

# Engineering IT-basierter Services

Prof. Dr. Klaus-Peter Fährnich

Teil 14: Kundenintegration und Kundenmanagement

28.06.2006

## Engineering IT-basierter Services

1. Einführung
2. Typologisierung von Dienstleistungen
3. Grundlagen des Service Engineering
4. Vorgehensmodelle
5. Plattformstrategie: Produktmodelle und Modularisierung
6. Methoden und Werkzeuge I
7. Methoden und Werkzeuge II
8. Methoden und Werkzeuge III
9. Methoden und Werkzeuge IV
10. Werkzeuganwendung I
11. Werkzeuganwendung II
12. Zusammenfassung Werkzeuge
13. Service-Technologien
- 14. Kundenintegration und Kundenmanagement**
15. Fallstudie IT-Services
16. Standardisierung im Dienstleistungsbereich
17. Dienstleistungen im internationalen Wettbewerb
18. Praxisteil I
19. Praxisteil II

## Kundenintegration

- Themenfelder:
  - Bedeutung der Kundenorientierung
  - Bedürfnisse und Erwartungen von Kunden
  - Gestaltung der Kundenschnittstelle
  - Modelle zur Kundeneinbindung in die Dienstleistungsentwicklung
  - Kundenindividualität durch Customer Relationship Management (CRM)

## Notwendigkeit der Kundenintegration bei DL

Die Charakteristika der Dienstleistungen machen eine Integration des Kunden zwingend notwendig:

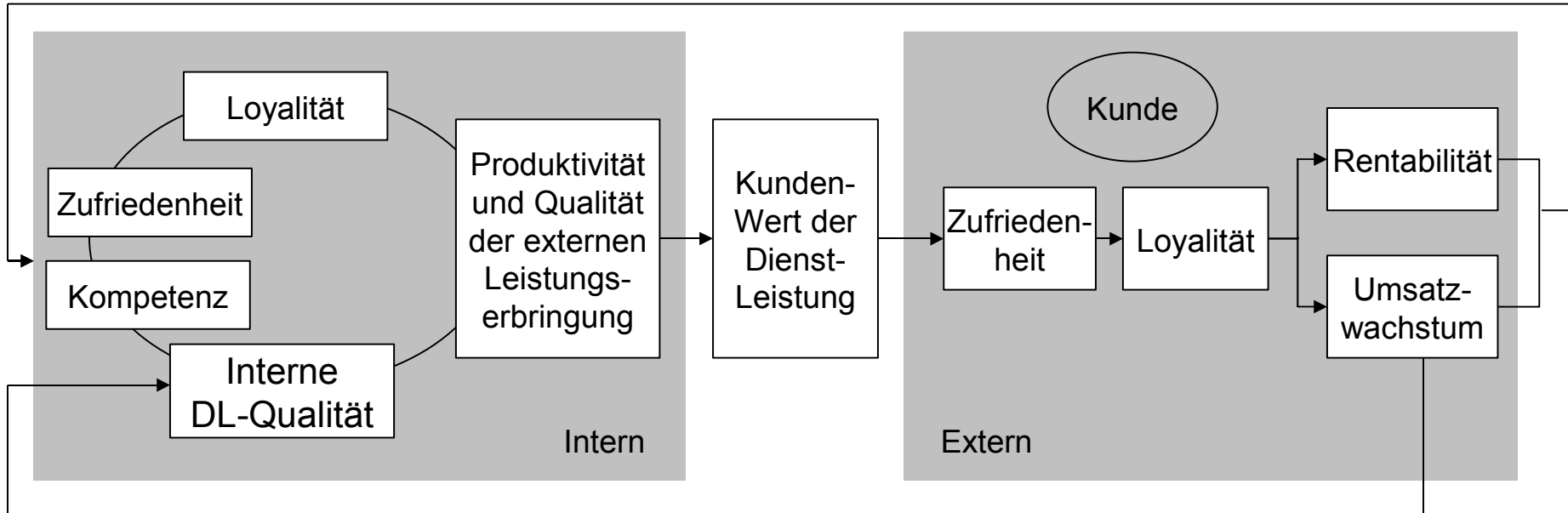
- „uno-actu“-Prinzip – Simultanität der Produktion und des Absatzes (Kunde ist beim Erstellungsprozess anwesend)
- Integration des externen Faktors (Kunde ist (aktiver) Teilnehmer am Dienstleistungsprozess)

Daraus ergeben sich folgende Zustände:

- Der Kunde ist Teil des Erstellungsprozesses.
- Fehler im Erstellungsprozess werden vom Kunden sofort wahrgenommen.
- Der Kunde bringt sich oder ein Objekt in die Dienstleistungserstellung ein.
- Der Kunde erlebt die Dienstleistung erst im Moment des Verbrauchs und kann sie nicht vorher testen.

# Service-Profit-Chain

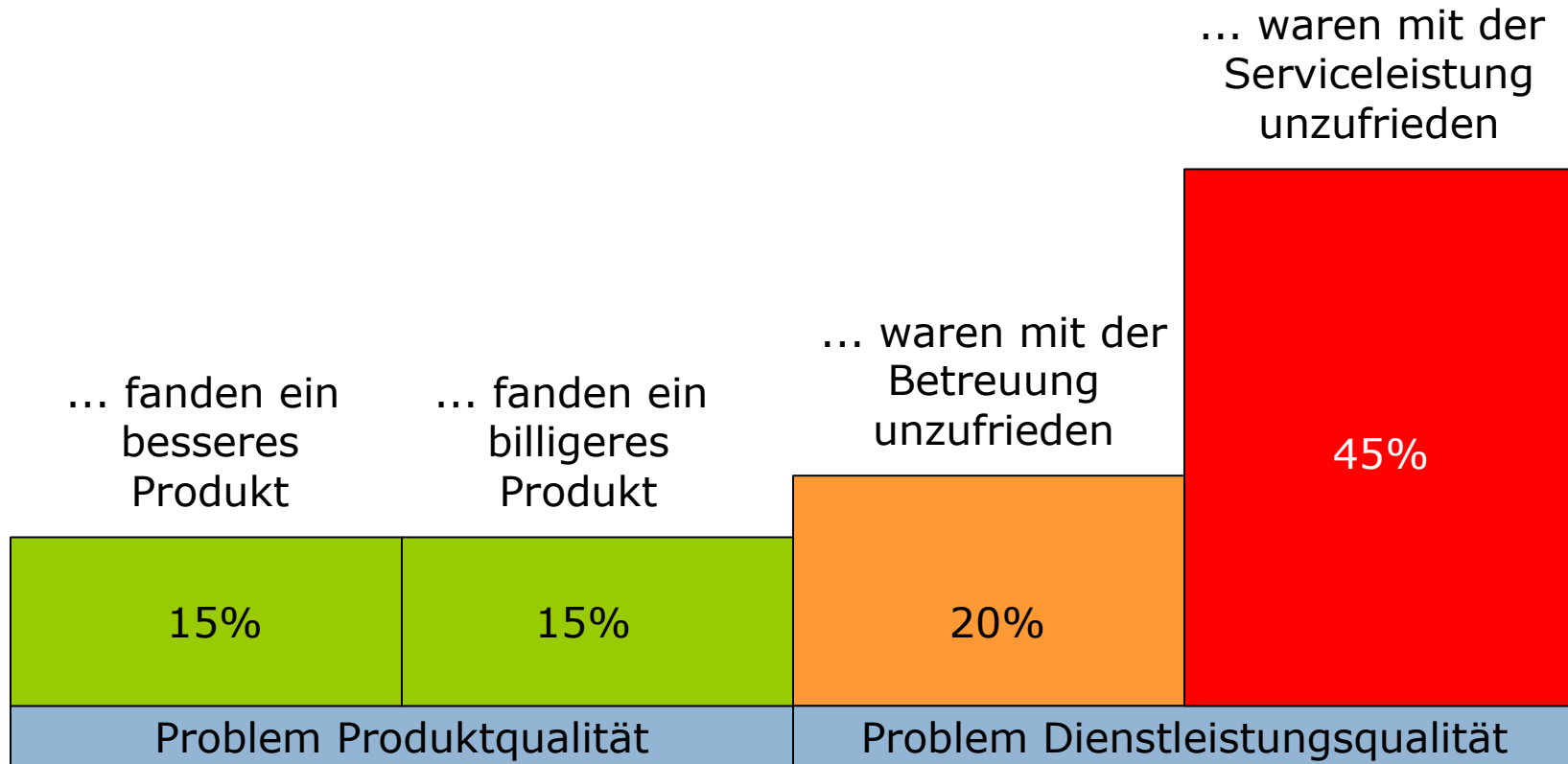
Die Service-Profit-Chain führt die verschiedenen Faktoren bei der Dienstleistungserbringung zusammen und zeigt die Relevanz des Kunden auf.



