

Ein Unterschied, der sich auszahlt

Mit Kundenorientierung die Nase vorn haben

Guter Service ist in erster Linie eine Frage des Umgangs mit dem Kunden. Kundenorientierung heißt das Zauberwort, das oft genug eine hohle Phrase bleibt. Die Teilnahme am Wettbewerb „TOP SERVICE Deutschland“ zeigt Unternehmen, wo sie mit ihrer Kundenorientierung wirklich stehen.



Dr. Franz Gresser (Geschäftsführer, ServiceRating GmbH), Melanie Lang (Executive Manager Customer Satisfaction, Sixt Autovermietung), Florian Weis (Senior Director Global Operations Development, Sixt Autovermietung), Kai Riedel (Geschäftsführer, ServiceRating GmbH) (v.l.).

Der Wettbewerb Top Service Deutschland wird von dem Beratungsunternehmen „ServiceRating“ veranstaltet. Wissenschaftlicher Partner ist das Institut für marktorientierte Unternehmensführung (IMU) der Universität Mannheim, das Handelsblatt ist Medienpartner, Marktforschungspartner ist Ipsos. Kai Riedel und Dr. Franz Gresser, Geschäftsführer und Autoren des Buchs „Das kundenorientierte Unternehmen“ sind überzeugt, dass kundenorientierte Unternehmen eine höhere Umsatzrendite erzielen als weniger kundenorientierte Unternehmen. Das wurde inzwischen durch eine Auswertung der Daten des Wettbewerbs in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg, Direktor des IMU, belegt.

Kundenorientierung wird im Wettbewerb mit dem Fokus-Modell messbar, das von Servicerating und Prof. Homburg entwickelt wurde. „Das Besondere unseres Modells ist, dass es Kundenorientierung von zwei Seiten aus betrachtet: von der Unter-

nehmens- und der Kundenperspektive“, sagt Prof. Homburg. „Auf diese Weise wird Kundenorientierung fassbar und vor allem messbar.“ Neben der Analyse und Kommunikationswirkung profitieren die Wettbewerbsteilnehmer vor allem von der Beratung und dem Austausch mit anderen erfolgreichen Unternehmensentscheidern.

Wettbewerb mit Tiefgang

Ein Wettbewerb ist immer eine Gelegenheit, sich mit anderen zu messen, den eigenen Standpunkt zu definieren. „Unser Wettbewerb geht noch einen Schritt weiter, wir messen nicht nur den Status Quo, sondern zeigen den Teilnehmern ihre Stärken und Schwächen und geben ihnen so einen Plan zur Entwicklung ihrer Kundenorientierung an die Hand“, sagt Christian Roeb, bei Servicerating zuständig für Vertriebsprojekte und Marketingaktivitäten sowie Rating- und Beratungsprojekte. Letztlich gehe es darum, zu verstehen, welche Handlungen im Management zu den gewünschten Ergebnissen auf Kunden-seite führen. „Die Ergebnisse des Wettbewerbs helfen den Unternehmen dabei, ihre Kunden und deren Verhalten besser zu verstehen“, sagt Roeb. „Mit der Top-Service-Akademie, die immer im Vor-

feld der Preisverleihung stattfindet, setzen wir einen Anreiz für die Teilnehmer, sich intensiv mit einem aktuellen Aspekt der Kundenorientierung auseinanderzusetzen. In Workshops, Diskussionen und Vorträgen von bekannten Unternehmensvertretern werden nicht nur Informationen und Erfahrungen ausgetauscht, sondern auch Projekte angestoßen und Beziehungen geknüpft. Die Akademie hat sich zu einem hervorragenden Expertennetzwerk entwickelt.“ Anfang Juni, wenn die diesjährigen Sieger des Wettbewerbs vorgestellt werden, steht das Thema Agilität auf der Agenda: „agil / stabil – wie auf veränderte Anforderungen reagieren?“.

Mit dem Kunden gemeinsam

2018 erreichte die Sixt Autovermietung Platz 1 des Wettbewerbs im B2C-Bereich, gefolgt von Cewe und der Deutschen Vermögensberatung AG. Im B2B-Bereich war der Champion die Jobware GmbH, auf den Plätzen zwei und drei lagen die Witty GmbH & Co.KG und die „abcfinance GmbH“. Am Beispiel Sixt zeigt sich, welche Maßnahmen ein Unternehmen bei der Kundenorientierung nach vorne bringen. Das Unternehmen testet zum Beispiel in Genf und Zürich einen neuen Service. Bei diesem Pilotversuch sind alle Schritte digitalisiert

– vom Vertragsabschluss bis zum Öffnen des Autos mit dem Smartphone. „So sparen wir unseren Kunden Zeit“, betont Florian Weis, Leiter des Prozess- und Qualitätsmanagements bei Sixt. Das bedeute jedoch nicht, dass die persönliche Beratung zu kurz komme. Die Expressvermietung sei ein Zusatzangebot und die Zahl der Angestellten vor Ort bleibe auf demselben Niveau. Die Autovermietung bezieht ihre Kunden in die Planung solcher Innovationen mit ein. Sie werden nicht nur regelmäßig



Dr. Franz Gresser (Geschäftsführer, ServiceRating GmbH), Thomas Mehls (Vorstand, CEWE Stiftung & Co. KGaA), Thilo Schindler (Geschäftsführer, Witty GmbH & Co.KG), Kai Riedel (Geschäftsführer, ServiceRating GmbH) (v.l.).

online zu ihrer Zufriedenheit befragt, sondern immer wieder zu Treffen eingeladen, bei denen Erfahrungen ausgetauscht, Anregungen aufgenommen und neue Projekte angestoßen werden.

