

Südseiten

AUGUST 2013

Das Magazin der Bayerischen Börse



THEMENSCHWERPUNKT: BINDUNG

Wie sich dauerhafte Beziehungen knüpfen lassen

*Die Erfolgsgeheimnisse für Finanzgeschäfte und
Kundenkontakte aus verschiedenen Blickwinkeln*



MICHAEL GRUENER
ist Leiter des Vertriebs bei BlackRocks
ETF-Tochter iShares. Er beschreibt,
warum Kundenorientierung in der
Finanzbranche so wichtig ist.

S. 28



ROBERT HALVER
leitet die Kapitalmarktanalyse der
Baader Bank. In den **SÜDSERTEN** erklärt
der aus den Medien bekannte Börsen-
experte, warum er zu Versorgeraktien
eine besonders innige Beziehung hat.

S. 26



DR. ANDREAS BECK
steht als Vorstandssprecher an der
Spitze des Instituts für Vermögens-
aufbau in München. Er zieht kritische
Bilanzen zu den veränderten Beziehun-
gen zwischen Finanzdienstleistern und
ihren Privat- und Geschäftskunden.

S. 23

**SIEBEN
GASTAUTOREN
HABEN FÜR UNS DAS
THEMA BINDUNG
BELEUCHTET**



DR. CHRISTINE BORTENLÄNGER
übt scharfe Kritik an der geplanten
Finanztransaktionssteuer. Das
geschäftsführende Vorstandsmit-
glied des Deutschen Aktieninstituts
(DAI) hält die damit verbundenen
Hoffnungen für unerfüllbar.

S. 20



CHRISTIAN SCHIEDERMEIER
ist Mitinhaber der Personalberatungs-
firma Schiedermeier Consulting. Der
Personalexperte nennt Gründe, war-
um es im Berufsleben nicht auf mög-
lichst viele Positionen im Lebenslauf,
sondern auf Ergebnisse ankommt.

S. 19



SABINE HÜBNER
erläutert aus dem Blickwinkel der
Service- und Managementexpertin,
was langfristig erfolgreiche Be-
ziehungen zwischen Kunden und
Dienstleistern ausmacht.

S. 24



DR. HENDRIK LEBER
ist geschäftsführender Gesellschafter
der Vermögensverwaltung Acatis. Er
präsentiert die Bewertungskriterien,
mit denen Value-Investoren ihren
Investments lange die Treue halten.

S. 35

DAS ENDE DES



KUNDEN KÖNIGS

Exzellenter Service – dieses Ziel haben sich die meisten Unternehmen gesetzt, doch nur wenige erreichen es. Der Grund sind veraltete Bilder in unseren Köpfen. In der Realität ist König Kunde längst von seinem Thron herabgestiegen. Er will keine gehorsamen Dienstleister mehr, die Servicevorgaben folgen wie hirn- und herzlose Roboter. Das Fazit von Service-Expertin **SABINE HÜBNER**: Gelingt es uns, Dienen und Führen neu zu denken, können Kunden dauerhaft binden.

Service ist wie darstellende Kunst: Er ist nicht materiell, er ist immer wieder einmalig, er entsteht im Zusammenspiel mit dem Kunden, er wird individuell völlig unterschiedlich wahrgenommen und er lebt via Kommunikation. Deshalb ist Service nur schwer standardisierbar, schwer planbar, schwer kalkulierbar, schwer messbar. Das allein hat exzellenten Service schon immer zu einer besonderen Herausforderung gemacht. Jetzt kommen weitere Herausforderungen dazu:

- ▶ Der Kunde lebt im Dauerstress
- ▶ Der Kunde leidet unter Informationsüberflutung
- ▶ Der Kunde kauft und kommuniziert über viele Kanäle
- ▶ Der Kunde will Klasse und Masse, Reales und Digitales
- ▶ Der Kunde fühlt öffentlich im Web 2.0

24/7: Leben ohne Atempause

Wir haben keinen „normalen“ 9-to-5-Job mehr, sondern sind sieben Tage in der Woche durchgehend auf Abruf. 24/7 heißt die neue Formel. Statt durchgeplanter Arbeitsabläufe wird biografischer Wirrwarr zur Normalität: Wir arbeiten immer an mehreren Projekten gleichzeitig, beantworten Kundenanfragen per Smartphone schon um 6 Uhr am Frühstückstisch oder um 23 Uhr aus dem Hotelbett, holen hektisch die Kinder aus der Tagesbetreuung und die Hemden aus der Reinigung. Wir legen Wert auf schöneres Wohnen, sind aber kaum zu Hause.

