

„Customer Management 3.0 – Anforderungen an das Customer Management von morgen“

Das Customer Management 2020 wird mit dem Customer Management konventioneller Prägung nur noch wenig gemein haben. Die zunehmende Verbreitung des mobilen Internets und die Senkung der Zugriffsbarrieren bewirken eine hohe Informationstransparenz. Weiterhin verstärkt die Möglichkeit zur Solidarisierung über Social Media die Kommunikationsmacht der Konsumenten. Dies setzt Unternehmen massiv unter Handlungsdruck. Die Kunden wollen und müssen stärker in die Wertschöpfung von der Produktentwicklung bis hin zur Vermarktung integriert werden. B+I sprach mit Dr. Rainer Mehl, Vice President Manufacturing, und Dr. Thomas Dmoch, Senior Managing Consultant bei NTT DATA, über die Folgen dieser Entwicklung und die Erfolgsfaktoren auf dem Weg zum Customer Management 3.0.

B+I: Herr Dr. Mehl, sie haben jüngst ein viel beachtetes Fachbuch zum Thema „Customer Management“ herausgegeben. Was hat Sie als Unternehmensberater hierzu bewogen?

MEHL: Der Schlüssel zum Markterfolg sind zufriedene Kunden. Deren Zufriedenheit hängt davon ab, ob ihre Erwartungen erfüllt werden. Genau diese Erwartungen sind aktuell im Umbruch. Das mobile Internet und insbesondere Social Media verändern das Informations- und Konsumverhalten der Menschen. Wenn man möchte, kann man persönliche Botschaften an ein Massenpublikum senden. Solidarisieren sich die Nutzer zudem im Internet, haben sie eine immense Kommunikationsmacht. Weiterhin erlauben Wikipedia und YouTube, sich kreativ einzubringen. Und über eBay ist jeder ein Verkäufer. Sie sehen, die Konsumenten sind im privaten Kontext wertschöpfend tätig. Dieser Trend ist ein Massenphänomen. Er wird sich in den nächsten Jahren noch verstärken, weil die Zugangsbarrieren zum Internet weiter sinken. Unternehmen geraten deshalb unter Handlungsdruck. Ihr Customer Management muss sich dem veränderten Konsumentenverhalten anpassen. Uns war es wichtig, gemeinsam mit Wissenschaftlern und Praktikern den Blick in das Jahr 2020 zu werfen und eine Prognose zu wagen, wie das Customer Management der Zukunft aussieht. Unsere Frage war: Welche Auswirkungen haben das veränderte Kommunikati-

onsverhalten und insbesondere die Mitwirkungsbereitschaft der Konsumenten auf das Customer Management, und zwar auf alle Aspekte, also von der Strategie über die Implementierung bis zur Umsetzung?

» Wir können den Kunden nicht mehr „managen“, er ist der „Manager“. «

Was genau verstehen Sie unter dem Begriff „Customer Management“?

MEHL: Bislang verstand man unter Customer Management die Gestaltung verschiedener Interaktionskanäle, meist durch IT-Systeme unterstützt. Dabei galt es, den Ausgleich zwischen dem erwarteten Umsatz mit dem Kunden einerseits und den Erwartungen des Kunden andererseits zu finden, und zwar über alle Phasen des Kundenlebenszyklus. Das Ziel des Unternehmens bestand darin, den finanziellen Wert der Beziehung nachhaltig zu steigern. Das ist die konventionelle Lesart von Customer Management.



Dr. Thomas Dmoch

Ist Senior Managing Consultant im Bereich Customer Management der Cirquent GmbH, hat mehr als 16 Jahre Erfahrung in Automobilkonzernen wie Volkswagen, Ford und Volvo, unter anderem als Marketingleiter bei Skoda und Renault Trucks. Thematische Schwerpunkte in den Bereichen Marketingstrategie und -kommunikation. Bei NTT DATA leitet er das Kompetenzzentrum Social Media, das sich mit den organisatorischen Auswirkungen des veränderten Konsumentenverhaltens beschäftigt.

