

Dem Kunden auf der Spur: Der Weg vom Customer Relationship Management zum Customer Experience Management

Gedanken, Erklärungen und Ansätze für eine systematische Einführung von Customer Experience Management in Unternehmen

Wenn es um Kaufentscheidungen geht, trauen Kunden einander mehr, als sie den Versprechungen der Unternehmen Glauben schenken. Im Internet stellt sich diese Aussage als Kommunikation unter Gleichgesinnten (peer-to-peer) in diversen Foren, Communities und anderen sozialen Medien in wesentlich potenziertes Form dar. Die bisher praktizierte Form klassischer Marketing-Kommunikation vom Unternehmen in Richtung Kunden wird dadurch immer mehr zersetzt. Als Reaktion darauf folgen Unternehmen ihren Kunden in die digitale Welt und stehen dort der immensen Herausforderung gegenüber, die Verbindung zu ihren Kunden nicht zu verlieren. Hinzu kommt, dass die Kunden immer mehr darauf achten, ein stimmiges Gesamtpaket aus Kommunikation, Interaktion und Nutzenaspekten zu erhalten. Vor dem Hintergrund dieser Ausgangssituation besteht die Aufgabe der Unternehmen darin, das Kundenerlebnis (Customer-Experience) entlang der Kette aller Kontakt- und Ereignispunkte (Customer Journey) nahtlos zu gestalten. Dies geschieht sowohl online, als auch offline.

Der Ansatz des Customer Experience Managements beschreibt dazu eine geeignete Kundenzugangs-Strategie, welche konsequent die Perspektive des Kunden einnimmt und auf den Möglichkeiten, welche die Digitalisierung des Marketings mit sich bringt, aufbaut.

Der nachfolgende Aufsatz erläutert die Hintergründe und den Nutzen von Customer Experience Management in Unternehmen und zeigt in acht „Eckpfeilern“ mit praktischer Hilfestellung auf, wie es gelingen kann, Customer Experience als Wettbewerbsfaktor im Unternehmen zu etablieren.

Mit Customer Experience Management wird CRM beziehungsstauglich

Die Fähigkeit von Unternehmen, eine herausragende Customer Experience zu bieten, wird in Zukunft immer mehr zum Motor für langfristige Wettbewerbsvorteile. Nur eine konsequente Fokussierung auf den Kunden ermöglicht es, dessen Bedürfnisse schneller zu erkennen, Hypothesen über Markttrends zu verifizieren (oder diese zu verwerfen) und letztlich das Unternehmenswachstum zu sichern.

In diesem Szenario verändern sich vor allem die Inhalte des Marketings. Diese werden um die Aufgabe ergänzt, die Erwartungen und Anforderungen der Kunden mit den wirtschaftlichen Zielen des Unternehmens über sämtliche Berührungspunkte hinweg in Übereinstimmung zu bringen. Unter dem Begriff „Berührungspunkte“ sind dabei wortwörtlich sämtliche Kontakte zu verstehen, welche die Kunden während des Kundenlebenszyklus erfahren, angefangen von der Werbung über die Auslieferung der Produkte, die Gestaltung des „Kleingedruckten“ auf der Rechnung, die Nutzung der

Produkte, die Inanspruchnahme der Dienstleistungen, den Umgang mit Anfragen und Reklamationen, die Produktentwicklung bis hin zum Wiederkauf oder der Vertragsbeendigung.

Aufbauend auf der Fähigkeit zu erkennen, welche Ziele, Interessen und Aufgaben ihre Kunden verfolgen und welche weiteren Bedingungen es zu erfüllen gilt, damit aus Interessenten loyale Kunden werden, muss es dem Marketing gelingen, diese Erkenntnisse in einer durchgängigen Customer Experience umzusetzen.

Die Denkweise, wie eine kundenzentrierte Unternehmensstrategie aufzubauen ist, bedingt einen Paradigmenwechsel. Ausgelöst wird dies durch die Neugewichtung der Beziehung zwischen Unternehmen und deren Kunden. In Folge der zunehmenden Digitalisierung von Kommunikation, Produkten und Dienstleistungen hat sich eine Verschiebung der Marktmacht zu Gunsten der Kunden ergeben. Die Vielfalt an Informationen über Produkte und Hersteller wächst im Internet genauso schnell wie die Anzahl an Alternativen, die sich den Kunden dazu anbieten. Geschäftsmodelle, die gestern noch als ertragreich galten, werden heute schon von Startups in die digitale Welt überführt. In manchen Fällen reicht alleine schon die Digitalisierung des Vertriebs oder von Teilen der Leistungserstellung, um Branchen ins Wanken zu bringen. So geschehen im Taxi-Gewerbe oder bei der medizinischen Beratung (in den USA).

