



WIRTSCHAFTS  
UNIVERSITÄT  
WIEN VIENNA  
UNIVERSITY OF  
ECONOMICS  
AND BUSINESS

**Im Fokus: Management von Anliegen  
von KundInnen der Verwaltung -  
Beispiele aus dem Österreichischen  
Verwaltungspreis 2017**



# Kundenzufriedenheitsmanagement

Welche Möglichkeiten gibt es?

Ass.Prof. Dr. Dieter Scharitzer

Institut für Marketing-Management / WU Wien

## Dr. Dieter Scharitzer

- Ass. Prof. WU Wien – Institut f. Marketing-Management
- Academic Director an der WU Executive Academy für ...
  - Universitätslehrgang Marketing & Sales
  - Universitätslehrgang Tourismus & Event Management
  - Universitätsstudium akad. Diplombetriebswirt<sup>in</sup> WU
  - Zertifikatskurs „Employer Brand ManagerIn“
- Unternehmensberatung TQS Research & Consulting ([www.tqs.at](http://www.tqs.at))



# Stichworte zur Agenda

- **„Wird die gesamte Kundenbeziehung digital?“**
- **Kundenbeziehungsmanagement ist Zielgruppenmanagement**
- **Die Sicht des Kunden = Bürgers im Verwaltungsmanagement**
- **Kundenzufriedenheit messen und managen**



# Digital Disruption - Change is happening!

“**Uber**, the world’s largest taxi company, owns no vehicles. **Facebook**, the world’s most popular media owner, creates no content. **Alibaba**, the most valuable retailer, has no inventory. And **Airbnb**, the world’s largest accommodation provider, owns no real estate. Something interesting is happening.”



Tom Goodwin

*(senior vice president of strategy and innovation at Havas Media)*

How often do you unlock your  
mobile phone during 24h?

