

bprepared. magazine

► N° 01 September 2022

bruhpartner.com



Wie smart sind Ihre Services?

**Digital Trust Experience:
Vertrauen in der
digitalen Welt**

**Customer-Dominant
Logic als neue
Marketinglogik?**

**Alle reden
von Kundenzentrierung,
aber...**

Aktuelle Publikationen



Auf bruhnpartner.com und LinkedIn halten wir Sie über aktuelle Publikationen auf dem Laufenden. Ausserdem gibt es immer wieder Aktionen zu unseren Veröffentlichungen.



Sportmarketing: Grundlagen – Strategien – Instrumente
Das Sportmarketing ist eine komplexe und hochprofessionelle Disziplin geworden. Dieses Buch gibt wichtige Anregungen für die Managementpraxis.



Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis
Seit 22 Jahren der Klassiker zum Marketing, nun in der 15. Auflage, inklusive praktischer App zum Lernen und Vertiefen.



Marke, Nachhaltigkeit und Verbraucherpolitik
Gewährleistungsmarken sind eine noch junge Markenkategorie, die erst 2017 in der EU eingeführt wurde. Wie sind Gewährleistungsmarken markentechnisch, kundenorientiert und verbraucherpolitisch zu bewerten?



Marketing für Nonprofit-Organisationen
Der Erfolg von Nonprofit-Organisationen hängt immer stärker von einer klaren Markt- und Kundenorientierung ab. Das Buch erläutert einen praxisorientierten Managementprozess, zeigt viele Erfolgsbeispiele und gibt konkrete Hinweise zur Umsetzung.



Relationship Marketing: Das Management von Kundenbeziehungen
Das professionelle Management von Kundenbeziehungen ist ein zentraler Erfolgsfaktor für Unternehmen. Hier erhalten Praktiker einen detaillierten Überblick über den Managementprozess, zahlreiche Erfolgsbeispiele sowie die wichtigsten Zukunftstendenzen und Herausforderungen.



Forum Dienstleistungsmanagement: Smart Services
Profilierte Vertreter aus Wissenschaft und Praxis setzen sich in diesem Sammelband mit der zunehmenden Digitalisierung von Dienstleistungen und «intelligenten» Kundenlösungen auseinander.

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser



Das letzte Jahr haben wir von bruhnpartner intensiv genutzt, um unsere Positionierung und unseren Markenauftritt weiterzuentwickeln. Die Welt dreht sich so schnell, dass es an der Zeit dafür war. Gleichzeitig haben wir uns Gedanken gemacht, wie wir zukünftig die Beziehungen zu unseren Kundinnen und Kunden und zu unserem Netzwerk pflegen möchten. Wir schätzen den persönlichen Kontakt an unseren Events und freuen uns jedes Jahr über das Wiedersehen und neue Kontakte an unserer Tagung «Forum Dienstleistungsmanagement». Und natürlich sind unsere Website und die sozialen Medien wichtige Plattformen.

Dieses Spektrum an Touchpoints wollen wir nun mit der Einführung des Magazins «bprepared» erweitern. Mit dem Magazin wollen wir unsere Kundinnen und Kunden sowie Interessierte über aktuelle strategische Themen aus den Bereichen Service Business Development, Customer, Brand und Organisational Development informieren. Mit bprepared streben wir an, Verbindungen zwischen Wissenschaft und Praxis, zwischen unseren fachlichen Themen und unseren persönlichen Interessen und natürlich zwischen Ihnen als Leserinnen und Lesern mit uns zu schaffen.

bprepared wird klassisch als Printmagazin herausgebracht. Wieso ein Printmagazin? Etwas haptisches, wo doch eigentlich alles digital läuft? Wir sind überzeugt, dass es manchmal guttut, etwas «Echtes» in der Hand zu halten. Content, der nicht nur angeklickt und überflogen wird, sondern mit dem sich etwas mehr Zeit verbringen lässt. So wie auch unsere Projekte den Anspruch haben, eine Herausforderung wirklich zu durchdringen und nicht nur an der Oberfläche zu kratzen.

Insofern steht auch der Titel «bprepared» für genau das, worum es uns geht: Bei all den grossen Herausforderungen unserer Zeit – von Digitalisierung, über Nachhaltigkeit, Fachkräftemangel und vielem mehr – begleiten wir Unternehmen und Organisationen dabei, sich erfolgreich auf die Zukunft vorzubereiten. Wir tun dies, indem wir uns intensiv mit der Kundenlogik auseinandersetzen und Strategien entwickeln, die eine Organisation nachhaltig fit für die Zukunft machen. Seien auch Sie vorbereitet – schauen Sie nicht einfach zu, sondern gestalten Sie aktiv die Zukunft Ihres Unternehmens, Ihrer Mitarbeitenden und unserer Umwelt!

Nun wünsche ich Ihnen viel Freude und Inspiration bei der Lektüre der ersten Ausgabe von bprepared!

Ihre

Dr. Mareike Ahlers
Geschäftsführende Gesellschafterin
mareike.ahlers@bruhnpartner.com



bprepared magazine Jetzt bestellen

bprepared erscheint zweimal jährlich.
Senden Sie uns eine Email an info@bruhnpartner.com

Herausgeber
Prof. Bruhn & Partner AG
Heuberg 22
CH-4051 Basel
T +41 61 273 47 10
info@bruhnpartner.com
bruhnpartner.com

Autorenteam
Mareike Ahlers, Christoph Benecke, Benjamin Biesinger, Karsten Hadwich

Unser Umgang mit Sprache
Der Lesbarkeit zuliebe verzichten wir in unserem Magazin auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d). Die Personenbezeichnungen gelten für alle Geschlechter.

Kundenzufriedenheitsstudie

kundetilfredshedsundersøgelse

ügyfélelégedettségi felmérés

客户满意度调查

pesquisa de
satisfação
de clientes

แบบสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า

customer
satisfaction
survey

Service Business Development

Globale Kundenbefragungen zur Sicherung einer starken Wettbewerbsposition im Servicegeschäft

Im globalen Wettbewerbsumfeld hat sich die Realisierung einer hohen Kundenzufriedenheit zu einem zentralen Erfolgsfaktor für Maschinen- und Anlagenbauer entwickelt. Dies betrifft nicht nur das Produktgeschäft der OEMs, sondern immer stärker auch das Servicegeschäft.

Eine besondere Herausforderung ist dabei, dass die Kernmärkte häufig direkt über Tochtergesellschaften betreut werden, während in anderen Ländern Distributoren für das Servicegeschäft und die Ersatzteilversorgung zuständig sind. In diesen «indirekten Märkten» ist das Thema Kundenzufriedenheit im Service meist eine «Black-box». Sie ist für die Hersteller nur schwer zu durchdringen, weil kein einheitliches Messkonzept über alle Länder vorliegt und zudem potenzielle Interessenskonflikte zwischen Hersteller und Distributor die Zusammenarbeit bei strategischen Themen teilweise erschweren.