„Zuvielfalt“: Leben ohne Orientierung

Das Leben bewältigen bedeutet heute etwas völlig anderes als für die Generationen vor uns. Nicht ein zu enges soziales Korsett nimmt uns die Luft zum Atmen, sondern eine geradezu absurde Zahl von Möglichkeiten – ganz gleich, ob es um die Wahl einer medizinischen Behandlung oder eines Shampoos, eines Tablet-PCs, einer Haftpflichtversicherung oder einer Einlegesohle geht. Innerhalb dieser „Zuvielfalt“ müssen wir uns zurechtfinden, entscheiden und zugleich selbst verwirklichen – und das am besten erfolgreich.

Exzellenter Service bedeutet deshalb nicht *mehr* Service und *mehr* Kommunikation, sondern einen *genau richtigen* Service samt *treffsicherer* Kommunikation. So genießt es der eine Hotelgast, keine unnötige Zeit beim Frühstück verschwenden zu müssen und dafür eine wunderbare Kaffeemaschine nebst kleinem Snack im Zimmer vorzufinden. Kommunikation mit dem Service-Personal: Nein, danke! Wohingegen der andere besten Service in einem opulenten Frühstücksbuffet und einem freundlichen Small Talk sieht. Mit anderen Worten: Die universelle Formel für Service und Kommunikation gibt es nicht. Beides muss heute so individuell sein, wie Menschen unterschiedlich leben, arbeiten und konsumieren.

Das alles spielt sich in einer vernetzten Welt ab: In Unternehmen kommunizieren Mitarbeiter untereinander, mit Mitarbeitern anderer Unternehmen, mit Freelancern und mit Kunden. So schnell, dass es, erstens, irrwitzig wäre, diese Prozesse engmaschig von oben führen zu wollen, und, zweitens, kontraproduktiv, den Kunden wie einen König auf einen Thron zu setzen. In der vernetzten Welt gibt es kein oben und unten mehr.

Trotzdem bestimmen noch alte Denkmuster unsere Einstellung: Oben herrschen Chef und Kunde, unten schuften die Dienstleister. Die Folgen: Jeden Tag

scheitern Führungskräfte und Unternehmen an der fixen Idee, Mitarbeitern minutiös vorschreiben zu können, wie exzellenter Service zu funktionieren habe. Jeden Tag scheitern Mitarbeiter daran, Kunden zufriedenzustellen. Zum einen, weil sie sich an die bis zur Absurdität ausgearbeiteten Service-Vorschriften halten, zum anderen, weil ihnen so das Mitdenken systematisch abgewöhnt wird. Jeden Tag ärgern sich die Kunden über schlechten Service. Und jeden Tag ordnet das Management mehr Maßnahmen an, um eine bessere Dienstleistungsqualität zu erzwingen. Die Mitarbeiter murren, und Kunden ärgern sich weiter. Ein Circulus vitiosus. Wir können diese Abwärtsspirale auf den Kopf stellen und in eine Service-Exzellenz-Wachstumsspirale verwandeln – wenn wir zwei Faktoren neu denken: Dienen und Führen.

Dienen neu denken. Mitarbeiter fühlen sich disqualifiziert, wenn sie das Wort dienen hören. Denn unsere Sprache ist alt. Sie transportiert Erinnerungen an Dienstboten und Dienstmägde, an Frondienst und Arbeitsdienst. Deshalb haftet dem Wort Dienstleistung so viel Schwere an. Es steht für Unfreiheit. Wenn sie Kunden wie Könige behandeln sollen, werden sie rebellisch. Doch Dienstleistung ist heute kein Akt der Unterwerfung mehr. Im Gegenteil, sie ist fundamentaler Bestandteil einer erfolgreichen Unternehmenspolitik und trägt zu einer langfristigen Kundenbindung bei.