Consumers unlock their phones

**150x**  
per day

# „Alte Behördenwelt“



# „Alte Behördenwelt“

## Kundengerichtete Kommunikation

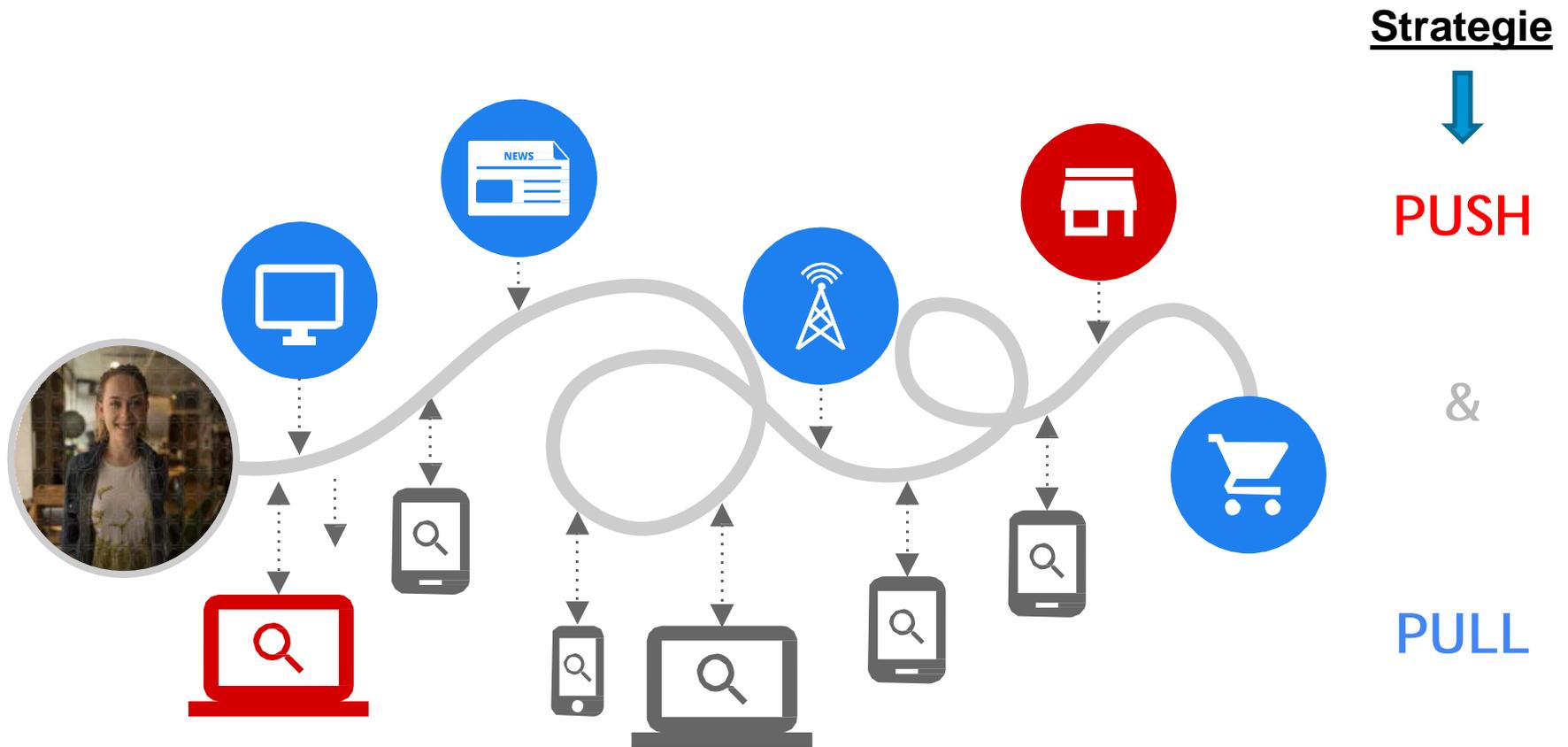


# „Alte Behördenwelt“ Parteienverkehr - Community



# Winning The Moments That Matter

# Customer Journey: Wo treffen Bürger die Verwaltung?





# Online or offline? ...

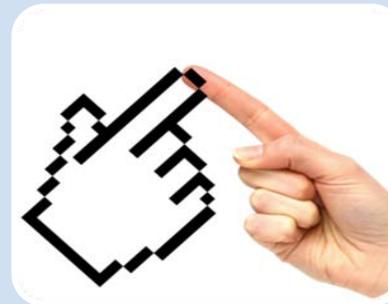
## The wrong question!



Multi-  
Screening  
„Omni-  
Channeling“



Social- and  
Cross Media



No-Line  
or  
All-Lines



New  
Business  
Models

# Wird die Verwaltung nur digital? Konvergenz statt "scharz/weiß"

## Analogie zur Entwicklung im Handel

- Premium Händler forcieren private labels
- Diskonter forcieren Markenartikel
- Händler setzen auf Multi-channel und entwickeln neben ihren Standorten eine Online-Präsenz und Webshops (hybrid solutions)
- Amazon plant einen Shop in NewYork und mymuesli.com hat ein Geschäft auf der Mariahilfer Straße und ist in den Sparmärkten gelistet





# Online or offline? ...

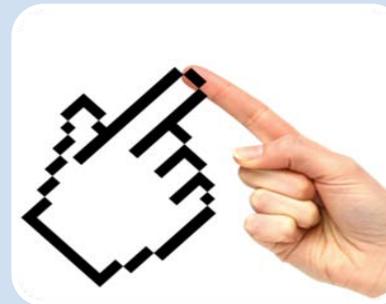
## The wrong question!