Zur Sicherung des Geschäftserfolgs wird es für Unternehmen von hoher Bedeutung sein, ein grundsätzliches und tief greifendes Verständnis für die sich schnell wandelnden Bedürfnisse der Kunden zu entwickeln und die gewonnenen Einsichten für sich zu nutzen.

Wofür steht "Customer Experience"?

Die Customer Experience ist die Summe aller Erfahrungen einer Person, welche diese durch die Kommunikation des Unternehmens, durch den Konsum bzw. die Verwendung von Produkten und Leistungen sowie durch die Interaktion mit dem Unternehmen über alle Kontaktpunkte hinweg erfährt. Die subjektive Beurteilung dieser Erfahrungen dient der Person als Entscheidungsgrundlage bzw. als Referenzwert für weitere Transaktionen mit diesem oder anderen Unternehmen.

Die Customer Experience wird über den gesamten Kundenlebenszyklus wahrgenommen und beginnt mit den Werbeversprechen des Unternehmens und reicht bis hin zu funktionierenden Produkten über den Garantiezeitraum hinaus.

Schaffung einer Win-Win Situation für Unternehmen und Kunden

Während Unternehmen Daten über ihre Kunden sammeln, sind letztere bereits auf Augenhöhe zu den Anbietern. Besser noch als die Anbieterseite verfügen die Kunden über immer mehr und leichter zugängliche Informationen über Unternehmen, deren Leistungsfähigkeit, Angebote und mögliche Alternativen. Das begrenzte Warenangebot des stationären Vertriebs wird quasi über Nacht durch die unendlich wirkende Vielfalt im Internet bedroht. Dem entsprechend ändern die Kunden, Generationen-übergreifend, ihre Präferenzen und ihr Einkaufsverhalten, situativ und in fast unberechenbarer Weise. Die Kunden von heute sind deutlich besser informiert als bisher, was zu einer generell höheren Erwartungshaltung an die Customer Experience führt.

Auch heute steht ein Wunsch oder ein konkreter Bedarf am Anfang der Customer Journey, sprich der Evaluierungsphase. In deren Verlauf erweitert sich die Anzahl der möglichen Optionen eher, als sich zu verringern. Zusätzlich haben die im Internet veröffentlichten Erfahrungen anderer Käufer und Nutzer häufig einen bedeutenden Einfluss auf die eigene Kaufentscheidung.

Die sozialen Medien ermöglichen es den Verbrauchern, aus der Anonymität heraus eine neue Marktmacht auszuüben. Die persönlichen Erfahrungen mit Unternehmen und deren Leistungen werden nicht mehr nur im eigenen Bekanntenkreis weiter gegeben, sondern sind mit einer Veröffentlichung im Internet für jedermann zugänglich. Dies ist eine gefährliche Situation für Unternehmen, vor allem wenn auf die Anliegen unzufriedener Kunden nicht reagiert wird und es zur Eskalation kommt.

Studien über das Kaufverhalten nach Beschwerden haben ergeben, dass sich nur 25% aller Kunden mit einem Problem bei dem dafür verantwortlichen Unternehmen beschweren. 90% aller Kunden, deren Beschwerde erfolgreich gelöst wird, werden erneut bei diesem Unternehmen kaufen. Von den 75% der Kunden, die sich nicht über das Problem beschweren, werden 25% nicht erneut bei diesem Unternehmen kaufen. Es macht also aus wirtschaftlicher Betrachtung durchaus Sinn, Beschwerden ernst zu nehmen und darauf zu reagieren.

Die für Unternehmen wie Kunden beidseitig gewachsene Markttransparenz bietet neue Chancen auf Seiten der Unternehmen. Diese gilt es zu erkennen und davon im Rahmen des Digitalmarketings zu profitieren. Marketingabteilungen müssen sich darauf einstellen: anstelle einer einseitigen Kommunikation muss ein echter Dialog mit den Kunden in Gang gesetzt werden. Ein wesentlicher Anteil der Informationen über Produkte fließt über diverse digitale Kanäle. Der klassische Verkäufer kommt in dieser Situation, wenn überhaupt, immer später ins Spiel.

