



---

# „Customer Service 4.0“ – Digitale Transformation im Kundenservice

---

Auch Dienstleistungsanbieter in produzierenden wie nicht-produzierenden Gewerben sind von diesem tiefgreifenden Wandel betroffen

# Einleitung

Die digitale Transformation beeinflusst Produkte und den Kundenservice gleichermaßen. Die Marktsituation und das Wettbewerbsumfeld haben sich dramatisch verändert und diese Entwicklung wird sich dynamisch fortsetzen, nicht nur wegen der aktuellen Pandemie. Das Manifest „Customer Service 4.0“ beschreibt einen Handlungsrahmen für Unternehmen, die im Rahmen der digitalen Transformation Kundenerfahrungen verbessern, bestehende Services optimieren und neue Serviceleistungen anbieten möchten. Hier gilt es die Beteiligten, also Kunden, Mitarbeiter und Partner aktiv mit einzubinden. Kundenservice wird so von Menschen für Menschen, auch im digitalen Zeitalter, als ein Differenzierungsmerkmal erlebbar.

---

## Markt

Die physische und die virtuelle Welt wachsen mehr und mehr zusammen. Produkte werden zunehmend „smart“: Sie werden zu Plattformen, auf denen zusätzliche Dienstleistungen angeboten werden. Der Kundenservice wird mehr und mehr zum entscheidenden Erfolgs- und Differenzierungsfaktor im Wettbewerb.

In den gegenwärtigen Käufermärkten ist eine größere Orientierung auf die Kundenbedürfnisse und eine individuellere Betreuung des Kunden erforderlich. Die Situation wird durch den derzeitigen Fachkräftemangel hervorgerufene Knappheit an kundenorientierten Servicemitarbeitern zusätzlich erschwert.

## Kunden

Ein gravierender Wandel ist auch auf Seiten der Konsumenten zu beobachten. Kunden erwarten mehr und sind besser informiert. Die Gründe dafür liegen zum einen in den verbesserten

Informationsangeboten und Erfahrungsmöglichkeiten, zum anderen im veränderten Kommunikationsverhalten durch die neuen digitalen, mobilen und sozialen Technologien. Sie ermöglichen den Kunden eine bessere Kenntnis des Marktes und bringen ein höheres Maß an Wechselbereitschaft hervor. Kundenzufriedenheit allein ist heute kein wesentliches Unterscheidungsmerkmal mehr. Es gilt vielmehr, mittels „Service Excellence“ herausragende Kundenerfahrungen zu bieten, die den Kunden begeistern, um auf diese Weise eine emotionale Bindung an ein Unternehmen zu generieren und langfristig zu sichern.

## Mitarbeiter

Die Arbeitsweisen, Kompetenzen und Strukturen verändern sich auch im Alltag der Mitarbeiter. Die zunehmende Vernetzung aller Prozessschritte erfordert eine erhöhte Empathie, Fachkompetenz und Lernbereitschaft sowie die Fähigkeit zu vernetztem Denken. Begeisterte Mitarbeiter sind der

Schlüssel für Kundenbegeisterung. Mitarbeiter gilt es stärker zu beteiligen, den Sinn der Tätigkeit und der Unternehmensziele erkennbar und erlebbar zu machen, ihr Wissen zu integrieren und ihre Stärken zu fördern. Offene, agile und vernetzte Strukturen sind wesentliche Erfolgsfaktoren. Rollen sind hierbei bedeutender als Hierarchie. Dem demografischen Wandel und dem Fachkräftemangel kann mit Freiheit zur (Mit-) Gestaltung, wertschätzender und vertrauensvoller Führung nicht von oben, sondern aus der Mitte begegnet werden. Führung ist vielmehr auch eine Dienstleistung.

### **Partnerschaften**

Unternehmen bieten zunehmend Leistungen in Kooperation und Kollaboration mit Partnern an, um bestehende Services zu verbessern und/oder neue Services zum gegenseitigen Nutzen zu erbringen. Die jeweiligen Partner können sich in solchen Zusammenschlüssen auf ihre Kernkompetenzen fokussieren um dann gemeinsam stark am Markt aufzutreten, ohne die wirtschaftliche Selbständigkeit aufzugeben. Dies gelingt u.a. durch:

- authentische gemeinsame Strategien und Ziele, sowie eine Harmonisierung der Wertesysteme. Kulturelle Verträglichkeiten sind somit notwendig, um durchgängig exzellente Kundenerlebnisse zu ermöglichen.
- vernetzte Prozesse/Systeme und notwendige Handlungsspielräume sind die Basis, um auf Kundenanforderungen gemeinsam zeitnah und leistungsstark zu reagieren.
- Kommunikation, die von der Kundeneinbindung in Verbesserungen/ Entwicklungen über den Leistungseinkauf und -erbringung gewährleistet, dass Versprechen nach außen und Kundenservice insgesamt wie aus einem Guss erfolgen.
- gezielten, unternehmensübergreifenden Einsatz der Kompetenzen der Mitarbeiter und Ressourcen.

