

Der Mittelstand muss sich sputen

Kundenpflege ist wichtiger als der Preis – Von Tom Buser

Globalisierung und Überkapazitäten in den allermeisten Branchen führen zu scharfem Wettbewerb unter den Anbietern und zu einer enormen Nachfragemacht der Kunden. Immer mehr Unternehmen jagen dieselben Kunden. Kundenbindungsprogramme sollten deshalb eigentlich Hochkonjunktur haben. Die Realität sieht anders aus.

„Genau diese Investition haben wir vor – sobald sich die wirtschaftliche Situation gebessert hat.“ Solche und ähnliche Aussagen hört man von Unternehmen in den europäischen Industriestaaten allenthalben. Sie sind verständlich, zumindest teilweise: Unternehmen halten sich mit Investitionsausgaben zurück, solange keine Konsumnachfrage auf Seiten der Verbraucher besteht.

Allerdings gibt es einen Bereich, für den diese Überlegungen ganz und gar nicht gelten: den Bereich Customer-Care. Denn wir leben in einer so genannten Kundenökonomie, die gekennzeichnet ist durch Überangebote in den allermeisten Branchen. Dies gilt für Banken und den Fachhandel ganz besonders: Viele Dienstleistungen von Banken sind „flüchtig“, können also ortsunabhängig erbracht werden. Es ist heute für einen Anleger aus der Schweiz oder Deutschland ohne weiteres möglich, ein Bankkonto bei einem Online-Broker in den USA zu eröffnen und Wertschriften über dieses Konto zu kaufen und zu verkaufen. Eine Kreditkarte gibt es oft noch oben drauf. Auch der Handel, vom Einzelhandel über Gross- und Fachhandel sieht sich diesen globalen Herausforderungen entgegen: Die Abnehmer können sich in Sekundenschnelle über das Angebot auf der ganzen Welt informieren und die besten Angebote herauspicken. Selbst Endkunden

kaufen heute zunehmend online ein: Bücher werden bei der US-Anbieterin Amazon.com so selbstverständlich erworben wie früher im Buchladen um die Ecke.

Die Anbieter stehen so zunehmend in einem ausgeprägten globalen Wettbewerb, sie jagen auf der ganzen Welt dieselben Kunden und wollen sie meist mit dem phantasielosen Preisargument („Geiz ist geil“) verführen. Die Nachfragemacht der Kunden ist enorm: Sie können meist unter einer ganzen Reihe von Distributionskanälen und Anbietern mit häufig ähnlichen Produkten auswählen – und das Preisargument immer mehr ausspielen.

Geiz muss nicht geil sein

Dabei zeigen alle Umfragen: Der Preis wäre eigentlich nicht das wichtigste Argument für die Konsumenten. Untersuchungen zeigen, dass in rund 70 Prozent aller Fälle mangelnder Kundenservice verantwortlich ist für die Abwanderung eines Kunden zum Konkurrenten. Der Preis wird nur deshalb zu einem so wichtigen Argument, weil bei den meisten Unternehmen der Kundenservice ähnlich schwach ausgeprägt ist.



Tom Buser ist CEO von Pidas AG, die Call-Center und IT-Helpdesks optimiert und betreibt, sowie Mitautor des Buches „Vom Unternehmen zum Kundenunternehmen“, Versus Verlag Zürich, 2003.

FINANZIERUNGS- PARTNER

Die Münchener^{Hyp} machts

Als Spezialist für die langfristige Immobilienfinanzierung bieten wir Top-Konditionen für Kauf, Neubau, Umbau und Renovierung.

Das Geschäftsfeld Immobilienfinanzierung ist attraktiv. Die Chancen für die Gewinnung von Marktanteilen sind günstig.

Nutzen Sie alle Vorteile einer eigenständigen Hypothekenbank mit AAA-Rating für mehr Neugeschäft.

Regionalbüros in Augsburg, Berlin, Dresden, Düsseldorf, Frankfurt, Freiburg, Hamburg, Hannover, München, Münster, Nürnberg, Stuttgart.



