Leadership
Erfolgreiche Firmen sind vom Marketing geprägt. Das zeigt eine neue ZHAW-Studie. Seite 59

Special | Kundenorientierung

Lidl Schweiz: Einer von mehr als 2600 Mitarbeitenden des Detailhändlers bringt Kartoffeln.

ZVG

Der Kunde geht vergessen
Firmen unternehmen viel, um die Kunden besser zu verstehen. Gerade deshalb gelingt es ihnen häufig nicht.
SEITE 57

Erfolgsfaktoren für die Marketer
Eine neue Studie zeigt, dass ein erfolgreicher Marketingexperte Veränderungsprozesse anstossen muss.
SEITE 58

Alte Daten zählen nicht
Es ergibt nur Sinn, Kunden aufgrund von früheren Käufen anzusprechen, wenn klar ist, was sie wollen.
SEITE 60

Transformation richtig angehen
Der digitale Wandel ist derzeit in aller Munde. Ein kurzer Leitfaden, wie ein Unternehmen ihn angehen kann.
SEITE 61

Feedbacks auf allen Kanälen
Unternehmen lassen es zu, dass sich ihre Kunden gegenseitig helfen. Das erlaubt neue Interaktionen.
SEITE 64

VERANTWORTLICH FÜR DIESEN SPECIAL: JORGOS BROUZOS

Aus Daten Werte schaffen

Dienstleistung Moderne IT-Lösungen und Analysemethoden helfen Unternehmen dabei, ihre Kunden besser zu verstehen. Sie müssten sie nur im Sinne ihres Zielpublikums nutzen.

JORGOS BROUZOS

Unternehmen speichern immer mehr Informationen über ihre Kunden – das gilt nicht nur für Facebook, Google und Co. Die Analyse dieser Daten kommt langsam auch in der Schweiz in Mode. Detailhändler, Industriekonzerne und Finanzdienstleister werten die Daten systematisch mit Big-Data-Technologien aus.

Dies offenbar zu Recht. Gemäss einer Studie des Beratungsunternehmens Capgemini bei 1000 internationalen Führungskräften aus verschiedenen Branchen gehen 64 Prozent der Unternehmen davon aus, dass Big Data die Grenzen zwischen den Geschäftsfeldern verwischen wird. Das heisst, Unternehmen werden bald andere Dienstleistungen und Produkte anbieten, als sie das vor der Datenanalyse getan haben. Und sie werden von neuen Konkurrenten bedrängt werden, die vorher in anderen Märkten tätig waren. 58 Prozent der befragten Firmen erwarten daher, künftig von Startups konkurriert zu werden, die Daten geschickt auswerten. 24 Prozent der befragten Unternehmen stellen bereits Marktveränderungen durch Unternehmen fest, die sich als neue Konkurrenten in ihre Branche wagen.

Das Sammeln der Daten gewinnt an Bedeutung. Firmen tun dies oftmals mit dem Versprechen, dadurch den Service zu verbessern. Manchen Firmen gelingt dies. Beispiele dafür sind etwa der Autoimporteuer AMAG oder der Unfallversicherer Suva (siehe Seite 62). Sie können durch die Digitalisierung und Auswertung der Daten ihre Kosten senken und die Dienstleistung für die Kunden verbessern.

So weit – so gut. Doch die Realität sieht leider auch anders aus. Bei vielen Firmen ist es rätselhaft, was sie mit den Informationen über ihre Kunden anstellen. Weshalb ein Telekomanbieter beim Kundengespräch zugibt, dass das Mobil-Abo für den Kunden komplett unpassend ist, aber einen Wechsel nicht von sich aus anbietet, ist ein Rätsel. Genauso, weshalb eine Bank sich nicht bei einem Kunden meldet, der viel Geld abzieht und zu einem anderen Finanzdienstleister transferiert. Es wäre ein Leichtes, beim Kunden anzurufen und zu fragen, ob er nicht ein anderes Mobil-Abo möchte oder weshalb er die Bank wechselt. Ein Anruf, der den Kunden vielleicht davon abhalten würde, den Anbieter oder die Bank zu wechseln.

Die Daten wären vorhanden. Doch der Druck und damit auch der Wille, sie im Sinne des Kunden – und damit auch des Anbieters – auszuwerten, fehlen offenbar. Zum Glück finden sich weitere Beispiele, wie es Unternehmen besser machen können. Einige davon werden am Swiss CRM Forum vorgestellt. Die Veranstaltung findet am Dienstag, 15. September 2015, im Kongresshaus Zürich statt.

FOTO-PORTFOLIO

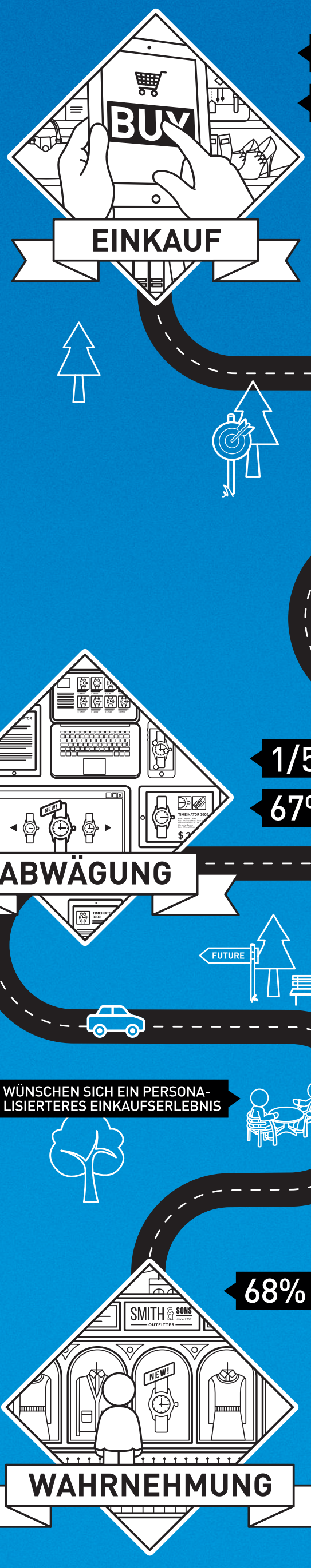
Trotz Self-Checkout ist der Detailhandel geprägt vom Kundenkontakt. Die Bilder zeigen Mitarbeiter der grössten Schweizer Detailhändler bei ihrer alltäglichen Arbeit. Im Bild unten sieht man eine Filialleiterin von Spar.

Fotos: ZVG

ZVG

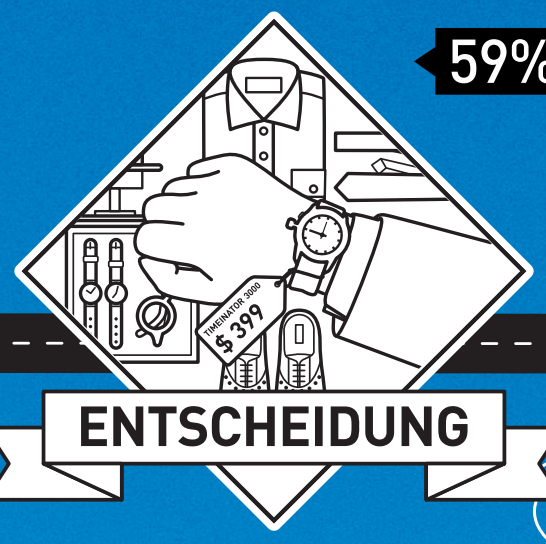
Impressum Der Special «Kundenorientierung» ist eine redaktionelle Eigenbeilage der «Handelszeitung» und Bestandteil der aktuellen Ausgabe.
Herausgeber: Redaktion und Verlag, «Handelszeitung», Axel Springer Schweiz, 8021 Zürich.

hybris software
An SAP Company



20% HÖHERER WARENKORBWERT BEI OMNI-CHANNEL-KÄUFEN

5-25% HÖHERER WARENKORBWERT DURCH CROSS-/UPSELLING

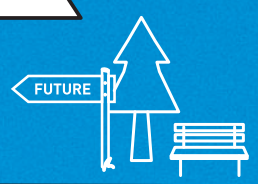


59% DER KONSUMENTEN MÖCHTEN SICH VERSTANDEN FÜHLEN

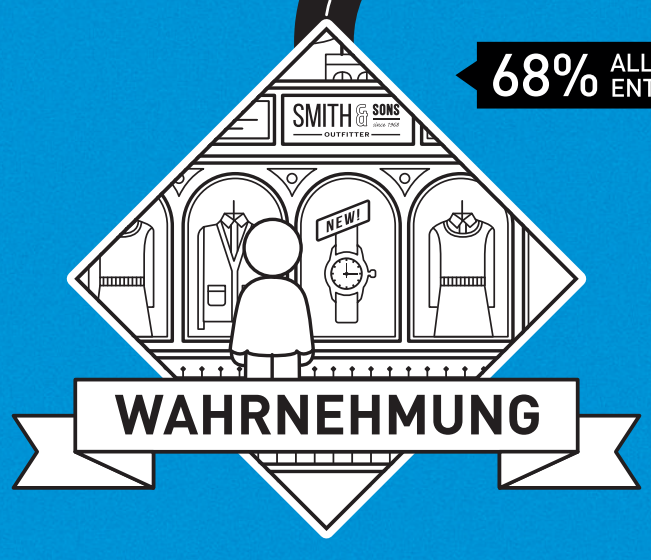
84% DER UNTERNEHMEN HALTEN EIN EINHEITLICHES ERSCHEINUNGSBILD FÜR ÄUSSERST WICHTIG

