

# Management

**Manfred Thumann** Der seit letzten Oktober amtierende NOK-Chef will das Stromunternehmen «neu erfinden». Seite 25

## Wenn Betreuung zum Terror wird

**KUNDENMANAGEMENT** «Liebe Deinen Kunden mehr als Dich selbst.» Das ist ein guter Verkaufsgrundsatz. Aber die Liebe kann auch zu weit gehen. Und deshalb ist manchmal weniger Aufdringlichkeit, dafür überlegtes Vorgehen der bessere Weg.



Vor lauter «Aufmerksamkeit» seitens der Kundenberater fühlen sich viele Kunden stark belästigt. Dann sind alle Bemühen kontraproduktiv – die Kunden wenden sich sogar ab.

ELISABETH RIZZI

René Michael Weber lacht. «Bei dieser Geschichte ist ja wohl alles schief gelaufen, was schief laufen kann», sagt der Senior Manager der auf Banken und Versicherungen spezialisierten Unternehmensberatung zeb/rolfes.schierenbeck.associates GmbH in Zürich amüsiert. Die Geschichte trug sich folgendermassen zu. Werner Müller (nennen wir ihn so), frischgebackener Kundenberater einer Bank, sah sich gezwungen, seinen Umsatz zu steigern. Also überprüfte er sein Portfolio bezüglich potenzieller Käufer von zusätzlichen Bankprodukten und versuchte die Konteninhaber für ein Beratungsgespräch zu gewinnen.

### Bis ins Büro verfolgt

Einen Kunden konnte Müller auf der angegebenen privaten Telefonnummer nicht erreichen. Also forschte Müller in den Geldeingängen des Kontos und fand den Arbeitgeber des Kontobesitzers. Müller liess sich über die Telefonzentrale direkt mit seinem «Opfer» verbinden. Dabei verpasste er es, zweifelsfrei seinen Kunden zu identifizieren. Und statt sich mit Name, Funktion und Gesprächsziel vorzustellen, begann er unbeholfen ein Gespräch: «Sind Sie zufrieden mit unserer Bank?» Sein Gegenüber wurde ungeduldig. Es fühlte sich gestört, verunsichert über die Identität des Anrufenden (es war ein Erstkundenkontakt) und konnte das Gespräch nicht zuordnen. Erst als Müller nach Minuten damit herausrückte, er rufe wegen des Bankkontos an, dämmerte dem Gegenüber, dass es sich hier um keine geschäftliche Anfrage handelte. Und sogleich trat Müller ins nächste Fettnäpfchen: «Ich habe gesehen, dass Ihr Konto nicht optimal bewirtschaftet ist. Wollen Sie mal zu uns kommen für ein Beratungsgespräch?» Die Antwort war – wen erstaunt es – ein klares Nein und auch ein Nein auf die Frage der Zufriedenheit mit der Bank. Kurz darauf wechselte der Kunde das Geldinstitut.

Natürlich: Würde es immer so laufen, wäre die Bank längst Konkurs gegangen. «Trotzdem kommt es in der Schweiz heute noch zu oft vor, dass Kundenberater die Erwartungen ihrer Kunden nicht genügend beachten oder nicht einmal kennen. Und das ist unprofessionell», sagt Weber. Er berät Banken in vertrieblischen Fragestellungen und kommt nach der Analyse ihrer Beratungsqualität zu einem ernüchternden Ergebnis: «Ich habe bisher in fast keiner Bank eine umfassende Beratung erlebt oder ein durchgehendes Kundenmanagement-Konzept gesehen. Immer noch steht zu häufig das Produkt anstelle des Kunden im Mittelpunkt», sagt er. Eher werden die Kunden mit Werbematerial für Produkte versorgt, die sie nicht interessieren.

Noch schlimmer ist es, wenn die vermeintlichen Berater Geschichten erfinden, um Konsumenten emotional zum Kauf zu

drängen. Das reicht von der Schilderung der künftigen Zinsentwicklung in den düstersten Farben mit der Heilsversprechung, der sofortige Abschluss einer Festhypothek wende das Unglück ab, bis zur fehlerhaften Bombardierung mit technischen Begriffen und nicht realisierbaren Versprechen im Telekommunikationsbereich.

Und schliesslich wird allzu selten abgeklärt, wie eine individuelle Kundenbeziehung ausgestaltet werden soll; also wie und wie oft ein Kunde kontaktiert werden will, welche Wünsche und Vorstellungen der Klient an seinen Dienstleister hat und ob es Zusatzleistungen gibt, die den Kunden dienen könnten. Die Folge: Die Konsumenten fühlen sich erdrückt von der aufdringlichen Kundenliebe und suchen das Weite.

