



Customer Care im Wandel der Zeit

Im Fokus: Die Energiebranche – B2B

Franziska Huber

Customer Care im Wandel der Zeit

Im Fokus: Die Energiebranche – B2B

Autor: Franziska Huber

Herausgeber: St. Galler Forschungsverbund, St. Gallen 2023

Schriftenreihe: Ganzheitliches Management in der Praxis
Publikation des St. Galler Forschungsverbunds, einem gemeinnützigen Verein zur Verbreitung der ganzheitlichen St. Galler Management Lehre mit dem Ziel, die Qualität des Managements in Unternehmen und Organisationen zu fördern und zu entwickeln.

Rechte: Alle Autorenrechte und Autorenpflichten liegen bei der Autorin. Das Exklusivrecht zur Publikation liegt bei der St. Gallen Business School, als Verlag amtet der St. Galler Forschungsverbund. Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ausserhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Kontakt: E-Mail: seminare@sgbs.ch | Internet: www.sgbs.ch

Konzept: Diese Publikation ist eine von der Autorin verfasste Projektarbeit im Rahmen des St. Galler Praxisstudiums zum 'SGBS Certified Expert St. Gallen'. Das Thema adressiert ein aktuelles Thema der betreffenden Branche, zeigt Herausforderungen und Handlungsbedarf. Die Autorin versucht, für die aufgezeigten Herausforderungen geeignete Lösungen zu entwickeln. Die Arbeit ist bewusst praxisorientiert und nicht wissenschaftlich ausgerichtet. Das St. Galler Praxisstudium ist ein bewusst nicht akademisches, berufsbegleitendes Studium für Führungskräfte, das sich voll auf die Bedürfnisse der Praxis ausrichtet. So werden gezielt jene Kompetenzen erlernt, die für das Berufsziel der Teilnehmenden besonders wichtig sind. Das Motto: «Lernen, was wirklich nützt». Mehr dazu: www.sgbs.ch/experts

Disclaimer: Der Herausgeber übernimmt keine Verantwortung für Darstellungen, Inhalt, jedwelchen Aussagen, Zitaten oder Verbindungen, die vom Autor in diesem Werk beschrieben werden.



Customer Care im Wandel der Zeit

Im Fokus: Die Energiebranche – B2B

Franziska Huber

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abkürzungsverzeichnis..... | 3 |
| Einleitung | 4 |
| Ausgangssituation..... | 4 |
| Zielsetzung | 6 |
| Aufbau der Arbeit | 6 |
| Branchenentwicklung | 7 |
| Umfeldanalyse nach PESTEL | 7 |
| Anforderungen der Kunden an den Kundenservice – früher und heute | 11 |
| Status Quo | 15 |
| Analyse anhand der Customer Journey | 15 |
| Handlungsfelder | 19 |
| Strategieentwicklung und - Visualisierung anhand einer Future Map | 19 |
| Case Study – Implementierung und Umsetzung auf mehreren Ebenen | 25 |
| Erfolgskontrolle..... | 26 |
| Fazit..... | 27 |
| Literaturverzeichnis..... | 28 |
| Abbildungsverzeichnis | 29 |
| Tabellenverzeichnis | 29 |

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|--------|--|
| BIP | Bruttoinlandsprodukt |
| BSP | Bruttonsozialprodukt |
| PEST | Akronym: political, economic, social, technological |
| PESTEL | Akronym: political, economic, social, technological, ecological, legal |
| KPI | Key Performance Indikator (Leistungskennzahlen) |
| z.B. | zum Beispiel |
| u.a. | unter anderem |
| bzw. | beziehungsweise |
| etc. | et cetera |
| KMU | Kleine und mittlere Unternehmen |
| KVP | Kontinuierlicher Verbesserungsprozess |
| B2B | Business to Business |
| Vgl. | Vergleiche |
| CPO | Cost per Order |
| DSGVO | Datenschutz Grundverordnung |

Einleitung

Ausgangssituation

In den letzten eineinhalb Jahren hat sich die Energiebranche durch diverse Einflussfaktoren massiv verändert. Die Auswirkungen, Veränderungen und strategischen Maßnahmen betrachten wir in der vorliegenden Arbeit aus dem Blickwinkel eines Energieversorgers für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) in Deutschland.

Nach den gravierenden Einschnitten der COVID-Pandemie, durch die viele Unternehmen (KMU) gezwungen waren, Betriebe vorübergehend oder vollständig zu schließen, kam es in Bezug auf die Energiepreise 2021 zu einer Trendwende. Die über Jahre bearische Strom- und Gaspreisentwicklung hat sich gedreht und einen enorm bullischen Trend verfolgt. Durch den russischen Angriffskrieg im Februar 2022 stiegen die Preise in den darauffolgenden Monaten in noch nie dagewesene Höhen. Der enorme Anstieg der damit einhergehenden Gesamtenergiekosten für Unternehmen wurde zu einem zentralen politischen Thema.

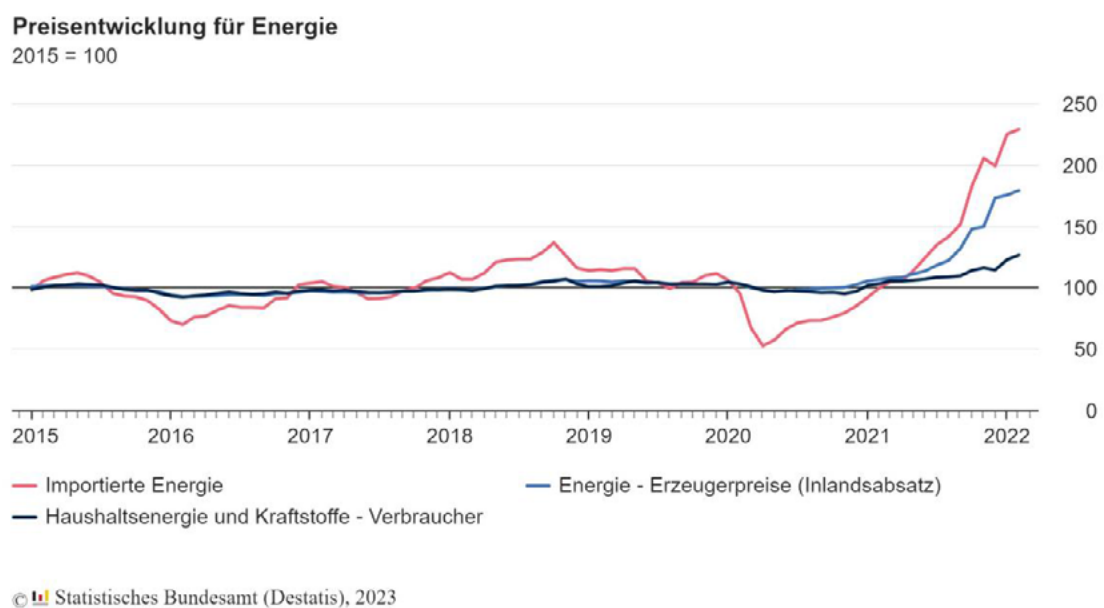


Abbildung 1: Preisentwicklung für Energie 2015 - 2022

Die Reaktion der deutschen Politik ließ nicht lange auf sich warten und so wurde ein Maßnahmenpaket – sowohl für Privathaushalte als auch für Unternehmen – geschnürt.

Durch fortwährend neue mediale Informationen, gepaart mit der Tatsache, dass Energieversorger nur in geringem Maße in die Entwicklung der Maßnahmen eingebunden wurden, veröffentlichte die Bundesregierung am 23.12.2022, Regelungen zur Strom- und Gaspreisbremse. Die sich daraus ergebenden Subventionen für die Endverbraucher, sollten dabei von den Energieversorgern umgesetzt werden.

Viele offene Fragen der Energieversorger zu der prozessualen und finanziellen Abwicklung, als auch der deutlich gestiegene Informationsbedarf auf der Kundenseite, sorgten für eine große Unsicherheit am Markt.

Dementsprechend verändern sich auch die Anforderungen der Kunden (B2B) an den Energieversorger. Im Fokus steht dabei der Kundenservice.

Als Energieversorger mit einem sehr hohen Anspruch an unser Servicelevel, lag der Fokus zunächst auf der Unterstützung und vor allen Dingen Beratung unserer Kunden.

Die damit einhergehende massive Ressourcenbindung bzw. der deutlich höhere Bedarf an Beratungsressourcen stellte eine zusätzliche Herausforderung für die Energieversorger da.

Diese Erfahrungen machen es notwendig, die strategische Ausrichtung im Kundenservice neu zu bewerten und Handlungsfelder abzuleiten.

Zielsetzung

Ziel dieser Projektarbeit ist es, zunächst auf Basis der Erfahrungen aus den letzten eineinhalb Jahren sowie anhand einer vollumfänglichen Umfeldanalyse und unter Einbeziehung einer Kundenumfrage, eine Basis für die künftige Ausrichtung des Kundenservices zu schaffen.

Darauf aufbauend, soll durch die Darstellung der Customer Journey und der entsprechenden Touchpoints mit den Kunden, eine konkrete, nachhaltige, aber dennoch dynamische Strategie zur Weiterentwicklung des Kundenservices erarbeitet werden.

Um die Strategie erfolgreich umzusetzen, gilt es die Implementierung der erarbeiteten und definierten Maßnahmen engmaschig zu begleiten und regelmäßige Statusupdates durch eine gezielte KPI-Steuerung zu generieren.

Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist in sechs Abschnitten untergliedert.

Auf die Einleitung folgend wird im zweiten Abschnitt die Branchenentwicklung in den letzten Jahren betrachtet. Dabei spielt sowohl die Umfeldanalyse (PESTEL-Analyse) des Unternehmens, als auch die Veränderung der Kundenbedürfnisse eine Rolle. Im dritten Abschnitt wird anhand der Customer Journey (Energieversorger B2B) der Status Quo des Unternehmens analysiert. Darauf aufbauend, erfolgt im vierten Abschnitt die Ableitung von Handlungsfeldern und die Strukturierung anhand einer Future Map. Die Beschreibung der Implementierung der strategischen Ansätze erfolgt in Abschnitt fünf. Damit einhergehend wird auch die Begleitung der Implementierung und Erfolgskontrolle anhand von KPIs definiert. Die Arbeit wird im Zuge eines Fazits mit dem sechsten Abschnitt abgeschlossen.

Branchenentwicklung

Umfeldanalyse nach PESTEL

Als Basis für die Strategieentwicklung und zur Beurteilung der aktuellen Branchenentwicklung wird die Umfeldanalyse nach PESTEL herangezogen.

Definiert wird jeweils ein Einflussfaktor, der in der Umfeldanalyse von Unternehmen berücksichtigt wird. Es handelt sich um sechs Faktoren. Diese sind: politisch (political), ökonomisch (economic), sozio-kulturell (social), technologisch (technological), ökologisch (ecological) und rechtlich (legal). Teilweise überlagern sich die Auswirkungen dieser einzelnen Faktoren aus dem Umfeld von Unternehmen.

Erstmals wurden die genannten Faktoren 1967 von Francis J. Aguilar in Zusammenhang gebracht. Damals wurden vier Einflüsse auf die Unternehmen benannt, nämlich wirtschaftliche, technische, politische und soziale Einflüsse. Damit war die PEST-Analyse geboren. ¹

Im Laufe der Zeit wurde die PEST-Analyse um die rechtlichen und ökologischen Einflüsse erweitert. Wodurch sich die PESTEL-Analyse entwickelte.

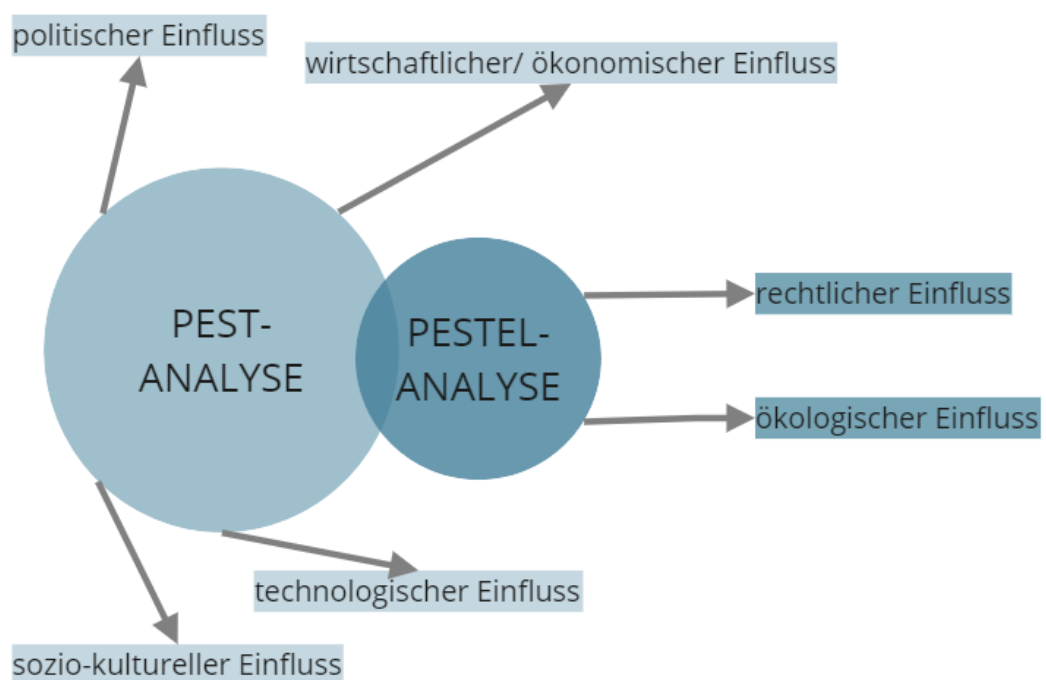


Abbildung 2: Einflussfaktoren PESTEL-Analyse

¹ Vgl. <https://hrtalk.de/pestel-analyse-erklaerung/>

Die praktische Durchführung der PESTEL-Analyse erfolgt in drei Schritten. ¹

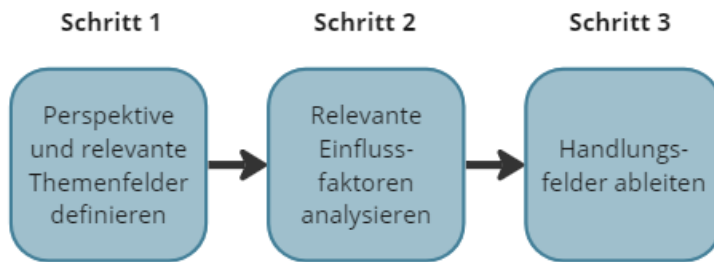


Abbildung 3: PESTEL: Übersicht über die Arbeitsschritte

Schritt 1: Perspektive und relevante Themenfelder definieren

Im ersten Schritt wird definiert, auf welcher Ebene die PESTEL-Analyse durchgeführt wird. Da wir uns in der Strategieentwicklung für den Kundenservice bewegen, analysieren wir die direkten Einflussfaktoren auf unsere Customer Journey. Das bedeutet, alle Faktoren, die direkten Einfluss auf uns als Energieversorger, oder unsere Kunden haben, werden in der Analyse herangezogen

Schritt 2: Relevante Einflussfaktoren analysieren

Im zweiten Schritt wird auf Basis der definierten Betrachtungsebene die praktische Analyse durchgeführt. Die einzelnen Faktoren werden individuell bewertet und mögliche Einflussfaktoren festgehalten. In unserem Fall kommt es teilweise zu Überschneidungen bei einzelnen Faktoren, was aber für den fortfolgenden Prozess nicht kritisch ist. Bei der Analyse wird deutlich, dass die größten Einflüsse einen politischen, ökonomischen und rechtlichen Ursprung haben. Insbesondere seit dem russischen Angriffskrieg hat die Klimapolitik in Bezug auf die Versorgungssicherheit und damit den ökologischen Einflüssen einen neuen, deutlich höheren Stellenwert erhalten.

Schritt 3: Handlungsfelder ableiten

Nachdem die Einflussfaktoren analysiert wurden, werden diese nach ihrer Relevanz priorisiert und die entsprechenden Handlungsfelder abgeleitet. Dieser Schritt ist ein Teil unserer Gesamtstrategieentwicklung für den Kundenservice. Neben den Einflüssen aus der PESTEL-Analyse werden zudem die Anforderungen der Kunden in die Strategieentwicklung einbezogen. Die Ergebnisse einer Kundenumfrage zu den Anforderungen an den Kundenservice werden im nächsten Schritt, ab Seite 11 dieser Arbeit dargestellt.

¹ Vgl. Strategiewerkzeuge aus der Praxis – Traute Kaufmann – S.22 ff.

Analyse relevanter Einflussfaktoren:

| Politische Einflüsse | Wirtschaftliche/ Ökonomische Einflüsse |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Gesetzgebung • Stabilität des politischen Systems • Wirtschafts-, Sozial- und Handelspolitik • Steuerpolitik • Bürokratie (<i>eine komplizierte und stark aufgeblähte Bürokratie kann Unternehmensprozesse extrem verlangsamen und beschweren</i>) • Subventionen und Fördermöglichkeiten • Außen- und Sicherheitspolitik • Klimapolitik | <ul style="list-style-type: none"> • Volkswirtschaftliche Gesamtleistung (BIP, BSP) • Verfügbarkeit von Fachkräften • Gewinnprognosen der Unternehmen • Verfügbarkeit sowie Kosten von Energie • Anteil Energiekosten am Umsatz • Zinsniveau • Inflationsrate |
| Sozio-kulturelle Einflüsse | Technologische Einflüsse |
| <ul style="list-style-type: none"> • Nachhaltigkeitsstrategie der Unternehmen • Unternehmenswerte | <ul style="list-style-type: none"> • Verfügbarkeit von Substitutionstechnologien • Verfügbarkeit von ökologischen Ressourcen • Verfügbarkeit von Energiequellen • Digitalisierungsgrad |
| Rechtliche Einflüsse | Ökologische Einflüsse |
| <ul style="list-style-type: none"> • Gesetzgebungen • Gesetzliche Veränderungen • Rechtssicherheit • Vertragsrecht • Steuerrecht • Subventionen | <ul style="list-style-type: none"> • Verfügbarkeit von Rohstoffquellen • Energiequellen • Energieverbrauch • Umweltauflagen • Emissionen • Klima • Umweltschutz |

Tabelle 1: PESTEL-Analyse Energieversorger B2B

Priorisierung und Ableitung von Handlungsfeldern aus der PESTEL-Analyse

Wie bereits beschrieben, erfolgt nach der Analyse der externen Einflussfaktoren eine erste Priorisierung.