1/5 KUNDEN LIEST ONLINE-REZENSIONEN IM LADENGESCHÄFT

67% DER KONSUMENTEN NUTZEN MEHRERE VERTRIEBSKANÄLE



33% WÜNSCHEN SICH EIN PERSONALISIERTERES EINKAUFSERLEBNIS



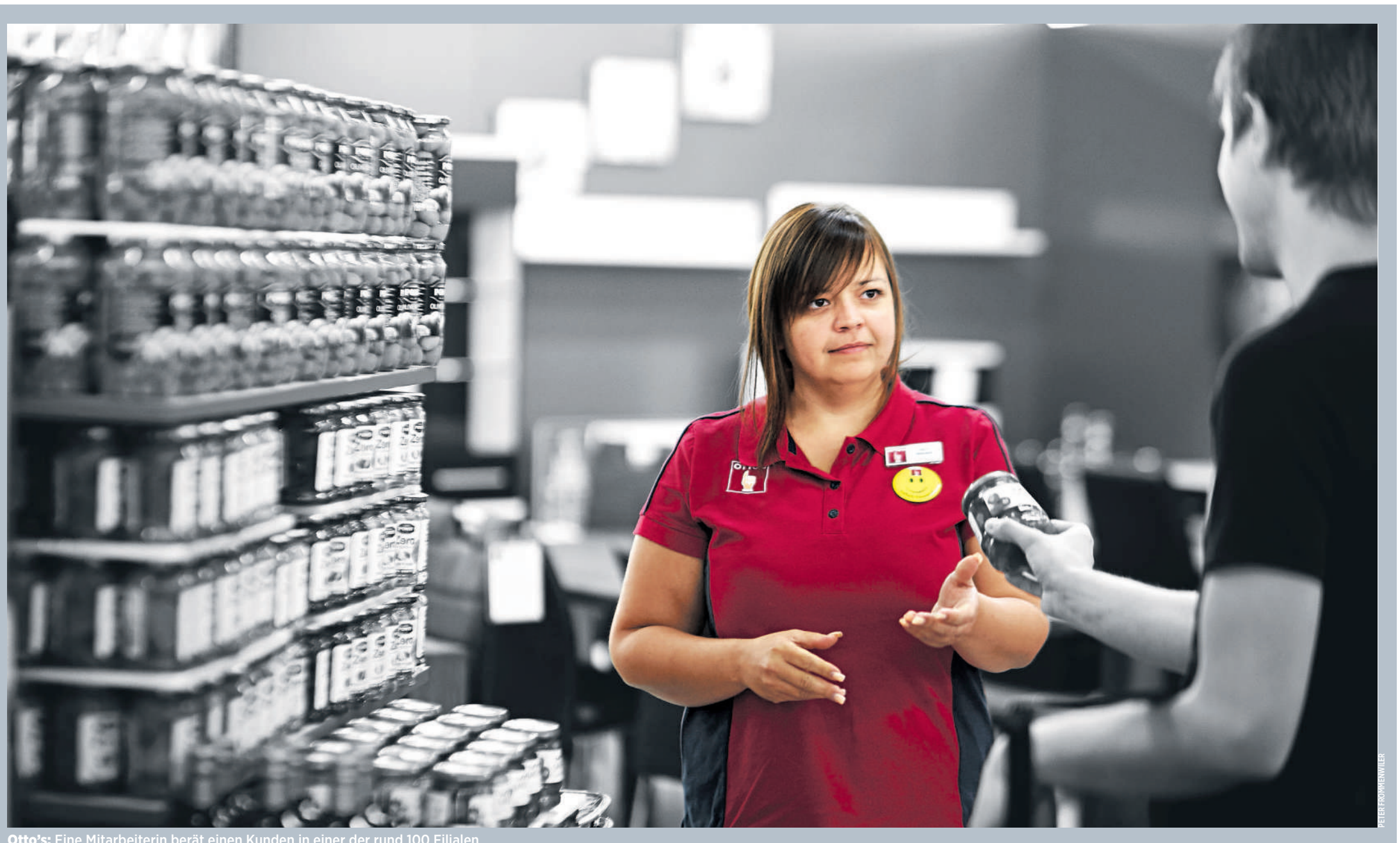
68% ALLER EINKÄUFE ENTSTEHEN IM WEB

SIND SIE RELEVANT FÜR IHRE KUNDEN?

Machen wir uns nichts vor: Die Zeiten, in denen ein Kunde einfach in ein Geschäft ging und mit seinem Einkauf wieder heraus kam, sind selten geworden. Als Kunde vergleichen und prüfen wir Produkte und Dienstleistungen online, mobil, im Katalog oder im Laden – und treffen letztlich aufgrund dieser Kundenerlebnisse und Informationen den Kaufentscheid. Es ist unerlässlich, an jedem Berührungspunkt die Bedürfnisse des Kunden zu kennen, sie vorauszuahnen und zu reagieren. Komplex? Ja. Dennoch möglich? Ja!

Das Customer Engagement and Commerce-Lösungsangebot von SAP und hybris ermöglicht Ihnen, das gesamte Spektrum der Kundeninteraktion in Vertrieb, Marketing, Service und Commerce zu steuern. Erfahren Sie mehr auf **www.sap.ch/cec**

Besuchen Sie uns am Swiss CRM Forum in Zürich – www.swisscrmforum.com



PETER FROMMENWILER

Otto's: Eine Mitarbeiterin berät einen Kunden in einer der rund 100 Filialen.

Beim Empfänger ankommen

Strategie An der Kundenorientierung entscheidet sich der Erfolg eines Unternehmens. Doch viele Firmen schaffen es nicht, sich die notwendigen Kompetenzen anzueignen.

MANFRED BRUHN

Spätestens seit Peters und Waterman 1982 im Bestseller «In Search of Excellence» die Nähe zum Kunden als einen von acht Erfolgsfaktoren für Unternehmen identifizierten, gilt Kundenorientierung gemeinhin als Erfolgsgarant für das Bestehen eines Unternehmens am Markt. Dieser allgemeinen Erkenntnis steht in der Praxis eine Fokussierung auf verschiedene operative Einzelaspekte gegenüber. So wurden in den letzten Jahrzehnten Kundenclubs eingerichtet, Beschwerdemanagementprozesse definiert, CRM-Tools implementiert und Mitarbeiterschulungen durchgeführt. Allem Aktionismus zum Trotz stellt sich in vielen Unternehmen – Studien haben dies belegt – die gewünschte Steigerung der Kundenorientierung aus Kundensicht jedoch nicht ein.

Es ist sogar das Gegenteil beobachtbar: Diese Studien belegen im Zusammenhang eine deutliche Diskrepanz zwischen der Selbsteinschätzung von Unternehmen und der Einschätzung der Kunden.

Ursache dafür ist das Fehlen eines ganzheitlichen Ansatzes und Verständnisses. Zu oft wird Kundenorientierung technisch interpretiert oder als eine Front-Office-Angelegenheit betrachtet. Allerdings wird sich beispielsweise eine Bank in Zukunft weder mithilfe ihres Bonusprogramms noch durch die Breite des Lächelns ihrer Mitarbeiter nachhaltig differenzieren können.

Kontinuierliche Transformation

Kundenorientierung, verstanden als strategischer Ansatz, definiert das Management von Beziehungsstufen. Kundenbeziehung entwickeln sich weg von einem Anbieter-Abnehmer-Modell hin zur gemeinsamen Wertschöpfung. Unternehmen sehen sich heute mit der kontinuierlichen Veränderung der Kundenbedürfnisse und einer immer schnelleren Commoditisierung ihrer Produkte und Dienstleistungen konfrontiert.

Hinsichtlich der Volatilität der Marktstrukturen bedeutet Kundenorientierung die kontinuierliche Transformation des eigenen Geschäftsmodells und die stete Suche nach neuen kundenzentrierten Wertschöpfungspotenzialen. Obwohl dieser Transformationsprozess jeweils sehr individuell ist, zeigt sich, dass er weg von Produkten hin zu Service und letztlich vom Service hin zur interaktiven Wertschöpfung führt.

Der Weg führt weg vom Produkt hin zum Service und von dort zur interaktiven Wertschöpfung.

Langfristige Wettbewerbsvorteile

Aufgrund dieser Herausforderungen von Produktanbietern wird in den letzten Jahren immer häufiger diskutiert und gefordert, dass diese sich zu Serviceanbietern weiterzuentwickeln haben. Mit dieser Transformation ist neben der Erhöhung der Wertschöpfung auch die Chance verbunden, die Kundenbeziehung zu vertiefen und dadurch langfristige Wettbewerbsvorteile zu generieren. In der Wissenschaft wird diese Thematik insbesondere seit der Entwicklung der Service-Dominant Logic verstärkt diskutiert.

Gemäss diesem Ansatz stellen nicht länger Produkte, sondern Service die Basis ökonomischen Handelns dar. Erstere können lediglich Träger eines Service sein. So entsteht beispielsweise Wert nicht durch das Auto oder den Kühlschrank an sich, sondern durch die Mobilität beziehungsweise die Kühlung von Lebensmitteln. Ob der Service mit oder ohne Zuhilfenahme von Produkten erzeugt wird, ist gemäss Service-Dominant Logic nebensächlich.