Ein global einheitliches Kundenerlebnis im Service bleibt dadurch häufig Wunschdenken. Dies erschwert den Ausbau des Dienstleistungsgeschäfts und erleichtert es lokalen Konkurrenten, ihre Wettbewerbsposition auszubauen.

Bei bruhnpartner haben wir einen Ansatz entwickelt, das Serviceerlebnis für Maschinen- und Anlagenbauer global messbar zu machen – sowohl in direkten als auch indirekten Märkten. Ausgangspunkt bildet ein sog. «Treibermodell der Servicezufriedenheit». Es wird auf Basis von qualitativen Interviews mit Kunden aus den Kernmärkten gemeinsam mit dem OEM entwickelt. Das Modell schafft Transparenz über die zentralen Stellhebel zur Realisierung einer hohen Servicezufriedenheit. Inhalt sind z.B. Basisfaktoren wie Reaktionsfähigkeit bei Ersatzteillieferungen sowie weiterführende Aspekte wie partnerschaftliches Verhalten und proaktive Vorschläge für Maschinenupgrades.

In einem zweiten Schritt erfolgt eine repräsentative Online-Befragung bei den Endkunden des OEM. In den direkten Märkten kann diese Befragung in den meisten Fällen gut über die Tochtergesellschaften gesteuert werden. In den indirekten Märkten agiert bruhnpartner direkt mit den Distributoren, um absolute Vertraulichkeit im Umgang mit deren Kundendaten und bei der Kommunikation der Resultate sicherzustellen. Konkret bedeutet dies, dass die Ergebnisse zunächst mit den Distributoren besprochen werden und erst danach in einem gemeinsamen Workshop mit dem OEM zur Diskussion kommen. Im gesamten Prozess

übernimmt bruhnpartner auch die Koordination der Übersetzungsleistungen im europäischen Raum sowie für diverse asiatische und südamerikanische Märkte. Eine enge Zusammenarbeit mit dem Distributor garantiert durchgehend, dass regionale Besonderheiten berücksichtigt werden.

Im Ergebnis liefern die Befragungen sowohl für den OEM als auch die Distributoren wertvolle Insights, um das Servicegeschäft weiter auszubauen. In vielen Fällen zeigt sich darüber hinaus ein direkter Impact auf das Neumaschinengeschäft, sodass die Wettbewerbsposition zusätzlich gestärkt wird.

Indem bruhnpartner im Projekt die Rolle eines neutralen Vermittlers übernimmt, können kritische Themen zwischen OEM und Distributor objektiv und faktenorientiert diskutiert werden. Die Ergebnisse bilden damit eine solide Ausgangsbasis, um sowohl auf Seiten des OEM als auch des Distributors konkrete Massnahmen abzuleiten und das gemeinsame Ziel eines exzellenten Kundenerlebnisses im Service mit den richtigen Prioritäten zu verfolgen.

[Mit unserem Befragungs-Design lässt sich die Servicezufriedenheit auch in Distributormärkten bewusst steuern.](#)

Customer Insights

Ethnographie

Es ist weithin anerkannt, dass die Generierung und Nutzung von Kundenwissen ein zentraler Erfolgsfaktor für Unternehmen ist. Die Ethnographie ermöglicht über die Kombination von Beobachtungs- und Befragungsformen eine ganzheitliche Analyse des Kunden. Der Forschende schaut dabei dem Kunden quasi direkt über die Schulter.



Mit dem Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement der Universität Hohenheim pflegt bruhnpartner einen engen Austausch zu aktuellen wissenschaftlichen Fragestellungen.



Gastbeitrag: Maxim Saleschus, Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement, Universität Hohenheim

Nutzung verschiedener Techniken und Formen der Datenerfassung für den Kunden offen oder verdeckt erfolgen. Ausserdem kann die «Teilnahme» zwischen einer rein physischen Präsenz des Forschenden bis hin zu dessen aktiver Interaktion mit den Kunden variieren.

Als spezielle Anwendungsform der Ethnographie wird in Forschung und Praxis mit zunehmendem Interesse die so genannte Netnographie diskutiert. So existieren bereits zahlreiche Studien, die durch die Netnographie z.B. das Markenimage oder das Serviceerlebnis untersuchen.

[Bei der Netnographie taucht der Forschende in die Lebenswelt der Kunden ein.](#)

Die Ethnographie folgt der Idee, dass fundiertes Kundenwissen erst dann entsteht, wenn neben Kundenaussagen aus klassischen Befragungsformen auch beobachtbare Verhaltensweisen und Interaktionen innerhalb der Kunden(-gruppe) analysiert werden. Ziel ist es, dem Kunden z.B. bei der Verwendung von Produkten oder der Inanspruchnahme von Dienstleistungen «über die Schulter zu schauen» und einen Einblick in seine Lebenswelt zu erhalten.

Kern der Ethnographie ist die teilnehmende Beobachtung. Der Forschende wird damit selbst zum Teil des Geschehens – z.B. des Kaufprozesses – und erlebt das Kaufverhalten der Kunden(-gruppe) hautnah mit. Die Beobachtung kann durch die

Kern der Netnographie ist, wie in der Ethnographie, die teilnehmende Beobachtung. Analysiert werden dabei digitale Interaktionen in Form von Texten, Bildern und Videos, die von Kunden z.B. auf Diskussionsforen, Blogs, Review-Seiten oder Social Media geteilt werden. Die geteilten Inhalte beziehen sich gleichermaßen auf das analoge und digitale Erlebnis mit Unternehmen, Marken, Produkten oder Dienstleistungen. Neben der Auswahl von Informationskanälen und digitalen Inhalten bietet die Netnographie weitere Gestaltungselemente. Bspw. kann auch hier die Rolle des Forschenden variiert werden oder eine Kombination mit Tiefeninterviews, Umfragen oder physischen Beobachtungsformen erfolgen.

Erfolgreiche Marktbearbeitung und mehr Kundennähe für EVUs

Angesichts aktueller Herausforderungen wie steigender Energiepreise und Rohstoffmangel rückt das Thema Kundenzentrierung bei vielen Unternehmen derzeit in den Hintergrund. Aus meiner Erfahrung ist aber gerade in Krisenzeiten eine klare Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen besonders wichtig, um sich als verantwortungsvolles Unternehmen zu positionieren und dadurch bestehende Kunden weiterzuentwickeln und neue Kunden zu gewinnen.

MANFRED BRUHN

Hier besteht gerade bei den Energieversorgungsunternehmen noch viel Handlungsbedarf. Für die Schweiz zeigt der «EVU-Marktatlant», eine schweizweite Befragung von Energiekunden aus dem Jahr 2021, dass ein Grossteil der Kunden ihren Energieversorger nicht weiterempfehlen würde. Die EVUs sind zudem austauschbar beim Image, und keines kann seine Kunden mit hohen Zufriedenheitswerten überzeugen.