Quelle: Heskett et. al., 1997

## Folgen fehlender Kundenorientierung

Die Gründe für Abwanderung von Kunden liegen meistens in der Qualität der Dienstleistungen!



Quelle: Forum Corporation

## Kundenkriterien an Dienstleistungen

Kunden wählen sich Dienstleistungen nach folgenden Kriterien aus:

- Verfügbarkeit
- Komfort
- Zuverlässigkeit
- Personalisierung
- Preis
- Qualität
- Ansehen
- Sicherheit
- Geschwindigkeit

Die Kundenschnittstelle bei IT-basierten Dienstleistungen...:

- ist IT-basiert, womit der direkte Kundenkontakt verloren geht.
- muss die Kriterien der Kundenerwartung weiterhin erfüllen.
- muss die Kundenerwartungen sogar mehr erfüllt als bisher, um den Kunden langfristig zu binden.

## Defizite in der Kundenorientierung

Praxisuntersuchungen ergeben:

- Manager stufen ihr Unternehmen deutlich kundenorientierter ein als dessen Kunden.
  - Insbesondere bei der Qualität der Dienstleistungen und der kundenbezogenen Prozesse sind jedoch Defizite offensichtlich.
  - Es fehlt häufig ein klares Verständnis darüber, was Kundenorientierung für das Unternehmen bedeutet.
- ➔ Was sind die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden?

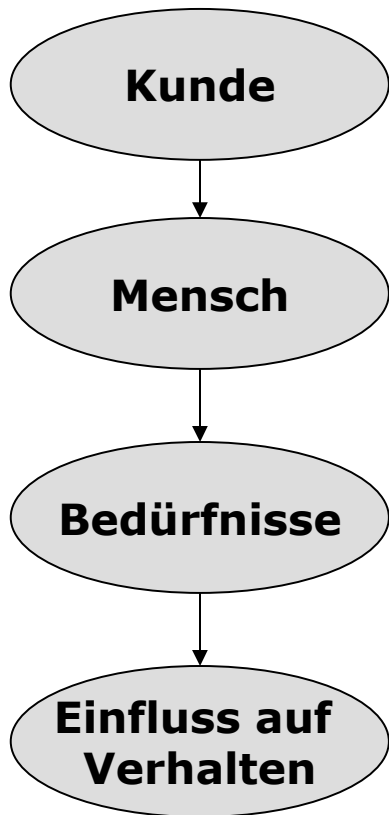


# Bedürfnisse und Erwartungen

Bedürfnisse	Erwartungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antriebskräfte im Inneren des Menschen</li> <li>• unspezifische Antriebsempfindungen</li> <li>• kein konkretes Objekt der Bedürfnisbefriedigung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gedankliche Vorwegnahme zukünftiger Leistungen</li> <li>• Es gibt hierbei die Vorhersage (wie wird die Leistung sein) und den Wunsch (wie sollte die Leistung sein).</li> </ul>
Charakteristika	
unbewusst  global  tiefgehend  langfristig	bewusst  spezifisch  oberflächlich  kurzfristig
Beispiele	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherheit</li> <li>• Wertschätzung</li> <li>• Fairness</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kurze Check-In-Zeiten</li> <li>• komfortable Flugzeuge</li> <li>• Sauberkeit</li> </ul>

Quelle: Fraunhofer IAO

## Die Bedeutung von Kundenbedürfnissen



Den Kunden als Menschen sehen.

Menschen streben danach, in erster Linie ihre Bedürfnisse und dann erst ihre Erwartungen zu erfüllen.

Bedürfnisse machen Handlungen erklärbar.

Der Wunsch nach Bedürfnisbefriedigung erzeugt Spannung. Handlungsentscheidungen erfolgen auf der Basis der Bedürfnisbefriedigung.

Quelle: Fraunhofer IAO

## Respektieren von Grundbedürfnissen



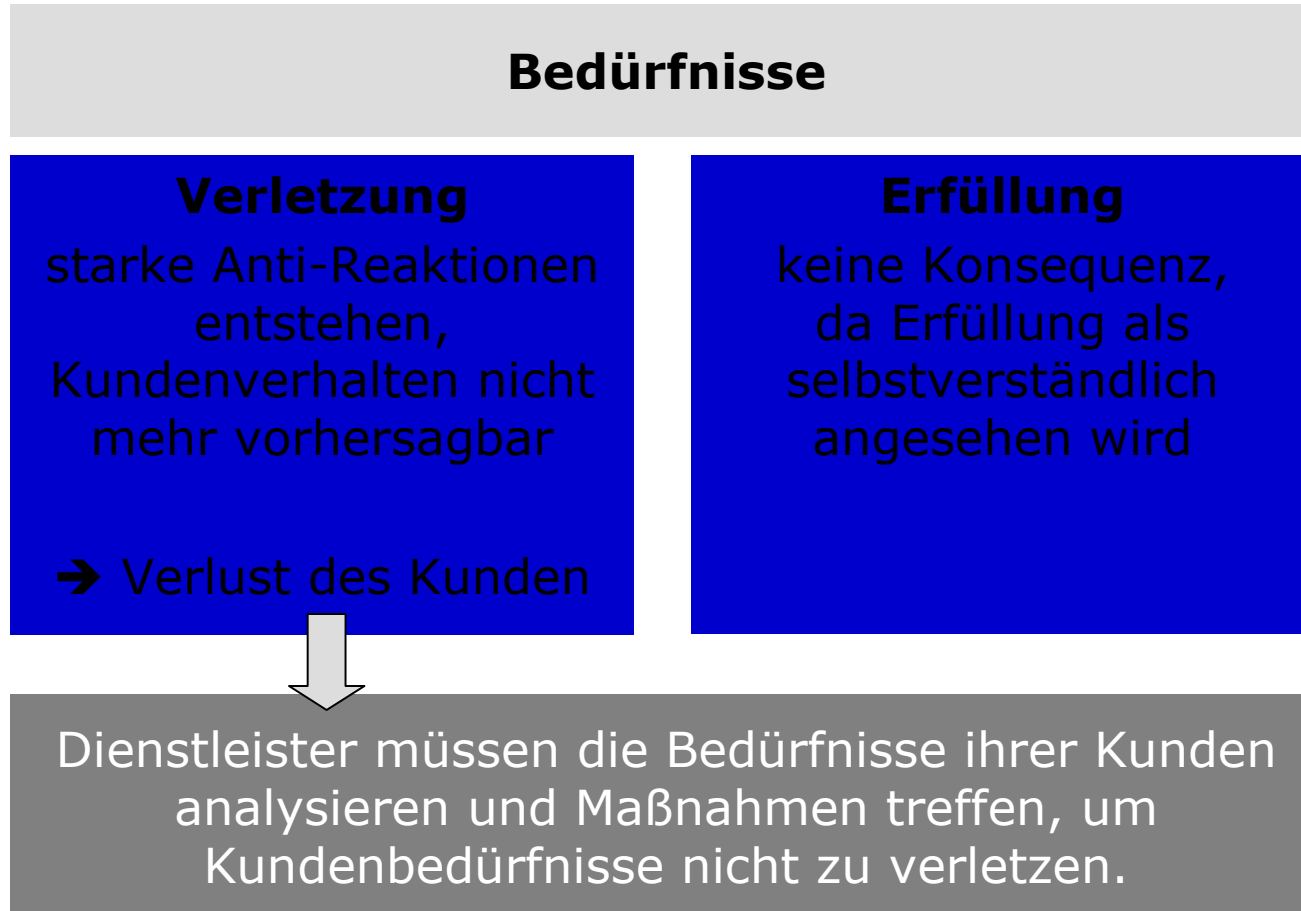
**Wertschätzung**  
des Kunden im  
Interaktionsbereich  
des Dienstleistungs-  
prozesses

