

# KONTINENTALDRIFT

## A CONTINENTAL DRIFT

TEXT THOMAS HOHLFELD

**DE** Vor 50 Jahren flog die Menschheit mit einem Bruchteil der Rechenleistung eines Smartphones auf den Mond. Vor gut 20 Jahren verschickte Otto seinen ersten digitalen Katalog auf einer CD, da es online unmöglich war, so viele Bilder zu versenden. Vor 11 Jahren gründeten drei junge Männer YouTube. Jetzt gehen wir den nächsten Schritt Richtung Digitalisierung mit dem Internet der Dinge, der Industrie 4.0. Damit erreicht der technische Fortschritt massiv den Dienstleistungsbereich<sup>1</sup>. Wenn wir genau hinschauen, sind die Veränderungen schon erkennbar. Wie wirken sie sich konkret aus und wie reagieren die Dienstleister?

Für eine Standortbeschreibung hilft das Bild des Urkontinents **Pangaea**. Pangaea war vor vielen Millionen Jahren die Mutter aller Kontinente. Nach einer langen stabilen Phase begannen die Beben, Spalten taten sich auf, und langsam, aber kontinuierlich zerbrach Pangaea. Es bildeten sich eigenständige Kontinente mit sehr individuellen Bedingungen. Solch eine Entwicklung durchläuft im Moment auch die Serviceindustrie – es lohnt ein Blick auf die neuen Erdteile und neuen Landschaften, die entstehen.

Was waren die guten alten Zeiten doch schön auf unserem Urkontinent: Auf einer deutschen Sprachinsel wohnte die Wachstumsbranche Contact Center, die aus einer hohen Sockelarbeitslosigkeit günstig Personal rekrutieren konnte und in der es genügend Aufträge für alle gab. Der Kunde hatte einen schnellen Eingangskanal, nämlich das Telefon, und ansonsten gab es höchstens noch das Fax und den Brief. Es herrschten paradisi-sche Zustände.

Dann setzten die ersten heftigen Beben ein: Mails, Chats und Social Media veränderten die Kommunikationswelt. Schlechter Service war – auch im Einzelfall – plötzlich transparent. Und als hätte das nicht schon gereicht, kamen innerhalb kürzester Zeit auch noch der Mindestlohn, rasch sinkende Arbeitslosigkeit und stark steigende Anforderungen dazu. Obendrein reduzierte sich die Anzahl der Menschen, die dialekt- und akzentfreies Deutsch sprechen, schon durch den hohen Zuzug von Migranten. Es kam, wie es kommen musste:

Der Urkontinent brach auseinander, und es bildeten sich neue Servicekontinente mit jeweils eigenen Gesetzen und Logiken. Nur eines ist allen gemeinsam – sie verkaufen Service.

**EN** 50 years ago mankind flew to the moon with a mere fraction of the computing power of a Smartphone. Some 20 years ago Otto dispensed a CD including the mail-order company's first digital catalogue, as it was impossible to send so many pictures via the Internet. 11 years ago three young gentlemen founded YouTube. Now we are about to take the next step towards digitalization with the Internet of Things, with industry 4.0. Thus, technical progress reaches the service-providing sector massively. If we look closely, the changes are already visible. Which direct effect do they have, and how do service providers react?

For a description of the site the image of supercontinent **Pangaea** is useful. Millions of years ago, Pangaea was the mother of all continents. After a long and stable phase, earthquakes arose, crevices ripped the ground and slowly but continually Pangaea was torn apart. Separate continents were formed and each had its individual conditions. This is the kind of development service industries are currently undergoing – it's worth looking at the new continents and landscapes that are being formed.

Those were the magnificent days on our supercontinent: the growth industry "Contact Centre" living on a German-language island and recruiting inexpensive staff from a large rate of hard-core unemployment; there were enough commissions for everyone. Customers had a quick input channel, the telephone, and apart from that there were no more than two other options: faxing and writing letters. It was almost like paradise.

Then the earth began to shake heavily: mails, chats and social media changed the world of communication. Bad services all of a sudden became transparent, even in individual cases. And, as if that wasn't enough, in next to no time at all minimum wages were introduced, unemployment rates sank quickly and requirements increased vehemently. On top of that, the number of people speaking German without any dialect or accent was reduced, not least because of the high influx of immigrants. Thus, the inevitable happened: the supercontinent broke asunder and new service continents were formed, each with its respective laws and ways of logic. They only have one thing left in common: they all sell services.

<sup>1</sup> Allen Skeptikern empfehlen wir The Future of Employment:

How susceptible are jobs to computerisation, eine Studie von C.B. Frey and M.A. Osborne.