[Das Modell wird mit aktuellen Kundendaten validiert und liefert für jedes EVU individuelle Ergebnisse.](#)

In der Grundversorgung können sich die EVUs in der Schweiz ihrer Kunden zwar noch sicher sein. Für andere Bereiche wie ICT und Prosumer sind die Ergebnisse aber akut kritisch.

Befragungen wie der EVU-Marktatlant ermöglichen eine gute Standortbestimmung. Jedoch liefern sie keine Informationen, an welchen Hebeln die EVUs konkret ansetzen können, um ihre Kunden effektiver zu bearbeiten und wichtige Werte wie den NPS zu verbessern. Bei bruhnpartner haben wir einen Ansatz entwickelt, der genau diese Lücke schliesst. Über viele Projekte haben wir ein Modell entwickelt, aus dem EVUs klare Handlungsempfehlungen für mehr Kundennähe ableiten können. Das Modell

wird mit aktuellen Kundendaten validiert und liefert damit für jedes EVU individuelle Ergebnisse. Für mehr Informationen und ein persönliches Gespräch kommen Sie gerne auf uns zu!



Customer-Dominant Logic als neue Marketinglogik?

Mit der Customer-Dominant Logic wird eine neue Marketinglogik diskutiert, die die Wichtigkeit betont, eine stärkere Kundenperspektive einzunehmen und den Kunden in das Zentrum jeglicher Unternehmensaktivitäten zu stellen.



Dieser Ansatz unterscheidet sich von bestehenden kundenorientierter Marketinglogiken durch eine Verschiebung des Blickwinkels. Anstatt sich darauf zu konzentrieren, was Unternehmen tun können, um Dienstleistungen oder Produkte zu schaffen, die von den Kunden bevorzugt werden, liegt der Schwerpunkt darauf, zu untersuchen was Kunden mit Leistungsangeboten tun, um ihre eigenen Ziele zu erreichen.

Die Customer-Dominant Logic betrachtet den Kunden als wichtigsten Stakeholder eines Unternehmens und rückt in den Fokus, wie Kunden Leistungen in ihre unternehmerischen Prozesse bzw. in ihren Alltag einbetten.

Um den Kunden tatsächlich konsequent in den Mittelpunkt von Unternehmen zu stellen, ist es notwendig, den gesamten Managementprozess neu zu denken – von der Analyse über die Strategie bis zur Umsetzung. Dabei sind alle Unternehmensaktivitäten durch fünf Elemente der Customer-Dominant Logic zu bestimmen:

- 1. Verständnis der individuellen Kundenlogik**
 - Welche individuellen Strukturen und Prozesse bestimmen das Denken, Bewerten und Handeln von Kunden?
 - Durch welche Prinzipien und Verfahrensweisen sind diese gekennzeichnet?
 - Welche Ziele und Aufgaben hat der Kunde zu realisieren?

- 2. Analyse der Ecosysteme der Kunden**
 - Welche Akteure spielen für den Kunden eine Rolle?
 - Wie interagieren diese mit dem Kunden und untereinander?
 - In welcher spezifischen Lebens- bzw. Geschäftssphäre befindet sich der Kunde?

- 3. Identifikation der Quellen der Wertgenerierung der Kunden**
 - Welche Beiträge leisten die Akteure im Ecosystem des Kunden?
 - Welche Arten von Aktivitäten (Kernaktivitäten, verwandte Aktivitäten und anderen Aktivitäten) bestimmen die Wertgenerierung des Kunden?
- 4. Positionierung des Anbieters als Wertschöpfungspartner im Ecosystem seiner Kunden**
 - Durch welche Angebote kann der Anbieter sich in die Wertaktivitäten seiner Kunden integrieren?
 - Wie schafft der Anbieter Präsenz in der Lebens- bzw. Geschäftswelt seiner Kunden?

- 5. Ganzheitliche Ausrichtung von Anbietern auf den Kunden**
 - Wie sind die unternehmerischen Strukturen, Prozesse und Systeme entsprechend der Customer-Dominant Logic auszugestalten?
 - Wie lässt sich die Customer-Dominant Logic in der Unternehmenskultur verankern?

Marketing in der Customer-Dominant erfordert die dominante Rolle des Kunden im Unternehmen und setzt eine ganzheitliche Ausrichtung des Managements auf den Kunden voraus, um dessen Logik, Ecosystem und Wertschöpfung zu verstehen und um profitable Angebote zu entwickeln, zu verbessern und bereitzustellen.

Zum Thema Weiterführende Publikationen zum Thema Customer-Dominant Logic

Bruhn, M./Hadwich, K./Saleschus, M. (2022): Customer-Dominant Logic zur Gestaltung von Smart Services – Philosophie, Konzept und Umsetzung, in: Bruhn, M./Hadwich, K. (Hrsg.): Smart Services, Band 1, Konzepte – Methoden – Prozesse, Wiesbaden, S. 103–184.

Bruhn, M./Hadwich, K./Saleschus, M. (2022): Kundenorientierung, Kundenzentrierung und Customer-Dominant Logic – Welche Beiträge leisten die Konzepte für die kundenorientierte Unternehmensführung?, in: Kleinaltenkamp, M./Gabriel, L./Morgen, J./Nguyen, M. (Hrsg.): Marketing und Innovation in disruptiven Zeiten, Wiesbaden.

Heinonen, K./Strandvik, T. (2015): Customer-Dominant Logic – Foundations and Implications, in: Journal of Service Marketing, Vol. 29, No. 6/7, S. 472–484.

Beiträge zur Customer-Dominant Logic sind auch in der bruhnpartner Schriftenreihe erschienen.



**KARSTEN HADWICH TÖSET
5X PRO WOCHE UND EMPFIEHLT
DIESEN ARTIKEL FÜR
DIE MENTALE FITNESS.**

Service Business Development

Wie smart sind Ihre Services?

Die Servicetransformation als Veränderungsprozess vom Produkthersteller zum Dienstleistungsanbieter ist in vielen Unternehmen eine zentrale Aufgabe zur Sicherstellung der strategischen Wettbewerbsposition. Dabei wird zunehmend die Rolle der Digitalisierung diskutiert. Die Digitalisierung fungiert als Treiber der Servicetransformation und ermöglicht Unternehmen die Gestaltung intelligenter und vernetzter Leistungsangebote. Beispielsweise integrieren Maschinenbauunternehmen Sensoren in Maschinen, um das Servicepersonal mit Informationen über potenzielle Probleme im Zusammenhang mit der Maschine zu versorgen und Anweisungen für geeignete Massnahmen zu geben.