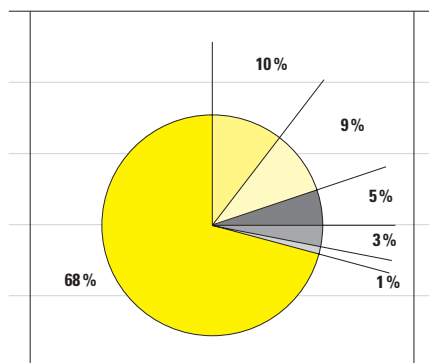
Im FinanzVerbund der
Volksbanken Raiffeisenbanken



Münchener
Hypothekenbank eG

Positiv formuliert: Unternehmen mit einem überdurchschnittlichen Kundenservice könnten von der ausgeprägten Konkurrenzsituation doppelt profitieren: Erstens, indem sie eigene Kunden halten, Kunden der Konkurrenz anziehen und durch eine hervorragende Dienstleistung mehr Verkäufe tätigen („die zweite Maschine verkauft der Service“). Und zweitens, indem sie die Preismacht behalten beziehungsweise den teilweise ruinösen Preiskämpfen nicht ausgesetzt sind. Gerade in der wirtschaftlich angespannten Zeit sollten Unternehmen deshalb in Maßnahmen zur Kundenbindung und in den Kundenservice investieren – sonst laufen sie Gefahr, den Aufschwung nicht

Gründe für Abwanderungen

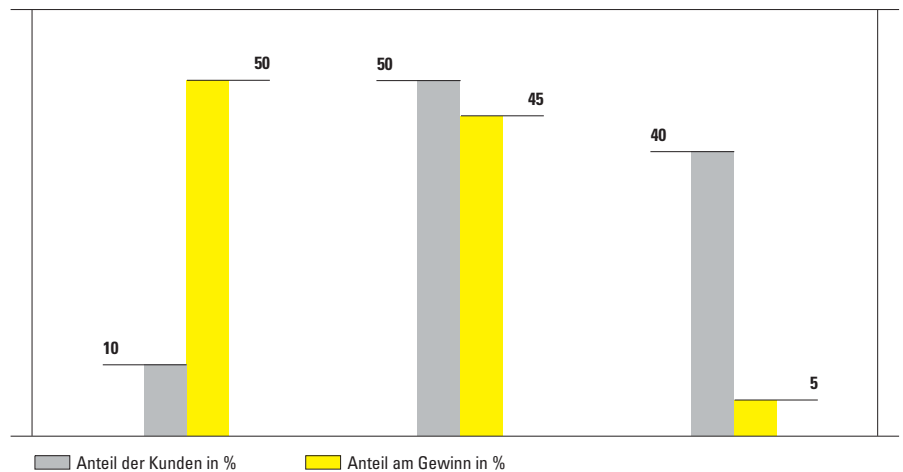


- mangelnder Kundenservice
- Unzufriedenheit mit dem Produkt
- abgeworben durch die Konkurrenz
- durch Bekannte beeinflusst
- Umzug
- andere

Mangelnder Kundenservice ist der Hauptgrund für die Abwanderung der Kunden. Beispielsweise durch eine Verbesserung der Dienstleistung um das eigentliche Kernprodukt können Unternehmen Kundenverluste vermeiden oder zumindest verringern. (Quelle: Vom Unternehmen zum Kundenunternehmen, Versus Verlag Zürich 2003)

Abbildung 1

Kundenpflege bringt Gewinn



Customer-Care bedeutet nicht, wahllos Kunden zu gewinnen oder zu behalten. Durchschnittlich erzielen Unternehmen 50 Prozent ihres Gewinnes mit einem Teilssegment von 10 Prozent der Gesamtkunden. Kunden aus diesem Teilssegment sollen deshalb besonders intensiv betreut und gepflegt werden. (Quelle: Vom Unternehmen zum Kundenunternehmen, Versus Verlag Zürich 2003)

Abbildung 2

mehr zu erleben. Das tun einige kleinere Banken in der Schweiz und Deutschland bereits sehr gut, in dem sie lokal verankert und mit sehr guten persönlichen Kontakten die Nase vorn haben vor den großen, anonymen, stur prozessgesteuerten internationalen Finanzinstituten. Indes gilt es, den Kundenservice auf organisatorischer, gesamtunternehmerischer Basis zu stärken und nicht auf die lokalen Beziehungen zu vertrauen.