# IN DER DIENSTLEISTERWELT

## IN THE WORLD OF SERVICE PROVIDERS

### DE SERVICE – WAS IST DAS EIGENTLICH?

Im Kern ist alles das Service, was der Kunde als solchen empfindet. Heute erleben Kunden und Verbraucher, dass auch Maschinen und Geräte guten Service erbringen können. Nokia, der gefallene Stern am Mobilfunkhimmel, legte seinen Geräten noch vor wenigen Jahren eine über 100-seitige Gebrauchsanweisung bei. Apple präsentiert seinen Kunden heute vier Bilder, die erklären, wie "plug and play" funktioniert. Das empfinden viele Verbraucher als fortschrittlichen Service.

Service bedeutet für die überwältigende Mehrheit der Konsumenten Schnelligkeit, Transparenz, Verlässlichkeit und einfaches Handling. In vielen Bereichen scheint es irrelevant, ob diese Leistungen von einem Menschen erbracht werden oder einer Maschine. Das heißt für unseren auseinanderbrechenden Urkontinent: Das Wasser des technologischen Fortschritts umgibt alle Kontinente. Es kann eine freundliche Badetemperatur haben oder sich nach einem Seebeben zu einem Tsunami entwickeln.

### WAS DARF GUTER SERVICE DIE UNTERNEHMEN KOSTEN?

Eher mehr als weniger! Selbst No-Frills-Anbieter wie Ryanair haben angekündigt, in ihren Service zu investieren. Mehr heißt allerdings lange nicht mehr Call Center mit seinen fatalen Fixkosten, sondern eben auch immer öfter mehr Technikinvestitionen: in exzellente interaktive Plattformen, einfachen Zugang zu Informationen, hervorragende Benutzerfreundlichkeit und immer schnellere mobile Anwendungen. Klassische First-Level-Call Center werden vom Kunden zunehmend mit Verwunderung wahrgenommen. Es wird nicht mehr lange dauern, dann gilt ein Call Center klassischer Prägung als veraltet. Dies wird Branche für Branche geschehen. So wie Amazon der Standard für den Online-Handel ist, hat Booking.com im Moment die Nase vorn im Online-Reservierungsservice. In anderen Branchen, wie etwa der Telekommunikation, ist das Rennen noch offen.

### BLEIBT DER SERVICE VON MENSCH ZU MENSCH AUF DER STRECKE?

Sicher nicht, wenn dieser Service einen echten Mehrwert bietet. Lassen Sie uns den Reparaturservice und den Beratungsservice näher unter die Lupe nehmen:

Das Internet der Dinge revolutioniert den Reparaturservice. Ein gutes Beispiel dafür ist der Nischenanbieter Tesla aus der Schlüsselindustrie Automobil. Besitzer eines solchen Elektrofahrzeugs müssen für Verbesserungen nicht mehr in die Werkstatt fahren. Automatische Updates

acceleration of mobile applications.

Customers are more and more puzzled by classical first-level call centres. It won't be long before classically stamped call centres are regarded as outdated. This change will sweep through every branch. While Amazon is the online trade standard, booking.com is currently way out in front when it comes to online reservations. Concerning other branches, such as telecommunications, the race is still on.

### WILL FACE-TO-FACE SERVICES LIMP BEHIND?

If this service renders a surplus value, it won't. Let's put repair services and advisory services under the microscope: the Internet of Things is revolutionizing the area of repair services. Niche supplier Tesla from the key industry of automobiles is a good example. In order to improve such an electrically powered vehicle, car owners don't have to go to the garage anymore. Regular automatic updates equip the car with the latest functionalities, thus the car

### EN SERVICE – WHAT'S THAT EXACTLY?

Basically, everything can be called service if the customer calls it service. Today, customers and consumers find out that even machines and devices can render a good service.

Only a couple of years ago, the products of Nokia, the star that fell from the MTS sky, still came with manuals of 100 pages and more. Today, Apple customers are shown four pictures that demonstrate how "plug and play"-devices work. For many customers this is a rather progressive service.

For an overwhelming majority of consumers, service means speed, transparency, reliability and an easy handling. In many areas it seems irrelevant whether this service is rendered by a human being or a machine. For our supercontinent this means that the waters of technological progress wash around every continent. They can be pleasantly warm for a swim or, after a seaquake, turn into a tsunami.