Bereits während der COVID-Pandemie konnte man in den Gesprächen mit unseren Kunden eine starke Verunsicherung aufgrund politischer Entscheidungen feststellen. Auch zwei Jahre später, zu Beginn des russischen Angriffskrieges im Februar 2022 und im Verlauf der Energiekrise im Jahr 2022, waren die Gespräche zwischen den Kunden (B2B) und dem Kundenservice von hoher Unsicherheit geprägt.

Als größte Einflussfaktoren auf die strategische Entwicklung des Kundenservices werden daher insbesondere die politischen, ökonomischen und rechtlichen Betrachtungen herangezogen.

Aufgrund der Komplexität dieser Einflüsse ist eine tiefgehende Qualifikation der Mitarbeiter im Kundenservice notwendig. Neben der allgemeinen Qualifikation der Mitarbeiter, sind auch regelmäßige Updates notwendig. Die gesetzlichen und regulatorischen Veränderungen stehen dabei im Mittelpunkt. Um zudem alle relevanten Themen in der notwendigen Detailtiefe und mit dem Entsprechen juristischen Verständnis wiedergeben zu können, ist eine laufende juristische Begleitung notwendig. Somit ergibt sich ein erstes strategisches Handlungsfeld mit dem Ziel, die Mitarbeiter mit dem benötigten Know How auszustatten.

Da die Beratungstiefe in den Kundengesprächen dadurch deutlich intensiviert wird, ist auch mit einem höheren Zeitaufwand zu rechnen. Eine regelmäßige Prüfung der Mitarbeiterressourcen muss daher als strategisches Handlungsfeld einbezogen werden.

Anforderungen der Kunden an den Kundenservice – früher und heute

Neben der Analyse der externen Einflussfaktoren auf die künftige Ausrichtung und strategische Entwicklung des Kundenservices nach PESTEL, wird im zweiten Schritt, die involvierte Zielgruppe – unsere Kunden – nach ihren Bedürfnissen befragt.

Am Markt können sich nur Unternehmen durchsetzen, welche die Bedürfnisse ihrer Kunden kennen, und gezielt darauf eingehen.

Ein bekanntes Modell zur Veranschaulichung und Priorisierung von menschlichen Bedürfnissen ist die Maslowsche Bedürfnishierarchie – bekannt als Bedürfnispyramide.² Bereits 1943 hat der US-amerikanische Psychologe, Abraham Maslow (1908 – 1970) die erste Version dieses sozialpsychologischen Modells veröffentlicht.

Die Pyramide besteht aus fünf Stufen. Die unteren Stufen stehen dabei für die grundlegenden, wichtigen Bedürfnisse, die zuerst erfüllt werden müssen. Die psychologischen Bedürfnisse, wie z.B. Essen, Trinken & Schlafen, Sicherheitsbedürfnisse wie z.B. Materielle Absicherung, Beständigkeit und soziale Bedürfnisse wie z.B. kommunikativer Austausch, gesellschaftlicher Einfluss und das Informationsbedürfnis.

Diese drei Bedürfnisse werden auch Defizitbedürfnisse genannt. Eine Nichtbefriedigung dieser Bedürfnisse kann physische oder psychische Störungen zur Folge haben.

Neben den Defizitbedürfnissen werden die beiden oberen Stufen der Pyramide als Wachstumsbedürfnisse bezeichnet. Dazu gehören die Individualbedürfnisse wie z.B. Erfolg und Unabhängigkeit sowie das Bedürfnis der Selbstverwirklichung.

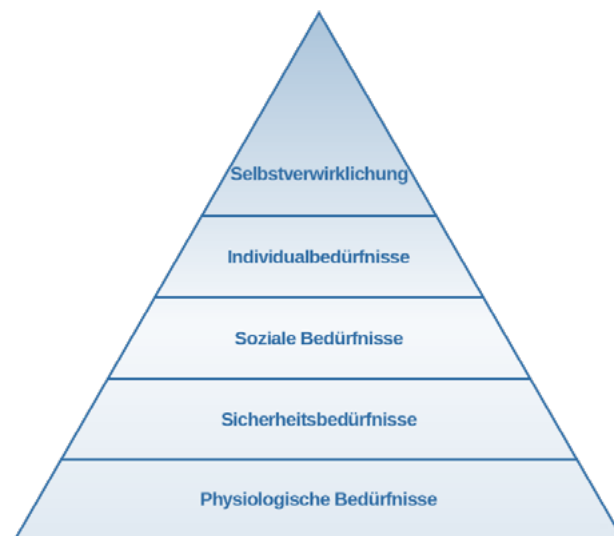


Abbildung 4: Maslowsche Bedürfnispyramide

² Vgl. Wikipedia – Maslowsche Bedürfnishierarchie –

https://de.wikipedia.org/wiki/Maslowsche_Bed%C3%BCfnishierarchie

Wie bereits analysiert, waren die Gespräche mit den Kunden in den letzten eineinhalb Jahren von einer hohen Unsicherheit geprägt. Daher ist es unsere Aufgabe, das Grundbedürfnis der Sicherheit zu befriedigen.

Damit die strategische Ausrichtung nicht nur auf der internen Wahrnehmung basiert, kommen wir nun zur Befragung unserer Kunden.

Dabei gibt es diverse Möglichkeiten und Kanäle, eine Umfrage durchzuführen. In unserem Fall gab es eine telefonische Umfrage im Bereich der Key-Account-Kunden und eine Online-Umfrage für den übrigen Kundenstamm.

Besonders wichtig ist die Vorbereitung der Kundenumfrage. Insbesondere bei einer Online-Befragung haben wir nur einen Versuch. Entweder der Kunde bzw. Teilnehmer versteht die Frage so, wie wir sie uns vorstellen, oder eben nicht. Wir haben keine Möglichkeit zu korrigieren, da wir nicht mit dem Teilnehmer kommunizieren können. Sollte der Fall eintreten, dass der Kunde die Fragen nicht versteht oder die Anzahl der Fragen zu hoch ist, wird der Kunde nicht teilnehmen. Je geringer die Teilnahme infolgedessen ist, desto weniger aussagekräftig ist unser Ergebnis.

Ein besonderes Augenmerk sollte daher auf die Erarbeitung der richtigen Fragestellung gelegt werden. Es bietet sich auch an, einen A/B-Test durchzuführen. Bei einem A/B-Test spricht man von einer Testmethode zur Bewertung zweier Varianten eines Systems, bei der die Originalversion gegen eine leicht veränderte Version getestet wird.³ Hierbei kann überprüft werden, ob die gegebenen Antworten für die Analyse der Umfrage brauchbar sind. Zudem wird das Ziel, die Nutzeraktion oder Reaktion zu steigern, verfolgt.

Nach der finalen Ausarbeitung der Fragestellungen wurden telefonisch 56 Interviews durchgeführt und über den Online-Kanal wurden 4320 Kunden befragt. Das Teilnehmerprofil wurde nach der Funktion innerhalb des Unternehmens, dem Alter und dem Geschlecht der Zielgruppe definiert.

Als Zielgruppe haben wir dabei Personas definiert und die Ebene der Inhaber, Geschäftsführer und Bereichsleiter ausgewählt. Unsere Analysen haben gezeigt, dass sich insbesondere im Mittelstand (KMU) diese Verantwortungsgruppe mit den Entscheidungen rund um die Energieversorgung beschäftigen. In über 70% der Kundenkontakte handelt es sich dabei um Männer, über 50 Jahre.