Die große Frage dabei ist: Was ist unter einem solchen „hervorragenden Kundenservice“ zu verstehen? Eine wichtige Voraussetzung dafür sind leistungsfähige Service-Organisationen an der Schnittstelle zum Kunden. Diese Service-Organisationen müssen bestimmte organisatorische Voraussetzungen erfüllen, sie müssen mit fähigen und mit den notwendigen Kompetenzen ausgerüsteten Mitarbeitern besetzt sein und vor allem: Sie dürfen nicht als Anhängsel zum „eigentlichen“ Unternehmen angesehen werden, sondern als

Nabel des Unternehmens, und das ganz wörtlich: Schließlich sind es die Kunden, die das Unternehmen nähren. Die Peripherie muss deshalb ins Zentrum rücken, von der aus sämtliche Unternehmensprozesse im Dienste einer optimalen Erfüllung der Kundenanliegen gestaltet werden.

Die ideale Service-Organisation

Service-Organisationen an der Schnittstelle zum Kunden nehmen deren Bedürfnisse auf und ermöglichen grundsätzlich drei Dinge: Erstens beeinflussen sie die unternehmerischen Kernprozesse und sind so Voraussetzung für eine individualisierte Massenproduktion. Sie setzen den Kunden beziehungsweise dessen Wünsche als Innovationsfaktor ein und liefern ihm ein individualisiertes Kernprodukt.

Zweitens ermöglichen leistungsfähige Service-Organisationen eine individualisierte Dienstleistung um das eigentliche Kernprodukt. Bei der Vermittlung und Abwicklung einer Hypothek ist die Service-Organisation beispielsweise in der Lage, dem Kunden auch noch eine Kreditkarte zu Sonderkonditionen anzubieten, da der Hypothekar-Kunde nun zu einem bevorzugten Segment gehört.

Drittens ist eine personalisierte Betreuung des Kunden möglich, da die Mitarbeiter über die gesamte Kundenhistorie verfügen und ihn so als Individuum ansprechen können. Diese individuelle Betreuung erfolgt rund um die Uhr. Damit diese sehr weitgehenden Anforderungen erfüllt werden können, hat das Schweizer Unternehmen Pidas AG, das Call-Center und IT-Helpdesks optimiert und betreibt, das Customer-Care-Concept entwickelt, auf dessen Basis ideale Service-Organisationen entwickelt werden.

Eine ideale Service-Organisation erfüllt fünf Kriterien:

- **Multichanneling:** Damit wird dem Kunden der gleichberechtigte Zugang über verschiedene Kommunikations- und Vertriebskanäle ermöglicht. Dazu gehören Telefon, Brief, Fax, E-Mail, Web-Fomular oder der direkte Kontakt am Point of Sales. Der Internet-Kanal ermöglicht dem Kunden die Kontaktmöglichkeit rund um die Uhr und – wenn er sich zu erkennen gibt – auch eine individuelle Behandlung.

- **Single Point of Contact/Single Point of Information:** Die große Freiheit des Kunden (verschiedene Kontaktkanäle) erfordert viel Integrationsleistung bei den Unternehmen. Denn die Kundenberater müssen über ein aktuelles, dynamisches und integriertes Kundenbild verfügen, in dem sämtliche Kontakte des Kunden mit dem Unternehmen abgebildet sind. Dieses Kundenbild ist allen relevanten Mitarbeitern im Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Das Kundenwissen wird im Single Point of Contact/Single Point of Information konsolidiert. Auf der Basis der genauen Kenntnisse des Kunden lassen sich auch Cross- und Up-Selling-Potenziale erschließen.

