

Das neue Paradigma des Kundenmanagements

Digital Customership

Durch moderne Medien verändern sich laufend die Kommunikationsstrukturen der Gesellschaft. Dabei bedingt die Digitalisierung immer weiterer Bereiche der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung und der individuellen Lebenswelten in den letzten Jahren fundamental neue Rahmenbedingungen.

Die Wirtschaft sieht sich derzeit dem Dilemma perfekter Märkte gegenüber. Die zentrale Veränderung ist dabei die schnelle, allgemeine und unbegrenzte Verfügbarkeit der Informationen über geographische, organisatorische und betriebswirtschaftliche Grenzen hinweg. Aus der klassischen mikroökonomischen Perspektive betrachtet, bewegt sich die globale Wirtschaft damit in Richtung sogenannter »perfekter Märkte«. Deren Merkmale sind:

- ▣ die Homogenität (und damit Austauschbarkeit) der Güter,
- ▣ ein vollständiger Marktüberblick auf Angebots- und Nachfrageseite (»Die Wechselmöglichkeit ist beim Kunden präsenter als in der Vergangenheit«),
- ▣ die Tatsache, dass keine zeitlichen oder räumlichen Vorteile für einige der Marktteilnehmer bestehen,
- ▣ sehr geringe Wechselkosten auf Nachfragerseite – vor allem durch die Internettechnologie (»Der Wettbewerb ist nur einen Klick entfernt«).

Sich auf diese Veränderung einzustellen, ist die zentrale, jedoch weitgehend ungelöste Zukunftsaufgabe der meisten heute noch prosperierenden Branchen. Das bedeutet vor allem: Hohe Anforderung an permanente Innovation, durchgängige Prozessautomation und schnelles Time-to-Market. Und: Ein Produkt lässt sich heute kaum noch ohne zusätzliche Services erfolgreich verkaufen.

Das Zeitalter der Digital Natives – Von B2C zu C2B. Die Entwicklung hin zu perfekten Märkten wird heute von drei parallelen Trends getrieben. Der Evolution und Integration der technologischen Infrastrukturen, steigender Mobilität sowie den Digital Natives. Die Idee des »User Generated Content« und der in Echtzeit verfügbaren, individualisierten und vollständigen Information sind die Grundprinzipien des Web 2.0 und den Digital Natives tief vertraut. Diese Prinzipien wenden sie deshalb bei fast jeder Transaktionsbeziehung an. Der übliche Business-to-Consumer-Ansatz wandelt sich damit

zunehmend zu einem Consumer-to-Business-Modell.

Der Wandel in der Art, wie Konsumentenentscheidungen zustande kommen, welche Kommunikationsmodi und Kommunikationskanäle bevorzugt werden und welche Leistungsbündel von einem Anbieter erwartet werden, wird sich in den nächsten Jahren massiv beschleunigen. Getrieben werden diese Veränderungen nicht nur von der Avantgarde der Digital Natives, sondern auch von »klassischen« Konsumenten, die sich immer stärker in die digitale Welt integrieren – den Digital Immigrants.

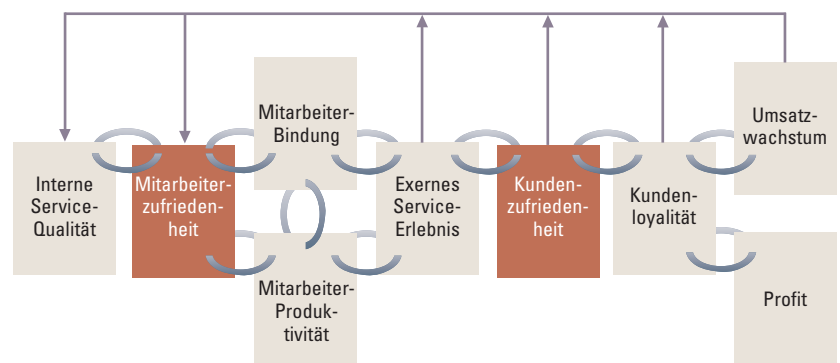
Um dieser Herausforderung zu begegnen, werden die Unternehmen ihre Strukturen, Leistungspaletten und Geschäftsmodelle überarbeiten müssen. Um den neuen Konsumenten zu verstehen, werden sie sich in soziale und virtuelle Netzwerke einklinken und Prozesse entwerfen müssen, die der »User Generated Content«-Logik entsprechen. Der an der Entstehung des gewünschten Angebots beteiligte »Prosumer« wird Realität.

