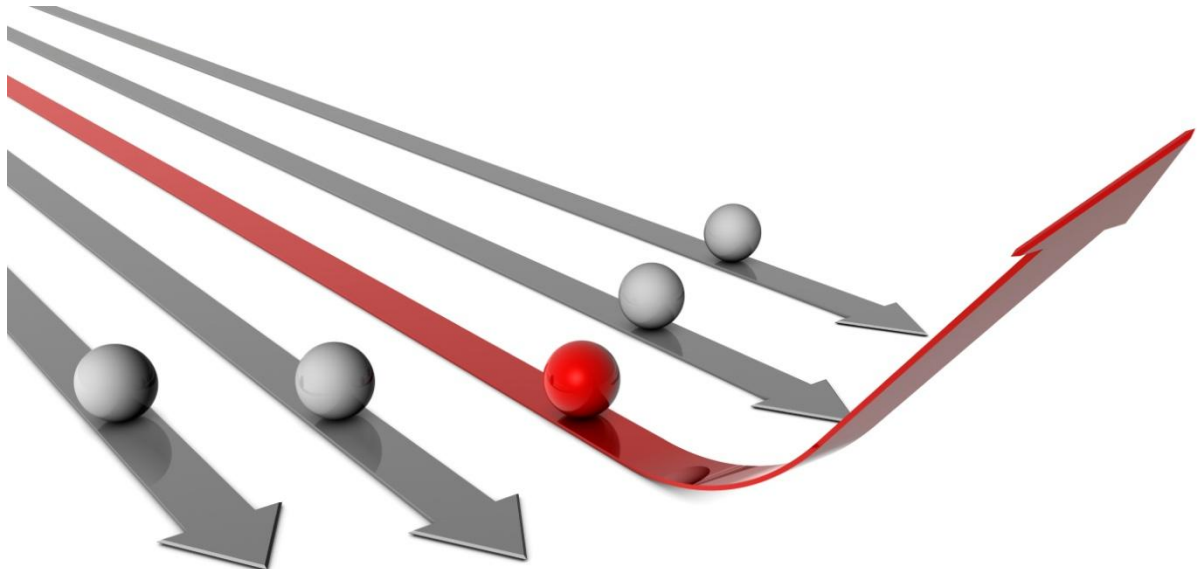


CUSTOMER CARE CONCEPT 2.0

Kundenservice als entscheidender Faktor zur Erhöhung des Kundenwerts und Sicherstellung des unternehmerischen Erfolgs in der Social Customer Economy

White Paper



Inhalt

1	Die Spielregeln haben sich geändert	3
1.1	Ein Blick zurück	3
1.2	Social Customer Economy	4
1.3	Mund-zu-Mund Propaganda und Multichanneling.....	4
1.4	Buy-In des Top-Managements ist Key für die Umsetzung von Kundenorientierung	5
1.5	Auf geht's zum neuen Customer Care Concept	5
2	Vom CRM zum Customer Experience Management (CEM)	6
3	Kundenwert Maximierung durch CRM und CEM.....	7
4	Customer Care Concept 2.0	10
4.1	Strategisches & ganzheitliches Framework für ausgezeichneten Service.....	10
4.2	Service-Modell & Kernelemente	12
4.3	Transformations-Methodologie.....	13
4.4	Nutzen	15
5	Definitionen	16
6	Bibliografie.....	16
7	Kontaktinformation	17

1 Die Spielregeln haben sich geändert

Der Begriff *Customer Care* muss heute neu interpretiert werden. Die überholte Denkweise, bei *Customer Care* gehe es ausschliesslich um Kundendienstaktivitäten und die Behandlung von Beschwerden, ist überholt. Der gesamte Kunden-Lebenszyklus muss auf die Schaffung langfristiger Kundenbeziehungen und das Erreichen einer 360° Perspektive des Kunden ausgerichtet sein. Nur wenn ein Unternehmen seine Kunden genau kennt, ist es ihm möglich, diese optimal zu betreuen, und es kann seine Produkte und Dienstleistungen nach und nach an ihre spezifischen Bedürfnisse anpassen.

1.1 Ein Blick zurück

Eine starke Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Kunden, und folglich auf Kundenorientierung als zentraler Begriff, war nicht immer vorhanden und wurde auch nicht als massgebend für langfristigen Unternehmenserfolg erachtet. Die globale Wirtschaft durchlief in den letzten Jahren verschiedene Entwicklungsstadien (mit Bezug auf Bruhn 2007, S. 3ff.).

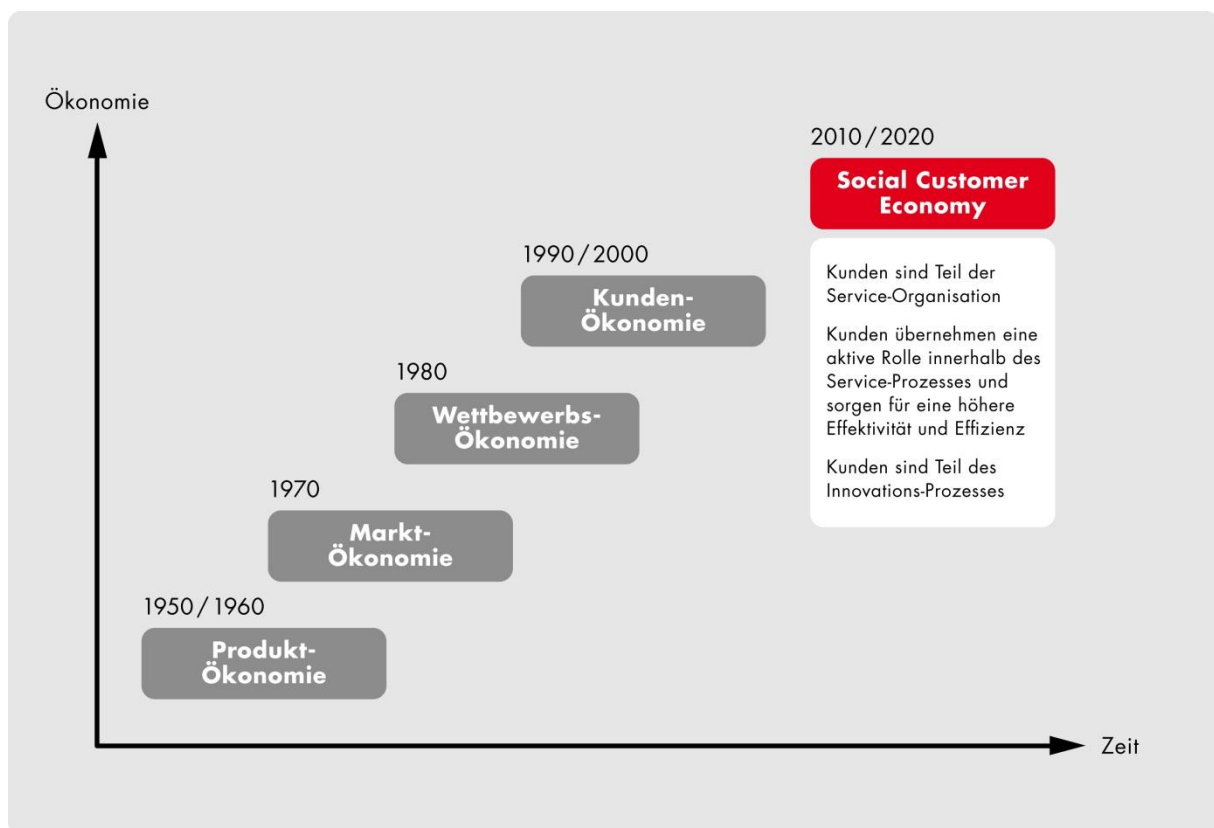


Bild 1: Vom Produkt zur Social Customer Economy
(Quelle: eigene Grafik)