### HOW EXPENSIVE SHOULD GOOD SERVICES BE FOR A COMPANY?

Rather more than less! Even no-frills providers like Ryanair have announced to invest in their service. "More" doesn't imply call centres and lethal overheads anymore, but moreover an ever-increasing number of investments in technology, such as excellent interactive platforms, easy information access, an outstanding ease of use and a growing



**DE** stattdessen das Fahrzeug kontinuierlich mit neuen Funktionalitäten aus, das Auto wird also permanent besser oder stabiler. Das gehört bei Tesla zum Service. Die Wagen sind ununterbrochen online, wobei diese Verbindung eben nicht nur für die Verkehrsführung zuständig ist, sondern auch für die ständige Überprüfung der Fahrzeuge. Der Werkstattservice ist nur noch für mechanische Bauteile nötig, und auch diesen Bedarf registriert und kommuniziert das Auto automatisch. Auf Wunsch des Fahrers vereinbart der Wagen sogar einen Termin mit dem entsprechenden Anbieter.

Den Reparatur-Hotlines schwinden also die Kunden. Und die Erwartungen der Kunden steigen. Ob TV-Receiver, Autos, Handys – alle enthalten bereits eine Selbstwartung. Dafür noch ein Call Center anzurufen ist schon fast mit einem Gang ins Museum zu vergleichen.

Und wie sieht es im Beratungsservice aus? Hier tummeln sich zahlreiche Unternehmen, die eine Beratung von Mensch zu Mensch als Mehrwert für Unternehmen und Kunden verstehen. Natürlich gilt das immer für das Luxussegment. So kann zum Beispiel im Falle einer Autopanne jeder Autohersteller einen Ersatzwagen stellen – im Luxussegment muss man mehr bieten, und da wird vom Chauffeurservice bis hin zu Terminverschiebungen alles im persönlichen Kontakt getan, um weiterzuhelfen.

Aber es geht noch mehr: Rasch wachsende und erfolgreiche Neugründungen machen eine ganz andere Rechnung auf. Exzellenter, persönlicher Service steigert Umsatz, senkt Kosten und sichert Kunden. Beispiele sind Firmen wie Outfittery, die Stilberatung mit persönlichem und dauerhaft zugeordnetem Ansprechpartner bieten. Je besser sich Berater und Kunde kennen, desto höher ist der Umsatz, desto niedriger die Retouren, desto zufriedener der Kunde.

Viele junge Unternehmer setzen auf kompetente Beratung und Service der Extraklasse. Sie sind nur die Speerspitze dessen, was noch kommen wird.

### EIN BLICK AUF DIE NEUEN SERVICE-KONTINENTE

Diese Veränderungen betreffen alle Branchen, in denen Service eine relevante Rolle spielt. Wenn wir uns nun auf den neuen Service-Kontinenten umschauen, tun wir dies aus dem Blickwinkel der Dienstleister. Zwei Gründe gibt es dafür: Erstens ist das im Kern ihr Geschäftsmodell, und zweitens schauen sie über den Teller- rand der Branchen hinaus.

Unsere erste Station ist der **Spezialistenkontinent**. Hier finden wir sehr viel Fachwissen, ein tiefes Branchenverständnis und damit eine große Nähe zum Auftraggeber. Der Kontinent besteht aus langjährigen guten Nachbarschaften, die Atmosphäre ist harmonisch. Aber seit einigen Jahren stören hier heftige Vulkanausbrüche die Idylle. Die Kunden der Auftraggeber sind zunehmend informierter und selbstbewusster, sie holen sich Informationen von anderen Produkt-

becomes better and more stable. This is part of Tesla's service. The cars are permanently online and this connection is not only responsible for traffic guidance, but also for a regular checkup. Garage service is merely necessary for mechanical components, and even such necessities are registered and communicated by the car. If the driver requests it, the vehicle even makes an appointment with the respective supplier.

This means that repair service hotlines are losing customers. However, the customers' expectations are on the increase. Whether TV-receiver, cars, mobile phones – they are all able to maintain themselves. Contacting a call centre for such a thing almost equals a stroll through a museum.

And what about advisory services? In this field, a large number of companies can be found that sees man-to-man advice as a surplus value for the companies and the customers. This of course only applies to the luxury segment. As an example, any car manufacturer can offer a spare car in case of a breakdown – if you work in the luxury segment, you just have to offer more and thus anything is offered in a personal dialogue in order to help, be it chauffeur service, be it postponement. But even more is possible: growing and successful startups work it out quite differently. Excellent and personal services boost profits, reduce costs and make customers loyal. Companies like Outfittery, to name only one example, offer style counselling with a personal and permanently assigned person of contact. The more the adviser and the customer know each other, the higher the profit, the lower the returns and the happier the customer.

A lot of young entrepreneurs place reliance on a competent counselling and first-class service. They are only the cutting edge of what there is yet to come.

### A LOOK AT THE NEW SERVICE CONTINENTS

These changes concern every branch where service plays an important role. If we now have a look around the new service continents, we'll do it with the eyes of the service providers. There are two reasons: first of all, this basically is their business model and second of all they think outside the branch box.