Multi-  
Screening  
„Omni-  
Channeling“



Social- and  
Cross Media



No-Line  
or  
All-Lines



New  
Business  
Models

# Kundenmanagement ist Zielgruppenmanagement

*What suits one customer might  
not suit the next*



# Kundenorientierung leben und erleben lassen

**WIENER LINIEN**  
Die Stadt gehört Dir.

**SERVICESTANDARDS**

**K37 / V43**

**So verstehen wir SERVICE**



**So begegnen wir unseren KUNDEN**



**Leitfaden für erfolgreichen KUNDENKONTAKT**



**Leitfaden für erfolgreichen Kundenkontakt K37**

**Wir...**

**...nehmen Kritik nicht persönlich, aber wir lassen sie zu.**

Wenn wir Kritik bei uns nicht zulassen, verlagern wir sie auf andere Kanäle wie z.B. Medien, Stammtische etc.

**...zeigen Verständnis - auch bei Kritik.**

In der Regel zeigen wir einen Großteil unserer Aufmerksamkeit auf den Kunden.

**...zeigen Höflichkeit und Aufmerksamkeit**

**So begegnen wir unseren Kunden K37**

**Unsere Einstellung wird sichtbar durch:**

- Wir begrüßen unseren Kunden und stellen im persönlichen Gespräch unsere Körpersprache und Ausdrucksweise ein.
- Wir sprechen unseren Kunden mit dem Namen an, wenn wir diesen kennen.
- Wir gehen unseren Namen mit Aufstellen oder Tragen eines Namensschildes bekannt.
- Wir hören aufmerksam zu.
- Wir sagen auch mal „Danke!“ Ein „Danke“ gibt dem Kunden das Gefühl, dass uns sein Anliegen wichtig ist.
- Wir verabschieden den Kunden.

**V43**

# Warum Kundenorientierung?

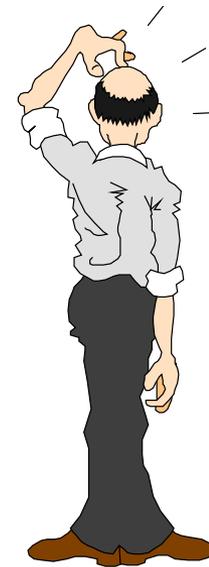
## → Motive und Anlässe

- **Öffentliche Monopole, fehlender Wettbewerb, Marktmechanismus als Steuerungsmechanismus fraglich**
  - **Unzufriedenheit: Anbieterwechsel oder Kaufverweigerung selten möglich**
- **Politischer Auftrag -> Modernes Verwaltungsmanagement**
- **Imageproblem, Verbesserung der Einstellung zum öffentlichen Dienst und seinen Mitarbeitern**
- **Trend zur Dienstleistungsgesellschaft bringt auch öffentliche Hand unter Zugzwang**
  - **höhere Ansprüche**
  - **Mängel werden stärker wahrgenommen**
  - **steigende Wahlmöglichkeiten, zunehmende Wettbewerbssituation zu kommerziellen Anbietern**
  - **steigende Bildung, Lebensstandards etc.**
- **Steigerung der Akzeptanz von Verwaltungsmaßnahmen**
- **Gewinn an Effektivität und Effizienz der Verwaltung**
  - **bspw. Mitwirkung der Bürger (=Kunden) erforderlich**