**Sicherheit**  
als Grundvoraus-  
setzung zum »Genuss«  
der Dienstleistung

**Fairness** im Umgang mit Kunden  
als zusätzliche Grundanforderung

Quelle: Fraunhofer IAO

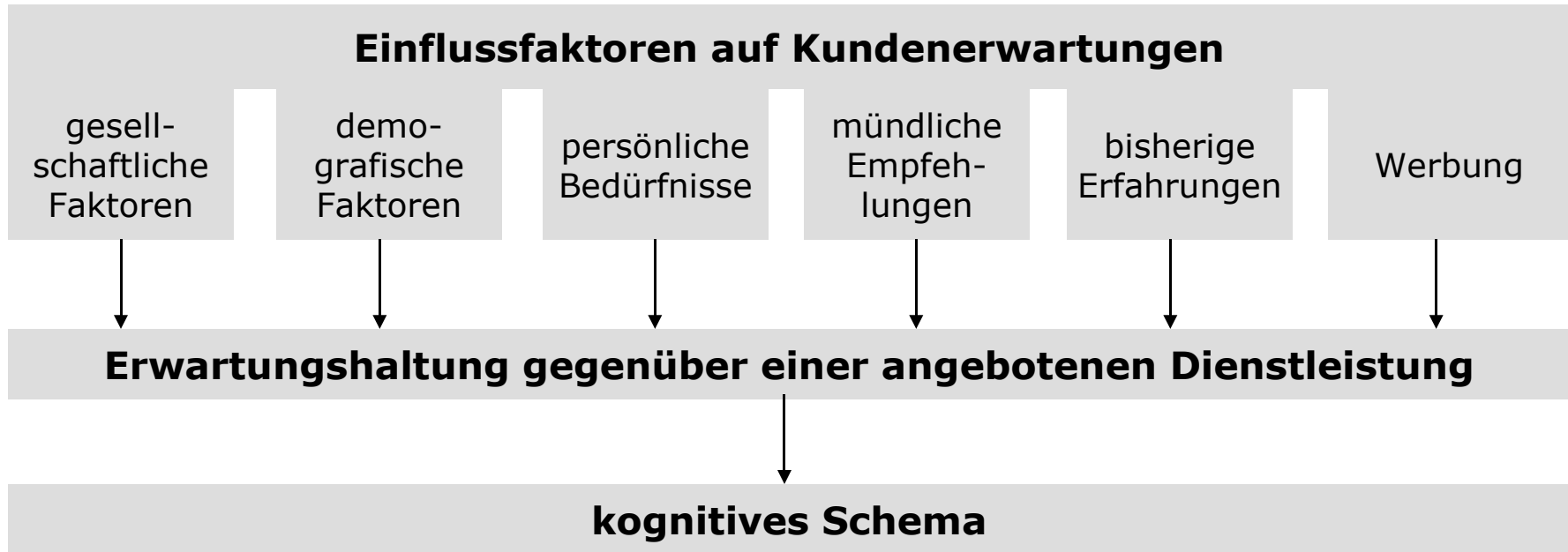
## Kundenverlust bei Bedürfnisverletzung



Dienstleistungsqualität  
beginnt mit der Erfüllung  
der Kundenbedürfnisse.

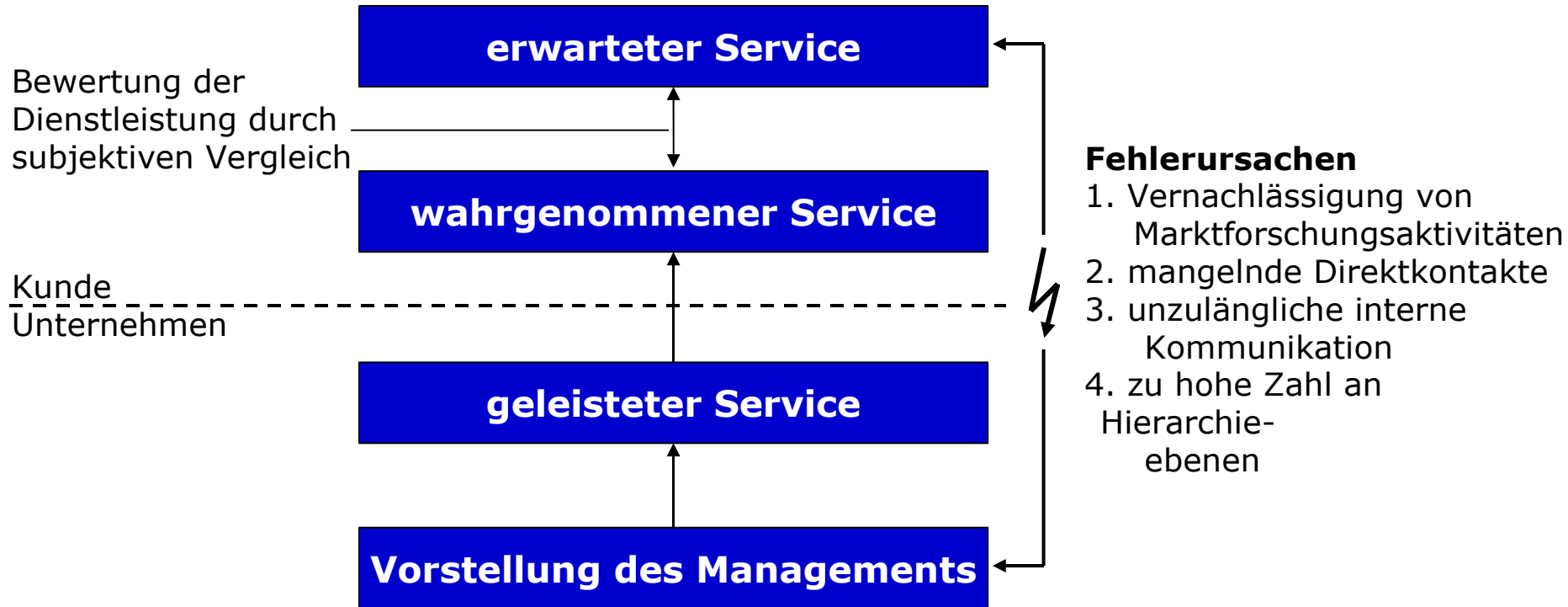
Quelle: Fraunhofer IAO

- Kunden filtern Informationen auf der Basis ihres kognitiven Schemas:



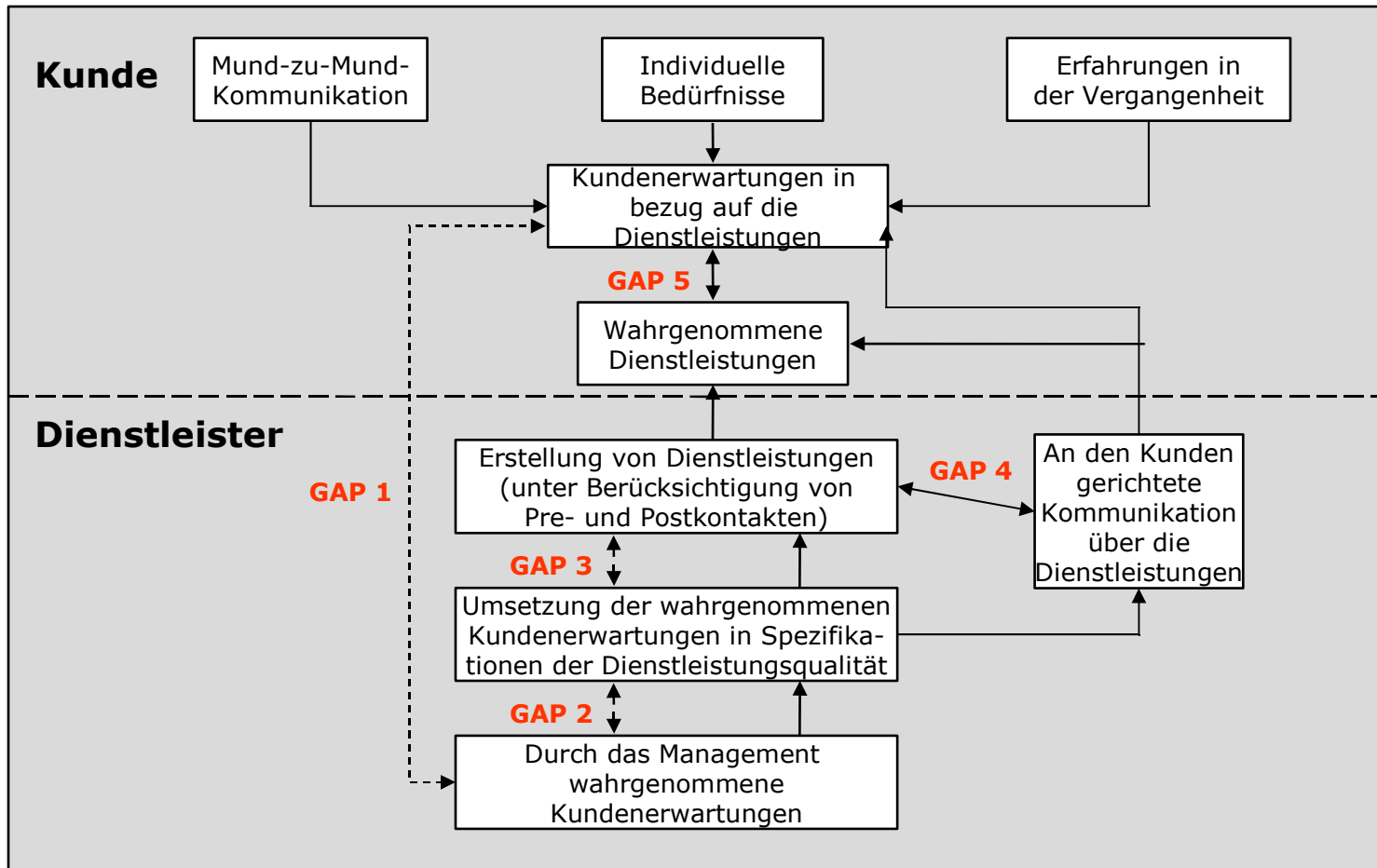
Quelle: Fraunhofer IAO

# Erwartungen im Dienstleistungsprozess



Quelle: in Anlehnung an Parasuraman

# Das Gap-Modell der Dienstleistungsqualität

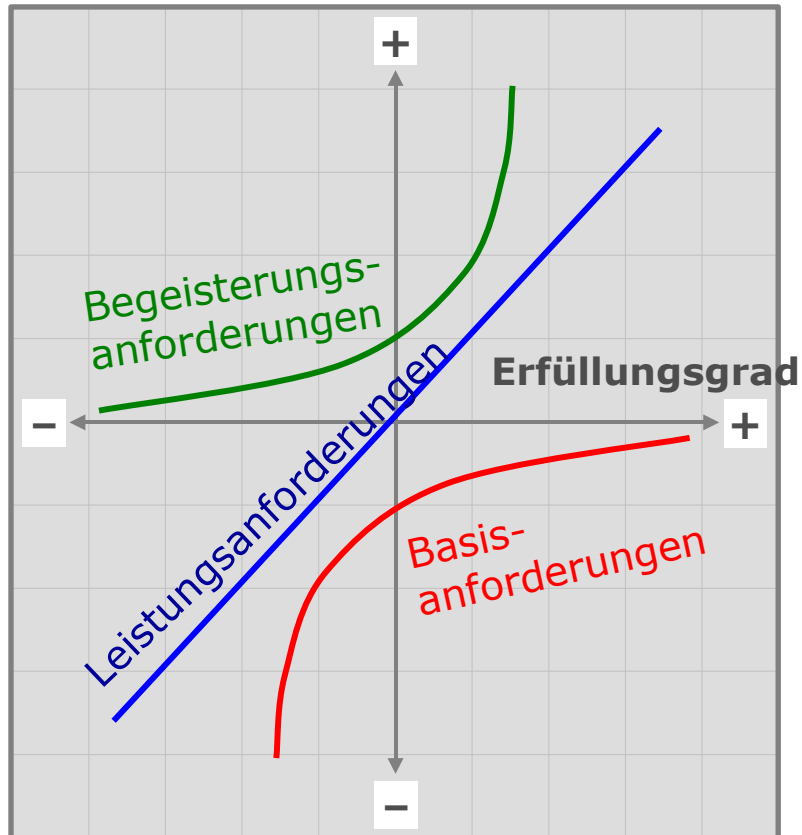


Quelle: Parasuraman et. al.

# Dynamische Kundenerwartungen

## Kano-Modell

Kundenzufriedenheit



Quelle: in Anlehnung an Herzberg und Kano

### Begeisterungsanforderungen

Aus diesem Grunde kommen Kunden zu uns und nicht zum Wettbewerber. Mit den Begeisterungsmerkmalen eines Produktes besteht die Möglichkeit, Kunden längerfristig zu binden. Beispiel: kostenloser Stoßdämpfertest bei HU.

### Leistungsanforderungen

Leistungsanforderungen vergleicht der Kunde explizit mit den Angeboten der Wettbewerber. Sie sind ein wesentliches Kriterium für die Entscheidungsfindung des Kunden. Beispiel: keine Wartezeit an Prüfhalle.

### Basisanforderungen

Durch die Erfüllung der Basisanforderungen kann man keine Kunden begeistern. Es besteht im Gegenteil die Gefahr, dass bei Fehlen der Basisanforderungen im Produkt Unzufriedenheit beim Kunden geschaffen wird. Beispiel: Erteilung der HU-Plakette.

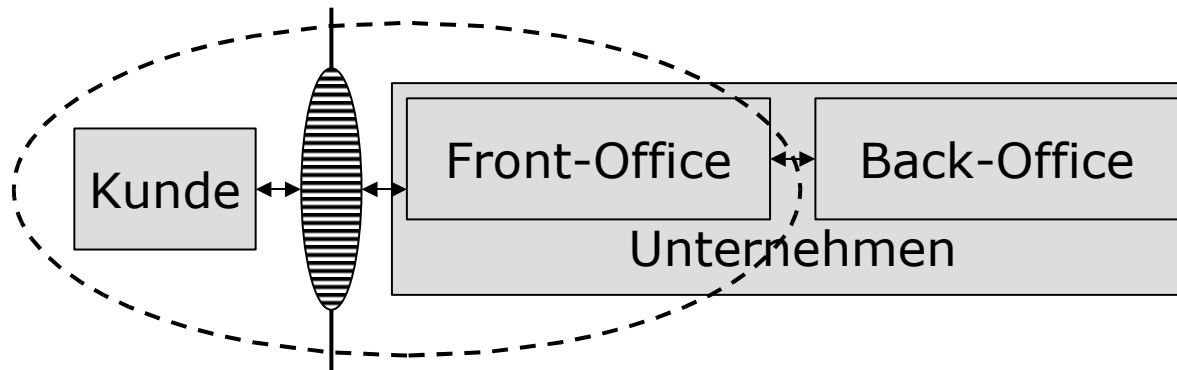


## Kundenbeschwerden

Sollte trotz sorgfältiger Planung die Qualität der angebotenen Leistung nicht den Anforderungen des Kunden entsprechen, ist es umso notwendiger den Kunden zum Feedback zu animieren und dieses aktiv weiter zu verarbeiten.

