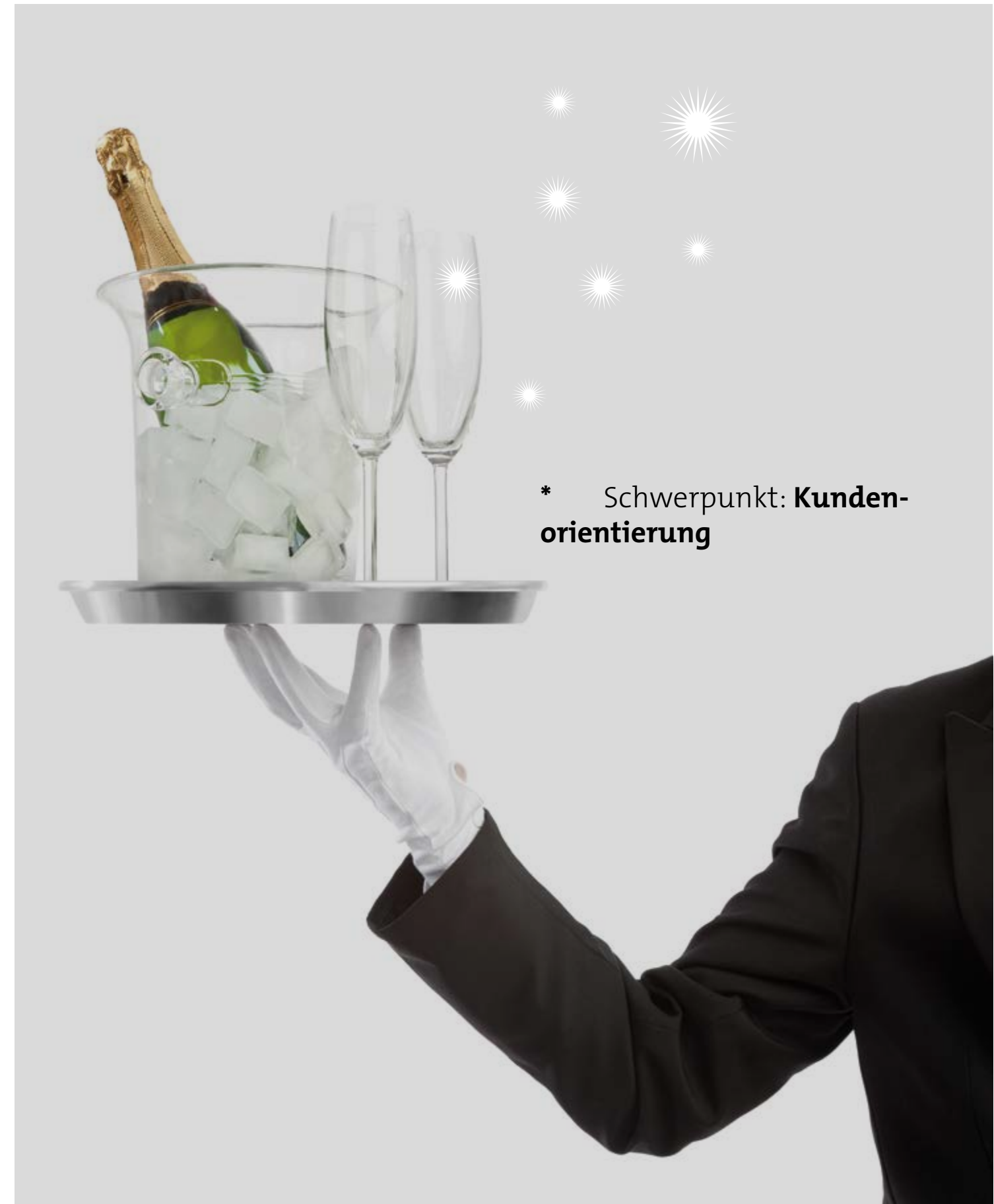




Was
darf's denn
sein?





* Schwerpunkt: **Kundenorientierung**

Impressum

Redaktion: Julia Niles (V. I. S. D. P.), Sarah Schuppener
Lektorat: Die Zeichen I Manufaktur
Artredaktion: Claudia Weinhold
Gestalterische Unterstützung: Katja Hoffmann

Druck: Druck- und Verlagshaus Zarbock GmbH & Co. KG

Herausgegeben von:
Doris Salmon und Dr. Andreas Blaese-Benfer
RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der
Deutschen Wirtschaft e. V., RKW Kompetenzzentrum,
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

Geschäftsführung:
Doris Salmon und Dr. Andreas Blaese-Benfer

www.rkw-kompetenzzentrum.de



Kontakt zur Redaktion:
magazin@rkw.de, 06196-495 0, www.rkw-magazin.de

Dem RKW Kompetenzzentrum ist eine gendgerechte Kommunikation wichtig. Daher wird primär die neutrale Form verwendet, die für alle Geschlechter gilt. Ist dies nicht möglich, wird sowohl die weibliche als auch die männliche Form genannt. Die Verwendung der o. g. Gender-Möglichkeiten wurde aufgrund der besseren Lesbarkeit gewählt und ist wertfrei. Externen Autorinnen und Autoren ist der Umgang mit der geschlechtsneutralen Schreibweise freigestellt. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Die in diesem Magazin enthaltenen Angaben werden nach bestem Wissen erstellt und mit großer Sorgfalt auf ihre Richtigkeit überprüft. Trotzdem sind inhaltliche und sachliche Fehler nicht vollständig auszuschließen. Das RKW übernimmt keinerlei Garantie für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der bereitgestellten Informationen.

Erscheinungsweise: 4 x jährlich;
Auflage dieser Ausgabe: 6.000

Bildnachweise:

iStock: Ljupco (Cover, S. 3), pikepicture (S. 2 – 71), PhotoMelon (S. 2, S. 4, S. 7 – 8, S. 63), hudiemm (S. 4, S. 62 – 63), kolotuschenko (S. 4), Ekaterina Romanova (S. 4 – 71), olegback (S. 7 – 8, S. 19 – 20, S. 31, S. 55), medlar (S. 10 – 151), Whiteway (S. 14 – 17), Oleksandr Khoma (S. 15), enot-poloskun (S. 18 – 20), shoo_arts (S. 23), ozgurdonmaz (S. 27 – 28), vasiliki (S. 31 – 32), JoKMedia (S. 35 – 36), Charday Penn (S. 39 – 41), peshkov (S. 42 – 43, S. 45), EHStock (S. 47, S. 49), champja (S. 51 – 52), Jacob Wackerhausen (S. 55 – 57), Elitsa Deykova (S. 59, S. 61), Toxitz (S. 19, S. 31, S. 35 – 37, S. 55 – 57), Ju Photographer (S. 23), adhityaware (S. 63), shutterstock: IhorZigor (S. 62 – 63), Entypo: (S. 62 – 63)

Oliver Görndt-Schade (S. 21), Hauesel_HD (S. 17), Alexander Hausdorf_Berlin (S. 30), christoph-burkhardt-headshot (S. 41), Jeffrey GmbH (S. 49)

Gefördert durch:

Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie
aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



- 6 Leitartikel
Das Geschäft mit König Kunde
Wie Daten, Bewertungen und KI den Kaufprozess verändern
- 10 RKW Expertise
Soll ich's wirklich machen, oder lass ich's lieber sein?
Über Kundenorientierung im Geschäftsmodell
- 14 Interview
„Alles was wir tun, hat einen emotionalen Hintergrund“
Über Faktoren, die unsere Kaufentscheidungen beeinflussen
- 18 Interview
Besser als sein Ruf oder doch Servicewüste?
Deutschlands Kundenorientierung auf dem Prüfstand
- 22 RKW Expertise
„Aus der Region für die Region“
Gründende und KMU setzen auf heimische Märkte
- 26 RKW Expertise
Vegane Taschen oder die Nachhaltigkeitserwartung der Kunden
- 30 Interview
Guter Service ist eine Frage der Unternehmenskultur
- 34 RKW Expertise
Kundenbeziehungen gestern und heute – Same, same, but different?
- 38 Interview
Ohne aggressive Datenstrategie geht nix!
Über den Einsatz von künstlicher Intelligenz in der Kundenbeziehung
- 42 RKW Expertise
Der Kunde wird (wieder) König
Wie BIM die Geschäftsmodelle in der Bauwirtschaft verändert

- 46 Interview
Ode an die Bequemlichkeit
Wenn Service das Leben leichter und manchmal auch fauler macht
- 50 RKW Expertise
Kundenbetreuung 4.0
Arbeit in Callcentern verträglich(er) machen
- 54 RKW Expertise
Wird „online“ jetzt das „New Normal“?
Wie Unternehmen Kundenwerbung und Recruiting anpassen müssen
- 58 RKW Expertise
Digiscouts – Frischer Wind für die „Kundschaft“
- 62 Zahlen, Daten, Fakten
Schon gewußt?
- 64 Nachruf
- 66 RKW Angebote und News



Liebe Leserin, lieber Leser,



neues Jahr, neues Glück – oder doch weiter auf bekannten Pfaden? Was auch immer 2021 für Sie bereithält, welche Ziele Sie sich gesetzt haben und welche Wünsche Sie sich erfüllen möchten, ich wünsche Ihnen vor allem Gesundheit, Erfolg und viel Freude. Denn auch wenn Corona eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe immensen Ausmaßes ist, so bin ich mir doch sicher, dass wir diese gemeinsam schultern werden. Und dann werden wir zurückblicken und nicht nur den Schatten sehen, sondern vielleicht auch das damit einhergehende Licht.

Auch deshalb liegt diesem Magazin die Studie „Deutschlands Mittelstand 2020 – so arbeiten kleine und mittlere Unternehmen an ihrem Erfolg von morgen“ bei, denn unruhige Zeiten bringen Umbrüche und Existenzängste mit sich, aber oft auch neue Möglichkeiten und Wege.

Für mich persönlich wird 2021 ebenfalls ein aufregendes Jahr, denn ich verlasse nach acht Jahren das RKW Kompetenzzentrum, um mich einer neuen beruflichen Herausforderung zu stellen. Ich bin dankbar für die vergangenen

Jahre, die Erfahrungen und die Menschen, mit denen ich zusammenarbeiten durfte. Die Geschäftsführung übergebe ich zwischenzeitlich in die fähigen Hände von Doris Salmon und Dr. Andreas Blaeser-Benfer.

Das erste Magazin in diesem noch jungen Jahr befasst sich mit Kunden- und Serviceorientierung. Ist sie besser als ihr Ruf, was macht guten Service eigentlich aus und wie beeinflusst die Servicequalität mögliche Kaufentscheidungen? Diesen und zahlreichen weiteren Fragen gehen wir in diesem Heft nach.

Ich wünsche Ihnen eine inspirierende Lektüre.



Ihre
Dr. Mandy Pastohr

Das Geschäft mit König Kunde

Wie Daten, Bewertungen und KI den Kaufprozess verändern



„Der Kunde ist König.“ und „Der Kunde hat immer Recht.“ Dies sind vertraute Redewendungen. Und auch wenn sie mittlerweile durchaus verstaubt klingen, hört man sie noch immer. Als dürfte man einer Kundin oder einem Kunden – ob richtig oder falsch – auf keinen Fall widersprechen und obendrein mit Schmeichelei nicht sparen. Dabei lehren uns viele Geschichten, dass gerade die Unaufrichtigen am Galgen landen.





Heutige Ansätze sind langfristiger und ganzheitlicher. Sie nennen sich beispielsweise Customer Centricity, Customer Journey und Customer Experience. Gemeint ist mit Customer Centricity, dass die Kundin oder der Kunde stets im Zentrum steht. Vermutlich würden das viele Unternehmen sofort unterschreiben. Es bedeutet jedoch mehr als zunächst zu vermuten ist: Der Kundennutzen steht bei diesem Ansatz im Fokus möglichst aller Unternehmensbereiche: nicht nur im Marketing oder in der Produktentwicklung, sondern auch in der Beschaffung, in der Produktion, bei der Preisbildung, im Rechnungswesen, im Vertrieb, in der Logistik ... Alles wird auf die Kundschaft zugeschnitten. Trotzdem müssen nicht jeder Kundenwunsch und jedes Kundenbedürfnis erfüllt werden. Die Kunst ist es, echte Mehrwerte zu schaffen und sie in Einklang mit wirtschaftlichen Interessen zu bringen.

Nichts dem Zufall überlassen

Bei der Customer Journey geht es darum, die Kundin oder den Kunden zum tatsächlichen Kauf zu führen. Auf dieser Reise können beispielsweise Foren, Newsletter, Social Media, Product Placement, Werbung, Beratung, Chat Bots auf der eigenen Website, Bewertungsportale und vieles mehr helfen. Möglichst viele (auch digitale) Berührungspunkte müssen geschaffen werden, um Aufmerksamkeit zu erregen, bei der Kaufabwägung zu unterstützen und schließlich den Kauf herbeizuführen. Im Idealfall ist die Kundenzufriedenheit dann groß genug für eine emotionale Kundenbindung und das Teilen der eigenen

Erfahrungen, also der Customer Experience, mit anderen Kundinnen und Kunden. Beispielsweise durch Weiterempfehlungen oder wiederum Bewertungsportale. Das erleichtert die Neukundengewinnung, idealerweise auch den Wiederkaufzyklus.

Funktioniert das auch im B2B?

Klar! Oft ist aber im B2B-Bereich nur der Vertrieb und der Support auf Kundenorientierung verpflichtet. Der Rest des Betriebs wird an anderen KPIs gemessen, also Performance-Indikatoren, aber ohne Kundenbezug. Kundenzentrierung im oben genannten Sinne ist jedoch eine Kundenkultur, die sich durch alle Unternehmensentscheidungen und zugrunde liegenden Fragen zieht: Wie funktioniert das Geschäftsmodell des Kundenunternehmens? Welchen Mehrwert können wir beisteuern? Welche überraschenden Effekte sind möglich (etwa ein höherer Nutzen als erwartet, neueste Technologien, Extra-Service)? Was bedeutet das für unseren Einkauf? Welche attraktiven Konditionen können wir bieten? Wie muss das Kundenunternehmen beliefert werden? Welche Berührungspunkte gibt es und welche können wir selbst schaffen? Wie entwickelt das Kundenunternehmen sein Geschäftsmodell weiter und was bedeutet das für uns und unsere Angebote?

Kundendaten finden und analysieren

Das klingt alles leichter gesagt als getan. Die Umsetzung bedeutet für viele Unternehmen ein Umdenken von der

Produkt- hin zur Kundenzentrierung. Und möglichst viele Kundendaten. Zur Datengewinnung braucht es aber nicht immer großangelegte Studien. Oftmals gibt es bereits Datenquellen, zum Teil auch ungenutzte Datensilos: Newsletter-Anmeldungen, Website-Analysen, Nutzungsdaten, Bewertungsportale, Likes und Kommentare in den Sozialen Medien, Bestellungen, Beschwerden oder schlichtweg das Kundengespräch bei der Akquise oder im Service. Wichtig ist es, die passenden Daten(-quellen) auszuwählen, diese systematisch auszuwerten und zu verknüpfen.

Bedürfnis erkennen, Lösungsansatz finden

Im Idealfall weiß man nicht nur, wer die Kundin oder der Kunde ist, wie und wo gelesen, gekauft und bewertet wird. Sondern man kennt auch das echte Kundenbedürfnis. Die Crux ist, dass die Kundin oder der Kunde das eigene Bedürfnis oft gar nicht klar benennen kann. Er oder sie kann jedoch das Problem beschreiben, für das eine Lösung gesucht wird, oder kann beschreiben, was stört. Beispielsweise wenn man Geräte vermietet und sich die Kundschaft über den Festpreis zur Mietdauer ärgert, weil die Geräte nicht immer durchgehend genutzt werden. Dann könnte ein Pay-per-Use-Modell die kundenzentrierte Lösung sein, bei der nur die tatsächliche Nutzung bezahlt wird. Oder wenn die Kundin bzw. der Kunde es nie schafft, die Servicehotline während der Öffnungszeiten anzurufen. Dann können Chatbots oder Messenger-Services helfen.



Autorin:

Dr. Mandy Pastoehr ist ehemalige Geschäftsführerin des RKW Kompetenzzentrums. pastoehr@rkw.de

Ohne Kunden kein Folgegeschäft

Doch was tun, wenn man kaum oder gar keinen direkten Kundenkontakt (mehr) hat? Das kann der Fall sein, wenn man Plattformen für den Verkauf der eigenen Angebote einschaltet. Die ermöglichen einerseits einen Zugang zu einer großen Kundenzahl, die man alleine kaum erreicht hätte. Man spart also an Markterschließung, Vertriebswegen und Kundenakquise. Andererseits treten Plattformen dann an die direkte Kundenschnittstelle. Man verliert also den Kundenkontakt. Wie dann an die Kundendaten kommen? Nur vereinzelt bieten Plattformen entsprechende umfangreiche Datenauswertungen zum Kauf an.

Eine Möglichkeit, dem Risiko des kompletten Kontaktverlusts entgegenzuwirken, wäre die Nutzung verbleibender Berührungspunkte etwa bei der Lieferung bzw. Dienstleistungserstellung oder im After-Sales. So kann man etwa die Verpackung, die Verpackungsbeilage oder die Lieferung selbst nutzen, um Kundenkontakt zu erzielen und Daten zu generieren. Eine andere Möglichkeit wäre ein eigener Webshop, auf dem man Ersatzteile, Reparaturen oder andere Services rund um jenes Produkt anbietet, das über eine Plattform vertrieben wird. Schwieriger wird es jedoch, wenn die Plattform die ihr vorliegenden Informationen zur Herstellung eigener Produkte oder Services nutzt. Die Entscheidung, die eigenen Angebote auf einer Plattform zu platzieren (und auf welcher), sollte daher gut durchdacht und strategisch angegangen werden. ■

Soll ich's wirklich machen oder lass ich's lieber sein?

Über Kundenorientierung im Geschäftsmodell



Kundenorientierung, gerne auch im Gewand einer „radikalen Kundenorientierung“, gilt als Fixstern der Unternehmens- und Geschäftsmodellentwicklung. Als solche wird sie oft bemüht und selten hinterfragt. So unerlässlich sie ist, um Erfolg zu haben, ist Kundenorientierung doch auch ein teurer Luxus, den Unternehmen sich nicht allzu sehr und allzu oft leisten sollten – zumindest nicht in dieser ungeläuterten Form. Um welche Kundinnen und Kunden geht es überhaupt? Für welchen Nutzen bezahlt die Kundschaft wirklich? Wie viele Euro möchte und muss man verdienen? Vor allem aber fordert eine stärkere Kundenorientierung die bestehenden Prozesse und Identitäten einer Organisation massiv heraus.



Die Kundschaft in den Mittelpunkt des Geschäftsmodells stellen

Wer die Stellung der Kundin oder des Kunden in der Organisation reflektieren oder seine Geschäfte weiterentwickeln möchte, kann dabei auf unser Geschäftsmodell-Cockpit zurückgreifen. Dies ermöglicht es, die Zusammenhänge zu beleuchten, die für das Funktionieren eines Geschäfts maßgeblich sind.



Ein Geschäftsmodell beschreibt auf einer ganz elementaren Ebene, wie es ein Unternehmen schafft oder schaffen soll, auf dem Markt zu bestehen. Im Zentrum bleibt die Kundschaft stets im Blick. Damit lassen sich alle Bestandteile und geplanten Veränderungen auf die Kundschaft hin hinterfragen, ohne dabei das Gesamtbild aus den Augen zu verlieren.

Gerade bei intern getriebenen Prozessoptimierungen, zum Beispiel in Form von Digitalisierungsvorhaben, ist die Erinnerung an die Kundschaft wichtig, damit Digitalisierungsinitiativen nicht zum Selbstzweck werden. Das eigentlich zu lösende Problem hat demgegenüber meist wenig mit der Kundschaft, sondern mit Schnittstellenineffizienzen und der Orchestrierung interner Prozesse zu tun. Wer es allerdings schafft, beide Welten zu vereinen, verschafft sich oftmals wichtige Wettbewerbsvorteile. Etwa bei der

Schmidt & Heinzmann GmbH & Co. KG: Dank Datenbrillen und einer Schnittstelle können Expertinnen und Experten des Maschinenbauunternehmens bei Problemen ihre Kundschaft schnell unterstützen. Die Kundschaft profitiert von schnellerer und besserer Hilfe und Schmidt & Heinzmann reduziert seinen Service- und Reiseaufwand deutlich.