Durch die Allgegenwärtigkeit der mobilen Endgeräte sowie die Parallelität von Online- und Offline-Kontaktpunkten, werden die ausgetauschten Nachrichten immer individueller. Die Präferenzen von Interessenten und Kunden können leichter identifizierbar werden. Der Lebenszyklus des Kunden vom Interessenten zum Käufer und zum Nutzer wird besser nachvollziehbar und leichter steuerbar. Es können wesentlich mehr neue Interessenten aus den digitalen „Quellen“ generiert und über Aktionen im Direktmarketing mit den für sie relevanten Botschaften und Inhalten angesprochen werden.

Die Kunden von heute bewegen sich oft über mehrere Kanäle hinweg, um eine einzelne Aufgabe oder Transaktion auszuführen. Das operative Marketing sollte die Flexibilität aufweisen, in den von den Kunden bevorzugten Kanälen präsent zu sein. Zusätzlich sind im Unternehmen Kompetenzen erforderlich, welche eine auf den Kunden gerichtete Organisationsentwicklung, einen hohen Grad an horizontaler wie vertikaler Koordination und neue Technologien miteinander vereinen. Ohne Digitalisierung und Automatisierung der Marketingprozesse sind diese Anforderungen nicht zu bewältigen.

Schwachstellen von CRM-Projekten

Schon seit Jahren wird Kundenbeziehungs-Management als Wettbewerbsvorteil angesehen, doch richtig ausgespielt wurde dieser nur in den wenigsten Unternehmen. Viele CRM-Projektteams standen und stehen vor der Fragestellung, was Kundenzentrierung überhaupt für ihr Unternehmen bedeutet und wie diese zu gestalten wäre. Bereits die Interpretationen für den Begriff Customer Relationship Management sind vielfältig. Für die meisten Unternehmen die sich mit CRM beschäftigen, steht die Schaffung einer 360-Grad-Sicht im Mittelpunkt. Sofern Daten-Silos vorhanden sind, stehen die Datenkonsolidierung und Datenbereinigung sowie in vielen Fällen die Integration des ERP als Aufgaben voran. Ist die Datenbasis geschaffen gilt es, Potenziale zu erkennen und diese effizient auszuschöpfen. Zu diesem Zweck steht ein breites CRM-Instrumentarium zur Verfügung, angefangen von der Kundendaten-Analysen über die Segmentierung, Kampagnen-Automation, Sales Force Automation, Call-Center Integration bis hin zu Loyalty-Programmen, um nur einige der wichtigsten Instrumente zu nennen.



Abb. 1: unterschiedlicher Kunden-Fokus von CRM und CEM

Der Kunde soll zwar in den Mittelpunkt der Bemühungen gestellt werden, dabei gelten als Ausgangspunkt der Kundenzentrierung aber überwiegend die innerbetrieblichen Prozesse. Die eingesetzte Technologie wird zum Wettbewerbsvorteil ernannt. Dies ist logisch, denn Unternehmen denken konkurrenzorientiert. Doch decken sich die wirtschaftlichen Interessen des Unternehmens mit denen der Kunden? Gelingt es mit dem eingesetzten CRM-Instrumentarium überhaupt, ein Verständnis für die Bedürfnisse der Kunden zu entwickeln? Zu dieser Fragestellung sei folgende Beobachtung aus der Praxis angeführt: in vielen CRM-Projekten werden mit hohem Aufwand Marketingkreisläufe und ein ausgefeiltes Lead-Management zur Vertriebssteuerung eingeführt. Mit ausreichender Überzeugungsarbeit werden der Außendienst, der Service-Bereich und das Back-Office dazu gebracht, die Systeme zu nutzen. Die Kundendaten-Basis wächst an mit Kontakten, Terminen, Angeboten und Transaktionsdaten. Nur die Anfragen und Beschwerden der Kunden können nirgendwo systematisch erfasst werden. Ein entsprechendes „Modul“ soll in einem späteren Release eingeführt werden. Die „360-Grad-Sicht“ enthält in diesen Fällen bereits eine entscheidende Lücke

und das Unternehmen vergibt sich, was noch schlimmer ist, eine bedeutsame Chance zur Interaktion mit seinen Kunden.