Das Digital-Service-Paradigma. Services sind der Grundpfeiler des neuen Zeitalters und erfolgsentscheidend für Unternehmen. Angesichts der Schräglage der Wirtschaft werden unabhängig vom eigentlichen Geschäftsmodell Service-Qualität und Service-Effizienz stark in den Mittelpunkt rücken. Qualität einfach aus der Perspektive heraus, dass in hart umkämpften Märkten, in denen eine Differenzierung über das Kernprodukt immer schwerer wird, Service zum Differenzierungsmerkmal und Kundenbindungsfaktor wird. Unternehmen müssen Brücken zwischen den eigenen, wirtschaftlichen Zielen und den Bedürfnissen der Konsumenten bauen und aufhören, Kunden in Geschäfts- und IT-Prozesse zu zwingen.

Services sind aber auch der Schlüssel zu einer langfristig hohen Mitarbeiterzufriedenheit, denn die Servicequalität wird spätestens mit dem Eintritt der Digital Natives ins Berufsleben zu einem der Schlüsselkriterien für die Beurteilung des potenziellen Arbeitgebers werden.

Die digitale Service-Infrastruktur

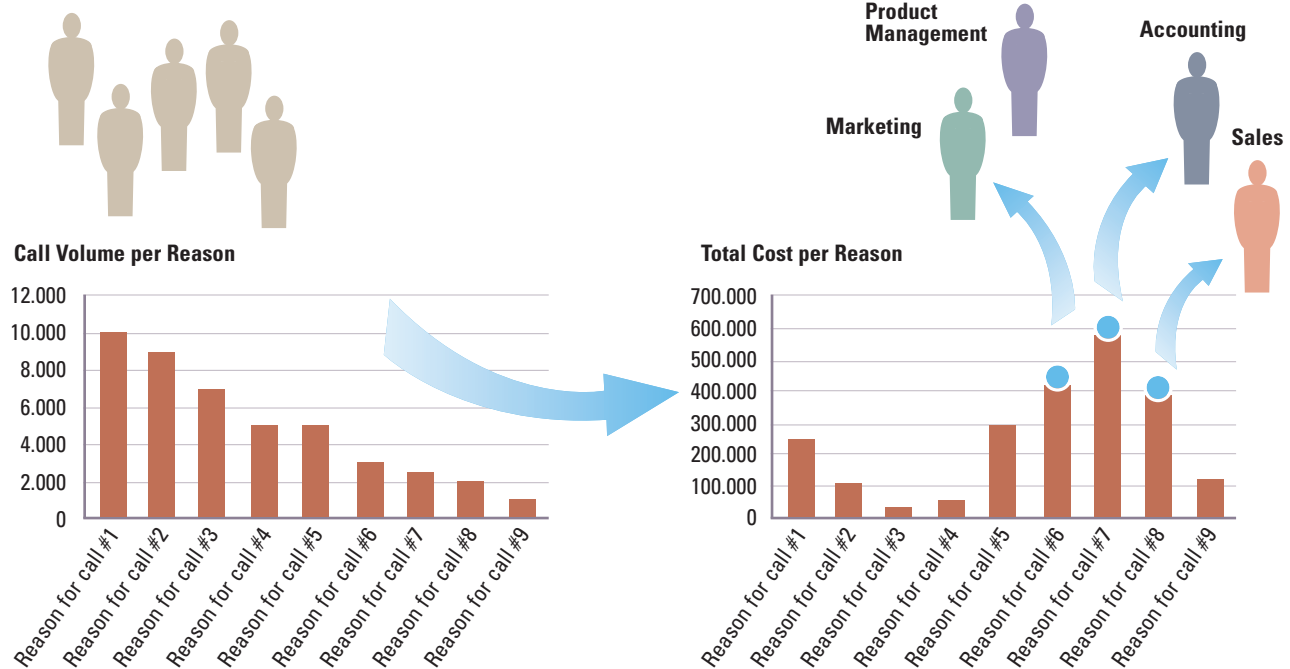
Quelle: Tieto



Die Entwicklung einer digitalen Service-Infrastruktur ist komplex und erfordert einen Ansatz, der weit über das herkömmliche Service-Verständnis hinausgeht. Einerseits sind skalierbare und nutzerfreundliche B2C-Online- und Mobil-Applikationen, die alle Glieder der Servicekette zusammenführen, unverzichtbar. Andererseits bilden die Mitarbeitersysteme und -services, welche die Bedürfnisse der kundenzugewandten Mitarbeiter erfüllen, das Fundament für herausragenden Service für Neu- und Bestandskunden.