Kundenorientierung, immer eine Frage des Geschäftsmodells

Richtig dosiert ist Kundenorientierung das sprichwörtliche Salz in der Suppe – zu viel und das gesamte Essen wird ungenießbar, zu wenig und die Suppe wird fad. Die Frage, wo und wie viel Kundenorientierung gefragt ist und worin sie sich ausdrückt, lässt sich andersherum nur sinnvoll mit Blick auf ebendieses Geschäftsmodell und die Identität des Unternehmens beantworten. Unterschiedliche Optionen gehen immer damit einher, bestimmte Kundenwünsche zu frustrieren: Verstehen wir uns als Problemlöser für knifflige Aufgaben und erfüllen Kundenwünsche möglichst individuell? Oder stehen wir vor allem für einen einfachen, günstigen und schnellen Prozess und setzen deshalb auf definierte Standards und niedrige Preise? Stehen wir für eine verlässliche Partnerschaft und sind für unsere Bestandskundschaft kulant und schnell mit Hilfe zur Stelle? Oder sind wir eher auf die Gewinnung von Neukunden aus, weshalb diesen der rote Teppich ausgerollt wird?

Das anspruchsvolle Wechselspiel wird in der Praxis oft kompetent gelöst. Vertriebsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter können beispielsweise oft gut einschätzen, wo sich ein teures Zugeständnis an eine Stammkundin langfristig auszahlt, auch wenn Konstruktion und Arbeitsvorbereitung wenig warme Worte dafür übrig haben. Wir kennen aber auch Beispiele, in denen weitreichende Zugeständnisse zu einer überbordenden Variantenvielfalt, ungünstigen Kostenstrukturen und letztendlich einer Gefährdung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit aus Sicht ebendieser Kundschaft geführt haben. Alles unter dem Deckmantel einer größtmöglichen Kundenorientierung.

Radikale Kundenorientierung als riskantes Unterfangen

Der Stellhebel „Kundenorientierung“ sollte nicht leichtfertig neujustiert werden. Für die Funktionsweise von Organisationen sind solche externen Referenzen herausfordernd und eher Sand im Getriebe. Mehr noch: Organisationen überdauern in der Zeit zunächst einmal aufgrund ihrer Stabilität, nicht aufgrund ihrer Anpassungsfähigkeit. Für Anpassungen am Geschäftsmodell sollte es also immer gute Gründe, günstige Mittel und eine Bewusstheit über entstehende Preise geben. Zu den guten Gründen können Marktveränderungen ebenso zählen wie die gute Idee eines Mitarbeitenden für ein neues Produkt, ungenutzte und damit unproduktive Liquidität oder eine veränderte Interessenlage wichtiger Stakeholder.

Fazit

Kundenorientierung ist und bleibt ein wichtiger Erfolgsfaktor. Aber als Patentrezept ist „radikale Kundenorientierung“ unbrauchbar. Deshalb ist der Aufruf zu mehr Kundenorientierung ernst zu nehmen – als die Erinnerung an eine vergessene Selbstverständlichkeit oder als Ausgangspunkt für attraktive Geschäftsmöglichkeiten. Damit verlieren andere Belange jedoch nicht ihre Bedeutung. Die Gestaltung der resultierenden Spannungsverhältnisse gehört ja gerade zu den interessantesten Aspekten von Unternehmertum. ■



Autoren:

Alexander Sonntag ist Mitarbeiter im Fachbereich Digitalisierung und Innovation beim RKW Kompetenzzentrum. sonntag@rkw.de

Patrick Großheim ist Mitarbeiter im Fachbereich Digitalisierung und Innovation beim RKW Kompetenzzentrum. grossheim@rkw.de

Studie: „Deutschlands Mittelstand 2020 – so arbeiten kleine und mittlere Unternehmen an ihrem Erfolg von morgen“

Was macht die Besten im deutschen Mittelstand erfolgreich? Dieser Frage geht unsere neue Studie „Deutschlands Mittelstand 2020 – so arbeiten kleine und mittlere Unternehmen an ihrem Erfolg von morgen“ nach. Die Besten im Mittelstand sind davon überzeugt: Ein wesentlicher und in seiner Bedeutung wachsender Erfolgsfaktor ist, sich bewusst und intensiv mit dem eigenen Geschäftsmodell auseinanderzusetzen.

Deshalb haben wir das Thema „Geschäftsmodellentwicklung“ zum Schwerpunktthema unserer diesjährigen Studie gemacht und zeichnen es mit Fachbeiträgen und Blicken in die Praxis entlang unseres Slogans „Menschen. Unternehmen. Zukunft.“ nach.

www.deutschlands-mittelstand.de

Literatur & Links

Praxisbeispiel: Schmidt & Heinzmann GmbH & Co. KG: <http://rkw.link/schmidt>

Mehr zum Thema Geschäftsmodellentwicklung: www.geschäftsmodellentwicklung.de

„Deutschlands Mittelstand 2020 – so arbeiten kleine und mittlere Unternehmen an ihrem Erfolg von morgen“: www.deutschlands-mittelstand.de

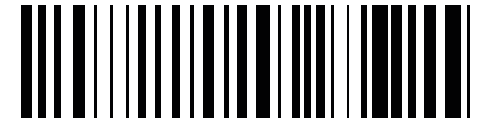
„Alles was wir tun, hat einen emotionalen Hintergrund“

Über Faktoren, die unsere
Kaufentscheidungen beeinflussen

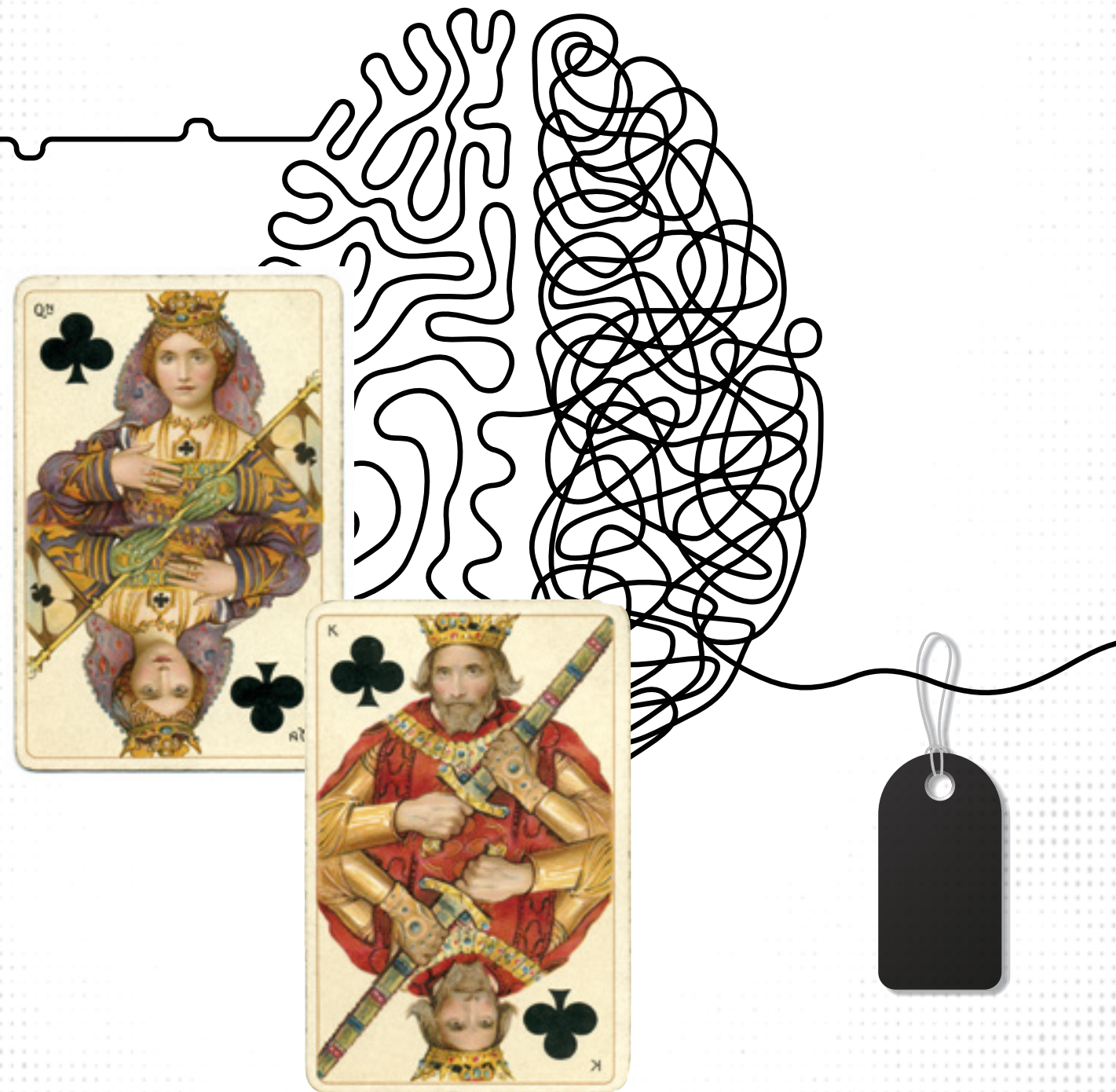


Volle Einkaufstüten, der zehnte Rock im Kleiderschrank oder auch die x-te Bohrmaschine. Bei manchen Käufen fragen wir uns hinterher häufig wohl selbst: Warum hab' ich das damals gekauft? Was hat mich denn da bloß geritten?

Dr. Hans-Georg Häusel ist promovierter Psychologe und Hirnforscher, einer der führenden Experten im sogenannten Neuromarketing und Autor verschiedener Bestseller. Wir haben ihn gefragt, wie Kundinnen und Kunden ticken und wie man sie für sich gewinnt.



36518791737398 - 7317



Herr Dr. Häusel, was passiert eigentlich im Gehirn, wenn ich ein Produkt oder eine Dienstleistung kaufe? Was lenkt oder leitet uns?

Produkte oder Dienstleistungen, die wir kaufen, haben immer einen Nutzen und Wert für uns. Und dieser Nutzen beziehungsweise Wert entspringt unseren Emotionssystemen. Machen wir es an Beispielen plastisch: Wenn jemand eine dekorative Kosmetik kauft, dann will die- oder derjenige attraktiv sein. Dieser Wunsch kommt aus dem Sexualsystem. Zudem aus unserem Stimulanzsystem: Ich möchte anders sein, auffallen. Wenn jemand einen Sportwagen kauft, dann möchte sie oder er Potenz zeigen und Macht beweisen. Das kommt aus unserem Dominanzsystem. Wenn jemand eine Versicherung abschließt, dann kommt das aus dem Balance-System. Das ist zuständig für Sicherheit und Stabilität. Und wenn man seinem Hund ein bequemes Körbchen kauft, ist das sogenannte Fürsorgemotiv aktiv. Das kommt aus unserem Harmoniesystem. Das heißt: Alles was wir tun, hat immer einen emotionalen Hintergrund. Weil es die Emotionssysteme sind, die uns weitgehend unbewusst leiten.

Und andere Faktoren spielen keine Rolle?

Doch! Das, was wir kaufen, hängt auch sehr stark von unserer Lebenssituation, dem sozialen Umfeld, vom Alter und der Persönlichkeit ab. Nehmen wir die Persönlichkeit: Wenn Sie sehr lustorientiert sind, dann kaufen Sie viele Erlebnis- und Spaßprodukte. Geld spielt dann weniger eine Rolle. Sind Sie sehr sicherheitsorientiert, dann sind Sie in der Regel ein sehr sparsamer Mensch, dann kaufen Sie nur das Nötigste.

Und dann haben wir natürlich noch einen weiteren wichtigen Unterschied: das Geschlecht. Frauen haben

eine stärkere Ausprägung im Harmoniesystem, deswegen kaufen sie beispielsweise auch eher Produkte für die Einrichtung des Zuhauses. Bei Männern ist das Dominanzsystem meist stärker, deswegen haben sie auch eher eine Freude an Werkzeugen, Maschinen und Autos.

Entscheiden Kundinnen und Kunden also gar nicht rational?

Sie entscheiden überwiegend emotional. Aber Rationalität ist nicht das Gegenteil von Emotionen. Wenn Sie sich ein Auto kaufen, um schneller zur Arbeit kommen, dann ist das durchaus rational. Irrational wäre es, wenn Sie sich dafür Hals über Kopf verschulden und gar kein Geld mehr zum Essen kaufen hätten. Irrational ist es dann, wenn unsere Emotionssysteme uns in Schwierigkeiten bringen.

Wie können sich Unternehmen all das zunutze machen?

Zunächst einmal muss man überlegen, für wen das Produkt oder die Dienstleistung die größte Freude und den größten Nutzen bringt. Da geht es um Belohnung. Es gibt aber auch Produkte, die Bestrafung wegnehmen. Denken Sie beispielsweise an Medikamente, die den Schmerz wegnehmen.

Also: Wer soll das Angebot kaufen? Ist es eher der Stimulanz-Typ, der ständig Neues sucht? Oder ist es der Balance-Typ, der Sicherheit liebt? Das bestimmt dann idealerweise die Art der Kundenansprache, die Wahl der Kommunikationskanäle, die Werbung, die Produktplatzierung und die Kundenbetreuung. Im Idealfall biete ich mein Produkt oder meine Dienstleistung so an, dass die Kundin oder der Kunde es unbedingt haben will.

Wie können Unternehmen im Kundenkontakt ganz gezielt Emotionen ansprechen?

Wenn uns ein Unternehmen mit seiner Dienstleistung neue Wege aufzeigt, dann ist unser Stimulanz-, unser Neugiersystem aktiv. Wenn das Unternehmen uns während der Dienstleistung gut und herzlich betreut, dann ist unser Harmoniesystem aktiv. Wenn das Unternehmen alle Versprechen einhält, dann ist unser Balancesystem, das auch für Vertrauen zuständig ist, aktiv. Und wenn alles extrem schnell, einfach und reibungslos geht, ist unser Dominanzsystem aktiv, weil man schnell zum Ziel kommt. Wenn das passiert, haben wir eine tolle Dienstleistungserfahrung gemacht und die kommunizieren wir natürlich auch gerne weiter.

Und wie bindet man diese Kundinnen und Kunden dann an das Unternehmen?

Für eine effektive Kundenbindung muss das Produkt oder die Dienstleistung möglichst häufig und intensiv in das Kundenleben integriert sein. Sie kennen das vielleicht von bestimmten Suchmaschinenanbietern oder Onlineshopping-Plattformen, die quasi schon zu unserem Alltag gehören. Die wurden wiederkehrend in unserem Alltag ‚habitualisiert‘. Wenn es jedoch kein Produkt oder keine Dienstleistung für den Alltag ist, braucht es regelmäßigen Kundenkontakt. Positive Produkt- oder Dienstleistungserfahrungen und ein regelmäßiger Kundenkontakt verbessern die Kundenbindung.

Hat denn die Corona-Pandemie irgendetwas geändert an der Art und Weise, wie Unternehmen mit ihren Kundinnen und Kunden umgehen müssen?

Es kommt darauf an, welche Art der Beziehung sie vorher hatten. Wenn Sie vorher einen stationären Handel

hatten und die Kundin oder der Kunde vor Angst nicht mehr in den Laden kommt, dann ist es ratsam, dass das Unternehmen den Kontakt trotzdem hält. Unternehmen, die ihre Produkte oder Dienstleistungen schon vor der Pandemie online angeboten hatten, haben hingegen einen Vorsprung.

Welche weiteren Tipps geben Sie kleinen und mittleren Unternehmen mit auf dem Weg?

Ich würde diesen Unternehmen empfehlen mal zu schauen, wo sie stehen: Ob eine Marke etabliert ist, wie Sie nach außen auftreten, wie Sie ihr Erscheinungsbild inszenieren. Der erste Eindruck zählt. Und der kommt oft von der Website des Unternehmens. Wird die Website von Suchmaschinen gefunden und gerankt? Wenn nicht, kommt man vielleicht mit Werbung auf einen vorderen Platz.

Wenn es dann Kundenkontakt gibt, dann darf ich nicht enttäuschen. Warum? Jede Enttäuschung wirkt im Gehirn doppelt so stark wie eine Belohnung. Es geht also nicht nur darum, der Kundschaft gute Erlebnisse zu vermitteln, sondern auch, negative Aspekte zu vermeiden, weil die unbewusst eine extrem hohe Bedeutung haben.

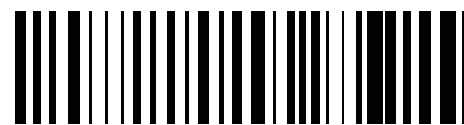
Das gilt im Übrigen auch für die eigenen Mitarbeitenden. Einer der wichtigsten Kommunikationsfaktoren heute, morgen und übermorgen sind die Beschäftigten. Die Mitarbeitenden müssen Freude haben am Unternehmen und an dessen Marke. Sie müssen gern an der Idee des Unternehmens mitarbeiten. Sie müssen Teil der Markenidentität sein. Darauf sollte Führung ausgerichtet werden.

Vielen Dank, Herr Dr. Häusel, für das Gespräch. ■

Dr. Hans-Georg Häusel ist promovierter Psychologe und Hirnforscher.

www.haeusel.com

Die Fragen stellte Dr. Mandy Pastohr. Sie ist ehemalige Geschäftsführerin des RKW Kompetenzzentrums, pastohr@rkw.de



36518791737398 - 7317



Besser als sein Ruf oder doch Servicewüste?

Deutschlands Kundenorientierung auf dem Prüfstand



Das Deutsche Institut für Service-Qualität (DISQ) vergibt gemeinsam mit dem Nachrichtensender ntv bereits seit 2010 jährlich den Deutschen Servicepreis. Dieses Jahr wurden in 27 Kategorien die besten Unternehmen geehrt. Doch was genau heißt eigentlich „guter Service“ und wie misst man solche wichtigen, aber weichen Parameter? Wir haben bei Markus Hamer, dem Geschäftsführenden Gesellschafter des DISQ, nachgefragt.





Herr Hamer, lange war davon die Rede, dass Deutschland eine Servicewüste wäre. Hat sich aus Ihrer Sicht etwas getan? Welche Schulnote bekommt Deutschland?

Den Begriff „Servicewüste“ prägte der Managementprofessor Hermann Simon. Er beschrieb damit bereits 1995 „das völlige Fehlen akzeptabler Dienstleistungen“. Er prangerte die zu geringe Dienstleistungsorientierung in Deutschland an – insbesondere im Vergleich zu den USA. 2004 hielt das Schlagwort für schlechten Service sogar Einzug in den Duden, jetzt kann es gerne wieder gestrichen werden, denn in den letzten Jahren hat sich sehr viel getan. Um im Bild zu bleiben: Wir sind zwar noch längst nicht im „Serviceparadies“, das Netz an „Serviceoasen“ wird aber immer dichter. Der Kunde, der nach gutem Service dürstet, kann in jeder Branche fündig werden. Daher gebe ich dem Service in Deutschland inzwischen ein knappes „gut“.

Der deutsche Servicepreis 2021 wurde am 25. Februar 2021 verliehen. Wie haben Sie dafür den Service in Deutschland „gemessen“?

Grundlage für die diesjährige Preisverleihung war eine umfassende Auswertung der Serviceergebnisse aus

52 Studien und Kundenbefragungen in zahlreichen Branchen, welche im abgelaufenen Jahr durchgeführt wurden. Insgesamt wurden über 1.700 Unternehmen anhand von knapp 12.000 verdeckten Testkontakten und nahezu 90.000 Kundenmeinungen unter die Lupe genommen. Im Zentrum der Untersuchung standen dabei der Service per Telefon und E-Mail, der Online-Service sowie die Beratung vor Ort. Ausgezeichnet wurden jeweils die drei am besten bewerteten Unternehmen aus insgesamt 27 Kategorien, unter anderem aus den Bereichen Einzelhandel, Sport, Gesundheit, Energie, Bildung, Versicherungen, Reisen sowie Haus und Wohnung.

Welche Trends sind für Sie erkennbar?

Der Trend der letzten Jahre setzt sich fort und zeigt, dass sich der Service kontinuierlich verbessert: Während die Dienstleistungsqualität in den Jahren 2010 bis 2012 noch „befriedigend“ war, ist das Niveau seit 2013 im Durchschnitt knapp „gut“. Im letzten Jahr ist dieses Resultat vor allem auf die deutlich bessere Beratung vor Ort, also in der Filiale oder im Geschäft, zurückzuführen. Hier sehen wir aktuell sogar einen Höchstwert – auch wenn die getesteten Unternehmen aufgrund der Corona-Pandemie vor ganz besondere Herausforderungen gestellt waren.