- Von 100 unzufriedenen Kunden...
  - ... beschwerten sich nur 4.
  - ... gehen 70 - 75% erfahrungsgemäß kommentarlos zu Wettbewerbern über.
  - ... bleiben nur 8 - 20% trotz Unzufriedenheit loyal.
  - ... berichtet jeder bis zu 12 anderen Personen über seine Probleme und negativen Erfahrungen.
  - ... kaufen ungefähr 85%, deren Beschwerden schnell und unbürokratisch gelöst werden, erneut beim Dienstleister.

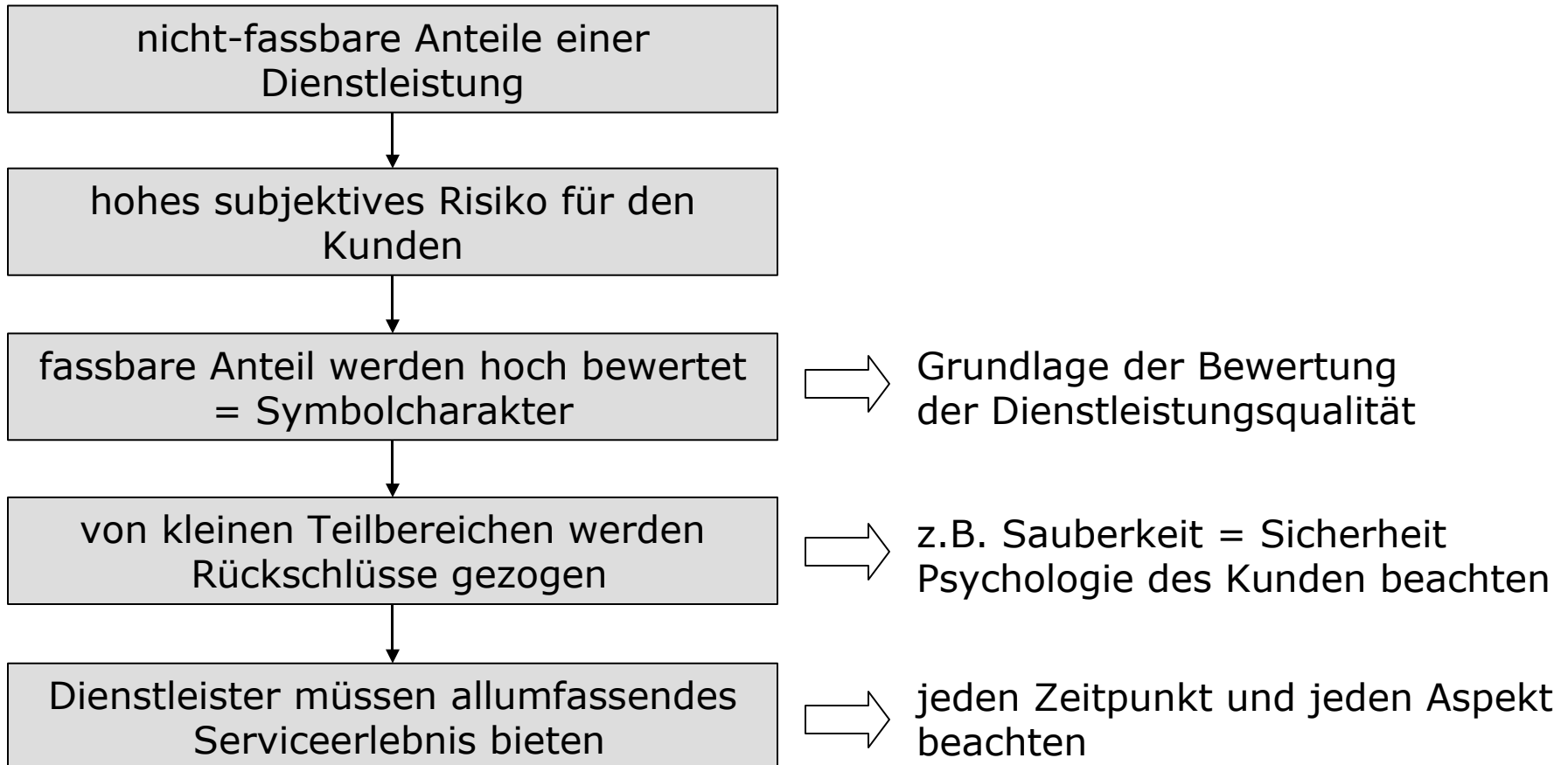
## Die Kundenschnittstelle



- Bei Dienstleistungen treten Kunden in direkten Kontakt mit Mitarbeitern des Unternehmens.
- Bei Dienstleistungen nimmt der Kunde oftmals am gesamten Erstellungsprozess teil.
- Der Kunde erlebt nicht nur die direkte Kundenschnittstelle, sondern auch den „sichtbaren“ Bereich des Front-Offices.
- Kundenkontakte können nur schwer standardisiert werden, da gewinnt die flexible Gestaltung der Prozesse sowie die Qualifikation der Mitarbeiter besondere Bedeutung

## Nichtfassbarkeit der Dienstleistung

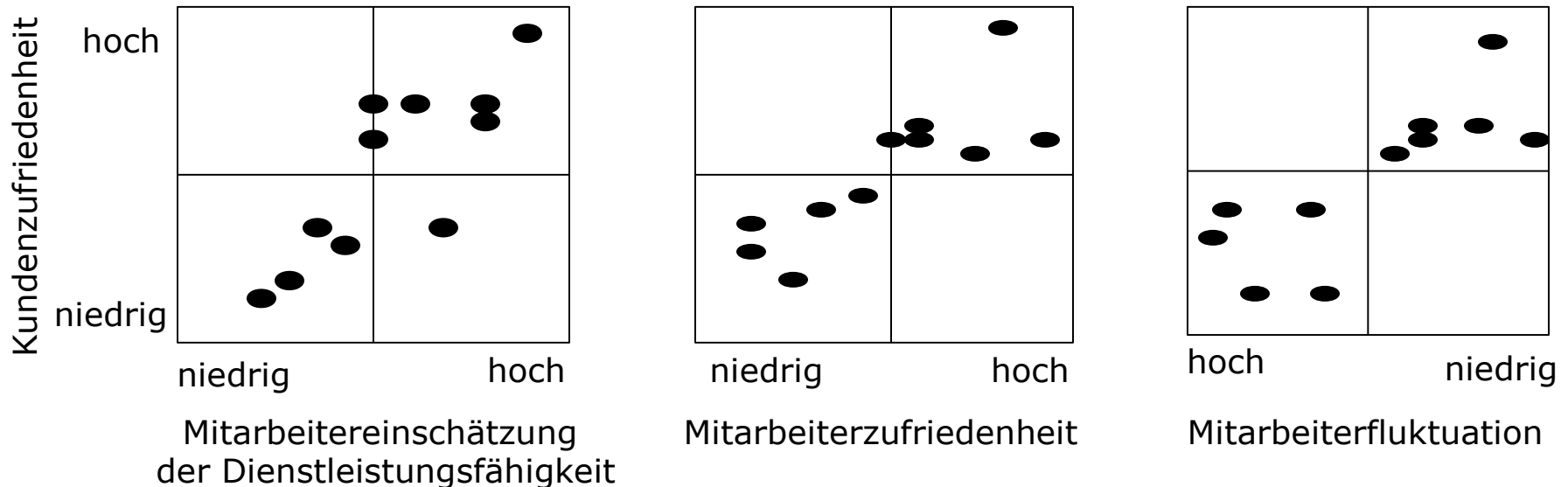
Aufgrund der Immaterialität der Dienstleistung gewinnt die Kundenschnittstelle an besonderer Bedeutung, da der Kunde die Umgebung der Dienstleistung als Ersatz zur Bewertung heranzieht.