In der Mitte des letzten Jahrhunderts übertraf die Nachfrage das Angebot bei weitem. Unternehmen, die fähig waren, ihre Produkte in Massen zu produzieren, waren wirtschaftlich sehr erfolgreich und konnten hohe Wachstumsraten verzeichnen. Der Fokus lag auf der Produktion und der effizienten Zulieferung der produzierten Waren an die Kunden. In den 70er Jahren änderte sich die Situation. Wenn Unternehmen aus zuvor genannten Gründen ihre Produktionskapazität maximiert hatten, wurden sie nun immer mehr mit einer Überkapazität konfrontiert, die sich im Markt entwickelt hatte. Produkte, die bislang problemlos verkauft werden konnten, blieben nun

plötzlich in den Regalen liegen. Eine differenzierte Behandlung des Marktes wurde nun für das erfolgreiche Management eines Unternehmens unabdingbar. Von nun an musste der Produkte-Mix mit konkreten Kundenbedürfnissen von Zielgruppen übereinstimmen. In den 80er Jahren wuchs der Druck auf die Unternehmen aufgrund wachsender Angleichung von Produkten und Marketing-Aktivitäten weiter. Die Abgrenzung der eigenen Produkte von denjenigen der Mitbewerber wurde zu einer zentralen Management Aufgabe. Um die Jahrtausendwende gewann der Faktor Kundenorientierung dann stark an Bedeutung. Veränderungen in den Konsumenten-Trends und Bedürfnissen mussten erkannt und entsprechend berücksichtigt werden, um wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen.

1.2 Social Customer Economy

Jüngste Marktentwicklungen zeigen deutlich, dass Kunden nicht länger nur kaufen und konsumieren möchten, sondern vielmehr in die Gestaltung der Produkte und Services selbst mit einbezogen werden wollen und auch können. Wir nennen dieses Zeitalter ‚Social Customer Economy‘. Die ursprünglichen Rollenmodelle – Lieferanten (Unternehmen) und Konsumenten (Kunden) – sind heute nur noch teilweise gültig. Im Zeitalter der Social Customer Economy ist der Kunde selbst Teil der Service-Organisation. Folglich ermöglicht er durch sein Mitwirken nicht nur höhere Service-Effizienz und –Effektivität, sondern kann selbst auch ein wichtiger und aktiver Teil des Innovationsprozesses werden. In vielen Fällen ist er vermutlich sogar der bessere Produktentwickler, weil er am besten weiss, was er braucht, und wie seine Bedürfnisse befriedigt werden können.

Ursprung und Quelle der Entwicklung vom passiven Kunden zum aktiven ‚Macher‘ sind sicherlich zumindest teilweise im Social Media Feld zu finden. Auf Plattformen wie Facebook, Twitter und YouTube, um nur einige zu nennen, lernen die Konsumenten, wie sie ihre guten und schlechten Erfahrungen mit Produkten und Dienstleistungen publik machen und untereinander austauschen können. Haben Kunden erst einmal gelernt, wie sie Fakten und Zahlen ‚auf den Tisch bringen‘ können, ist es nur eine logische Konsequenz, dass sie auch in die Markt- und Produktentwicklung involviert werden möchten. Der Markt wird diesem Trend Rechnung tragen müssen. Der Kunde wird nicht nur ein Mitspracherecht haben, er wird auch als aktiver Partner und Service-Erbringer mit berücksichtigt werden müssen.

1.3 Mund-zu-Mund Propaganda und Multichanneling

Es ist offensichtlich, dass die Mund-zu-Mund Propaganda durch den aktiven Gebrauch von Social Media-Plattformen eine komplett neue Dimension erreicht hat. Empfehlungen eines Kunden an seine Freunde haben nicht länger nur regionalen Charakter, sondern können weit über nationale Grenzen hinaus reichen. Deshalb muss es die allerwichtigste Maxime sein, Kunden zu Unternehmens-Fans zu machen. Genau darum geht es beim Begriff des *Customer Experience Management*.

Die Erwartungen der Kunden steigen unaufhörlich. Ein breites Angebot an Kommunikationskanälen wird als selbstverständlich erachtet, und unabhängig vom gewählten Kommunikationskanal fordern die Kunden jederzeit professionelle Unterstützung. Diese Tatsache rückt das Thema und die Herausforderung des Multichanneling ins Zentrum des Interesses vieler Unternehmen. Die Integration der Kanäle, das Speichern von Kundeninteraktionsinformationen und der Datentransfer

an alle relevanten Stellen innerhalb des Unternehmens sind für professionelles Customer Care unerlässlich. Es wird daher für viele Unternehmen unumgänglich sein, an ihrer Kapazität für Interaktionen und Dialoge zu arbeiten, um starke Kundenbeziehungen aufzubauen und den Kunden positive Erlebnisse verschaffen zu können.

1.4 Buy-In des Top-Managements ist Key für die Umsetzung von Kundenorientierung

Viele CRM Konzepte scheiterten oft daran, dass der Kunde und seine Bedürfnisse nicht berücksichtigt oder aber im Laufe des Projektes schnell aus den Augen verloren wurden. Es ist weiterhin einleuchtend, dass wahre Kundenorientierung nur durch profunde abteilungsübergreifende Veränderungen innerhalb des Unternehmens erreicht werden kann. Solche tiefgreifenden Veränderungen im Bereich Customer Care sollten durch das Top-Management initiiert werden und müssen später mit viel Dynamik und Energie umgesetzt werden. Aus diesem Grund ist ein starkes Engagement und Top-Management-Buy-In bei Customer Care Projekten unabdingbar.

1.5 Auf geht's zum neuen Customer Care Concept

Das Customer Care Concept 2.0¹ (CCC 2.0) berücksichtigt die oben beschriebenen Erkenntnisse und macht es möglich, die neu entwickelten theoretischen Grundlagen und Ideen umzusetzen. Das CCC 2.0 soll also als theoretisches Framework genutzt werden, um ein integriertes Customer Experience Management in einem Unternehmen zu implementieren. Denn viele Unternehmen werden die Frage nach dem 'Wie?' unweigerlich stellen, sobald sie die aktuelle Situation und die damit verbundenen neuen Anforderungen für wirtschaftlichen Erfolg erkannt und anerkannt haben. Die revidierte Version des Customer Care Concepts soll die Antwort auf die Frage der Implementierung von Kundenorientierung innerhalb des Unternehmens liefern, sodass Unternehmen auch unter den neuen Spielregeln weiterhin aktiv „mit von der Partie“ sein können.

¹ Das ursprüngliche Customer Care Concept wurde komplett überarbeitet. Von einer Revolution zu sprechen, wäre aber zu weit hergeholt. Vielmehr wurde ein evolutionärer Ansatz verfolgt, der das existierende Konzept nicht völlig umkrempelt, sondern auf der bestehenden Basis aufbaut und individuelle Elemente aufgrund von Erfahrungswerten der vergangenen Jahre und von Ergebnissen aus extensiver Marktforschung weiterentwickelt und sie an neue Anforderungen anpasst. All dies wird bewerkstelligt, ohne das Original-Konzept und Gedankengut zu verneinen. Folglich wird das ursprüngliche Customer Care Concept zum Customer Care Concept 2.0 (CCC 2.0) weiter entwickelt. Analog zur Versionierung von Software Produkten postuliert der neue Name eine neue Generation und unterscheidet sich von früheren Art und Weisen, das Konzept zu verwenden. Ausserdem verweist er auch auf das Schlagwort Web 2.0, das für eine Anzahl interaktiver und kollaborativer Elemente der aktuellen Informationsära steht. Da Interaktion, Dialog und Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und deren Kunden zentrale Komponenten des Konzepts sind, erscheint auch dieser Teil der Namensgebung gerechtfertigt.