# Kundenzufriedenheitsmanagement

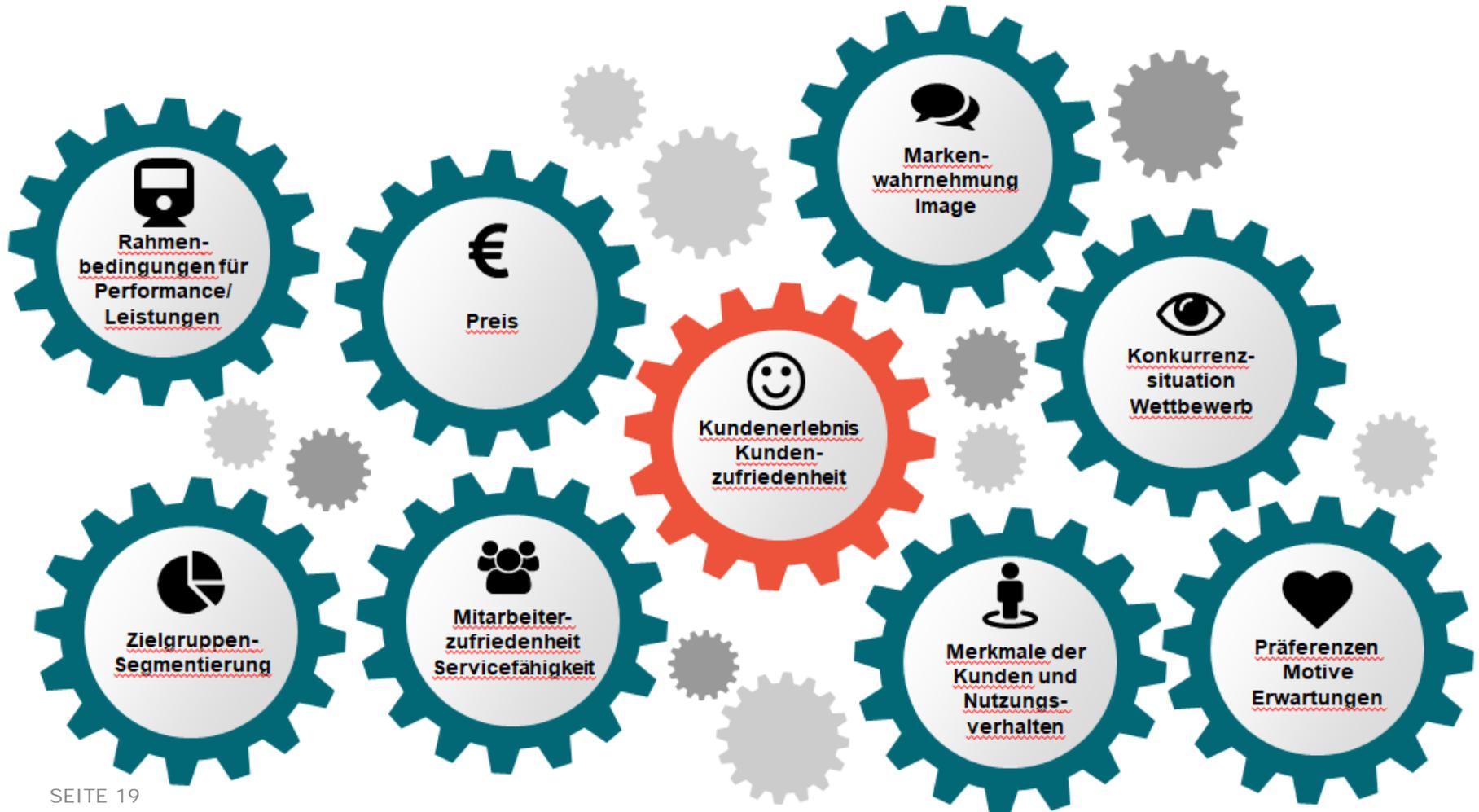
## Anlassfälle für Kundenfeedback

- Bekanntheitsgrad – Image - Einstellungen
- Entscheidungsstrukturen (Kundenrollen, Stakeholderperspektiven)
- Entscheidungsverhalten, Motive, Erwartungen
- Customer Experience messen
  - Befragung - Feedback
  - Mystery-Shopping – Testbesuche
  - Beschwerde- und Reklamationsmanagement
- Nicht-Kunden-Analysen
- Qualitative Untersuchungen (Fokusgruppen, Tiefeninterviews)
- Akzeptanz von neuen Produkten und Dienstleistungen
- Produkt-/Dienstleistungstest, Konzepttest
- Monitoring der Kundenbeziehung
  - Kundensegmente
  - Standorte
  - Call-Center
  - Online und Mobile
  - Projekte: Change- Management und Interventionen
  - Pilotierung