Service als Wertschöpfungsfaktor

Quelle: Tieto



Die im Contact Center entstehenden Kundenkontaktkosten werden nicht mehr pauschal dem Service zugeschlagen, sondern aufgrund der Feedback- und Kontaktanalysen auf die originär verantwortlichen Bereiche wie Marketing, Vertrieb oder Buchhaltung aufgeschlüsselt. Verbesserungsprozesse können damit präzise durchgeführt werden.

Die Entwicklung einer digitalen Service-Infrastruktur ist komplex und erfordert einen Ansatz, der weit über das herkömmliche Service-Verständnis hinausgeht. Einerseits sind skalierbare und nutzerfreundliche B2C-Online- und Mobil-Applikationen, die alle Glieder der Servicekette zusammenführen, unverzichtbar. Andererseits bilden die Mitarbeitersysteme und -services, welche die Bedürfnisse der kundenzugewandten Mitarbeiter erfüllen, das Fundament für herausragenden Service für Neu- und Bestandskunden. Darüber hinaus sind performante stimmungsgesteuerte Portale, die mit Direkt- und Online-Kontaktkanälen integriert sind, eine Voraussetzung für einen wirklich vollständigen »Channel-Mix« im Kundenservice. Und schließlich müssen Anwendungen für den Telefonagenten im Call Center wie den Sachbearbeiter im Back-Office alle essenziellen Informationen zu einem Kunden zusammenführen, um eine

schnelle und vollständige Bearbeitung der Anfragen gewährleisten und Cross- und Up-Sell-Potenziale erkennen und analysieren zu können. Für ein Unternehmen bedeutet Digital Customer-ship, dass sich ein Konsument in jedem Kanal wiederfindet und angemessen betreut fühlt. Informationen und Angebote sind synchronisiert und relevant. Unabhängig davon, ob man seine Vertragsdetails beim Mitarbeiter am Filialterminal ändert oder das selbst im Self-Service-Portal online macht.

Neben der medienübergreifenden und weitgehend automatisierten Steuerung der Kundenkontakte sind die Mitwirkung moderner Konsumenten an der Gestaltung der gewünschten Produkte und die effiziente Verwertung des Kundenfeedbacks weitere zentrale Nutzen für die Unternehmen. Bei einer intelligenten Planung der Servicearchitektur erweist sich der »Point of Contact« dabei als »Point of Collaboration«.

Diese neue Perspektive auf den Service zieht mehrere grundlegende Veränderungen nach sich. Beispielsweise wird der Service nicht mehr als Kosten-, sondern als essenzieller Wertschöpfungsfaktor betrachtet. Der Manager des Contact Centers wird zum Herrn über qualitative Daten über die Servicequalität des Gesamtunternehmens. Außerdem werden die im Contact Center entstehenden Kundenkontaktkosten nicht mehr pauschal dem Service zugeschlagen, sondern können aufgrund der Feedback- und Kontaktanalysen auf die originär verantwortlichen Bereiche wie Marketing, Vertrieb oder Buchhaltung aufgeschlüsselt werden. Verbesserungsprozesse können damit präzise durchgeführt werden. So schlagen sich beispielsweise Kontaktkosten, die durch missverständliche Rechnungen entstehen, bislang in der Bilanz des Contact Centers und nicht der Buchhaltung nieder, die für das Design der Rechnungen zuständig ist.