2 Vom CRM zum Customer Experience Management (CEM)

Verschiedene Experten haben sich in den vergangenen Jahren mit diesem Begriff befasst und ihre unterschiedlichen Definitionen dazu erarbeitet. Der Begriff Customer Experience Management (CEM) wird zuerst von Pine/Gilmore (1998) in einem Artikel für die Harvard Business Review (HBR)² verwendet. Thompson/Kolsky (2004) vom Beratungsunternehmen Gartner beispielsweise verweisen schon vor einigen Jahren auf die wachsende Relevanz von CEM und Customer Relationship Management (CRM) für dauerhaften Unternehmenserfolg. Im Jahre 2007 definieren die Autoren C. Meyer und A. Schwager den Begriff in einem Artikel der HBR wie folgt: „Customer experience encompasses every aspect of a company’s offering – the quality of Customer Care of course, but also advertising, packaging, product and service features, ease of use, and reliability“ („Customer Experience vereint jeden Aspekt des Angebotes eines Unternehmens in sich – natürlich die Qualität des Customer Care, aber auch Werbung, Verpackung, Produkte- und Servicemerkmale, Benutzerfreundlichkeit und Zuverlässigkeit“). Und 2008 vertritt Jessica Debor in einem Artikel im CRM Magazine die Meinung, dass die Kapazität eines Unternehmens, positive Erfahrungen zu schaffen, die aus Kundensicht einen bedeutenden Unterschied im Wettbewerb machen, nicht nur die Kauffreudigkeit der Kunden erhöht, sondern auch ihre Markentreue gegenüber dem Unternehmen.

Don Peppers und Martha Rogers in ihrem Buch *“Rules to Break and Laws to Follow“* (2008) machen darauf aufmerksam, wie wichtig es ist, immer und immer wieder die Kundenperspektive einzunehmen. Auf diese Weise können die wirklich relevanten Fragen gestellt werden: „Wie ist es, euer Kunde zu sein? Wie sehen tägliche Kundenerfahrungen mit eurem Unternehmen aus? Wie fühlt es sich an, in der Warteschleife gehalten zu werden, wenn man euer Unternehmen anruft oder ein Paket zu öffnen und nicht zu wissen, wie man die schlecht übersetzte Gebrauchsanweisung befolgen soll? Wie ist es, sich anstellen zu müssen, nur weil man eine Gebühr zahlen muss? Oder stundenlang auf einen überfälligen Rückruf des Kundendienstes zu warten? Oder beim Online-Shopping nur eine Stunde später zu einem leeren Warenkorb zurückzukehren und mit dem Einkauf wieder von vorn beginnen zu müssen? Und wie fühlt man sich im Gegensatz dazu, wenn man als Kunde problemlos wiedererkannt wird und man sich an frühere Kontaktaufnahmen erinnert oder wenn man einen hilfreichen Ratschlag erhält? Wenn alles so ist, wie es versprochen wurde, und man sicher sein kann, dass die Antworten und Lösungen, die man erhält, die optimalen für den aktuellen Fall sind?“

Nur diejenigen, die CEM strategisch innerhalb des Unternehmens verankern und mit CRM Erfahrungen kombinieren, können das Potential gelebter Kundenorientierung voll ausschöpfen. Nur wenn Customer Care relevante Initiativen in die unternehmensweite Strategie eingebettet werden, ist eine dauerhafte Umsetzung möglich. Dies wird auch durch eine Experten-Studie unter Top Telekommunikationsunternehmen in Deutschland und der Schweiz dokumentiert. In einer qualitativen Studie, die im Rahmen einer Diplomarbeit an der Technischen Universität München in Zusammenarbeit mit dem Beraterunternehmen Client Vela verfasst wurde, befragte man Experten von führenden Telekommunikationsanbietern beider Länder zu den Themen CEM und CRM. Das Ziel der Studie war es herauszufinden, ob CEM als ein weiteres CRM Instrument betrachtet werden

² <http://de.wikipedia.org/wiki/Customer-Experience-Management> (viewed 15.01.2011)

soll oder als unabhängige Neuerung. Die Resultate waren eindeutig. Die Teilnehmer der Studie können eine wahre Innovation nur in der Kombination von CRM und CEM erkennen. Eine zusätzliche Erkenntnis der Studie ist, dass die Bedeutung von CEM ganz allgemein zunimmt. Susanne Karlein, verantwortlich für die Durchführung der Studie, kommentierte die Resultate wie folgt: „Das Verständnis für CEM muss in allen Abteilungen verankert sein und ausserdem in einer ganzheitlichen CEM Strategie innerhalb der Unternehmenskultur. Wenn das der Fall ist, können den Kunden bereichsübergreifende einheitliche Erfahrungen geboten werden, und die Auswirkungen von CEM können sich vollständig entwickeln.“

3 Kundenwert Maximierung durch CRM und CEM

Um die beiden Begriffe CRM und CEM voneinander abzugrenzen, macht es Sinn, sie aus folgenden vier Perspektiven zu betrachten:

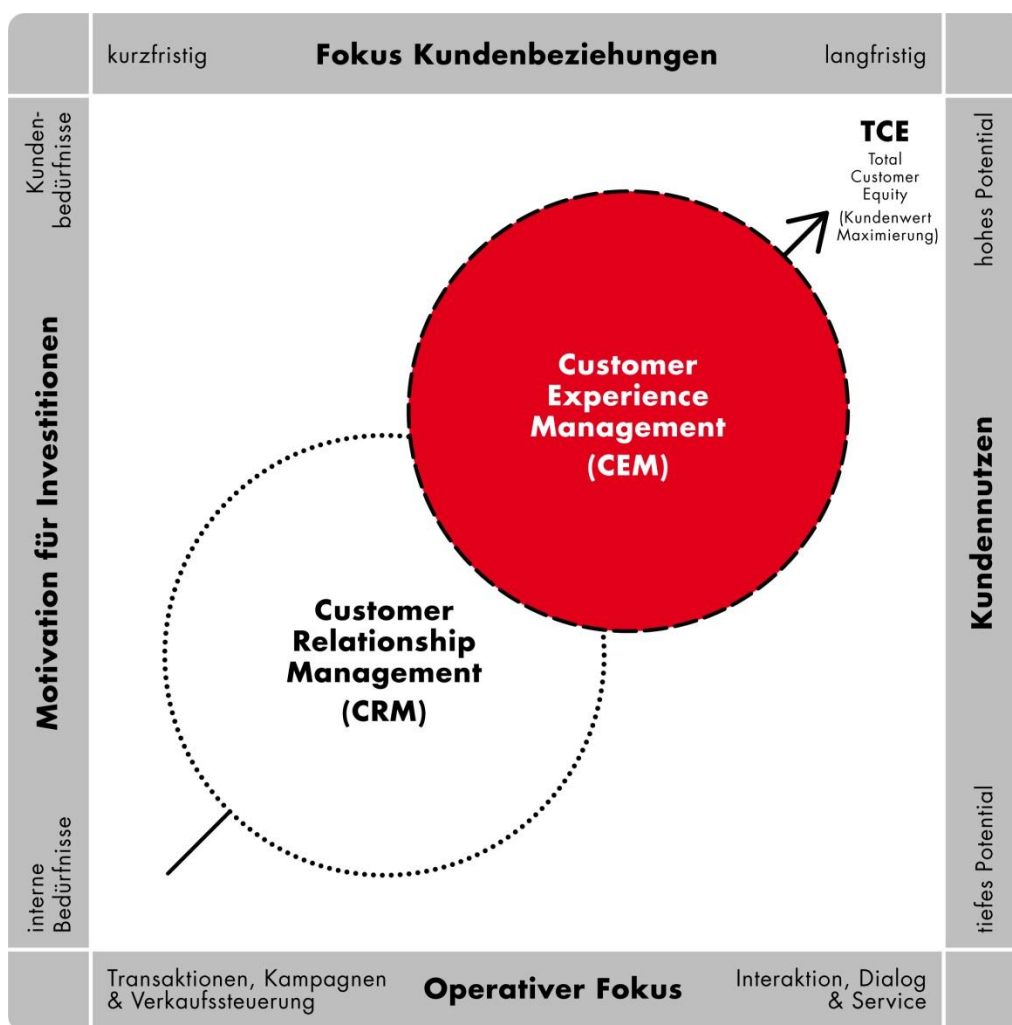


Bild 2: Kundenwert Maximierung (TCE) durch den Einsatz von CRM und CEM
(Quelle: eigene Grafik)

Motivation für Investitionen: CRM Projekte gingen hauptsächlich aus nach innen gerichteten Initiativen hervor. Nach dem Motto 'Was müssen wir tun, um mehr Kunden zu gewinnen?' wurden solche Initiativen vor allem in den Bereichen Marketing, Sales und Customer Service gestartet. CEM hat einen diametral unterschiedlichen Ansatz. Hier sind die Kundenbedürfnisse der Ausgangspunkt für die Identifizierung und Initiierung von Aktivitäten, die diese Bedürfnisse befriedigen sollen. Dabei ist das Motto: 'Was müssen wir tun, um unsere Kunden glücklich zu machen?'

Operativer Fokus: Der operative Fokus im CRM war sehr transaktionsorientiert und überwiegend auf das Aufsetzen von kostenintensiven Marketing-Kampagnen und auf die Verkaufsteuerung gerichtet. Schnelle Verkäufe, die durch Auswertung der Datenbank, Kundensegmentierung, Kampagnen (z.B. Direktmarketing) und Verkaufsiniciativen erreicht werden sollen, sind das Ziel. CEM fokussiert dagegen auf Interaktion, Dialog und zielt auf ausgezeichnete Serviceleistungen. Die Unterstützung des Kunden entlang seines ganzen Lebenszyklus steht im Zentrum der Bemühungen. Belohnung und Gewinn resultierend aus den starken Serviceleistungen in der Gegenwart werden in der Zukunft realisiert, da der Kunden dem Unternehmen treu bleibt und laufend neue Produkte und Dienstleistungen bezieht.

Fokus Kundenbeziehungen: Klassisches CRM fokussierte stark auf Auswertungen im Bereich Kauf und Abwicklung und betonte so überwiegend diese zwei Phasen der Kundenbeziehung. CEM sucht nach Wegen, eine dauerhafte und lernfähige Kundenbeziehung aufzubauen, welche sowohl für den Kunden als auch für das Unternehmen nutzbringend ist.

Kundennutzen: Steht für den Wert eines Unternehmens für den Kunden und meint den Wichtigkeitsgrad, den die Beziehung zum Unternehmen für den Kunden hat. Dieser Wert hat im CRM keine Top-Priorität; der kurzfristige Erfolg steht klar im Vordergrund. CEM auf der anderen Seite versucht, den Kundennutzen kontinuierlich zu erhöhen und sich so für den Kunden buchstäblich 'unersetzbar' zu machen.

Diese Definitionen der Zielsetzungen machen deutlich, dass CRM und CEM unterschiedliche Felder abdecken und in diesem Sinne beides relevante Faktoren sind, um die Customer Equity, also den Kundenwert, zu maximieren. Customer Equity steht für den Wert, den ein Kunde für ein Unternehmen darstellt. Demzufolge führt die **ideale Kombination und Abstimmung von CRM und CEM zur Total Customer Equity (TCE)**, die letztendlich das oberste Ziel eines Unternehmens sein muss, um den betrieblichen wirtschaftlichen Erfolg zu sichern.

Natürlich stehen die zwei Begriffe gegenseitig auch in einer Art Spannungsbeziehung. Wenn ein Unternehmen seine Kunden zu aggressiv angeht, um eine sofortige Umsatzsteigerung zu erzielen, kann dies eine negative Auswirkung auf die langfristige Beziehung mit potentiellen oder bestehenden Kunden ausüben. Auf der anderen Seite ist ausgezeichneter Service nicht kostenlos. Gewinn muss erzielt werden, um einen exzellenten Service-Standard aufrechtzuerhalten. Daher müssen Verkäufe auch in absehbarer Frist erzielt werden.

Aus diesen Gründen muss es einem Unternehmen gelingen, ein Gleichgewicht zwischen CRM und CEM herzustellen. Unglücklicherweise gehen die meisten Unternehmen das Risiko einer

kurzfristigen Gewinnmaximierung ein, ohne Rücksicht darauf, dass dies ungünstige Auswirkungen für die Zukunft haben kann.

Es ist dabei interessant, dass viele Unternehmen ihren Ansatz trotz der bekannten Tatsache, dass es viel teurer ist, neue Kunden zu gewinnen als bestehende zu halten, nicht geändert haben. Es besteht bei dieser Festlegung des Schwerpunktes offensichtlich ein starker Zusammenhang mit den Spezifikationen von CRM und CEM, wie sie oben dargelegt wurden.

Im CRM kommt folgender Fokus und folgende Logik zum Tragen: Der Hauptfokus liegt auf der Gewinnung von neuen Kunden. Investitionen werden dementsprechend vorgenommen. Verkaufsabteilungen und Marketing haben deshalb oft eine privilegierte Stellung innerhalb der Unternehmen. Sie werden als 'Garanten' für betrieblichen Erfolg betrachtet und werden entsprechend geschätzt und honoriert. Mit dem Thema der Kundenbindung befasst man sich erst zu einem viel späteren Zeitpunkt. Meistens kommen Unternehmen jedoch gar nicht bis zu diesem Stadium, weil sie viel zu sehr damit beschäftigt sind, neue Kunden zu akquirieren. Infolgedessen wird die Kundengewinnung immer wichtiger, da aufgrund der Vernachlässigung der Kundenbindung immer mehr Kunden zur Konkurrenz abwandern. Aus diesem Grund können ehrgeizige Wachstumsziele meist nicht erreicht werden.

