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 ambitiösen 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

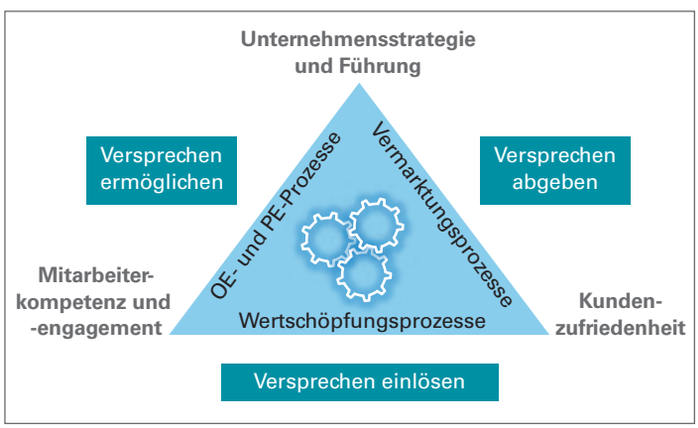
getarnt daherkommt, im Grunde genommen das Gegenteil: Unternehmensorientierung. Wird bei der Ausrichtung zu einem kundenorientierten Unternehmen nur eindimensional gearbeitet (Fokus auf Verkauf und Umsatz), ist eine nachhaltige Kundenorientierung nicht erlebbar. Das in der Marketingstrategie festgehaltene Versprechen wird nicht eingelöst – und Kundenorientierung bleibt ein leeres Schlagwort. Das erkennen die Kunden, denn diese sind heute besser informiert und durch eigene Erfahrungen sensibilisiert. Sie können echte Beratung von verkaufsgetriebenen Gesprächen unterscheiden.

Der Servicegedanke gehört in die Mitte

Wie kann ein Unternehmen echte und authentische Dienstleistungen erbringen? Das gelingt nur, wenn Führungspersonen und Mitarbeitende gleichermassen die Kundenorientierung ins Zentrum stellen. Das kann in einer Dreiecks-Grafik gut dargestellt werden.

Das Unternehmen gibt Kundinnen und Kunden ein Versprechen ab («Unser Produkt unterstützt Sie bei …», «Unsere Dienstleistung ermöglicht Ihnen …»). Die rechte Seite des Dreiecks bildet den Mehrwert ab, den das Produkt oder die Dienstleistung den Kunden verspricht. Aus Unternehmenssicht ist dies der Vermarktungsprozess. Eingelöst wird dieses Versprechen durch die Mitarbeitenden im täglichen Kundenkontakt: Die untere Seite des Dreiecks wird im Kern durch den Wertschöpfungsprozess gezeichnet. Die Dienstleistung erzielt umfassend positive Wirkung, wenn im Denken und Handeln jedes Teams, jeder Führungskraft und jedes Mitarbeitenden der Servicegedanke im Mittelpunkt steht.

Das Dienstleistungsdreieck



Bei der Führung fängt es an

Oft geht vergessen, dass die Mitarbeitenden solche Versprechen nur einlösen können, wenn die nötigen Rahmenbedingungen gegeben sind. Diese werden geprägt durch die Organisation (technische, prozessuale und strukturelle Aspekte), durch die Führungs- und Zusammenarbeit (sozioemotionaler Aspekt) sowie die Kultur des Unternehmens. Bei ungenügender oder unpassender Ausgestaltung können alle drei Aspekte echte Kundenorientierung und das Einlösen des Versprechens verhindern – da mögen die Mitarbeitenden des Bankleiters noch so gut geschult sein. Ob und wie ein entsprechendes Umfeld für eine kundenorientierte Unternehmenskultur geschaffen werden kann, hängt massgeblich von der Führung und deren Mitarbeiterorientierung ab. Die Anforderungen an die Führungsperson sind dabei heterogen und oft widersprüchlich – auch dies zeigt sich im «Leadership Barometer 2014»: Jede Führungskraft bewegt sich im Spannungsfeld zwischen der Umsetzung der Unternehmensstrategie (Vorgaben erfüllen, Ziele erreichen), dem Führen von Menschen (Teamführung) – und dem Führen von sich selbst (Umgang mit den eigenen Ressourcen). Führung ist in allen drei Aspekten kulturprägend: Dies zeigt sich in gemeinsamen Werten und Zielen, in täglichen Entscheiden und in der Zusammenarbeit und dem Umgang miteinander. Führung ist somit in grossem Masse Aufbau und Pflege von Beziehungen, ist tägliche Arbeit an Beziehungsprozessen im Geflecht unterschiedlicher Akteure und Interessen.

Die Unternehmenskultur ist die Basis

Als Erstes und Wichtigstes muss man sich bewusst werden, wie Kundenorientierung, Mitarbeiterorientierung und Unternehmenswert zusammenhängen. Das Erste kann ohne das Zweite nicht langfristig zum Dritten führen. Taktisch und operativ können Kundenorientierungsseminare zwar unterstützen, mittelfristig ist man jedoch nur erfolgreich, wenn im gesamten Unternehmen eine umfassende Dienstleistungskultur und ein gemeinsames Dienstleistungsverständnis etabliert werden.

Damit rücken strategische Programme in den Fokus: Die bekannten Seminare zur Kundenorientierung, welche die untere Ebene des Dreiecks (Versprechen einlösen) abdecken, werden ergänzt durch die linke Seite (Versprechen ermöglichen). Durch Organisationsentwicklung und entsprechende strategieorientierte Leadership-Programme wird eine authentische kundenorientierte Organisations- und Führungskultur etabliert. Damit dies funktioniert, müssen Kundenorientierung, Mitarbeiterorientierung und Unternehmensorientierung zusammenhängend verstanden und bearbeitet werden.

So arbeitet der oben erwähnte Bankleiter nun in einem ersten Schritt mit seinen Führungskollegen am Wesentlichen: Er nutzt Strategieworkshops und Organisationsmassnahmen, um Kundenorientierung umfassend zu diskutieren, zu gestalten und zu implementieren. Eine Arbeit, die alle drei Dimensionen berücksichtigt: Was versprechen wir den Kunden? Wie lösen wir das ein? Und was braucht es dazu? Das Kundenorientierungsseminar für seine Mitarbeitenden, für das er uns eigentlich gerufen hat, ist vorerst vertagt.

Die Studie «Leadership Barometer 2014» der Kalaidos Fachhochschule zeigt, dass Kundenorientierung besonders in der Finanzbranche als grosse Herausforderung gesehen wird. Verfügbar unter www.athemia.com.