Dr. Rainer Mehl

Ist Head of Industry Manufacturing und Vice President Automotive der Cirquent GmbH, hat mehr als 20 Jahre Strategie- und Führungserfahrung in Unternehmensberatungen, Stationen bei PwC Consulting und IBM Business Consulting, seit dem Jahr 2000 als Partner, seit 2002 als Global Relationship Partner für einen großen Automobilhersteller, ab 2005 Leiter der Strategy and Change Consulting Practice für IBM Deutschland und Nordost-Europa, Branchenschwerpunkte in den Bereichen Automobil- und Automobilzulieferindustrie, Automobilbanken und Konsumgüterhersteller, thematische Schwerpunkte in den Bereichen Organisations- und Prozessentwicklung, CRM, Change Management und Programmsteuerung.

Und die gilt nicht mehr?

MEHL: Nein, weil dieses Begriffsverständnis nicht dem veränderten Konsumentenverhalten entspricht. In Zukunft wird die Beziehung zum Kunden viel weniger planbar sein. Wir können den Kunden nicht mehr „managen“, er ist der „Manager“.

Herr Dr. Dmoch, im Leitartikel des Buches weisen Sie auf die schwindende Kommunikationshoheit der Unternehmen hin. Welche konkreten Auswirkungen hat dies im Hinblick auf ein effektives und effizientes Customer Management?

DMOCH: Aufgrund von Social Media verändern sich die Regeln der Marketingkommunikation. In der Ära der Massen-

medien lag die Kommunikation in der Hand des Unternehmens. Heutzutage erlaubt das Web 2.0 weithin sichtbare Meinungsäußerungen. Deren Richtung ist wenig vorhersehbar. Unternehmen können die Reaktionen der Konsumenten nicht kontrollieren. Vielmehr sollte man sich auf einen Dialog einstellen. In Analogie zum „Flipper-Spiel“ lautet die Empfehlung, die Kugel möglichst lange im Spiel zu halten. Ein Beispiel, wie man es richtig macht, ist die humorvolle Reaktion des OTTO-Versands auf die Online-Nominierung eines Studenten in Frauenkleidern beim Model-Contest. Sie haben mitgespielt.

Das bedeutet für das Customer Management, dass es erstens dialogisch und integrativ angelegt sein muss. Zweitens

sollte das Markenerlebnis integriert über alle Touchpoints kommuniziert werden. Drittens ist die Kommunikation über die Mitarbeiter viel wirkungsvoller, weil der Kunde den Dialog auf Augenhöhe sucht.

Der Titel Ihres Buchbeitrags „Customer Management 3.0“ suggeriert dem Leser, dass Sie einen fundamentalen Evolutionssprung im Customer Management erwarten. Sie stellen weiterhin fest: „Das Customer Management konventioneller Prägung ist tot.“ Worin unterscheidet sich Customer Management 3.0 denn nun genau gegenüber dem Status quo?

MEHL: Vorweg: Unsere Kritik besteht nicht darin, dass wir das Customer Managements in strategischer Hinsicht modifizieren wollen. Vielmehr glauben wir, dass das Customer Management in vielen Fällen hinter seinem Potenzial bleibt. Wir sehen den Bedarf für eine konsequente Umsetzung.

Konkret: Unter Customer Management 3.0 verstehen wir die Gestaltung von nachhaltig profitablen Kundenbeziehungen entlang aller Touchpoints und über den gesamten Kundenlebenszyklus hinweg. Die aus den Veränderungen in der Kundeninteraktion resultierenden Anforderungen erfordern zukünftig eine verbesserte IT. Sie trägt entscheidend dazu bei, die Austauschbeziehungen zwischen Kunden und Unternehmen zu gestalten. Dabei gilt es, die Konsumenten für vertrauensvollen Dialog zu gewinnen. Das übergeordnete Ziel ist, den Wert der Beziehung für beide Seiten zu steigern. Weil Vertrauen eine Schlüsselgröße ist, spielen soziale Interaktionsregeln der Mitarbeiter eine wichtige Rolle. Im Außenverhältnis ist die Integration der Kunden wichtig. Hier bieten sich vielfältige Chancen, weil die Kunden eine hohe Mitwirkungsbereitschaft haben.