Im CEM ist die Situation anders, vor allem vor dem Hintergrund betrachtet, dass es sehr viel kosteneffizienter ist, Kunden zu halten. Daher liegt der gesamte Fokus auf der Kundenbindung. Um Kundenbindung zu erreichen, erfordert es Stärke in den Interaktionen, gute Dialog-Fähigkeiten und dauerhafte Kundenbeziehungen. Ausgezeichneter Service macht glückliche Kunden zu treuen Kunden. Dies gibt dem Unternehmen die Möglichkeit, neue Erlöse durch Cross- und Up-Selling zu erzielen und so Wachstum zu generieren. Ausserdem können laufende Service- und Betriebskosten reduziert werden, da die Kosten über einen längeren Zeitraum verteilt anfallen. Vor allem Akquisitionskosten sind normalerweise beträchtlich. Daher macht es eine langfristige Kundenbeziehung möglich, diese Ausgaben zu glätten. Weil sich CEM auf Kunden und ihre Bedürfnisse, ihre persönliche und individuelle Betreuung sowie die Erbringung und Lieferung von Dienstleistungen und Produkten nach ihren Anforderungen konzentriert, können Kunden zu wichtigen Fürsprechern (Fans) für das Unternehmen werden, die sich schliesslich in der Social Customer Economy als wahrhafte Verkaufs-Champions erweisen können. Speziell durch den Gebrauch von Social Media erreicht die Mund-zu-Mund-Propaganda heute eine komplett neue Dimension und ermöglicht bedeutendes Wachstumspotential.

4 Customer Care Concept 2.0

Die Entwicklung einer Customer Care Strategie im Sinne des CEM führt zu tiefgreifenden Veränderungen im Service-Prozess und folglich im gesamten Unternehmen. Hier kann das Management seine Mitarbeit nicht auf reines Sponsoring beschränken, sondern muss eine starke Führungsposition im Transformationsprozess einnehmen. Dies ist der einzige Weg, wie Versprechen bezüglich Kundenorientierung und Service in positive Kundenerfahrungen umgesetzt werden können. Das CCC 2.0 bietet das theoretische Framework, um integriertes Customer Experience Management in Unternehmen umzusetzen und deckt CEM nicht nur teilweise, sondern ganzheitlich ab.

4.1 Strategisches & ganzheitliches Framework für ausgezeichneten Service

Dieses White Paper positioniert den Begriff Customer Care entlang des gesamten Kunden-Lebenszyklus und hat zum Ziel, den Weg zu starken und gewinnbringenden Kundenbeziehungen darzulegen, die letztendlich den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens sichern.

Um diese Ziele zu erreichen, wurde ein strategisches und ganzheitliches Framework entwickelt. Es basiert auf der jahrelangen Praxis-Erfahrung des Autors im Bereich Customer Care, auf der Forschungsliteratur zum Thema, die für diese Arbeit untersucht wurde, auf weiterführender Analyse und Forschung wie auch auf dem Ideenaustausch mit Customer Care Experten und Mitgliedern aus dem Top-Management verschiedener Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen.

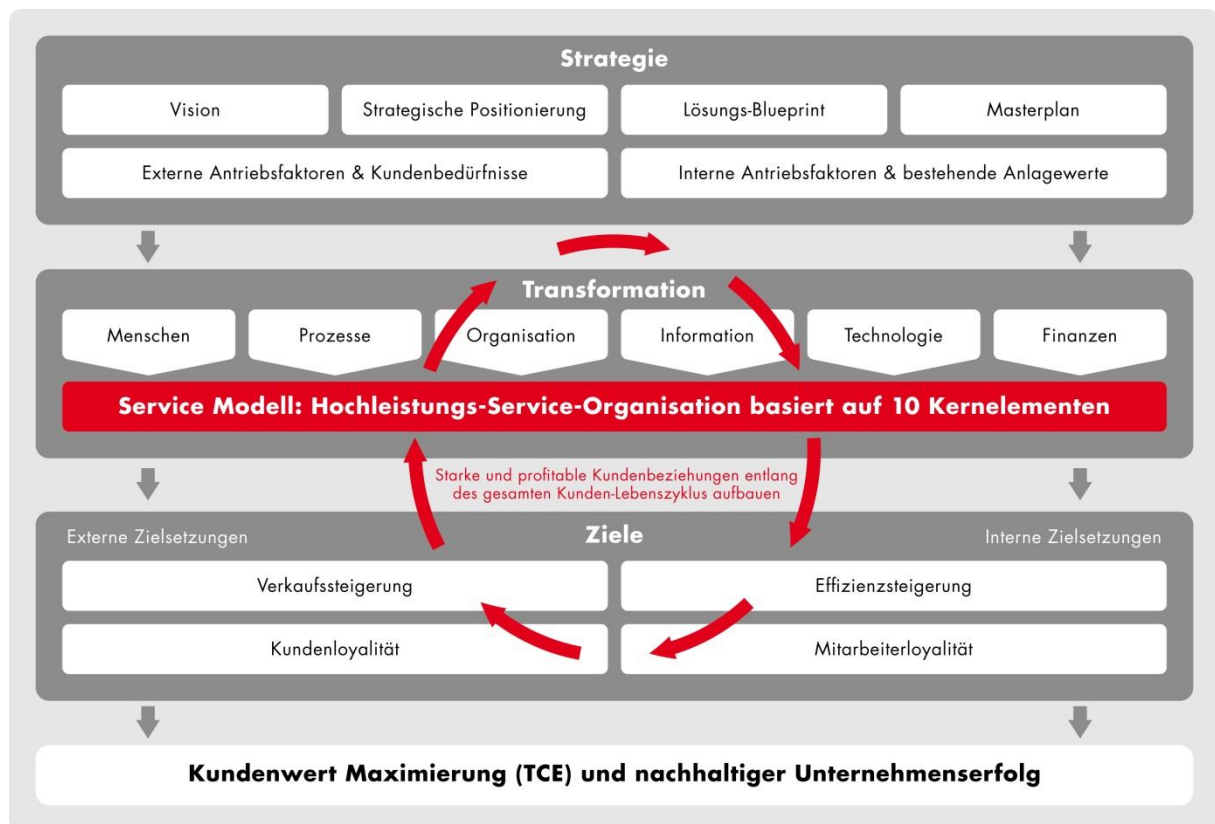


Bild 3: CCC 2.0 Strategisches & ganzheitliches Framework für ausgezeichneten Service
(Quelle: eigene Grafik)

Das Framework zeichnet sich durch fünf Merkmale aus:

- **Strategisch:** Auf der Basis von externen Faktoren und Kundenbedürfnissen wie auch von internen Faktoren und bestehenden Anlagewerten werden eine klare Customer Care Vision, eine strategische Positionierung, sowie der für die Umsetzung erforderliche Lösungs-Blueprint und Masterplan entwickelt. So erhält das Framework einen Top-Down Ansatz und ist dafür ausgelegt, von der Führungsebene initiiert und später auch umgesetzt zu werden.
- **Vielschichtig:** Das Framework ist für einen Multi-Level-Prozess bestimmt. Ausgehend von der Strategie, über ihre daraus hervorgehende Transformation bis hin zur Verwirklichung der internen und externen Zielsetzungen.
- **Ganzheitlich:** Das Framework integriert die für erfolgreiches Customer Care notwendigen Ressourcen und Perspektiven. Diese sind: Menschen, Prozesse, Organisation, Information, Technologie und Finanzen.
- **Dynamisch:** Das Framework weist eine starke Dynamik auf. Diese Dynamik gründet auf der einen Seite in den Serviceleistungen entlang des Kunden-Lebenszyklus und auf der anderen Seite in einer konstanten Verbesserung der erzielten Serviceleistungen durch die Anpassung der verwendeten Ressourcen und der Service-Organisation selbst. Diese Dynamik stellt sicher, dass die Serviceleistung langfristig den erforderlichen Standards entspricht, mit dem Ziel, gesetzte Sollvorgaben zu erreichen.
- **Zielgerichtet:** Strategie und Transformation zielen darauf ab, strategische externe und interne Zielsetzungen zu erreichen. Die Gewinnung neuer Kunden (Verkaufssteigerung), die Steigerung der Kundenloyalität, die Verbesserung von Serviceeffizienz, sowie die Erhöhung der Mitarbeiterloyalität. Alles wird unternommen, um das übergeordnete Ziel zu erreichen: Die Maximierung des Kundenwerts und Sicherung des langfristigen wirtschaftlichen Erfolgs des Unternehmens.