Diese Art der Kundenorientierung erfordert ein Umdenken, das in der Praxis bis heute nur punktuell stattfindet. Insbesondere auf Industriegütermärkten werden die Potenziale aber bereits erfolgreich genutzt. So betreibt Rolls-Royce, einer der weltweit grössten Hersteller von Flugzeugturbinen, ein servicezentriertes Geschäftsmodell, bei dem die Kunden weder Turbinen kaufen noch für Wartung bezahlen. Sie beziehen beim Power-by-the-hour-Modell lediglich Flugstunden. In der Folge müssen sie sich weder um Anschaffungskosten des Produkts im Verhältnis zu entstehenden Wartungskosten Gedanken machen, noch um die notwendige Nutzungsintensität zur Amortisation einer neuen Turbine. Das lässt sich auch in anderen Branchen – als Beispiel steht hier Apples iTunes-Store – beobachten. Einst als produktbegleitende Dienstleistung entwickelt für die Ankurbelung der iPod-Verkäufe, ist iTunes heute ein servicebasiertes Geschäftsmodell, das massgeblich zum Erfolg des wertvollsten Unternehmens der Welt beiträgt.

Erkennen, was die Kunden wollen

Kundenorientierung heisst folglich, Geschäftsmodelle zu implementieren, die den Nutzen für den Kunden stärker in den Mittelpunkt stellen. Voraussetzung dafür ist, dass Unternehmen erkennen, was ihre Kunden wirklich wollen.

So einfach sich die Frage nach den Kundenbedürfnissen von vielen Führungskräften und Marketingverantwortlichen vermeintlich beantworten lässt, so zentral und anspruchsvoll ist sie, wenn sie auf der Ebene des Geschäftsmodells gestellt wird. Oft ist dem Kunden die Antwort selbst nicht bewusst. Bei der Entwicklung solcher Modelle kommt der gezielten Nutzung von Kundenwissen eine zentrale Rolle zu. Praxisprojekte zeigen aber, dass es zusätzlich eine Reihe innovativer Methoden und iterativer Ansätze braucht. Wer auf Standardkonzepte hofft, denkt zu wenig kundenorientiert.

Digitalisierung und Big Data sind nur Werkzeuge, um näher zum Kunden zu kommen.

Die Transformation zu servicezentrierten Geschäftsmodellen stellt für viele Unternehmen einen entscheidenden Schritt zur Sicherung des Überlebens dar. Die Kundenorientierung lässt sich aber noch deutlich weiter vorantreiben. Wegweisende Geschäftsmodelle bieten keine Produkte oder Services an, sie verkaufen Resultate bzw. Ergebnisse beim Kunden. Dadurch wird die eigene Wertschöpfung direkt an die des Kunden gekoppelt. So testet Novartis zurzeit ein Pay-for-Performance-Modell, bei dem Zahlungen erst fällig werden, wenn der Wirkstoff tatsächlich zu einer verkürzten Hospitalisierung führt. Kürzere Hospitalisierung bedeutet Einsparungen für Krankenkasse und Patienten. Verkauft wird in Zukunft nicht mehr das Medikament, sondern dessen Nutzenwirkung.

Die Digitalisierung eröffnet vielen Branchen die Möglichkeit, solche Modelle durch neue Mess- und Preiskonzepte anzubieten und tatsächlich geschaffenen Wert zu verkaufen. Pionierversuche in der Industrie 4.0 und mit Pay-for-Performance-Modellen zeigen klar die Richtung auf, wie in Zukunft Wert geschaffen und verkauft wird. Dabei gilt es zu beachten, dass Digitalisierung, Big Data und Smart Things kein Selbstzweck sind, sondern lediglich Werkzeuge, die dabei helfen können, das eigene Geschäftsmodell näher an den Kunden heranzurücken. Ohne das richtige Kundenwissen und die passenden Konzepte landet man schnell wieder beim eingangs erwähnten Aktionismus und bei der Optimierung einzelner Kontaktpunkte.

Das eigene Geschäftsmodell testen

Es besteht noch viel Forschungs- und Innovationsbedarf hinsichtlich der Entwicklung kundenzentrierter Service-Innovationen oder gar Geschäftsmodelle. Nur agile, innovationsfähige Unternehmen werden in der Lage sein, ihre Wertschöpfung rechtzeitig konsequent genug am Kunden auszurichten und sich dadurch langfristig am Markt zu behaupten.

Es gilt, das eigene Geschäftsmodell – egal ob als Produktehersteller, Finanzdienstleister oder Telekommunikationsanbieter – genau zu testen und selber mit innovativen Konzepten in den Lead zu gehen, um nicht plötzlich von einem neuen Player mit einem kundenorientierteren Geschäftsmodell überrollt zu werden.

Manfred Bruhn, Professor für Marketing und Unternehmensführung, Universität Basel, Basel.

Manfred Bruhn, Relationship Marketing, 4. Auflage 2015, 454 Seiten, Vahlen, ISBN 978-3-8006-4886-3.

Coop: Ein Mitarbeiter präsentiert frische Tomaten. Der Detailhändler zählt fast 2000 Verkaufsstellen.

ZVG

Leadership schlägt Marketingwissen

Fähigkeiten Früher hiess es, Marketer müssen im Marketing gut sein. Heute zeigt sich: Sie brauchen andere Qualitäten.

THOMAS BARTA

Was haben Joel Ewanick von General Motors und Dee Dutta von Sony gemeinsam? Beide Chief Marketing Officers haben substanziell zum Erfolg und Unternehmenswachstum beigetragen. Und beide wurden, nach einem Streit mit ihrem Firmenchef, gefeuert. Ewanick und Dutta sind nicht alleine. Ihre Geschichten sind allzu häufig. Marketer sollten herausragende Positionen haben. Sind sie es doch, die Kunden verstehen und mit Kunden kommunizieren. Als Kompassnadeln für Kundenfokus sollten sie vor wichtigen Marktentscheidungen gefragt werden. Die Realität ist anders. In unserer globalen Studie (siehe Kasten) waren 56 Prozent der Marketingchefs mit ihrer Karriere unzufrieden. Marketer belegen gar den letzten Platz auf der Zufriedenheitsskala.

Lange glaubten Marketer, der Schlüssel zum Erfolg seien ihre individuellen Marketingfähigkeiten. Früher war die Devise: «Werde der beste Marketer, und der Erfolg kommt von alleine.» Heute wissen wir: Erfolg im Marketing hat wenig zu tun mit Marketingkenntnissen, sondern mit der Fähigkeit, Veränderung – nach aussen wie nach innen – durchzusetzen. Also mit Leadership-Fähigkeiten. Was ungewöhnlich klingt, ist bei genauerem Hinsehen vollkommen offensichtlich.

Es geht darum, Meinungen zu verändern

Nach aussen gilt der Fokus natürlich dem Kunden. Und dessen Bedürfnis, was er wann, wo und zu welchem Preis kaufen möchte. Doch Marketing war immer auch eine Aufgabe für interne Veränderungen – und wird es immer mehr. Denn welche Artikel wann, wie und zu welchem Preis angeboten werden, bestimmen viele Menschen im Unternehmen. Erfolgreiche Marketer haben früh verstanden, dass es intern – genau wie im Markt – nicht darum geht zu bestimmen, sondern darum, Meinungen zu ändern.

Die digitale Transformation bringt eine grosse Reihe an zusätzlichen internen Veränderungsaufgaben. Viele Firmenchefs sehen in ihren Marketern Hoffnungsträger, welche im Unternehmen diese digitale Revolution leiten – weit über das Marketing hinaus. Hinzu kommt, dass sich das Marketing so rasant verändert, dass Marketingabteilungen von heute mit denen von vor zehn Jahren kaum mehr etwas gemein haben. Veränderung ist die neue Normalität im Marketing.

Die neue Studie zeigt eindeutig: Marketingfähigkeiten sind die Eintrittskarte – Leadership-Fähigkeiten bestimmen den Erfolg. Dennoch: Mehr als der Hälfte der rund 2000 befragten Marketingverantwortlichen fehlten diese wichtigen Leadership-Fähigkeiten.

Die vier Fähigkeiten

Was also macht Marketer erfolgreich? Die Studie weist vier Faktoren von ungefähr gleicher Bedeutung auf:

1. Grosse Themen anpacken: Häufig kommen Marketer nach einem Vortrag zu mir und beklagen sich, dass sie in der Chefetage nicht angehört werden. Oft zeigt sich: Sie arbeiten an Themen, die nicht zu den Top-Unternehmensprioritäten gehören. Kaum verwunderlich, dass «oben» niemand zuhört. Die erfolgreichsten Marketer arbeiten an Themen, die für die Kunden und für das Management von höchster Priorität sind, und legen stichhaltige Daten als Beweise vor, welche auch der Finanzchef versteht. Auch umgeben sie sich mit den besten externen Partnern – ungeachtet dessen, wo diese auf der Welt zu finden sind.

2. Andere mobilisieren: Die Menschen, die das Kundenerlebnis beeinflussen, unterstehen in vielen Firmen nicht dem Marketing. Erfolgreiche Marketer tragen daher eine inspirierende Vision in die Firma, die andere Menschen sowohl im Kopf als auch im Bauch anspricht. Sie verbringen wenig Zeit im Büro und sind stattdessen im dauernden Dialog, um Kollegen zu überzeugen. Vor allem aber gehen sie als Vorbilder voran. Sie bedienen zum Beispiel Kunden selber, oder sie sind im Verkauf aktiv. Getreu der Devise «just do it».

3. Ein eingeschworenes Team leiten: Alleine zu verändern ist schwer. Besser geht das, wenn das gesamte Team für ein Ziel kämpft – jeder einzeln und alle gemeinsam. Dazu braucht es ein hohes Mass an Vertrauen. Die besten Marketer schaffen absolute Klarheit über die Prioritäten. Hier mangelt es in fast 80 Prozent der Teams: Leistung – und nicht, wer wen mag – steht im Vordergrund. Vor allem aber bilden sie Vertrauen. Team-Mitglieder sollen schliesslich nicht um Erlaubnis fragen, sondern selbstständig arbeiten und, wenn es mal schief läuft, keine Angst davor haben, für ihre Fehler einzustehen. Und einen entsprechenden Support von Ihrem Vorgesetzten geniessen. Für den Chef hiesst dies: Das eigene Ego im Zaum halten und lernen, bei Misserfolgen zu coachen, um nachhaltige Erfolge zu feiern.