Gewichtete Kontakte

Quelle: Tieto



Neben der Eliminierung von für beide Seiten wertlosen Kontakten gilt es die für jeweils nur eine Partei wertvollen Kontaktpunkte so einfach wie möglich zu gestalten. Dadurch werden Ressourcen frei, die wertschöpfend in die besonders wertvollen Kontaktpunkte investiert werden können. In diesem Bereich gilt es durch eine intensive Kundenbetreuung und die intelligente Bündelung von Kontaktpunkten eine hohe Kundenzufriedenheit zu erreichen und den Vertriebsprozess zu optimieren.

prozesse mit geringer Wertschöpfung. Dazu zählen etwa technische oder rechnungsbezogene Rückfragen, die beispielsweise durch eine bessere Dokumentation, transparentere Gestaltung, oder eine vollständige Digitalisierung des Prozesses erreicht werden können.

Neben der Eliminierung von für beide Seiten wertlosen Kontakten konzentriert sich der Ansatz darauf, die für jeweils nur eine Partei wertvollen Kontaktpunkte so einfach wie möglich zu gestalten – vor allem durch ihre Verlagerung in einen gut funktionierenden digitalen Kanal. Dadurch werden Ressourcen frei, die wertschöpfend in die besonders wertvollen Kontaktpunkte investiert werden können. In diesem Bereich gilt es durch eine intensive Kundenbetreuung und die intelligente Bündelung von Kontaktpunkten eine hohe Kundenzufriedenheit zu erreichen und den Vertriebsprozess zu optimieren.

Resümee. Die Geschäftsvorteile eines modernen und unternehmensweiten Service-Designs lassen sich in vier Punkten zusammenfassen:

- || Mehr Interessierte werden zu Kunden, besonders über das Internet
- || Der Kunde kauft mehr beziehungsweise höherwertig
- || Der Kunde bleibt länger Kunde
- || Die Kosten für das Kundenbeziehungsmanagement reduzieren sich

Die aktuelle Wirtschaftsentwicklung stürzt viele etablierte Industrien in eine regelrechte Sinnkrise – ihre über Jahrzehnte erfolgreichen Strategien stehen plötzlich zur Disposition. Angesichts der gewaltigen volkswirtschaftlichen Wertvernichtung wäre es zumindest zynisch, das schnelle Wort von der »Krise als Chance« zu bemühen. Eines darf dennoch nicht übersehen werden: Die wirtschaftliche Lage erzeugt einen Transformationsdruck, der den Aufbau wirklich nachhaltiger Geschäftsmodelle forcieren wird. Dass digitale Services dabei eine zentrale Rolle spielen werden, liegt auf der Hand.

Philipp Rosenthal

Philipp Rosenthal ist Director Consulting Services bei Tieto

Von Services and Products zu Services as Products. Die erweiterte Perspektive auf digitale Services und die Erkenntnis, dass die Macht innerhalb des Anbieter-Konsumenten-Verhältnisses sich in Richtung des Konsumenten verschiebt, erfordert einen neuen Ansatz bei Konzeption, Implementierung und Betrieb. Denn erst wenn der Nutzen der Services anhand zentraler Indikatoren quantitativ erfasst und gemessen werden kann, lässt sich ein schlagkräftiges Service-Management aufbauen, das eine laufende Anpassung, kontinuierliche Optimierung und zunehmende »Industrialisierung« erlaubt. Deshalb gilt es an die Entwicklung von Services die gleichen Maßstäbe anzulegen, wie an die Entwicklung von Produkten.

Diesem Prinzip folgend rücken innovative Dienstleister die Disziplin »End-to-End Service Design« zunehmend in den Mittelpunkt ihres Angebots. Beispielsweise hat Tieto, einer der ersten Spezialisten im Bereich digitaler

Services einen neuartigen Blickwinkel geschaffen und die klassischen »Plan-Build-Run«-Phasen in einen Gesamtansatz integriert. Aus dieser Perspektive besteht Digital Service Design aus drei Komponenten:

- || Digital Business Consulting – der Entwicklung von Geschäftsmodellen für das digitale Business
- || Service & Experience Design – der Gestaltung von Prozessen, Plattformen und Bedienkonzepten, die sich an den Nutzern ausrichten und intuitiv bedienbar sind
- || Visual Design – der visuellen Umsetzung von Mensch-Maschine-Schnittstellen, die sich problemlos den verschiedenen Kunden-, Situations- und Kanalanforderungen anpassen können

Der zentrale Gedanke dabei ist der effiziente Einsatz verfügbarer Ressourcen und das Vermeiden des Einsatzes von kostenintensiven Kanälen für Service-