

Sabine Hübner | Carsten K. Rath

Das beste Anderssein ist Besserein

Die Geheimnisse echter Service-Excellence

REDLINE | VERLAG

© des Titels »Das beste Anderssein ist Besserein« von Sabine Hübner
und Carsten K. Rath (978-3-86881-531-3)
2014 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

Vorwort: Jeden Tag ein bisschen richtiger

Für unsere Werte sollte sie stehen, die etablierte Institution oder die prominente Person, die unser Vorwort verfassen sollte. Für das, was uns wichtig ist. Für das, was wir richtig und relevant finden. Für das, was Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, genauso unter den Nägeln brennt wie uns.

Wer sind die großen Namen, denen wir viele Jahre lang uneingeschränkt Respekt zollten? Bei Institutionen war es auf jeden Fall der ADAC. Im Sport waren es Stars wie Uli Hoeneß. In Politik und Kirche große Würdenträger wie Bundespräsidenten oder Bischöfe. Nun. Sie wissen schon, auf was wir hinauswollen. Die Realität zeigt, dass unsere Wertekonstrukte wackeln. Wir wollen das nicht bewerten, aber wir beobachten das genau – auch die sogenannten moralischen Instanzen. Deshalb schreiben wir das Vorwort jetzt kurzerhand selbst.

Es geht in diesem Buch ja auch nicht um irgendwelche Groß-, Anders-, Quer-, Vor- oder Nachdenker, sondern um Sie. Es geht um Ihre erfolgreichen Unternehmen, es geht um Ihre besondere Führungskultur, es geht um Ihre kompromisslose Leidenschaft für Ihre Kunden – kurz: um Ihre Excellence.

In diesem Buch haben wir für Sie viele Geschichten aus der Praxis und viele Forschungsergebnisse gesammelt, die Ihnen zeigen können, was Sie richtiger machen können. Sie haben richtig gelesen: richtiger. Statt einfach nur anders. Warum? Wir haben gesehen, dass

manche Unternehmen unbedingt anders sein wollen, um im Markt aufzufallen. Ganz gleich, ob dieses »anders« irgendeine Relevanz für den Kunden hat oder nichts weiter ist als ein Gag. Ein Spleen. Eine Wichtigtuerei. Und wir haben gesehen, dass dieses »anders« allein überhaupt nichts bringt. Oft sogar schadet.

Um genau zu sein: Wir sind genervt von den vielen Möchtegern-Andersmachern und Pseudo-Querdenkern, die in den Unternehmen »unheimlich viel anstoßen«, aber wenig zu Ende denken, inkonsequent handeln und am Ende viel umgestoßen, aber wenig besser gemacht haben. Denn anders ist nicht automatisch besser. Und schon lange nicht exzellent. Um Excellence aber geht es uns. Es ist das Thema, das uns beide als Unternehmer und Berater verbindet: Excellence.

Wir haben unsere Managementberatung RichtigRichtig.com genannt. Weil wir sehen, dass es nicht ausreicht, die richtigen Dinge zu tun. Und dass es auch nicht ausreicht, die Dinge richtig zu tun. Es geht darum, das Richtige richtig zu tun. Wir sind überzeugt: Perfekter Service ohne Herz, ohne Leidenschaft und ohne Sinn für Relevanz ist kein exzellenter Service. Sondern Roboter-Service. Wüsten-Service. Mit diesem Buch treten wir ein für einen Service, der sich nicht um das eigene Anderssein und nicht um die eigenen Prozesse dreht. Sondern der den ins Zentrum stellt, den wir viel zu oft vergessen: den Menschen, der unser Kunde ist.

Wir sind außerdem überzeugt, dass ein Unternehmen, das Außergewöhnliches leisten will, nicht gewöhnlich geführt sein darf. Exzellente Unternehmen brauchen eine exzellente Führungskultur. Und die hat viel mit Intelligenz, Erfahrung und Talent zu tun, und noch mehr mit Leidenschaft für den Menschen, den Kunden, den Mitarbeiter, den Lieferanten und den Partner zugleich.

Diese Leidenschaft in Verbindung mit einem ausgeprägten Sinn für Relevanz ist die Grundlage für Service-Excellence und somit für Ex-

cellence. Die Königsklasse im Business. Die einzige Klasse, die nachhaltig erfolgreich ist. Wir möchten Sie dabei unterstützen, ganz souverän in genau dieser Liga zu spielen.

