

# **Vom Unternehmen zum Kundenunternehmen**

Kunden gewinnen und halten  
mit dem Customer Care Concept

Tom Buser · Beat Welte · Thomas Wiederkehr

*Versus · Zürich*

---

#### Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© Versus Verlag AG, Zürich 2003

Informationen über Bücher aus dem Versus Verlag finden Sie unter <http://www.versus.ch>

*Umschlagbild und Kapitelillustrationen:* Thomas Woodtli · Witterswil  
*Satz und Herstellung:* Versus Verlag · Zürich  
*Druck:* Comunecazione · Bra  
Printed in Italy

ISBN 3 03909 013 5

# Vorwort

## der Autoren

Die Alarmzeichen sind deutlich: Die Weltwirtschaft ist nicht nur konjunkturellen Stürmen ausgesetzt, sondern befindet sich in einem tiefgreifenden strukturellen Wandel. Globalisierung, Überkapazitäten und als Folge davon ein enormer Wettbewerbsdruck machen den Unternehmen zu schaffen, und zwar in praktisch allen Branchen. Die Reaktionen auf die enormen Herausforderungen sind fast überall gleich: »Mehr des Gleichen«. Kosten – und somit meistens Personal – werden laufend gesenkt und mit Marketing- und Vertriebsmaßnahmen wird planlos versucht, neue Kunden zu finden.

Als potenzieller Kunde hat man jedoch kaum die Chance herauszufinden, welcher Anbieter die Bedürfnisse am besten befriedigt. Denn diese gleichen sich aufs Haar, eine Differenzierung ist nicht mehr auszumachen. Auch nützliche Dienstleistungen um das eigentliche Kernprodukt sucht man vergebens. Gelockt wird mit immer billigeren Produkten und Dienstleistungen. Und wenn der Kunden schon nicht bekommt, wonach er eigentlich sucht, so spielt er zumindest seine Nachfragemacht aus: Die Preise fallen immer tiefer.

Das Zeitalter der Kundenökonomie ist angebrochen, und das wird sich so schnell nicht ändern. Denn die Kunden werden nicht bereit sein, von ihren (berechtigten) Ansprüchen zu lassen. Dies verlangt Handeln von den Unternehmen – wenn sie überleben wollen.

Doch die Unternehmen verlieren im täglichen Überlebenskampf das wichtigste aus den Augen: den Kunden als Individuum. Das ist anders auch gar nicht möglich. Die Unternehmensprozesse sind nämlich nicht so strukturiert, dass sie den Kunden und seine individuellen Bedürfnisse erkennen und darauf entsprechend reagieren könnten. Dafür wären relativ tiefgreifende Veränderungen nötig.

Dies erfahren wir alle als Kunden nur allzu deutlich. Banken lassen bei bestehenden Kunden Hypotheken auslaufen, ohne auf die Idee zu kommen, sie proaktiv zu kontaktieren und ihnen einen neuen Hypothekarvertrag anzubieten – parallel dazu werben sie aggressiv um neue Kunden. Autohersteller würden nie auf die Idee kommen, sich sechs Monate nach dem Autokauf nach der Zufriedenheit des Kunden und Verbesserungsvorschlägen zu erkundigen – gleichzeitig werben sie mit Null-Prozent-Leasing aggressiv um Neukunden und beschäftigen Heerscharen von Spezialisten, die ihre Autos verbessern sollen.

Im Zeitalter der Kundenökonomie haben die Unternehmen die besten Chancen, welche sich wieder auf ihre Kunden besinnen, mit ihnen kommunizieren und vor allem auch von ihnen lernen. Dieses Buch will Unternehmen Denkanstöße geben und konkrete Vorgehensweisen aufzeigen, wie aus einem Unternehmen ein Kundenunternehmen werden kann, das in der Kundenökonomie Erfolg haben wird. Dafür sind in letzter Konsequenz sehr tiefgreifende Veränderungen in den Unternehmen notwendig. Es ist aber möglich und sogar ratsam, mit kleinen Schritten zu beginnen, mit denen sehr schnell viel Wirkung zu erzielen ist. Denn Schnelligkeit bei der Ausrichtung auf den Kunden ist in der Kundenökonomie entscheidend, ganz nach dem Motto: »Erledige erst das Nötige, dann das Mögliche. Irgendwann schaffst Du das Unmögliche.«

Viele haben zum Gelingen dieses Buches beigetragen. Ihnen allen sei gedankt. Ganz spezieller Dank geht an Judith Henzmann vom Versus Verlag für ihren großen Einsatz und die wertvolle Unterstützung sowie an Helmut Zaunschirm, der den Boden für das Customer Care Concept bereitet hat und mit vielen Erkenntnissen aus seiner langen Erfahrung bei der Neuausrichtung von Unternehmen zum Gelingen des Projektes beigetragen hat.

Erfahrungen und Gedanken zu diesem Buch oder zum Thema erreichen uns unter [kundenunternehmen@versus.ch](mailto:kundenunternehmen@versus.ch).

Basel und Zürich, im September 2003

Tom Buser  
Beat Welte  
Thomas Wiederkehr

# **Vorwort**

## **von Prof. Dr. Jean-Paul Thommen**

Customer Care – einmal mehr ein neues Modewort, das die Runde macht! Und in der Tat, es gibt schon einige Aufsätze und Bücher zu diesem Thema, auf die das Sprichwort vom »alten Wein in neuen Schläuchen« einmal mehr voll zutrifft. Wie wohltuend ist es deshalb, dass die Autoren nicht mit Schlagworten um sich werfen, sondern diese Schlagworte mit Inhalt füllen, Zusammenhänge aufzeigen und ein überzeugendes Konzept präsentieren.