Bei dieser Art von intelligenten, vernetzten Leistungsangeboten handelt es sich um so genannte Smart Services. Auf Basis der Datensammlung zwischen den vernetzten Objekten und Nutzern sowie deren Auswertung und Kombination mit weiteren Daten entstehen Informationen, die Rückschlüsse auf den Zustand von beispielsweise Industrieanlagen, ihre Nutzung und das anwendungsspezifische Umfeld zulassen. Daraus resultieren eine individualisierte Dienstleistung und ein neues Serviceerlebnisses.

Smart Services finden bereits in zahlreichen Branchen, wie beispielsweise im Baugewerbe, im Energiesektor, in der Fertigungsindustrie, im Gesundheitswesen oder im Transportwesen Anwendung. Das Spektrum von Smart Services ist vielfältig und reicht von smarten Hotelzimmern bis hin zu interaktiven ferngesteuerten Reparaturdiensten für komplexe Industriemaschinen.

Smart Services zielen auf die Steigerung des Kundennutzens ab. Die daraus resultierenden Vorteile für Kunden und Anbieter sind vielfältig. Unternehmen können sich nachhaltig vom Wettbewerb differenzieren oder neue Umsatzströme generieren.

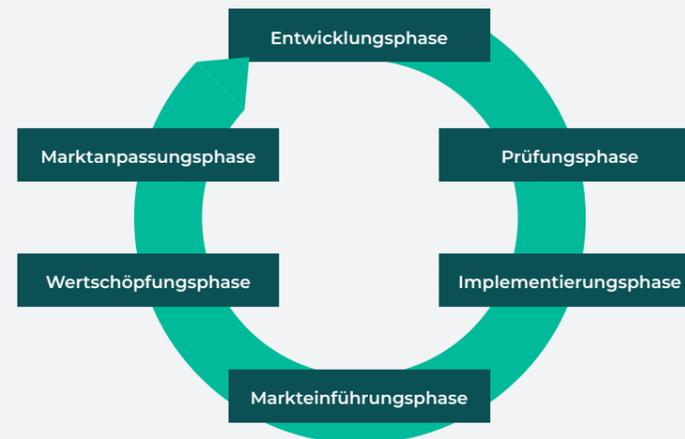
Die Entwicklung und das Angebot von Smart Services stellt Unternehmen aber auch vor grosse

Herausforderungen, da sich die bestehenden Wertschöpfungssysteme teilweise grundlegend verändern. Dabei ist unter anderem zu klären, welche Unternehmen und welche Angebote im Rahmen von Smart Services integriert und wie die Schnittstellen zum Kunden gesteuert werden. Auch ergeben sich neue Anforderungen innerhalb von Unternehmen wie z.B. hinsichtlich der Integration von Dienstleistungs- und Technologieentwicklung.

Die daraus resultierenden Vorteile für Kunden und Anbieter sind vielfältig.

Bei der Gestaltung von Smart Services sind verschiedene Prozessphasen zu durchlaufen. Ausgehend von der kundenorientierten Entwicklung und Prüfung des Smart Services erfolgen die Implementierung und Markteinführung mit dem Ziel der Umsetzung und der Schaffung von Akzeptanz. Die darauffolgende Wertschöpfungsphase befasst sich mit den Nutzenpotenzialen und der Generierung von beidseitigem Nutzen für Kunden und Anbieter. In der abschliessenden Phase wird der Smart Service durch die zuvor generierten Daten optimiert und damit besser an den Markt und die Kunden angepasst. Diese Daten stellen darüber hinaus die Ausgangslage für Prozess- und/oder Produkt- bzw. Serviceinnovationen dar, wodurch der Prozess wiederum beginnt und somit ein Kreislauf entsteht.

Prozessphasen bei der Gestaltung von Smart Services



In der bruhnpartner Schriftenreihe ist auch ein Überblicksartikel zu dem Thema erschienen: Manfred Bruhn und Karsten Hadwich: Smart Services im Dienstleistungsmanagement – Erscheinungsformen, Gestaltungsoptionen und Innovationspotenziale. ▶ bruhnpartner.com/schriftenreihe

Zum Thema Literaturempfehlung

Mit den vielfältigen Fragestellungen von Smart Services befasst sich auch das Forum Dienstleistungsmanagement, ein Netzwerk von Wissenschaftlern und Praktikern, das sich unter der Leitung von Professor Manfred Bruhn (Universität Basel) und Professor Karsten Hadwich (Universität Hohenheim) mit aktuellen Themen des Dienstleistungsmanagements befasst.

Gerade neu erschienen ist der Sammelband des Forums Dienstleistungsmanagement zum Thema «Smart Services», in dem sich mehr als 130 profilierte Wissenschaftler und Vertreter der Praxis in drei Bänden mit dem Einsatz und den Herausforderungen von Smart Services auseinandersetzen:

**Bruhn, M./Hadwich, K. (Hrsg.):
Smart Services, Wiesbaden.**

Band 1:
Konzepte – Methoden – Prozesse

Band 2:
Geschäftsmodelle – Erlösmodelle –
Kooperationsmodelle

Band 3:
Kundenperspektive – Mitarbeiterperspektive –
Rechtsperspektive



Teilnehmer
gesucht!

Umfrage

Aktuell führen die Universitäten Basel und Hohenheim gemeinsam mit bruhnpartner eine Studie zum «Entwicklungsstand von Smart Services in der Unternehmenspraxis» durch: Wie smart sind Ihre Services?

▶ Bis 31.10.2022 können Sie sich hier an der Befragung beteiligen:



bruhnpartner.qualtrics.com/jfe/form/SV_871NUZ1qKWrdgK

Die Studienteilnehmer erhalten auf Wunsch einen Kurzbericht zu den wichtigsten Studienergebnissen.



Customer Development

Digital Trust Experience: Vertrauen in der digitalen Welt

Von integrierten Sensoren in Industriemaschinen und ferngesteuerten Reparaturdiensten bis hin zur sprachbasierten Interaktion innerhalb der eigenen vier Wände via Alexa und Co. – mit intelligenten Services rücken Unternehmen zunehmend in die Lebenswelt ihrer Kunden vor.

Im Fall von Amazon und den smarten Lieferangeboten Bell und Key In-Delivery kann das sogar bedeuten, dass der Anbieter eigenständig durch die Haustür kommt, sobald sich der Kühlschrank leert.

Aber unter welchen Bedingungen akzeptieren die Kunden das Vordringen in ihre Privatsphäre? Wie gross ist das Vertrauen in Unternehmen, wenn es um digitale Services geht? Setzt eine digitale Customer Experience ein neues Verständnis von Vertrauen voraus?