Auf geht's bzw. wir freuen uns auf Sie!

Ihre



Ihr



Sabine Hübner und Carsten K. Rath

Einleitung: Auf Wiedersehen!

»Vielen herzlichen Dank und bis zum nächsten Mal!« Wenn Ihre Kunden so »Auf Wiedersehen« sagen, machen Sie schon vieles richtig. Vielleicht funktionieren Ihre Abläufe. Vielleicht haben Sie sympathische Mitarbeiter. »Auf Wiedersehen!« ist immer besser als »Und tschüss ... !« Glückwunsch! Das ist ein guter Anfang.

Aber der reicht nicht. Wenn Sie Service-Excellence leben wollen, brauchen Sie Intelligenz. Tempo. Einen untrüglichen Blick für Details. Vor allem aber für *Relevanz*: also für das, was für Ihren Kunden hier und jetzt wichtig ist. Das ist die rationale Seite. Und die allein reicht immer noch nicht. Sie brauchen Leidenschaft. Freiheit. Integrität. Die ganz alten Tugenden wie Herzlichkeit, Demut, Loyalität. Das ist die emotionale, die emphatische Seite. Sie brauchen beides:

- *Relevante* Prozesse, die bei aller Rationalität den Menschen nicht aus dem Blick verlieren.
- *Empathische* Mitarbeiter, die trotz ihrer Herzlichkeit das wirtschaftlich sinnvolle Handeln nicht vergessen.
- Ratio *und* Emotion. Emotion *und* Ratio.
- Das macht Service *relevant*.
- Das macht Service *richtig richtig*.
- Das macht Service wirksam *besser*.
- Das macht Service-Excellence zu einer Kunst.

Service-Excellence ist eine Kunst. Und Kunst ist immer dann wirksam und wertvoll, wenn sich Rationalität und Emotionalität so verschränken, dass sie sich gegenseitig tragen und verstärken. Wie das gemeint ist?

Stellen Sie sich einen Pianisten vor: Begeistert sich sein Publikum dafür, dass er ordentlich auf dem Klavierhocker sitzt, geputzte Schuhe trägt und die Technik beherrscht? Natürlich nicht. Die formale, technische, rationale Seite muss selbstverständlich perfekt sein. Das ist die Basis. Doch überzeugt sie nur, wenn sich durch diese Brillanz hindurch Hingabe ausdrückt, Leidenschaft, tiefe Humanität. Sonst wäre die Performance nichts weiter als kalte Perfektion. Wir sagen:

Professionalität ohne Herzlichkeit ist Arroganz.

Versetzen Sie sich jetzt in eine Hotelrezeption: Freuen Sie sich von Herzen über die Standardfrage »Hatten Sie eine angenehme Anreise?« Natürlich nicht! Niemand hat jemals eine angenehme Anreise! Das Taxi ist immer fleckig, das Flugzeug verspätet, die Bahn voll. Auch wenn in den Verhaltensrichtlinien eines Unternehmens geschrieben steht, der Gast sei jederzeit mit Small Talk zu erheitern, ist das Herunterleiern abgegriffener Floskeln niemals überzeugend. Es fehlt die echte Anteilnahme, die authentische, leidenschaftliche Gastfreundschaft. Wollen Sie von einem perfekten Service-Roboter empfangen werden? Wohl kaum. Sie möchten spüren, dass Sie wirklich herzlich willkommen sind. Sie wollen sich zu Hause fühlen.

Wie sieht es bei Ihnen aus? Wie erreichen Sie das nächste Level in Sachen Service? Genau das möchten wir mit Ihnen in diesem Buch herausfinden. Dazu stellen wir Ihnen zehn Punkte vor, mit denen Sie Ihr Unternehmen so verändern können, dass Sie von der Liga der sehr guten Dienstleister nach ganz oben an die Spitze kommen. In die Champions League der leistungsfähigsten Unternehmen. In den Kreis der Unternehmen, die jeder kennt und jeder liebt. In den Zirkel derjenigen, die ihrer Branche vormachen, wie es geht.

Es sind zehn Aspekte, die Sie nicht eben mal kurz an einem Nachmittag einführen. Es ist harte Arbeit. Unsere Erfahrung in Unternehmen rund um den Globus und in den unterschiedlichsten Branchen,

in kleinen und mittelständischen, aber auch in großen Unternehmen und Aktiengesellschaften, hat uns gezeigt, dass sie sich lohnt. Wenn es Ihnen gelingt, alle Stellschrauben perfekt zu justieren, gelingt Ihnen Service-Excellence – und zugleich eine intelligente Investition in Ihre Profitabilität.

