereichen. Viele Techniker lösen aber lieber

technische Probleme als menschliche. Hier steht aber ein Mensch mit Frust, mit Ärger oder gar mit Wut im Bauch. Auch wenn der Servicetechniker jetzt lieber verschwinden würde und wenn die technische Lösung noch dauert: Der Servicetechniker muss JETZT dem Kunden gegenüber aktiv werden – engagiert und kompetent.

Vergessen Sie Service-Excellence und Kundenbegeisterung, so lange Sie die Hidden Challenges nicht im Griff haben. Was ist also konkret zu tun? Vier Dinge müssen Service-Mitarbeiter in diesen Fällen können:

- Aktiv auf Kunden zugehen
- De-Eskalation betreiben
- Argumentation beherrschen
- Engagement vermitteln.

Genau dies muss ein Servicetraining leisten, das über das Thema „freundlich Sein“ hinausgeht und damit seinen Namen verdient. Der Kunde möchte klare Aussagen wie „Ich schaue mir die Sache jetzt gleich genau an und komme in spätestens einer halben Stunde zu Ihnen und gebe einen Zwischenbericht“ Übrigens: Das Gute daran ist, dass sich das Versprechen des Zwischenberichts immer einhalten lässt.

So erlebt der Kunde die Kompetenz und das Service-Niveau viel stärker als mit Aussagen nach dem Motto „Da kann ich gar nichts dazu sagen“. Kunden möchten mit Menschen zu tun haben, denen sie vertrauen können.

Mindestens zwei der genannten Eigenschaften sind es auch, die Service Excellence im Standardmodus ermöglichen: Engagement und „auf den Kunden zugehen“. Der Techniker wird diese Eigenschaften leichter anwenden, wenn er zuvor gelernt hat, dass er schwierige Situationen damit besser meistern kann. Es umgekehrt aufzuziehen ist ein gängiger Denkfehler im Training.

Sind Ihre Mitarbeiter wirklich darauf trainiert? Wer hier konsequent weiterdenkt und handelt, setzt echte eigene Maßstäbe. Maßstäbe, die nicht Vorhandenes kopieren und die sich nicht in kleinen Gags und Gimmicks verlaufen. Maßstäbe für wahre Service-Excellence.



Skidata setzt bereits eigene Maßstäbe und unterstützt dies weltweit mit Schulungsvideos von Martin Wiesend & Partner.