- **Kompetenzstufen:** Um jedes Anliegen optimal betreuen zu können, sind verschiedene Kompetenzstufen erforderlich. Je tiefer ein Anliegen in die Service-Organisation eindringt, desto mehr Kosten laufen auf. Ideale Service-Organisationen nach dem Customer-Care-Concept weisen üblicherweise drei Kompetenzstufen auf, vom 1. Level (viel Allgemeinwissen, hohe soziale Kompetenz) bis zum 3. Level (Spezialwissen zu einem ganz bestimmten Fachgebiet).

Den drei Kompetenzstufen ist ein so genannter E-Level vorgeschaltet. Auf diesem E-Level kommen Softwareprodukte zum Einsatz, die sowohl dem Kunden als auch dem Mitarbeiter in der Service-Organisation zugute kommen, indem sie Prozesse automatisieren oder unterstützen: Dem Kunden werden ausgefeilte Self-Service-Möglichkeiten auf der Basis semantischer Netze zur Verfügung gestellt (Kunden geben ihre Anliegen übers Web ein und erhalten automatisch Antwort); Mitarbeiter greifen auf dieselbe

LITERATUR

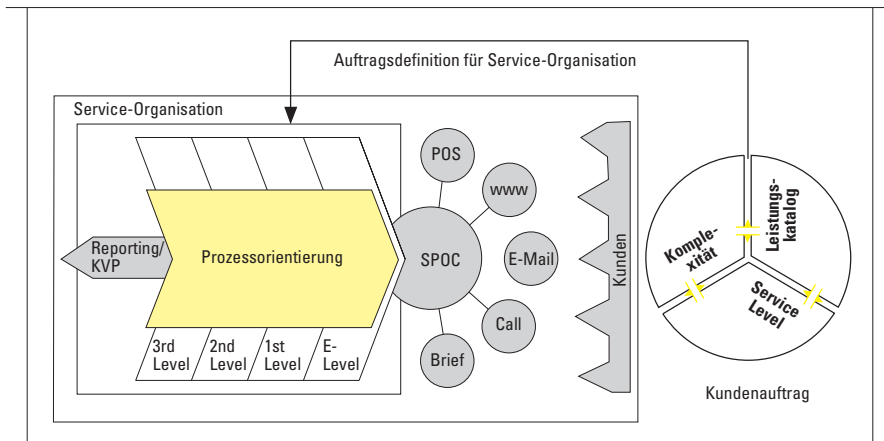
Vom Unternehmen zum Kundenunternehmen



Kunden gewinnen und halten mit dem Customer-Care-Concept – Von Tom Buser, Beat Welte und Thomas Wiederkehr, Versus Verlag AG, Zürich 2003, 37 €

Immer mehr Unternehmen auf der ganzen Welt jagen dieselben Kunden – mit Produkten, die sich kaum unterscheiden. Identisch sind auch die Rezepte: Preissenkungen und als Folge davon defensive Maßnahmen wie Kosteneinsparungen und Personalabbau. Mit dem Customer-Care-Concept können Unternehmen den Herausforderungen mit neuen Geschäftsmodellen intelligent begegnen: Durch individualisierte Kundenansprache, Dienstleistungen um das eigentliche Kernprodukt und individualisierte Produkte selbst werden sie in der Kundenökonomie bestehen.

Service-Organisation



Der Auftrag einer Service-Organisation ergibt sich aus dem Leistungskatalog (Was ist der Serviceauftrag?), dem Service-Level (Was sind die Qualitätsanforderungen?) und der Komplexität (Wie anspruchsvoll ist das, was getan werden soll?).