³Vgl. Wikipedia – A/B-Test - <https://de.wikipedia.org/wiki/A/B-Test>

PERSONAS & NEED SITUATIONS

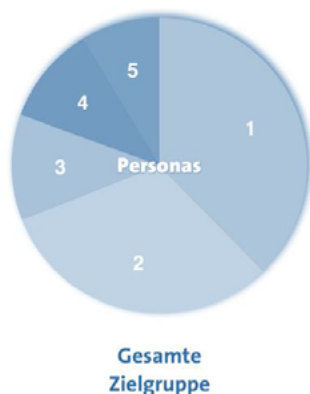


Abbildung 5: Entwicklung Personas auf Basis der Zielgruppe

TEILNEHMERPROFIL

in %

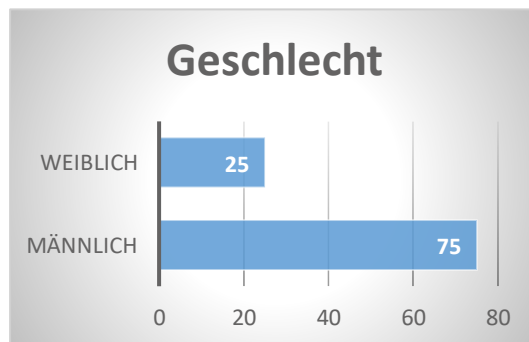
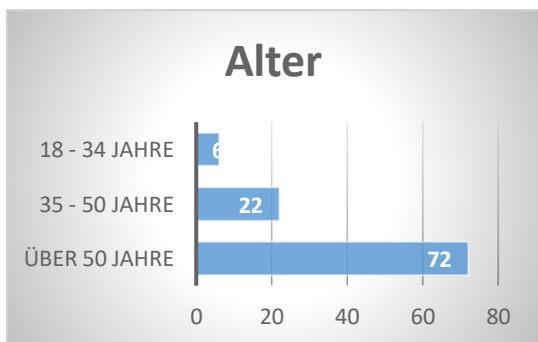
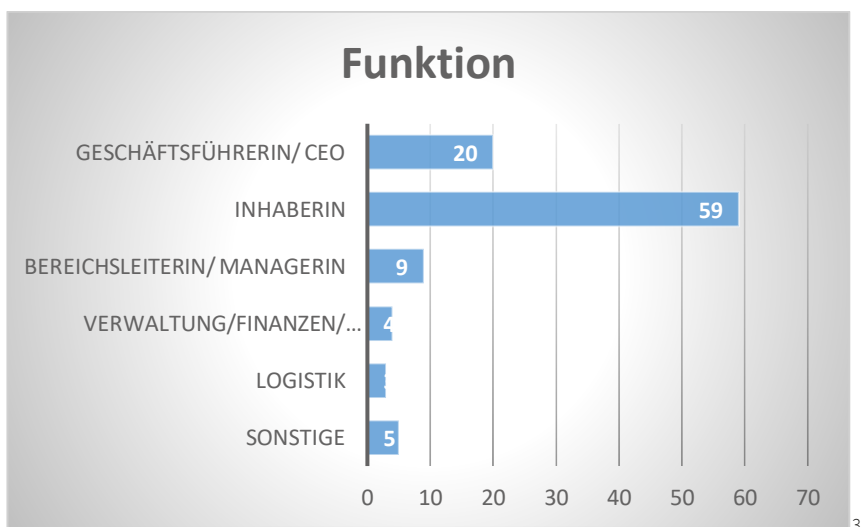


Abbildung 6: Zusammensetzung Teilnehmerprofil in % nach Funktion, Alter und Geschlecht

Zusammengefasst ergaben sich aus der Umfrage folgende wichtige Erkenntnisse:

Einen besonders hohen Stellenwert bei den Kunden hat eine intensive und regelmäßige Kommunikation. Der persönliche Kontakt und die Beratung durch die direkte, telefonische Erreichbarkeit wurden dabei am häufigsten genannt. Es wird dabei erwartet, dass man als Kunde nicht in einer Warteschleife verweilen muss. Ebenso wünschen sich die Kunden ein Online-Portal, welches besonders einfach in der Bedienung ist und regelmäßige Informationen über Newsletter oder E-Mails.

Bei den Fragestellungen zum Leistungsangebot des Kundenservices stand die persönliche Beratung deutlich an erster Stelle. In diesem Zusammenhang wurden diverse Schlagwörter genannt:



Im Zusammenhang mit der aktuellen Strategieentwicklung bietet eine Umfrage ein umfassendes Bild zur aktuellen Stimmungslage. Darauf basierend können die Handlungsfelder für die strategische Ausrichtung des Kundenservices ausgerichtet werden.

Da eine Strategieentwicklung keine einmalige Aufgabe, sondern ein fortlaufender Prozess ist, ist es wichtig, das Feedback der Kunden regelmäßig einzuholen.

Professionelle Feedbackmanagementsysteme als Gesamtlösung bieten die Möglichkeit, in Echtzeit Feedback von Kunden entlang der Customer Journey einzuholen und auch operative Prozesse dementsprechend anzupassen.

Durch ein Feedbackmanagementsystem kann die Servicequalität kontinuierlich und konsequent verbessert werden, da entwicklungsbedürftige Bereiche im Kundenlebenszyklus identifiziert werden können. Dies dient auch als Grundlage, um datenbasierte Maßnahmen für eine Erhöhung der Kundenloyalität umzusetzen.

Wie sich genau die Customer Journey zusammensetzt und welche Touchpoints sich zum Kunden ergeben, analysieren wir im nächsten Schritt.

Status Quo

Analyse anhand der Customer Journey

Die meistro Energie GmbH als Energieversorger ist ein Dienstleistungsunternehmen. Daher ist es besonders wichtig, die Bedürfnisse und Anforderungen der Kunden zu kennen. Anhand der Bedürfnispyramide in Kombination mit der Kundenumfrage und den Touchpoints entlang der Customer Journey kann die Interaktion mit den Kunden transparent dargestellt werden. Davon können strategische Ausrichtungen abgeleitet sowie die entsprechenden Maßnahmen in die Wege geleitet werden.

Zunächst definieren wir, was eine Customer Journey ist, wozu sie dient, wie sie aufgebaut und wie sie visualisiert wird.

Über eine Customer Journey wird die sogenannte Reise des Kunden, vom ersten bis zum letzten Kontakt mit dem Unternehmen dargestellt.

Für einen erfolgreichen Umgang mit unseren Kunden, spielt die Customer Journey eine zentrale Rolle. Ob Marketing, Produktentwicklung, Kundenservice oder Verkauf: Alle Abteilungen und Aktivitäten sind auf die Bedürfnisse der Kunden ausgerichtet. Damit diese Kundenfokussierung aber nicht nur etwas Theoretisches bleibt, sondern zum gewünschten Ergebnis führt, muss die Customer Journey visualisiert werden. So führt sie uns vor Augen, welche Kunden was wann brauchen.

Die Customer Journey wird in verschiedene Phasen eingeteilt. In jeder Phase hat der Kunde andere Bedürfnisse und sucht nach anderen Informationen. Wenn ein Unternehmen ihn zum richtigen Zeitpunkt in der passenden Art und Weise anspricht, kann das zu einer positiven Kundenerfahrung führen und letzten Endes dazu beitragen, den Kunden an das Unternehmen zu binden.⁴

Klassischerweise unterteilt sich die Customer Journey in folgende 5 Phasen:

1 Phase: Awareness – Aufmerksamkeit/ Bewusstsein

Ein Unternehmen weckt die Aufmerksamkeit und das Interesse eines Interessenten oder Kunden für ein bestimmtes Produkt.

2. Phase: Consideration – Interesse/ Überlegung

Der Kunde hat in dieser Phase bereits konkretes Interesse am Produkt und wägt seine Kaufentscheidung ab. Indem ihm der Anbieter die passenden Informationen am richtigen Touchpoint zur Verfügung stellt, kann der Kunde zum nächsten Schritt bewegt werden.

⁴ Vgl. <https://www.sc-networks.de/blog/customer-journey-die-wichtigsten-infos-zur-planung-umsetzung-und-darstellung/>

3. Phase: Purchase – Kauf/ Entscheidung

In dieser Phase findet die Conversion statt, der Kunde trifft also die Kaufentscheidung.

4. Phase: Retention – Kundenbindung/ Erhalt

Jetzt sammelt der Kunde erste Erfahrungen mit dem Produkt und dem Unternehmen. Die Aufgabe des Kundenservices ist es nun, den Kunden mit der richtigen Ansprache an das Unternehmen zu binden.

5. Phase: Advocacy – Empfehlung/ Fan

In der letzten Phase wird bei einer positiven Customer Experience (Kundenerlebnis) das Produkt und/ oder das Unternehmen anderen weiterempfohlen und / oder der Kunde kauft erneut ein. Bei einem negativen Kundenerlebnis wird die Kundenbeziehung in dieser Phase aufgekündigt. Ziel ist es, die Bindung zum Kunden weiter zu stärken, sodass dieser zu Fans und Promoter der Marke wird.

Da die Kunden nicht nur über einen Kanal, bzw. über einen Touchpoint mit uns in Kontakt treten, wird die Customer Journey in unserem Beispiel in einem Workshop erarbeitet. Teilnehmen werden dabei Mitarbeiter aus den Bereichen Produktentwicklung, Marketing, Sales, Kundenservice und der Geschäftsführung.

Der Workshop beginnt, indem den Teilnehmern die Erkenntnisse aus der Kundenumfrage vorgestellt werden. Davon ausgehend, sammeln die Teilnehmer mögliche Szenarien und Aktivitäten innerhalb der Customer Journey und definieren Touchpoints. Unter einem Touchpoint verstehen wir im übertragenen Sinne einen Berührungspunkt des Kunden mit unserem Unternehmen oder der Marke. An allen Touchpoints bieten sich Chancen zur Leadgenerierung.

Mögliche Touchpoints in der Customer Journey können sein:

- Werbung (online/ offline)
- Website
- Social Media
- Anrufe im Kundenservice
- Veranstaltungen
- Feedback
- Abrechnungen
- etc.