Our first stop is the **Continent of Specialists**. Here we find a lot of expert knowledge, a profound understanding of the branches and along with it an immediate proximity to the client. The people on this continent keep on good terms with their neighbours, the atmosphere is harmonic.

But for a couple of years volcano eruptions have been disturbing this idyllic scene. The principal's clients know a good deal more and their confidence is growing, they derive information from other product users and compare expert statements critically. And that's not all: the customer refuses to understand



## THOMAS HOHLFELD

ist Chef der Unternehmensberatung Ribbon & Partner in Hamburg. Der Betriebswirt kombiniert in seiner Beratungstätigkeit drei Disziplinen: eine tiefe Kenntnis des Telekommunikations-, Banken- und Service-Dienstleistungsmarktes, fast zwei Jahrzehnte Top-Management- und Führungserfahrung sowie eine mehrjährige Tätigkeit im Change-Management. Thomas Hohlfeld war als Geschäftsführungsmitglied von AOL Deutschland verantwortlich für Kundenbindung und -service und sammelte unter anderem bei der ING-DiBa in Frankfurt Erfahrung in Aufbau und Führung von Kundenservice. Besuchern des CCW-Kongresses in Berlin ist Thomas Hohlfeld als Moderator bekannt.

is CEO of Ribbon & Partner, business consultants, Hamburg. Three disciplines are combined under the management expert's consultation: a profound knowledge of areas of telecommunications, banks and service providers, an almost two-decade experience as a top manager and executive as well several years in the field of change management. As a member of the AOL Germany executive board he was responsible for customer loyalty and the customer service and gained experience installing and managing the customer service of ING-DiBa in Frankfurt. Visitors to the CCW Congress in Berlin know Thomas Hohlfeld as a host.

[www.ribbon-und-partner.de](http://www.ribbon-und-partner.de)

**DE** nutzen und vergleichen Fachaussagen kritisch. Und damit nicht genug: Der Kunde will partout nicht verstehen, warum der Service anders ist als der, den er von Serviceerlebnissen in anderen Branchen gewöhnt ist.

Hier rächt sich bitterlich, dass Unternehmen lieber auf sich und ihre Mitbewerber schauen, anstatt auf die Kunden. So vergleicht sich zum Beispiel Telco-Anbieter A mit Telco-Anbieter B und Stromversorger 1 mit Stromversorger 2. Man klopf sich auf die Schulter, wenn man in seiner Spezialistenbranche der Beste ist. Der Kunde hat aber selten mit zwei

**EN** why the service is different from services he is rendered in other branches and that he's got accustomed to.

What goes around, comes around: the company has been focusing on itself and its competitors instead of the clients. Thus, telco supplier A compares itself with telco supplier B and electric company number 1 with number 2. They give themselves a clap on the back if they are the top of their specialist branch. The customer, however, doesn't normally deal with two telco suppliers and even less with two electric companies. Instead, he compares their service people to the service people of his direct bank, the online shop or the travelling website while making a reservation. The best service experience is the other ones' yardstick. The problem is that the specialist branch doesn't think that way.

In a nutshell: the customer expects an excellent service and a high level of expert knowledge. Anything else is just a waste of time or a nuisance for him. He seems to be increasingly unwilling to integrate himself into the processes he learned decades ago. The service providers operating on this specialist continent know little of the developments on other continents. They have difficulties dealing with change, and there's hardly any growth. Life becomes more barren with every new earthquake, be it the liberalization of the market, the progress of technology or growing customer requirements: the real and the perceived dependence grow larger bigger almost every day. The chances of finding sufficient food on this continent are getting slimmer by the hour. Every branch and every provider will be facing difficulties. The question is always "when", it's never "if".

If we continue our journey, we shall soon come across a continent that at appears to be green and lush at first glance. This is the **Continent of Traditionalists**.

Life here seems to promise large-volume contacts of a classical kind from huge, proud and famous brands of all branches. This continent





DE

Telko-Anbietern zu tun und noch seltener mit zwei Stromanbietern. Stattdessen vergleicht er diese Servicekontakte mit denen, die er bei seiner Direktbank, im Online-Shop oder während der Internetbuchung auf dem Reiseportal macht. Das beste Serviceerlebnis ist die Messlatte für alle anderen. Das Problem: Dieses Denken ist der Spezialistenbranche fremd.