Auch der Online-Service ist im Durchschnitt „gut“. Nach meiner Einschätzung hat gerade die Ausnahmesituation in 2020 dazu geführt, dass vieles, was bisher als selbstverständlich galt, hinterfragt werden musste. Gerade auch der Kontakt zum Kunden erfuhr einen neuen und somit elementaren Stellenwert. Das kann ein Grund sein, warum sich einiges beim Service nicht nur veränderte, sondern auch verbesserte.

Das heißt, Deutschland ist auf einem guten Weg.

Wo ist aber noch Luft nach oben?

Was bei der Beratung vor Ort und beim Online-Service gut funktioniert, klappt offensichtlich nicht beim Service per Telefon und E-Mail: Dieser war in 2020 sogar nur „ausreichend“. Unbeantwortete E-Mail-Anfragen, lange Wartezeiten in der Hotline und unvollständige Antworten sorgen für Kundenfrust. Das Umschalten auf Homeoffice beziehungsweise corona-konforme Servicecenter zeigte offensichtlich Schwachstellen bei der Digitalisierung und bei der Umsetzung von neuen Anforderungen der Arbeitswelt (Stichwort: New Work) auf. Aber unsere Studien zeigen, dass es in allen Branchen auch Unternehmen gibt, die Top-Service abliefern und den Kunden in den Mittelpunkt stellen.

Ziel des DISQ ist es, den Service in Deutschland zu verbessern. Um das zu erreichen, führt das Institut im Auftrag von Medien Wettbewerbsanalysen und Kundenbefragungen durch, die zeigen, wer in Sachen Service die Nase vorn hat. Das erleichtert die Auswahl, wenn man die Bank wechseln oder eine Versicherung abschließen möchte. Führt Transparenz also zu einem besseren Service?

Transparenz sorgt zuerst einmal für bessere Entscheidungen. Verlässliche Informationen über Produkte, Dienstleistungen oder Preise erhalten Verbraucher zum Beispiel durch Vergleichsportale oder Produkttests, etwa die Stiftung Warentest. Auch Empfehlungen von Freunden oder per Social Media können hilfreich sein. Seit 2006 testen wir als einziger Anbieter in Deutschland im Auftrag von Medien umfassend den Service von Unternehmen. Die Messung erfolgt über verdeckte Testerkontakte (sogenannte Mystery-Tests) per Telefon, E-Mail, Internet, Chat, App oder vor Ort und durch Kundenbefragungen über ein geschlossenes Online-Panel. Dem Verbraucher

www.rkw-magazin.de

liefern wir somit wichtige Anhaltspunkte für seine Auswahl oder Kaufentscheidungen. Ausgezeichnete Unternehmen können mit dem bekannten Siegel des DISQ auf ihre guten Leistungen hinweisen. Die getesteten Anbieter gewinnen weiterhin wertvolle Informationen für das eigene Qualitätsmanagement, um sich zu verbessern – und das kommt dann wieder dem Konsumenten zugute.

Ganz persönlich, was macht für Sie den Unterschied zwischen gutem und sehr gutem Service und was geht für Sie gar nicht?

Natürlich habe ich von Berufs wegen einen recht kritischen Blick auf Service, da erlebe ich viel Gutes, aber auch viel Schlechtes. Ich freue mich zum Beispiel jede Woche über unsere Bio-Kiste mit regionalem Obst und Gemüse. Ich bekomme aber viel mehr als nur Lebensmittel: Ich spare Zeit, da es geliefert wird. Ich kann mich auf Qualität und ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis verlassen. Ich habe ein gutes Gewissen, weil ich weiß, woher es kommt. Ich werde jede Woche überrascht, da der Inhalt variiert – das bringt Abwechslung. Ich kann den Inhalt aber einschränken und somit Präferenzen formulieren. Wünsche oder Änderungen, zum Beispiel Aussetzungen während der Urlaubszeit, sind online und telefonisch möglich. Per Social Media bekomme ich zusätzliche Einblicke. Geliefert wird übrigens meist durch dieselbe Person. Zusätzlich bekomme ich Rezepte geliefert, damit das Kochen gelingt. Und das alles wegen ein paar Äpfel und Salat. Denn Service macht den entscheidenden Unterschied und sorgt somit für Zufriedenheit und Kundentreue!

Vielen Dank für das Gespräch. ■



Markus Hamer ist Geschäftsführender Gesellschafter des DISQ Deutsches Institut für Service-Qualität GmbH & Co. KG.
m.hamer@disq.de
 Die Fragen stellte **Saskia Powell**. Sie ist Mitarbeiterin im Bereich Kommunikation beim RKW Kompetenzzentrum. powell@rkw.de

„Aus der Region für die Region“

Gründende und KMU setzen auf heimische Märkte

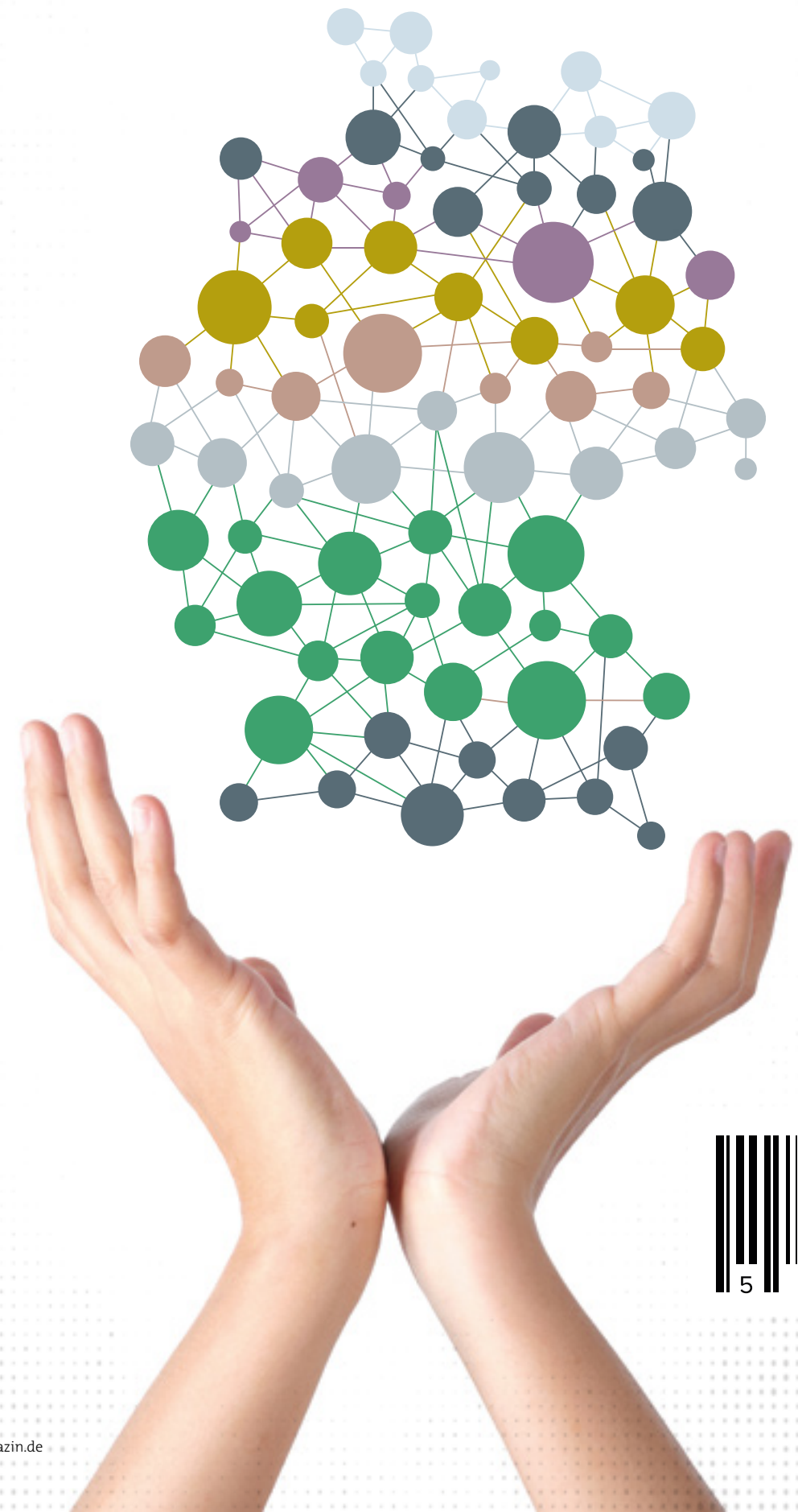


Unternehmensgründungen sind in Deutschland aktuell primär ein regionales Ereignis. Viele individuelle Entscheidungen in Zusammenhang mit dem Schritt in die unternehmerische Selbstständigkeit sind abhängig von Merkmalen des lokalen oder regionalen Umfelds. Beispielsweise erfolgt die Motivation, ein eigenes Unternehmen zu gründen, häufig auf Grundlage der erwarteten Marktchancen innerhalb des bekannten regionalen Umfelds. Auch die erste Kundschaft stammt häufig aus der Region. Und infolge der Corona-Pandemie ist die Bedeutung der regionalen Wirtschaft in den meisten Unternehmensbranchen noch weiter gestiegen. Die Krise hat vielen Unternehmen in Industrie und Handel zudem gezeigt, wie fragil globale Lieferketten sein können.



Autorin und Autor:

Dr. Natalia Gorynia-Pfeffer und **Armin Baharian** sind Mitarbeitende im Fachbereich Gründung beim RKW Kompetenzzentrum. gorynia@rkw.de, baharian@rkw.de



5 01219922

Regionale Kundschaft im Vordergrund

Im aktuellen Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2019/20 wird unter anderem analysiert, wo die (potenzielle) Kundschaft der jungen und angehenden Gründenden ansässig ist und wie sich die Nachfrage (voraussichtlich) auf regionale, nationale und internationale Märkte verteilt. Mehr als 90 Prozent der befragten Gründenden und deren junge (maximal 3,5 Jahre alten) Unternehmen hatten im Jahr 2019 Kundinnen und Kunden aus der Region des Firmensitzes oder erwarten diese nach vollzogener Gründung dort zu haben.

Dagegen hatten nur knapp 70 Prozent der Befragten Kundschaft „Andernorts in Deutschland“ und rund 50 Prozent „Außerhalb von Deutschland“ angegeben (Mehrfachantworten waren möglich).

Die Reihenfolge dieser Verteilung zeigt, dass die Mehrheit der Gründenden vornehmlich lokale Beziehungen zu Kundinnen und Kunden haben. Zum anderen zeigt sie aber auch, wie wichtig die Region für die ersten Schritte einer Gründung ist. Der einfache Zugang zum regionalen Markt ist demnach prägend für die Attraktivität von Gründungsstandorten.

Konzentration auf nationale Märkte

Auch ein anderer Indikator aus dem GEM-Bericht – der „Exportanteil am Umsatz“ – zeigt, dass sich Gründende in Deutschland vor allem auf den regionalen und nationalen Markt konzentrieren. Etwas über die Hälfte der befragten

Gründenden exportiert nicht oder erwartet auch zukünftig keine internationalen Umsätze. Dieses Ergebnis passt zu der stark regional geprägten Verteilung der Kundschaft vieler Gründungen. Nur knapp 5 Prozent der Gründenden erwirtschaften einen Großteil ihres Umsatzes (über 75 Prozent) mit Exportaktivitäten oder erwarten diesen über internationale Märkte zu erwirtschaften.

Vorsprung durch Kundennähe

Die Fähigkeit von Gründenden, intensive lokale Kundenbeziehungen aufbauen zu können, spielt auch eine entscheidende Rolle, wenn aus dem jungen Unternehmen ein etabliertes kleines oder mittleres Unternehmen (KMU) wird. KMU in Deutschland gehören oft zu den „Hidden Champions“ und sind in ihrem spezifischen Marktsegment im Weltmarkt führend. In der Selbsteinschätzung ihres marktseitigen Stärkenprofils nennen Hidden Champions in einer Studie von 2018 die Kundennähe als ihren wichtigsten Wettbewerbsvorteil, erst danach rangieren die Reputation bei den Kunden und die Marktkenntnis. Die kundenbezogenen Merkmale stehen als Parameter des Unternehmenserfolgs somit sogar vor Aspekten wie der technologischen Kompetenz oder der Qualifikation der Mitarbeitenden. Der Kundenkontakt der Mitarbeitenden von Hidden Champions ist fast fünfmal so hoch wie der von Mitarbeitenden großer Unternehmen. Daraus resultiert ein tiefes Verständnis für Kundenbedürfnisse sowie ein Gespür für neue Markttrends. Die Kundinnen und Kunden spielen für Hidden Champions auch eine wichtige Rolle bei der Innovation, indem sie oft Entwick-

lungspartnerinnen und -partner sind. Dies zeigt, dass eine aus der regionalen kundenfokussierten Verortung geprägte Unternehmenskultur für Gründende mittel- und langfristig auch für die Skalierung des Unternehmens gewinnbringend ist.

Weitere Regionalisierung der Wirtschaft durch Corona?

Der Trend von Gründenden und jungen Unternehmen, in der Region für die Region zu produzieren – wird vermutlich im Zuge der Corona-Krise in der gesamten Wirtschaft wichtiger werden. Die aktuelle Lage hat gezeigt, dass eng verknüpfte internationale Wertschöpfungsketten – beruhend auf hochgradig spezialisierter Arbeitsteilung und Just-in-time-Produktion – Risiken mit sich bringen. Laut einer Studie des IW Köln sollten einseitige Abhängigkeiten vermieden und internationale Lieferketten stärker diversifiziert werden. Insbesondere für große, etablierte Unternehmen kann es sinnvoll sein, die Wertschöpfungsketten in ihrer Gesamtheit stärker regional auszurichten. Dies wird zu mehr Resilienz führen, aber häufig auch zulasten der Profitabilität und Rentabilität gehen. Es ist deswegen kaum zu erwarten, dass große Firmen ihre gesamten Lieferketten wieder in ihre Heimat verlagern können. Schon aus Kostengründen wäre das Rückholen ganzer Produktions- und Lieferketten nach Deutschland nicht mehr möglich. Dennoch und gerade deswegen können junge Unternehmen mit regionalem Fokus für große Unternehmen zunehmend zu wichtigen strategischen Kooperationspartnerinnen und -partnern werden.

Obwohl die Corona-Pandemie eine einmalige Situation ist, zeigen ähnliche Schocks aus der Vergangenheit, dass manche Unternehmen selbst aus Krisen Vorteile ziehen können. Krisen führen nicht nur viele kurzzeitige Veränderungen herbei, sondern auch einige langfristige. Gerade weil wir inzwischen in einer digitalen Welt leben, bieten sich aufstrebenden Unternehmen und Gründenden neue Chancen. Der regionale Ansatz mit seinem hohen Verständnis für Kundenbedürfnisse kombiniert mit einer digitalen Gründungs- oder Geschäftsidee hat gerade in der aktuellen Konstellation ein hohes wirtschaftliches Potenzial. ■

Literatur & Links:

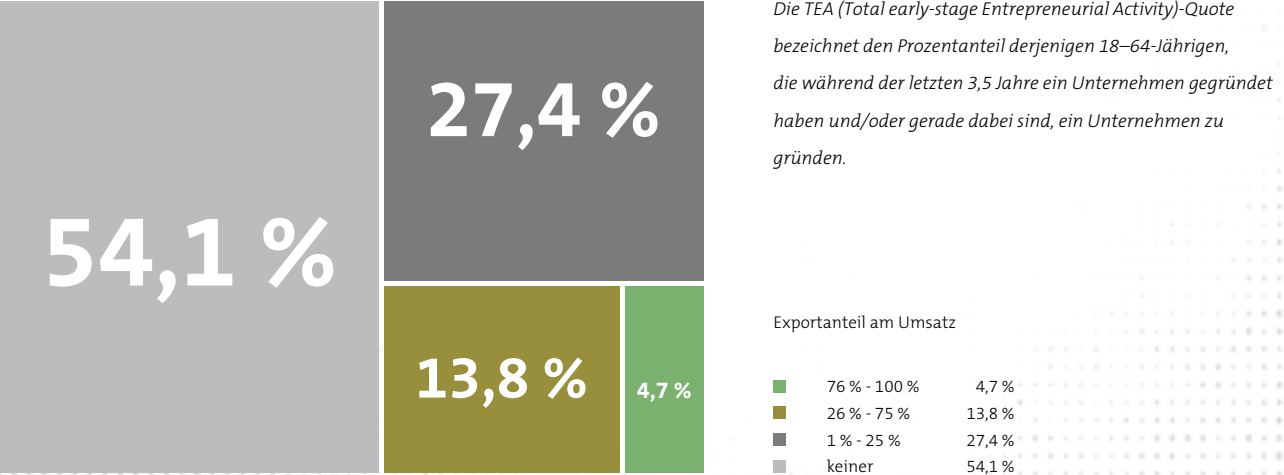
Sternberg, R./Gorynia-Pfeffer, N./Wallisch, M./Baharian, A/Stolz, L./von Bloh, J. (2020): Global Entrepreneurship Monitor 2019/2020 – Unternehmensgründungen im weltweiten Vergleich – Länderbericht Deutschland 2019/20, Eschborn: RKW Kompetenzzentrum.

Simon, H. (2018): Wie Marketing von den Hidden Champions lernen kann, In: Bruhn, M./Kirchgeorg, M. (Hrsg.), Marketing Weiterdenken – Zukunftspfade für eine marktorientierte Unternehmensführung, 1. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Kolev, G./Obst, T. (2020): Die Abhängigkeit der deutschen Wirtschaft von internationalen Lieferketten, Institut der deutschen Wirtschaft, Köln.

TEA-Gründungen in Deutschland nach Exportanteil am Umsatz in Prozent, 2019

Bei über 80 % der TEA-Gründenden wird der größte Teil des Umsatzes im Inland erwirtschaftet. Das verdeutlicht die hohe Relevanz regionaler und nationaler Märkte für die Entfaltung der Gründungsdynamik in Deutschland.

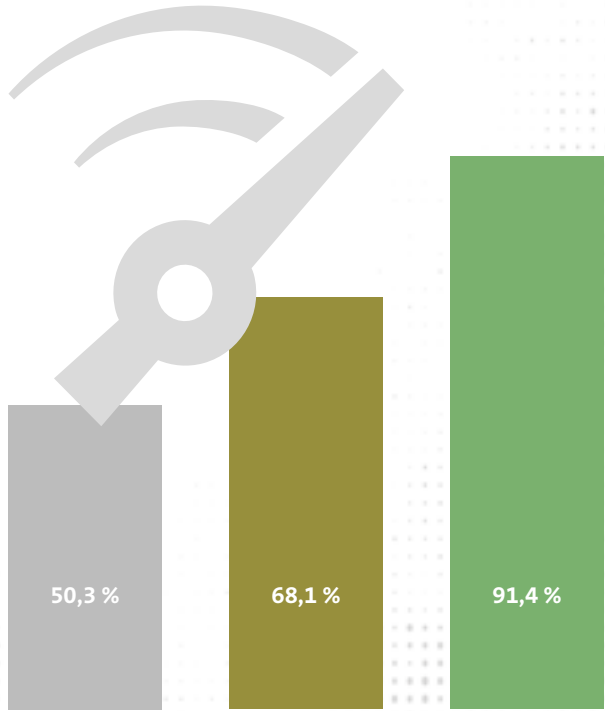


Kundenverteilung der TEA-Gründungen in Deutschland in Prozent, 2019 (Mehrfachantworten möglich)

91,4 % der TEA-Gründenden haben mit ihrem jungen Unternehmen (max. 3,5 Jahre alt) Kunden in der Region der Gründung bzw. erwarten mit ihrer geplanten Gründung einen regionalen Kundenstamm zu haben.

Außerhalb von Deutschland	50,3 %
Andernorts in Deutschland	68,1 %
In der Region der Gründung	91,4 %

Die TEA (Total early-stage Entrepreneurial Activity)-Quote bezeichnet den Prozentanteil derjenigen 18–64-Jährigen, die während der letzten 3,5 Jahre ein Unternehmen gegründet haben und/oder gerade dabei sind, ein Unternehmen zu gründen.



Vegane Taschen oder die Nachhaltigkeitserwartung der Kunden



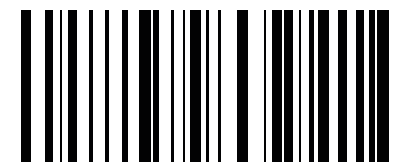
Preis und Qualität sind nicht mehr das (alleinige) A und O bei der Kaufentscheidung. Umwelt- und Sozialstandards zählen jetzt bei vielen Produkten zu den wichtigsten Kaufkriterien. Sie werden gerade von jüngeren Kundinnen und Kunden vorausgesetzt und beeinflussen so den „nachhaltigen“ Erfolg von Unternehmen – auch hinsichtlich der Gewinnung zukünftiger Fachkräfte.