## Kundenschnittstelle Mitarbeiter

Wenn die Kundenschnittstelle durch einen Mitarbeiter repräsentiert wird, ergeben sich folgende Zustände:

- Der Mitarbeiter repräsentiert das Unternehmen (er ist für den äußeren Eindruck verantwortlich).
- Der Mitarbeiter kann situativ auf die Wünsche des Kunden eingehen.
- Mitarbeiter müssen geschult werden, um eine möglichst gleich bleibende Qualität der Dienstleistung anbieten zu können.
- Kundenzufriedenheit hängt direkt vom Mitarbeiter ab.



Quelle: Heskett, 1997

## IT-Integration bei Dienstleistungen

Der Einsatz der Informationstechnologie bei Dienstleistungen wirkt sich auf die Kundeninteraktion aus:

- IT-Einsatz im Back-Office-Bereich tangiert den Kunden nur indirekt:
  - Prozesse werden automatisiert
  - Antwortzeiten verringern sich
- IT-Einsatz im Front-Office-Bereich tangiert den Kunden direkt:
  - Mensch-Mensch-Kommunikation nimmt ab (Terminals)
  - Erreichbarkeit nimmt zu (Online-Banking)
  - Automatisierung des Ablaufes nimmt zu
  - Situative Reaktion seitens des Mitarbeiters fällt weg
  - Kunde übernimmt Aufgaben des Mitarbeiters (Eingabe von Informationen) und wird somit Co-Producer.

## IT-basierte Kundenschnittstelle

Wenn die Kundenschnittstelle anstatt durch einen Mitarbeiter durch die Informationstechnologie realisiert wird, muss diese ebenfalls den Ansprüchen an die klassische Schnittstelle gerecht werden:

- Schaffung angenehmer Umgebungsfaktoren (Platz, Farben, Sound, Design)
- Erzeugung psychologischer Wirkungen (Willkommenheit, Sicherheit, Vertrauen)
- Hilfestellung bei der Bedienung

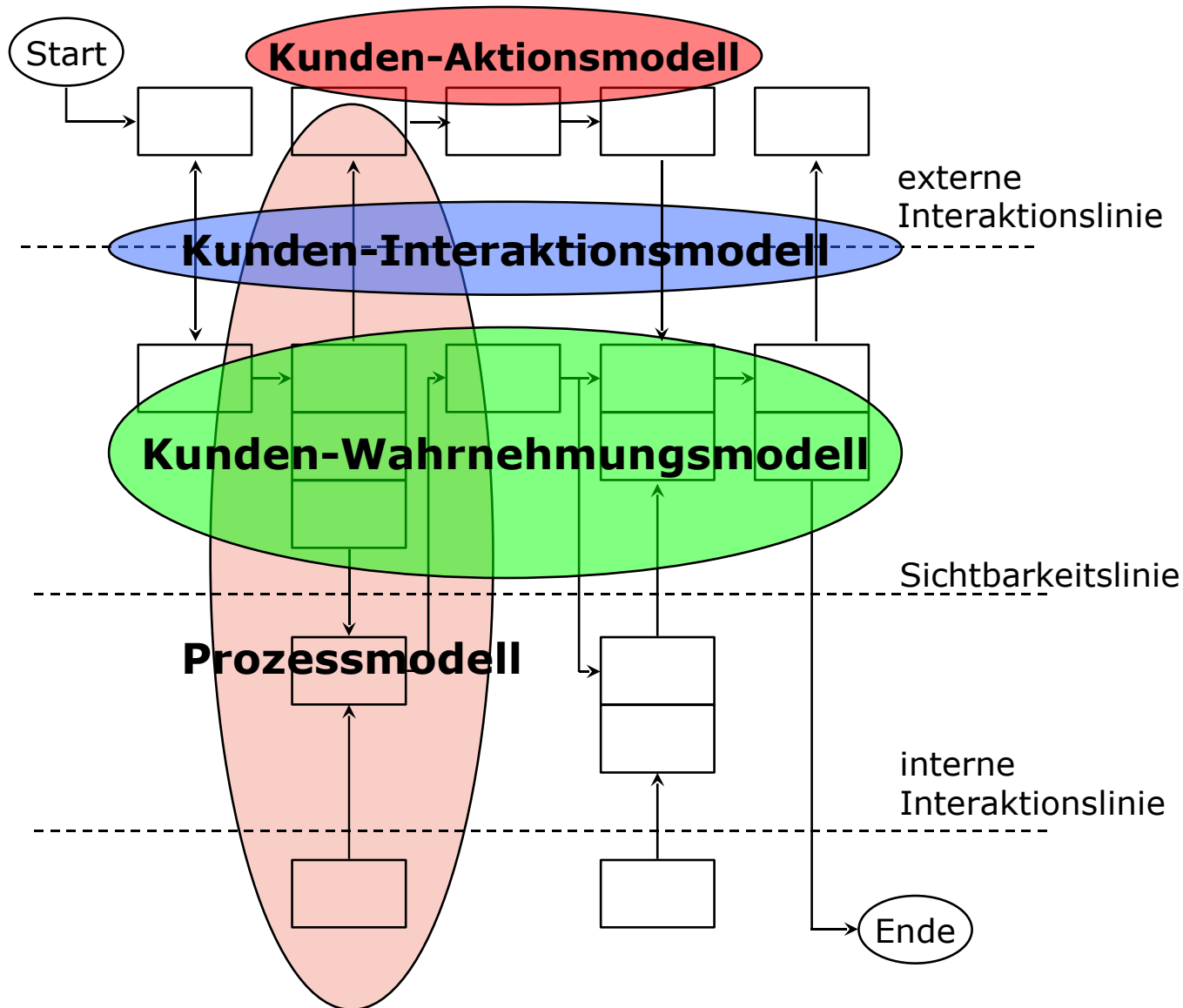
Außerdem muss die IT-basierte Schnittstelle, wenn sie eine klassische Schnittstelle ersetzt, die Kundenkriterien in mindestens dem gleichen Maße erfüllen.

## Kundenintegration bei der DL-Entwicklung

Um die Kundenwünsche so gut wie möglich berücksichtigen zu können müssen folgende Punkte durchgeführt werden:

- Integration des Kunden während der Dienstleistungsentwicklung.
    - Kundenbefragung
    - Marktanalyse
  - Vortests der Dienstleistung.
  - Integration des Kunden (als Rolle) in die Dienstleistungsmodellierung
- ➔ Im folgenden werden die Anforderungen an die Modellierung unter expliziter Berücksichtigung des Kunden beschrieben...

# Kundeneinbindung in die DL-Entwicklung



Quelle:  
wbk, 1999



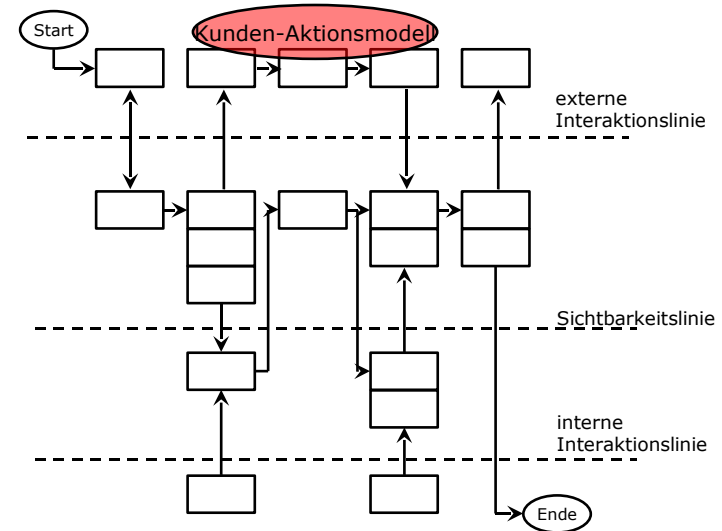
# Kunden-Aktionsmodell

## Aufgabe des Modells

- Überprüfung
  - ↳ der eigenständigen Ausführbarkeit von Kundenaktivitäten
  - ↳ der Notwendigkeit von Hilfestellungen bzw. Qualifikationsmaßnahmen
  - ↳ der eingesetzten Ressourcen des Kunden
  - ↳ der Aktivitäten-Akzeptanz durch den Kunden, d.h. der sinnvollen Abgrenzung von Kunden- und Dienstleisteraktivitäten

## Anforderung an das Modell

- Bereitstellung möglichst aller notwendigen Faktoren für ein selbständiges und zielgerichtetes Ausführen der Aktivitäten durch den Kunden
- Erfüllung von Kundenbedürfnissen und -erwartungen, insb. bezüglich der eigenständigen Ausführung von Aktivitäten.