4.2 Service-Modell & Kernelemente

Das aus dem Framework hervorgehende Service-Modell basiert auf dem Verständnis des ursprünglichen Customer Care Concepts, hat aber einen bedeutenden Entwicklungsschritt gemacht. Auf der einen Seite war es die Absicht, die bisherige Einfachheit des Konzepts zu bewahren, aber auf der anderen Seite sollte auch die komplexe Realität in der Verbindung der einzelnen Elemente klar aufgezeigt werden. Das entstandene Bild ähnelt einem Puzzle, und das ist kein Zufall. Das Customer Care Concept 2.0 verhält sich auf verschiedene Weise wie ein solches Spiel. Die verschiedenen Elemente sind nicht Teil einer Auswahlliste. Das Konzept ist in sich abgeschlossen und folglich nur erfolgreich, wenn alle seine Elemente validiert und sinnvoll entwickelt werden. In diesem Zusammenhang besteht keine Verpflichtung, jedes einzelne Element bis zur Perfektion auszuarbeiten. Es ist aber wichtig, bei der Implementierung des Service-Modells bewusst jedes einzelne Element zu berücksichtigen und es entsprechend der Anforderungen zu gestalten. Jedes Element hat seine Berechtigung und trägt zum Erfolg des gesamten Konzeptes bei. Alle Kernelemente sind Teil der Service-Organisation. Dieser Aspekt ist wichtig und zeigt, dass in der neuen Version des Konzeptes auch die Kunden als ein Bestandteil der Service-Organisation betrachtet werden.

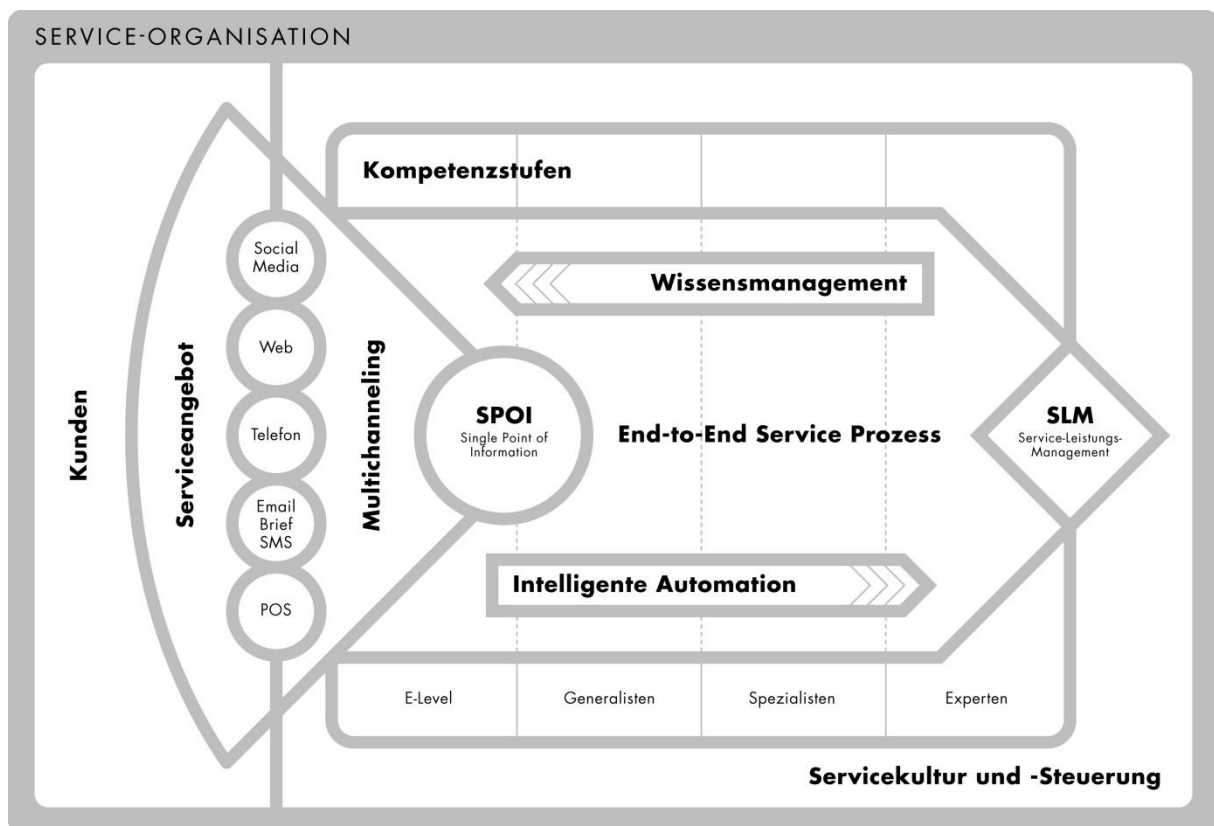


Bild 4: CCC 2.0 Service Modell
(Quelle: eigene Grafik)

Das vorliegende Service Modell ist einzigartig in seiner Art und Klarheit. Es ist von grossem Nutzen für jedes Unternehmen, welches Kundenorientierung im Geschäftsalltag verankern und dabei auch die Effektivität und Effizienz der Service-Organisation erhöhen will.

Das vorliegende Modell dient auf der einen Seite als theoretische Basis und zeigt auf der anderen

Seite auch sehr spezifisch auf, wie die Umsetzung angegangen werden soll. Die entsprechenden Kernelemente werfen die folgenden zehn für die Führungsebene relevanten Fragen auf, die bei einer Umsetzung des Customer Care Concepts behandelt werden müssen, um die Zielsetzungen Verkaufsteigerung, Kundenloyalität, Effizienzsteigerung und Mitarbeiterloyalität erreichen zu können.