Autorinnen:

Prof. Dr. Simone Chlosta ist Leiterin des Fachbereichs Gründung beim RKW Kompetenzzentrum. chlosta@rkw.de

Dr. Noemí Fernández-Sánchez ist Mitarbeiterin im Fachbereich Gründung beim RKW Kompetenzzentrum. sanchez@rkw.de



2364351277699 - 090



Nachhaltigkeit – eine kurze Erläuterung

Bei unternehmerischer Nachhaltigkeit geht es um das Ziel, Ökonomie, Ökologie sowie gesellschaftliche und soziale Verantwortung in Einklang zu bringen. Wie das Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) 2011 beschreibt, schließt eine nachhaltige unternehmerische Strategie mehrere Bereiche ein, beispielsweise eine nachhaltige Produktion, Nachhaltigkeit bei den Lieferketten oder bei der Erschließung neuer Kooperationspartner. Spätestens seit im Jahr 2015 die Vereinten Nationen die Agenda 2030 mit 17 Nachhaltigkeitszielen (Sustainable Development Goals, SDGs) verabschiedet haben, ist Nachhaltigkeit ein Pflichtthema für Unternehmen geworden, das sich als bedeutsamer Wirtschafts- und Wettbewerbsfaktor herauskristallisiert. Die SDGs formulieren Herausforderungen, wie etwa die Bekämpfung von Hunger, Armut und Ungleichheit, schaffen aber auch Potenziale für Unternehmen, die ökologisch nachhaltig und ethisch verantwortungsvoll agieren wollen – beispielsweise in Bereichen der Energieversorgung, Bildung oder des Klimaschutzes.

Ein Trendthema?!

Obwohl die Corona-Pandemie im Jahr 2020 DAS zentrale Thema war, ist die Bedeutung von Nachhaltigkeit für Unternehmen weiter gestiegen. Laut des KPMG Future Readiness Index 2020 ist „Nachhaltigkeit“ neben „Kundenbedürfnisse“ und „demografischer Wandel“ einer der drei Megatrends. Zurückzuführen ist die Entwicklung darauf, dass alle Stakeholder zunehmend Wert auf Nachhaltigkeit legen. Nachhaltig agierende Unternehmen sind also nicht (mehr) nur für Mitarbeitende oder Geschäftspartnerinnen und -partner, sondern auch für Konsumierende oder Investierende interessant. Für Unternehmen ist es deswegen ratsam, den Wandel zur Nachhaltigkeit als Chance zu sehen und ihr Geschäfts-

modell dementsprechend anzupassen – und es auf diese Weise auch resilienter zu machen. Denn auch im Konsumverhalten der Deutschen ist im Jahr 2020 der Nachhaltigkeitstrend sichtbar geworden. 68 Prozent der Verbraucherinnen und Verbraucher gaben in einer Befragung von Ernst & Young an, dass sie grundsätzlich für umweltfreundliche Produkte mehr bezahlen würden. 52 Prozent achten beim Kauf von Lebensmitteln auf Nachhaltigkeit, gefolgt von Haushaltsgroßgeräten und Kleidung. Vor allem die Jüngeren (unter 30-Jährigen) rechnen mit einer wachsenden Bedeutung der Nachhaltigkeitsthematik in den nächsten Jahren. Als besonders relevant für nachhaltiges Kaufverhalten werden Informationen zu Inhaltsstoffen von Produkten sowie Transparenz von Produktionsbedingungen genannt. In diesem Kontext ist zu vermuten, dass sich gerade (junge) Startups sehr stark mit diesem Trend auseinandersetzen und auf den Nachhaltigkeits-Zug aufspringen.

Wie „grün“ ist die Gründungsszene?

Und die Ergebnisse einer europaweiten Befragung unter Startups enthüllen tatsächlich, dass knapp 90 Prozent auf Nachhaltigkeit setzen. Einige Startups haben sich das Thema Nachhaltigkeit sogar zum Haupttätigkeitsfeld gemacht: die sogenannten grünen Startups, die mehr als 20 Prozent aller Startup-Gründungen in Deutschland ausmachen. Laut dem Green Startup Monitor 2020 haben sie zum Ziel, mit ihren Produkten, Technologien und Dienstleistungen einen Beitrag zu den ökologischen Zielen einer Green Economy zu leisten. Green Economy bezeichnet eine nachhaltige Wirtschaft, die CO₂-arm, ressourceneffizient und gleichzeitig sozial inklusiv ist. Mit ihren innovativen Lösungen arbeiten grüne Startups entlang der gesamten Bandbreite der Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen. Nicht allzu bekannt ist hingegen, dass grüne Startups genauso wachstums- und gewinn-

orientiert sind wie „nicht-grüne“ Startups. Ungeachtet der Corona-Pandemie schauen sie optimistisch in die Zukunft: Drei von vier grünen Startups bewerten ihre zukünftige Geschäftslage positiv und sind mit ihren innovativen Geschäftsmodellen wichtige Impulsgeber für die Zeit nach der Krise. Die Bandbreite grüner Startups umfasst Bereiche wie erneuerbare Energien, grüne Mobilität, nachhaltiges Wohnen oder auch nachhaltige Mode.

Blicken wir beispielsweise auf die grünen Startups in der Modebranche, so versuchen diese dem Trend der „Fast-Fashion“, dem billigen Einkaufen von Kleidung geringer Qualität, entgegenzuwirken. Innovative Ideen von Startups wollen diese Wegwerf-Mentalität ändern und neue Wege aufzeigen, nachhaltig einzukaufen, ohne dabei auf schicke Kleidung zu verzichten. So ist eine Idee, Kleidung für besondere (meist einmalige) Anlässe wie Hochzeiten zu vermieten. Ein anderes junges Unternehmen zielt darauf ab, statt vieler Modelle in Masse nur eine kleine Auswahl mit hoher Qualität zu fertigen. Zudem können Kundinnen nicht mehr getragene Kleidung zurücksenden, die dann gespendet wird. Ein weiteres Startup setzt auf die Entwicklung innovativer Stoffe, die nicht so häufig gereinigt werden müssen, sodass die Produkte länger halten und weniger Wasser verbrauchen. Und natürlich müssen Kundinnen und Kunden nicht mehr auf Rinderhaut zurückgreifen, wenn sie eine hochwertige Hand- oder Aktentasche suchen. Mittlerweile gibt es adäquate, pflanzliche Alternativen, die auf Kork, Apfel- oder Ananasleder basieren und als vegane Taschen auf dem Markt vertreten sind.

Der Druck wird steigen

Auch wenn aktuell die Corona-Pandemie die Nachrichten beherrscht, gilt nach wie vor: Nachhaltigkeit und Klimaschutz sind die drängendsten Fragen unserer Zeit und beeinflussen spätestens seit der „Fridays for Future“-Bewegung die öffentliche Diskussion. Glaubt man den bisherigen Studien, so wird sich Nachhaltigkeit als Trend etablieren und der Druck auf die Unternehmen steigen. Nicht nur Kundinnen und Kunden, sondern auch Investierende oder Mitarbeitende werden von den Unternehmen mehr Nachhaltigkeit verlangen. Insbesondere die jüngere Generation, die freitags auf die Straße gegangen ist, wird sich nur durch ein überzeugendes und konsistentes Nachhaltigkeitsprofil an ein Unternehmen binden lassen. ■

Literatur & Links:

Ballas, K. (2020): Nachhaltiger Konsum, Befragungsergebnisse, Mai 2020, https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/de_de/news/2020/05/ey-nachhaltiger-konsum-2020.pdf (letzter Abruf: 25.11.2020).

Hoffmann, E./Rotter, M./Knopf, J. (2011): Handlungsfelder unternehmerischer Nachhaltigkeit, Praxisbeispiele und Entwicklungsbedarf, IÖW / Adelphi: Berlin.

Jungk, K. (2020): Ein Zeichen gegen „Fast-Fashion“ – 3 nachhaltige Fashion-Start-ups, die sich gegen Wegwerfmode wehren, <https://gruenderfreunde.de/ein-zeichen-gegen-fast-fashion-3-nachhaltige-fashion-start-ups-die-sich-gegen-wegwerf-mode-wehren/> (letzter Abruf: 1.12.2020).

KPMG (2020): Optimismus trotz Krise, Lagebild deutscher Unternehmen in der COVID-19-Pandemie, Future Readiness Index 2020, <https://hub.kpmg.de/future-readiness-index/executive-summary>.

Kerrigan, S./Kulasooriya, D. (2020): The sustainability transformation: Look ahead, look inside, and look around, https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/apac63528_the-sustainability-transformation/DI_DR27-Sustainability-transformation.pdf (letzter Abruf: 1.12.2020).

Olteanu, Y./Fichter, K. (2020): Green Startup Monitor 2020, Borderstep Institut / Bundesverband Deutsche Startups e. V.: Berlin.

United Nations Global Compact (2015): Sustainable Development Goals (SDGs), <https://www.globalcompact.de/de/themen/Sustainable-Development-Goals.php> (letzter Abruf: 20.11.2020).

Yokoyama, M./Melde, T. (2020): Whitepaper, Sustainability in Startups, <https://techfounders.com/de/sustainability-in-startups/> (letzter Abruf: 1.12.2020).

Guter Service ist eine Frage der Unternehmenskultur



Die Verbraucherzentrale Hessen bietet unabhängige und werbefreie Beratung für Verbraucherinnen und Verbraucher in allen Lebenslagen, von A wie Altersvorsorge bis Z wie Zahnzusatzversicherung. Ihre Kompetenz basiert auf der Erfahrung von jährlich rund 100.000 Kontakten mit Verbrauchenden in Hessen. Wir haben mit Philipp Wendt, Vorstand der Verbraucherzentrale Hessen, unter anderem über die Aufgaben und Grenzen des Verbraucherschutzes gesprochen.



Philipp Wendt ist geschäftsführender Vorstand der Verbraucherzentrale Hessen. vorstand@verbraucherzentrale-hessen.de
Die Fragen stellte **Julia Niles**. Sie ist Mitarbeiterin im Bereich Kommunikation beim RKW Kompetenzzentrum. niles@rkw.de





Herr Wendt, seit wann gibt es die Verbraucherzentrale?

Vor über 60 Jahren gründeten engagierte Frauen die Verbraucherzentrale Hessen. Waschmaschinen, Kühlschränke oder Früchte aus Übersee galten damals als neuartig. Die Frauen wollten eine unabhängige Informationsmöglichkeit schaffen und initiierten zum Beispiel Produktausstellungen.

Und welche Rolle spielt die Verbraucherzentrale heute?

Heute sieht das bei uns ganz anders aus. Wir bieten vor allem Rechts- und Vorsorgeberatung zu verbraucherrelevanten Themen an. Das reicht von Beratungen zum Reiserecht, die gerade im letzten Jahr stark nachgefragt waren, über Fragen zum richtigen Versicherungsschutz bis zur privaten Altersvorsorge oder der Frage, ob und unter welchen Bedingungen ich mir eine Immobilienfinanzierung leisten kann oder die Rechtsberatung rund um Gesundheit und Pflege.

Doch Beratung ist nicht alles. Aus den Beschwerden von Verbrauchenden leiten wir politische Forderungen oder notwendige Gesetzesvorhaben ab. So ist zum Beispiel das Pauschalreiserecht nicht denkbar ohne den Einsatz der Verbraucherzentralen in den 1980er-Jahren. Oder der Button „Jetzt kaufen“, der heute in jedem Online-Shop selbstverständlich ist. Diesen zu fordern, zwängte sich uns geradezu auf, als der Kreativität von Online-Anbietern in dieser Hinsicht noch keine Grenzen gesetzt waren und Verbrauchenden sich reihenweise über angeblich online abgeschlossene Verträge beschwerten.

Wo sind Ihre Grenzen?

Es gibt unendlich viele Fälle, die aus Sicht von Verbrauchern äußerst ärgerlich sind, sich aber noch innerhalb des rechtlich Zulässigen bewegen.

So beschwerten sich im November enttäuschte Menschen, die auf die Auslieferung ihrer Playstation PS5 am 19.11. warteten. Einige hatten extra Urlaub genommen und rund 500 Euro im Voraus gezahlt. Unter *#WoBleibt-MeinePS5* sammelten sich wütende Kommentare über die mangelnde Kommunikation der Händler, unter anderem weil es keine konkreten Auskünfte zu dem zu erwartenden Liefertermin gab.

Wo drückt den Verbrauchenden in Deutschland der Schuh zurzeit am meisten?

Die Pandemie hat es wie in einem Brennglas deutlich gemacht: Wer zu früh bezahlt, verliert. Reiseanbieter, Fluggesellschaften, Veranstalter von Konzerten etc. – sie alle hielten oder halten noch immer Geld zurück für Leistungen, die sie wegen der Pandemie nicht oder voraussichtlich nicht werden anbieten können. Nicht selten schieben sich Vermittler und Anbieter dabei den „schwarzen Peter“ zu und Verbraucherinnen laufen ihrem Geld hinterher.

Auch in der Möbelbranche ist Vorkasse fast selbstverständlich. Doch der zinslose Unternehmenskredit kann für Verbrauchende teuer werden: Übersteht der Möbeldändler die aktuelle Krise nicht, kann er das bestellte Sofa nicht ausliefern und der im Voraus gezahlte Kaufpreis geht in die Insolvenzmasse. Erfahrungsgemäß erhalten Verbraucherinnen dann kein Geld zurück.

Oder wir erleben, dass Verbraucher, die den Kaufpreis voll bezahlt haben, auf die Bearbeitung ihrer berechtigten Reklamation lange warten müssen und irgendwann entnervt aufgeben.

Guter Service sieht anders aus. Vertrauen sollte belohnt, nicht ausgenutzt oder bestraft werden. Das ist eine Frage der Unternehmenskultur.

Sind Verbraucherinnen und Verbraucher in Deutschland ausreichend geschützt?

Nein. Ganz oft hängt der Verbraucherschutz der aktuellen Marktentwicklung hinterher. Aktuell erreichen uns Beschwerden über Online-Anbieter aus dem Ausland, die minderwertige Produkte gegen Vorkasse verkaufen. Verbraucherinnen können ihr Widerrufsrecht aber faktisch nicht ausüben, weil sie für die Rücksendung hohe Frachtkosten tragen müssen, ohne zu wissen, ob sie den gezahlten Kaufpreis wiedersehen. Unser hoher Verbraucherschutz-Standard kommt da an seine Grenzen.

Oder nehmen wir das Thema Preise im Internet: Wer sich online für ein bestimmtes Produkt interessiert, aber erstmal eine Nacht darüber schlafen will, stellt oft fest, dass das Produkt am nächsten Tag teurer ist. Auch Vergleichsportale helfen da nicht weiter. Für Verbraucherinnen und Verbraucher ist nicht klar, nach welchen Kriterien hier etwas empfohlen wird. Online-Shopping verliert damit an Attraktivität. Der Gesetzgeber sollte klare Regelungen schaffen.

Literatur & Links:

www.verbraucherzentrale-hessen.de

www.50jahre.verbraucher.de

Was sind immer wiederkehrende Klagen und was lässt sich daraus unter Umständen ableiten?

Ein großes Problem sind die Vorkasse-Regelungen vieler Unternehmen. Das kann so nicht bleiben. Der Gesetzgeber muss klarstellen, dass Reisen erst kurz vor Reiseantritt zu zahlen sind. Im Online-Handel brauchen wir weitere Sicherungsrechte, damit Verbraucherinnen und Verbraucher ihr Geld im Zweifel auch erstattet bekommen.

Was hat Sie als Verbraucher das letzte Mal so richtig geärgert?

Regelmäßig ärgere ich mich über Einwilligungsformulare für Cookies. Es ist richtig und wichtig, dass jeder selbst darüber entscheiden kann, ob solche Cookies auf seinem Rechner gespeichert werden. Die gegenwärtige Cookie-Praxis vieler Unternehmen ist aber eher verwirrend. Selbst wenn Webseiten alle Kontrolloptionen bieten, müssen Verbraucherinnen ganz genau hinschauen. Zu leicht klickt man den hervorgehobenen Button, der doch wieder alle Cookies zulässt, während nur der unscheinbare Knopf die reduzierte Auswahl speichert. Mit Dark Patterns lenken Unternehmen die Willensbildung von Verbrauchern. Offenbar ahnen die Anbieter solcher Seiten, wie die Antwort auf eine wirklich offene Frage nach Cookie-Einsatz häufig ausfallen würde. Das ärgert mich als Verbraucher.

Vielen Dank für das Gespräch. ■

Kundenbeziehungen gestern und heute – Same, same but different?

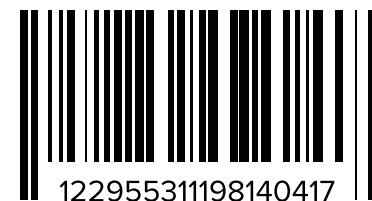


Eine zufriedene Kundschaft (die das auch kundtut) ist nicht nur die beste Werbung, sie ist aufgrund ihrer Treue zum Produkt oder der Dienstleistung auch eine Grundlage für viele Geschäftsmodelle. Und obwohl die Zahl der Gelegenheitskäufe ohne Frage zugenommen hat, sind stabile und langlebige Beziehungen zu ihrer Kundschaft für viele Unternehmen unverzichtbar. Wie werden diese in einer schnelllebigen, komplexen und zunehmend vom Internet geprägten Geschäftswelt aufgebaut? Wie unterscheiden sich Mechanismen der Beziehungspflege in der analogen und der digitalen Welt? Welchen Einfluss hat eine Prägung der Konsumierenden durch virtuelle Marktplätze, Bewertungen und neue Kommunikationsmedien auf die Qualität der „Kundenbeziehung“? Diesen Fragen wollen wir im Folgenden auf den Grund gehen.



*„Delighted customers are the
only advertisement everyone believes.“*

– Ron Kaufman –



122955311198140417

„Beziehungen“ herstellen und pflegen

Die Digitalisierung kann die Ansprache der Kundschaft für Unternehmen erleichtern, allen voran über Möglichkeiten, die das Internet bietet. Dies geschieht sowohl „passiv“ durch virtuelles Präsentsein als auch „aktiv“ durch Nutzung neuer Kanäle und Medien. Die Interaktivität vieler Formate macht es viel einfacher, mit Nachfragenden in Kontakt zu kommen, was wiederum den (nachhaltigen) Beziehungsaufbau fördert. Trotzdem besteht natürlich nicht zu jedem, der eine Tüte Chips kauft und dafür eine Bewertung veröffentlicht, gleich eine „Beziehung“. Digitalisierter (Online-)Handel verstärkt zunächst Gelegenheitskäufe. Durch Entpersonalisierung, Vergleichs- und Informationsmöglichkeiten und einer räumlichen Entkoppelung ist es insbesondere im Konsumgüterbereich der Kundschaft inzwischen oft egal, woher oder von wem Produkte oder Dienstleistungen kommen – meist müssen Preis, Qualität und Verfügbarkeit stimmen. Davon können Anbietende profitieren, denen es gelingt, durch besondere Treffsicherheit bezüglich der Wünsche der Kundschaft zu überzeugen. Umorientieren muss sich zu meist der stationäre Handel, da ein Großteil klassischer Beratungsleistungen wegfällt. Stattdessen konkurrieren vor allem kleine Unternehmen auf Online-Marktplätzen mit unzähligen ähnlichen Anbieterinnen und Anbietern. Hier kommt es für eine erfolgreiche Kundschaftsakquise nicht zuletzt auf Kreativität und Innovation bei Zusatzleistungen an, um sich im Wettbewerb abzuheben.

Erahen kann man hier schon, dass „Kundenbeziehungen“ in der digitalen Welt nicht unbedingt funda-



mental anderen Gesetzen unterliegen als in der analogen. Sicher, Interaktionsmöglichkeiten und Flexibilität im Medium eröffnen Chancen, aber der häufige Umgang damit führt auch zu gesteigerten Erwartungen seitens der Kundschaft. Und zu Engpässen in deren Aufmerksamkeit, die natürliche Grenzen hat. Interessant in

diesem Zusammenhang ist beispielsweise das Phänomen der „Influencerinnen und Influencer“, die fast wie Staubsauger-Vertreterinnen und -Vertreter in den eigenen vier Wänden werben und Angebote für Konsumenten filtern. Verkaufsförderung mit „Idolen“ ist dabei nicht neu. Und auch in Sachen „Heimeligkeit der eigenen Wohnung“ oder „soziale Gruppe“ wird sich die eine oder der andere bestimmt an Vertriebsmodelle aus dem Bereich der Haushaltsgegenstände erinnern. Neu sind hier nur die intensivere Verknüpfung dieser Aspekte und die Vermischung von Kommerziellem und Privatem. Und vielleicht die Tatsache, dass ein „Ich zeige euch jetzt, wie ich meinen neuen XY-Kaffeevollautomaten ausprobiere“-Beitrag auf einer Video-Plattform nicht immer als Verkaufsveranstaltung gekennzeichnet werden muss, selbst wenn er im Wesentlichen einer solchen entspricht.