Kurzum: Der Kunde erwartet exzellenten Service plus hohes Fachwissen. Alles andere empfindet er als Zeitverlust oder Ärgernis. Er wirkt zunehmend unwillig, sich in die seit Jahrzehnten gelernten Prozesse einzufügen. Die Dienstleister, die auf diesem Spezialistenkontinent agieren, haben wenig Erfahrung mit Entwicklungen auf anderen Kontinenten. Veränderung fällt ihnen schwer, und Wachstum gibt es kaum noch. Mit jedem neuen Beben wird das Leben karger – ob Marktliberalisierungen, technologischer Fortschritt oder steigende Kundenanforderungen: Die reale und gefühlte Abhängigkeit wird fast täglich größer. Auf diesem Kontinent werden die Möglichkeiten, sich ausreichend zu ernähren, in absehbarer Zeit schwinden. Branche für Branche und Anbieter für Anbieter wird es Probleme geben. Die Frage ist nur wann, niemals ob.

Wenn wir auf unserer Reise weiterschauen, begegnen wir einem Kontinent, der auf den ersten Blick grün und üppig wirkt. Es ist der **Traditionalistenkontinent**. Das Leben hier verspricht großvolumige Kontakte klassischer Art von großen, stolzen und bekannten Marken aller Branchen. Der Kontinent hat immer noch viel zu bieten und es ist eine Freude, ihn zu entdecken. Hübsche kleine Fabriken säumen die Straßen, viele Menschen strömen zu vorgegebenen Zeiten in die Fabriken, setzen sich auf nummerierte Arbeitsplätze. Sie verbringen ihr Dasein im Auftrag der stolzen Marken, mit gratis Wasser und manchmal sogar einem Happen Obst, bis sie abends müde aus der Fabrik nach Hause gehen.

Wer dort sein Domizil aufschlägt, erkennt bald, dass sich in diesem üppigen Grün ein Existenzkampf auf Leben und Tod abspielt. Zurzeit heißt das Spiel "fressen oder gefressen werden". Die Ursachen: Industrie 4.0, Social Media, Self Service oder auch "Kunden helfen Kunden"-Plattformen. Auf der kleiner werdenden Fläche kämpfen die Arten ums Überleben. Große Konzerne verdrängen die kleinen, hübschen Fabriken. "Schneller und billiger" soll Rettung bringen, tut es aber nicht. Denn das Netz, die Selbstdiagnose, die Automatisierungen sind gerade für die großen Marken am attraktivsten, weil sie sich bei hohen Stückzahlen schnell bezahlt machen. Dieser Markt wird kleiner und kleiner. Die Großfusionen, die wir weltweit in der Customer Service-Branche erleben, zeigen, wie heftig der Überlebenskampf dort tobt.

Trotzdem: Bewohner mit starken Nerven, guten Kraftressourcen und klaren Visionen werden sicherlich noch Jahre mit ihren angestammten Produkten sehr gut auf diesem grünen Fleckchen Erde leben können. Denn es bleibt ein Kontinent, der allein durch seine Artenvielfalt an zahlenden großen Marken eine hohe Faszination ausübt.

Direkt daneben liegt, nur getrennt durch eine kleine Meerenge, unser nächster Kandidat. Hauptsächlich bevölkert von Pionieren, die sich auf dem grünen Kontinent nicht mehr zurechtgefunden haben oder zurechtfinden wollten. Nennen wir ihn **Terra X**. Auf **Terra X** herrscht nach wie vor Aufbruchstimmung. In dieser klimatisch abwechslungsreichen Zone werden Möglichkeiten erkundet und neue Bedingungen erforscht, um gutes Geld auf dem Servicemarktplatz zu verdienen.

Es wächst so viel auf diesem fruchtbaren Boden! Logistiklösungen, Lettershops, Personalvermittlungen, Beratungen, Digitallösungen, Backoffice-Tätigkeiten, Spezialitäten-Shops für Forderungsmanagement, Outbound-Services – jeder kann scheinbar alles anbauen. Die klugen und weniger klugen Köpfe der Zunft stehen an allen Ecken mit Diversifikations- und Zukaufideen und haben hier ein Angebot und dort ein Schnäppchen, da eine

still has a lot to offer and it is a pleasure to discover it. Pretty little factories line the streets, many people flock into these factories at a predefined time, sit themselves down at numbered work places. They spend their lives on behalf of the proud brands with free water to sip and sometimes even fruit to nibble until they leave the factories in the evening, homeward-bound and tired.

Those who settle there will soon realize that a struggle for existence is taking place right amidst the lush green valley and it is fought to the death. The current name of the game is "dog eat dog". The causes: Industry 4.0., social media, self-services or even "customers help customers"-platforms. On this shrinking surface, species are fighting in order to survive. Large companies eliminate the small and pretty factories. The motto "faster and cheaper" is supposed to bring salvation, but it doesn't. The Internet, the self-diagnosis, the automatizations are especially attractive for the large brands as they pay off immediately when it comes to high quantities.

This market is shrinking noticeably. The worldwide megamergers we are witnessing in the branch of customer services show how severe the severe struggle for survival really is.