Als Kompassnadeln für Kundenfokus sollten Marketer bei wichtigen Entscheidungen dabei sein.

4. Erfolgreiche Marketer wissen, wie sie andere inspirieren: Der Schlüssel hierzu ist, dass man selber inspiriert sein muss, damit der Funke springt. Sprechen Sie einfach einmal über ein Thema, das Sie persönlich begeistert – das wird von Ihrem Visavis sofort registriert. Manche Marketer sind inspiriert von ihrem Kundenwissen, andere von einer Marktvision und wieder andere von der Zusammenarbeit mit ihren Kollegen. Die erfolgreichsten Marketer wissen, wie sie inspirieren – und ermöglichen so Veränderung.

Zum ersten Mal konnte mit einer Studie nachgewiesen werden: Leadership schlägt Marketingwissen. Der Karriereschlüssel im Marketing ist die Fähigkeit, Veränderung im Markt und im Unternehmen zu betreiben. Die Ersten, die sich dafür ändern müssen, sind die Marketer selber. Das Feedback und der Erfolg entschädigen für alle Mühen.

Thomas Barta, selbstständiger Berater, Köln D.

LEADERSHIP-STUDIE

Befragung Auf der Basis einer globalen Marketing-Leadership-Studie wurden 2013 weltweit über 50 000 Marketing-Leader-Profile – zusammen mit Insead und der London Business School – erstellt und ausgewertet. Ziel der Studie war es, den aktuellen Berufserfolg von Senior Corporate Marketing Executives zu analysieren und spezifische Anpassungen zu identifizieren, um den effektiven Erfolg und Einfluss innerhalb ihrer Unternehmen zu erhöhen. Die Ergebnisse dieser Studie werden 2016 veröffentlicht. Interessierte Leser können sich bereits heute unter thomasbarta.com registrieren.

ANZEIGE

Zufriedene Kunden im Fokus

Führung Bei erfolgreichen Unternehmen hat Marketing eine steuernde Funktion. Das zeigt die Swiss Marketing Leadership Studie der ZHAW.

MARCEL HÜTTERMANN, FRANK HANNICH UND STEFFEN MÜLLER

Turbulente Märkte, aggressive globale Wettbewerber, anspruchsvolle und informierte Kunden, rasche Entwicklung neuer Technologien, disruptive Innovationen und Digitalisierung: Unternehmen und ihre Entscheidungsträger sind einer immer höheren Komplexität und einer weiter zunehmenden Dynamik gegenübergestellt. Doch welche Auswirkungen hat dies auf das moderne Marketing?

Unternehmen schaffen Wert durch die Akquisition neuer Kunden und die Festigung und Ausweitung der Beziehung mit bestehenden Kunden. Aber ihnen gelingt das auch durch die Innovation neuer Leistungen und die Pflege sowie den Ausbau bestehender Leistungen. Macht ein Unternehmen fundamentale Fehler in einem oder sogar mehreren dieser Aufgabenfelder, so kann es rasch gefährdet sein. Mit der digitalen Vernetzung verbreitet sich zudem ein Fehler exponentiell.

Wichtige leistungsbezogene Entscheide werden heute nicht mehr allein vom Produktmanager getroffen, sondern durch die Geschäftsleitung. Gleichsam ist jedes CRM-Projekt, welches nicht Unterstützung vom Top-Management bekommt, von Anfang an zum Scheitern verurteilt. Marketing Leadership heisst, die richtigen und nachhaltigen Entscheide in diesen vier wertschaffenden Bereichen zu treffen.

Für 90 Prozent der Firmen sind zufriedene Kunden ein Top-Ziel.

Marketing ist Führungsaufgabe

Doch Marketing wirkt schon lange nicht mehr nur nach aussen. So ist beispielsweise das Thema Behavioral Branding zurzeit in aller Munde. Verständlich deshalb, da Unternehmen erkannt haben, dass Mitarbeiter meist den wichtigsten Touchpoint zum Kunden bilden. Es wundert auch nicht, dass gerade die Unternehmen, die verstanden haben, dass Marketing eine Führungsaufgabe ist, sich in der Performance in Gewinnwachstum, Umsatzwachstum, Bedürfniserfüllung und Kundenempfehlungen von anderen Unternehmen unterscheiden.

Top-Performer wissen: Marketing ist Führungsaufgabe. 41 Prozent der Top-Performer geben dem Marketing eine strategische Gewichtung innerhalb ihres Unternehmens – hochsignifikant häufiger als die Silver- und Underperformer.

Kunden wichtiger als Gewinn

Zusätzlich konnte die Swiss Marketing Leadership Studie feststellen, dass Kundenzufriedenheit die Gewinnorientierung als Führungsdimension aus Sicht der Schweizer Unternehmen um Längen schlägt. Kundenzufriedenheit ist für fast zwei Drittel der Befragten das oberste Unternehmensziel – noch vor Qualitäts- und Gewinnzielen. Dieser Anspruch ist auch in den konkreten Zielen und Massnahmen im Marketing zu sehen, wird aber oft nicht konsequent umgesetzt.

Über 90 Prozent der befragten Unternehmen zählen Kundenzufriedenheit zu ihren drei Top-Unternehmenszielen. Knapp 70 Prozent davon geben der Kundenzufriedenheit beziehungsweise der marktorientierten Führungsdimension den Vorzug. Es folgt Qualität als zweitoberstes Ziel beziehungsweise die produktionsorientierte Führungsdimension, und an dritter Stelle steht der Gewinn, also die klassische finanzielle Führungsdimension.

Daraufhin kann man erwarten, dass dies auch in allen nachgelagerten Marketingentscheidungen und -massnahmen bis hin zur Erfolgsmessung zum Ausdruck kommt. Dieser Anspruch lässt sich bei mehreren Themen der Befragung finden, während die Umsetzung oft noch hinterherhinkt. Ein Beispiel ist die Schaffung eines einheitlichen und konsistenten Kundenerlebnisses über alle Kanäle und Kontaktpunkte hinweg. Während dies bei vier von fünf Unternehmen als wichtig angesehen wird, ist es bei 48,6 Prozent sehr wichtig, bei 32,2 Prozent eher wichtig. Doch gelingt die Umsetzung erst bei jedem zweiten Unternehmen, und zwar bei 12,4 Prozent sehr erfolgreich und bei 37,1 Prozent eher erfolgreich.

Die Unternehmen werden auch sehr unterschiedlich konkret, wenn es um die Verankerung und Implementierung der Kundenorientierung geht. Bei über 73 Prozent entspricht sie den allgemeinen Unternehmenswerten, bei ebenfalls knapp 73 Prozent ist sie zusätzlich in der Strategie und bei 60 Prozent bis in die Prozesse verankert. Nur etwa 29 Prozent gehen so weit, bereits bei der Auswahl neuer Mitarbeiter auf Kundenorientierung zu achten.

Top-Cracks den Puls gefühlt

Die Swiss Marketing Leadership Studie 2015 weist neben allgemeinen Fragen zu Marketing Leadership und zum Status quo auch Erfolgsfaktoren und aktuelle Trends in den Bereichen CRM und Product Management aus und zeigt, dass CRM aus Unternehmenssicht mit der Datenqualität steht und fällt und dass Schweizer Unternehmen für sich klare Wettbewerbsvorteile sehen, um trotz Frankenstärke international zu bestehen.

Gesamthaft wurden vom Institut für Marketing Management der ZHAW School of Management and Law 2910 mittlere und grosse Unternehmen zufällig ausgewählt und telefonisch für die Teilnahme an der Studie angefragt. Die 525 online ausgefüllten Fragebogen umfassen einen Mix aus Unternehmen verschiedener Branchen und Grössen. Als Zielgruppe wurden Führungspersonen im Marketing, also Inhaber, Geschäftsführende, Marketing-, CRM- oder Produktmarketingverantwortliche, definiert und erreicht.

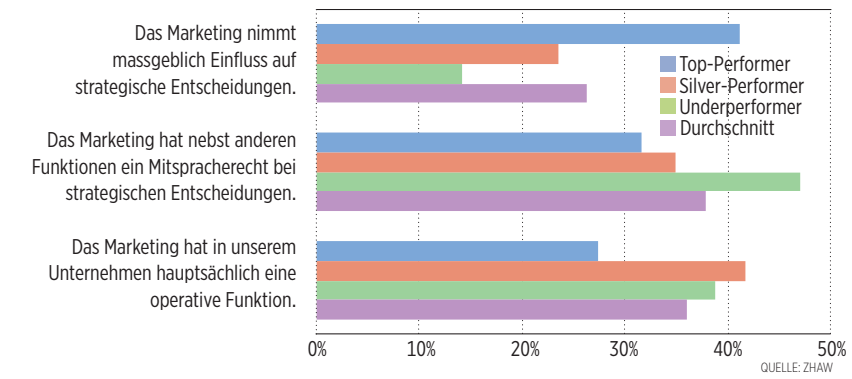
Marcel Hüttermann, Frank Hannich, Steffen Müller, Institut für Marketing Management, ZHAW School of Management and Law, Winterthur.

Die Swiss Marketing Leadership Studie wird am 15. September 2015 am Swiss CRM Forum präsentiert.