Nutzung der „Beziehung“

Nach erfolgreicher Ansprache bieten sich Unternehmen heutzutage zahlreiche neue Möglichkeiten, Beziehungen zur Kundschaft zu gestalten. Zum Beispiel, indem die Kundschaft bewertet: Digitalisierung schafft mehr Möglichkeiten für umfängliches Feedback. Vorbei die Zeiten, in denen nur mit erheblichen Kosten und Mühen über

persönlichen Kontakt oder repräsentative Studien zu erfahren war, was die Kundschaft mochte (und was nicht). Heute genügt eine Bewertungsfunktion mit automatisierter Auswertung, die zusätzlich eine Einbindung der Kundschaft als Markenbotschafter und Markenbotschafterinnen ermöglicht. Im Idealfall, natürlich. Im „Worst Case“ können unzufriedene Kundinnen und Kunden den Erfolg aber auch durch negatives Feedback viel schneller zunichtemachen. Hierbei kristallisiert sich die Gefahr eines Steuerungsverlusts heraus, der Herstellenden mit Vertriebsmodellen über den Handel bekannt vorkommen dürfte: Negatives Feedback kann sich rein auf die Lieferung durch den Zustelldienst beziehen. Ein qualitativ hochwertiges Produkt wird also möglicherweise zu Unrecht verschmäht, wenn der Service Dritter nicht stimmt.

Daneben kann Kundschaft auch gestalten, da Digitalisierung die Einbindung in den Entwicklungsprozess vereinfacht. Berücksichtigung von Wünschen bei zukünftigen Produkt- oder Leistungsangeboten gibt Kundinnen und Kunden das Gefühl, ernstgenommen zu werden. Und sichert bereits im Vorfeld eine zukünftige Basis der Nutzenden. Darüber hinaus kann das aktive Einbeziehen auch gut als Signal der Zuverlässigkeit gegenüber neuer Kundschaft genutzt werden. Auf die Spitze treibt dieses Prinzip aktuell die Software- und Computerspieleentwicklung, deren „finale“ Produkte inzwischen erst durch die Mitarbeit einer Nutzerinnen- und Nutzer-Community entstehen und manchmal kaum noch Ähnlichkeiten mit den ersten „Releases“ haben.



Zu guter Letzt erlaubt Digitalisierung auch eine stärkere Personalisierung und steuert damit passiv die allgemeine Unternehmensentwicklung. „Mass Customization“ heißt hier das Stichwort. Egal ob Online-Produktkonfigurator oder optionale Zusatzleistungen, es gibt kaum ein Angebot, das nicht auf individuelle Bedürfnisse angepasst

werden könnte. Die Auswertungen der gewonnenen Daten liefern darüber hinaus wertvolle Rückschlüsse über Trends und Wünsche der Kundschaft.

Änderungen und Verschärfungen durch Corona

Die durch die Covid-19-Pandemie verhängten Einschränkungen des öffentlichen Lebens dürften die sich schon davor abzeichnenden Entwicklungen verstärken. Das Statistische Bundesamt meldete kürzlich für das Jahr 2020 einen Zuwachs im Einzelhandel von etwa vier Prozent, der fast ausschließlich auf einem Boom im Online-Handel beruht. Boutiquen, Fachhändlerinnen und -händler und sonstige Ladengeschäfte beklagten schon vor Corona einen Trend zum „Ausprobieren, Anfassen, Beurteilen“ im Geschäft mit anschließendem Online-Kauf, meist zu einem günstigeren Preis. Die schlechte Nachricht ist, dass zukünftig beispielsweise der stationäre Einzelhandel wohl noch höheren Druck verspüren wird, Schnittstellen zur Kundschaft zu digitalisieren oder gleich Geschäftsmodelle ganz neu zu denken. Die gute Nachricht ist, dass sich Erfolgskriterien einer stabilen Kundenbeziehung, trotz neuer Erwartungen und Kommunikationskanäle, nicht fundamental unterscheiden (müssen). ■

Literatur & Links:

Kaufman, R. (2005): Lift Me UPI Service with a Smile: World-Class Quips and Action Tips to Brighten Up Your Services!, Kaufman Professional Services.

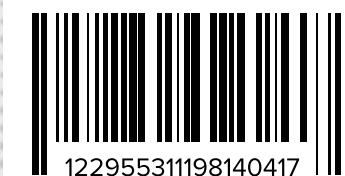
Online-Boom durch Corona: Einzelhandel mit starkem Umsatzplus in 2020, faz.net, <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/online-boom-durch-corona-einzelhandelmit-starkem-umsatzplus-in-2020-17131163.html> (letzter Abruf: 5.1.2021).



Autoren:

Dr. Matthias Geissler ist Leiter des Fachbereichs Digitalisierung und Innovation beim RKW Kompetenzzentrum. geissler@rkw.de

Nico Busch ist Mitarbeiter der RG-Bau beim RKW Kompetenzzentrum. busch@rkw.de

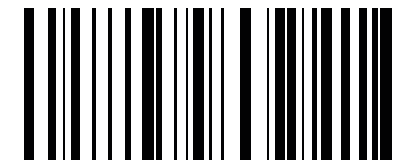


Ohne aggressive Datenstrategie geht nix!

Über den Einsatz von künstlicher Intelligenz in der Kundenbeziehung



Schon länger dämmert es dem einen oder der anderen, dass wir beim (Online-) Shopping manipuliert werden. Big brother is watching you!? Werbung und Suchergebnisse passen häufig auffällig perfekt zum eigenen Lifestyle. Da träumt (oder spricht) man zum Beispiel ganz harmlos vom nächsten Urlaub und – zack – bekommt man ungefragt die passenden Hotel- und Flugangebote für die Wunschdestination präsentiert. Unheimlich! Oder auch einfach nur das Werk von Künstlicher Intelligenz. Wir sprachen mit dem Innovationspsychologen Christoph Burkhardt darüber, welche Rolle KI bereits für und in unserem Kaufverhalten spielt und was uns zukünftig noch erwarten wird.



2364351277699 - 090

Herr Burkhardt, inwieweit wird künstliche Intelligenz heute schon eingesetzt, um unsere Kaufentscheidungen zu beeinflussen? Sicherlich gibt es hier Unterschiede zwischen on- und offline, oder?

Ganz klar, da hat die Online-Welt einen Vorsprung. KI kann erst anfangen, wenn genügend qualitativ hochwertige Daten zur Verfügung stehen, die zumindest in Teilen strukturiert sind. Das fängt damit an, dass offline in den meisten Fällen noch nicht einmal identifiziert wird, wer da gerade im Laden steht. Damit ist eine Historie der Kaufpräferenzen für den Einzelnen gar nicht möglich. Anders gesagt, jedes Mal wenn ich in den Laden gehe, bin ich wie eine neue Person, ein weißes Blatt. Das ist ganz anders, wenn ich auf Webseiten oder Plattformen shoppen gehe. Amazon erinnert sich an jeden Klick, jede Kaufentscheidung, und deren KI kann vorhersagen, was ich wann als nächstes kaufen will und werde. Dass das so gut funktioniert, liegt nicht erst daran, dass wir KI erst jetzt haben. Es liegt besonders daran, dass wir wirklich vorhersehbar und systematisch irrational entscheiden. KI muss also nicht viel tun, um unsere Kaufentscheidungen zu manipulieren, das machen wir eigentlich selbst oft genug. Was wir wann, wie und warum kaufen, bleibt absolut unsere Entscheidung. KI kann lediglich vorhersagen, wie wir diese Entscheidung wahrscheinlich treffen werden.

Welche Vorteile (und vor allem Gewinne) ergeben sich daraus für Unternehmen, aber auch für Kundinnen und Kunden?

Zwei große Benefits ergeben sich für beide Seiten: erstens gesteigerte Effizienz, also Zeitersparnis, weniger Redundanz, bessere Verfügbarkeit und zweitens, Convenience, also eine Erweiterung, wie einfach und angenehm der Prozess verläuft, weniger Frustration, erhöhte Produkttransparenz. Beide Faktoren beeinflussen Preise, da die Kaufbereitschaft steigt, gleichzeitig die Effizienzsteigerung aber den Preis senkt.



Und die Downside daran? Was macht uns daran Angst und was sind die Nachteile und Gefahren?

Gefahren liegen definitiv in der Nutzung der Daten durch Dritte. Solange ein Unternehmen seine Daten nur für seine eigenen Kunden nutzt, ist alles in Ordnung. Sobald aber Unternehmen ihre Daten kombinieren und umfassenderen Einblick in das Leben von Menschen bekommen, besteht besonders politisch große Gefahr für demokratische Staaten. Meinungsbildung kann ebenso manipuliert werden wie Kaufentscheidungen und das sogar mit dem gleichen Datensatz. Wenn ich weiß, was jemand im Supermarkt kauft, wohin er in Urlaub fährt und welche Suchbegriffe er letzte Woche in Google eingegeben hat, ist es einfach zu filtern, welche politische Meinung diese Person wahrscheinlich hat. Gegeben mein Wissen kann ich dann ganz gezielt Beiträge, Nachrichten und Werbung politisch abstimmen, um zu manipulieren. Das geht alles heute schon und es passiert überall. Die resultierenden Informationssilos sorgen dafür, dass Menschen im selben Land in verschiedenen Realitäten leben und am Ende funktioniert Demokratie immer nur auf Basis einer geteilten Realität.

Was werden wir wohl bei einem Supermarkt-Besuch in 5, 10 oder 20 Jahren alles erleben? Sichtbar und unsichtbar.

Ich nehme mal die zehn Jahre. Virtuelle und analoge Welt werden untrennbar verbunden sein. Sobald wir in den Supermarkt gehen, werden wir identifiziert und passende Angebote werden an jeder Stelle erscheinen, auf Screens und auch direkt in unserem Blickfeld. Wir werden vollkommene Transparenz haben darüber, wie gesund ein Produkt ist, wo es herkommt, wie sein Klima-Fußabdruck aussieht und wie es in meine persönliche Gesundheit passt. Supermärkte werden wissen, wie gesund wir leben, Versicherungen werden diese Daten nutzen, um Angebote zu individualisieren. Mein Arzt wird informiert und kann mich vorsorglich

auf Gefahren oder Risiken hinweisen. Die analoge Seite des Ladens wird vorrangig durch Robotik gesteuert sein. Es gibt keinen Einkaufswagen, keinen Bezahlvorgang und Mitarbeiter haben nur die Aufgabe mir neue Produkte vorzustellen. Supermärkte werden zudem dezentraler und kleiner werden. In Nachbarschaften mit ähnlichen Lebenskosten werden auch ähnliche Produkte gekauft. Die Individualisierung des Angebots macht den kleinen Eckladen wieder effizient. Aber nur große Ketten haben die Daten- und Computing-Power, um den Eckladen zu bedienen. Wir werden sehr wahrscheinlich auch Läden erleben, in denen keine Technologie zu sehen ist. Aber kein Laden wird ohne aggressive Datenstrategie auskommen.

Wird es überhaupt noch Supermärkte geben oder muss ich nur an meinen Kühlschrank „denken“ und er füllt sich mit meinen Lieblingsprodukten?

Es gibt einen Bedarf an Läden. Und das liegt nicht daran, dass nicht jeder einen smarten Kühlschrank hat. Menschen mögen das Entdecken von Neuem in gewohntem Umfeld. Der Laden bietet genau das. Ich kenne meine Produkte, aber schaue auch immer, was es neues gibt. Die absoluten Essentials werden wir mit Sicherheit automatisiert bekommen. Niemand wird Toilettenpapier im Laden kaufen. Die Sensorik in unseren Bädern wird wissen, wann es Zeit ist und automatisch bestellen. Die Lieferung findet ebenfalls automatisiert statt. Ob wir in zehn Jahren bereits Roboter haben, die dann die Rolle auch aufräumen, bezweifle ich. Aber was auch immer der Laden der Zukunft mir bietet, ist nichts, was ich nicht auch anders bekommen kann. In anderen Worten, wer in zehn Jahren noch in den Supermarkt geht, der geht nicht, weil er was braucht, sondern weil er hingehen will.

Bremsen die „non-digital natives“ die KI aus, weil sie den Spaß einfach nicht mitmachen können oder wollen? Oder ist Künstliche Intelligenz unauf-

haltsam und nimmt – mangels analoger Alternativen – jeden mit, egal ob er will und kann?

Kann man heute noch ohne Internetzugang leben? Klar geht das, aber es ist extrem schwierig geworden. So ist das eben auch mit der KI. Was sich heute anfühlt wie die Wahl, ob ich dafür oder dagegen bin, ist Illusion. So wie Internet-Gegner über die Zeit ignoriert wurden, werden auch KI-Kritiker möglicherweise nicht verstummen, aber mit Sicherheit bald ignoriert werden. So war das immer mit neuen Technologien. Aber der viel entscheidendere Punkt für mich ist, ob wir es schaffen, anstatt uns gegen KI zu wehren, bessere Anwendungen für sie zu finden. Mein Team bei Onelife nutzt KI gerade, um Baupläne von Gebäuden für optimale Luftwechselsysteme und Luftfilter zu analysieren. Diese KI macht effektiv unsere Wohnungen und Häuser gesünder. Unser Air Purifier Onelife X

nutzt die riesigen Daten unserer Partner, um Allergiker vor Pollenflug zu warnen oder bei Waldbränden die Gesundheitsbelastung zu minimieren. Besonders im Bereich Gesundheit macht KI unglaubliche Fortschritte möglich. Sie können sich beispielsweise sicher sein, dass die Entwicklung der Covid-Impfung ohne KI nie so schnell gegangen wäre. Anstatt die KI in diesen Bereichen zu unterbinden, sollten wir uns darauf fokussieren, wie wir möglichst viele Menschen dazu bekommen, sich jetzt auch impfen zu lassen. Am Ende ist es nicht die KI, die unser Leben gefährlicher macht, sondern der Mensch selbst.

Vielen Dank für die interessanten Einblicke, Herr Burkhardt. ■



Christoph Burkhardt ist Innovationsexperte sowie Gründer der Burkhardt Group LLC und TinyBox. chris@tinybox.me

Die Fragen stellte **Julia Niles**. Sie ist Mitarbeiterin im Bereich Kommunikation beim RKW Kompetenzzentrum. niles@rkw.de

Der Kunde wird (wieder) König

Wie BIM die Geschäftsmodelle in der
Bauwirtschaft verändert

In der Baubranche ist Building Information Modeling (BIM) mittlerweile in aller Munde. BIM ist eine innovative, softwaregestützte Arbeitsmethode, die das Planen, Bauen und Betreiben revolutioniert und so einen enormen Einfluss auf das Geschäftsmodell aller am Bau Beteiligten hat.



Autor:

Nico Busch ist Mitarbeiter der RG-Bau
beim RKW Kompetenzzentrum, busch@rkw.de

In einem Geschäftsmodell werden alle Prozesse, Kanäle, Angebote und Erlösmodelle eines Unternehmens beschrieben. Im Mittelpunkt stehen die Kundschaft und die Auftraggebenden. Und BIM verändert eben genau diese Beziehungen der planenden und bauausführenden Unternehmen zu ihrer Kundschaft und den Auftraggebenden. Nach jahrelangem Preiskampf und gegenseitigem Unterbieten hat sich in den letzten Jahren eine maßgebende „Nachtragskultur“ in der Branche entwickelt: Bauausführende Unternehmen haben ihre Angebote dabei – oft gezwungenermaßen – so knapp kalkuliert, dass sie auf die Stellung von Nachträgen, die sich beispielsweise durch Änderungswünsche der Auftraggebenden ergeben haben, wirtschaftlich angewiesen waren. Sogar speziell ausgebildete Nachtragsmanagerinnen und -manager wurden eingestellt, die das Finden eines möglichen Nachtrags zum obersten Ziel hatten.

Glücklicherweise ist dieser Trend rückläufig und auch nicht die gesamte Baubranche ist durch dieses fragwürdige Geschäftsmodell geprägt. Durch Einführen der digitalen Arbeitsmethode BIM ergeben sich zudem zwangsweise kollaborative Arbeitsprozesse, die mehrheitlich von den Baubeteiligten begrüßt werden. Zeiten und Kosten können deutlich effizienter gesteuert werden, da mithilfe von BIM idealerweise zunächst digital geplant und erst danach real gebaut wird. So fallen Schwachstellen wie beispielsweise Bauteilkollisionen zwischen unterschiedlichen Gewerken bereits in frühen Phasen auf und können wesentlich kostengünstiger gelöst werden. Daraus folgt, dass alle Baubeteiligten die Gelegenheit bekommen, ihr Geschäftsmodell den neuen Bedingungen anzupassen – also „Prozesse, Kanäle, Angebote und Erlösmodelle“. So können beispielsweise ausführende Unternehmen, die traditionell erst spät im Bauprozess eingebunden werden – also nachdem die Planungsphasen weitestgehend abgeschlossen sind – nun bereits in frühen Planungsphasen ihre Expertise als Beratungsleistungen („Angebote“) einbringen. BIM hat demnach enorme Vorteile für die Bauherrenschaft, die also im Zweifelsfall nicht nur Geld und Zeit spart, sondern sich durch den kollaborativen und transparenten Prozess gleichzeitig gut beraten fühlt. Ein Gewinn auf allen Ebenen!

Welche Arten von „Kundschaft“ unterscheidet die Bauwirtschaft und welchen Einfluss hat BIM auf das Geschäftsmodell?

Die Unternehmen der Bauwirtschaft unterscheiden die Auftraggebenden in drei verschiedene Gruppen, die ebenfalls für die konjunkturellen Erfassungen und Prognosen herangezogen werden.

1. Wohnungsbau

Der Wohnungsbau ist seit Jahren auf konstant hohem Niveau. Selbst im „Corona-Jahr“ 2020 blieb die Nachfrage mit einem erwarteten Umsatzwachstum von zirka vier Prozent auf 51 Milliarden Euro weiterhin hoch. Die Methode BIM eröffnet hier vielfältige Möglichkeiten. Bedenkt man, dass jährlich mehr als 300.000 Wohnungen in Deutschland gebaut werden müssten, um den Bedarf zu decken, erahnt man schon die Potenziale dieses Markt-Segments. Mit BIM könnten auch hier deutlich Zeit und Kosten gesichert werden. Insbesondere die digitale Visualisierung ermöglicht es den Auftraggebenden, ein noch besseres Verständnis für die Prozesse während der Entwicklung und der Ausführung zu gewinnen. Sie können so quasi mit allen Baubeteiligten am Tisch sitzen, Planänderungen und Lösungsvorschläge direkt einsehen und so umgehend Einfluss auf die sich daraus ergebenden Bauzeitveränderungen und/oder Baukosten nehmen.

Gerade für Wohnungsbauunternehmen ist der Einsatz von BIM attraktiv, denn der Mehrwert zeigt sich auch später in der Betriebsphase der Immobilie, wenn beispielsweise Wartungsarbeiten anfallen. Dafür muss dann nicht mehr lange und mühsam nachvollzogen werden, was, wo, von wem und wie genau eingebaut wurde, da diese Informationen in einem digitalen Zwilling des Gebäudes hinterlegt sind.

2. Wirtschaftsbau

Zum Wirtschaftsbau zählen unterschiedlichste Gebäudetypen: Lager- und Fertigungshallen, aber auch Bürogebäude. Oft werden diese für eine spezielle Nutzung geplant und errichtet. Doch was ist, wenn sich auch hier die Anforderungen oder Nutzungen ändern, etwa weil ein neuer Geschäftszweig hinzukommt, weniger Lagerfläche gebraucht wird, weil Fertigungen just-in-time erfolgen



Literatur & Links:

Baubranche erwartet wegen Corona-Krise erstmals seit 2010

Umsatzminus (17.11.2020), [reuters.com, www.reuters.com/article/deutschlandbau-zdb-idDEKBN27X10M](https://www.reuters.com/article/deutschlandbau-zdb-idDEKBN27X10M) (letzter Abruf: 20.1.2021).

Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur

(2015): Digitales Planen und Bauen – Stufenplan zur Einführung von Building Information Modeling (BIM), <https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Artikel/DG/digitales-bauen.html> (letzter Abruf: 20.1.2021).

oder das Gebäude veräußert werden soll? Die Variabilität ist nicht immer gleich und gerade bei Wirtschaftsbauten sind Umnutzungen oder Umbauten gar nicht so unüblich, da sie sich häufig den aktuellen Marktanforderungen, der Geschäftslage oder moderner Technik anpassen müssen.

Neue Geschäftsmodelle ermöglichen Flexibilität, unmittelbare Reaktionen auf die Bedürfnisse der Märkte und schnelle Entscheidungen. Vor dem Bau, bei der Planung aber auch im Bestand, können mit digitalen Hilfsmitteln verhältnismäßig schnell mögliche Varianten einer Umnutzung aufgezeigt und die damit jeweils verbunden Kosten für die Auftraggebenden vorkalkuliert werden.

3. Öffentlicher Bau

Der Öffentliche Bau umfasst neben der gesamten Infrastruktur wie Straßen, Brücken, Leitungen oder Wasserwege auch öffentliche Gebäude wie zum Beispiel Bildungsstätten oder Verwaltungszentren. Bauunternehmen, die öffentliche Auftraggebende als Zielgruppe haben, müssen seit Januar 2020 bei neuen öffentlichen Infrastrukturbauten bereits BIM anwenden. Grund hierfür ist der im Jahr 2015 vorgelegte Stufenplan „Digitales

Planen und Bauen“ des damaligen Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI). Dieser Plan sieht vor, bei zukünftigen Infrastrukturprojekten des Bundes BIM flächendeckend zu nutzen und soll entsprechend auf andere Bauvorhaben der öffentlichen Hand ausgeweitet werden. Festlegungen außerhalb des öffentlichen Infrastrukturbaus sind bisher nicht bekannt. Aktuelle Pilotprojekte bescheinigen die enormen Vorteile der BIM-Methode.

BIM als Chance sehen!

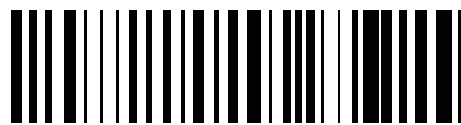
BIM bildet die neue Grundlage für innovative Geschäftsmodelle. Bauprojekte – unabhängig vom Segment – werden mithilfe von BIM während ihres gesamten Lebenszyklus nicht nur effizienter, schneller und günstiger, sondern BIM eröffnet auch Möglichkeiten für den Einsatz des 3D-Drucks ganzer Gebäude, Robotik oder den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI). Wenn das verfügbare Angebot nicht (mehr) den Anforderungen der Kundschaft entspricht, ist die Anpassung des Geschäftsmodells für alle Beteiligten der Wertschöpfungskette Bau unumgänglich. Und so wird – BIM sei Dank – „der Kunde wieder König“! ■

Ode an die Bequemlichkeit

Wenn Service das Leben leichter und
manchmal auch fauler macht



Putzen, waschen, bügeln, einkaufen und Handwerkerinnen sowie Handwerker für die Renovierung rekrutieren. Neben den täglichen Herausforderungen an der Arbeitsfront sind wir häufig auch rund um Haus und Hof mit allerlei zeitraubenden Tätigkeiten beschäftigt. Eine App soll Abhilfe schaffen, denn „Jeffrey“ hilft – egal, was ansteht. Wir haben bei den Geschäftsführern Gabriel und Vincent Bobinski nachgefragt, was call-jeffrey.de so besonders macht.



36518791737398 - 7317



Fallen wir doch gleich einmal mit der Tür ins Haus. Was kann Jeffrey, was die anderen Putzperlen und Haushaltsengel nicht können?

Gabriel Bobinski: Zunächst einmal sind die Damen und Herren, die im Haushalt helfen, fest angestellt bei uns. Damit eliminieren wir das Problem der Scheinselbstständigkeit, das Putzfrauen und -männer sonst häufig hatten. Zum anderen sind die Qualität und die Zuverlässigkeit sehr hoch, da immer die gleiche Haushälterin kommt und sich um alles kümmert. Die Kommunikation ist durch die App sehr komfortabel und das Angebot umfasst deutlich mehr als nur die Reinigung der Wohnung. Über call-jeffrey kann der Einkauf erledigt werden. Der wird dann in der Zeit, in der die Haushaltshilfe vor Ort ist, geliefert und von ihr oder ihm verstaut, oder es kann ein wöchentlicher Wäscheservice vereinbart werden. Wenn der Kunde dann von der Arbeit nach Hause kommt, dann sind die frisch gewaschenen Hemden schon wieder im Schrank. Auch Blumen gießen, abwaschen, putzen und die Vermittlung und Beaufsichtigung von Handwerkern ist buchbar. Ein Haushälter oder eine Haushälterin macht das Leben leichter und mit unserem Modell braucht nicht jeder Haushalt eigenes Personal, sondern man bestimmt Stunden- und Leistungsumfang individuell.

Das heißt, ich buche mir eine Unterstützung per App?

Vincent Bobinski: Ja, ganz intuitiv per App, aber es geht auch auf der Webseite oder telefonisch. Hier können die anstehenden Aufgaben über ein Menü definiert werden. In der einen Woche soll zusätzlich zur Hausreinigung der Schrank aufgeräumt werden, beim nächsten Termin steht die Beaufsichtigung der Handwerker an und die Blumen müssen gegossen werden. Je nachdem, was ansteht, können die Aufgaben flexibel und schnell angepasst werden.

Tarife:

Talent (geschulte Jeffreys)	Ab 19,90 Euro pro Stunde
Junior (erfahrene Jeffreys)	Ab 26,90 Euro pro Stunde
Senior (die besten Jeffreys)	Ab 33,90 Euro pro Stunde

Flexible Up- und Downgrades sind möglich.

Wieso gibt es unterschiedliche Tarife?

Gabriel Bobinski: Es gibt unterschiedliche Tarife, weil die Haushälter und Haushälterinnen unterschiedliche Erfahrungen und Ausbildungsniveaus haben, deshalb kategorisieren wir in Talents (geschulte Jeffreys), Junioren (erfahrene Jeffreys) und Seniors (die besten Jeffreys). Je nach Erfahrung und berufsspezifischer Ausbildung variiert auch die Vergütung etwas.

Deutschland galt lange als Service-Wüste.

Nun haben Sie mit call-jeffrey ein Unternehmen aufgebaut, dessen Daseinsberechtigung der Service ist. Erleben wir gerade einen Wandel?

Gabriel Bobinski: Ich denke, da muss man zwei Punkte unterscheiden. Zum einen wird es in den kommenden Jahren durch die Digitalisierung und den vermehrten Einsatz von KI zu einer deutlichen Veränderung auf dem Arbeitsmarkt kommen. Hier werden einzelne Branchen härter betroffen sein als andere. Wer vom technologischen Fortschritt abgehängt wird, der könnte im Servicebereich Fuß fassen. Das ist eine Chance für viele, denn der Service ist insgesamt im Wandel und erfährt eine neue Wertschätzung. Und da sind wir auch schon beim zweiten Punkt: Die Menschen sehen, wie wichtig guter Service ist und dass er ihr Leben deutlich erleichtert. Hier wird der Bedarf also in den kommenden Jahren noch wachsen.

Wenn alles delegiert wird, was machen die Klienten dann mit der freien Zeit? Oder anders gefragt, verführt ein solcher Service zur Faulheit?

Vincent Bobinski: Es gibt Studien, die belegen, dass die Beschäftigung einer Haushaltshilfe glücklich macht. Die freie Zeit, die man durch eine Haushaltshilfe gewinnt, die verführt also nicht zur Faulheit, sondern vielmehr zu mehr Freiheit. Was dann in der freien Zeit getan wird, das entscheidet jeder selbst. Man könnte



eine Sprache lernen, einen Business aufbauen oder eben einfach mal im Garten in der Hängematte liegen oder sich mit Freunden treffen.

Besitzer der Black Card von American Express haben einen persönlichen Assistenten, der quasi alles ermöglicht. Einen Tisch in einem ausgebuchten Restaurant, Tickets für ein Konzert, für das es eigentlich keine Karten mehr gibt. Angeblich gibt es nichts, was nicht geht. Service unlimited, ist das auch der Grundgedanke hinter Jeffrey?

Vincent Bobinski: Aktuell kann man beide Services nicht miteinander vergleichen. Wir sind aber dabei, unser Angebot weiterzuentwickeln und auszubauen, sodass wir langfristig auch eine Art Concierge-Service rund um den Haushalt anbieten können. Aktuell ist das aber noch in der Planung.

Wenn ich den Namen Jeffrey höre, dann denke ich an einen britischen Butler, der Tee und Gurken-Sandwiches bringt. Provokant gefragt, ist eine Dienstbotenkultur noch zeitgemäß?

Gabriel Bobinski: Ich denke, von einer Dienstbotenkultur kann man nicht sprechen. Das ist nicht zeitgemäß. Sich aber Unterstützung zu holen und dadurch den Kopf frei zu haben, weil man weiß, dass zu Hause alles

läuft, das ist etwas, was für immer mehr Menschen hilfreich und erstrebenswert ist. Zumal der Beruf eines Hauswirtschafter oder einer Hauswirtschafterin ja ein respektabler Beruf ist. In der Form, wie es ihn früher gab, also als Hausdame, gibt es ihn vermutlich kaum noch. Doch in diesen anstrengenden Zeiten machen wir es im Rahmen eines Shared-economy-Modells möglich, dass sich mehrere Haushalte eine Hauswirtschafterin teilen und sich so etwas leisten können, was vielleicht, wenn sie den finanziellen Aufwand alleine stemmen müssten, nicht oder nur knapp im Budget gewesen wäre. Ganz wichtig ist uns, dass die Hauswirtschafterin fest eingestellt und fair bezahlt wird. Dafür sorgen wir, und durch die Aufteilung auf mehrere Haushalte wird dieser Service eben auch bezahlbar für viele Menschen.

Was bedeutet guter Service für Sie persönlich?

Gabriel Bobinski: Guter Service bedeutet für mich, dass ich mit der Umsetzung rundum zufrieden bin. Dabei spielen Verlässlichkeit, Freundlichkeit, Flexibilität, Genauigkeit und eine solide Vertrauensbasis eine große Rolle. Hier müssen viele einzelne Prozesse wie Zahnräder ineinandergreifen, damit das Ergebnis am Ende stimmt.

Vielen Dank für das Interview. ■



Gabriel und Vincent Bobinski sind Geschäftsführer der Jeffrey GmbH. gabriel.bobinski@jeffrey-mail.de, vincent.bobinski@jeffrey-mail.de

Die Fragen stellte Saskia Powell. Sie ist Mitarbeiterin im Bereich Kommunikation beim RKW Kompetenzzentrum. powell@rkw.de

Kundenbetreuung 4.0

Arbeit in Callcentern verträglich(er) machen

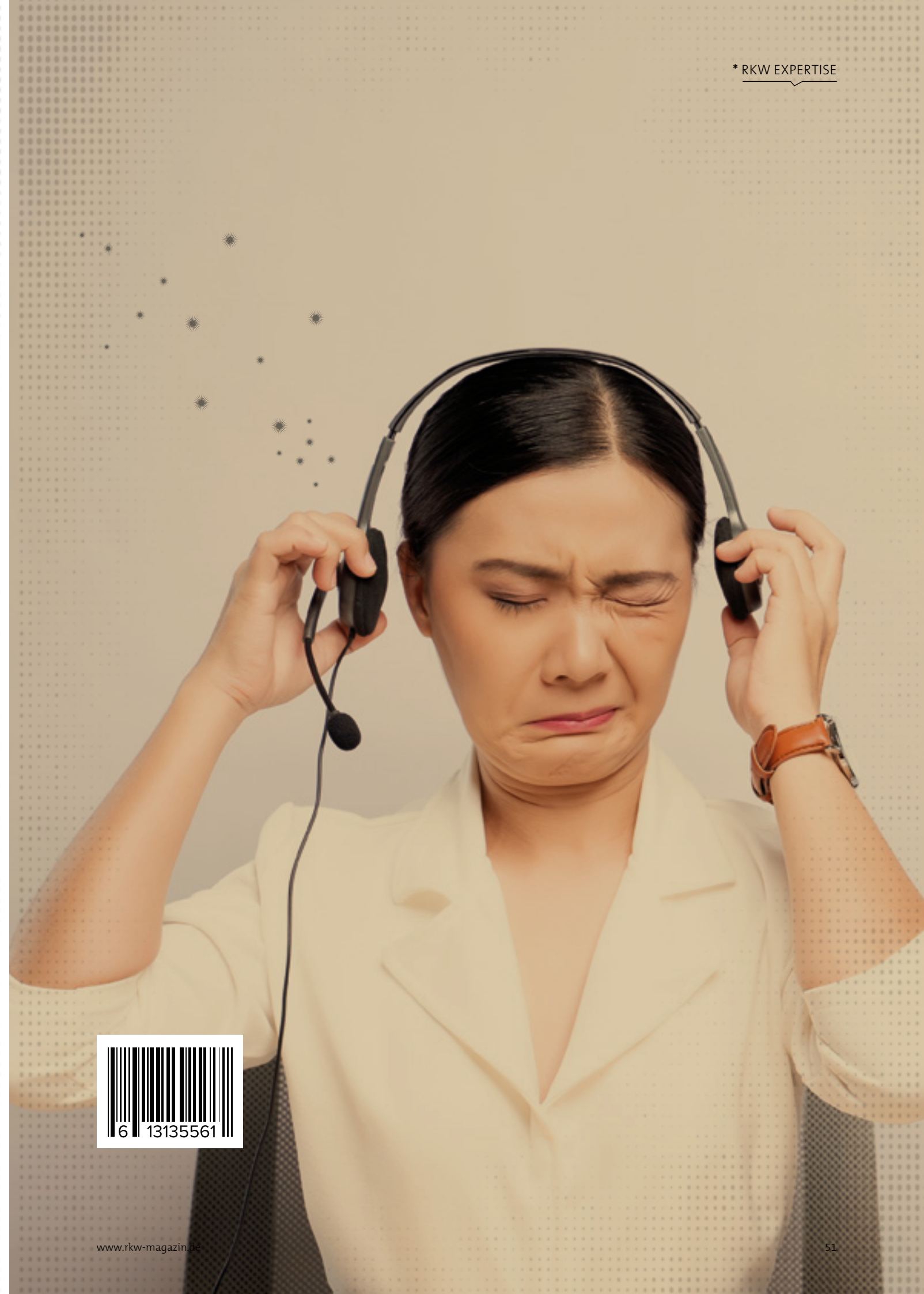


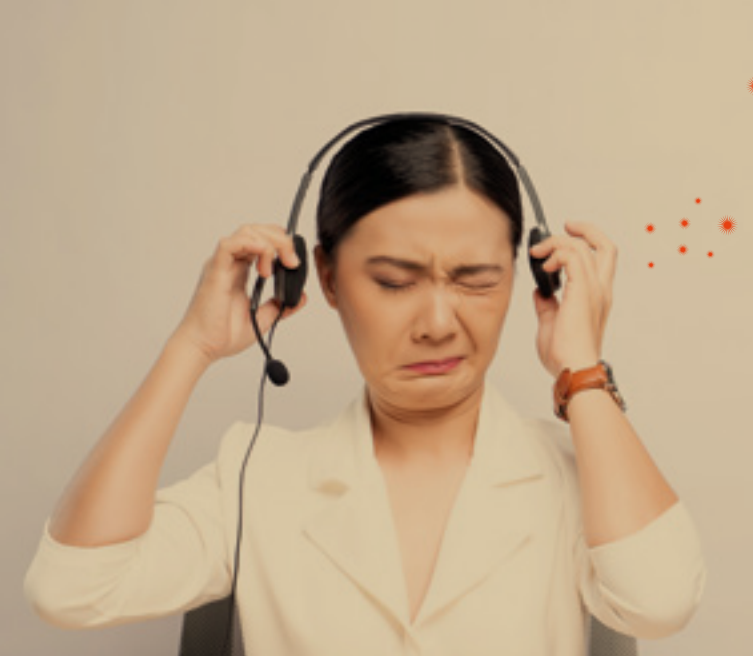
Im Zuge der Digitalisierung werden seit Jahren immer mehr Arbeitsplätze mit vormals direktem Kontakt zur Kundschaft durch Callcenter-Jobs ersetzt, die deren Betreuung per Telefon oder E-Mail durchführen. Dieser Trend manifestiert sich in vielen Branchen, aber insbesondere im Online-Handel, wo die Digitalisierung in 2020 durch die Corona-Pandemie noch einen weiteren Schub erfuhr: Da im Rahmen des Lockdowns viele Geschäfte geschlossen bleiben mussten, blieb dem stationären Einzelhandel oft nur die Möglichkeit über (bereits vorhandene oder neu eingerichtete) Online-Shops Umsatz zu generieren. Dagegen haben die reinen Versandhändler wie Amazon & Co. in und von der Krise stark profitiert. In Hinblick auf diese Entwicklung ist es also an der Zeit, sich ein Berufsbild einmal genauer anzuschauen: die Arbeit der Callcenter-Mitarbeitenden.



Autorin:

Gabriele Held ist Mitarbeiterin im Fachbereich Fachkräftesicherung beim RKW Kompetenzzentrum. held@rkw.de





Laut Auskunft von Ver.di arbeiten in Deutschland derzeit rund 520.000 Beschäftigte in rund 6.900 Callcentern – Tendenz steigend. Im Jahr 2002 war die Arbeit in diesem Bereich bereits Bestandteil des Projekts „Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Call Centern“ des RKW Kompetenzzentrums, gemeinsam mit Mitgliedern des hessischen RKW-Arbeitskreises „Gesundheit im Betrieb“ und weiteren Partnerinnen und Partnern. Im Rahmen dieser Studie wurden Belastungen, denen Callcenter-Mitarbeitende ausgesetzt sind, erfasst sowie darauf basierend Handlungsnotwendigkeiten und Gestaltungsvorschläge erarbeitet. Hier eine Auswahl der damals ermittelten Belastungsfaktoren:

- Callcenter-Arbeitsplätze sind bewegungseingeschränkt (zum Beispiel durch Headset),
- häufig mangelhafter Informationsfluss und unzureichendes, nicht aktuelles Wissen,
- der Umgang mit „schwieriger“ Kundschaft stellt eine hohe emotionale Belastung dar,
- der Lärmpegel ist an vielen Arbeitsplätzen zu hoch,
- Callcenter-Arbeit ist ein Sprechberuf, dadurch treten teils erhebliche Stimmbelastungen auf,
- Handlungsspielräume und Möglichkeiten zur Gestaltung der Arbeit sind für die Beschäftigten häufig sehr gering,
- häufig besteht ein hoher Zeitdruck durch unrealistische Vorgaben seitens der Führung,
- Führungsaufbau und Personalentwicklung sind oft unklar.

Alle diese Faktoren können zu einem hohen Stresslevel bei den Beschäftigten führen. Mit häufig negativen Auswirkungen: Die Auswertungen der Krankenkassen zeigen regelmäßig einen überdurchschnittlich hohen Krankenstand insbesondere aufgrund psychischer Erkrankungen.

Soweit, so bekannt. Aber was hat sich in den letzten rund 20 Jahren an den damals ermittelten Hauptbelastungsfaktoren in Call- und Servicecentern geändert? Klar ist: Die Technologie ist weiter vorangeschritten; so können beispielsweise die Headsets der Beschäftigten mittlerweile ohne Kabel verbunden werden, was die Bewegungsfreiheit erhöht. Auch bietet aktuelle (gegebenenfalls durch KI unterstützte) Software die Möglichkeit, schneller die für die jeweiligen Kundinnen und Kunden relevanten Informationen abzurufen. Auch können die Arbeitsplätze durch neue Technik flexibel verlagert werden und müssen nicht in klassischen Großraumbüros zusammengefasst werden. Wie die Arbeitssituation in 2021 aber konkret aussieht, dazu fehlen aktuelle Studien und Ergebnisse.

Auf einen Punkt soll an dieser Stelle jedoch noch einmal gezielter eingegangen werden – auf den (richtigen) Umgang mit Kundinnen und Kunden. Die Kundschaft erwartet beim Kontakt mit dem Beschäftigten eine zügige Reaktion und vor allem zufriedenstellende Antworten auf die Fragen oder schlicht die Lösung eines Problems – schließlich soll der Kunde ja auch in Zukunft bestellen und im besten Fall eine positive Bewertung abgeben. Und nicht nur in der Art der Anfragen an Callcenter-Mitarbeitende gibt es Unterschiede, sondern auch in den Gründen. Und hierin liegen oft die Schwierigkeiten beziehungsweise Ursachen für die Belastungen, denen sich Callcenter-Agents ausgesetzt sehen: Handelt es sich um „einfache“ Informationsanfragen (zum Beispiel Bearbeitungsstand) oder um kritische Nachfragen (Reklamationen, Beschwerden).