Acht Eckpfeiler für ein besseres Customer Experience Management

Um eine maßgeschneiderte Customer Experience zu bieten, muss die Ereigniskette entlang der vom Kunden durchlaufenen Customer Journey permanent überprüft und optimiert werden. Die besondere Herausforderung dabei ist, dass es nicht lediglich eine „Customer Journey“ gibt, genauso wie es nicht nur eine „Customer Experience“ gibt. Jeder Kunde möchte individuell behandelt werden. Dies gilt in der persönlichen Betreuung und Beratung genauso wie in der digitalisierten Welt.

Vor dem Hintergrund dieser Herausforderung empfiehlt es sich, einige Eckpfeiler zur Gestaltung und Ausrichtung der Customer Experience aufzustellen.

Der nachfolgen dargestellten acht Eckpfeiler der Customer Experience berücksichtigen, wie sich die Aktivitäten innerhalb der Organisation auf die Customer Experience auswirken und gleichzeitig sicher gestellt werden kann, dass eine vollständige, konsistente und kontinuierliche Kundenwahrnehmung gewährleistet ist.

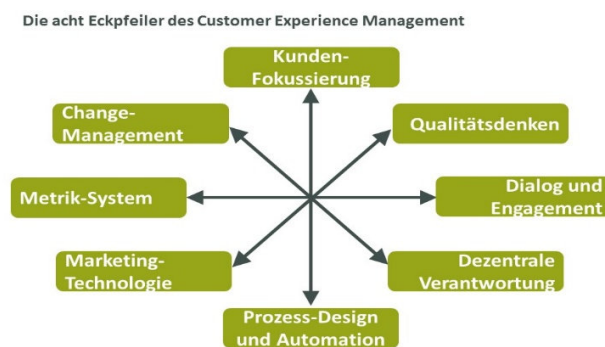


Abb. 2: Die acht Eckpfeiler des Customer Experience Management

Erster Eckpfeiler: Customer Experience Management orientiert sich an der Wahrnehmung der Kunden

Das Konzept des Customer Experience Managements, abgekürzt CEM, beinhaltet einen ganzheitlichen Ansatz, der sich über die komplette Customer Journey, also alle Phasen des Kundenlebenszyklus erstreckt und dabei eine hohe Bedeutung auf die Gestaltung sämtlicher Kontaktpunkte legt. Bei jedem dieser „Moments of Truth“ summiert sich das Kundenerlebnis zu einer in der Tendenz positiven oder negativen Gesamterfahrung.

Für Unternehmen ist es wichtig zu verstehen, welche Wahrnehmung der Kunde vom Unternehmen hat und vor allem, wie diese Wahrnehmung zustande kommt. Aber erkennen Unternehmen unsere Bedürfnisse richtig und bieten uns die dazu passenden Lösungen an? Und reichen immer neue Innovationen alleine aus, Kunden an Unternehmen zu binden?

Die Kombination von Technik und Internet richtet sich zum Beispiel immer mehr auf die Erfüllung vermeintlicher Wünsche und Bedürfnisse aus: angefangen von Armbändern mit Sensoren zur Messung unserer Fitness bis hin zum „Internet of Things“ welches es dem Kühlschrank ermöglicht, seine Vorräte selbstständig aufzufüllen oder den Seifenspender am Flughafen ein Signal senden lässt, wenn dieser nachgefüllt werden muss. In der Regel werden solche Lösungen über Apps auf unseren Smartphones gesteuert. In der Praxis kann es dann aber schon einmal etliche Wochen von der Bestellung bis zur Auslieferung des mit viel Werbeaufwand angekündigten, brandneuen Smartphones dauern. Vom Verkäufer gibt es in der langen Wartezeit keine Erklärung und natürlich auch keine Entschuldigung. In der Zwischenzeit kommt jedoch zuverlässig aus der Buchhaltung die Rechnung in voller Höhe. In den Ladenlokalen desselben Anbieters liegen die Geräte kurz nach der Bestellung zum Verkauf aus. Jedoch sind Internet und Ladenlokale aus Sicht des Anbieters zwei verschiedene Vertriebskanäle. Das Gerät also in einem Ladenlokal abzuholen, statt weiter auf die Lieferung zu warten, ist nicht möglich.

