

Customer Centricity



:Trends
Big Service
:Think Tank
Customer Journey optimieren
:Praxis
Generali Versicherungen,
SCHUFA, Fidor Bank



Vorwort	3
Executive Summary	
_ Exzellent auch online	4
Trends	
_ Big Service	6
Think Tank	
_ Offline und Online laufen zusammen	8
_ Customer Journey optimieren	11
_ Serviceexzellenz auf allen Kanälen	16
Werkzeuge	
_ Social Media zur Kundenorientierung	13
Quercheck	14
Praxis	
_ Generali: Social Media	18
_ SCHUFA: Transparenz und Vertrauen	19
_ Fidor: Kundenorientierung im Web 2.0	20
Blickwechsel	
_ Erfolgsmessung mit Kennzahlen	22
Perspektiven	24
Glossar	26

IMPRESSUM

Haftungsausschluss: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen Redaktion, Verlag und Herausgeber keine Gewähr.

© November 2013

Steria Mummert Consulting AG
Hans-Henny-Jahnn-Weg 29, 22085 Hamburg

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH,
Frankenallee 68–72, 60327 Frankfurt am Main
(zugleich auch Verlag; Geschäftsführung: Volker Sach)

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien.

Verantwortlicher Redakteur und Autor
(wenn nicht anders genannt): Eric Czotscher
Gestaltung und Satz: Christine Lambert
Lektorat: Vera Pfeiffer, Juliane Streicher

Druck und Verarbeitung:
Boschen Offsetdruck GmbH
Alpenroder Straße 14, 65936 Frankfurt am Main
www.boschendruck.de

Mit Ökofarben auf umweltfreundlichem Papier gedruckt.

Diese Studie wurde klimaneutral hergestellt. Der CO₂-Ausstoß wurde durch Klimaschutzprojekte kompensiert.

ISBN: 978-3-89981-376-0

// Warum „Customer Centricity“ und nicht einfach „Kundenorientierung“? Der Titel unseres Managementkompasses unterstreicht, dass zur Kundenorientierung heute mehr gehört als exzellente Leistungen und exzellenter Service. In der Zeit von Internet, Mobile und Social Media hat die Gestaltung der Kundenbeziehung eine neue Dimension erreicht – mit einer Fülle von Möglichkeiten, aber auch Herausforderungen. Die Kunden sind selbstbewusster und informierter denn je, und sie tauschen zunehmend auch untereinander Informationen über Produkte und Unternehmen aus. Von Letzteren erwarten sie einen Dialog auf Augenhöhe auf den für sie relevanten digitalen und analogen Kanälen, wenn es beispielsweise um Fragen zum Produkt oder um eine Beschwerde geht. Gleichzeitig sind die Kunden heute häufiger bereit, selbst einen Beitrag zur Verbesserung des Angebots zu leisten und oft auch das Unternehmen weiterzupfählen.

<<



„Um über Wünsche und Bedürfnisse der eigenen Kunden auf dem Laufenden zu bleiben, sollten gerade Finanzdienstleister nicht vor Social Media zurückschrecken. Als Direktversicherer haben wir damit über Jahre gute Erfahrungen gesammelt und treten zum Beispiel über Facebook oder Twitter direkt in Kontakt mit unseren Kunden. Dabei haben wir auch eine wertvolle Verbindung zu unserem Kundenservice hergestellt.“

Carlo Bewersdorf, Geschäftsführer Marketing der Asstel ProKunde Versicherungskonzepte GmbH

>>

Aufgrund der wachsenden Ausstattung mit internettauglichen Mobilgeräten sind die Menschen immer länger mit dem Internet verbunden. Und sie nutzen diese Geräte für immer mehr Aktivitäten, ob Internetsuche, Video, Apps oder Networking. Laut „Our Mobile Planet“-Studie von Google greifen 72 Prozent der Smartphone-Nutzer regelmäßig mobil auf Social Media zu. Mittels Smartphone kann sich so jeder ständig und überall über die Leistungen von Unternehmen informieren.

Die Digitalisierung verändert aber nicht nur das Kommunikationsverhalten, sondern auch die Lebenswelten und Einkaufsgewohnheiten der Menschen und so die Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten der Unternehmen. Davon profitieren oft neue Wettbewerber. Wie Unternehmen die digitale Vernetzung nutzen können, um die Kundenorientierung zu verbessern und somit auch ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, zeigt der „Managementkompass Customer Centricity“.

<<



„Die Digitalisierung ist kein reines Onlinethema mehr. Sie ist ins Zentrum unseres Geschäfts gerückt. Für das perfekte Kundenerlebnis bauen wir eine zentrale neue Plattform, die alle Kundenprozesse digital zusammenführt. Für ein Cross-Channel-Erlebnis aus einem Guss braucht es ein radikales Umdenken und den Mut zur digitalen Transformation des Kerngeschäfts.“

Timo Sillober, Director Transformation & Digital bei Vodafone Deutschland

>>

Die Bezugspunkte wertorientierter Unternehmensführung bilden sieben zentrale Managementdisziplinen. Zu jedem Beitrag finden Sie deshalb einen „Managementkompass“, auf dem die jeweils relevanten Disziplinen markiert sind. Einen Gesamtüberblick bietet der „Quercheck“ auf Seite 14.