Denn in einem Großteil der Fälle haben Callcenter-Beschäftigte mit verärgerten Kundinnen und Kunden zu tun und müssen sachlich und emotionslos auf die Anfragen reagieren. Dies wird unter dem Begriff „Emotionsarbeit“ diskutiert. Der souveräne, freundliche und kompetente Umgang mit Problemen führt zu einer enormen psychischen Belastung, gerade wenn viele solcher Gespräche hintereinander und mit hohem Zeitdruck geführt werden. Wenn dann die eigene emotionale Situation nicht passend zu den Anforderungen ist – beispielsweise durch

Der RKW-Arbeitskreis „Gesundheit im Betrieb“ ist ein seit 25 Jahren bestehendes Netzwerk aus hessischen Akteurinnen und Akteuren des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Am 11. November 2020 wurde dies auf der Jubiläumsveranstaltung „Gesund arbeiten – Am Puls der Zeit“ gefeiert.

Themen der von Corona geprägten virtuellen Fachtagung waren unter anderem gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung zur Vermeidung von Technikstress, Arbeitszeitgestaltung, Führung, neue Ansätze im Betrieblichen Gesundheitsmanagement, Unterstützungsangebote sowie die Gefährdungsbeurteilung psychische Belastungen.

Eine Dokumentation der Veranstaltung ist online zu finden unter: rkw.link/gesundarbeiten

privaten Stress oder Erschöpfung – verschärft sich die Situation noch weiter und es folgt eine emotionale Dissonanz. Der richtige Umgang mit schwieriger Kundschaft erfordert daher soziale, fachliche und methodische Kompetenz – genauso wie bei Kundengesprächen vis à vis.

Und hier können Betriebe ihre Beschäftigten auf vielfache Weise gesundheitsfördernd unterstützen. Da einzelne Maßnahmen häufig „ins Leere“ laufen, kommt es auf das richtige Zusammenspiel unterschiedlicher Maßnahmen an. Hier einige Vorschläge:

- **Schulung der Mitarbeitenden** im Umgang mit schwieriger Kundschaft: Hier bieten sich Seminare zum Erlernen von Kommunikations- und Bewältigungstechniken an. Orientierung schaffen Leitlinien und Tipps zum Umgang mit schwieriger Kundschaft, die gemeinsam mit den Mitarbeitenden entwickelt werden. Eine weitere Möglichkeit kann beispielsweise ein kollegialer Erfahrungsaustausch sein.
- **Führungskräfteentwicklung:** Führungskräfte sollten in puncto Unternehmensleitbild, Teamentwicklung und Kundenorientierung stetig weitergebildet werden, um mit den widersprüchlichen Erwartungen umgehen zu können und die Mitarbeitenden zu entlasten – ohne selbst belastet zu werden.

- **Gute organisatorische Rahmenbedingungen schaffen, um Belastungsfaktoren zu reduzieren:** Dies können realistischere Zeitvorgaben sein, kombiniert mit einer ausgewogenen Pausengestaltung zur Erholung.
- **Gute räumliche Rahmenbedingungen:** Betriebe sollten für Lärmreduktion durch geeignete Büroräume sorgen und Steharbeitsplätze zum Ausgleich der sitzenden Tätigkeiten anbieten.
- **Funktionierende Technik und Prozesse:** Technik und Prozesse sollten überprüft und/oder verbessert werden. Darüber hinaus sollten die Beschäftigten regelmäßig technisch geschult werden, um Technikstress als weiteren Belastungsfaktor zu reduzieren.

Callcenter-Tätigkeiten werden in Zukunft weiter zunehmen und vermutlich auch zunehmend von Mitarbeitenden ausgeführt werden, die vorher im Vor-Ort-Kontakt waren. Es gilt für Unternehmen, die besonderen Belastungen im Blick zu haben und entsprechend Vorsorge für die Gesundheit der Mitarbeitenden zu tragen. Eine Gefährdungsbeurteilung – insbesondere auch der psychischen Belastung – kann hier viele Ansätze und Maßnahmen bieten. ■

Literatur & Links:

Badura, B. et al. (Hrsg.) (2020): Fehlzeiten-Report 2019: Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen. Springer, Berlin.

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V. (Hrsg.) (2002): Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Call-Centern – Ergebnisse des RKW-Verbundprojektes.

ver.di - Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (o. J.): Branchen – Call Center, <https://besondere-dienste.verdi.de/branchen/callcenter> (letzter Abruf: 21.1.2021).

Wird „online“ jetzt das „New Normal“?

Wie Unternehmen Kundenwerbung und Recruiting anpassen müssen



Viele Unternehmen – vor allem kleine und mittlere – hat die Corona-Pandemie eiskalt erwischt. Plötzlich können jahrelang erprobte Strategien, um Kundinnen und Kunden oder Bewerberinnen und Bewerber zu erreichen, nicht mehr umgesetzt werden. Mit viel Kreativität und Mut wurden in den vergangenen Monaten jedoch häufig ganz neue Wege eingeschlagen, Geschäftsmodelle wurden angepasst und ermöglichen es KMU so auch in dieser neuen, ungewohnten Situation genau dort präsent zu sein, wo Kundschaft und Bewerbende sich aufhalten: nämlich online.





(889) 15016692648800 - KD



Was nützen hübsch dekorierte Schaufenster, wenn der Laden geschlossen bleiben muss und somit die Kundschaft fernbleibt? Und wie soll ein ausgefeiltes Recruiting-Konzept für eine Karrieremesse helfen Stellen zu besetzen, wenn keine Veranstaltungen stattfinden (dürfen)? Schon lange war den Unternehmen nicht mehr so viel Einfallsreichtum und Wagnis abverlangt, wie in den letzten und wahrscheinlich auch noch in den kommenden Monaten.

Die Strategie: Sichtbarkeit im World Wide Web
Im letzten Jahr wurden viele Unternehmen quasi über Nacht gezwungen, ihre Geschäftsmodelle umzudenken – von analog auf digital. Was wiederum zur Folge hatte, dass beispielsweise unzählige Onlineshops binnen kürzester Zeit aus dem Boden gestampft wurden – denn Kundinnen und Kunden wollen und sollen nicht mehr vor die Tür. Auch das Modell „Click & Collect“, also online bestellen und selbst abholen, erfreut sich seit Monaten zunehmender Beliebtheit. Es braucht nur ein gutes Vorbild: Ein großer Möbelhersteller machte es vor, zahlreiche kleinere, lokale Läden zogen nach.

Onlinepräsenz ist also bei so gut wie jedem Unternehmen ein großes Thema.

Aber nicht nur die Kundschaft muss plötzlich anders erreicht werden, die Corona-Pandemie stellt auch das Personalmarketing auf den Kopf. Wichtigster Trumpf: sichtbar sein für Bewerbende und zwar online – entweder über die eigene Website oder über Social-Media-Kanäle. Die Zahlen für Letztere sprechen für sich: Während des ersten Lockdowns nutzten 75 Prozent der Deutschen vermehrt soziale Medien. Es gibt also genügend Potenzial, um sowohl Kundschaft als auch Bewerbende zu erreichen. Nur wie genau und wo anfangen?

Perspektivenwechsel gefragt

Was erwarten meine Kundinnen und Kunden? Was erwarten meine Bewerberinnen und Bewerber? Diese Fragen lassen sich recht einfach beantworten: die Zielgruppe(n) einfach direkt selbst fragen! Bedingt durch den Lockdown ist Social Media dafür geradezu prädestiniert, weil sowohl Kundschaft als auch Interessenten dort kommunizieren wollen, wo sie sich online aufhalten. Die sozialen Medien können Unternehmen nutzen, um Feedback einzuholen, sich auszutauschen, aber auch um Probleme zu lösen und offene Fragen zu klären.

Literatur & Links:

Social-Media-Nutzung steigt durch Corona stark an, (27.5.2020),

bitkom.org, www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Social-Media-Nutzung-steigt-durch-Corona-stark-an (letzter Abruf: 27.1.2021).

Alnatura (Instagram-Account): www.instagram.com/alnatura/?hl=de

Goldig Shop: www.goldigshop.de

Klinikum Dortmund (TikTok-Account): www.tiktok.com/@klinikumdo?lang=de-DE



(889) 15016692648800 - KD



Wo sich die Wege kreuzen

Wer sich bereits vor der Pandemie mit dem Thema Social Media für seinen Kundenservice oder für das Personalmarketing beschäftigt hat, konnte gerade in den letzten Monaten beobachten, dass sich in diesem Bereich einiges getan hat. Der Concept Store Goldig Shop mit Standorten in Köln und Hamburg bewarb Kleidung und Accessoires, die sonst im Laden ausgestellt wurden, nun mit Fotos, Videos oder Live-Stories. Aus Live-Stories, also Kurzvideos von wenigen Sekunden, die im Feed zu sehen sind – wie bei Instagram – wurden kurzerhand regelmäßige Live-Events. Laut Inhaberin Anna Wolfers lief es bisher sehr erfolgreich, wie sie anhand zahlreicher ausverkaufter Kleidungsstücke über ihren Instagram-Account ihren Followerinnen und Followern bewies. Bei geschlossenen Läden ist eben Kreativität gefragt. Das Gleiche gilt für die Personalsuche. Plötzlich tanzte Klinikpersonal zu viralen Hits wie „Jeruselema“ auf TikTok und bewies somit, dass trotz schwerer und belastender Arbeit der Humor im Alltag nicht verloren geht. Ein kreativer und sympathischer Weg, um sich als Arbeitgebender zu präsentieren.

2021: Ein Trend zeichnet sich ab

Kundschaft und Bewerbende aktiv miteinzubeziehen, darum wird es 2021 vor allem in den sozialen Netzwerken gehen. Das gelingt durch Gamification – also Kundschaft und Mitarbeitende spielerisch mit Produkten und Inhalten an das Unternehmen zu binden. Im Recruiting hat sich das bereits bei einigen Unternehmen etabliert, bei Kundinnen und Kunden wird es immer öfters eingesetzt. Supermarktketten wie Alnatura machen es vor, in dem sie knifflige (Preis-)Fragen stellen oder über Produktneheiten abstimmen lassen.

Online: ein Stück Normalität

Keiner weiß, wann wir wieder zur Normalität zurückkehren. Doch selbst wenn Läden wieder öffnen und Jobmessen wieder als Präsenzveranstaltung stattfinden, haben sich Kundinnen und Kunden oder Bewerberinnen und Bewerber schon längst an „online“ mit seinen vielen Vorteilen gewöhnt, und zwar so stark, dass die digitalen Alternativen in vielen Bereichen zum „New Normal“, zur „neuen Normalität“ werden – und es auch bleiben. ■

Regelmäßig bietet das RKW Kompetenzzentrum kostenlose Unternehmenswerkstätten und Web-Seminare zu den Themen Personal- und Ausbildungsmarketing sowie Social Media an.

Alle Termine unter: www.rkw-kompetenzzentrum.de/veranstaltungen



Autorin:

Stefanie Sausele ist Mitarbeiterin im Fachbereich Fachkräftesicherung beim RKW Kompetenzzentrum. sausele@rkw.de

Digiscouts – Frischer Wind für die „Kundschaft“

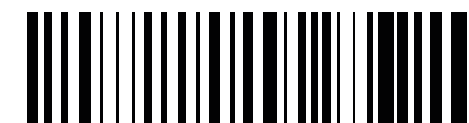


Das Projekt „Auszubildende als Digitalisierungsscouts“ (kurz: Digiscouts®) des RKW Kompetenzzentrums läuft seit 2018 durchaus erfolgreich: Bundesweit sind mittlerweile 17 Regionen abgeschlossen, 10 weitere laufen zurzeit, sodass über 220 Unternehmen mit rund 700 Auszubildenden auf der Suche nach Digitalisierungspotenzialen sind oder waren.



Autor:

Bruno Pusch ist Mitarbeiter im Fachbereich Fachkräftesicherung beim
RKW Kompetenzzentrum. pusch@rkw.de



36518791737398 - 7317



Als Orientierungsmodell für die Digiscouts gilt dabei das „Digitalisierungscockpit“ mit seinen vier Handlungsfeldern: *Prozesse, Angebote, Kanäle und Erlösmodelle*.

Dabei nehmen vier von fünf Unternehmen mit ihren Auszubildenden die Prozesse unter die Lupe, um bei internen Abläufen Ansätze zur Digitalisierung aufzuspüren und dann in einem sechsmonatigen Projekt umsetzen. Es gibt aber auch ausreichend Beispiele, bei denen im Rahmen des Digiscouts-Projekts die Kundschaft im Fokus steht. Häufig geschieht dies in den Handlungsfeldern „Angebote“ und „Kanäle“.

Eine App für alle

Ein Beispiel für ein kundenorientiertes Digiscouts-Projekt sticht hierbei besonders hervor, weil dort die vorher regelrecht aufeinanderprallenden Gegensätze und Klischees durch das Ergebnis in wunderbarer Weise aufgelöst wurden. Schauplatz dafür war die Verbandsgemeinde Wittlich, deren fünf Auszubildenden in 2019 im Rahmen des Digiscouts-Projekts in der Region Koblenz viel frischen Wind und gute Ideen in die Verwaltung brachten. Der deutschen Verwaltung haftet ja oftmals eine gewisse „Pa-

tina“ an, sie hat den Ruf, in Bezug auf Kundschaftsorientierung etwas verstaubt zu sein, unbeweglich, (zu) bürokratisch und häufig technisch rückständig.

Mit diesem (Vor-)Urteil wollten die Azubis – zumindest in Wittlich – aufräumen. Mithilfe einer App hat das fünfköpfige Digiscouts-Team die Verwaltung digitalisiert und damit Bürgerinnen- und Bürgerfreundlicher gestaltet. Seitdem gibt es in Wittlich die Möglichkeit, online Termine zu vereinbaren oder öffentliche Räume zu mieten. Zudem bietet die App ein Online-Fundbüro und eine eigene News-Rubrik.

Bürgerinnen und Bürger werden von nun an also mehr als „Kundinnen und Kunden“ statt als Bittstellende adressiert. Sie müssen nunmehr nicht ausschließlich per Telefon oder persönlich im Bürgerbüro Termine ausmachen, sondern können sich zu jeder Zeit und von überall aus einen passenden Termin über das Smartphone auswählen, während die Mitarbeitenden in der Verwaltung ebenfalls Zeit einsparen. Ein öffentlicher Raum soll gemietet werden? Kein Problem, der online verfügbare Belegungsplan gibt Aufschluss darüber, was wann frei und

buchbar ist. Und wer etwas verloren hat, kann per App im Online-Fundbüro einen Blick auf die Fundsachen werfen und mit etwas Glück das Verlorene wiederfinden. Zudem wurde mit der News-Rubrik auf der App ein weiterer Kommunikationskanal geschaffen, um Neuigkeiten und Informationen an die Bevölkerung weiterzuleiten. Doch die (Weiter-)Entwicklung der App „Mein.Wittlich-Land“ ist mit dem Ende der Projektlaufzeit in der Region noch längst nicht abgeschlossen. Zu vielfältig sind die (weiteren) Möglichkeiten, die diese App den Bürgerinnen und Bürgern sowie den Mitarbeitenden der Verwaltung gleichermaßen bietet. Sie wird seit dem Ende des Digiscouts-Projekts kontinuierlich weiterentwickelt und ist zu einem regionalen Pilotprojekt herangereift.

Und die Moral von der Geschichte ...

Das Projekt in Wittlich stellt eine klassische Win-win-Situation dar. Beide Seiten sparen Zeit und können sich wichtige(re)n Dingen zuwenden. Nun ist natürlich nicht jeder Kunde und jede Kundin gleich. Den Kunden oder die Bürgerin gibt es nicht. Es wird natürlich noch genug Menschen geben, die nach wie vor alles so (analog) erledigen und klären wollen, wie sie das bisher getan haben

und doch lieber zum Telefon greifen oder persönlich im Bürgerhaus vorbeischauchen. Aber das neue, digitale Angebot besteht.

Und genau darum sollte es auch beim Thema Kundenorientierung und damit letztlich auch bei der Kundschaftsbindung gehen: Angebote zu schaffen, die es der Kundschaft ermöglichen, in kurzer Zeit und mit möglichst geringem Aufwand das zu bekommen, was sie möchte – und dabei noch das Gefühl zu haben, als Kundin oder Bürger wertgeschätzt und gut aufgehoben zu sein. Eine solche Anpassung wird in der Regel nur gelingen, wenn sich die Verantwortlichen einem Perspektivwechsel unterziehen – wie die fünf Auszubildenden, die die Verbandsgemeinde von außen betrachtet haben, mit dem Blick der Bürgerinnen und Bürger. Genauso können Unternehmen, die für ihre Kundschaft (und letztlich auch für sich) mit ihren Produkten, Dienstleistungen oder aber der Art der Kommunikation einen größeren Mehrwert schaffen wollen, mit einem einfachen Perspektivenwechsel frische Ideen entwickeln. ■

Schon gewusst?



Autorin:

Sarah Schuppener ist Mitarbeiterin im Bereich Kommunikation beim RKW Kompetenzzentrum.
schuppener@rkw.de

Wir machen noch Handarbeit!

Zwar erfassen laut einer aktuellen Studie drei Viertel der deutschen Unternehmen die Zufriedenheit ihrer Kunden systematisch und auch automatisch. Doch bei Befragungen mit Textfeldern werden diese dann von über 50 Prozent der Unternehmen noch händisch ausgewertet – teils sogar gar nicht. Wofür werden die – teilweise so aufwändig erhobenen – Daten dann überhaupt genutzt?

Am häufigsten – in fast zwei Drittel der Fälle – wird die Kundenzufriedenheitsmessung von den Unternehmen zur Verbesserung ihrer Produkte/Services genutzt, doch nur selten, um ihre Kundschaft daraufhin aktiv anzusprechen (beispielsweise bei sehr unzufriedenen Kunden). Und nahezu jedes zehnte Unternehmen verwertet gesammeltes Kundenfeedback überhaupt nicht!

Quelle: Maier, E. (2020): Kundenzufriedenheitsmessung in Unternehmen – Auswertung einer Umfrage, Leipzig Graduate School of Management

Wochenende = Zeit für den Einkauf ... und für Unzufriedenheit?

Laut des Global Customer Satisfaction Benchmark Report 2020 ist die Kundenzufriedenheit im stationären Einzelhandel an Wochenenden am niedrigsten. Dabei sind die fünf wichtigsten „Kundenzufriedenheits-Faktoren“:

1. Qualität und Verfügbarkeit der Produkte
2. Beratungsqualität/Produktwissen des Personals
3. Ansprechbarkeit/Reaktionsfreudigkeit des Personals
4. Freundlichkeit des Personals
5. Lage und Ambiente des Geschäfts

Laut Studie reicht bereits der „Ausfall“ von nur einem dieser fünf Faktoren, um die Kundenzufriedenheit merklich zu dezimieren.

Quelle: 2020 Global Customer Experience Benchmark Report, ISC-CX (2020)

Und Online-Händler? ... haben es auch nicht immer einfach(er)!

81 Prozent der Kundinnen und Kunden in Deutschland – also die große Mehrheit – sind zufrieden mit dem Shopping im Netz. Aber immerhin 19 Prozent haben Grund zur Klage. Insofern gibt es auch beim Online-Einkauf(erlebnis) noch Luft nach oben. Was nervt die Kundschaft und schreckt sie schlimmstenfalls vom Kauf ab? Am häufigsten sind das zu hohe Versandkosten (71 Prozent) und unzureichende Zahlungsoptionen (54 Prozent).

...und nach dem Kauf ist vor dem Kauf – denn das Kundenerlebnis hört ja nicht mit dem Kauf auf. Die Kundschaft möchte die Ware – wenn sie nicht passt oder gefällt – einfach und kostenfrei retournieren können. Das ist für fast drei Viertel der Kundinnen und Kunden eine wichtige Voraussetzung, damit wieder beim gleichen Händler gekauft wird. Auch Gutscheine für den nächsten Einkauf kommen bei rund der Hälfte der Befragten gut an. Dagegen fallen andere Kundenbindungs-Strategien wie etwa die digitale Kontaktaufnahme und personalisierte Online-Werbung bei der Kundschaft durch.