## Beispiele

- Antragsformular Online-Banking
- Einkaufen im Selbstbedienungsmarkt
- Virtuell Shopping
- Beratung
- IKEA – Selbstmontage von Möbel

Quelle:  
wbk, 1999

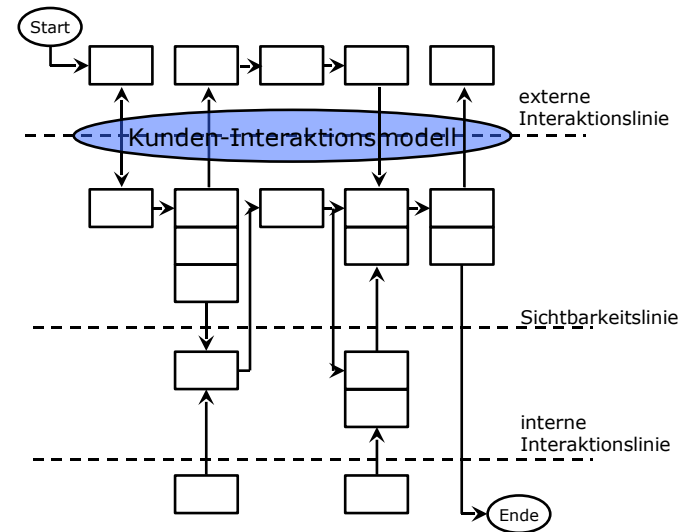
# Kunden-Interaktionsmodell

## Aufgabe des Modells

- Überprüfung
  - ↪ der Zusammenarbeit zwischen Kunde und Dienstleister
  - ↪ der eingesetzten Ressourcen des Dienstleisters
  - ↪ der Schnittstellenakzeptanz des Kunden, d.h. bzgl. der gewählten Alternative und deren Ausprägung

## Anforderung an das Modell

- Möglichst realitätsnahe Darstellung bzw. Umsetzung der Kundenschnittstelle
- Unmittelbare Stimulierung von positiven Emotionen beim Kunden, insbesondere Vertrauen, Glaubwürdigkeit



## Beispiele

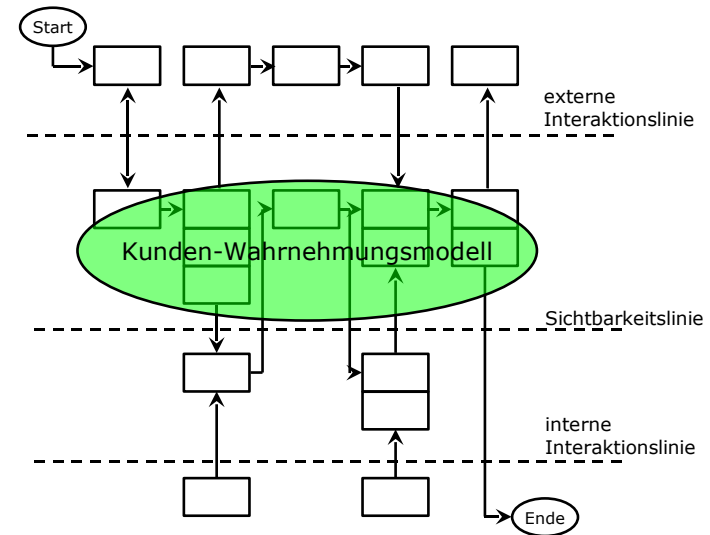
- **Mensch/Mensch:**
  - ↪ Bankschalter, Verkaufsschalter, Kasse
- **Mensch/Maschine:**
  - ↪ Kontoauszugsdrucker, Automatische Sprachsteuerung am Telefon
- **Maschine/Maschine:**
  - ↪ Online-Banking

Quelle:  
wbk, 1999

# Kunden-Wahrnehmungsmodell

## Aufgabe des Modells

- Überprüfung
  - ↳ der Akzeptanz des wahrnehmbaren Bereichs (Design, Vertrauensgewinn etc.)
  - ↳ der richtigen Zuordnung von Aktivitäten als wahrnehmbare bzw. nicht wahrnehmbare Prozesse



## Anforderung an das Modell

- Darstellung vor allem des Designs und des Umfeldes der wahrnehmbaren Prozesse
- mittelbare Stimulierung von Emotionen beim Kunden, insbesondere Vertrauen und Glaubwürdigkeit, aber auch allgemeines Wohlempfinden

## Beispiele

- Sichtbarer Küchenbereich eines Fast-Food-Restaurants
- sichtbarer Arbeitsbereich von Bankangestellten
- Visualisierung der Auftragsverfolgung

Quelle:  
wbk, 1999

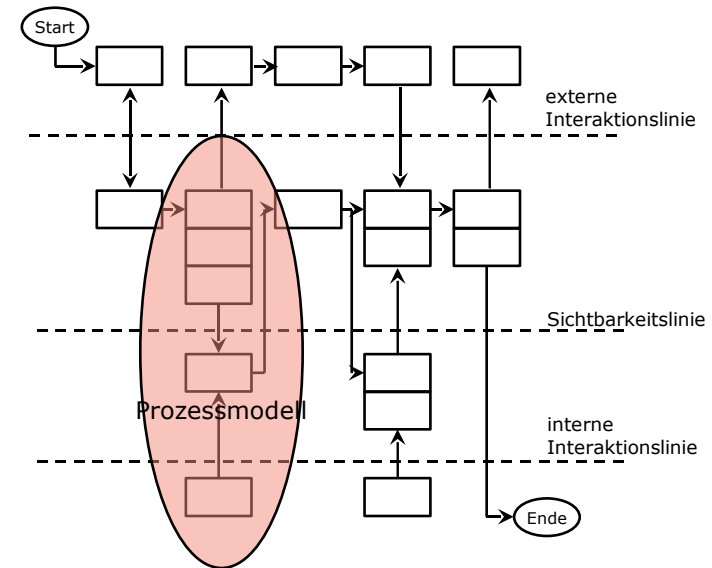
# Prozessmodell

## Aufgabe des Modells

- Überprüfung des Prozessverhaltens:
  - ↪ Warteschlangenverhalten
  - ↪ korrekte Prozessreihenfolge
  - ↪ Standzeiten
- Dimensionierung des Ressourcenbedarf
- Kommunikationsgrundlage, Dokumentation der Dienstleistungsprozesse
- Vereinfachte Informationsübertragung

## Anforderung an das Modell

- Vertikale und horizontale Modellierung wesentlicher Prozesse
- Abbildung der einsetzbaren Ressourcen
- Überprüfbarkeit des Prozessverhaltens (Dauer, Flexibilität, Zeit und Ressourcenverbrauch, Kosten etc.)