Für den Kunden stellt sich die Frage, was ihn die Vertriebskanäle des Unternehmens angehen? Schließlich zählt nur, die gekaufte Ware schnellstmöglich in Händen zu halten und benutzen zu können. Und bei einem neuen Smartphone kann das zu einem sehr emotionalen Moment werden. Anstelle einer ehrlichen Kommunikation über die Lieferverzögerung erhält der Kunde von Seiten des Anbieters nur ein enttäuschendes Schweigen.

Dasselbe Unternehmen gibt gleichzeitig jedes Jahr Millionen an Euros für Social Media aus. Über Twitter-Kanäle, Facebook-Seiten, Blogs, Youtube und Business Netzwerke wird der Dialog mit den Kunden aufgebaut. Hunderte Mitarbeiter werden damit beschäftigt, Tweets, Posts und Umfragen zu analysieren, Kundenprofile und Personas zu bilden und Kennzahlen in Cockpits aufzubereiten.

Die Perspektive des Kunden einnehmen

Was viele Unternehmen nicht haben, ist ein grundsätzliches Verständnis über Konsumenten und Abnehmer. Diese Einsichten lassen sich nicht in Segmentierungsansätzen gewinnen: Wann und wie hören die Kunden von einem Unternehmen? Wann und wie werden die Produkte genutzt? Wie prägt die Werbung das langfristige Gesamtbild des Unternehmens? Welche Aufgabenstellungen versuchen die Abnehmer zu lösen? Welche ökonomischen, ökologischen, ethischen Erwartungen bestehen an das Unternehmen? Wie werden Probleme mit dem Produkt gelöst? Ganz im Gegenteil: im Wesentlichen wurden die heutigen Kommunikations-, Verkaufs- und Service-Prozesse um die Herausforderungen von gestern herum maßgeschneidert und in der vorhandenen Bürokratie verankert.

Anstatt jedoch nach den Beispielen aus anderen Unternehmen zu suchen ist es wichtiger, auf das eigene Unternehmen und die eigene Organisation schauen: Wie erleben unsere Kunden unsere Marketing-, Verkaufs- und Service-Prozesse? Wie gut sind unsere Partner-Unternehmen in unsere Prozesse eingebunden? Was machen wir mit den Informationen aus den verschiedenen Kommunikationskanälen? Dabei ist zu bedenken, dass wir es heute nicht mehr mit „den“ Kunden zu tun haben. Vielmehr gliedert sich das Kollektiv „Kundschaft“ in eine Vielzahl von „Persönlichkeiten“,

die es in geeigneter Weise zu segmentieren und entsprechend zu ihren Bedürfnissen individuell zu adressieren gilt.

Quellen der Erkenntnisse

Dem Kunden zuzuhören und seine Bedürfnisse zu verstehen sollte eine Selbstverständlichkeit sein. Die gesamte Unternehmenskultur ist darauf auszurichten, die Stimme des Kunden (Voice of the Customer) wahrzunehmen und aus dem Gehörten zu lernen.

Erkenntnisse über die Kundenbedürfnisse liegen in der Regel aus Beschwerden, den Anfragen aus dem Service-Center, aus dem Input von Fokusgruppen oder aus Umfragen vor. Diese Quellen können erweitert werden um soziale Medien, dem Feedback der Mitarbeiter sowie den internen Prozessdaten (z.B. Garantieansprüche, Fehllieferungen, Spätlieferungen, Rechnungskorrekturen, Zahlungsverzug). Der Input der Mitarbeiter ist bedeutsam, weil diese häufig die genauen Ursachen von Problemen darstellen können. Die vorliegenden Informationen haben jedoch keine Bedeutung, solange diese nicht miteinander in Beziehung gesetzt worden sind. Erst aus diesem Schritt können Ansätze für das Change-Management, also die Optimierung der Customer Journey und der Customer Experience, entwickelt werden.

Kunden-Einsichten in der Customer Journey operativ einsetzen

Kundenzentrierte Unternehmen schaffen es, Erkenntnisse auf Basis des Individuums zu gewinnen und ihre Produkte, Dienstleistungen und das Kundenerlebnis zu differenzieren. Kunden haben heterogene Anforderungen und es gilt, die Gemeinsamkeiten in den Zielen zwischen Kunden und Unternehmen zu identifizieren und das eigene Handeln darauf auszurichten.