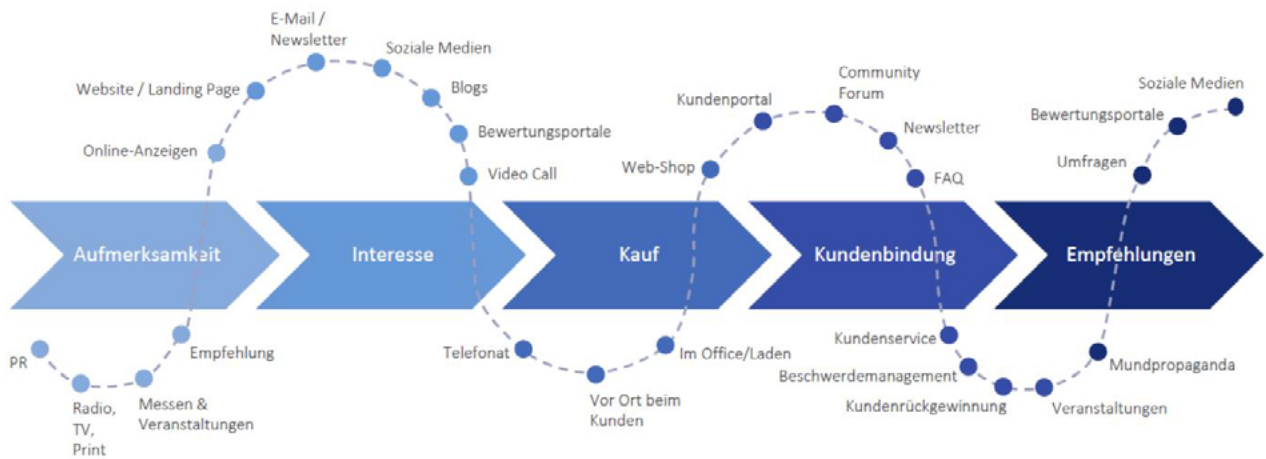


Abbildung 7: Customer Journey am Beispiel Energieversorger B2B

Anhand der im Workshop erarbeiteten und in der Grafik visualisierten Customer Journey lassen sich nun folgende Erkenntnisse ableiten:

- Vielfältigkeit der Touchpoints

Die Anzahl, Intensität und der zeitliche Abstand der Touchpoints wird immer vielfältiger. So war es noch vor einigen Jahren häufig so, dass die Kunden nur einmal im Jahr – zum Zeitpunkt der Jahresabrechnung – mit ihrem Energieversorger in Kontakt getreten sind. Aufgrund von zahlreichen Regulatorien und eines gestiegenen Informationsbedarfs bei den Kunden, nehmen auch die Kunden selbst immer häufiger Kontakt zum Energieversorger auf. Daraus ergeben sich zum einen Chancen, wie z.B. Cross-Selling-Möglichkeiten, auf der anderen Seite besteht aber auch das Risiko, die Kundenbeziehung durch ein negatives Erlebnis zu schädigen.

- Digitalisierung der Touchpoints

Neben der deutlich erhöhten Vielfalt der Touchpoints lässt sich auch eine enorme Digitalisierung der Touchpoints feststellen. So war es in der Vergangenheit noch so, dass der Kontakt zu den Kunden größtenteils über das Telefon stattgefunden hat. Mittlerweile spielen insbesondere Plattformen, Apps und die sozialen Medien eine deutlich größere Rolle

- Regelmäßiges Feedback

Wie wir im Verlauf dieser Ausarbeitung bereits festgestellt haben, ist es unerlässlich, ein regelmäßiges Feedback vom Kunden zu erhalten und dieses insbesondere proaktiv einzuholen.

- Aktivitäten und Servicequalität im Kundenservice

Für die strategische Ausrichtung des Kundenservices ist insbesondere die Phase der Kundenbindung von höchster Relevanz. Hier trifft der Kunde die Entscheidung, ob das Vertragsverhältnis weiter bestehen bleibt und er uns im Idealfall sogar weiterempfiehlt, oder ob er das Vertragsverhältnis durch eine Kündigung beendet.

Aus der Erfahrung und auf Basis von Kennzahlen lässt sich ableiten, dass die Kosten für die Gewinnung eines Neukunden etwa dreimal so hoch sind, wie die Kosten für eine Vertragsverlängerung mit einem bestehenden Kunden.

Eine geeignete Kennzahl, um dieses Verhältnis darzustellen, sind die Cost per Order (CPO).

Cost per Order⁶ ist eine Kennzahl für die bei einer Aktion angefallenen durchschnittlichen Kosten je erreichte Reaktion, z.B. einem Vertragsabschluss. Die Cost per Order berechnet sich aus dem Verhältnis der Gesamtkosten einer Aktion zu den erhaltenen Reaktionen.

Beispiel: Ein Verkäufer schaltet auf einem Blog eine Bannerwerbung für 500 €. Im Verlauf der Kampagne werden 50 Geschäftsabschlüsse generiert. Somit ergibt sich durch die Berechnung $500 \text{ €} / 50$ eine Cost per Order von 10 €.

- Proaktiver Kundenkontakt

Auf Basis der vorangegangenen Erkenntnisse lässt sich zusammenfassen, dass jeder Kanal, über den der Kunde uns erreichen kann – egal ob online oder offline - seine eigene Relevanz hat und individuell bespielt und nachgehalten werden muss.

Da wir darüber hinaus ein besonderes Kundenerlebnis bieten möchten und uns vom Wettbewerb abheben möchten, ist es enorm wichtig, auch proaktiv, persönlichen Kontakt zum Kunden aufzunehmen.

Dies kann über individuell, für den Kunden bereitgestellte Angebote, Informationen oder Beratungsleistungen erfolgen.

Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass die Visualisierung der Customer Journey ein wichtiger Schritt ist, um strategische Maßnahmen im Bezug auf den Kundenkontakt abzuleiten und das Servicelevel nachhaltig und vor allen Dingen transparent zu erhöhen.

⁶Vgl. Wikipedia - https://de.wikipedia.org/wiki/Cost_per_order

Handlungsfelder

Strategieentwicklung und - Visualisierung anhand einer Future Map

Im Verlauf dieser Ausarbeitung haben wir uns durch diverse Analysen ein transparentes Bild zu den Einflüssen auf den Kundenservice und das Servicelevel geschaffen.

Besonders die Umfeldanalyse nach PESTEL, die Kundenumfrage und die Darstellung der Touchpoints im Verlauf der Customer Journey haben viele Aufschlüsse zur künftigen strategischen Ausrichtung des Kundenservices gegeben.

Zur Ausarbeitung der strategischen Handlungsfelder nutzen wir das Modell einer Future Map.

Das Modell der Future Map ist vergleichbar mit einem U-Bahn-Plan im Straßenverkehr. Es gibt im Netz verschiedene Endstationen. Zu diesen Endstationen führen Bahnverbindungen, durch mehrere Zonen und mit vielen Haltestellen.

Dieses gedankliche Bild übertragen wir nun auf unsere Strategieentwicklung.

Im ersten Schritt definieren wir strategische Ziele für unseren Kundenservice. Im übertragenen Sinne sind das unsere Endstationen. Die Maßnahmen, die wir zur Zielerreichung einleiten müssen, sind die Haltestellen auf unserem Weg. Auf dem Weg zu unserem Ziel durchqueren wir verschiedene Zonen. Für uns bedeutet das, wir setzen und Zwischenziele zu unterschiedlichen Zeithorizonten. Wenn man dieses Zielbild betrachtet, haben wir zu jedem Ziel eine Verbindung, einen individuellen Handlungsstrang. Damit die Maßnahmen zur Zielerreichung auch strukturiert in die Wege geleitet und umgesetzt werden, gibt es für jeden Handlungsstrang eine verantwortliche Person.

Wie auch die Ausarbeitung der Customer Journey, erfolgt die Ausarbeitung der Future Map im Rahmen eines Workshops. Die Teilnehmer setzen sich aus dem Management, dem Kundenservice, dem Sales und der Geschäftsleitung zusammen.

Zieldefinition

Zur Zieldefinition gibt es verschiedene Herangehensweisen und Planungsansätze. Zum einen den Top-down-Ansatz und zum anderen den Bottom-up-Ansatz. Beim Top-down-Ansatz wird von oben nach unten geplant und gesteuert. Vorgaben und Ziele werden von der Führungsebene vorgegeben und an die Mitarbeiter weitergegeben. Beim Bottom-up-Ansatz hingegen werden die Ideen und Vorschläge der Mitarbeiter gesammelt und daraus ein Konzept für das „große Ganze“ erstellt.⁷

⁷Vgl. Projekte leicht gemacht - <https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/projektmanagement/top-down-bottom-up/>

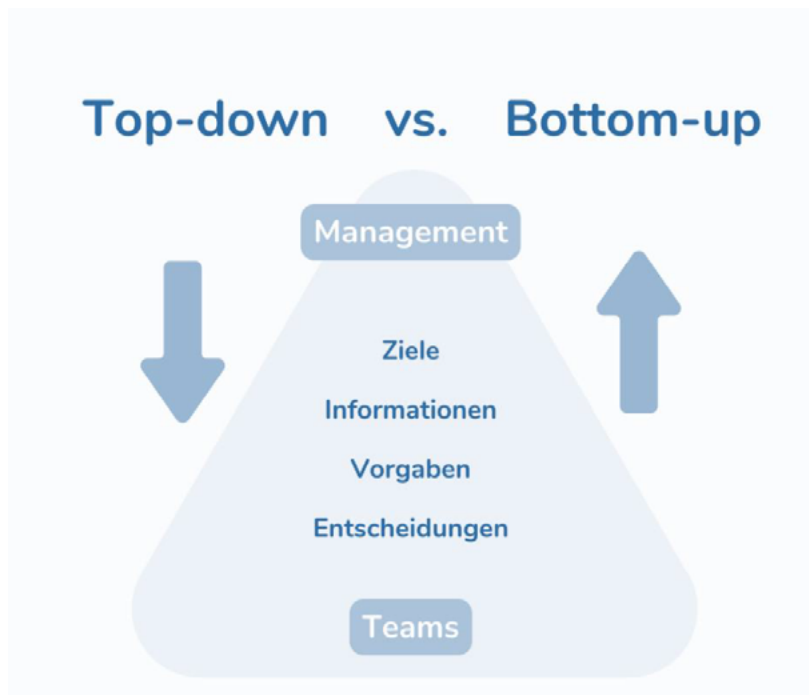


Abbildung 8: Top-down vs. Bottom-up Planungsansatz⁷

Um die Vorteile des Top-down-, als auch des Bottom-up-Ansatzes zu verknüpfen, wird häufig ein dritter Planungsansatz, das Gegenstromverfahren angewandt.

