

Fit für mehrstufigen Kundendialog!

Wie passen Unternehmen mit mehrstufigem Vertrieb und Service ihre Customer Interaction Center (CIC) Struktur den neuen Kunden- und Produkthanforderungen erfolgreich an?

Ausgangssituation und zukünftige Herausforderung
 Der Kunde rückt zunehmend in den Mittelpunkt der Unternehmensstrategien. Der Dialog wird häufiger, intensiver und findet über verschiedene Medien statt, zunehmend digital. Insbesondere Unternehmen, die ihre Produkte über einen mehrstufigen Vertrieb und Service steuern, müssen enorme Koordinationsleistungen erbringen. Die Mehrstufigkeit kann je nach Industrie unterschiedlich ausgeprägt sein, wie zwei Fallstudien zeigen.

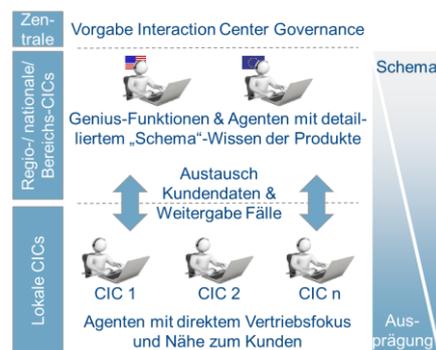
Fall 1: Automobilindustrie
 In der Automobilindustrie gibt es in der Regel einen dreistufigen Vertrieb, der aus Zentrale, Landesorganisationen bzw. Regionen und dem Händlernetzwerk besteht. Hinzu kommt, dass immer komplexere Produkte und wachsende Produktpaletten eine qualifizierte Produkt- und Serviceberatung erschweren. Die Landesorganisationen realisieren häufig ihre eigenen Call Center Lösungen, wodurch eine heterogene Landschaft an Organisationen und Systemlösungen entsteht. Eine weitere Problematik ergibt sich an der Schnittstelle zum Handel, der in der Regel die Kundenkontakthoheit für sich beansprucht und weitgehend unabhängig agiert. Gelingt es nicht, die einzelnen Schnittstellen zu koordinieren und die Kundenübergabepunkte eindeutig zu definieren, kann keine zufriedenstellende Kundenbetreuung in den neuen digitalen Medien gewährleistet werden, insb. sobald neue Vertriebskanäle (z.B. online) an Stärke gewinnen.

Fall 2: Versicherung
 Auch in der Versicherungsbranche findet die Kundeninteraktion auf verschiedenen Ebenen statt. Der Kunde wird über vier Vertriebskanäle angesprochen: Außendienst, Broker, Direktgeschäft und Partnerschaften. Darüber hinaus existiert häufig auf Landes- oder Zentralebene ein Kunden Service Center, welches als zentraler Ansprechpartner dient und die Kun-

den an den entsprechenden Vertriebskanal vermittelt. Die Eigenständigkeit der Kanäle führt bei diesem Setup dazu, dass keine synchronisierte Kundenbetreuung stattfindet. Es existiert keine vollständige Vertrags- bzw. Datensicht auf den einzelnen Kunden, wodurch das Erstellen von individualisierten Angeboten und Servicekonzepten erschwert wird. Zusätzlich kommt es zwischen Agenturvertrieb und anderen Kanälen oft zu Kannibalisierungseffekten, die die Ausschöpfung von Cross- & Upselling-Potenzialen verhindern.

Aufteilung der Dialogfunktionen
 Aufgrund der steigenden Komplexität des Kundendialogs bei Unternehmen im mehrstufigen Vertrieb kann dieser nicht nur auf einer Ebene erfolgen. Die optimale Allokation der Dialogfunktionen auf die Vertriebsstufen ist entscheidend und muss effizient gebündelt werden. Der determinierende Faktor für eine erfolgreiche Kundenbetreuung ist spezifisches Wissen der komplexer werdenden Produkte und Services. Dieses lässt sich zwischen den Vertriebsstufen geschickt aufteilen.

CICs auf verschiedenen Vertriebsstufen



Quelle: Arthur D. Little

Kundendialoge die sich auf das „Schema“ eines Produktes oder Services beziehen, können auf Landesebene bzw. überregional zentralisiert werden. Hierfür sind neue „Genius-Rollen“ mit speziellem Fachwissen einzusetzen, die spezielle Themenfel-

der abdecken. Dialoge, die sich mit der konkreten „Ausprägung“ eines Produktes oder Services beschäftigen, müssen aufgrund ihrer Individualität oder vertriebsrechtlicher Aspekte nahe am Kunden erfolgen und eignen sich nicht zur Zentralisierung. Neben dem Produktwissen sollte außerdem die Dringlichkeit des Dialogs berücksichtigt werden. Je dringlicher der Dialog, desto eher sollte er überregional durchgeführt werden, da damit höhere Verfügbarkeiten erreicht werden können.

Effiziente Transformation

Die Transformation beginnt in der Zentrale. Diese definiert die Governance und strategischen Richtlinien für den Rollout der Interaction Center Struktur. Hierzu gehören neben der Allokation der Dialogfunktionen die Rollenbeschreibung für die Projekt- und Betriebsphase sowie die übergreifende Rollout-Planung. Darüber hinaus definiert die Zentrale weitere Vorgaben hinsichtlich KPI und zu bebauender IT- und CRM-Funktionen, um ein einheitliches Messsystem und eine konsistente IT-Bebauung zu gewährleisten, ggf. werden diese Systeme auch zentral zur Verfügung gestellt. Die konkrete Umsetzung bleibt in der Hoheit der Regionen oder Bereiche, um flexibel auf Spezifika reagieren zu können. Die zentralen Vorgaben werden in der Implementierungsphase top-down an die weiteren Vertriebsstufen weitergegeben und ein „Train the trainer“ Ansatz verfolgt. Dieser ermöglicht einen schnellen, parallelen Rollout und gewährleistet die notwendige Flexibilität. Durch eine effiziente Umsetzung können auch die komplexen CIC Strukturen im mehrstufigen Vertrieb digitalisiert und fit für die zukünftigen Herausforderungen gemacht werden.

Kontakt:

Dr. Richard Beetz
 Principal
 +49 175 5806 266
 beetz.richard@adlittle.com