- ▶ **Wer dient, entwickelt Beziehungen.** Dienstleistung ist heute Beziehungsarbeit. Jede Facette von Service wird von Kommunikation getragen. Marketing mit der Gießkanne funktioniert nicht mehr, Dienstleistung nach Vorschrift auch nicht. Der Kunde möchte auf Augenhöhe mit einem Unternehmen kommunizieren.
- ▶ **Wer dient, schafft Wert.** Dienstleistung ist kein lästiges „Hinter-dem-Kunden-Herräumen“, das Unternehmen von der eigentlichen Arbeit abhält. Dienstleistung ist die eigentliche Arbeit. Die Hochschule Mannheim zeigte in ihrer Studie, dass der Umsatzanteil von Serviceleistungen von Industrieunternehmen hierzulande immer noch bei mageren 14,8 Prozent liegt. Dabei haben Serviceleistungen das Potenzial, ein wichtiges zweites Standbein zu sein.¹
- ▶ **Wer dient, gestaltet Zukunft.** In vielen Unternehmen entwickelt bereits heute der Kunde die Produkte und Services mit. So reagierte zum Beispiel Asus prompt auf Kritik an der GPS-Funktionalität eines Android-Tablets und stellte Usern ein kostenloses GPS-Modul zur Verfügung. Ohne die Interaktion

mit der Community hätte sich das Produkt so nicht weiterentwickelt. Konsumenten wollen mitreden und mitentscheiden.

- ▶ **Wer dient, entwickelt sich selbst weiter.** Sind wir in der privilegierten Lage, ein einigermaßen freies Leben führen zu dürfen, ist das Dienen für uns keine Zumutung, sondern eine Chance. Es ist die Chance, den Sinn, den wir unserem Leben geben wollen, in die Tat umzusetzen. Wer jemandem einen klugen Dienst erweist, stiftet Sinn und schafft einen Nutzen. So wird Dienen ein Mittel zum Zweck. Wer dient, dient am Ende sich selbst.

Unternehmen brauchen Kooperationspartner. Werteschaffer. Zukunftsgestalter. Sinnstifter. Je besser Kunden es verstehen, ihre Dienstleister als Partner zu würdigen und mit ihrer Expertise und Kreativität gemeinsam Neues zu schaffen, desto erfolgreicher werden sie sein – und desto erfolgreicher werden die Unternehmen sein, mit denen sie zusammenarbeiten. Doch damit eine Kooperation auf Augenhöhe überhaupt möglich ist, müssen beide Seiten einen Mentalitätswandel umsetzen.

Führen neu denken. Exzellenter Service lebt von der Freiheit der Mitarbeiter, auf ihre persönliche Art und Weise herzlich auftreten und agieren zu dürfen. Authentizität und Herzlichkeit lassen sich nicht bürokratisch verwalten. Sie wachsen, wo Wertschätzung gelebt und Spielräume geöffnet werden. Sie verkümmern in bürokratischen Strukturen. Exzellenter Service braucht nicht mehr Führung im Sinne von noch mehr engen Vorschriften, sondern mehr Führung im Sinne einer konsequent werteorientierten und zugleich offenen Haltung des Managements gegenüber Kunden und Mitarbeitern.

Es ist an der Zeit, Dienen und Führen neu zu denken, um damit Service neu denken zu können. Ein erster Schritt in diese Richtung könnte darin bestehen, das alte Wort „Dienstleistung“ komplett zu streichen und konsequent zu ersetzen durch „Partnerschaft“. Eine solche Partnerschaft erleichtert es, exzellenten Service im Sinne des Kunden umzusetzen, und erhöht damit die langfristige Bindung dieser Kunden. Denn letztendlich ist Kundenbindung ein zentraler Wettbewerbsvorteil in einer sich immer schneller drehenden Geschäftswelt. ◀



Wie sich nachhaltiger Service umsetzen lässt und wie dabei Kommunikation und Dienstleistungen Hand in Hand gehen, beschreibt Sabine Hübner in ihrem kürzlich im Redline Verlag erschienenen Buch *Tue dem Kunden Gutes und rede darüber!*

¹ Hochschule Mannheim, Studie Vermarktung von Serviceleistungen in der Industriegüterbranche, 2010