Mit diesen und weiteren Fragen befassten sich führende Schweizer Akademiker, Politiker und wirtschaftliche Global Player am World Economic Forum 2020 in Davos. Als Diskussionsgrundlage entwickelte die Swiss Digital Initiative in Kooperation mit bruhnpartner die Studie «Digital trust from the customer's perspective». Unsere Fragestellungen:

[Wie wichtig ist Vertrauen in der digitalen Welt? Was ist Vertrauen in der digitalen Welt? Was beeinflusst Vertrauen in der digitalen Welt?](#)

Die Ergebnisse machen deutlich, dass Vertrauen in der digitalen Welt ein komplexes und hochsensibles Thema ist. Es lässt sich nicht auf Sicherheits- und Datenschutzaspekte beschränken. Um Klarheit zu schaffen, liefert die Studie Einblicke in die mentalen Modelle der Konsumenten und konkrete Implikationen für die Gestaltung und das Management einer digitalen Trust Experience.

Ein wichtiger Output ist das Digital Service Acceptance Model. Es zeigt auf, mit welchen Stellschrauben sich die Balance zwischen dem wahrgenommenen Nutzen und dem Risiko bei der Nutzung digitaler Services justieren lässt.

Am Beispiel von Amazon lässt sich der Trade-off zwischen Convenience und wahrgenommenem Risiko gut illustrieren. Ein höchst aktueller Case, bedenkt man die zunehmende Abhängigkeit von Logistikdienstleistungen, die wir in Zeiten des Lockdowns erlebten: Die reduzierten Möglichkeiten zum Einkauf in stationären Geschäften (Perceived lack of alternatives) drängten insbeson-

dere ältere Personen vermehrt zur erstmaligen Nutzung von Online-Shopping. Zu Beginn der Pandemie begegneten diese Kunden den Online-Angeboten aufgrund von Sicherheitsbedenken und Sorgen um die Zuverlässigkeit mit einer gewissen Skepsis (Perceived risk). Die zunehmende Vertrautheit mit der Technologie, die wahrgenommene Convenience und die Nützlichkeit, die eigene Versorgung sichern zu können, zahlten im weiteren Verlauf aber auf den wahrgenommenen Nutzen (Perceived benefit) ein.

Das (häufige unbewusste) Abwägen zwischen wahrgenommenem Risiko und Nutzen kann so weit gehen, dass auch skeptische Kunden es dem Dienstleister schliesslich sogar erlauben würden, die Haustüre selbst zu öffnen und einzutreten. Ein interessantes Gedankenspiel, das als Ausgangslage für die Entwicklung neuer digitaler Services genutzt werden kann. Für genau solche Services liefert die Studie mit dem Digital Service Acceptance Models konkrete Stellhebel für die Gestaltung.

Jetzt als
Download
verfügbar



**Digital Trust Experience:
Vertrauen in
der digitalen Welt**

Die Studie steht hier zum Download bereit:
[bruhnpartner.com/files/content/artikel-zum-download/
Studie-Digital-Trust.pdf](https://bruhnpartner.com/files/content/artikel-zum-download/Studie-Digital-Trust.pdf)



Im Gespräch
Mareike Zaruba gehört zum Leitungsteam von censhare, einem führenden Anbieter von Omnichannel Content-Plattformen. Gemeinsam mit bruhnpartner entwickelt censhare Omnichannel-Strategien für KMUs.



Die Namenspartnerinnen
über die Verbindung von
Strategie und Omnichannel

Mareike & Mareike

Mareike Ahlers In unserer aktuellen Befragung bei KMUs hat sich gezeigt, dass Unternehmen häufig nicht genug über ihre Kundinnen und Kunden wissen. Wie erlebt Ihr das bei Euren Projekten? Für das grosse Thema Omnichannel-Marketing ist das doch eine zentrale Voraussetzung oder?

Mareike Zaruba Das ist richtig. Alle reden zurecht davon, wie wichtig es ist, die Zielgruppen über vielfältige Kanäle zu erreichen. Anders ist es kaum noch möglich, die notwendige Aufmerksamkeit und Wirkung im Marketing zu erreichen. Bevor wir ein effizientes Content Management aufsetzen, müssen wir aber natürlich wissen, welche Themen die Kundinnen und Kunden überhaupt interessieren und welche Kanäle sie zu welchem Zweck nutzen. Oft finden wir auch immer noch Organisationsstrukturen in den Unternehmen vor, die nach Kanälen getrennt sind. Hier gibt es häufig Nachholbedarf, was ja auch der Hintergrund für unsere Zusammenarbeit ist.

Mareike Ahlers Ja, genau. Wir haben bei bruhnpartner zwar keinen Fokus auf digitales Marketing, aber wir setzen uns seit vielen Jahren mit dem Kundenverhalten und der Verbindung von Kundenwissen und Strategie auseinander. Unsere Arbeit setzt also ein Stück vor Euren Themen an.

Mareike Zaruba Hieraus ergibt sich die Frage, in welcher Tiefe die Betrachtung notwendig ist. Unternehmen glauben häufig, sie können mit den richtigen Tools wie z.B. Google Analytics recht einfach wichtige Informationen zum Kundenverhalten erhalten.

Mareike Ahlers Das ist einfach gesagt. Allerdings ist es so, dass ein Grossteil der Unternehmen das Online-Verhalten ihrer Kundschaft bisher noch gar nicht systematisch erfasst und auswertet. Da ist häufig ein deutlicher Gap zwischen dem, was in den Medien suggeriert wird und was die eigentliche Praxis ist – vor allem im KMU-Umfeld. Und dann kommt entscheidend hinzu, dass diese Daten gar keinen Wert haben, wenn Unternehmen sie nicht zu einem ganzheitlichen Bild von ihren Zielgruppen integrieren und ein klares Zielbild für ihre Omnichannel-Strategie entwickeln. Das führt dann dazu, dass viel Geld für technische Lösungen ausgegeben wird, ohne dass die Stossrichtung klar ist. Hier bieten wir also Unterstützung, bevor Ihr zur Tat schreitet. – Und wie geht's dann eigentlich weiter? Wie finden speziell KMUs den Einstieg ins Omnichannel-Marketing?

Mareike Zaruba Wir haben im KMU-Umfeld etwas Entscheidendes gelernt: Wir müssen den Unternehmen helfen, aus dem grossen «Blumenstrauß» der Möglichkeiten die wirklich relevanten Themen herauszuarbeiten. Technisch ist heute wahnsinnig viel möglich. Gerade als KMU ist es aus Ressourcen Gründen aber wichtig, Lösungen zu implementieren, die auch wirklich genutzt werden und für die relevanten Use Cases Nutzen schaffen. Wir starten gerne mit vorkonfigurierten Workflows basierend auf unseren Erfahrungen und den Best Practice Ansätzen unserer Partner. Dies ermöglicht den KMUs eine schnelle Nutzung unserer Lösung. Von dort aus können dann die Prozesse und Abläufe an die Bedarfe des Unternehmens weiter angepasst werden – immer unter dem Aspekt, den Content zentral und zielgruppenspezifisch für alle Kanäle zu verwalten. Basis hierfür ist eine klare Strategie im Omnichannel Content Management, da schliesst sich also wieder der Kreis.