Partnerschaften können extern und intern gebildet werden. Gerade interne Servicepartnerschaften sind in größeren Organisationen ein Erfolgsfaktor durch exzellenten Kundenservice.

### **Digitale Technologien**

Umfassende Datenanalysen sind notwendig, um ein ganzheitliches Verständnis des Kundenverhaltens und deren zukünftigen Bedürfnisse zu erhalten. Dazu können u.a. Daten aus einem ganzheitlichen Customer Experience Management und Erkenntnisse aus einem umfassenden Touchpoint Management entlang der Customer Journey genutzt werden.

Digitale Technologien helfen einerseits bestehende Geschäftsmodelle/Prozesse zu optimieren. Dazu gehören Bereiche wie nutzer-/kontextbezogene, dynamische Anpassung von Inhalten oder der verstärkte Einsatz standortbezogener Interaktionen sowie ganzheitliche Kundenkommunikation/Interaktionen über alle Kanäle. So gelingt eine transparente Kommunikation zwischen den Unternehmen, deren Mitarbeiter, den Kunden und Partnern. Andererseits helfen digitale Technologien neue Geschäftsmodelle zu etablieren und erleichtern die Zusammenarbeit zwischen Kunden und Partnern.

### **Handlungsfelder**

Das Thema „Customer Service 4.0“ umfasst vier wesentliche Handlungsfelder:

1. Das Unternehmen auf eine kontinuierliche oder – je nach dem – disruptive Marktveränderung ausrichten. Eine ganzheitliche Service 4.0 Strategie umsetzen, dabei mit Vorbild führen und beachten, dass die Kultur ein sehr wichtiger Treiber nicht nur für das Betriebsergebnis, sondern auch für die Qualität der Stakeholder-, und damit Kunden-beziehungen ist. Mitarbeiter sind nicht nur Ressourcen.
2. Service Excellence – Verbessern des bestehenden Kundenservice auch durch Integration von innovativen Informations-/Kommunikations- und Dienstleistungs-Techniken und persönlicher Verbundenheit.
3. Schaffen von neuen Kundenservices mit hohem Nutzenpotenzial und/oder Erlebniswert – auch in Wertschöpfungsnetzwerken mit anderen Leistungserbringern/Unternehmen.
4. Eine Servicekultur, agile Strukturen und innovative Methoden etablieren, so dass die Mitarbeiter begeistert besten Service erbringen wollen und Kunden dies wahrnehmen und wertschätzen.

## Herausforderungen für den Kundenservice der Zukunft Was ist zu tun?

Für die Unternehmen entsteht aus der digitalen Transformation im Kundenservice ein Spannungsfeld, das sie herausfordert, die neuen Aufgaben erfolgreich zu bewältigen.



