

Die Sonne, um die sie alle kreisen

Kundennähe. Was haben ÖBB, A1 und Post gemeinsam? Alle drei bauen ihr Geschäftsmodell neuerdings rund um den Kunden. Dazu müssen sie ihre Organisationen komplett umdrehen.

VON ANDREA LEHKY

Als Margarete Schramböck im Mai als CEO von A1 Telekom Austria antrat, klemmte sie sich erst einmal hinter das Telefon. Nicht im Chefbüro, sondern im Callcenter: Einen Nachmittag lang führte sie Outbound-Calls, rief wildfremde Leute an, Jung und Alt, in Stadt und Land. Sie wollte beweisen, wie ernst sie es mit ihrer Neuausrichtung meinte, in ihren Worten: „Unsere Kunden sind die Sonne, um die wir alle kreisen.“

Wie bewegt man Konzerne in Richtung Kundenorientierung, deren Mitarbeiter sich jahrzehntelang in quasi-monopolistischer Sicherheit wiegten? Diesem Thema stellten sich in der „Presse“-Diskussion neben Schramböck auch ÖBB-Vorständin Valerie Hackl, Post-Generaldirektor Georg Pözl sowie Top-Service-Geschäftsführerin Barbara Aigner, die alle drei Konzerne auf Kundenfreundlichkeit überprüfte.

Die Presse: Was will der Kunde?

Barbara Aigner: Er will Individualität und maßgeschneiderte Produkte. Hier gibt es in Österreich einiges zu tun. Er wünscht sich auch einfache, schnelle Prozesse. Umständliche Anträge mag er gar nicht. Viele Unternehmen haben diese Denkweise schon im Management verankert, bloß unten angekommen ist sie noch nicht. Da die CEOs das aber nicht wissen, überschätzen sie ihre Kundennähe.

A1, Post und Bahn haben eine Gemeinsamkeit: Alle drei haben ihre Servicestrategie ganz oben aufgehängt, direkt beim Vorstand. Das Gesicht zum Kunden ist aber der kleine Schalterbeamte. Wie bewegt man den?

Georg Pözl: Wenn die Strategie nicht ganz oben hängt, kann man sie gleich vergessen. Tatsächlich ist es spannend, Geisteshaltungen zu drehen. Früher gab es etwa berechnete und unberechtigte Kundenbeschwerden, als ob das am Kunden läge. Bearbeitet wurden damals nur die berechtigten.

Valerie Hackl: Bei den ÖBB hat der

Markteintritt des neuen Wettbewerbers viel bewirkt. Die Belegschaft hat verstanden, dass es ernst ist. Das hat sie bei ihrem Stolz gepackt. **Margarete Schramböck:** Ich rede mit meinen Mitarbeitern oder bin in Internetforen unterwegs. Dann erfahre ich, was wirklich los ist, denn Informationen vom mittleren Management könnten gefiltert sein. Bei Neuaufnahmen achten wir auf das Kunden-Gen. Bestehende Kollegen trainieren wir: Wenn wir wollen, dass sie den kulturellen Wandel mitgehen, müssen wir für sie die Möglichkeit schaffen. Motivieren müssen sie sich selbst.

Was haben Sie schon gedreht?

Pözl: Wir probieren viel aus: Wohlfühlfilialen mit Duftkonzept und Kaffeebar, Postpartner, Selbstbedienung. Wir haben vom Vielschlängensystem auf das Einschlangensystem umgestellt. Bald wird der Kunde ein Ticket ziehen und kann sich einen Kaffee holen, bis er an der Reihe ist. Mein Lieblingsbeispiel ist das Kuvert rund um die Postwurfsendung herum. Seither herrscht Ordnung im Briefkasten.

Hackl: Die Kunden werden anspruchsvoller. Im Railjet bieten wir seit Kurzem ein neues leistungsfähiges WLAN, dazu ein Onboard-Portal mit Reiseinfos und Zugriff auf die ORF-TVthek. Das Problem: Alle diese Investitionen werden vom Kunden nicht abgegolten.

Schramböck: Wir bauen Hunderte neue Sendemasten entlang der Bahnstrecken. Und wir erhöhen ständig die Haushaltsbandbreiten. Solche Innovationen sind jetzt verstärkt vom Kunden getrieben.

Und woran arbeiten Sie? Was bereitet Ihnen Kopfzerbrechen?

Hackl: Das Nebeneinander von analoger und digitaler Welt. In der analogen Welt will der Kunde ein Ticket am Schalter kaufen und von A nach B gebracht werden, mit einem freundlichen Schaffner. In der digitalen Welt ist ihm der Ticketkauf lästig. Das muss ganz schnell gehen, und zwar über alle denkbaren Kanäle. Diese beiden Parallelwelten müssen wir zusammenbringen.

Schramböck: Früher haben wir uns primär den Neukunden gewidmet. Jetzt wollen wir uns mehr um die treuen Kunden kümmern, die jahrelang nicht gewechselt haben.

Pözl: Wir wollen die Erstzustellquote von derzeit 90 Prozent weiter erhöhen. Dieser Spagat zwischen Preis- und Leistungsverhältnis wird auch in Zukunft die Herausforderung sein. Es gibt viel, was wir tun können. Aber fertig werden wir nie/sein.



Am Roundtable v. r. n. l.: Barbara Aigner (Top-Service Österreich), Georg Pözl (Post AG), Margarete Schramböck (A1 Telekom Austria), Valerie Hackl (ÖBB Personenverkehr AG), Andrea Lehy („Die Presse“).

[Clemens Fabry]