Anyway: Residents with steady nerves, good power resources and clear visions will surely be able to prolong their existence on this green piece of land for many a year with their traditional products. It will remain a continent with a high level of fascination that can be derived from its diversity of species of large solvent brands.

In its closest vicinity, and only separated merely by a small strait, there is our next candidate.

It is chiefly inhabited by pioneers that were unable or unwilling to make their way on the green continent. Let's call it **Terra X**. The spirit on this continent is still one of optimism. It is in this climatically diversified zone that chances and possibilities of making a good deal of money in the service market square are examined.

The growth in this fertile soil is plentiful.

Logistics solutions, letter shops, personnel procurement, advice, digital solutions, back office activities, speciality shops for requirements management, outbound services – anybody can grow anything. The smarter and less smart brains of this guild can be found everywhere offering ideas of diversification and acquisition and have an offer here, a

EN

Nearshore-Lösung, dort ein neues Planungstool. Man kennt sich, lästert ein wenig über dies und das und ist stolz auf seine Lösungen. Man ist aber auch gezwungen, etwas zu tun, denn die Traditionalisten nehmen einem immer wieder Lebensraum weg, sodass man nur durch neue Ideen und bessere Lösungen überleben kann.

DE

Es ist eine Idylle und ein Zuhause für so viele. Und ja, das kann es auch bleiben – wenn man weiß, was man tut.

Das klingt banal, aber in der Geschichte der Dienstleister gibt es ausreichend Beispiele von Pionieren, die nicht genau wussten, was sie anbauen oder wie sie mit dem Angebauten umgehen sollten. Es ist wie mit der Kartoffel, die aus Südamerika kam und in Europa fast gescheitert wäre, weil die Menschen aus alter Gewohnheit nur das gegessen haben, was oben aus der Erde herauswächst, und nicht das, was in ihr gedeiht.

Ein klares Abwägen der Chancen und Risiken ist bei der Eroberung dieses Kontinents genauso wichtig wie das richtige Personal und die Fähigkeit, sich und seine

Möglichkeiten klug einzuschätzen. Klingt auf den ersten Blick simpel, funktioniert aber – wenn man mal auf die gescheiterten Firmen in der Servicebranche schaut – häufig nicht und ist deshalb oft genug Ursache für massive Probleme.

Terra X erlebt momentan eine wahre Bevölkerungsexplosion. Ob groß, ob klein – viele suchen hier eine neue Zukunft. Wenn man mit den Auftraggebern spricht, die diese Besiedlung finanzieren sollen, so herrscht allerdings eine eher abwartende Stimmung. Auch wenn es für jeden Schritt in diese neue Welt schon einen Profi gibt, der mit Spezialwissen und Können glänzen kann, bestehen durchaus Vorbehalte gegenüber den Fähigkeiten der Dienstleister.

Trotzdem gilt: Dieser Kontinent birgt immer noch unentdeckte Schätze, und es herrscht Pioniergeist. Einige finden hier das gelobte Land, andere den Untergang.

Weit abseits von diesem Getümmel, eher hinter dem Horizont, liegt **die Grüne Insel**, man kann sie fast Down Under nennen. Hier hat sich

bargain there, a nearshore solution here and a new planning pool there. Everybody knows his neighbours, tattles a little and is proud of his solutions. On the other hand, one is forced to do something, as the traditionalists eat up one's space to live, which means that only new ideas and solutions are a proper way to survive.

EN

It's an idyllic scene and a home for many. And yes, it can stay that way – provided you know what you do.

A banality, one might think, but there are numerous examples of pioneers in the history of service providers who didn't exactly know what they are growing or how they are supposed to deal with their crop. The potato has a similar story: it came from South America and would almost have failed in Europe, because the people's habits made them only eat what grew out of the earth and not within.

When it comes to conquering this continent, a concise weighing of the chances and the risks is just as important as choosing the right staff and having the ability of evaluating one's possibilities wisely. Looks easy enough at first glance, but it very often doesn't work out and it continually proves to be the source of massive problems; one only has to count the companies that failed miserably in the field of services.

Terra X is currently witnessing a true population boom. Whether big or small – many hope to find a future here. Talking to the principals who are supposed to pay for this colonization, their spirit is rather one of "wait and see". Even though there is already one professional who could boast specialist knowledge for every step into this new world, there are certain reservations towards the providers' abilities.

One fact applies, nonetheless: This continent is still full of undiscovered treasures and there is pioneering spirit everywhere. This is the Promised Land for some, but it implies doom for others.

Far from this bustle, rather beyond the horizon, there is the **Green Island**, one might almost call it Down Under. Here, something has developed that is completely different from everything we've beheld so far: the providers here have well-trained employees, reside in wealthy cities, have only read about minimum wages from the papers and work for customers who redefine the term "service".