Die Geschäftsführung ("Top") gibt zunächst vorläufige Ziele an die hierarchisch untergeordnete Stelle ("Down") vor – in unserem Falle, den Kundenservice; diese arbeiten anschließend die Ziele im Detail aus, prüfen sie auf Umsetzbarkeit und Plausibilität, unterlegen die Ziele und Strategien mit Maßnahmen, machen ggfs. Änderungsvorschläge und geben sie wieder an die Geschäftsführung ("Bottom-Up"); diese zementiert dann die Planung endgültig.⁸

Zum einen sollen durch die Bottom-Up-Planung das Know-How und die Erfahrung der operativen Abteilungen genutzt werden; zum anderen sollen die Ziele besser akzeptiert werden, da bei der Erarbeitung selbst mitgewirkt wurde

Da es uns besonders wichtig ist, die Impulse, Ideen und die Kreativität des operativen Kundenservice-Teams einfließen zu lassen, wählen wir den Ansatz des Gegenstromverfahrens.

So wird das vorläufige strategische Ziel durch die Geschäftsführung vorgegeben, die operativen Einheiten definieren Zwischenziele, Handlungsstränge und die entsprechenden Maßnahmen zur Erreichung der Ziele.

Als strategisches Ziel für unsere Future-Map und die daher einhergehende strategische Ausrichtung des Kundenservices wird eine nachhaltige und KPI-gestützte Implementierung und Steigerung des Servicelevels angesetzt.

⁸ Vgl. Welt der BWL - <https://welt-der-bwl.de/Gegenstromverfahren>

Davon abgeleitet, werden nun im bereits beschriebenen Workshop die Einzelziele definiert.

Ziele

- Nachhaltiges Wissensmanagement/ Know-how-Offensive
 - Da die Themen innerhalb der Energiebranche in ihrer Vielfältigkeit und Detailtiefe immer mehr zunehmen, ist es notwendig, die Mitarbeiter regelmäßig zu schulen und Know how zu vermitteln. Dafür wurde das Ziel der Know-how-Offensive definiert. Im ersten Schritt werden Schulungen und Workshops stattfinden, um ein identisches Qualifikationslevel im Unternehmen zu implementieren. Parallel dazu werden Mitarbeiter zu Kollegen-Coaches ausgebildet, um den Wissenstransfer auch nachhaltig sicherzustellen. Bei Fragen oder Spezialthemen können sich die Mitarbeiter an die Kollegen-Coaches wenden. Ebenso erfolgt eine Implementierung einer Online-Schulungsplattform. Hier können Schulungsvideos und Podcasts für die Mitarbeiter zentral zur Verfügung gestellt werden. Im Anschluss zu den Videos können kurze Tests absolviert werden, um den Wissenstransfer zu festigen.

- Strategischer Ressourceneinsatz
 - Durch die politischen und rechtlichen/ regulatorischen Einflüsse und Vorgaben der Energiepolitik, wird der Beratungsbedarf bei den Kunden (B2B) deutlich höher. Es ist daher notwendig, eine entsprechende Ressourcenberechnung abzubilden und diese laufend den Anforderungen der Kunden anzupassen. Als erstes Zwischenziel soll ein Ressourcenmanagementsystem implementiert werden. Sofern es notwendig ist, den Kundenservice durch weitere Mitarbeiterressourcen zu erweitern, wird in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung ein entsprechendes Stellenprofil erstellt. Auf Basis dieses Stellenprofils erfolgt der Recruiting Prozess.

- Prozessdigitalisierung
 - In den kommenden Jahren muss der Fokus vor allen Dingen auf der Prozessdigitalisierung liegen. Aufwendige, ressourcenbindende Prozesse können zu Zeiten eines Fachkräftemangels nicht mehr nachhaltig und in der geforderten Qualität und Quantität abgebildet werden. Digitalisierte Prozesse in Zusammenhang mit der automatischen Prüfung von Plausibilitäten sorgen zudem für eine qualitativ hochwertige Datenbasis für das Controlling. Ebenso können die dadurch freigewordenen zeitlichen Ressourcen der Mitarbeiter für persönliche Gespräche und die Beratung der Kunden eingesetzt werden.

Die Umsetzung erfolgt in vier wesentlichen Schritten:

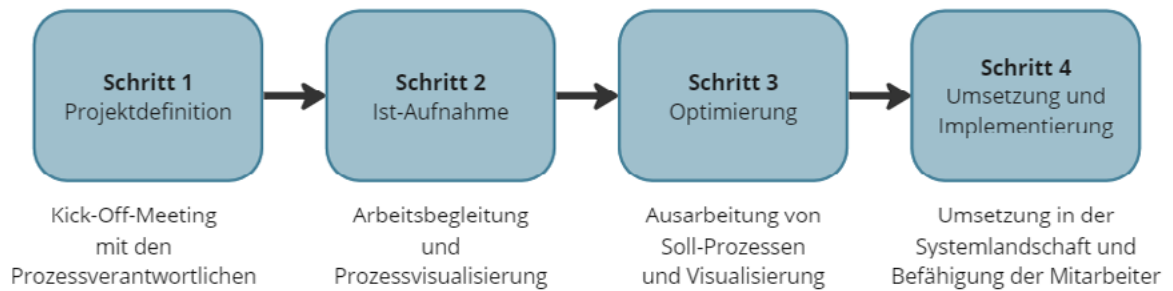


Abbildung 8: Ablaufdiagramm Prozessdigitalisierung

- Qualitätskennzahlen
 - Durch ein exzellentes Servicelevel können wir uns als Dienstleister vom Wettbewerb abheben. Ziel ist es, unser Servicelevel transparent anhand von Kennzahlen dazustellen. Durch diese Transparenz können Schwachstellen schnell identifiziert und eliminiert werden. Zudem setzen wir uns entsprechende strategische Ziele zur Weiterentwicklung und Verbesserung setzen. (KVP – Kontinuierlicher Verbesserungsprozess)

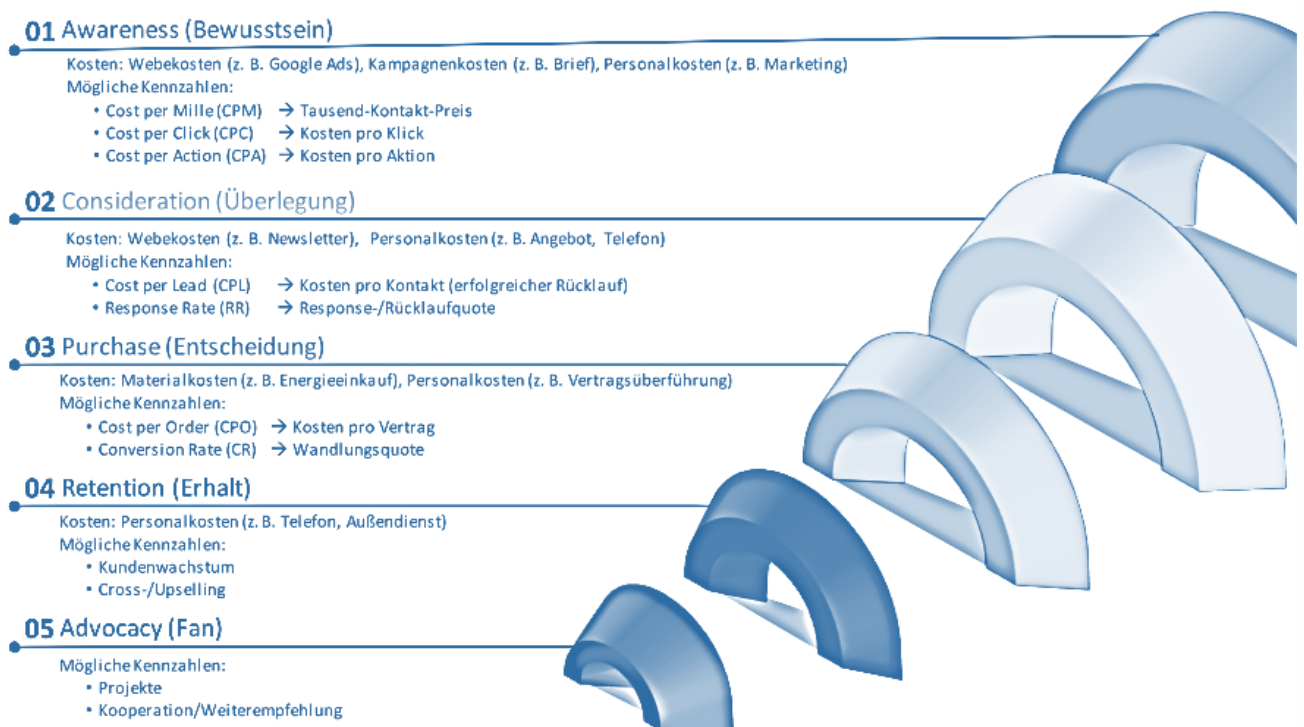


Abbildung 9: Mögliche Kennzahlen entlang der Customer Journey

- Einführung Feedbackmanagement
 - Da wir die Erkenntnisse aus der Kundenumfrage nicht nur einmalig in die strategische Ausrichtung des Kundenservices einfließen lassen möchten, wird ein Feedbackmanagementsystem eingeführt. Dafür greifen wir auf ein modulares System eines Softwaredienstleisters zurück. Im ersten Schritt erfolgten dazu eine Marktrecherche und diverse Live-Demonstrationen von potenziellen Dienstleistern. Nachdem erste indikative Angebote eingeholt wurden, werden bei der Bewertung und Auswahl des künftigen Dienstleisters folgende Kriterien berücksichtigt:
 - Lizenzkosten und optionale Kosten z.B. Beratung
 - Support und Schnittstellen
 - DSGVO konform
 - Umfragedesign
 - Bonität des Softwaredienstleisters

