

KUNDENORIENTIERUNG AUF DEM PRÜFSTAND

Erkenntnisse aus dem Fokus-Modell im Rahmen des Wettbewerbs „Top Service“ in Österreich und Deutschland.

Jährlich stellen B2C- und B2B-Unternehmen unterschiedlichster Branchen in Deutschland und Österreich ihre Kundenorientierung im Rahmen des Wettbewerbs „Top Service“ auf den Prüfstand. Darunter sind Unternehmen wie Sixt, ING-DiBa Austria, Telekom Deutschland und A1 Telekom Austria, Samsung, Otis, Hofmann Personal und Schneider Electric. Was eint die teilnehmenden Organisationen? Sie alle stellen den Kunden in das Zentrum jeglichen Handelns und sind bestrebt, die Organisation langfristig an den Bedürfnissen ihrer Kunden auszurichten (Customer Centricity-Ansatz). Die Grundlage des Wettbewerbs bildet das Fokus-Modell (Abb. 1) von Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg, Leiter des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung der Universität Mannheim. Die Besonderheit des Fokus-Modells ist der ganzheitliche Analyseansatz, im Rahmen dessen die Kundenorientierung der teilnehmenden Unternehmen aus Kunden- und Managementsicht betrachtet und gegenübergestellt wird. Somit werden auch blinde Flecken sichtbar. Die Wettbewerbsergebnisse und Branchenbenchmarks helfen dem Top-Management und insbesondere den Customer Care-Verant-

wortlichen bei der Standortbestimmung, der Identifizierung von Handlungsfeldern und Maßnahmen zur Optimierung der strategischen Kundenorientierung. Welche Erkenntnisse lassen sich aus dem diesjährigen Wettbewerb ableiten?

Weiter- und Wiederkaufabsicht hinkt der emotionalen Verbundenheit hinterher

Tendenziell sind die Unterschiede in der Bewertung zwischen Kunden in Deutschland und Österreich gering. Sieben von zehn Befragten geben in Österreich wie auch in Deutschland an, dass sie auch in zwei Jahren noch Kunden sein wollen, was ein respektables Ergebnis ist (Abb. 2). Die Weiterempfehlungskennzahl Net Promoter Score liegt mit durchschnittlich +58 bzw. +59 (Skala von -100 bis +100) in einem ähnlich hohen Bereich – wobei vereinzelt Organisationen auch Werte über +90 geschafft haben (Abb. 3). Diese können als Beleg für die Erfolgswirksamkeit einer kundenorientierten Unternehmensausrichtung gewertet werden.

Obwohl die Kunden eine starke Verbundenheit zum Unternehmen zeigen, sind sie zurückhaltender, was Mehr- und Wieder-

18

● INTRE SPECIAL

Abb. 1

Das Fokus-Modell der Kundenorientierung: Befragungsinhalte

Rahmenbedingungen Unternehmen

- ▶ Top Management Commitment
- ▶ Unternehmenskultur
- ▶ Digitale Transformation

Steuerung Unternehmen

- ▶ Strategie
- ▶ Organisationsgestaltung
- ▶ Verhalten der Führungskräfte
- ▶ Personalmanagement



Interaktion Unternehmen & Kunde

- ▶ Kundenbezogene Informationen
- ▶ Kundenbezogene Prozesse
- ▶ Produkt- u. Dienstleistungsangebot
- ▶ Preis
- ▶ Vertrieb
- ▶ Kommunikation und Marke
- ▶ Erfolgsmessung
- ▶ Innovativität/Personalisierung

Wirkung auf den Kunden

- ▶ Kundenzufriedenheit
- ▶ Vertrauen
- ▶ Loyalität

Das FOKUS-Modell, entwickelt von Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg



© Christian Husar

DR. BARBARA AIGNER UND DR. CHRISTIAN RAUSCHER

Geschäftsführer von Top Service Österreich,
unterstützen Unternehmen bei der Ausrichtung auf den Kunden.

käufe angeht. Mehr als die Hälfte, 53 Prozent der befragten Österreicher und Deutschen, sind grundsätzlich auch offen für vergleichbare Angebote der Mitbewerber. „Um die Wechselbereitschaft möglichst niedrig zu halten, ist es extrem wichtig, in die Kundenbeziehung zu investieren und zu wissen, wo man Alleinstellungsmerkmale hat. Nur so können Sie Kunden längerfristig binden und zum Kauf zusätzlicher Produkte oder Dienstleistungen motivieren“, rät Dr. Barbara Aigner, Geschäftsführerin von Top Service Österreich.