Auch bei Cewe wird der Kunde auf vielfältige Weise einbezogen. Dafür nutzt das Unternehmen verschiedene Formate. In kleineren Fokusgruppen diskutieren Mitarbeiter und Kunden gemeinsam das Potenzial neuer Produkte und Dienstleistungen. Die Mitarbeiter haben den Raum, neue Lösungen voranzutreiben und auszuprobieren. Ihre kreativen Fähigkeiten werden durch verschiedene Maßnahmen unterstützt, zu denen auch Schulungen in Methoden wie Design Thinking gehören. Einmal im Jahr findet eine hauseigene Innovationsmesse statt. Bei den Innovation Days im Februar 2019 trafen sich etwa 150 Kunden und viele Mitarbeiter und prüften neue Produkte und Services auf Herz und Nieren. „Bei Cewe interessieren sich alle Mitarbeiter für die Meinung der Kunden. Das ist Teil der Unternehmenskultur und dort tief verankert. Deutlich und greifbar wird das im sehr ausgereiften Konsumenten-Feedback-System, über das an verschiedenen Stellen der Customer Journey die Meinung der Kunden zu allen Interaktionen mit dem Unternehmen eingeholt wird. Diese Informationen werden quantitativ ausgewertet und ▶



DAS FOKUS-MODELL

Mit dem von Servicerating und Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Christian Homburg entwickelten Fokus-Modell wird die Kundenorientierung von Unternehmen mess- und analysierbar. Es erfasst die Kundenorientierung anhand von vier Fokus-Dimensionen: Wirkung auf den Kunden, Interaktion Unternehmen und Kunde, Steuerung und Rahmenbedingungen des Unternehmens. Die vier Dimensionen wiederum bestehen jeweils aus mehreren Fokus-Konstrukten, wie Strategie oder Personalmanagement in der Unternehmenssteuerung. Die Wirkung auf den Kunden und dessen Bindung an das Unternehmen ist die Zielvariable des Modells, die langfristig verbessert werden soll. Dafür werden auf Kundenseite Zufriedenheit, Vertrauen und Loyalität gemessen. Voraussetzung dafür, dass die Kundenwünsche im Rahmen der Unternehmenssteuerung höchste Priorität genießen, ist in der Logik des Fokus-Modells eine kundenorientierte Ausgestaltung der Rahmenbedingungen eines Unternehmens. Dahinter stecken kundenzentrierte Unternehmenskultur und das Commitment des Top Managements für das Thema.

Als Grundlage der Bewertung wird für alle Wettbewerbsteilnehmer eine Kundenzufriedenheitsbefragung durchgeführt sowie eine schriftliche Befragung des Managements. Zur Validierung der Ergebnisse werden bei den Unternehmen zusätzlich qualitative Management-Interviews geführt. In der Analyse werden Kunden- und Managementsicht zu einer ganzheitlichen Betrachtung zusammengeführt.

in unzähligen individuellen Reports zielgenau an die richtige Stelle geliefert. Die Ergebnisse werden dort auch regelmäßig besprochen und führen zu Maßnahmen zur Optimierung“, sagt Stephan Güttler, Leiter Vertriebsinnendienst. „Das Management informiert sich über die Ergebnisse der Kundenbefragungen in wöchentlichen Montagsbesprechungen und während täglicher Shop-Floor-Meetings werden Kundenmeinungen und -KPI in Informationskaskaden im gesamten Unternehmen weiter gegeben. Auf diese Weise sind alle Abteilungen und Mitarbeiter stets nah an den Kunden und kennen deren Bedürfnisse.“ Im Hinblick auf die Nutzung künstlicher Intelligenz hat das Unternehmen eine Kunden-Charta definiert, damit die Interessen der Kunden gewahrt und immer im Blick bleiben.

„Die siegreichen Unternehmen haben verinnerlicht, dass Kundenorientierung eine innere Haltung ist“, sagt Gresser und fügt hinzu: „Für Kundenorientierung reicht eine vereinzelt Kampagne nicht. Bei den Siegern ist sie ein Topmanagement-Thema und Teil der gelebten Unternehmenskultur. Den Unternehmen ist die entscheidende Bedeutung der Mitarbeiter bewusst. Die Empathie und die Entscheidungsbefugnis der Mitarbeiter ermöglichen individuelle Lösungen, und das zahlt sich in der Kundenbeziehung aus.“ ■

- ▶ www.topservicedeutschland.de
- ▶ www.servicerating.de