Quelle: Studie „Was Online-Kunden wünschen“, adesso SE / ARITHNEA (2020)

„Old fashioned“ – Analog-Mailing schlägt digitale Ansprache!

Aber es gibt offenbar eine Alternative zum Nachfassen per E-Mail & Co.: die gute alte Post-Werbesendung! Denn diese Art der Kontaktaufnahme lehnen Verbraucherinnen und Verbraucher deutlich seltener ab – und somit sind postalische Mailings in der Regel auch wesentlich erfolgreicher als digitale. Ein weiterer Grund dafür ist, dass Print-Werbemittel häufig über einen längeren Zeitraum hinweg im Haushalt der Kundschaft bleiben und so auch später noch zum Kaufen animieren können.

Quelle: „CMC DIALOGPOST-Studie 2020“, Collaborative Marketing Club / Deutsche Post (2020)

Im Corona-Jahr: Optiker sind die Inseln der (Kunden-)Glückseligkeit!

Der Kundenmonitor nimmt jährlich die Kundenzufriedenheit verschiedener Branchen und deren Einzelunternehmen unter die Lupe. In 2020 – also in Pandemiezeiten – ist eine überzeugende „Cross-Channel“ (= vertriebswegübergreifende) Betreuung der Schlüssel zum Erfolg. Daher verbessern sich vor allem „online-affine“ Branchen – insbesondere Paketdienste und Onlineanbieter – in den Bewertungsergebnissen. Aber ganz vorne im Ranking der Kundenzufriedenheit befinden sich die recht „analogen“ Augenoptikerinnen und Augenoptiker.

Quelle: Kundenmonitor Deutschland 2020

Männer achten nicht (so sehr) auf Online-Gütesiegel!

Knapp ein Fünftel der deutschen Verbraucherinnen und Verbraucher ziehen – bei vergleichbarem Angebot – einen Shop **mit** Gütesiegel einem Shop **ohne** Gütesiegel vor! Aber das sind offenbar überwiegend Frauen, da wiederum 40 Prozent der Männer (insgesamt) gar nicht auf Gütesiegel achten. Die bekanntesten Gütesiegel sind aktuell das „TÜV SÜD safer shopping“ und das „Trusted shops“-Label.

Quelle: Studie „Onlinesiegel beeinflussen Kaufverhalten maßgeblich“, Splendid Research (2020)

Achtung, Satire!

Definition von „Servicewüste“ (aus: Uncyclopedia - Auszüge)

„**Vorsicht, Kunde droht mit Auftrag.**“ – Kundenbetreuer über sich der Theke nähernde Kundschaft.

„**Bei Problemen mit dem Internetanschluss, benutzen Sie bitte unser Online-Formular.**“ – Auf der Webseite eines Internet-Providers.

„Die **Servicewüste Deutschland** ist die größte Servicewüste der Welt und daher der ganze Stolz der Nation ... Die Servicewüste Deutschland erstreckt sich praktisch durchgehend über das gesamte Bundesgebiet von Flensburg bis Garmisch und vom Oderbruch bis zu den kargen Böden der Voreifel. Sie dauert in den meisten Regionen von 8 bis 11:59 und von 14 bis Punkt 17:59 Uhr. In einigen Gegenden mit erhöhter Nachtaktivität der Bevölkerung ist sie sogar rund um die Uhr zu beobachten.“

Quelle: Uncyclopedia, <https://de.uncyclopedia.co/wiki/servicewüste> (letzter Abruf: 3.2.2021)



Trauer um Helmut Müller

Am 23. Dezember 2020 verstarb Helmut Müller, der in wenigen Wochen seinen 75. Geburtstag hätte feiern können. Wir trauern mit seiner Familie um den langjährigen ehemaligen Geschäftsführer des RKW Sachsen.

Das RKW verliert mit ihm einen der Pioniere des RKW in den ostdeutschen Bundesländern. Schon wenige Wochen nach dem Fall der Mauer kam er mit dem damaligen RKW-Geschäftsführer Hubert Borns in Kontakt und half mit, mittelständische Strukturen und das RKW in den neuen Ländern aufzubauen. Im Juli 1990 eröffnete das RKW Geschäftsstellen in den neuen Bundesländern, mit Helmut Müller als Geschäftsführer in Dresden. Bis Januar 2012 war Helmut Müller unermüdlich für das RKW in Sachsen und die sächsische Wirtschaft im Einsatz. Zahlreiche Projekte und Ansiedlungen hat er auf den Weg gebracht, um und mit Firmen gekämpft sowie Initiativen und Traditionen begründet.

So fand im August 1996 das erste Sommerfest des RKW Sachsen am damaligen Firmensitz in Radebeul statt. Im Oktober 1999 gewann das RKW Sachsen nach europaweiter Ausschreibung und Durchsetzung gegen 23 Mitbewerbende den Auftrag des Sächsischen Staatsministeriums für Wirtschaft und Arbeit für die Verbundinitiative Automobilzulieferer Sachsen, bis heute betreut das RKW Sachsen das Netzwerk Automobilzulieferer Sachsen. Im August/September 2002 engagierte sich Helmut Müller mit ganzer Kraft für die Hochwasser-Soforthilfe „Mittelstand hilft Mittelstand“. Und nicht zuletzt war eine RKW-Studie Grundlage für die Wiederbelebung der Rennstrecke am Sachsenring.

Über die Tätigkeit im RKW hinaus gab er seine praxiserprobten Erfahrungen in zahlreichen Beirats- und Vorstandsmandaten weiter. So unterstützte er den Mittelstand gezielt in enger Zusammenarbeit mit unseren Partnerinnen und Partnern, Kammern, Verbänden und Ministerien.

Auch nach seiner aktiven Laufbahn hat uns Helmut Müller als Mitglied im Kuratorium des RKW Sachsen e. V. bis zuletzt aktiv unterstützt. Seine Ideen und Ratschläge werden uns fehlen. Geschäftsführung und Mitarbeitende der RKW Sachsen GmbH Dienstleistung und Beratung sowie Vorstand und Kuratorium des RKW Sachsen Rationalisierungs- und Innovationszentrum e. V. danken ihm für sein Schaffen. Sie denken gern an die Zeit mit ihm zurück. Das gesamte RKW wird Helmut Müller ein ehrendes Andenken bewahren. ■

Unsere Veranstaltungen

Datum	Titel	Ansprechperson
13. April - 7. Juli 2021	Lehrgang „Projektmanagement 2021“, Nürtingen	Bettina Banaj, 0711 2299838, banaj@rkw-bw.de
19. April - 22. September 2021	Lehrgang „Vertriebsmanagement 2021“, Nürtingen	Bettina Banaj, 0711 2299838, banaj@rkw-bw.de
21. April - 2. Juli 2021	Lehrgang, Agiles Produktmanagement, Nürtingen	Bettina Banaj, 0711 2299838, banaj@rkw-bw.de
22. April - 1. Oktober 2021	Lehrgang „Mittelständische Unternehmensführung“, (Ort noch nicht bekannt)	Bettina Banaj, 0711 2299838, banaj@rkw-bw.de
22. April - 9. November 2021	Lehrgang (Blended-Learning) „Personalentwicklung gestalten“, Freiburg u. Stuttgart, online	Ramona Stehle, 0711 2299819, stehle@rkw-bw.de
26. April - 17. Dezember 2021	Lehrgang „Führungskolleg für Manager/-innen 2021“, Haigerloch	Bettina Banaj, 0711 2299838, banaj@rkw-bw.de
13. April 2021	Seminar „Vom Kollegen zum Vorgesetzten“, Böblingen	Bettina Banaj, 0711 2299838, banaj@rkw-bw.de
13. April 2021	Erfahrungsaustauschkreis „Personalverantwortliche Nürnberg“, Nürnberg	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
13. April 2021	Seminare „Kundenbindung am Telefon“, Nürnberg	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
14. April 2021	Erfahrungsaustauschkreis „Personalverantwortliche Unterfranken“ Würzburg	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
14. April 2021	Seminar „Zeitmanagement und effektive Arbeitstechniken“, Nürnberg	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
14. - 15. April 2021	Seminar „Führungsaufgaben von Meistern - Führen in der Produktion I“, Leonberg	Bettina Banaj, 0711 2299838, banaj@rkw-bw.de
15. April 2021	Seminar „Lean Management“, Böblingen	Dr. Verena Krauer, 0711 2299837, banaj@rkw-bw.de
15. April 2021	Erfahrungsaustauschkreis „Personalverantwortliche Oberfranken“, Lichtenberg	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
15. April 2021	Erfahrungsaustauschkreis „Qualitätsbeauftragte Nürnberg“, Nürnberg	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
20. April 2021	Seminar „Der verärgerte Kunde“, Chemnitz	Maria Tamme, 0351 8322339, tamme@rkwcampus.de

Datum	Titel	Ansprechperson
20. April 2021	Erfahrungsaustauschkreis „Personalverantwortliche Augsburg“, Augsburg	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
20. - 21. April 2021	Seminar „Finanzbuchhaltung – Grundlagen“, Taufkirchen	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
20. - 22. April 2021	Seminar „Datenschutzmanagement Intensivseminar“, Freising	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
20. April 2021	Seminar „Vertragsrecht für Nicht-Juristen“, Taufkirchen	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
22. April 2021	Erfahrungsaustauschkreis „Personalverantwortliche Kempten“, Kempten	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
26. April 2021	Seminar „Rhetorik und Persönlichkeit“, Ingolstadt	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
26. - 27. April 2021	Seminar „Ihr Einstieg in den professionellen Einkauf“, Memmingen	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
27. - 28. April 2021	Seminar „Arbeitsrecht Grundlagen – Intensiv“, Nürnberg	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
27. April 2021	Seminar „Resilienz - Widerstandskraft trainieren“, Böblingen	Bettina Banaj, 0711 2299838, banaj@rkw-bw.de
27. April 2021	Seminar „Türöffner mit Stil - erfolgreiche Akquise-Briefe schreiben“, Chemnitz	Maria Tamme, 0351 8322339, tamme@rkwcampus.de
27. April 2021	Erfahrungsaustauschkreis „Personalverantwortliche Ulm“, Ulm	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
27. April 2021	Erfahrungsaustauschkreis „Ausbildungsverantwortliche MUC“, Taufkirchen	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
28. April 2021	Seminar „Events und Jubiläen professionell organisieren“, Chemnitz	Maria Tamme, 0351 8322339, tamme@rkwcampus.de
28. April 2021	Erfahrungsaustauschkreis „Ausbildungsverantwortliche Nürnberg“, Nürnberg	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
28. - 29. April 2021	Seminar „Betriebswirtschaft kompakt“, Nürnberg	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
29. April 2021	Seminar „E-Mail-Korrespondenz - kurz, klar, kreativ?“, Chemnitz	Maria Tamme, 0351 8322339, tamme@rkwcampus.de

Datum	Titel	Ansprechperson
29. April 2021	Erfahrungsaustauschkreis „Personalverantwortliche Ingolstadt“, Ingolstadt	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
29. April 2021	uW:M - Afterwork der Bremer Erstberatungsstelle „Förderung von Digitalisierung und Personalentwicklung“ (Erfahrungen mit dem Programm unternehmensWert:Mensch plus), online	Rena Fehre, 0421 32346423, fehre@rkw-bremen.de
4. Mai 2021	Erfahrungsaustauschkreis „Betriebsleiter/-innen München“, Taufkirchen	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
4. Mai 2021	Erfahrungsaustauschkreis „Personalverantwortliche München“, München	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
4. Mai 2021	Erfahrungsaustauschkreis „Finanzen und Controlling München“, Taufkirchen	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
4. Mai 2021	Seminar „Raus aus der (Berufs-) Stressfalle“, online	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
4. Mai 2021	Seminar „Ausnahmesituation Corona im Betrieb meistern“, online	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
4. Mai 2021	Seminar „Attraktive und flexible Schichtsysteme“, Freising	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
5. - 6. Mai 2021	Seminar „Vom Kollegen zur Führungskraft (Basis)“, Regensburg	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
5. Mai - 7. Juli 2021	Seminar „Professionelles Key-Account-Management“, Nürtingen	Bettina Banaj, 0711 2299838, banaj@rkw-bw.de
5. Mai 2021	Erfahrungsaustauschkreis „Finanzen und Controlling Nürnberg“, Nürnberg	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
6. - 7. Mai 2021	Seminar „Führungsaufgaben von Meistern - Führen in der Produktion II“, Leonberg	Bettina Banaj, 0711 2299838, banaj@rkw-bw.de
6. Mai 2021	Erfahrungsaustauschkreis „Betriebsleiter/-innen Nürnberg“, Nürnberg	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
6. Mai 2021	Erfahrungsaustauschkreis „Personalverantwortliche Deggendorf“, Deggendorf	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
11. Mai 2021	Seminar „Betriebsbedingter Personalabbau ‚Corona‘“, Nürnberg	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de

Datum	Titel	Ansprechperson
27. Mai 2021	Seminar „Kommunikationstraining für Vorarbeiter und Meister“, Chemnitz	Maria Tamme, 0351 8322339, tamme@rkwcampus.de
27. Mai 2021	Seminar „Neuer Schwung im Kundenservice“, Chemnitz	Maria Tamme, 0351 8322339, tamme@rkwcampus.de
8. Juni 2021	Seminar „Low Budget Marketing“, Nürnberg	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
9. - 10. Juni 2021	Seminar „Harbeck's Vom Kollegen zum Vorgesetzten – Mitarbeitendengespräche führen“, Bremen	Mareike Stokes, 0421 3234640, stokes@rkw-nord.de
9. Juni 2021	Seminar „Rüstzeiten senken“, Böblingen	Dr. Verena Krauer, 0711 2299837, banaj@rkw-bw.de
9. Juni 2021	Seminar „Schulung: Scrum – das agile Unternehmen“, online	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
15. Juni 2021	Seminar „Erfolgsfaktor Persönlichkeit - Ressourcen erkennen und Stärken entfalten“, Chemnitz	Maria Tamme, 0351 8322339, tamme@rkwcampus.de
15. Juni 2021	Jour Fixe der RKW Servicestelle Beruf und Familie „Erfahrungsaustausch zu zukunftsfähiger Personalentwicklung“, online	Rena Fehre, 0421 32346423, fehre@rkw-bremen.de
16. Juni 2021	Seminar „Der verkaufsstarke Innendienst“, Chemnitz	Maria Tamme, 0351 8322339, tamme@rkwcampus.de
17. Juni 2021	Seminar „Konfliktmanagement wirksam und erfolgreich“, München	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
17. Juni - 24. September 2021	Seminar „Manager für ERP“, (Ort noch nicht bekannt)	Dr. Verena Krauer, 0711 2299837, banaj@rkw-bw.de
23. Juni 2021	Seminar „Zollabwicklung – Grundlagen“, Fürth	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
24. Juni 2021	Seminar „Kreativkick für Ihre Marketingabteilung“, Nürnberg	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
29. Juni 2021	Seminar „DSGVO - Umsetzung der Informationspflichten (Art. 13/14 und 21)“, Nürnberg	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
30. Juni 2021	Seminar „Events und Jubiläen professionell organisieren“, Leipzig	Maria Tamme, 0351 8322339, tamme@rkwcampus.de

Veranstaltungsrückblick Das war die erste BAU ONLINE

Die BAU, Weltleitmesse für Architektur, Materialien und Systeme in München fand in diesem Jahr pandemiebedingt ausschließlich im Online-Format statt. Das allgemeine Echo der Beteiligten war positiv, so auch das des RKW Kompetenzzentrums.

Ein wichtiger Baustein der Online-Messe war neben der virtuellen Ausstellung das „BAU TV“, das Rahmenprogramm der Messe. In einem BAU TV-Interview mit dem Moderator Dr. Thomas Welter mit der ehemaligen Geschäftsführerin des RKW Kompetenzzentrums, Dr. Mandy Pastohr und der Leiterin der RG-Bau, Christina Hoffmann, kamen die – gerade in Krisen-Zeiten wie jetzt – brennendsten Themen für die Baubranche zur Sprache.

Ein besonderes Augenmerk des Publikums lag zudem auf den Nominierten des Wettbewerbs „Auf IT gebaut – Bauberufe mit Zukunft“. Diese konnten ihre Arbeiten im Rahmen eines einstündigen Filmbeitrags selbst präsentieren. Dabei sind auch in der diesjährigen Wettbewerbsrunde wieder sehr vielfältige, innovative und praxisorientierte Lösungsansätze für das Finale ausgewählt worden.

Wie auch in der Vergangenheit übernimmt das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) die Schirmherrschaft über den Wettbewerb. In ihrem Grußwort vor den Filmbeiträgen der Nominierten hat die Parlamentarische Staatssekretärin beim Bundesminister für Wirtschaft und Energie, Elisabeth Winkelmeier-Becker, betont, wie wichtig die Digitalisierung in der aktuellen Zeit für die gesamte Wirtschaft und gerade auch die Baubranche ist, steht sie doch vor besonderen Herausforderungen. Darüber hinaus lobte sie die Innovationskraft der Bauwirtschaft, die immer wieder kreative Lösungsansätze hervorbrachte.

Insgesamt haben sich 247 Ausstellende aus 29 Ländern an der BAU ONLINE beteiligt und rund 1.500 Live-Präsentationen sowie über 4.000 Eins-zu-eins-Gespräche angeboten. Während der drei Tage vom 13. bis 15. Januar 2021 schalteten sich insgesamt 38.325 Teilnehmende aus 138 Ländern zu. Insgesamt zählte die Plattform fast 220.000 Zugriffe. Das Konferenzprogramm umfasste 31 Foren, in denen rund 150 Expertinnen und Experten Einblicke in Trendthemen gaben. Der Live-Stream wurde für drei Zeitzonen ausgestrahlt (Europa/Berlin, USA/New York, Asien/Shanghai).

Wettbewerb „Auf IT gebaut – Bauberufe mit Zukunft“ Preisverleihung mal anders

2021 feiert das RKW sein 100-jähriges Bestehen – ein besonderes Jahr also für uns. Und noch ein weiteres Jubiläum steht an – denn bereits zum 20. Mal werden junge Nachwuchstalente für ihre digitalen Lösungen im Wettbewerb „Auf IT gebaut – Bauberufe mit Zukunft“ ausgezeichnet. Die Preise werden am 1. Juni 2021 im Garten der Hessischen Landesvertretung in Berlin verliehen – also in einem neuen, besonderen Rahmen aber mit gewohnt interessantem Programm.

Elisabeth Winkelmeier-Becker, Parlamentarische Staatssekretärin beim Bundesminister für Wirtschaft und Energie, wird die Auszeichnungen an die kreativsten Nachwuchstalente der Baubranche überreichen.

Wie gewohnt findet zu diesem Termin auch die Veranstaltung „Digitales Planen, Bauen und Betreiben“ statt, die in diesem Jahr die „Zukunft des Bauens“ zum Thema haben wird.

Organisationsabenteuer Toolbox zur Krisenbewältigung

Die aktuelle Pandemie geht mit Unsicherheiten, Ängsten und Sorgen einher. Phasen großer Umbrüche waren aber immer auch gute Zeiten für Pionierinnen und Pioniere, Experimente und neue Möglichkeiten. Neues Land lässt sich allerdings nicht mit alten Karten bereisen. Die neue Toolbox zur Krisenbewältigung verspricht daher auch nicht, zu wissen, was niemand weiß. Mit Gedankenanstößen und einfach handhabbaren Tools soll sie vielmehr Impulse für diejenigen liefern, die sich aufgemacht haben, Neuland zu kartieren und zu gestalten. Das Kartenset erscheint im ersten Quartal 2021. Mehr Informationen zur Toolbox und zum Projekt „Krisen als Innovations- und Digitalisierungstreiber nutzen“ auf www.rkw.link/disrupt.

Digitale Ideen und Lösungen für die Bauwirtschaft

Wettbewerbsbereiche

- Architektur
- Bauingenieurwesen
- Baubetriebswirtschaft
- Handwerk und Technik

In jedem Wettbewerbsbereich

sind folgende Preise zu gewinnen:

- 1. Platz: 2.500 Euro
- 2. Platz: 1.500 Euro
- 3. Platz: 1.000 Euro
- Sonderpreis Startup: 2.000 Euro

Nähere Informationen

Christina Hoffmann +49 6196 495 3504
c.hoffmann@rkw.de
Tanja Leis +49 6196 495 3525
leis@rkw.de

Wettbewerb Auf IT gebaut 2022

Der Wettbewerb für Auszubildende,
Studierende, junge Beschäftigte
und Startups der Bauwirtschaft

Abgabe bis
8. November
2021!