# CX – Customer Experience

## Nutzung aller vorhanden Daten



# Kundenzufriedenheit und Kundenfeedback messen und managen



## CUSTOMER INSIGHTS

Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität  
Motive und Käuferverhalten  
CX – Customer Experience  
Customer Journey  
Service Standards  
Mystery Shopping  
Beschwerdemanagement  
Kaufwiderstände  
Mediennutzung  
Online- vs. Offline



## MARKETING & RESEARCH

Marketingkonzepte  
Zielgruppenmanagement  
Touchpoint-Analysen  
Konzepte zur Optimierung von  
Kundenschnittstellen  
Strategische Kundenziele  
Innovationsmanagement mit Produkt- und  
Konzepttests begleiten

## Kundenzufriedenheitsmanagement Handlungsfelder



## EMPLOYEE INSIGHTS

Mitarbeiterzufriedenheit  
Engagement Surveys  
Führungskultur und –coaching  
Führungskräfte-Feedback  
Psychische Belastungen  
Change Management  
Ethik und Compliance  
Flexibilisierung der Arbeit



## BRANDING & COMMUNICATION

Markenführung und –architektur  
Corporate, Product, Employer Brand  
Positionierung und Profilierungsstrategien  
Kommunikationscontrolling:  
Werbeerfolg und Werbewirkung,  
Werbemitteltests

# Management Summary

## Beispiel Fonds Soziales Wien (1)



Durchgeführt von  
**ATOS** RESEARCH & CONSULTING  
im Auftrag des  
Fonds Soziales Wien

**Mobile Pflege und Betreuung**  
KundInnen- und Angehörigenbefragung Herbst 2016  
Ergebnisse – Erkenntnisse – Perspektiven

**FONDS SOZIALES WIEN**  
Wir sind da, um für Sie da zu sein.

StadT:Wien

Foto: iStockphoto.com

### Die zentralen Ergebnisse der schriftlichen Befragung

-  **95 %** der KundInnen sind mit ihrem Pflege- und Betreuungsunternehmen zufrieden.
-  **97 %** der KundInnen meinen, dass die Betreuungspersonen respektvoll mit ihnen umgehen.
-  **95 %** der KundInnen geben an, dass die Betreuungspersonen fachlich kompetent sind.
-  **97 %** der KundInnen geben an, dass die Pflege und Betreuung so lange dauert, wie es vereinbart wurde.
-  **95 %** der KundInnen meinen, dass auf Sauberkeit und Ordentlichkeit geachtet wird.
-  **95 %** der KundInnen sind mit dem Fonds Soziales Wien zufrieden.
-  **97 %** der KundInnen finden, dass die vermittelten Leistungen ihren Bedarf decken.
-  **90 %** der KundInnen halten die Höhe des Kostenbeitrags für fair und angemessen.
-  **83 %** der KundInnen geben an, dass sich ihr Wohlbefinden durch die Betreuung verbessert hat.
-  **51 %** der KundInnen beurteilen ihre Lebensqualität gut bis sehr gut.
-  **95 %** der KundInnen halten Wien für eine sehr lebenswerte Stadt.

Werte aus der schriftlichen Befragung der KundInnen 2016 mit 2.420 Antworten. Für die Antworten stand eine fünfteilige Skala mit den Auswahlwerten „sehr zufrieden – eher zufrieden – weder/hoch – eher unzufrieden – sehr unzufrieden“ zur Verfügung. Prozentwerte setzen sich aus den Angaben „sehr zufrieden“ und „eher zufrieden“ zusammen.