Im Kern geht es also darum, die bislang praktizierte Push-Kommunikation durch eine aktive Kundenintegration abzulösen ...

DMOCH: Genau, und noch mehr! Vordergründig geht es darum, einen Dialog mit den Kunden zu etablieren. Dabei ist Relevanz entscheidend, sonst gehen die Kunden auf unser Gesprächsangebot nicht ein. Darüber hinaus geht es um das manifeste Verhalten: Konsumenten sind im Privaten dank eBay, Amazon und Wikipedia darin geübt, ihre Fähigkeiten einzubringen: Sie handeln, bewerten und bringen ihr Wissen ein. Auf den genannten Plattformen wird insofern Mehrwert geschaffen. Diese Mitwirkungsbereitschaft kann man für Unternehmen aktivieren, sofern man den Kunden einen Vorteil vermittelt. Für die Unternehmen ist das eine große Chance. Sie können beispielsweise über Self-Services die Kosten senken oder über Mass Customization die Attraktivität ihrer Produkte steigern.

Können Sie die neuen Möglichkeiten der Kundenintegration und die für Unternehmen hieraus resultierenden geschäftlichen Chancen kurz an einem Beispiel konkretisieren?

MEHL: Nehmen wir das Thema Produktinnovation. Unsere Studien haben ergeben, dass sich Konsumenten zur Mitwirkung motivieren lassen, und zwar durchaus mittels nicht-finanzieller Anreize. Das sind zum Beispiel die Sichtbarkeit in der Community, exklusive Informationen und meritokratische Mitbestimmungsrechte bei der Gestaltung der Plattform. Kurzum: Sie möchten das Gefühl haben, dass es auch „ihr Projekt“ ist. Erfolgreiche Beispiele sind der Starbucks Idea Storm, Volkswagen Peoples Car und das Audio Lab von Audi.

Woran lässt sich der Erfolg von Customer Management 3.0 festmachen?

MEHL: Unseres Erachtens ist es ein wichtiges Ziel eines Unternehmens, die Kundenzufriedenheit zu steigern und nachhaltig profitable Kundenbeziehungen zu etablieren.

» Das Customer Management im Jahr 2020 wird komplexer sein als heute. «

Herr Dr. Dmoch, worin liegen Ihrer Meinung nach die zentralen Erfolgsfaktoren des Customer Management 3.0?

DMOCH: Wir haben in unserer Studie fünf Erfolgsfaktoren identifiziert: Die Existenz von Customer Analytics im Unternehmen, weiterhin Kundeninteraktion, Markenerlebnis, Innovation und Infrastruktur. Alle Faktoren haben wir jeweils durch mehrere Indikatoren operationalisiert. Zum Beispiel verstehen wir unter Customer Analytics die regelmäßige Erhebung von Daten über die Zielgruppe wie deren Transaktions- und Interaktionswert sowie Empfehlungen der Peer Group, und zwar in Echtzeit allen Mitarbeitern mit Kundenkontakt bereitgestellt.

Anhand dieser Erfolgsfaktoren können wir den Reifegrad eines Unternehmens bestimmen und im Rahmen eines branchenspezifischen Benchmarking Handlungsempfehlungen ableiten.

Welche Hindernisse müssen Unternehmen auf dem Weg zum Customer Management 3.0 überwinden?

MEHL: Das Customer Management wird in Zukunft komplexer sein, weil die Informationsmacht der Kunden mit dem Web 2.0 steigt. Diese Entwicklung mündet in der Erwartung der Kunden, vom Unternehmen höchst individuell betreut zu werden.

Voraussetzung für maßgeschneiderte Angebote und individuelle Kundenbetreuung ist der Zugang zu Informationen über die Interessen und Bedürfnisse der Kunden, wie sie soziale Netzwerke bergen. Für den Zugriff auf solche Daten wird es ausschlaggebend sein, das Vertrauen der Kunden zu erlangen.