Für die Implementierung des neuen Systems wird eine Timeline erstellt, die als Orientierung für das Projektteam dient:

| Projektwoche | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| Kick-off | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| System-Onboarding | | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| Fragebogenerstellung | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | |
| Programmierung | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | |
| A/B-Testläufe | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | |
| Go-Live | | | | | | | | | | | | ■ |

Tabelle 2: Implementierungsplan Feedbackmanagementsystem

Zusammengefasst sieht die Future-Map wie folgt aus:

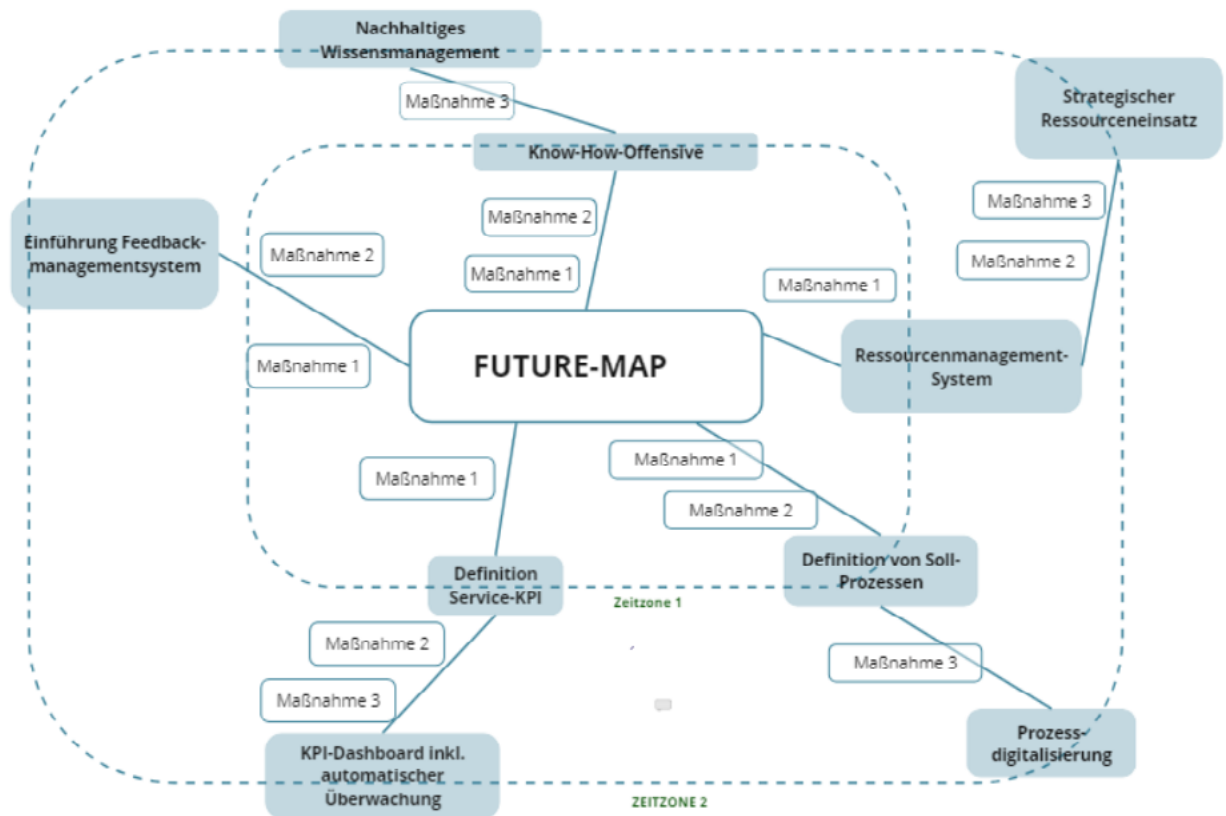


Abbildung 10: Visuelle Darstellung der Future Map als Beispiel

Case Study – Implementierung und Umsetzung auf mehreren Ebenen

Nachdem wir in den vorangegangenen Abschnitten eine konkrete Strategie für die Entwicklung des Kundenservices erarbeitet haben, geht es nun um die Implementierung und Umsetzung der strategischen Handlungsfelder.

Die erforderlichen Maßnahmen werden in einem Implementierungsplan ausgearbeitet. Hier werden die durchzuführenden Schritte detailliert beschrieben, um das geplante Ziel zu erreichen.

Um alle notwendigen Schritte nachhaltig umzusetzen, ist es wichtig, bei den Mitarbeitern für Akzeptanz zu sorgen. Hierbei sind die nachfolgenden Aspekte essenziell:

- **Kommunikation:** Eine klare und verständliche Kommunikation der Strategie ist entscheidend für eine erfolgreiche Umsetzung. Es muss sichergestellt werden, dass alle Beteiligten die Strategie verstehen und wissen, was von ihnen erwartet wird.
- **Motivation:** Mitarbeiter sollten überzeugt werden, anstatt überredet zu werden. Eine erfolgreiche Strategiekommunikation beginnt damit, die Strategie auf wenige Schlüsselemente herunterzubrechen und sie so zu vermitteln.
- **Einbindung:** Unsere Mitarbeiter werden frühzeitig in den Strategieentwicklungs- und Implementierungsprozess eingebunden, um ihre Perspektive und ihr Wissen zu nutzen. Neben der frühzeitigen Einbindung der Mitarbeiter gilt es auch zu prüfen, ob Mitarbeiter oder Fachwissen aus anderen Bereichen benötigt werden. Da wir z.B. die personellen Ressourcen im Kundenservice prüfen und gegebenenfalls aufstocken, muss die Personalabteilung eingebunden werden.
- **Transparenz:** Im Implementierungsplan werden gemeinsam mit den Beteiligten Projektphasen und Meilensteine festgelegt. Ebenso erfolgt eine Priorisierung der Maßnahmen und es wird sichergestellt, dass die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung stehen. Eine transparente Gestaltung der Implementierung trägt maßgeblich zur Akzeptanz bei.
- **Engagement:** Das Engagement der Mitarbeiter ist ein wichtiger Faktor für die Implementierung von Strategien. Führungskräfte sollten sicherstellen, dass Mitarbeiter motiviert und engagiert sind, um die Umsetzung der Strategie zu unterstützen.

Insgesamt ist es wichtig, eine klare und verständliche Kommunikation der Strategie zu haben, Mitarbeiter frühzeitig einzubeziehen und sicherzustellen, dass sie motiviert und engagiert sind, um die Umsetzung der Strategie zu unterstützen.

Erfolgskontrolle

Unter einer Erfolgskontrolle im Rahmen der Strategieimplementierung versteht man einen Prozess zur Überwachung und Bewertung der laufenden Umsetzung der definierten Handlungsfelder.

Nur durch eine laufende Erfolgskontrolle kann sichergestellt werden, dass die Handlungsfelder entsprechend dem Implementierungsplan umgesetzt werden.

Der Prozess der Erfolgskontrolle wird in folgende Schritte unterteilt:

- **Erfolgskriterien definieren:** Vor der Umsetzung einer Strategie ist es wichtig zu definieren, wie der Erfolg gemessen und sichtbar gemacht wird. Dabei geht es darum, konkrete Ziele festzulegen, anhand derer sich der Erfolg der Strategie messen lässt. In unserem Fall werden die entsprechenden Kennzahlen und Zwischenziele definiert. Die Kennzahlen können eine vielfältige Datenbasis haben. Eine mögliche Kennzahl in Zusammenhang mit unserem Ziel der Know-How-Offensive ist eine transparente Darstellung der Zeit, welche die Mitarbeiter auf unserer Schulungsplattform verbringen. In Zusammenhang mit der Einführung eines Feedbackmanagementsystems kann z.B. der Net-Promoter-Score gemessen werden. Der Net-Promoter-Score sagt aus, wie viel Prozent unserer Kunden uns weiterempfehlen würden. Eine Steigerung dieses Scores kann als Ziel definiert werden.
- **Überwachung des Fortschritts:** Sobald die Umsetzung der Strategie in die Wege geleitet wurde, ist es wichtig, den Fortschritt regelmäßig zu überwachen, um sicherzustellen. Hierfür werden im Vorfeld die erforderlichen Tools und Prozesse definiert, um für Transparenz zu sorgen. Die Erreichung unserer Ziele wird in einem Dashboard mit Ampelsystem visualisiert. Die Ampelanzeige ist
 - Grün, wenn das Ziel zu 100% erfüllt, oder übererfüllt ist
 - Orange, wenn das Ziel zu mindestens 80% erfüllt, ist
 - Rot, wenn die Zielerreichung geringer als 80% ist.
- **Bewertung der Ergebnisse:** Nach der Umsetzung der Strategie ist es wichtig, die Ergebnisse auszuwerten, um festzustellen, ob sie erfolgreich war. Dabei werden die tatsächlichen Ergebnisse mit den Zielen und Vorgaben verglichen, die zu Beginn des Prozesses festgelegt wurden.