Mit diesem Ansatz unterscheiden wir uns radikal von anderen Experten für Service-Optimierung. Das ist uns bewusst. Und das ist uns wichtig. Denn wir sind überzeugt: Konzentrieren Sie sich nur auf regelhafte Service-Prozesse, führen Sie nie ein innovatives, exzellentes Service-Unternehmen. Sondern, vielleicht, ein Finanzamt. Nun: So etwas braucht es auch. Aber preußische Bürokratie interessiert uns nicht. Selbst perfekter Dienst nach Vorschrift ist nicht unser Ziel. Wir wollen mehr. Wir wollen Service-Excellence. Nur Service-Excellence!

Wasser für die Service-Wüste

Diese ist, das wissen Sie genauso gut wie wir, in Deutschland kaum anzutreffen. Eine Umfrage unter knapp 300 Unternehmen in Deutschland, die wir mit unserem Unternehmen RichtigRichtig.com in Kooperation mit Kienbaum durchgeführt haben, bestätigte denn auch, dass in Sachen Service hierzulande immer noch vieles im Argen liegt: 60 Prozent der Befragten sagten, die viel beklagte landestypische Service-Wüste lebe immer noch. Gleichzeitig maßen 89 Prozent der Unternehmen dem Thema Service eine große Bedeutung für ihren geschäftlichen Erfolg bei. Beraten, informieren, Beschwerden bearbeiten – diese Aspekte haben der Studie zufolge die meisten Unternehmen im Service-Repertoire. 80 Prozent der Firmen verfolgen damit das Ziel, besser als ihre Wettbewerber zu sein.

Tatsächlich aber bieten sie damit auch nicht mehr als trockensten Wüsten-Service. Wenn Sie sich die folgende Unterscheidung ver-

schiedener Service-Qualitäten anschauen, ist Ihnen sofort klar, warum das so ist:

- **Basisqualität:** Weniger geht nicht. *Beraten, informieren, Beschwerden bearbeiten* – das ist keine Service-Excellence. Das ist das Angebot eines jeden Unternehmens. Nicht mehr als eine dünne Basis.
- **Normalqualität:** Das erwartet der Kunde. *Beraten, informieren, Beschwerden bearbeiten* plus einen Kaffee anbieten, zum Geburtstag gratulieren, kleine Geschenke überreichen – auch das ist keine Service-Excellence. Das ist der Bereich der Erwartung. Weil Kunden seit vielen Jahren daran gewöhnt sind, dass sie mit Kaffee über ihre Wartezeiten hinweggetröstet werden und sich an der Rezeption ein Gummibärchen nehmen dürfen.
- **Überraschungsqualität:** Damit hat Ihr Kunde nicht gerechnet. Erst in der nächsten Service-Stufe kommen wir in den Bereich der Excellence. Hier pflanzt Ihr Baufinanz-Berater persönlich einen Apfelbaum vor Ihren Neubau. Ungefragt. Ihr Friseur schickt seinen Mitarbeiter für Sie zur Post, während Sie unter der Trockenhaube sitzen. Spontan. Hier werden Sie überrascht!
- **Service-Excellence:** Ihr Kunde ist überwältigt von Ihrer Herzlichkeit. Das ist der Service-Himmel. Sie holen ihn auf die Erde, wenn Ihre Mitarbeiter Ihre Kunden mit sehr persönlichen Aktionen aus eigenem Antrieb und von Herzen gerne überraschen – und diese Aktionen eine *große, persönliche Bedeutung* für den Kunden haben (Relevanz!). So gehen Ihre Mitarbeiter mit Ihrem Engagement weit über das hinaus, was Sie in Ihren Prozess-Handbüchern jemals festhalten können. Freiwillig. Aus Überzeugung. Vielleicht sogar aus einem echten Gefühl der Freundschaft. Und machen Sie damit auch noch wirtschaftlich erfolgreicher.