These customers believe that their brand or product is worthless without any outstanding service. They put emphasis on collaboration and excellence, that why there is no customer contact but relationship management. This works between principals and service providers and between service providers and customers. They like an authentic service that is confident and empathetic, but not subservient.

Sound like paradise? Yes, and that's what it is, but there is a price to pay. This paradise can only exist if the partners share their powers in unison. So far, it only works on a small-scale basis of luxury segments or services with club atmosphere. That means: it is expensive and by no means suitable for the mass.

This continent offers chances no other planet has to offer. First-class solutions for small-scale customers are manageable. It's also possible to employ four or five workers on one project and



**DE**

etwas entwickelt, das ganz anders ist als alles, was wir bisher betrachtet haben: Die Anbieter haben sehr gut ausgebildete Mitarbeiter, sitzen in wohlhabenden Städten, kennen das Thema Mindestlohn nur aus der Zeitung und arbeiten für Kunden, die den Begriff Service neu definieren. Diese Kunden glauben, dass ihre Marke oder ihr Produkt ohne hervorragenden Service nichts wert sind. Sie legen großen Wert auf Partnerschaft und Exzellenz, deswegen wird hier gar kein Customer Contact betrieben, sondern Beziehungsmanagement. Das funktioniert zwischen Auftraggeber und Dienstleister und zwischen Dienstleister und Kunden. Sie mögen authentischen Service, nicht dienend buckelnd, sondern selbstbewusst und empathisch.

Das klingt paradiesisch? Ja, das ist es auch, allerdings hat es seinen Preis. Dieses Paradies lebt von dem Gleichklang der Kräfte aller Partner. Es funktioniert bisher nur im kleineren Rahmen der Luxussegmente oder der Leistungen mit Clubcharakter. Das bedeutet: Es ist teuer und keinesfalls massentauglich.

Auf diesem Kontinent hat man Möglichkeiten, die es woanders nicht mehr gibt. Man kann für kleine Kunden erstklassige Lösungen hinstellen. Man kann auch schon mit vier oder fünf Mitarbeitern auf einem Projekt arbeiten und Geld verdienen. Hier landen die klugen Start-ups, und hier wohnen die, die Service für ihre Kunden als Erlebnis gestalten. Hier sind die Boutiquen der Branche zu Hause. Hier bedient der Chef noch selbst. Der Platinkarteninhaber eines Anbieters wird hier glücklich, weil er dem Auftraggeber etwas wert ist.

Der Dienstleister kann Mitarbeiter bereitstellen, die dieses Gefühl transportieren und dafür entsprechend entlohnt werden. Ein Problem auf diesem Kontinent ist das Wachstum ohne Identitätsverlust. An welchem Punkt wird aus einem Tante-Emma-Laden ein Supermarkt, wann wird die Boutique zur Kette? Und flüchten die Kunden zwangsläufig wieder auf einen der anderen Kontinente, wenn das Pendel in Richtung Kosten ausschlägt und die Nische verlassen wird? Diese Fragen sind offen.

#### WIE GEHT ES WEITER?

Es ist viel geschehen während dieser Kontinentaldrift. Einige Anbieter haben einen beherzten Sprung gemacht und sich auf einen der anderen Kontinente eingekauft. Allein in den vergangenen 48 Monaten hat über ein Drittel des Gesamtvolumens des Dienstleistungsmarktes den Eigentümer gewechselt. Es gibt also noch viele, die mit Optimismus auf diese Branche schauen. Andere sind eher per Zufall an ihrem Standort, spüren die Veränderungen und begegnen ihnen mit Optimismus. Sie arbeiten mit dem Fundament guter menschlicher Kontakte und setzen auf Geschäftspartner, die einen Weg mit ihnen zusammen gehen. Es gibt sicherlich auch die Orientierungslosen, die entweder rückständig an den alten Verhältnissen festhalten oder aber nonchalant auf ihr Glück vertrauen. Beiden kann man nur alles Gute wünschen, denn ohne Ziel ist jeder eingeschlagene Weg Glückssache.

Eines aber ist klar: Auf jedem Kontinent ein Häuschen zu bauen funktioniert nicht. Denn jeder Kontinent hat seine eigenen Klimazonen und damit auch seinen eigenen Lebensrhythmus.

Trotzdem gilt für alle: Reisen bildet. Ein Besuch der Kontinente lohnt sich, man kann staunen und lernen, vielleicht auch das eine oder andere mitnehmen und zu Hause ausprobieren. Man kann Kontakte knüpfen und Freundschaften bilden. Wer weiß, vielleicht ergeben sich aus diesen Freundschaften Kooperationen und neue Ideen. Universalgenie Goethe sagte mal: "Man reist nicht nur um anzukommen, sondern vor allem, um unterwegs zu sein". Recht hat er.