«Besser wäre es, im Vorfeld mehr Zeit in die Kenntnis seines Kunden zu investieren», rät Weber. Und dann soll professionell auf den jeweiligen Kundentyp und sei-

### Manchmal erfinden Berater Geschichten, um zum Kauf zu drängen.

### UMGANG MIT KUNDEN

#### Die größten Schnitzer

- Regeln verletzen, die der Kunde aufgestellt hat, etwa Zeit und Kommunikationskanal des Kundenkontaktes.
- Mangelnde Abklärung über die Wünsche der Kundenbeziehung, etwa die Rolle von persönlichem Kontakt, E-Mail und Telefon.
- Mangelnde Abklärung der Kundenbedürfnisse und in der Folge Anbieten von ungeeigneten Produkten.
- Willentliches Anbieten von Produkten, die für den Kunden unvorteilhaft sind.
- Einschüchterung des Kunden über emotionale Storys statt transparente, sachliche Argumentation.
- Teppichverkäufer-Feilschmethoden sind gang und gäbe, aber der erste Schritt zur Veräppelung des Kunden.

### NACHGEFRAGT | NILS HAFNER, Leiter CAS «Customer Focus», Hochschule Luzern

## «Schlecht ausgebildete Kundenberater»

Wann geht Kundenliebe zu weit?

**Nils Hafner:** Sie geht klar zu weit, wenn Regeln verletzt werden, die der Kunde aufgestellt hat, oder wenn Angebote gemacht werden, die nicht vorteilhaft für den Kunden sind.

Wie wäre es gut?

Hafner: Wenn die Beratung empathisch ist.

Wie meinen Sie das?

Hafner: Wer eine Extrameile für seinen Kunden geht, tut etwas Gutes. Ich meine damit beispielsweise, wenn man erkennt, dass sein Kunde vielleicht nicht nur ein Anlage-, sondern auch ein Nachfolgeproblem in der Firma hat, und entsprechende Lösungen anbietet. Es geht darum, Probleme zu erkennen, die ein Kunde nicht

ne Erwartungen eingegangen werden. Transparenz bei der Information ist für Weber oberstes Gebot. «Darüber hinaus ist proaktives Mitdenken im Sinne des Kunden gefordert, statt ungefragt die Produktpalette abzuspuhlen», sagt er.

### Front unter Druck

Sowohl bei Credit Suisse, Zürich, Generali als auch bei der Cablecom klingt es auf Anfrage so, wie wenn alles in Butter wäre. Die Unternehmen berichten vom «Code of Conduct» und von «nicht akzeptablem Verhalten» (Cablecom), «ausdrücklich untersagtem Verhalten» (Zürich), «hoher Bedeutung der Vertraulichkeit von Kundendaten» (Credit Suisse), «hinreichender Schulung und Sicherstellung des erforderlichen Supports» (Generali). Dabei wurden ihnen Beispiele von Fehlverhalten in ihrem eigenen Haus vorgelegt (allerdings ohne Namensnennung des fehlbaren Unternehmens). Einzig die UBS kommentierte die angesprochenen Fälle nicht und empfahl unzufriedenen Kunden, den Kundenberater selbst oder dessen

Teamleiter zu kontaktieren. «Wenn der Kunde dies nicht möchte, steht auch ein zentrales Team für Kundenbeschwerden zur Verfügung», so Sprecher Axel Langer.

Insgesamt schütteln die angesprochenen Firmen alle ein wohlklingendes und systematisches Aus- und Weiterbildungskonzept aus dem Ärmel. Auch wird durchs Band weg bestätigt, Kundenanliegen ernst zu nehmen.

Das Hauptproblem ist wohl: Auf den oberen Hierarchiestufen ist das Bewusstsein für die Kundenpflege sehr wohl vorhanden. Doch in der Hektik des Alltags und im Druck, Umsatz zu generieren, gehen die Grundsätze an der Front häufig unter. Und das ist gefährlich. «Wir sind sicher im internationalen Vergleich nicht schlecht. Aber wir sind vor allem im Finanzbereich die Teuersten. Und darum müssen wir Gas geben, statt im Stadium der unbewussten Inkompetenz stehen zu bleiben», warnt Nils Hafner, Leiter des Nachdiplomlehrganges CAS «Customer Focus» an der Hochschule Luzern (siehe «Nachgefragt»).