Vom Customer Experience Management zum Customer Trust Management

Jahrelang war Customer Experience das Konzept der Stunde: Wie schaffen wir für unsere Kunden ein besonderes Erlebnis? Wie überraschen wir mit angenehmen Emotionen? Wie können wir begeistern? In Zeiten, die von Komplexität und Unsicherheit geprägt sind, wird aber deutlich, dass erfolgreiche Kundenbeziehungen weniger auf «tollen Erlebnissen» aufbauen, sondern auf einer echten Vertrauensbeziehung.

Das ist aber alles andere als einfach: Eine grosse Herausforderung liegt schon darin, dass Unternehmen zu wenig über das Entstehen von Vertrauen (und Misstrauen) beim Konsumenten wissen. Was sind die Erfolgstreiber von Vertrauen? Wie entsteht Misstrauen? Wie lassen sich Proof Points für Vertrauen etablieren? Was bedeutet das für interne Prozesse? Wie können Mitarbeitende mit ihrem Verhalten Vertrauen fördern?

Vertrauen ist eine Blackbox. Und nur, wenn es Unternehmen gelingt, die Mechanismen zu verstehen und für das eigene Unternehmen umzusetzen, können sie Vertrauen zum Erlebnis machen. Das hier noch viel Nachholbedarf besteht, zeigen auch umfassende Studien wie die Trusted Brands Studie in der Schweiz oder das globale Edelman Trust Barometer.

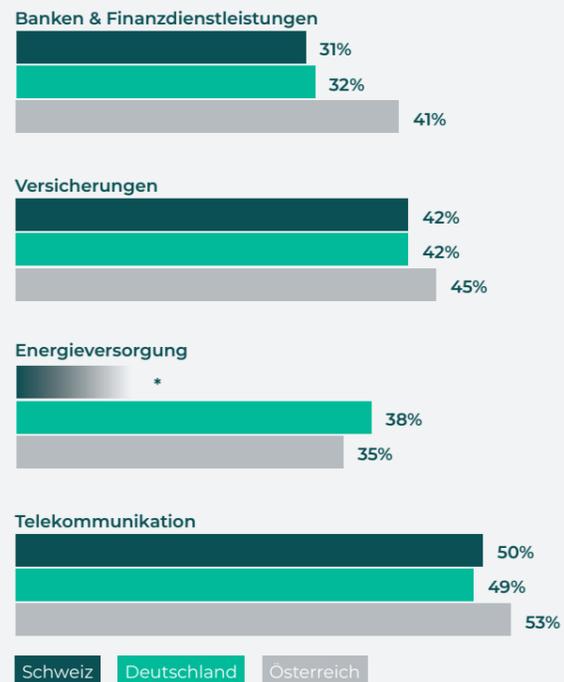
Wir haben einen Ansatz entwickelt, um in einer zunehmend digitalisierten Welt langfristige Kundenbeziehungen durch die Realisierung von positiven Vertrauserlebnissen sicherzustellen.

Je nach Ausgangslage der Unternehmen stehen unterschiedliche Fragestellungen im Fokus der Projekte:

- ▶ **Identifikation von Themen und Proof Points** zur Gewinnung und Stärkung des Vertrauens.
- ▶ **Identifikation von Risiken** für das Vertrauen, bezogen auf Branche, Geschäftsmodell, Prozesse und Aktivitäten.
- ▶ **Quantifizierung der Wirkung von Vertrauenstreibern und Priorisierung des Handlungsbedarfs zur Gestaltung der Trust Experience.**
- ▶ **Umsetzung von Vertrauen im digitalen Raum**, z. B. bei der Gestaltung von Apps und anderen digitalen Services durch einen speziellen Fokus auf das Handlungsfeld **Digital Trust**.
- ▶ **Gestaltung von Touch Points** entlang der Customer Journey, um Vertrauen erlebbar zu machen.
- ▶ **Anreicherung von Personas um Aspekte des Vertrauens** und zielgruppenspezifische Gestaltung der Trust Experience.
- ▶ **Gestaltung von Content und Kanälen**, um das Thema Vertrauen in der Kommunikation zu bespielen.
- ▶ **Identifikation der internen Vertrauenstreiber und Förderung einer internen Vertrauenskultur.**

Mangelndes Vertrauen als zentraler Kündigungsgrund aus Konsumentensicht

Onlinebefragung
«Haben Sie schon einmal Ihren Anbieter mangels Vertrauen gewechselt oder darüber nachgedacht?»



Bevölkerungsrepräsentative Onlinebefragung (Deutschland: N=510, Österreich: N=510, Schweiz: N=500) zum Thema Vertrauen.
* Keine klare Aussage möglich, weil der Markt für Privatkunden noch nicht liberalisiert ist.



CHRISTOPH BENECKE'S TIPP



Red Metal. Die Heavy-Metal-Subkultur der DDR

Christoph ist passionierter Heavy Metal Fan und hatte grossen Spass daran, in diesem toll recherchierten Buch mehr über die Geschichte der Heavy-Metal-Szene in der DDR zu erfahren.



BENJAMIN BIESINGER'S TIPP



A man & his watch

Wer Benjamin in der nächsten Zeit auf einem Workshop erlebt, muss unbedingt schauen, für welche Uhr er sich entschieden hat.



KARSTEN HADWICH'S TIPP



Veloland Basel

Es gibt wahrscheinlich kaum eine Strecke rund um Basel, die Karsten mit dem Fahrrad noch nicht erkundet hat. Wer es ihm nachtun möchte, kann sich von diesem Buch inspirieren lassen.

Customer Insights

Alle reden von Kundenzentrierung, aber...

In Zusammenarbeit mit der Wirtschaftskammer Baselland haben wir eine Unternehmensbefragung zu aktuellen Themen der Transformation und zur Nutzung von Kundenwissen im Strategieprozess durchgeführt.

Die wichtigsten Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

▶ Die Unternehmen sehen sich mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert. Insbesondere die Digitalisierung, Nachhaltigkeit und der Fachkräftemangel wie auch der Ausbau des Servicegeschäfts beschäftigen die Unternehmen intensiv.

▶ Angesichts dieser Entwicklungen sind sich die Unternehmen bewusst, dass sie ihre Strategien fit machen müssen für die Zukunft und dass dies besonderer Anstrengungen bedarf. Eine Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen spielt dabei eine zentrale Rolle.

▶ Dennoch ist es nur ein kleiner Teil der Unternehmen, der sich systematisch mit Kundenwissen auseinandersetzt und dieses für die strategische Entwicklung nutzt. Die Möglichkeiten einer systematischen Erhebung von Kundenwissen werden vielfach nicht ausgeschöpft oder Kundenwissen fließt nicht in die Organisation zurück.