Was bleibt, ist, Ihnen eine gute Reise zu wünschen!

still make money. This is where the smart startups end up and this is where providers live who turn their customer service into an event. This is where the boutiques of the branch are at home. This is where the boss attends to you in person. Those who own a platinum membership card will be made happy, because they are of value to their provider. The provider can allocate employees who are able to transport this feeling and who are given an appropriate recompense.

**EN**

This continent has one problem: it can't grow without losing its identity. When does a mom-and-pop shop turn into a supermarket, when does a boutique become a chain? And will the customers inevitably flee back to one of the other continents if the pendulum swings towards high costs and the niche is abandoned? These questions remain unanswered.

#### WHAT ARE THE PROSPECTS?

During this continental drift a lot has happened. Many providers have valiantly dared to skip ahead and bought a piece of land on one of the other continents. During the past 48 months, more than one third of the companies in the field of service providers have received new owners. Thus, there are many who still view this branch optimistically.

Others have found their positions rather by chance, feel the change and face it optimistically. They work on the foundation of good human contact and put their faith in business partners who share their journey.

There are doubtlessly those without orientation who either cling to the old situation in a rather backward fashion or recklessly trust in fortune. One can only wish them luck, because without a goal every path taken is a wild stab in the dark.

But one thing is certain: building little houses on every continent doesn't work. Every continent has its climate zones and thus its very own rhythm of life.

However, one thing applies to all of them: travelling is educational.

Other continents are definitely worth a visit; one can be flabbergasted, maybe learn a thing or two and try them at home. One can touch base and make friends. Who knows, those friendships might even result in co-operations and new ideas.

Goethe, the German universal genius, remarked: "One does not only travel to arrive, but mostly to be on the road." He was right.

All we have to do is wish you a pleasant journey!



**Herr Hohlfeld, was bedeutet die von Ihnen hier beschriebene Kontinentaldrift unserer Kundenservice-Welt eigentlich für die Auftraggeber?**

**Thomas Hohlfeld:** Ich muss wissen, was ich für einen Service brauche oder anbieten will, und ich muss mir darüber im Klaren sein, was für meine Marke das richtige Angebot ist. Daher sollte ich ehrlich zu mir sein und am Ende sehr authentisch. Hier gibt es immer noch viele Abweichungen zwischen dem Selbstbild der Unternehmen und dem Fremdbild der Kunden.

**Einige Geschäftsmodelle auf Dienstleisterseite sind bedroht. Können auch Auftraggeber – um mal im Bild zu bleiben – aus der Welt fallen, wenn sie ihren Service nicht auf dem richtigen Kontinent ansiedeln?**

**Hohlfeld:** Ja, tun sie auch oft. Insbesondere wenn sie die erste Frage nicht umfassend für sich geklärt haben, dann holen sie sich verschiedene Dienstleister ins Haus, vergleichen Äpfel mit Birnen und wundern sich, dass sie nicht wirklich vorankommen. Ein richtiger Dienstleister ist besser als vier halbrichtige.

**Eindeutiger Gewinner dieser Entwicklung ist eigentlich der Konsument, oder?**

**Hohlfeld:** Nun, das kommt drauf an, was er will. Ich bin immer wieder verblüfft, wie wenig Diktiergeräte es noch gibt und wie viele jetzt selber schreiben. Der Konsument wird sich wohl immer selbst helfen müssen oder für den Service bezahlen müssen. Dazwischen wird die Mitte immer dünner und auch nicht wirklich besser.

**Mister Hohlfeld, what does the Drift in the World of Customer Services You describe mean for the Principals?**

**Thomas Hohlfeld:** I need to know what kind of service I require or intend to offer and I have to be aware of the right offer for my brand. That is why I should be honest to myself and eventually very authentic. The image the companies have of themselves still deviates largely from the image the customers have of the companies.

**Some Business Models on the Provider's Side are in Danger. Let's maintain the Image: could Principals fall from this World if They don't settle on the Right Continent?**

Thomas Hohlfeld: Yes, they do very often. Especially, if they haven't widely clarified the first question for themselves, they collaborate blindly with various service providers, compare apples and oranges and are amazed to see that they don't make any progress. One right service provider is better than four mediocre ones.

**The Consumer Obviously Benefits the Most from this Development, or does He?**

Thomas Hohlfeld: Well, that depends on what he wants. It always astounds me to see that there aren't many dictation devices left and how many people have taken up writing. It seems consumers will always either have to help themselves or pay for the service. The in-between becomes thinner and doesn't appear to get any better, either.