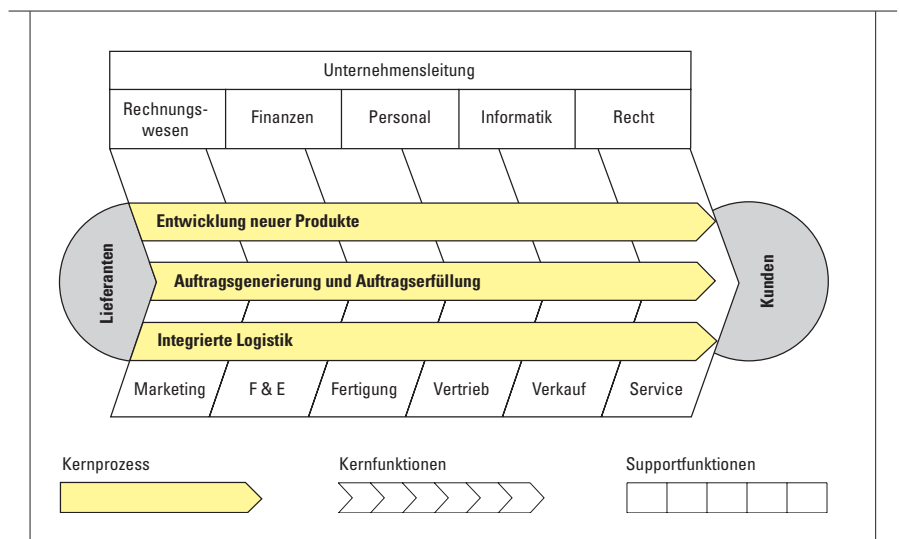
Abbildung 3

Über die gesamte Service-Organisation wird ein Kernprozess gelegt, der allerdings nicht fix ist. Service-Organisationen nach dem Customer-Care-Concept sind Fertighäuser, die sich den wandelnden Bedürfnissen ihrer Bewohner permanent anpassen. Diese Anpassung muss indes kontrolliert vor sich gehen, um den laufenden Betrieb nicht zu gefährden, und die Veränderungen müssen dokumentiert werden. Dies geschieht in den Standard-Operating-Procedures (SOP), welche die wichtigsten Prozesse in der Service-Organisation beschreiben. Die Service-Level-Agreements (SLA) beschreiben die Qualitätsstandards im Sinne fester Dienstleistungsvereinbarungen sowie die Messkriterien.

Kompetenzbasis des E-Levels zu und können damit kompetent und konsistent beraten; eingehende E-Mails werden mit speziellen Spracherkennungsprogrammen auf der Basis von semantischen Netzen im Kontext analysiert (Natural-Language-Understanding, NLU), an den bestgeeigneten Mitarbeiter weitergeleitet oder – bei Standardfragen – direkt beantwortet.

Der E-Level bietet auch eine optimale Verwaltung der Kundenanliegen und stellt sicher, dass kein Anliegen verloren geht und innerhalb der geforderten Response-Zeit erfüllt werden kann. Mit dem E-Level können Kosten gespart werden. Bestimmte Module wie der Self-Service dürfen aber nicht beliebig eingesetzt werden, da es erwünscht sein kann, einen Kontakt zum Kunden über einen Mitarbeiter in der Service-Organisation herzustellen. Dieser vermag das Kundenpotenzial oft besser zu erschließen.

Kundenbedürfnisse ins Unternehmen tragen



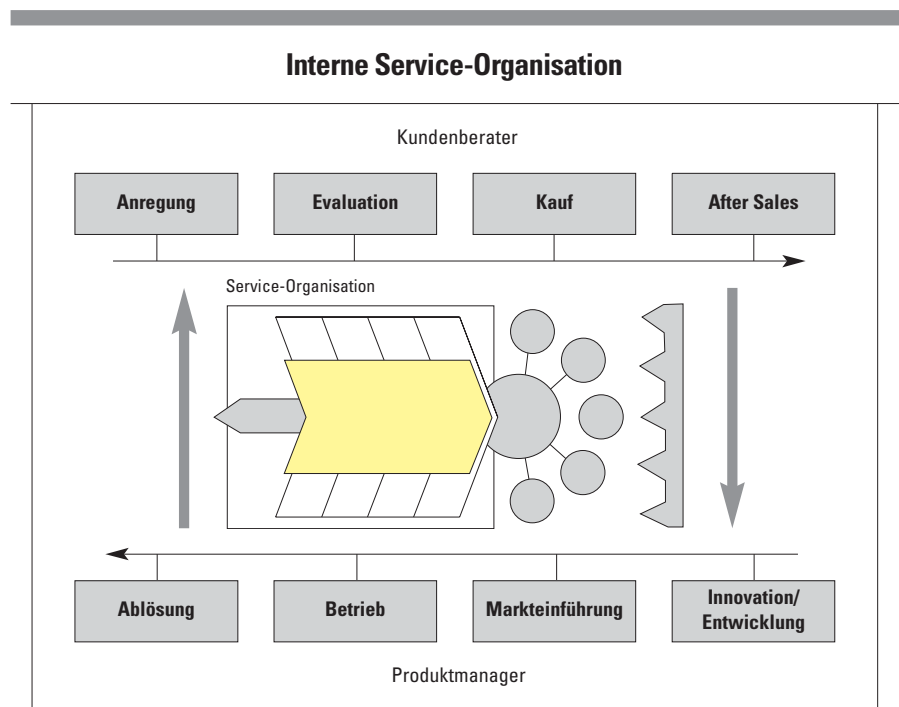
Mit Hilfe einer Service-Organisation werden die Kundenbedürfnisse ins Unternehmen getragen und beeinflussen dort die drei Kernprozesse, insbesondere die Produktentwicklung, aber auch die Auftragsgenerierung und -erfüllung.