Es gilt also eine ganze Reihe von Fragen rund um die Systemintegration und das Multichannel Management zu klären, oder?

MEHL: Ganz richtig. Die Integration des Internets in das Customer Management die Zahl der zu gestaltenden Touchpoints und damit die Komplexität der Multikanalsysteme. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, die Interaktion der Kunden real-time zu verfolgen, um unmittelbar reagieren zu können. Dies setzt zudem eine von Transparenz geprägte Unternehmenskultur voraus, in der alle Mitarbeiter gemäß sozialen Regeln persönlich in den Kundenkontakt integriert werden können. Vor allem in technischer Hinsicht gibt es einige Herausforderungen. Die größte besteht darin, für die bestehenden CRM-Systeme Zugänge zu Communities in Facebook oder XING zu schaffen.

Gibt es aus Ihrer Sicht schon positive Beispiele für ein gelungenes Customer Management 3.0? Was haben diese Unternehmen besser als andere gemacht?

DMOCH: Ja, wir beobachten in zahlreichen Unternehmen, dass das Customer Management sehr erfolgreich betrieben wird, allerdings in Hinblick auf spezifische Teilaspekte. So sind die Online-Handelshäuser im Hinblick auf Analytics sehr gut. Bei Herstellern von FMCG ist die Kundeninteraktion meist perfekt umgesetzt und bei den deutschen Premium-Automobilmarken das Markenerlebnis über die meisten Touchpoints. Aber es gibt unseres Wissens kein Unternehmen, das alle Aspekte in Gänze realisiert.

Wenn Sie in einem Satz skizzieren müssten, wie Customer Management im Jahr 2020 aussehen wird, was würden Sie sagen?

MEHL: Das Customer Management im Jahr 2020 wird komplexer sein als heute, aber den Kunden viel stärker integrieren, zugleich interaktiver und markenfokussierter sein.

Herr Dr. Mehl, Herr Dr. Dmoch, wir danken Ihnen für das Gespräch.

Forschung und Praxis – jetzt noch unbeschwerter und leichter.



Ihr Tag verdient einen leichten Start. Am besten mit Wirtschaftsinformatik & Management, dem Magazin, das Beiträge aus Wissenschaft und Forschung praxisnah zubereitet. Es fördert den Wissenstransfer zwischen Universität und Unternehmen. Erfrischend leicht. So kann der Tag kommen. Für ein kostenloses Probeheft faxen Sie einfach den Coupon an: +49 (0)611 / 78 78 407.

www.wissenschaftfuersmanagement.de

Wirtschaftsinformatik & Management



Ja, ich möchte Wirtschaftsinformatik & Management kennenlernen. Bitte senden Sie mir die nächste Ausgabe kostenlos zu.

Wenn mir das Magazin für Praktiker gefällt, brauche ich nichts weiter zu tun. Ich erhalte dann 6 Ausgaben für € 111,50 pro Jahr (inkl. Versand und MwSt.). Der Bezug ist vollflexibel und kann jederzeit zur nächst erreichbaren Ausgabe beendet werden. Ich gehe also keinerlei Risiko ein. Möchte ich Wirtschaftsinformatik & Management nicht weiterlesen, melde ich mich innerhalb von 14 Tagen nach Erhalt des Heftes. Ein Angebot der Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, GF: Dr. R. Birkelbach, AG Wiesbaden HRB 9754.

Einfach Coupon ausfüllen und faxen an +49 (0)611 / 78 78 407.

Oder bestellen Sie einfach per Tel.: +49 (0)6221 / 345-4303 oder E-Mail: gabler-service@springer.com.

FIRMA

VORNAME / NAME

FUNKTION

BRANCHE

STRASSE / NR.

PLZ / ORT

TELEFON

E-MAIL-ADRESSE

DATUM / UNTERSCHRIFT

C0001532

Ihre Adresse wird nicht an Dritte zu Werbezwecken weitergegeben. Die Verwendung Ihrer Daten dient ausschließlich für Produktinformationen durch den Verlag. Sie können jederzeit per E-Mail (widerspruch@springer.com) widersprechen.

Sustainability