Denner: Eine von mehr als 4000 Mitarbeitenden beim Einräumen von Zwiebeln. ZVG

Bei den besten Firmen hat das Marketing hohen Einfluss

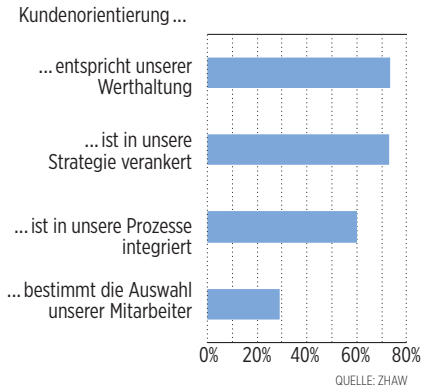
Stellenwert des Marketings



QUELLE: ZHAW

Für die Unternehmen ist der Kunde relevant

Kundenorientierung …



QUELLE: ZHAW

ANZEIGE

«Anspruchsvolle CRM-Ziele? Wir kennen Abkürzungen und helfen gerne.»

Jens Thuesen, BSI

BSI Business Systems Integration AG
www.bsi-software.com

bsi

Das Ziel ist Relevanz

Kundenwissen Die Daten aus früheren Kundeninteraktionen sind nur der Anfang. Es braucht Drittdaten und ein gutes Gespür für den Kunden.

ANGELIKA SCHEIFELE

Erfolgreiche Vertriebsmitarbeiter sind in der Lage, potenziellen Kunden kluge Fragen zu stellen und ihre Intuition zu nutzen, um zielsicher zu erfassen, was ihr Gegenüber derzeit bewegt. Ein Lösungsansatz, der den Kunden dort abholt, wo er sich momentan befindet, und ihn dahin bringt, wo er hinwill, kann präsentiert werden. Der Kunde wiederum ist hocherfreut über jemanden, der ihn versteht. Das klingt nach dem Beginn einer wunderbaren Beziehung.

Diese wunderbare Beziehung kommt über einen bestimmten Faktor zustande: Relevanz. Kunden erwarten, in der Kommunikation begrüsst, verstanden und auch überzeugt zu werden, und zwar mit individualisierten und personalisierten Argumenten und Angeboten. Sie selbst bestimmen, wann und wie sie mit einem Anbieter in Kontakt treten.

Nach dem Geschmack des Kunden

Schon in den ersten Phasen der Customer Journey – der Kunde definiert seine Bedürfnisse, recherchiert und entdeckt Produkte und Lösungen und formuliert ein konkretes Interesse – sollten Unternehmen sichtbar und ansprechbar sein im Web, in Katalogen, in Verkaufsgeschäften und in sozialen Medien.

Das Angebot kann immer konkreter und persönlicher werden, denn Suchanfragen auf der Unternehmenswebsite, Social Media Likes und Shares oder Online-Chats ergänzen das Kundenprofil und ermöglichen die weitere Personalisierung. Selbstverständlich sollten dann auch die Mitarbeiter an der Kasse des Ladengeschäfts, im Service und Vertrieb den Kunden und seine individuelle Reise kennen.

Ist die Interaktion einmal im Gange und der Kunde hat sich nach reichlicher Recherche und Beratung entschieden, beginnt das Abenteuer Kundenbindung erst so richtig. Natürlich sind wohlgesinnte Kunden an Folgeangeboten interessiert – nur bitte auch hier mit entsprechender Relevanz. Jemandem, der vor etlichen Monaten in Krabi Town, Thailand, nach Hotels gesucht hat, noch immer wöchentlich Angebote für Hotels in Krabi zu schicken, lässt ihn allenfalls müde den Kopf schütteln. Ich weiss, wovon ich rede, ich war vergangenen Februar in Krabi.

CRM-Systeme reichen nicht mehr aus

Die Krux ist, dass das Kundenwissen aus CRM-Systemen vergangenheitsbezogen ist. Gute CRM-Systeme speichern strukturierte oder transaktionale Daten – personenbezogene Informationen, Kaufhistorie, vergangene Kundendienstanfragen oder welches Produkt sich eventuell in Reparatur befindet. Wenigstens insofern einen unternehmensweit einheitlichen Blick auf die Kunden zu haben, ist nicht einmal selbstverständlich. Und doch ist das erst der Anfang relevanter Kommunikation: Die typischen Kundenstammdaten helfen nur sehr bedingt, ein modernes Kundenprofil zu erstellen und zu nutzen. Ein erstes Standbein, ja.

Aber welcher Stuhl steht schon gut auf einem Bein. Um für moderne Kunden relevant zu sein, braucht es einen Datenpool, der die grösstenteils unstrukturierten Drittdaten aus Social-Media-Kanälen, Communities und Kampagneninfos verwerten kann. Das Surfverhalten, die Verweildauer auf einem bestimmten Produkt auf der Webseite, zeitlich sich verändernde Suchbegriffe und so weiter müssen eingebunden und analysiert werden, um so das Kundenprofil laufend zu schärfen. Daten sammeln reicht nicht. Zielgerichtete Echtzeit-Analysen, entsprechende Online-Segments- und Kampagnenzuteilungen sowie Schlussfolgerungen für die individualisierte Folgekommunikation sind notwendig und dürfen nicht nur einigen wenigen Datenanalysten mit hochspezialisiertem mathematischem Wissen vorbehalten sein. Kundenanalysen, auch mit einem Blick in die Zukunft, müssen den Marketingabteilungen zugänglich werden und in Echtzeit entlang der Customer Journey bereitgestellt werden – dann hat auch der Kunde etwas davon: Relevanz. Ein Ende des Marketinglärms.

Manor: Der Detaillist zählt 64 Warenhäuser und beschäftigt rund 10 400 Mitarbeitende. ZVG

Dafür bedarf es einer umfassenden Steuerung des Spektrums der Kundeninteraktionen in Vertrieb, Service, Marketing und Commerce über eine zentrale Plattform, die Wissen über den Kunden und seine Interessen entlang der Customer Journey sammelt und die Vorhersage zukünftiger Bedürfnisse ermöglicht.

Eine Bank kann Angebote für Kunden einer bestimmten Nationalität bereitstellen, wenn sie erkennt, dass diese Gruppe besondere Bedürfnisse hat; ein Luxusgüterhersteller hat eine Chance, seine Endkunden kennen zu lernen und zu wissen, ob sein Sportsponsoring zielgruppengerecht ist. Und mir kann man endlich Hotelangebote für New York schicken, da will ich nämlich im nächsten Urlaub hin. Krabi war gestern. Ein bisschen wie CRM.

Drei wichtige Fragen zum Schluss

Erst wer den Kunden kennt, ist in der Lage, jederzeit zu dessen aktueller Situation passende und damit für ihn relevante Angebote zu unterbreiten.

Unternehmen sollten sich daher grundsätzlich drei Fragen stellen: Erachtet uns der Kunde als relevant? Werden die richtigen Kundendaten in Echtzeit erhoben und bereitgestellt? Und können wir neue Bedürfnisse unserer Kunden rechtzeitig erkennen?

Angelika Scheifele, Business Development Manager Customer Engagement and Commerce, SAP (Schweiz), Regensdorf.

ANZEIGEN

CRM LEAD MANAGEMENT
MARKETING AUTOMATION
SOCIAL MEDIA
DIALOG MARKETING
ONLINE MARKETING
MOBILE MARKETING
SOCIAL CRM
DIE KONFERENZ!
CUSTOMER FOCUS
PRODUCT MANAGEMENT
DIGITAL BUSINESS
FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE MIT KUNDENFOKUS
BEHAVIORAL BRANDING
CUSTOMER SERVICE
CUSTOMER EXPERIENCE

Dienstag 15.9.2015 Kongresshaus Zürich

«Von CRM zur kundenorientierten Unternehmensführung.»

SWISS CRM FORUM MARKETING LEADERSHIP KONFERENZ

Akademischer Partner: zhaw School of Management and Law
Hauptpartner: Microsoft, msdirect, ORACLE, PIDAS, salesforce, SAP, sas, stimmt., SUGARCRM, ACCARDA, Actricity, ADVANIS, arvato AZ DIRECT, bsi, ccc, DETECON Consulting, ITML
Medienpartner: Handelszeitung

Jetzt registrieren!
swisscrm.ch/anmeldung

YukonDaylight Customer Service

KUNDENPROJEKTE LIVE ERLEBEN!

SUMMIT 2015
Customer Service
23. September

Next Generation Customer Service –
Trends und Best Practices für mehr Kundennähe.

Holiday Inn Zürich Messe. Jetzt registrieren auf **www.csum.ch**

Canon, Lithium, swisscom, Point Company, evidence the individual standard, Genesys, yukon daylight BUSINESS ARCHITECTS

In Kooperation crm BUSINESSCLUB

Migros: Der Detailhändler beschäftigt rund 97 000 Personen. Zwei Mitarbeitende befüllen Kühlregale.

ZVG

Transformation ist kein Zufall

Finanzbranche Digitale Transformation ist bei Schweizer Banken und Versicherern omnipräsent. Seit die Sparübungen der letzten Krise weniger präsent sind.

STEFAN LEUTHOLD UND FREDERIKE BRAITINGER

Einige Unternehmen bilden vermeintliche Wettbewerbsvorteile durch publikumswirksame Kommunikation. Andere schaffen es, durch Innovationen oder Disruptionen neue Kunden zu gewinnen und bisherige Nichtkonsumenten zu erreichen. Im digitalen Zeitalter stehen Manager vor einer grossen Auswahl von strategischen Optionen, mit welcher Methode sie ihre Bank oder Versicherung an die Spitze bringen oder halten. Während vor 20 Jahren die Digitalisierung im Wesentlichen darin bestand, bestehende Unternehmensbroschüren oder Produktkataloge im Internet darzustellen, gibt es heute unzählige Studien mit immer neuen Trends für Mobilgeräte, Selfservice, Chat-Beratung oder Online-Profilen.