KundInnen- und Angehörigenbefragung zur mobilen Pflege und Betreuung in Wien 2016

### Die 10 wichtigsten Erkenntnisse

aus den Analysen der KundInnen- und Angehörigendaten

- 1 Sehr hohe Zufriedenheit besteht insgesamt mit den Pflege- und Betreuungsunternehmen. 95 % der KundInnen und 94 % der Angehörigen sind sehr bzw. eher zufrieden.
- 2 Eine ebenso hohe Zufriedenheit wurde für den Fonds Soziales Wien erhoben: Jeweils 95 % der KundInnen und Angehörigen sind sehr bzw. eher zufrieden. Mit der ersten Beratung sind 97 % sehr bzw. eher zufrieden; 97 % der KundInnen sind der Meinung, dass die Leistungen ihren Bedarf decken.
- 3 Mit diesen Ergebnissen wird der hohe Anteil von zufriedenen KundInnen aus früheren Befragungen bestätigt. Ein direkter Vergleich mit den Ergebnissen der Befragungen aus den Jahren 2014 und 2012 ist aber nicht möglich, da 2016 die Antwortskala von 4-stufig auf 5-stufig geändert wurde.
- 4 Wichtige Merkmale für die Zufriedenheit mit dem Betreuungsunternehmen sind eine gute Organisation des Betreuungswechsels, Sauberkeit und Ordentlichkeit, dass sich die Betreuungsperson ausreichend Zeit nimmt und auf persönliche Bedürfnisse eingeht. Ferner, dass Änderungswünsche rasch umgesetzt werden.
- 5 Einen geringeren Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit haben Themen wie die Einbindung von Angehörigen in die Planung und Betreuung, die Vermeidung von Krankenhausaufenthalten, das Weiterleben in der gewohnten Umgebung, Linderung von Gesundheitsproblemen und das Ermöglichen eines selbstbestimmten Lebens.
- 6 Die Lebensqualität der KundInnen der mobilen Pflege ist eingeschränkt. Nur 51 % beurteilen die eigene Lebensqualität als sehr gut bis gut, 9 % als schlecht oder sehr schlecht.
- 7 Den höchsten Einfluss auf die Lebensqualität der KundInnen hat die „Möglichkeit, das eigene Leben genießen zu können“ gefolgt von „glücklich sein“ und der „Zufriedenheit mit der Gesundheit“.
- 8 Wenngleich die Lebensqualität kritischer beurteilt wird und nicht alleine oder primär durch die Leistung der mobilen Pflege beeinflussbar ist, so hat die mobile Pflege für einen Großteil der KundInnen und Angehörigen eine sehr positive Wirkung: Für 82 % der KundInnen hat sich durch die mobile Pflege das Wohlbefinden verbessert und 92 % geben an, aufgrund der Leistung in der gewohnten Umgebung bleiben zu können.
- 9 81 % der Angehörigen erfahren durch die mobile Pflege eine Verbesserung des eigenen Wohlbefindens und 94 % werden dadurch entlastet. 71 % der pflegenden Angehörigen beurteilen ihre Lebensqualität positiv.
- 10 Es besteht kein deutlicher Zusammenhang zwischen Kostenbeitrag, Alter, Geschlecht, Pflegegeldstufe, Leistungsart, Sachwalterschaft und der Zufriedenheit mit der mobilen Pflege.

# Management Summary

## Beispiel Fonds Soziales Wien (2)

### Stärken und Verbesserungspotenzial

Zu den herausragenden Stärken der Trägerorganisationen zählen wie schon in den früheren Befragungen Freundlichkeit und Kompetenz der BetreuerInnen, der respektvolle Umgang mit den KundInnen und das Einhalten der vereinbarten Dauer für Pflege und Betreuung.

Gleich geblieben sind auch die Themen, bei denen nach Meinung der KundInnen (und Angehörigen) Verbesserungspotenzial besteht: nämlich beim Betreuungswechsel und beim Kommen zur vereinbarten Zeit.

Spitzenwerte erhält auch der FSW für die Beratung im Beratungszentrum und für die Passgenauigkeit der vermittelten Leistungen.

Demgegenüber werden die Informationsangebote und die Wahlmöglichkeiten unter verschiedenen Unternehmen etwas schlechter bewertet.

Generell wird im Sektor Gesundheit und Pflege eine einheitliche, konsistente Informationsweitergabe vermisst, positiv bewertet wird die Zusammenarbeit der Betreuungspersonen.