**NILS HAFNER**

explizit anspricht, und Lösungen vorzuschlagen.

Wo sehen Sie Problemfelder?

Hafner: Es gibt zu viele Standardprodukte und zu viele schlecht ausgebildete Kundenberater, die nicht gut von höheren Hierarchiestufen geführt werden.

Was müsste sich ändern?

Hafner: Die Führungskräfte werden in den Hochschulen zu stark auf Finanzprodukte getrimmt statt auf Kundenmanagement. Und auch bei den Kundenberatern

selbst findet eine zu starke Produktorientierung statt. Das Eingehen auf Kundenbedürfnisse steht dagegen im Hintergrund. Das erachte ich besonders im Private Banking für gefährlich.

Wie ist die Situation ausserhalb der Banken?

Hafner: Bei den Versicherern herrscht meines Erachtens Wildwuchs. Die Führung lässt den Beratern freie Hand, weil diese wie beim Private Banking eigene Kundenportfolios haben und die Angst vor dem Verlust gross ist, wenn der Berater vergrault wird und die Stelle wechselt. Einzig in den Unternehmen Axa und Allianz, wo strafte Spielregeln gelten, wird Kundenmanagement gut umgesetzt.

INTERVIEW: ELISABETH RIZZI

### CHEFSACHE

## Marketing mit mehr Mut würzen



**MARCEL DIETRICH**

CEO Magazine zum Globus AG, Spreitenbach.

Alle kennen die Situation: Man spaziert in irgendeiner grossen Stadt und entdeckt Esprit, Zara, H&M, Lacoste – den ganzen internationalen Markenhimmel. Plötzlich ist man nicht mehr so sicher, wo man sich befindet: Ist es London, Paris, Frankfurt oder Gen?

Wenn meine 13-jährige Tochter unbedingt auch in New York H&M sehen und erleben will, dann spüre ich, wie diese Label Ausdruck eines Grenzen überschreitenden Style sind. Ergebnis: Man fühlt sich zwar «zu Hause» in den Metropolen, aber ihre Detailhandlandschaften gleichen sich an. Führt ein globales Marketing unsere Städte in die Uniformität – in die Langeweile?

Das Warenhaus hat Trümpfe. Seit Jahren setzt Globus auf starke internationale Marken und ergänzt diese durch lokale und regionale Sortimente und Promotionen. Zudem besitzt jedes Globus-Haus seine überraschenden Besonderheiten.

Als wir das Globus-Flaggschiff an der Zürcher Bahnhofstrasse neu gestalteten, war in unseren Köpfen plötzlich die verrückte Idee, die Parfümerie-Abteilung ein Stockwerk nach oben zu verlegen – weltweit das klassische Warenangebot des Parterres! Wir wollten die Parfümerie in Verbindung zur Lingerie setzen und damit eine

«Geben Sie Ihrer Stadt, Ihrer Unternehmung die nötige Internationalität. Geben Sie Ihr aber auch die profilierende Individualität.»

neue Welt der Sinnlichkeit und Schönheit schaffen, wie sie bisher unbekannt war. Im Erdgeschoss dagegen sollten die Kundinnen und Kunden mit Accessoires die klare Botschaft erhalten: Dieses Haus ist modisch, ist speziell und unvergleichlich. Dass wir in der hochproduktiven Erdgeschossfläche auch noch eine «Fashion-Bar» einrichten wollten, machte die Branche vollends fassungslos – wir wurden deshalb für verrückt erklärt, das Fiasko wurde uns prophezeit.

Aber es kam anders. In den letzten beiden Jahren konnten wir unseren Umsatz im Flaggschiff um je 10% steigern – Andersartigkeit als Erfolgsschlüssel. «Wenn ich das gewagt hätte, wäre ich sofort entlassen worden», kommentierte ein Kollege, der eine deutsche Warenhausgruppe führt.

Marketing allein genügt nicht – es braucht immer auch etwas Mut. Als Reaktion auf die Internationalisierung spüren wir ein starkes Bedürfnis nach Regionalität, Nähe, Individualität und Authentizität. Mein Appell an Unternehmensleiter, Immobilienbesitzer und Stadtplaner: Geben Sie Ihrer Stadt, Ihrer Unternehmung die notwendige Internationalität. Geben Sie Ihr aber auch die profilierende Individualität. Würzen Sie Ihr Marketing mit etwas Mut.