Selbstüberschätzung beim Beschwerdemanagement

Satte 96 Prozent der deutschen Unternehmen geben an, dass das Beschwerdemanagement in ihren Häusern klar geregelt ist, in Österreich sind es dagegen nur 74 Prozent. Bei der Frage nach der „Offenheit für Beschwerden und Lob“, wird das zu 88, in Österreich zu 79 Prozent bestätigt. Beim Kunden kommt davon allerdings noch wenig an: 43 Prozent der deutschen Kunden nehmen keine echte Offenheit für Beschwerden wahr, ähnlich in Österreich. „Für den Kunden ansprechbar zu sein und ihm zuzuhören, ist Voraussetzung für Feedback. Wichtig ist es auch, dass Rückmeldungen proaktiv eingeholt werden, damit können Eskalationen im Vorhinein schon vermieden werden“, so Aigner weiter.



Abb. 2



Kundentreue

FRAGE: Ist es sehr wahrscheinlich, dass ich auch in zwei Jahren noch Kunde des Unternehmens sein werde?

AT	DE
72 %	76 %

Abb. 3

Weiterempfehlung

FRAGE: Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie das Unternehmen einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen?

AT	DE
58 %	59 %

Quelle: Top Service Österreich Wettbewerb 2017



Alarmierend: Bestandskunden noch kaum im Fokus

Große Unterschiede zwischen Österreich und Deutschland gibt es auf Managementseite bei der Frage, ob Kundenorientierung die gesamte Leistungserstellung prägt: Hier ist die Zustimmung in Deutschland fast doppelt so hoch wie in Österreich (86 versus 42 Prozent) – die Österreicher sind sich also bewusst, dass es noch viel zu tun gibt. Wenn es um das Thema Wachstum geht, spielen Bestandskunden eine untergeordnete Rolle. Drei Viertel der Unternehmen in Österreich und noch mehr in Deutschland konzentrieren ihre Vertriebstätigkeit auf die Neukundengewinnung. „Eigentlich ein alarmierendes Ergebnis, vor dem Hintergrund, dass seit Jahrzehnten belegt ist, dass die Neukundengewinnung in den meisten Branchen teurer ist als gezielte Kundenbindungsmaßnahmen“, sagt Co-Geschäftsführer Dr. Christian Rauscher. Sehr entspannt gibt man sich seitens des Managements, was die digitale Transformation für das eigene, oft traditionelle Geschäftsmodell bedeutet. Nur sechs Prozent der befragten deutschen Unternehmen und elf Prozent der österreichischen fühlen sich davon bedroht, sehr wohl überwacht man aber den Fortschritt der digitalen Entwicklungen im eigenen Unternehmen und hier deutlich aktiver in Österreich als in Deutschland (Abb. 4). Möglicherweise ist dies der Fall, weil den österreichischen Organisationen schon bekannt ist, dass sie hier Aufholbedarf haben. Vier von zehn ihrer Kunden sehen sie explizit nicht als Vorreiter, wenn es um die Einführung innovativer Dienstleistungen geht. Unternehmen in Deutschland werden von ihren Landsleuten hier etwas positiver eingeschätzt.

Customization – größter Hebel für Vertrauen und Loyalität

Generell zeigt die Top Service Studie, dass das Produkt- und Dienstleistungsangebot eine sehr hohe Relevanz hat, um Vertrauen und Loyalität beim Kunden zu überzeugen. Bei der Erfüllung hapert es jedoch noch. „Wir sehen Aufholbedarf bei der systematischen Identifizierung von Trends und Marktentwicklungen, um darauf basierend neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Kunden schätzen es, wenn das Unternehmen Leistungen anbietet, die einzigartig, innovativ und „customized“, also genau auf sie zugeschnitten werden“, sagt Rauscher.

Was unterscheidet top-kundenorientierte Unternehmen von anderen?

Zusammengefasst haben sich drei Differenzierungsmerkmale herauskristallisiert: Top-kundenorientierte Unternehmen >1 ...nutzen das **Kundenfeedback** zur systematischen Verbesserung, > 2 ...richten sich **agil** auf die Bedürfnisse aus und reagieren kontext- und kundenspezifisch, > 3 ...schaffen es (besser), mit **(Zusatz-) Services** Geld zu verdienen. „Der letzte Punkt gelingt dann, wenn Sie Ihren Kunden passgenaue Leistungen anbieten, wissen, wer die treuen Kunden sind, und sich mindestens so gut um ihre Bestandskunden kümmern wie um neues Geschäft“, rät Rauscher. AUTOR: -/RED

Info: Wer seine eigene Kundenorientierung hinterfragen bzw. sich extern bestätigen lassen möchte, hat bereits die Möglichkeit zur Anmeldung für Top Service 2018. Alle Gewinner- und Teilnahme-Infos finden Sie unter: www.top-service-oesterreich.at, www.topservicedeutschland.de