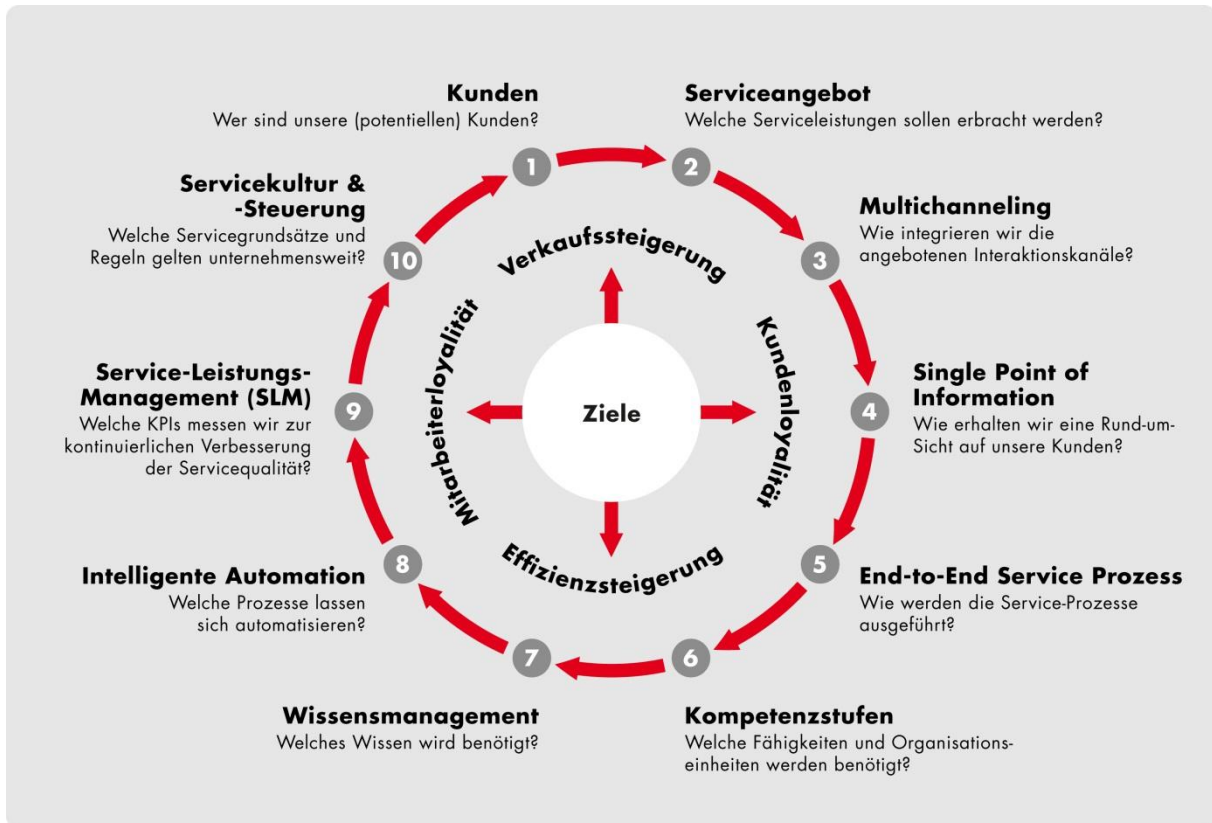


Bild 5: CCC 2.0: Zielsetzungen und zentrale Fragenstellungen
(Quelle: eigene Grafik)

Der Reifegrad von bestehenden Service-Organisationen kann im Vergleich mit dem Customer Care Concept 2.0 beurteilt werden, welches aufzeigt, wie weit fortgeschritten sie auf ihrem Weg zur idealen Service-Organisation bereits sind. Der Customer Care Concept Index 2.0 (Mapping Ist-Situation mit dem CCC 2.0) kann so Aufschluss geben über die Entwicklung aller zehn Kernelemente des Konzeptes.

4.3 Transformations-Methodologie

Für die Implementierung des Customer Care Concepts 2.0 wurde eine entsprechende Transformations-Methodologie entwickelt. Ausgangspunkt ist die Entwicklung der Strategie durch das Top-Management bzw. die obere Führungsebene des Unternehmens. Diese Phase bestimmt, ob eine Customer Care Transformation überhaupt in die Wege geleitet wird oder nicht. Wenn das der Fall ist, werden im Laufe des Strategie-Prozesses Lösungselemente, Richtlinien und Ziele entwickelt und in eine erste Phase des Transformations-Prozesses mit eingebracht. In Phase I wird

die Detailkonzeption der zukünftigen Service-Organisation erstellt. Merkmale und Entwicklungsstufen der einzelnen Kernelemente werden bestimmt. Vor dem Abschluss dieser Phase werden machbare 'Implementierungs-Pakete' festgelegt. Zusätzlich wird die Möglichkeit eines 'Proof of Concept' (Konzept-Nachweis) überprüft und dieser, wenn möglich, direkt initiiert und rasch implementiert. Auf diese Weise wird innerhalb des Unternehmens die Akzeptanz der geplanten Transformation, die zahlreiche Veränderungen mit sich bringt, erhöht und neue Motivation wird geweckt. In Phase II wird die Umsetzung der definierten Pakete in einem schrittweisen Ansatz realisiert, und in Phase III soll die implementierte Lösung standardisiert und institutionalisiert werden. Sobald das erste Paket installiert worden ist, wird die Realisierung des nächst folgenden Paketes in die Wege geleitet. Die Phasen II und III werden so lange wiederholt, bis alle definierten Lösungs-Pakete implementiert sind. Es ist sehr wahrscheinlich, dass zwei bis drei solcher Zyklen Bestandteil eines Projektes sind, und zwei bis drei weitere Phasen auf Betriebsbasis im Unternehmen eingesetzt werden. Dieser phasenweise Ansatz ist wesentlich für die Realisierung des Customer Care Concepts 2.0; nur so wird die Transformation für das Unternehmen handhabbar und machbar. Es erfordert Zeit und Kontinuität für den Aufbau und die Konsolidierung der neuen Lösung, damit die Kundenorientierung im Unternehmen verankert werden kann. Die gesamte Transformation muss daher von engagierten Mitgliedern des Top-Managements und einem professionellen, leistungsfähigen und wendigen Projekt Management Team unterstützt und begleitet werden.

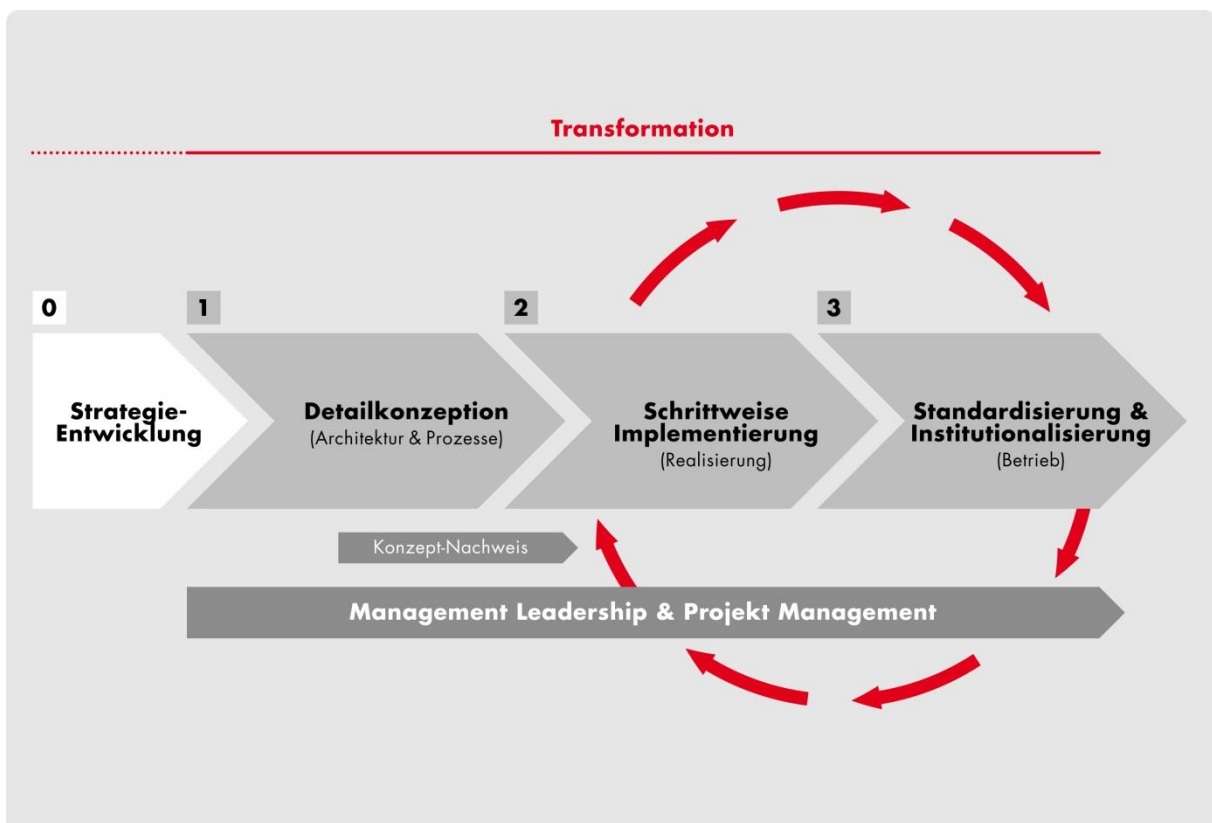


Bild 6: CCC 2.0 Transformations-Methodologie
(Quelle: eigene Grafik)