Auf welchen Trend soll man setzen? Soll sich das Unternehmen in der digitalen Transformation auf wenige Produkte und Dienstleistungen fokussieren oder bei möglichst vielen Themen mitmachen, um keine Chancen zu vergeben? Eine zusätzliche Komplexität ergibt sich durch die Betrachtung der Kanäle in der Leistungserbringung: Software-Anbieter betonen im Verkaufsgespräch, dass der moderne Kunde alles auf allen Kanälen machen will – aber stimmt das für die eigenen Kunden?

Das Management muss entscheiden, welche Produkte und Dienstleistungen über welche Kanäle angeboten werden sollen. Zuletzt müssen Manager heute entscheiden, ob sie bei neuen digitalen Angeboten kooperieren wollen. Ein Beispiel ist die Bezahlapp Paymit vom Finanzdienstleister SIX, adoptiert von UBS und ZKB. Oder ob sie zu einem bestehenden Angebot ein ähnliches Konkurrenzangebot lancieren wollen. Dafür sind Online-Hypotheken ein gutes Beispiel. Sie können auch selbst Vorreiter von einem neuen Produkt werden, wie etwa Postfinance mit der Bezahl-App Twint.

Die Firma muss entscheiden, welches Produkt sie über welchen Kanal anbietet.

In Projekte übersetzen

Diese vier Fragen – Welche Trends? Welcher Fokus? Welche Kanäle? Welcher Wettbewerbsmodus? – müssen übersetzt werden in eine für das Unternehmen verständliche und beherrschbare Projektplanung. Sie erlaubt unter anderem fundierte Budgetentscheidungen. Beantwortet das Management die vier Fragen mit Kundenfokus, ergeben sich drei Empfehlungen:

1. Trends: Das Unternehmen beschäftigt sich mit den Trends, die das Leben der wichtigsten bestehenden oder neu zu gewinnenden Kunden am meisten verändern. Dafür werden Produkte und Dienstleistungen entwickelt, die für das Unternehmen profitabel sind. Das Management entscheidet, welcher Trend prioritär behandelt wird.

2. Fokus: Ist das Unternehmen aus Sicht des wichtigsten bestehenden oder neu zu gewinnenden Kunden im Vergleich zur Konkurrenz eher ein Schlusslicht, muss das Unternehmen den Fokus so setzen, dass alle «Hygienefaktoren» wieder stimmen. Ist das Unternehmen in allen Punkten bereits gut genug, sollte der Fokus auf den drei Produkten und Dienstleistungen liegen, die für die ausgewählten Kunden am relevantesten sind und dem Unternehmen die grössten Wettbewerbsvorteile bieten.

3. Kanäle: Das Unternehmen analysiert durch die Customer Journey die wichtigsten bestehenden oder neu zu gewinnenden Kunden. Steht das Unternehmen an Schlüsselstellen hinter der Konkurrenz, schliesst es diese Lücken und kümmert sich vorerst nur um die Kanäle, welche den grössten Zugewinn an Kundenzufriedenheit pro eingesetzten Franken bringen. Im sogenannten Wettbewerbsmodus stellt das Unternehmen sicher, dass es nie schlechter als die Konkurrenz ist. Wenn beim Mitbewerber etwas für die eigenen Zielgruppen relevant ist, gestaltet es ein Konkurrenzangebot.

Klares Vorgehen

Die Denkweise zur digitalen Transformation ermöglicht dem Management eine einfache Umsetzung in das Projektportfolio. Zuerst werden alle Optionen und Ideen in drei Gruppen eingeteilt:

Auch Projekte, die nicht sofort begeistern, bringen eine Firma weiter.

A. Umsetzen: Hier landet, was der Strategie der Firma entspricht und mit wenig Risiko umgesetzt und lanciert werden kann. Das Management ist sicher, dass Kunden von der Umsetzung begeistert sein werden und die neuen digitalen Produkte und Services kaufen oder nutzen.

B. Konzipieren und testen: Bei vielen strategischen Optionen oder Ideen bestehen so viele Fragen, dass an eine Umsetzung noch nicht zu denken ist. Deshalb werden hier Prototypen erstellt und getestet – oft sogar konkurrenzierende Produkte entwickelt im Wissen, dass nur ein Konzept bei Kunden erfolgreich sein wird. Dieses Wissen benötigt das Unternehmen, um nach sechs bis zwölf Monaten das Konzept in Gruppe A zu verschieben.

C. Studieren: Für einige strategischen Optionen oder Ideen möchte das Management nicht einmal einen Protoypen testen lassen, weil Gruppe B mit genügend guten Ansätzen ausgestattet ist. Es lohnt sich oft trotzdem, die Ideen zu verfolgen. Für die Studierenden einer Universität oder für die interne Marktforschung sind solche Themen eine Gelegenheit, eigene Expertise aufzubauen. Aufgrund der Forschungen kann das Management in 6 bis 18 Monaten entscheiden, ob man das Thema in ein Konzept in Gruppe B übersetzt.

In jeder Gruppe wird nach Kundennutzen und Profitabilität priorisiert. Solange Ressourcen gegeben sind, werden die Prioritäten abgearbeitet. Ziel ist eine optimale Ressourcenallokation. Das Unternehmen investiert überschaubare finanzielle Mittel in Prototypen, diese werden erst nach erfolgreicher Testphase in Produkte oder Dienstleistungen übersetzt. Langfristige Trends verpasst das Unternehmen nicht, da es diese in Gruppe C zurückhält.

Grundlage des Handels ist es, die Kunden zu kennen. Steuert das Management die Produkt- und Dienstleistungsentwicklung kundenorientiert, gibt es die Chance, das Unternehmen an die Spitze zu führen.

Stefan Leuthold, Firmenchef und Gründer, Frederike Braitinger, Marketing Manager, Stimmt AG, Zürich.

ANZEIGE

Ecknauer+Schoch

ABACUS vi
version internet

ABACUS Business Software goes mobile

ABACUS bringt Bewegung in Ihr Business. AbaSmart, die App für das iPad, informiert Sie schneller, macht Sie und Ihre Mitarbeiter effizienter und flexibler:

> Unterwegs Leistungen, Spesen, Stunden erfassen, Rapporte ausfüllen, Adressen und Projektdaten bearbeiten und sofort mit der Software in Ihrem Unternehmen synchronisieren
> Überall und jederzeit Stammdaten und Standardauswertungen einsehen

ABACUS business software

www.abacus.ch

Kosten sparen mit Big Data

Gesundheitswesen Der Versicherer Suva spart mit einer IT-Lösung Millionen. Auch andere Anbieter setzen auf sie.

FELIX MUSTERLE

Wirkliche Kundenorientierung ist ein qualitativ hochwertiges Produkt beziehungsweise eine hochwertige Leistung. Ohne zusätzliche Investitionen bleibt dafür eine einfache Gleichung: Je weniger Kosten, desto mehr Budget für die Produkt- beziehungsweise die Serviceleistung. So denkt auch die Suva: Mithilfe einer neuen Software, die auf Datenanalyse setzt, senkt sie ihre internen Kosten pro Jahr um 100 Millionen Franken. Langfristig profitieren so die Versicherten.

Jährlich erhält die Suva rund zwei Millionen Rechnungen von medizinischen Leistungserbringern wie Ärzten, Spitälern oder Therapeuten. Im Sinne ihrer Versicherten will die Suva diese Abrechnungen überprüfen – was bei über 5500 Rechnungen am Tag manuell nicht zu schaffen ist. Das Schweizer IT-Unternehmen Elca hat für die Suva die moderne Softwarelösung Sumex entwickelt, die Rechnungen und Belege automatisch kontrolliert.

Der Vorteil für die Suva und ihre Versicherten: Die Software ist nicht nur kostengünstiger und schneller bei der Rechnungskontrolle, sondern durch moderne Big-Data-Technologie, die auf Datenanalyse und statistische Modelle setzt, auch sehr genau: Mithilfe der von der Software als fehlerhaft identifizierten Abrechnungen konnte die Suva im letzten Jahr konkret rund 100 Millionen Franken einsparen. Diese Einsparungen kommen in Form von reduzierten Prämien letztlich wieder den Versicherten zugute.

Statistische Mustererkennung

Die Softwarelösung Sumex analysiert zum einen die Rechnungen im Hinblick auf formale Richtigkeit: Gibt es die abgerechnete Leistung überhaupt? Stimmen die Medikamentenpreise und werden die gültigen Tarife und Verträge eingehalten? Weiter ist das neue sogenannte Fraud-Detection-Modul, also Betrugserkennung, in der Lage, eine Abrechnung mit den Millionen anderer, bereits analysierter Rechnungen und Therapieverläufe zu vergleichen. So bearbeitet die Suva beispielsweise rund 50 000 Knieverletzungen pro Jahr, deren Therapie immer ähnlich verläuft. Passt eine Abrechnung nicht in das übliche Abrechnungsmuster, wird sie von der Software als auffällig markiert und von einem Sachbearbeiter manuell überprüft.

Der Datenschutz ist gewährleistet: Für die Analyse und Kontrolle der Rechnungen braucht es keine Daten, die den Patienten identifizieren. Es geht lediglich um die abgerechneten medizinischen Leistungen und deren Vergleich mit ähnlichen Verletzungs- und Therapiearten.