▶ Viele Barrieren eines professionellen Managements von Kundenwissen sind hausgemacht, insbesondere aufgrund zeitlicher Engpässe oder fehlender fachlicher Kompetenzen.

▶ Hier geht viel Potenzial verloren, denn: Unternehmen, die sich systematisch mit den Kundenbedürfnissen auseinandersetzen, sind nachweislich erfolgreicher und besser für die Zukunft aufgestellt. Sie können sich im Wettbewerbsumfeld klarer behaupten und schaffen es im besten Fall, ihre Mitarbeitenden aktiv in eine kundenzentrierte Strategieentwicklung einzubeziehen.



Transformation und Kundenzentrierung

Die Studie steht hier zum Download oder auf bruhnpartner.com/news-detail/studie-transformation-und-kundenzentrierung bereit.



Jetzt als Download verfügbar

Fit für die berufliche Zukunft im Marketing und Business Development

Mit dem MAS Marketing und Business Development bietet die Universität Basel seit über 20 Jahren einen berufsbegleitenden Master-Studiengang an.

MAS Marketing und Business Development Berufsbegleitender Master-Studiengang der Universität Basel

Start
Montag, 9. Januar 2023

Dauer
Intensives, berufsbegleitendes und professionell betreutes Masterprogramm mit einer Laufzeit von 18 Monaten

Methodik

- ▶ 30 Studienmodule
- ▶ 5 Klausuren
- ▶ Schriftliche Masterarbeit und mündliche Verteidigung (Kolloquium)
- ▶ 60 ECTS

Abschluss
Master Abschluss mit akademischem Grad:
«Master of Advanced Studies (MAS) in Marketing und Business Development» der Universität Basel

Ort
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Universität Basel

Kosten
CHF 28800.-

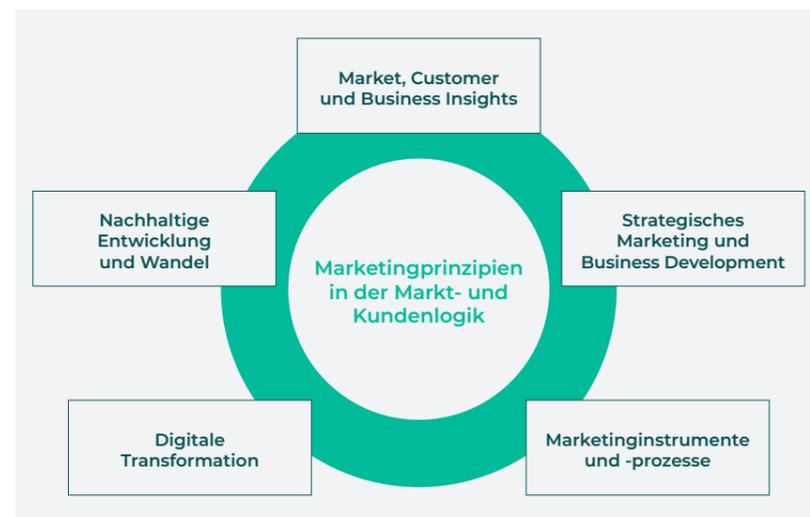
Kontakt
masmarketing@unibas.ch
+41 61 207 32 07

Mehr Informationen unter:
www.masmarketing.ch



Der MAS vermittelt in einem integrierten Weiterbildungsstudium wissenschaftlich fundierte und anwendungsorientierte Kompetenzen für eine professionelle Tätigkeit im Bereich Marketing und Business Development.

Die Themen des MAS bilden das vernetzte Denken und Handeln in der Markt- und Kundenlogik ab und behandeln den Prozess im Marketing und Business Development von der Analyse über die strategische Konzeption bis zur operativen Umsetzung. Dabei spielen auch Fragestellungen der Nachhaltigkeit und der digitalen Transformation stets eine wichtige Rolle.



Themen und Inhalte im MAS Marketing und Business Development

Der MAS ist einer der führenden Studiengänge in dieser Thematik. Im MAS gewinnen die Studierenden umfassendes Expertenwissen und vertiefende Einblicke in Marketing und Business Development und bauen so ihr Potenzial aus. Der MAS fördert innovative Denkweisen und befähigt zu fundierten Entscheidungen, die die Studierenden sofort in ihrer Arbeit anwenden können. Es wird viel Wert auf einen kollegialen und wertschätzenden Umgang gelegt. Die Studierenden lernen miteinander und voneinander durch interaktive Aufgaben und Diskussionen. Der MAS ermöglicht eine gute Kombinierbarkeit von Beruf, Weiterbildung und privaten Umfeld. Die Studierenden bleiben in der Regel bei ihrem bestehenden Arbeitspensum. Das erfahrene Leitungsteam begleitet die Studierenden persönlich während ihres gesamten Studiums.

Der Master richtet sich an High Potentials mit akademischem Abschluss oder äquivalentem Bildungs- und Berufsweg sowie mehrjähriger Berufserfahrung in Marketing und Business Development. Die Studierenden sind im Bereich Marketing und Business Development tätig und stammen aus vielfältigen Branchen (Konsumgüter, Handel, Dienstleistungen, Industriegüter, NonProfit).

Was Nirvana mit künstlicher Intelligenz zu tun hat

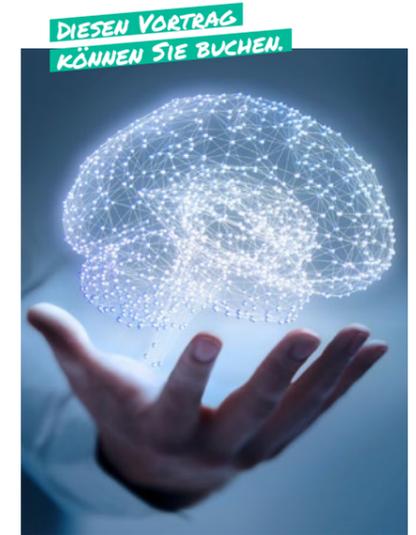
Mit künstlicher Intelligenz ist das ein bisschen wie mit Sex im Teenageralter. Alle reden davon, aber kaum einer macht es. Gerade mal 5 Prozent der Unternehmen setzen laut einer Studie von Microsoft künstliche Intelligenz bereits aktiv ein. Von immerhin 70 Prozent der Unternehmen wird das Thema auf Managementebene aber als sehr wichtig eingestuft.