4.4 Nutzen

Die Liste der potentiellen Vorteile ist lang. Am Ende muss der Nutzen aber klar darin bestehen, dass die weiter oben (vgl. Bilder 3 und 5) aufgelisteten strategischen Ziele erreicht werden. In Abhängigkeit davon, an welchem Punkt das Unternehmen startet, und wie die aktuelle Marktsituation sich darstellt, kann sich vielleicht die Vehemenz, mit welcher Ziele angestrebt werden, unterscheiden, aber es ist zweifelsohne ein Muss, für die Erfüllung sowohl von internen als auch externen Zielvorgaben zu kämpfen, um kompletten Erfolg zu haben. Denn interne und externe Zielvorgaben haben einen wechselseitigen Einfluss auf einander. Es ist daher unmöglich, dass eine ineffiziente und ineffektive Service-Organisation zufriedene Kunden generieren kann. Und mit unmotivierten Mitarbeitern wird es auch nicht möglich sein, langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen. Der potentielle Nutzen, den die Implementierung des Customer Care Concepts 2.0 hervorbringt, ist extrem gross, unterstützt die strategische Relevanz des Unternehmens und zeigt klar, welcher Mehrwert durch die Erbringung von ausgezeichneten Serviceleistungen erreicht werden kann. Hieraus geht hervor, dass Customer Care definitiv eine Angelegenheit für das Top-Management sein muss!

Die strategischen Ziele, die aus dem Customer Care Concept 2.0 resultieren, sind:

Kundenloyalität

- Loyale Kunden bilden die Basis für den langfristigen Unternehmenserfolg.

Verkaufssteigerung

- Loyale Kunden sind die besten Sales und ermöglichen, ambitionierte Wachstumsziele zu verwirklichen.

Mitarbeiterloyalität

- Zufriedene Mitarbeiter repräsentieren das Unternehmen professionell, freundlich und sind serviceorientiert. Zusätzlich bleiben sie dem Unternehmen viel länger treu.

Effizienzsteigerung

- Klar definierte, transparente, integrierte und technologisch intelligent unterstützte Service-Prozesse machen es möglich, ausgezeichneten Service zu bieten und sichern ein gutes Kosten-Nutzen Verhältnis.

Alles wird unternommen, um das übergeordnete Ziel zu erreichen: Maximierung des Kundenwerts um damit den langfristigen wirtschaftlichen Erfolgs des Unternehmens zu sichern. Exzellenter Service zahlt sich aus: Garantiert!

5 Definitionen

Customer Care

„Customer Care beinhaltet die umfassende Unterstützung von potentiellen, aktuellen und zukünftigen Kunden, hervorgehend aus der Kernkompetenz und den Dienstleistungen eines Unternehmens, und bezweckt die Erreichung von Kundenzufriedenheit und –loyalität, um den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens durch die Schaffung von Mehrwerten entlang des gesamten Kunden-Lebenszyklus zu sichern.“

Service-Organisation

„Service-Organisation steht für die Gesamtheit aller beteiligten Interessengruppen, die in den Service-Prozess involviert sind. Der Begriff kombiniert auf Unternehmensseite klassische Abteilungen mit häufigem Kundenkontakt, wie Sales, Marketing, Customer Service und Operations, und auch andere Bereiche, die, wenn auch mehr nachgelagert, ebenfalls eine Rolle im Service-Prozess spielen. Die Kunden sind ebenfalls Bestandteil der Service-Organisation, und können in der Social Customer Economy gleichzeitig als Konsumenten (Leistungsbezüger) und Dienstleister (Leistungserbringer) fungieren.“

Customer Experience Management

„Customer Experience Management ist die Fähigkeit, die Anforderungen und Bedürfnisse der Kunden zu verstehen und sie durch positive Erfahrungen zu befriedigen, die sie entlang des gesamten Kunden-Lebenszyklus über ihren vorgezogenen Kommunikationskanal beziehen können. Alle Interaktionen eines Unternehmens mit ihren Kunden werden identifiziert und gemessen, um zu garantieren, dass aus jeder Unternehmensaktivität ein Mehrwert resultiert, um die Kundenloyalität zu stärken und aus loyalen Kunden Fürsprecher für das Unternehmen zu machen.“

6 Bibliografie

Bruhn, Manfred (2007): Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM) (Deutscher Taschenbuchverlag, 3rd überarbeitete Auflage)

Buser, T., Welte, B., Wiederkehr, T. (2003). Vom Unternehmen zum Kundenunternehmen – Kunden gewinnen und halten mit dem Customer Care Concept (Versus Verlag AG, Zürich; 2003).

Meyer, Christopher; Schwager, Andre (2007): Understanding Customer Experience. (Harvard Business Review, Februar 2007).

Monard, Frédéric (2011): Customer Care is a Top-Management Matter (Master Thesis, University of Applied Sciences Northwestern Switzerland).

Peppers, Don; Rogers Martha (2008): Rules to Break and Laws to Follow: How Your Business Can Beat the Crisis of Short-Termism (Microsoft Executive Leadership Series).

Peppers, Don; Rogers Martha (2011): Managing Customer Relationships, A Strategic Framework (2nd Edition).

7 Kontaktinformation

Autor

Frédéric Monard
Executive MBA, Betriebsökonom FH
Leiter Consulting, Mitglied der Geschäftsleitung
PIDAS Aktiengesellschaft
+41 61 278 00 89
+41 78 706 46 13
fmonard@pidas.com

PIDAS – THE CUSTOMER CARE COMPANY

PIDAS Aktiengesellschaft
Lindenstrasse 38
8034 Zürich
SCHWEIZ
Telefon: +41 44 388 98 68
Fax: +41 44 388 98 78
E-Mail: info@pidas.com
Web: www.pidas.com

PIDAS Aktiengesellschaft
St. Jakob-Turm
Birsstrasse 320
4052 Basel
SCHWEIZ
Telefon: +41 61 278 00 00
Fax: +41 61 278 00 30

PIDAS Österreich GmbH
Euro Plaza, Bauteil D
Technologiestraße 8/2/3
1120 Wien
ÖSTERREICH
Telefon: +43 1 315 44 34-0
Fax: +43 1 315 44 34-20

PIDAS Österreich GmbH
Schmiedlstraße 1
8042 Graz
ÖSTERREICH
Telefon: +43 316 712 715-0
Fax: +43 316 712 715-10

PIDAS Deutschland GmbH
Frösnerstraße 4
70372 Stuttgart
DEUTSCHLAND
Telefon: +49 711 98 80 90 08
Fax: +49 711 98 80 90 08 10