Kunden sind mehr als Nummern

Diese überragende Service-Qualität erreichen Sie, wenn Sie in allen Bereichen sehr viel mehr tun als nur das Nötigste. Zum Beispiel indem Sie bei sich selbst anfangen: Welches Thema treibt Sie persönlich an? Was ist Ihre Mission? Oder indem Sie Ihre eigenen Mitarbeiter als wichtige Zielgruppe für Ihre Service-Aktivitäten entdecken. Oder indem Sie mehr auf die Leidenschaften Ihrer Mitarbeiter achten statt auf die Lebensläufe. Indem Sie nicht mehr zwanghaft auf die Einhaltung bestimmter Prozesse pochen. Zuverlässigkeit, Kundenfreundlichkeit und Vertrauenswürdigkeit folgen nicht automatisch aus präzise einbetonierten Service-Prozessen und genauso wenig führen sie automatisch zu loyalen Kunden. Loyalität entsteht nur dann, wenn Sie einen sehr persönlichen Kontakt zu Ihren Kunden pflegen – und zu Ihren Mitarbeitern. Wenn Sie einen sehr individuellen Service bieten. Sehr großzügig in Kleinigkeiten sind.

Im Prinzip also: authentisch freundschaftlich statt nur geschäftstüchtig. Großherzig statt nur kalkulierend. Auf jeder Ebene. »Das ist ja unprofessionell!« sagen Sie? Stimmt. Wenn Sie Professionalität verstehen als stures Befolgen definierter Prozesse bei knochentrockner Performance jeglicher Berufsrollenklichs. Wir sagen: Es ist höchste Zeit, Professionalität neu zu denken. Höchste Zeit, die typisch deutsche Fokussierung auf Positionen, Prozesse und Produkte zu durchbrechen und US-amerikanischen Dienstleistern nachzueifern, die »p« dreimal völlig anders verstehen und in den Mittelpunkt stellen: *passion, people, performance!*

Um die Menschen dahinter neu zu entdecken! Mit ihren ganz besonderen Bedürfnissen, mit ihren verrückten Leidenschaften, mit ihren ganz persönlichen Träumen. Denn irgendwo hinter den Kundennummern, den Bildschirmen und Zugangsdaten sind sie ja immer noch die Menschen.

Relevanter Service macht den Unterschied

Ja: Wir haben einen Traum. Eine Vision. Wir glauben, dass Sie Ihr Unternehmen noch erfolgreicher machen können, wenn Sie Menschen exzellenten Service bieten. Das bedeutet nicht immer: ein besonders ungewöhnlicher oder besonders teurer Service. Gemeint ist genau der Service, der für Ihren Kunden genau in dieser Situation die größte *Relevanz* hat.

»Mit welchen Prozessen finde ich aber heraus, was relevant ist?«, fragen Sie? Wir sagen: Sie finden es heraus, wenn Sie Ihre Hände von der Tastatur nehmen. Wenn Sie die Stöpsel aus den Ohren ziehen. Wenn Sie alle großen und kleinen Monitore, die Ihren Blick so gerne magnetisieren, außer Acht lassen. Die Krawatte ein wenig lockerer binden. Wenn Sie von sich selbst absehen. Und Ihr Gegenüber wiederentdecken. Dann fragen Sie von ganz allein nie wieder: »Hatten Sie eine angenehme Anreise?« Dann handeln Sie aus einer authentischen Service-Haltung heraus – und brauchen derartige Small-Talk-Krücken nie wieder.

Geheimnisse? Welche Geheimnisse?

Der Untertitel unseres Buches heißt »Die Geheimnisse echter Service-Excellence«. »Was sollen das für Geheimnisse sein?«, wundern Sie sich? Klar: Betrachten Sie nur einzelne Aspekte, mag Ihnen alles bekannt vorkommen: Philosophie, Führung. Alles schon gehört.

Das Geheimnis, das wir Ihnen anvertrauen möchten, liegt aber nicht in den *einzelnen Punkten*. Sondern in den *komplexen Zusammenhängen zwischen allen zehn Aspekten*, die wir für Sie unter die Lupe genommen haben. Und in den Wirkmechanismen und Vorannahmen, die hinter allen zehn Aspekten stehen und die in oberflächlichen Service-Seminaren nie aufs Tapet kommen. Hier eine Übersicht

über die grundlegenden Punkte, die wir in unseren Seminaren auch als *Leadership-Module* bezeichnen:

10 Leadership-Module



Wir sind überzeugt: Wollen Sie exzellenten Service bieten, brauchen Sie eine durch und durch auf den Kunden ausgerichtete Philosophie (Punkt 1). Ihre Führungskräfte (Punkt 2) und Mitarbeiter (Punkt 3) sollten nicht nur zu den besten zählen (Punkt 4), sondern Ihr Unternehmen auch so sexy finden, dass sie alles geben, nur um dabei zu sein. Sie brauchen eine kommunikative (Punkt 5), wertschätzende (Punkt 6) Unternehmenskultur, die eine so große Sogkraft entwickelt, dass Sie Ihren Teams guten Gewissens größtmögliche Entscheidungsfreiheit (Punkt 7) und echte Partizipation (Punkt 9) zugestehen können – und gerade deshalb auf Wachstumskurs (Punkt 8) gehen. Das perfekte Zusammenspiel aller dieser Punkte und das Commitment Ihres Teams zieht Kunden (Punkt 10) an, die für Ihre Angebote echte Strapazen in Kauf nehmen und eine überwältigende Loyalität entwickeln. Weil sie wissen, dass sie bei Ihnen genau das bekommen,

was sie gesucht haben: relevanten Service (Punkt 11)! Sie finden, das klingt unrealistisch? Ja! Aber es funktioniert.

Wir wissen, dass Service-Excellence aufblüht, sobald alle Zutaten zusammenkommen. Mit nur vier, sieben oder neun realisierten Aspekten läuft eine Firma zwar vielleicht auch, aber Sie haben eben nicht viel mehr als einen leidlich funktionsfähigen Apparat. Ohne Begeisterung. Ohne Kundenloyalität. Ohne langfristigen Erfolg.

Zehn Zutaten für exzellenten Service

Was stellen wir uns unter den einzelnen Punkten vor? Hier eine kurze Übersicht – mit denen wir Ihnen zugleich auch Appetit auf die Kapitel dieses Buches machen möchten.

1. Philosophie

Die überzeugendste Service-Haltung haben wir bei den Unternehmen gefunden, die von einer ganz bestimmten Ambition angetrieben werden: dem Wunsch, die Welt besser zu machen, das Leben der Menschen glücklicher zu gestalten und ihre Kunden zu begeistern. Dahinter steht oft die persönliche Geschichte des Unternehmensgründers.

2. Leadership

Ein Unternehmen zu Service-Excellence führen heißt gerade nicht, Prozesse gnadenlos zu optimieren und Mitarbeiter an die kurze Leine zu nehmen. Im Gegenteil: Wer seinen Mitarbeitern Freiheit gibt und ihnen als Förderer und Berater zur Seite steht, lässt ihre Service-Haltung aufblühen.

3. Talentauswahl

Anders, als es in der Bildungsdiskussion dieser Tage kolportiert wird, unterscheiden sich die besten Mitarbeiter von den mittelmä-

ßigen gerade nicht durch ihre Kompetenzen. Sondern einzig und allein durch ihre Haltung und ihre Empathiefähigkeit. Das Tellertragen lässt sich trainieren, Sympathie nicht. Die besten Unternehmen haben das erkannt und ihr Recruiting längst darauf eingestellt.

4. Bildung

Exzellente Leistungssportler wissen es: An der Spitze bleibt nur derjenige, der täglich trainiert. Das gilt für die Mitarbeiter Ihres Unternehmens genauso. Auch wenn im Tagesgeschäft dazu scheinbar die Zeit fehlt: Service-Excellence lässt sich nur durch kontinuierliche gemeinsame Übung und Reflexion erreichen und aufrechterhalten.

5. Interaktion

Durch die Digitalisierung der Unternehmenskommunikation sprechen Führungskräfte, Teamleiter und Mitarbeiter immer weniger miteinander – stattdessen schreiben sie sich Kurznachrichten. Einerseits beschleunigt dies viele Prozesse, andererseits aber entstehen so viele Missverständnisse, viele wichtige Themen werden nicht mehr besprochen und eine wichtige Quelle der Kreativität versiegt. Service-Excellence bedeutet immer auch einen exzellenten Umgang miteinander.

6. Wertschätzung

Jeder Mensch sehnt sich nach Anerkennung, nach Wertschätzung, nach Zugehörigkeit. Exzellente Unternehmen feiern die Gemeinsamkeit und stärken so das Selbstbewusstsein jedes Einzelnen genau wie das des Teams. So entsteht eine große Loyalität, die sich auch in Zeiten des zunehmenden Job-Patchworkings als tragfähig erweist.

7. Entscheidungsfreiheit

Service braucht Spontaneität. Spontan können Mitarbeiter nur dann handeln, wenn sie die Freiheit haben, ihr Handeln selbst zu steuern.