Eine lernende Software

Da die Kontrollsoftware Sumex auch von anderen Versicherern eingesetzt wird, verarbeitet sie schweizweit momentan mehr als 20 Millionen Rechnungen pro Jahr. Mit jeder Rechnung fliessen daher neue Informationen ins System und machen es genauer. Auch die Softwareentwickler trainieren die von der Lösung angewendeten Modelle stetig weiter und pflegen neue Erkenntnisse ein, dazu zählen auch die Informationen, wie bei einer als auffällig markierten Rechnung der Fallbearbeiter letztlich entschieden hat. So lernt die Software täglich dazu und wird kontinuierlich verfeinert.

Die Software ist so entwickelt, dass Versicherungsunternehmen und Krankenkassen die Software und ihre Prüfungsmechanismen an ihre Bedürfnisse anpassen können. Zum Beispiel können sie Schwellwerte parametrieren oder eigene Plausibilisierungen und Prüfungsregeln ergänzen.

Besondere Voraussetzungen für den Einsatz der Fraud-Detection-Software braucht es nicht. Da die Rechnungen aber elektronisch verarbeitet werden, müssen diese in digitaler Form vorliegen. Ein weiteres Softwaremodul von Sumex übernimmt diese Aufgabe und digitalisiert strukturierte als auch unstrukturiert vorliegende Papierrechnungen, damit diese dann elektronisch weiterverarbeitet werden können. Beim Krankenversicherer Concordia läuft zurzeit ein Pilotprojekt mit dem neuen Fraud-Detection-Modul der Sumex-Lösung. Gemäss Jürg Vontobel, Mitglied der Geschäftsleitung der Concordia, geht es um weit mehr als fehlerhafte Abrechnungen. Er schätzt, dass die Krankenversicherer dank bestehender Kontrollsoftware 3,5 Milliarden Franken sparen, und er sieht weiteres Potenzial.

Ausserdem sieht er die zunehmenden Cyberkriminalitätsraten auch für das Gesundheits- und Versicherungswesen als eine grosse Herausforderung an, da es um viel Geld geht: Allein im Jahr 2014 haben die Schweizer Krankenkassen 30 Milliarden Franken für medizinische Behandlungen bezahlt. Diese Summe ist verlockend für Betrüger bis hin zu organisierter Kriminalität, daher braucht es eine Kontrolle vonseiten der Versicherer und Krankenkassen.

Das Fraud-Detection-Modul von Sumex möchte Suva weiter ausbauen und ausserdem künftig auch die Versicherten mehr in die Prozesse involvieren. Denn nur der Patient selbst kann wirklich prüfen und bestätigen, welche medizinischen Leistungen zum Beispiel bei einem Arztbesuch erbracht wurden.

Felix Musterle, Divisionsleiter Health & Insurance, Elca Informatik, Zürich.

KOOPERATION

Individuelle Software zum Teilen

Gemeinsam Die Suva hat die Software Sumex ins Leben gerufen, inzwischen ist die bei mehreren Versicherern im Einsatz und wird von einer Benutzergruppe abgestützt, welche die Kernmodule der Softwarelösung gemeinsam weiterentwickelt.

Umstritten Dies ist ein innovatives Modell in der Softwarewelt, die sich häufig in zwei Diskussionslager spaltet, kurz umrissen mit dem Namen «make or buy». Soll eine Software massgeschneidert für die jeweilige Aufgabe entwickelt werden oder kauft man ein Standardmodell von der Stange?

Hybrid Das Benutzergruppen-Modell von Sumex ist ein Hybrid, er vereint das Beste aus beiden Welten und noch mehr: Die Unternehmen der Benutzergruppe entscheiden gemeinsam über die Weiterentwicklung und neue Funktionen der Software – wie bei einer massgeschneiderten Lösung.

Unabhängig Im Gegensatz zu einer Standardlösung sind die Mitglieder aber nicht an einen Anbieter, seine Entscheidungen und seine Lizenzgebühren gebunden – sie teilen sich die Kosten untereinander und damit auch das Risiko.

Aldi Suisse: Eine von mehr als 2000 Mitarbeitenden des Detailhändlers füllt die Ablagen auf.

Fahrtrichtung: Kunde

Automobil Kunden kennen, verstehen und ihre Bedürfnisse antizipieren: Das erfordert viel Kundenorientierung. Dass sich das lohnt, zeigt das Beispiel des Autoimporteurs AMAG.

MARKUS BRUNOLD

Hand aufs Herz. Statements wie dieses sind oftmals mehr Wunsch als Wirklichkeit: «Der Kunde steht bei uns im Mittelpunkt!» Unternehmen wären gerne kundenorientiert, sind es aber nicht, sagt eine Studie von Bain & Company aus dem Jahr 2011. In dieser geben 80 Prozent der Unternehmen an, den Kunden ein gutes Erlebnis zu bieten; allerdings stimmen dem nur 8 Prozent der Kunden zu.

Das Problem: Unternehmen sind mit ihren gewachsenen Strukturen, Prozessen und Organisationseinheiten immer noch stark nach innen orientiert. Auch wenn Leitbilder anderes Verhalten fordern: Kunden stehen im Weg statt im Mittelpunkt. Um Kundenorientierung im Unternehmen zu etablieren, braucht es ein Umdenken: Von der auf die eigenen Bedürfnisse ausgerichteten Organisation hin zu kundenzentrierten Prozessen.

Der Kundenbedürfnis-Kreislauf

Die Erwartungshaltung der Kunden ist hoch. Sie wollen über alle digitalen und physischen Kontaktpunkte hinweg erkannt und wiedererkannt werden und möglichst individuell ihre präferierten Services und Produkte beziehen können – das in jeder Phase der Customer Journey: Vom Suchen, Kaufen, Nutzen bis hin zum Ende des Gebrauchs. Und wieder von vorn. Sowohl offline wie online.

Genau hier wird die Komplexität im Customer Relationship Management (CRM) deutlich: Während aus Kundensicht die digitale und die analoge Welt längst zusammengewachsen sind, stellt diese Vernetzung Unternehmen vor grosse Herausforderungen. CRM wurde in der Vergangenheit häufig aus Vertriebs- oder Marketingsicht getrieben – heute wird CRM mit dem Cross-Channel-Ansatz zur Unternehmensdisziplin. Kunden kennen keine Kanäle und machen keinen Unterschied, über welchen Touchpoint eine Beratung oder ein Kauf zustande kam.

Sie erwarten dieselben Inhalte und Informationen, unabhängig davon, ob sie per Telefon, App, Web oder in der Filiale Beratung suchen oder kaufen. Das macht ein zentrales CRM, welches alle Touchpoints integriert, zur Pflicht. Denn nur so können Kundenbedürfnisse in jeder Phase des Lebenszyklus und an jedem Punkt der Customer Journey optimal bedient werden.

AMAG weiss nun besser, welche Bedürfnisse die Kunden bei ihrer Mobilität haben.

Potenziale entwickeln

Zufriedene Kunden, deren Bedürfnisse proaktiv erfüllt werden, sind auch Ziel der AMAG. Mit der Einführung eines zentralen Customer Relationship Management stellt der Schweizer Generalimporteur der Volkswagen-Konzernmarken seine Kundenzentrierung unter Beweis. Jörg Stebler ist Leiter CRM im Group Marketing der AMAG. Als Referent beim diesjährigen Swiss CRM Forum wird er auf den Customer Lifecycle im Fahrzeughandel eingehen. «Der Kunde erwartet, dass seine Bedürfnisse individuell und schnell befriedigt werden. Deshalb müssen wir unsere Kunden nicht nur kennen, sondern auch wissen, was ihre Mobilitätsbedürfnisse jetzt und in Zukunft sind. Dies schaffen wir nur, wenn wir das Kundenbeziehungswissen systematisch erfassen und daraus für unsere Kunden die richtigen Schlüsse ziehen», so Stebler.

In der Vergangenheit hatten die Marken und Händler nur wenige Informationen über das wahre Kaufpotenzial ihrer Kunden. «Daher konnten die Marken ihr Produkteportfolio nicht aktiv und frühzeitig an das Kundenpotenzial anpassen», so Stebler. Um jedoch nachhaltig wachsen zu können, müsse das Kundenpotenzial der AMAG bei Neu- und Bestandskunden systematisch entwickelt werden. Das wiederum erfordere eine ganzheitliche Betrachtung des gesamten Lebenszyklus eines Autobesitzers. Mit der zentralen CRM-Lösung legte AMAG die Grundlage für eine durchgängige und koordinierte Kundenbearbeitung und Kundenbetreuung. «Wir sind überzeugt, dass wir mit einer abgestimmten und effizienteren Marktbearbeitung mehr Umsatz mit niedrigeren Kosten erzielen können», so Stebler. Gleichzeitig zahle die kundenzentrierte Kultur langfristig auch auf die Kundenloyalität ein.

Schliesslich sei die Leidenschaft für den Kunden und das Kundenerlebnis der Schlüssel zur erfolgreichen Unternehmung. Denn AMAG-Mann Stebler ist überzeugt: «Ein gutes Kundenerlebnis entsteht, wenn die Erwartungen des Kunden in unerwarteter Weise übertroffen werden, also eine positive Überraschung entsteht.»

Markus Brunold, Geschäftsführer, BSI Business Systems Integration, Bern.

Mehr wissen. Mehr können. Mehr erreichen!
MAS Marketing Management.