## Strategisches

- Die richtige Strategie ist die Basis für die digitale Transformation im Kundenservice. Herausragender Kundenservice erfordert die gezielte Ausrichtung von digitalen Technologien, Organisationen, Mitarbeitern und Partnern auf Märkte und Kunden.
- Es gilt hineinzuspüren in die Chancen der Zukunft
- Das P von Plan-Do-Check-Act-Modell entfällt nicht, wird hier aber anders interpretiert – P = Perspektive, Potenzial oder Priorität
- Unternehmen verstehen Markt-/Kundenerwartungen umfassend und richten sich auf kontinuierliche oder disruptive Marktveränderungen aus.
- Das Management lebt Kundenorientierung vor und schafft ein Umfeld, in dem die Mitarbeiter in die Lage versetzt werden, gern wiederholbar herausragende Kundenerlebnisse zu erbringen.
- Unternehmen generieren neue und zusätzliche Alleinstellungsmerkmale, um sich im Wettbewerb zu behaupten.
- Als Antwort auf das sich stark veränderte Umfeld streben Unternehmen danach, zukunfts- und wettbewerbsfähig zu bleiben, Strukturen zu schaffen, die es ermöglichen, bestehende Services zu verbessern und – mit oder ohne Partner – neue, innovative Services zu erbringen.
- Das duale Organisationssystem ist eine Möglichkeit, die Leistung sowohl in stabilen Prozessen als in selbstorganisierter Netzwerkarbeit zu erbringen  
<https://blog.dgq.de/wie-kommen-klassische-und-agile-vernetzte-strukturen-zusammen>
- Durch die fortschreitende Digitalisierung entwickelt sich zunehmend ein Hybrid aus Homeoffice und Arbeiten im Büro. Bisher waren wir es auf der Arbeit gewohnt oft persönlich zu kommunizieren. Daher sind zukünftig noch mehr geeignete psychosoziale Rahmenbedingungen notwendig, um die sozialen Kontakte und eine erfolgreiche Zusammenarbeit weiter zu ermöglichen – intern wie auch in der Kommunikation mit den Kunden.
- Besondere Formate der Führung über Distanz werden gebraucht. Führungskräfte organisieren in virtuellen Räumen z.B. am Kanban-Board gemeinsamen Austausch über Aufgaben/Projekte hinterfragen aber auch Belastung und regen Belastungsausgleich im Team oder Netzwerk an.

## Kulturelles

- Mitarbeiter und hierbei auch Führungskräfte sind fähig und befähigt, den Service der Zukunft zu erbringen. Dazu ist nicht nur ein sicherer Umgang mit der nötigen Technik und sozialen Medien erforderlich, der die Erfüllung individueller Kundenanforderungen im direkten Kundenkontakt ermöglicht. Vor allem die Motivation der Mitarbeiter ist ein wesentlicher Faktor für exzellenten Service.
- Führungskräfte reflektieren ihr Verhalten, zeigen sich stets lernbereit und holen sich dafür Feedback. Sie schaffen zunehmend offene, agile und vernetzte Strukturen und fördern durch eigenes Vorleben Veränderungskompetenz, Kreativität, Lernbereitschaft, kollektive Problemlösungen und vernetztes Denken.
- Informelle Treffen in Unternehmen verändern sich durch die hybride Arbeitsweise. Neue Orte der Begegnung werden im digitalen Raum geschaffen, bei denen sich Mitarbeiter abseits von geschäftlichen Themen austauschen können.
- Führungskräfte informieren ihre Mitarbeiter proaktiv über alles Wichtige, und geben Raum zur Reflexion.
- Pick-up-Feedback-Kultur aufbauen: Feedback holen ist wichtiger als Feedback geben. Jeder entscheidet, wann und von wem er welches Feedback (Wertschätzung, Rat-schlag, Coaching, Evaluation oder Training on the Job) haben möchte und wird es selbst formulieren.
- Jeder bringt sich mit seinen Stärken ein „und gibt alles“. Erfolge werden gemeinsam gefeiert, Stärken gestärkt, Wertschätzung gelebt und Wertschöpfung generiert.
- Digitale Kommunikation erfolgt formell und informell. Es gilt hier Balance zu finden. Mitarbeiter werden schneller über verschiedenste digitale Kanäle (E-Mail, Chats, Videokonferenzen, Managementtools, etc.) eingebunden und informiert bzw. geraten unter Druck, solche Kanäle zeitnah und vollständig zu bedienen. Informationen gilt es trotz der digitalen Möglichkeiten in geeignetem Maße zu kanalisieren.
- Informelle Kommunikation innerhalb des Unternehmens und mit Kunden ist ein Baustein vertrauensvoller Zusammenarbeit und kann die formale Seite sinnvoll ergänzen.

## Innovatives

- Kundenbedürfnisse und -erwartungen werden fortlaufend über ein umfassendes Customer Feedback Management (CFM) erfasst, analysiert und nach Möglichkeit erfüllt. Damit die Unternehmensleistung kontinuierlich verbessert werden kann, werden Kunden sowie andere Stakeholder in allen Lebensphasen der Services aktiv einbezogen.
- Ein ganzheitliches Customer Experience Management (CEM) hilft die höheren Kundenerwartungen nach intuitiven, proaktiven, personalisierten und individuellen Services mit hohem Nutzen und Erlebniswert zu erfüllen.
- Der veränderte Wettbewerb erhöht den Innovations-, Effizienz- und Kostendruck; die entsprechenden Kosten können nur teilweise an den Kunden weitergegeben werden. Gute, kundennahe, pragmatische und authentische Lösungen können daher – soweit dies von den Kunden akzeptiert wird – als Teil der Prozesse auch Self-Services und Gamification-Elemente beinhalten.
- Die Anwendung innovativer Methoden und Sichtweisen wie Customer Journey, Kollaboration, Persona, Theorie U in Verbindung mit Design Thinking u. a. wird bedeutender.
- Unternehmen werden sich zunehmend mit Kunden und Partnern zu Wertschöpfungsnetzwerken zusammenschließen, um bestehende und neue Services gemeinsam zu erbringen.