Es ist also auf jeden Fall an der Zeit, sich intensiv mit dem Thema zu beschäftigen. Noch dazu, weil es eine hochkomplexe und vielschichtige Angelegenheit ist. Interessant ist nicht nur die Perspektive von Wirtschaft und Informatik. Eine zentrale Rolle spielen ebenfalls Psychologie, Ethik, Linguistik

und viele mehr. Sie alle werden wesentlich dazu beitragen, ob und wann sich die heutigen schwachen KI-Systeme zu starken KI-Systemen entwickeln und Science Fiction zur Realität wird.

So weit sind wir heute noch nicht. Und doch gibt es zahlreiche spannende Anwendungsfelder der KI im Dienstleistungsbereich: vom strategischen Dienstleistungsmanagement, über das Qualitäts- und Kundenmanagement bis hin zu Marketing und HR.

Mareike Ahlers setzt sich mit den Licht- und Schattenseiten der KI auseinander und beleuchtet die relevanten Einsatzfelder im Dienstleistungsbereich. Ist dieses Thema auch für Ihr Unternehmen relevant? Sind Sie bereits an der Bewertung konkreter Einsatzfelder oder wollen Sie sich einfach inspirieren lassen? Sie können das Thema entweder als Impulsvortrag oder im Rahmen eines Workshop-Formats buchen.



bruhnpartner Schriftenreihe

Kennen Sie unsere
Schriftenreihe?

Wir sammeln unsere Publikationen für Sie
Die frei verfügbaren Artikel stehen als Download bereit
▶ bruhnpartner.com/schriftenreihe



Schreiben Sie mit!

bprepared magazine N° 02

Im Sinne von gelebter Kundenzentrierung sind wir interessiert an Ihren Ideen und Gedanken.

Die nächste Ausgabe bprepared erscheint im Februar 2023. Wenn Sie einen Gastbeitrag beisteuern möchten, melden Sie sich bei mir!

Dr. Mareike Ahlers
Geschäftsführende Gesellschafterin
Email: mareike.ahlers@bruhnpartner.com

Veranstaltungen und Kurse 2022/2023



Alle Veranstaltungen finden Sie auf bruhnpartner.com

09.09.2022 Forum DLM: Erfolgreiche Geschäftsentwicklung mit Smart Services

Beim 6. Forum Dienstleistungsmanagement an der Uni Basel teilen Expertinnen und Experten aus unterschiedlichen Branchen ihre Erfahrungen bei der Entwicklung und dem Einsatz von «intelligenten Dienstleistungen». forum-dlm.ch

22.09.2022 cenBreak: Customer Insights driving Transformation

Feiner Brunch, spannendes Networking und aktuelles Brainfood bieten wir gemeinsam mit censure im Memox in Zürich. News folgen demnächst auf: censure.com

16.11.2022 LinkedIn Session: Customer Insights Theory

Customer Insights verbinden Kunden und Anbieter durch die zielgerichtete Erhebung und Analyse von Informationen. Das Webinar bietet einen kompakten Einblick in die grundlegenden Konzepte hinter NPS, Customer Lifetime Value und Co. Der Link zur Anmeldung wird rechtzeitig über LinkedIn bekanntgegeben.

bruhnpartner

Erfolgreiche Transformation durch Kundenzentrierung

bruhnpartner ist eine international tätige Beratung für die Gestaltung kundenzentrierter Transformation. Wir befähigen Unternehmen, die Logik ihrer Kunden zu verstehen und in erfolgreiche Strategien umzusetzen.

Durch die Vielfalt unserer Projekte zieht sich eine Konstante: das konsequente Denken in der Kundenlogik. Wir sind überzeugt, dass Servicestrategien, Markenstrategien und Kundenbindungsstrategien nur dann erfolgreich sind, wenn sie die Kunden in ihrer Lebenswelt erreichen und Angebote kreieren, die einen echten Nutzen schaffen. Dies betrifft sowohl BtoB- als auch BtoC-Geschäftsmodelle; wobei sich die Entscheidungsprozesse und Erfolgstreiber natürlich deutlich unterscheiden.

Damit Strategieentwicklung nachhaltig ist, verfolgen wir zudem den Anspruch, dass unsere Arbeit nicht nur das Management überzeugt, sondern eine Organisation auf allen Ebenen bewegt. Um dieses Ziel zu erreichen, folgen wir drei Prinzipien:

1) Wir entwickeln ein tiefes Verständnis für die relevante Kundenlogik und zukünftige Marktdynamiken:

Durch die gezielte Kombination von Consumer Insights, Zukunftsforschung und Strategieberatung schaffen wir neue Entwicklungsperspektiven für Unternehmen. Damit sichern wir das Wachstum für eine gesamte Organisation, die erfolgreiche Positionierung von Marken und den werthaltigen Ausbau des Produkt- und Servicegeschäfts.

2) Wir überzeugen interne Teams und nehmen sie im Prozess mit:

Erfolgreiche Veränderung geschieht mit und durch Menschen, niemals gegen sie. Wir nehmen uns dies zu Herzen und begleiten Unternehmen aktiv im Wandel. Dies geschieht durch den Einsatz konkreter Techniken aus Gamification und Organisationsentwicklung; vor allem aber durch unsere Fähigkeit, das Vertrauen der Mitarbeitenden zu gewinnen und ein Teil des Systems zu werden.

3) Wir stellen gemeinsam mit unseren Partnern und Auftraggebern eine erfolgreiche Umsetzung sicher:

Erfolgreiche Strategien müssen sich an ihrer Umsetzung messen lassen. Wir verabschieden uns nicht dann, wenn Strategiepapiere vorliegen, sondern stellen die erfolgreiche Implementierung sicher.



Prof. Dr. Karsten Hadwich
Geschäftsführender
Gesellschafter



Dr. Mareike Ahlers
Geschäftsführende
Gesellschafterin



**Prof. Dr. Dr. h.c. mult.
Manfred Bruhn**
Partner & Präsident
des Verwaltungsrats

Unsere Geschäftsbereiche



Service Business Development
Transformation von Unternehmen vom Produkthersteller zur Serviceorganisation, Entwicklung und Kommerzialisierung des Servicegeschäfts.



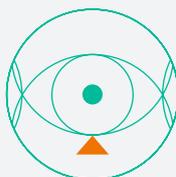
Customer Development
Zukunftssicherung durch gezielte Kundenbindung und Kundenentwicklung, Kundenzentrierung als Erfolgsprinzip.



Brand Development
Erfolgreiche Markenentwicklung aus der Kombination von Daten und Emotionen, Strukturierung von Markenportfolios, Aufbau von Markenbotschaftern.



Organizational Development
Integration von Kunden- und Mitarbeiterperspektive, Gestaltung von Unternehmenskultur, Strukturen und Prozessen.



Customer Insights
Kombination von Marktforschung und Strategiearbeit, aus Daten Wert schaffen und erfolgreichen Wandel bewusst steuern.



Personal Development
Führungskräfte und Mitarbeitende fit machen für die Zukunft, Impulse und Erfahrungsaustausch auf Augenhöhe.