Dazu brauchen sie Entscheidungskompetenz und ein eigenes Budget, über das sie ohne Rücksprache sofort verfügen können. Der positive Effekt auf die Kunden ist nachweisbar so groß, dass sich derartige Investitionen lohnen.

8. Wachstum

Die besten Service-Unternehmen wissen, dass sie gut sind. Aber sie ruhen sich niemals auf ihren Lorbeeren aus. Stattdessen messen sie ihr Excellence-Level und steigern es nach Möglichkeit auch dann noch, wenn sie an der Spitze stehen. Irgendwo findet sich immer noch etwas, das sich verbessern lässt. Seien Sie heute besser als gestern und morgen besser als heute!

9. Partizipation

Mitarbeiter wünschen sich manchmal einen Chef, der alles kann und immer genau weiß, welche Schritte zum Erfolg führen. Und mancher Chef träumt davon, als ein solcher »Übervater« zu agieren. Doch in der Realität hat sich längst gezeigt, dass die besten Ergebnisse dann entstehen, wenn möglichst viele Meinungen gehört werden. Die besten Unternehmen haben besondere Systeme eingerichtet, um die Stimmen der Kunden und Mitarbeiter wirksam werden zu lassen.

10. Kundenloyalität

Loyale Kunden sind das Ergebnis vieler Jahre konsequenter Service-Excellence. Die besten Unternehmen haben deshalb loyale Kunden, weil sie einerseits zwar wirtschaftlich denken und handeln, andererseits aber ungewöhnlich großzügig agieren, wenn es um Aufmerksamkeiten und Geschenke geht.

Erreichen Sie in allen Themenfeldern jeden Tag bessere Leistungen, kommen Sie dem Ziel Stück für Stück näher: Service-Excellence.

Service-Excellence

Nicht jedes Service-Konzept passt zu jedem Unternehmen und nicht jeder Kunde ist mit dem gleichen Service glücklich. Service-Excellence kann nur dann entstehen, wenn Unternehmen wissen, welcher Service an welchem Ort zu welcher Zeit für welchen Kunden relevant ist. Hier ist Feingefühl gefragt – und auch Mut. Denn etliche Beispiele zeigen, dass exzellenter Service manchmal auch heißen kann, bestimmte Standard-Serviceleistungen nicht mehr anzubieten.

Zugegeben: Wir haben einen sehr hohen Anspruch. Excellence ist per se ein nicht mehr zu steigernder Anspruch. Also gleich aufgeben? Auf keinen Fall! Der beherrzte Griff nach den Sternen kann durchaus vernünftig sein. Die Orientierung an einem großen Ideal hilft dabei, dem Willen einen Fokus zu geben. Und hilft über den Umstand hinweg, dass die ehrliche Auseinandersetzung mit dem Thema Service immer auch eine Konfrontation mit den eigenen Unzulänglichkeiten bedeutet. Mit den ganz persönlichen und mit den Service-Abgründen in Ihrem Unternehmen, die es wohl überall gibt. Wir jedenfalls haben noch nie ein durch und durch perfektes Unternehmen gesehen.

Kein Grund, den Mut sinken zu lassen. Im Gegenteil. Denn für Service-Excellence gilt genau das, was der französische Philosoph André Comte-Sponville über die Tugend schreibt: »Jede Tugend ist ein Gipfel zwischen zwei Lastern, ein Grat zwischen zwei Abgründen: der Mut zwischen Feigheit und Tollkühnheit, die Würde zwischen Gefälligkeit und Egoismus, die Sanftmut zwischen Zorn und Apathie.«¹ Wir ergänzen: Service-Excellence ist der Gipfel zwischen unwirtschaftlicher Kundenverliebtheit und unmenschlicher Service-Bürokratie. Aber: Niemand kann immer auf dem Gipfel leben.

Niemand. Doch darum geht es auch gar nicht. Es geht um die Einsicht, dass es uns zwar an Service-Excellence mangeln kann. Dass wir

aber gerade deshalb versuchen sollten, es jeden Tag ein bisschen besser zu machen. Beharrlich. Beharrlich. Und noch einmal beharrlich. Nicht, indem wir an unseren Prozessen feilen. Sondern an uns selbst. Denn:

**Service-Excellence ist
kein Projekt, Service-Excellence ist
eine Haltung.**

Es gibt einige Unternehmen, die uns vormachen, dass Service-Excellence möglich ist. Und wie sie gelingen kann. Lassen Sie sich ermutigen!