Insgesamt ist die Erfolgskontrolle Strategieimplementierung ein wichtiger Teil des Strategieumsetzungsprozesses, der dazu beiträgt, sicherzustellen, dass die Strategie wirksam ist und die beabsichtigten Ziele erreicht. Dabei geht es darum, Erfolgskriterien zu definieren, den Fortschritt zu überwachen und die Ergebnisse auszuwerten, um festzustellen, ob die Strategie erfolgreich war.

Fazit

Im Rahmen dieser Ausarbeitung haben wir uns mit der strategischen Weiterentwicklung des Kundenservices eines Energieversorgers auseinandergesetzt.

Angestoßen wurde dieser Prozess aufgrund der gesammelten Erfahrungen während der COVID-Pandemie und der Energiekrise in Folge des russischen Angriffskrieges.

Die Anforderungen der Kunden haben sich dabei maßgeblich verändert. Umfragen, Analysen und Recherchen haben dabei ergeben, dass insbesondere der Beratungsbedarf deutlich gestiegen ist. Damit einhergehend ist es den Kunden besonders wichtig, einen qualifizierten Ansprechpartner und ein hohes Servicelevel zu haben.

Um diese Bedürfnisse zu erfüllen, den Ansprüchen der Kunden gerecht zu werden und um sich im Wettbewerb zu positionieren, ist es unumgänglich, den entsprechenden Maßnahmen zur Weiterentwicklung des Kundenservices in die Wege zu leiten.

Dabei haben wir diverse Tools zur Erarbeitung dieser Strategie genutzt.

Eine erfolgreiche Implementierung und Umsetzung einer Strategie erfordert mehrere Schlüsselemente. Eines der wichtigsten ist dabei die klare Kommunikation. Die Strategie muss allen relevanten Mitarbeitern und Teams verständlich vermittelt werden, um sicherzustellen, dass alle dieselben Ziele verstehen und darauf hinarbeiten.

Zusammenfassend können wir festhalten, dass die Entwicklung einer Strategie eine gründliche Analyse, klare Ziele und eine Umsetzungsplanung erfordert.

Dabei ist es entscheidend, die Strategie so flexibel zu gestalten, dass man sie an sich ändernde Umstände anpassen kann. Nur dann kann ein langfristiger Erfolg gewährleistet werden.

Literaturverzeichnis

Strategiewerkzeuge aus der Praxis – Analyse und Beurteilung der strategischen Ausgangslage
– Traute Kaufmann – Springer Gabler – ISBN 978-3-662-63104-1

HRtalk by Philipp Klein - <https://hrtalk.de/pestel-analyse-erklaerung/> - abgerufen am 07.07.2023

Wikipedia – A/B-Test - <https://de.wikipedia.org/wiki/A/B-Test> - abgerufen am 25.07.2023

SC-Networks - <https://www.sc-networks.de/blog/customer-journey-die-wichtigsten-infos-zur-planung-umsetzung-und-darstellung/> - abgerufen am 26.07.2023

Wikipedia - https://de.wikipedia.org/wiki/Cost_per_order - abgerufen am 09.07.2023

Welt der BWL - <https://welt-der-bwl.de/Gegenstromverfahren> - abgerufen am 12.07.2023

Destatis (2022) - https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/03/PD22_N016_61.html - abgerufen am 09.07.2023

Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1: Preisentwicklung für Energie 2015 - 2022
- Abbildung 2: Einflussfaktoren PESTEL-Analyse
- Abbildung 3: PESTEL: Übersicht über die Arbeitsschritte
- Abbildung 4: Maslowsche Bedürfnispyramide
- Abbildung 5: Entwicklung Personas auf Basis der Zielgruppe
- Abbildung 6: Zusammensetzung Teilnehmerprofil in % nach Funktion, Alter und Geschlecht
- Abbildung 7: Customer Journey am Beispiel Energieversorger B2B
- Abbildung 8: Top-down vs. Bottom-up Planungsansatz
- Abbildung 8: Ablaufdiagramm Prozessdigitalisierung
- Abbildung 9: Mögliche Kennzahlen entlang der Customer Journey
- Abbildung 10: Visuelle Darstellung der Future Map als Beispiel

Tabellenverzeichnis

- Tabelle 1: PESTEL-Analyse Energieversorger B2B
- Tabelle 2: Implementierungsplan Feedbackmanagementsystem

Publikationen im Rahmen der Schriftenreihe: Praxisarbeiten

In der Schriftenreihe ‚Praxisarbeiten‘ veröffentlichen wir Arbeiten mit einem Fokus auf ein jeweils aktuelles und relevantes Thema einer Branche. Wir sind die Herausgeber, die Autorenrechte und Autorenpflichten liegen bei den jeweiligen Verfasserinnen und Verfassern.

ab 2020



Die Vertriebsbank der Zukunft
St. Gallen 2020



Agilität als Kernkompetenz für erfolgreiche Bankgeschäfte
St. Gallen 2020



Chancen der Digitalisierung im Sales der Baustoffindustrie
St. Gallen 2020



Recyclingbeton als Werkstoff der nächsten Generation: Ressourcenschonender Beton
St. Gallen 2020



Startup's und regionale Standortfaktoren
St. Gallen 2020



Agilität in bisher hierarchisch geführten Unternehmen?
St. Gallen 2020



Verpackungen aus Wellpappe
Wachstum dank E-Commerce
St. Gallen 2021



Klima-Neutralität:
CO₂-Strategie im Mittelstand
St. Gallen 2021



Dank Digitalisierung zur
Einzigartigkeit in der
Faltschachtelindustrie
St. Gallen 2021



Entwicklung der Software
Branche in Data Analytics
und Artificial Intelligence (AI)
St. Gallen 2021



Megatrend Kundenverhalten
im ÖPNV | Eine Heraus-
forderung für etablierte ‚Player‘
St. Gallen 2022



Zukunftsszenarien der
Messe-, Tagungs- und
Kongressbranche
St. Gallen 2022



Zukunftsszenarien der
Messe-, Tagungs- und
Kongressbranche
St. Gallen 2022



Erweiterte Digitalisierung
von Kundendatenbanken
St. Gallen 2022



Der Weinbau im Wandel
St. Gallen 2023



Die Totalunternehmung
St. Gallen 2023



Nischenstrategie in der
Pumpenbranche
St. Gallen 2023



Die Bauindustrie
der Zukunft
St. Gallen 2023



Die Bauindustrie der Zukunft
St. Gallen 2023



Käse und Käsealternativen
St. Gallen 2023



Megatrend Neo-Ökologie
St. Gallen 2023



Human Capital
St. Gallen 2023



Markterfolg mit Medizinprodukten
St. Gallen 2023



Megatrend OpenAI & LLM
St. Gallen 2023

2010 – 2019



Vermarktung und Investition
in der Gesundheitsbranche
2. Auflage 2020,
186 Seiten



Optimierung von
Prozessen und Projekten
2. Auflage 2020,
225 Seiten



Analysieren, bewerten,
kontrollieren
2. Auflage 2020
289 Seiten



Prozesse effizient gestalten
2. Auflage 2020,
172 Seiten



Optimale Organisations-
entwicklung
2. Auflage 2020,
193 Seiten



Märkte analysieren.
Integrierte Strategien
entwickeln.
2. Auflage 2020
206 Seiten



Der Kunde im Fokus
2. Auflage 2020,
285 Seiten



Das EFQM-Exzellenz-Modell
und seine Anwendung
2. Auflage 2020,
128 Seiten



Humanressourcen:
Rekrutierung, Aus- und
Weiterbildung
2. Auflage 2020,
192 Seiten



Ideen- und Innovations-
management
2. Auflage 2020,
170 Seiten



Ganzheitliche
Unternehmensanalyse
2. Auflage 2020,
172 Seiten



Erschliessung neuer
Geschäftsfelder
2. Auflage 2020
144 Seiten



Integriertes Key-Account-
Management
2. Auflage 2020,
268 Seiten



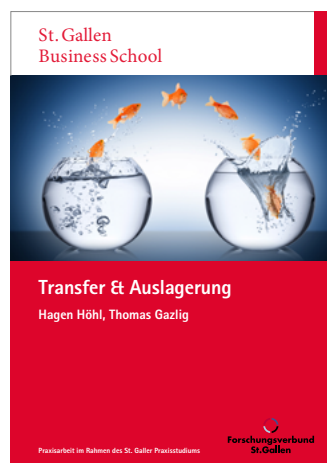
Produktmanagement
in Einzelhandel und
Medienwelt
2. Auflage 2020,
156 Seiten



Strategische Planung &
Controlling
2. Auflage 2020,
268 Seiten



Planen & Optimieren
2. Auflage 2020,
198 Seiten



Transfer & Auslagerung
2. Auflage 2020,
194 Seiten



Wettbewerb & Markt-
bearbeitung
2. Auflage 2020
152 Seiten



Produkt & Vermarktung
2. Auflage 2020,
252 Seiten



Projektmanagement &
Prozessoptimierung
2. Auflage 2020,
188 Seiten



General Management &
Strategie
2. Auflage 2020,
338 Seiten

www.sgbs.ch



St. Gallen Business School
Rosenbergstrasse 36
CH-9000 St. Gallen

Telefon: +41 71 225 40 80
E-Mail: seminare@sgbs.ch
Internet: www.sgbs.ch