- 1 Kostenmanagement
- 2 Transformationsmanagement
- 3 Prozessmanagement
- 4 Innovationsmanagement
- 5 Kundenmanagement
- 6 Kooperationsmanagement
- 7 Risikomanagement

Vertrauen ist ein zentraler Erfolgsfaktor in der digitalen Welt. Um es zu erwerben, müssen Unternehmen angesichts wachsender Transparenz auf ehrliche Kundenorientierung setzen. „Wahrheit steht am Anfang des Vertrauens. Je echter die Wahrheit, umso kürzer der Weg zur Verständigung“ (Søren Kierkegaard). Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre. ||

*Steria Mummert Consulting
F.A.Z.-Institut*

Exzellente auch online

Kundenorientierung ist der Kern erfolgreicher Geschäftsmodelle. Sie sollte für den Kunden direkt erlebbar sein. Dazu gehört heute für die meisten Branchen und Produkte der Kontakt über digitale Vertriebs- und Kommunikationskanäle und insbesondere über Social Media. Um hier exzellente Leistungen zu bieten, sollten Unternehmen aus der analogen Welt ihre Prozesse neu aufstellen und digitalisieren. Diese Transformation ist oft mit einem kulturellen Wandel im Unternehmen verbunden.

1 : Managementempfehlung

Customer Centricity beginnt bei exzellenten Produkten und Dienstleistungen einschließlich Beratung und Service. Dass Sie Ihren Kunden einen spürbaren Mehrwert gegenüber Wettbewerbern bieten müssen, trifft aufgrund der Markttransparenz durch das Internet heute mehr denn je zu. Customer Centricity hat je nach Geschäftsmodell unterschiedliche Schwerpunkte. Definieren Sie: Was ist Ihr Leistungsversprechen, was erwarten die Kunden, wofür sind sie bereit zu zahlen?

Geschäftsentscheidungen nach diesen Kriterien auszurichten erfordert hohe Agilität im Unternehmen, da sich Markt und Kundenbedürfnisse ständig wandeln. Deshalb sollten die Geschäfts- und Kommunikationsprozesse laufend angepasst werden. Für den Erfolg entscheidend ist eine optimale Gesamterfahrung der Kunden (Customer Experience) mit dem Unternehmen, seinen Produkten und Dienstleistungen. Dazu tragen motivierte und flexible Mitarbeiter ebenso bei wie exzellente Prozesse oder gute Bewertungen von Freunden und Dritten.

Je nach Branche und Unternehmen kann die Einrichtung eines institutionalisierten Customer Experience Managements sinnvoll sein. Bei der Optimierung des Gesamterlebens der Kunden muss aber auch der Wertbeitrag der anvisierten Kunden(segmente) berücksichtigt werden. So muss jederzeit transparent sein, wie sich zusätzliche Ausgaben in Kundenmanagement und Service auf Umsatz und Gewinn auswirken – über den gesamten Zyklus der Kundenbeziehungen hinweg.

2 : Managementempfehlung

Neben exzellenten Leistungen wünscht sich der Kunde heute die bequeme Erreichbarkeit des Unternehmens über unterschiedliche Vertriebs- und Kommunikationskanäle. Dazu gehören insbesondere digitale und mobile Kanäle einschließlich Social Media. Der Kunde unterscheidet heute nicht mehr zwischen Online und Offline, sondern erwartet von Ihrem Unternehmen an jedem Touch Point ein widerspruchsfreies Angebot, reibungslose Abläufe und relevante Inhalte. „Denken“ Sie in Lebenssituationen und Verhaltensweisen der Kunden, nicht in Vertriebskanälen.

Zu den wichtigen Touch Points eines Unternehmens gehören neben den „offiziellen“ Vertriebs- und Kommunikationskanälen auch unternehmensexterne Kontakte wie Gespräche mit Freunden über ein Produkt, Kommentare in Social Media, Ergebnisse auf Suchmaschinen oder unabhängige Testergebnisse. Im Durchschnitt sind für ein Unternehmen 80 Touch Points von mehr oder weniger hoher Relevanz, wie Marketingexperten schätzen. Dabei hängt die Bedeutung einzelner Kontaktpunkte von Branche, Unternehmen und Produkt ab. Konzentrieren Sie sich mit Ihren Ausgaben auf die für Ihr Unternehmen und Ihre Kunden relevanten Touch Points. Für diese sollten Sie auch Kennzahlen definieren, um den Erfolg zu messen.

Die enge Verzahnung der Kanäle und eine einheitliche Kundenhistorie sind ebenso wichtig. So sollten die Berater in der Filiale auch bei Schwierigkeiten eines Kunden mit den digitalen Prozessen des Unternehmens weiterhelfen können.