	Stärken	Verbesserungspotenzial
Pflege- und Betreuungsunternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Respektvoller Umgang mit den KundInnen</li> <li>Kompetenz der Pflege- und Betreuungskräfte</li> <li>Einhalten der vereinbarten Dauer für Pflege und Betreuung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kommen zu vereinbarten Zeiten</li> <li>Wechsel der Pflege- und Betreuungspersonen</li> </ul>
Fonds Soziales Wien	<ul style="list-style-type: none"> <li>Top-Beratung durch das Beratungszentrum Pflege und Betreuung</li> <li>Geförderte Leistungen entsprechen dem Bedarf</li> <li>Hohe Akzeptanz der Kostenbeitragshöhe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mehr Information zu den verschiedenen Pflege- und Betreuungsangeboten</li> <li>Mehr Wahlmöglichkeiten unter verschiedenen Pflege- und Betreuungsunternehmen</li> </ul>
Gesundheits- und Pflegesektor allgemein	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zusammenarbeit zwischen den Betreuungspersonen der unterschiedlichen Organisationseinheiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einheitliche, konsistente Informationsweitergabe</li> </ul>

### Ergebnisse der Befragung

Ausgewählte Ergebnisse aus den Rückmeldungen von 2.420 KundInnen und 819 Angehörigen. Bei den grafischen Darstellungen kann es auf Grund von Rundungen zu Summenwerten ungleich 100 % kommen.

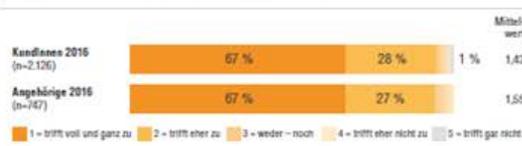
#### Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrem Betreuungsunternehmen?



#### Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit dem Fonds Soziales Wien?



#### Alles in allem ist Wien eine lebenswerte Stadt.



### Daten zur KundInnen- und Angehörigenbefragung

Befragung	Zufriedenheit mit der mobilen Pflege und Betreuung
Zeitraum	Herbst 2016
Methode	Schriftliche Befragung

Stichprobe	KundInnen	Angehörige				
Mittleres Alter	76 Jahre	67 Jahre				
Geschlechterverteilung	weiblich: 68 %, männlich: 32 %	weiblich: 47 %, männlich: 53 %				
PG-Status (ohne PG-Status 0)	2,5					
Leistungsangebot	Anzahl	Rücklauf	in %	Anzahl	Rücklauf	in %
Heimhilfe	7.724	750	10 %	3.866	422	11 %
Bemuchdienst	1.692	51	3 %	1.168	27	2 %
HKP	1.692	118	7 %	380	105	28 %
Mad HKP	1.061	72	7 %	216	25	12 %
Mehrere Dienstleistungen	2.956	350	12 %	1.961	197	10 %
Nicht zuordenbar	0	1.079		0	43	
<b>Gesamt</b>	<b>15.125</b>	<b>2.428</b>	<b>16 %</b>	<b>7.591</b>	<b>819</b>	<b>11 %</b>

Leistungszahlen	2015
KundInnen	34.000
Budget	260 Mio.
Betreuungstunden	5,85 Mio.

# Customer Experience (CX) Kundenzufriedenheitsmanagement & Monitoring



# Kontakt Daten



VIENNA UNIVERSITY OF  
ECONOMICS AND BUSINESS

**DEPARTMENT MARKETING**  
Institut für Marketing-Management  
Welthandelsplatz 1, 1020 Vienna,  
Austria

**ASS.PROF. Dr. Dieter  
SCHARITZER**

T +43-1-313 36-4964  
F +43-1-313 36-732  
dieter.scharitzer@wu.ac.at  
[www.wu.ac.at](http://www.wu.ac.at)

**TQS Research & Consulting**  
Schlüsselgasse 17/25A  
1080 Wien

M +43-664-358 2 358  
dieter.scharitzer@tqs.at  
[www.tqs.at](http://www.tqs.at)

Wer  
bin ich?