Abbildung 4

■ **KVP/Reporting:** Über einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess optimiert die Service-Organisation ihre eigene Dienstleistung permanent. Über das Reporting werden die nachgelagerten Kernprozesse beeinflusst, beispielsweise die Entwicklung neuer Produkte. Auf diese Weise können Kundenanforderungen sehr direkt in die Leistungserstellung einfließen, was individualisierte Produkte und Dienstleistungen ermöglicht.

Mittelständler im Zugzwang

Wenn Unternehmen zu Kundenunternehmen werden wollen, die ihre Kunden in diesem sehr weitgehenden Sinn individuell betreuen und damit nachhaltig binden, sind solche Service-Organisationen mit all den notwendigen Anpassungen eine Notwendigkeit. Sie sind nur im Rahmen von tief greifenden Projekten zu realisieren. Indes lohnt der Aufwand: Erfolgreiche Unternehmen werden in Zukunft nicht mehr diejenigen sein, die qualitativ hoch stehende Produkte haben oder mit den billigsten Angeboten locken können. Sondern Unternehmen, die Kundenbedürfnisse verstehen und aufnehmen können, Kunden als Innovationsmotor einsetzen und sie mit individuellen Dienstleistungen und Produkten nachhaltig binden können. Dabei gibt es für



Service-Organisationen kommen auch im Unternehmen selbst zum Einsatz. Bei einer Schweizer Großbank ist eine Service-Organisation zwischen Kundenberatern und Produkt-Management geschaltet. Sie bündelt Kundenanforderungen und führt sie dem Product-Management zu. In der Umkehrrichtung informiert sie die jeweiligen Kundenberater über neue, für sie relevante Produkte. Der Kommunikationsprozess zwischen Kundenberatern und Product-Management wäre ohne interne Service-Organisation heute undenkbar.

Abbildung 5

Unternehmen die Möglichkeit, mit Teilprojekten und so genannten Quickwins sehr schnell positive Resultate auf dem Weg zum Kundenunternehmen zu erzielen und auf der Basis dieser Resultate eine tiefer greifende Veränderung anzustreben.

Zu betonen ist, dass solche Konzepte nicht nur für Großunternehmen, sondern gerade auch für kleine und mittlere Unternehmen mit viel Kundeninteraktion eine absolute Notwendigkeit sind. Zwar können lokal gut verankerte Mittelständler sehr vieles mit Einsatz, Kundennähe und der genauen Kenntnis der Kunden und seiner Bedürfnisse wettmachen.

Trotzdem bieten ausgefeilte Konzepte für Customer-Care so viele systematische Vorteile, dass mittelständische Unternehmen Gefahr laufen, von global tätigen Anbietern bei den Kenntnissen der Kundenbedürfnisse und deren Erfüllung überholt zu werden. Eine stufenweise Einführung von leistungsfähigen Service-Organisationen und deren Einbindung in die Kernprozesse tut deshalb not.