Das Leistungsversprechen Ihres Unternehmens gilt für alle Kanäle – Premiumanbieter benötigen Premiumwebsites bzw. Premium-Apps. Wichtig für eine positive digitale Kundenerfahrung ist die Usability der Website einschließlich Such- und Kaufprozessen, Service- und Kontaktfunktionen.

3 : Managementempfehlung

Prüfen Sie die zahlreichen Möglichkeiten digitaler, mobiler und „sozialer“ Kanäle, um Ihre Kundenorientierung zu verstärken und passende Services anzubieten. Bei vorhandener Zahlungsbereitschaft lassen sich daraus gegebenenfalls auch neue Geschäftsmodelle entwickeln.

Für Dienstleistungsunternehmen wie Banken oder Energieversorger bieten sich als digitale Services beispielsweise die Beratung per Video-Chat, digitale Konfiguratoren oder Self-Services (Adressänderungen, Zählerstände) an. Diese sind in der Regel auch als Apps geeignet, etwa für Tablet-PCs. Mobile Apps sollten dem Nutzer einen konkreten Mehrwert für unterwegs bieten. Dank Location-based Services ermöglichen sie beispielsweise situations- bzw. kontextbezogene Angebote und Dienstleistungen.

Nutzen Sie Social Media, um Ihre Kunden an der Gestaltung Ihrer Produkte und Dienstleistungen

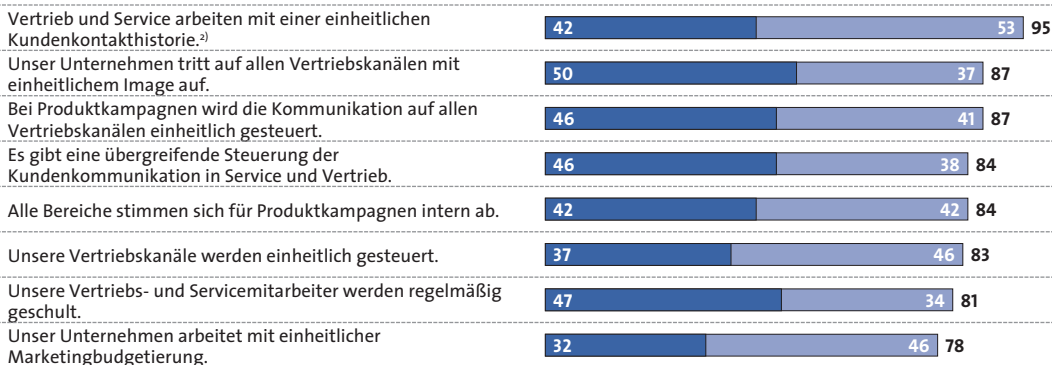
zu beteiligen. Mitmachaktionen erhöhen Kundenbindung und Loyalität und sorgen somit letztlich auch für positive Bewertungen und Weiterempfehlungen. Nutzen Sie das Wissen und die Interessen Ihrer Kunden: So können sich Kunden etwa gegenseitig beraten und sich Tipps zur Produktnutzung geben. Gegebenenfalls sollten Sie dazu entsprechende Anreize anbieten. Setzen Sie aber nicht nur auf eigene Social-Media-Angebote, sondern seien Sie auch in unabhängigen Foren präsent, um etwa bei Fragen behilflich zu sein.

Außerdem bieten Social Media zahlreiche Möglichkeiten des Targetings, um Ihren Kunden passgenaue Angebote zu machen. Durch die Verknüpfung von Social-Media-Nutzern mit Kundendaten aus Ihrem Unternehmen lässt sich das Angebot noch optimieren – in Richtung einer Prognose aktuellen Kundenverhaltens. Wie die Nutzung von Social Media zeigt, sind Menschen durchaus bereit, Unternehmen persönliche Informationen zur Verfügung zu stellen, wenn sie dafür einen besonderen Nutzen bzw. Service bekommen.

Aufgrund der Fülle von Daten und wegen der unterschiedlichen Datenformate eignet sich für die Verknüpfung von Social-Media- und Unternehmensdaten „Big Data“. Der Umgang mit Big Data erfordert dabei nicht nur Rechenleistung, sondern auch Kreativität und Einfühlungsvermögen sowie intelligente Anwendungen. ||

Einheitliche Kanalsteuerung als wichtiger Erfolgsfaktor

(Zustimmung zu Aussagen zur Vertriebssteuerung im eigenen Unternehmen; in Prozent der Befragten¹⁾)



■ trifft zu ■ trifft eher zu

1) Im September und Oktober 2013 wurden 125 Fach- und Führungskräfte deutscher Unternehmen befragt.

2) Informationen aus den unterschiedlichen Kanälen werden zusammengeführt.

Quelle: Potenzialanalyse Customer Centricity Management (Steria Mummert Consulting und IMWF).