

# Das Kundenorientierungsseminar ist vorerst vertagt

René Weber, Leiter Institut für Leadership und HR, und  
Bernhard Koye, Leiter Schweizerisches Institut für Finanzausbildung, Kalaidos Fachhochschule

Weder Online-Kurse noch Verkaufstrainings führen zu einer echten Dienstleistungskultur. Es braucht vielmehr eine integrierte Betrachtung – und diese beginnt in der Führungsetage.



Wenn im Denken und Handeln jedes Teams, jeder Führungskraft und jedes Mitarbeitenden der Servicegedanke im Mittelpunkt steht, erzielt eine Dienstleistung umfassend positive Wirkung.

Der Leiter einer Bank führt uns durch seine Schalterhalle. Es sei kein Widerspruch, die Erhöhung der Cross-Selling-Rate und andere Massnahmen zur Erreichung der ambitionierten Umsatzziele mit Kundenorientierung zu verbinden, erklärt er überzeugt. Zufrieden mit den Umsatzzahlen seiner Leute sei er jedoch noch nicht. Daher sollen wir nun in Seminaren seine Mitarbeitenden drillen, und zwar für den Verkauf der Kernprodukte.

Derartige Trainings gehören seit Jahren zum Alltag dienstleistungsorientierter Unternehmen. Auf Hochglanz polierte Manager und Firmenbroschüren verkünden es täglich: «Wir sind kundenorientiert!» und «Kundinnen und Kunden und ihre Bedürfnisse stehen bei uns im Zentrum». Wenn Kundenorientierung seit Langem einen festen Platz in der Unternehmensstrategie einnimmt, wenn jedes Unternehmen erkannt hat, wie wichtig Kundenorientierung ist, wieso ist das Thema dann immer noch so präsent in Trainings? Warum wird der Verkauf einzelner Produkte gegenüber der lebenszyklusorientierten Gesamtberatung bevorzugt?

## Kundenorientierung muss echt sein

In der gross angelegten Führungsstudie «Leadership Barometer 2014» hat die Kalaidos Fachhochschule 1300 Führungskräfte und -experten zu den Herausforderungen in der täglichen Führungsarbeit befragt. Interessant waren darin auch die Rückmeldungen der Finanzbranche: Im Vergleich zu anderen Branchen wird hier die Kundenorientierung als überdurchschnittliche Herausforderung eingeschätzt. Als grösste jedoch gelten die grosse Menge an Regulierungen sowie der Verwaltungsaufwand. Ein Zeichen dafür, dass in der Branche möglicherweise der Regulator ein geradeso wichtiger Stakeholder ist wie der Kunde.

Führungskräfte sind in vielen Unternehmen von finanziellen Zielen getrieben, der Kunde mit seinen Transaktionen und seinem Bedarf an finanzieller Beratung ist dabei das Mittel zum Zweck. So wie auch der eingangs erwähnte Bankleiter seine Umsatz- und Margenziele hat. In diesem Kontext ist vieles von dem, was als Kundenorientierung