Ausgehend von der Kundenorientierung versuchen die Autoren zu zeigen, wie sich eine solche Ausrichtung auf ein Unternehmen auswirkt. Sie verfallen dabei nicht der Versuchung, einzelne Aspekte hervorzuheben und die Problematik zum Beispiel nur aus Sicht des Marketings oder der IT zu betrachten. Ihr Ansatz ist radikal und fundamental, wie dies das Business Process Reengineering fordert, so dass ein Customer Process Reengineering die logische Folge ist. Bei diesem Ansatz muss das gesamte Unternehmen einem grundlegenden, tiefgreifenden Wandel unterzogen werden. Ausgehend von der Tatsache, dass Unternehmen von ihren Kunden lernen können und müssen, versteht es sich von selbst, dass ein solches Unternehmen eine lernende Organisation ist.

Die Autoren haben es geschafft, ein überzeugendes Konzept zur Customer Care zu verfassen, und zeigen, wie es in der Praxis umgesetzt werden kann. Dabei ist es ihnen gelungen, die zugrunde lie-

gende Theorie – wo für den Leser von Nutzen – didaktisch geschickt einzubauen. Theorie wird im besten Sinn des Wortes verstanden: Betrachtung und Reflexion der Praxis, um diese verständlich und gestaltbar zu machen. Entstanden ist damit nicht nur ein in der Praxis bereits bewährtes, sondern auch ein theoretisch fundiertes Konzept. Da die Texte gut geschrieben sind und durch hilfreiche Abbildungen und ein Glossar ergänzt werden, macht es Spaß, dieses Buch zu lesen.

Ich wünsche dem Buch den Erfolg, den es verdient!

Zürich, im September 2003

Jean-Paul Thommen

---

# Inhaltsverzeichnis

## 1 Grundlagen

1.1	Die Kundenökonomie oder: Heute ist wirklich alles anders . . . .	13
1.2	Mangelnde Differenzierung . . . . .	17
1.3	Business Process Reengineering (BPR) . . . . .	20
1.4	Customer Relationship Management (CRM) . . . . .	23
1.5	Customer Process Reengineering (CPR) . . . . .	26
1.5.1	Customer . . . . .	28
1.5.2	Process . . . . .	33
1.5.3	Reengineering . . . . .	36
1.6	Forderungen der Kundenökonomie . . . . .	38
1.6.1	Fokus Dialog und Individualisierung . . . . .	41
1.6.2	Der Kunde als Innovationsmotor . . . . .	46
1.6.3	Customer Lifetime Value . . . . .	50
1.6.4	Segmentierung des Kundenpotenzials . . . . .	55

## 2 Customer Care Concept

2.1	Begriffsbestimmung Service-Organisation . . . . .	63
2.2	Optimierung von und zwischen Prozessen . . . . .	65
2.2.1	»Transmissionsriemen« für Kundenanliegen . . . . .	65
2.2.2	Effiziente Supportfunktionen . . . . .	69
2.3	Kernkomponenten des Customer Care Concept . . . . .	70
2.3.1	Multichannelling . . . . .	73
2.3.2	Single Point of Contact/Single Point of Information . . . . .	76
2.3.3	Kompetenzstufen . . . . .	78
2.3.4	Prozessorientierung . . . . .	81
2.3.5	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess und Reporting . . . . .	85

2.4	Fokus E-Level und dezentrale Services	89
2.4.1	E-Level statt Web-Kanal	89
2.4.2	Dynamische Allokation von Kundenwissen	92
2.4.3	Self-Service und Prozessautomatisierung	96
2.4.4	Bedeutung von dezentralen Services	101

### **3 Die perfekte Customer Care Organization schaffen**

3.1	Gestaltungsbereiche des Customer Care Concept	107
3.1.1	Strategie	110
3.1.2	Mensch	113
3.1.3	Organisation	116
3.1.4	Technik	120
3.2	Selbsttest – Gestaltungsbereiche und Kernkomponenten	123
3.2.1	Customer Care Index	123
3.2.2	Erweiterter Selbsttest	125
3.3	Projektmethodik	130
3.3.1	Vision und Quick Wins	132
3.3.2	Konzept und Einführung	135
3.3.3	Betrieb und Review	138
3.3.4	Fokus Mensch in Veränderungsprozessen	139
3.3.5	Fokus Qualitäts- und Lenkungssysteme im Betrieb	145
3.3.6	Stolpersteine	156
3.3.7	Return on Investment	159
3.4	Beispiel interne Service-Organisation	162
3.4.1	»The Gap«: Informationslücken in komplexen Bankorganisationen	162
3.4.2	»Bridging the Gap«: Interne Service-Organisation als Vermittlerin von Wissen	164
3.4.3	Vision	169
3.4.4	Fokus Technik	173
3.4.5	Nutzen	176

<b>Glossar</b>	181
----------------	-----

<b>Literaturverzeichnis</b>	211
-----------------------------	-----

<b>Stichwortverzeichnis</b>	215
-----------------------------	-----

<b>Die Autoren</b>	227
--------------------	-----