MAS Marketing Management
Universität Basel
Peter-Merian-Weg 6, CH-4002 Basel
Telefon +41 61 267 32 07
masmarketing@unibas.ch
www.masmarketing.ch

Gestaltungsideen und Umsetzungsstärke durch …
- die Vertiefung des Marketing Know-how,
- fundierte Kenntnisse in Marketing und Business Development,
- die Stärkung Ihrer Fähigkeiten, überzeugende Strategien für die Marktentwicklung und -bearbeitung aufzubauen,
- die Stärkung der Fähigkeit, gewinnende Strategien für die Marktentwicklung und -bearbeitung umsetzungsreif zu machen,
- wertvolle Ideen für die Gestaltung der Umsetzung,
- exzellente Dozenten und
- einen kompetenten Teilnehmerkreis.

Das bringen Sie mit: Erfahrung und Engagement
- Sie sind offen für Neues und bereit, Wissen und Ideen zu teilen.
- Sie bauen auf einer guten Erstausbildung und mehrjähriger Berufserfahrung auf.
- Sie sind bereit, viel Zeit für weiterführendes Lernen einzusetzen.

Wann, wo, was:
- Beginn: 1. Februar 2016.
- Dauer: Berufsbegleitend 16 Monate.
- Ort: Basel (7 Min. zu Fuss vom Bhf. SBB).

Das Ziel: Professionalität in Marketing und Business Development.
Innovativ. Umsetzungsnah. Wirksam.

Universität Basel

Lucerne University of
Applied Sciences and Arts

HOCHSCHULE
LUZERN

Wirtschaft

Marketing-Weiterbildungen

Master of Advanced Studies

MAS Brand and Marketing Management
MAS Marketing und Management von Dienstleistungen
MAS Digital Marketing and Communication Management
MAS Communication Management

Weitere Informationen und alle modularen Kombinationsmöglichkeiten unter:
www.hslu.ch/marketing-kommunikation

FH Zentralschweiz

Kundenservice der nächsten Generation

Omnichannel Swiss-Life-Kunden können künftig Rat bei einer Online-Community einholen. Der Versicherer folgt damit dem Trend zu neuen Interaktionsportalen.

TOM BUSER

Wenn Kunden von Swiss Life Fragen zu Vorsorge- und Finanzlösungen haben, können sie diese zukünftig einer Online-Community stellen und werden von anderen Kunden unterstützt. Das Schweizer Unternehmen folgt damit dem Trend zum Omnichannel-Kunden, der viele verschiedene Kanäle nutzt und für den Self Services eine Selbstverständlichkeit sind. Beat Marbach, IT-Chef bei Swiss Life, stellt das Projekt exklusiv am diesjährigen YukonDaylight Customer Service Summit in Zürich vor. Zudem werden dort die Ergebnisse einer aktuellen Trendumfrage zu Customer Service präsentiert.

Eine Umfrage unter Schweizer Entscheidern aus Marketing, Verkauf und Kundenservice zeigt auf, dass die Kundenservices in den Unternehmen an strategischer Bedeutung gewinnen. Nachdem sich die Erkenntnis durchgesetzt hat, dass sich Produkte nicht mehr primär über Funktionalität und Preis, sondern vielmehr über ein stimmiges und ganzheitliches Kundenerlebnis differenzieren, bekommt der Kundenservice eine höhere Stellung in den Unternehmen.

In 65 Prozent der Unternehmen hat demnach die Kundendienst-Abteilung eine starke Position innerhalb der Organisation und berichtet beispielsweise direkt an die Geschäftsleitung. Doch nur bei etwas über der Hälfte der befragten Firmen sind kundenbezogene Kennzahlen im Management-Cockpit fest verankert.

Messgrössen sind entscheidend

Die Serviceprozesse industrialisiert und standardisiert haben über die Hälfte der Unternehmen. 85 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass sich die Service-Industrialisierung in den nächsten Jahren zum Standard etablieren wird. Dabei werden sich Qualitätsmanagement-Normen wie etwa Best Practice in Customer Service (EN15838/ISO9001) für die Organisationen als hilfreich erweisen. Gerade im Bereich der Messgrössen spielen die digitalen Kanäle zukünftig eine wichtigere Rolle. Heute messen die wenigsten Unternehmen, welche und wie viele Servicefälle über welche Kanäle gelöst werden und wie die Kundenreise zwischen den Kanälen aussieht – also in welchem Kanal startet der Servicefall und über welchen Kanal wird er beendet.

Kunden nutzen heute verschiedene Kanäle für Serviceanfragen und Käufe. Sie erwarten, dass das in einem Kanal generierte Kundenwissen an die übrigen Kanäle verteilt wird. Kunden des Telekommunikationsunternehmens Swisscom, welche ein Produkt im Netz gefunden haben, können dieses in einem Shop nach ihrem Wunsch reservieren lassen und dort in Ruhe testen. Serviceanfragen können über Apps ausgelöst werden. Kunden des Gesundheitsversicherers Helsana können Fragen zu Gesundheit und Versicherung in einer Online-Community beantworten lassen.

Nur 15 Prozent der Anfragen von Kunden werden rein digital erledigt.

Eine Studie von McKinsey hat ergeben, dass über 40 Prozent der Kundenanfragen, die in einem digitalen Kanal wie Social Media starten, in einem traditionellen Kanal wie dem Telefon enden. Gerade einmal 15 Prozent der Anfragen werden rein digital abgewickelt.

Proaktiver Kundenservice ist Standard

Echtzeitanalysen versorgen Servicemitarbeiter während der Kundeninteraktion mit wichtigen Informationen über Kundenverhalten und Präferenzen, die dadurch aktiv auf Kundenanliegen reagieren können. Ausserdem sind Kundenservicemitarbeiter heute in der Lage, Kunden proaktiv Vorschläge zu Produkten oder speziellen Serviceangeboten zu unterbreiten. Die Hälfte der Unternehmen tut dies bereits und die Mehrheit der Befragten, nämlich 77 Prozent, ist der Meinung, dass sich dieses Thema in den nächsten Jahren durchsetzen wird.

Moderne Call-Center-Systeme setzen in Sachen Automation noch eine Schippe drauf: Sie versenden Erinnerungen an Kunden, wenn sich zum Beispiel Termine verschieben. Diese sogenannten Proactive Reminder werden heute schon von ungefähr einem Drittel der Unternehmen angeboten. Ein Wachstumsfeld haben die Umfrageteilnehmer im Bereiche der Support-Automation identifiziert. Die Fortschritte in der Digitalisierung machen es möglich, Serviceanfragen zu automatisieren und Mitarbeitende optimal zu unterstützen.

Nützliche Helfer und Tools gibt es dabei eine ganze Menge: Software für die Stimmerkennung des Anrufers inklusive der Analyse seines Zufriedenheitslevels aufgrund der Stimmlage, intelligente, virtuelle Assistenten für Mitarbeitende und Kunden, die Lösungsvorschläge unterbreiten. Swiss Life zum Beispiel will Interaktionen von Kunden künftig über das Kundenportal und die Community systematisch auswerten. Falls nötig, werden Verkaufs- und Servicemitarbeiter proaktiv informiert, damit diese mit den Kunden in Kontakt treten können.

Call Center aus der Cloud vorteilhaft

Obwohl zurzeit nur 6 Prozent der Firmen ihre Call-Center-Infrastruktur über einen Cloud-Service beziehen, erwartet fast die Hälfte der Umfrageteilnehmer, dass Cloud-Service in den nächsten fünf Jahren zum Standard wird. Eine der Vorreiterinnen in der Schweiz ist Lisa Martin, Call-Center-Leiterin bei Viollier und Referentin auf dem diesjährigen Summit. Während Anrufe früher an 17 verschiedenen Standorten eintrafen, so geschieht dies heute in einem zentralen Call Center. Die Folge: Deutlich messbare Effizienzgewinne.

Die YukonDaylight-Trendumfrage zu Customer Service zeigt klar auf, vor welchen Herausforderungen die Service-Organisationen heute stehen. Fest steht: Die Kundenservice-Strategie ist so individuell wie das Unternehmen selbst. Wichtig ist, dass diese klar und deutlich formuliert wird, um dann im nächsten Schritt die Organisation, die technischen Hilfsmittel und die Kanäle zu definieren. Gerade vor dem Hintergrund der rasant voranschreitenden Digitalisierung ist dies heute wichtiger denn je.

Tom Buser, Managing Partner, YukonDaylight, Basel.

Der YukonDaylight Customer Service Summit findet am 23. September 2015 im «Holiday Inn» bei der Messe Zürich statt. Informationen und Registration: www.csum.ch.

Landi: Der Detailhändler betreibt in der Schweiz rund 250 Filialen. ZVG

ANZEIGE

WDHB

Lernen Sie schon heute die Welt Ihrer Kunden von morgen kennen.

Seit 1989 hilft WDHB renommierten Unternehmen wie Manor, ProSiebenSat.1 oder Airbus, die Welt Ihrer Kunden kennen zu lernen. Zu diesem Zweck konzipiert und begleitet WDHB massgeschneiderte **Learning Expeditions** in aller Welt.

Erleben Sie hautnah, wie neue Technologien das Konsumverhalten verändern, wie Pioniere Innovation angehen, und was die Trends von morgen sind.

Ein Erfolgsrezept, das sich bewährt hat: WDHB hat über 500 Lernexpeditionen für mehr als 10'000 Führungskräfte organisiert.

Melden Sie sich unter **wdhb.com/kundenorientierung** an, um kostenlos aktuelle Trend Reports zu erhalten, oder kontaktieren Sie uns unter **kundenorientierung@wdhb.com**, um weitere Informationen zu erhalten.

Learning Expeditions by WDHB.

www.wdhb.com | Zürich | Boulder | Hong Kong | Rio de Janeiro | Singapore