## Beispiele

- Paketbringdienst (UPS)
- Handelskonzerne (Wal-Mart)

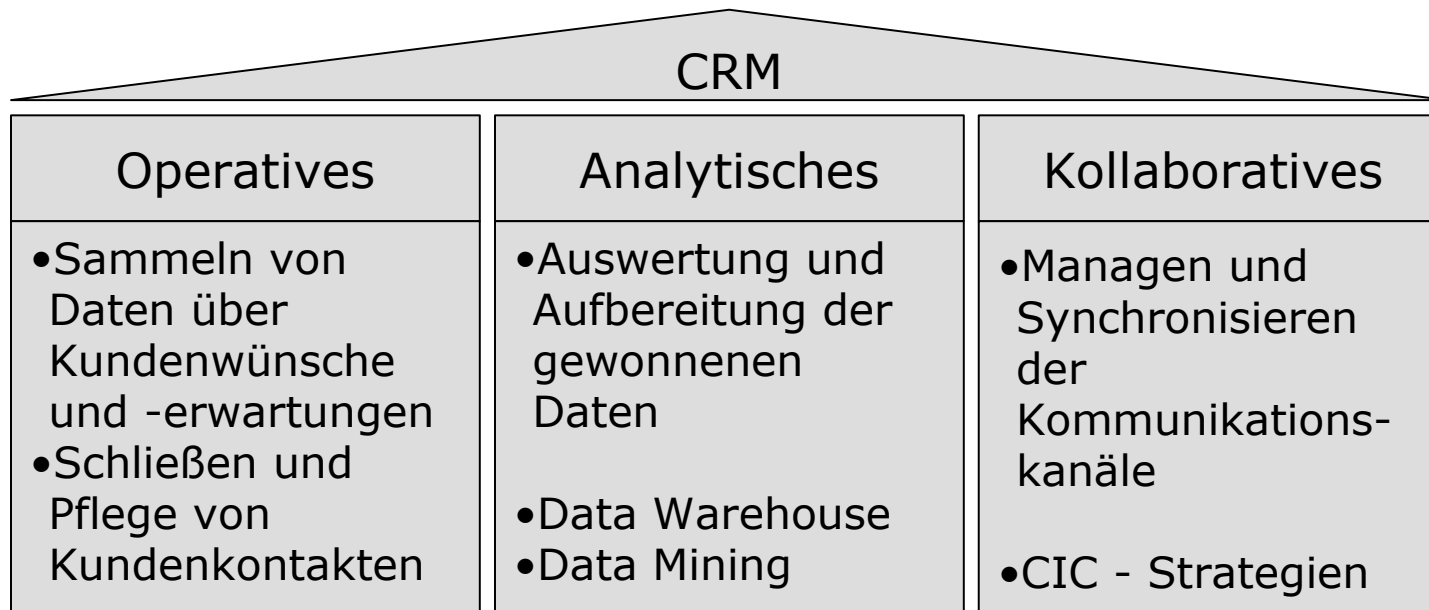
## Individuelle Kundenansprache

Um den Kundenanforderungen gerecht zu werden, ist es einerseits notwendig die individuellen Kundenwünsche zu erkennen und andererseits diese gezielt zu erfüllen.

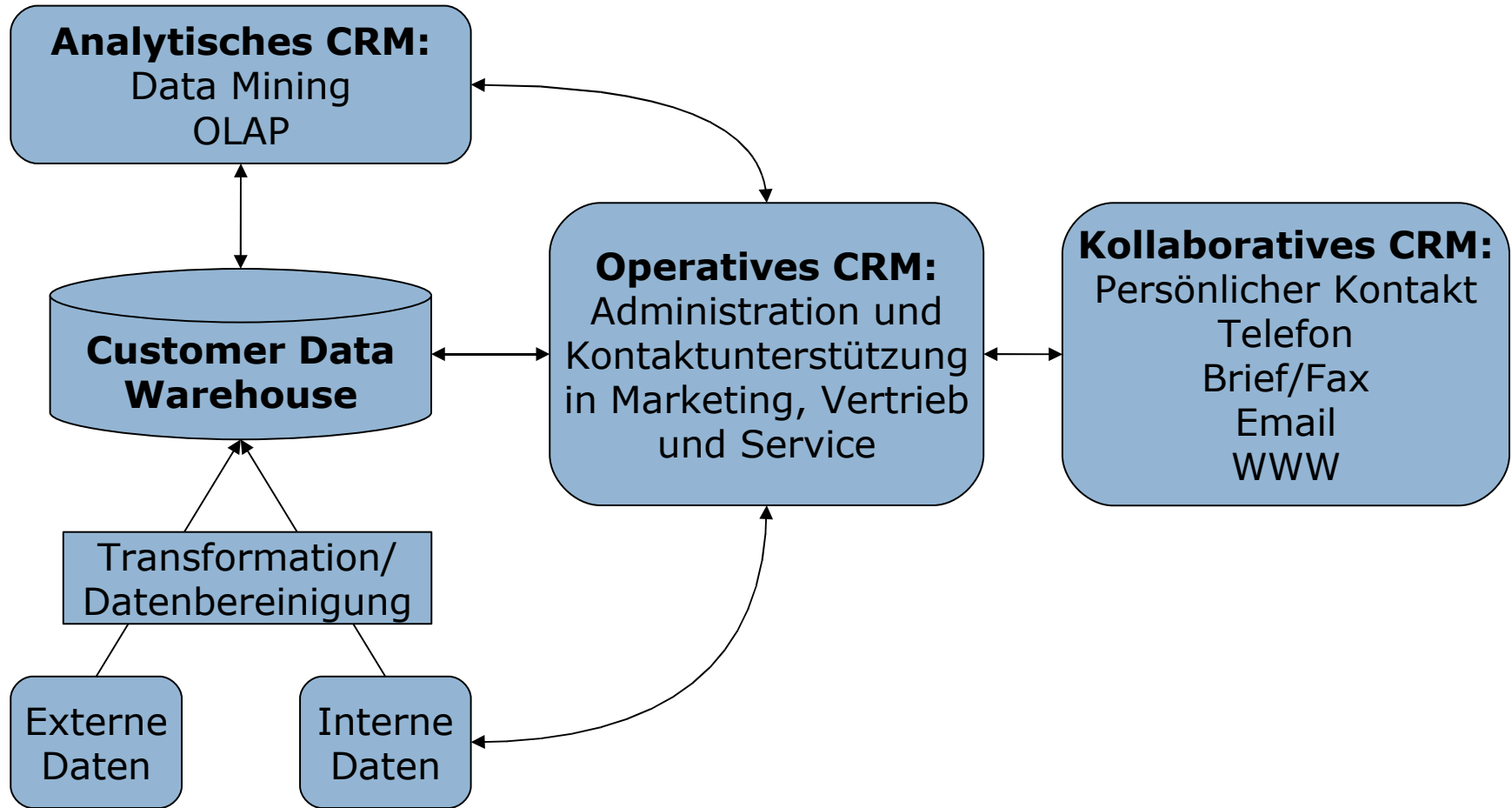
- Grundlage für individuelle Kundenansprache ist die Kundensegmentierung und die Identifikation segmentspezifischer Bedürfnisse.
  - Systematischer Aufbau, Strukturierung und gezielte Nutzung von Wissen über Markt und Kunden.
  - Entwicklung und Anwendung individueller Kundenkommunikationskonzepte und Kundenbindungsprogramme.
  - Effiziente Kundenansprache erfordert eine klare Strategie sowie eine zielgruppen-spezifische Auswahl der Kommunikationswege und -medien sowie eine Abstimmung der Kontakthäufigkeit und Art der Ansprache auf individuelle Kundengruppenbedürfnisse.
- ➔ Informationstechnologie kann genutzt werden, um diese Ziele zu unterstützen.

## Customer Relationship Management (CRM)

- CRM bezeichnet die informationstechnologisch gestützte Herstellung, Aufrechterhaltung und Nutzung von Beziehungen zu Kunden
- Ziel ist die Erhöhung von Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und des ROI aus der Kundenbeziehung
- Customer Relationship Management wird üblicherweise eingeteilt in das analytische, das operative und das kommunikative CRM.



# Customer Data Warehouse



## Fazit

- Kundenintegration und -management ist ein unerlässlicher Teil der Dienstleistungsentwicklung und -durchführung.
- Durch den Einsatz der Informationstechnologie kann die Kundenintegration verbessert werden (z.B. CRM und Systeme im Back-Office-Bereich)
- Der Einsatz der Informationstechnologie im Front-Office-Bereich verändert die Kundenschnittstelle
  - Prozesse werden automatisiert
  - situative Kundenindividualität wird reduziert
- IT-basierte Dienstleistungen müssen den Anforderungen der Kunden an die Schnittstelle genauso gerecht werden wie klassische Dienstleistungen.