## Operatives

- Services müssen Hand in Hand gehen: Ob digitale Prozesse oder direkter Kundenkontakt – es darf keine Brüche geben, die die Serviceleistung einschränken.
- Die Unternehmensstruktur, Prozesse und Tools müssen dafür geeignet sein, die Kundenkanäle ganzheitlich zu managen, Echtzeitdaten zu nutzen und das Wissen digital, schnell und effizient zu teilen, um perfekte Services zu ermöglichen
- Kunden sind in ihrem Kommunikationsverhalten autonomer und flexibler geworden; Services müssen in allen Kundenkanälen mit derselben Qualität und demselben Informationsstand bereitstehen. Durch mobile Technologien und eine kanalübergreifende Verfügbarkeit individueller Informationen müssen Entscheidungen der Kunden in allen Kanälen gleichermaßen möglich sein.
- Reaktionen auf Kundenfeedback müssen spezifischer werden, um hohe, individuelle Kundenerwartungen zu setzen und auch neue Kunden zu gewinnen, auf die die Angebote eines Unternehmens optimal passen.

## Zusammenfassung

Die genannten Maßnahmen in den aufgezeigten Handlungsfeldern ermöglichen Unternehmen, ihre Kundenbeziehungen zu verbessern, bestehende Services zu optimieren und neue Serviceleistungen anzubieten.

Der aufgezeigte Trend wird sich durch die Auswirkungen der Pandemie weiter verstärken. Die Unternehmen werden auch verstärkt die Möglichkeit nutzen, sich in Wertschöpfungsnetzwerken zusammenschließen. Dadurch können höhere Umsätze und bessere Margen erzielt werden.

### Autoren:

Fachkreis Exzellenter Kundenservice:

- Christian Ziebe
- Helmut Kremer
- Birgit Becker
- Albrecht Buchmeister
- Sven Wolf

### Kontakt:

fk-dl@dggaktiv.de

### Stand:

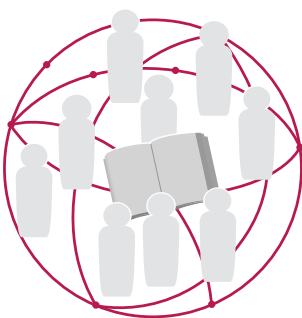
06/2021 (Ausgabe 5)

---

## Reifegradbewertung Customer Service 4.0

Und wo stehen Sie? Wir bieten Ihnen ein kostenfreies Online-Tool zur Selbstbewertung an, mit dem Sie den Reifegrad zum Customer Service 4.0 für Ihr Unternehmen prüfen können:

[dgq.consense-gmbh.de](http://dgq.consense-gmbh.de)



### DGQ-Jedermanns-Lizenz

Dieses Werk darf unter den Bedingungen der [DGQ-Jedermanns-Lizenz](#) verwendet werden.

DGQ-Mitglieder dürfen dieses Werk zusätzlich unter den Bedingungen der [DGQ-Mitglieder-Lizenz](#) verwenden.

Jedermann darf dieses Werk

- vervielfältigen und weiterverbreiten
  - für beliebige Zwecke, sogar kommerziell, nutzen
- unter folgenden Bedingungen:
- Nennung der Autoren und der Lizenz
  - Keine Veränderungen vornehmen

(identisch mit Creative Commons BY-SA)



Erläuterungen und juristisch bindende Lizenz: [dgq.de/u/jederlizenz](http://dgq.de/u/jederlizenz)

---

Verstehen.

---

Verbessern.

---

Verantworten.

---

August-Schanz-Str. 21A  
60433 Frankfurt am Main  
T 069 95424-0  
F 069 95424-133  
info@dgq.de  
[www.dgq.de](http://www.dgq.de)



---

Deutsche Gesellschaft  
für Qualität