Dazu ein Beispiel: viele Personen würden gerne an einer Luxus-Kreuzfahrt durch die Karibik teilnehmen, aber nur wenige können sich eine solche Reise leisten. Eine wesentlich kleinere Gruppe davon ist bereit und hat die finanziellen Möglichkeiten, eine solche Reise sofort zu buchen. Die Motive für die Reise können schließlich sehr unterschiedlich sein, genauso wie die Erwartungen an den Verlauf und die Preisbereitschaft.

So könnten sich durch Segmentierungsverfahren Profi-Kreuzfahrer, Abenteuerer, Paare in Flitterwochen, Single-Senioren usw. identifizieren lassen. Je besser es in der Analyse der Kundendaten gelingt, Mikrosegmente anhand der Bedürfnisstrukturen der Kunden zu ermitteln, desto besser kann auch der Informationsbedarf differenziert bedient und auf den verschiedenen Kanälen im Laufe der Customer Journey bereitgestellt werden.

Zu beachtende Fragestellungen sind:

- Wie schnell ändern sich die Bedürfnisse der Kunden im Zeitverlauf?
- Wie gut ist die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen auf Trends und Marktentwicklungen ausgerichtet?
- Wie erfolgreich sind die Kampagnen für Wiederkäufe, Cross-Selling und Up-Selling?

Zweiter Eckpfeiler: Für die richtige Erwartungshaltung sorgen

Viele Probleme, die ein Kunde mit einem Unternehmen erfährt, haben ihre Ursache in nicht erfüllten Erwartungen. Daher ist es Aufgabe des Unternehmens, die Erwartungen des Kunden an Produkte und Dienstleistungen durch geeignete Maßnahmen von Anfang in die richtige Richtung zu lenken.

Beim Kauf einer Ware oder Dienstleistungen erwarten die meisten Kunden lediglich genau das zu erhalten, was ihnen versprochen wurde. Doch alleine die Bereitstellung der angepriesenen Leistungen ist in vielen Fällen schwierig genug. Eine Lücke zwischen den Erwartungen der Kunden und der Realität der erbrachten Leistungen wird oftmals durch folgende vier Faktoren hervorgerufen:

- Das Marketing und der Vertrieb tendieren dazu, die positiven Aspekte ihres Angebots zu überzeichnen und mögliche Einschränkungen und Schwächen zu verheimlichen.
- Die Kunden können überzogene und vielfältige Erwartungen an Produkte und Dienstleistungen mitbringen, welche in der Marketing-Kommunikation bzw. im Verkaufsgespräch erkannt und korrigiert werden müssen.
- Die Gestaltung der Prozesse in der Kauf-, Nutzungs- und Servicephase entsprechen nicht den Erwartungen der Kunden.
- Die Situation, unter der Produkte genutzt werden, kann bei demselben Kunden im Zeitverlauf unterschiedlich ausfallen. Damit können sich sowohl die Customer Experience als auch die Toleranz gegenüber Problemsituationen durch den Kontext der Nutzung ändern. Der Ausfall eines Kabelnetzes während der Übertragung eines Wimbledon-Finales wird sicher von vielen Zuschauern anders bewertet als ein Ausfall während der Wiederholung einer amerikanischen TV-Soap.

Ein Beispiel, wie es gelingen kann, die Erwartungshaltung anzupassen, führt über die umfassende Aufklärung des Kunden bezüglich der tatsächlichen Produkteigenschaften. In einem Online-Shop für Bekleidung kommt es in der Regel zu einer relativ hohen Zahl an Rücksendungen. Als präventive Maßnahme können die Kunden vor dem Kauf mehr Produktinformationen z.B. über Schnitte und Passgrößen erhalten. Die Größe „XL“ mag bei einem Hemd amerikanischer Herkunft anders ausfallen als bei einem Hemd „Made in China“. Auch andere Kunden können ihre Erfahrungen bei der Nutzung von Produkten in die Beschreibungen einfließen lassen. Durch Crowd-Sourcing wird die Unsicherheit über die Produkteigenschaften reduziert und die Kaufentscheidung deutlich erleichtert.

Zu beachtende Fragestellungen sind:

- Was sind die fünf am häufigsten gestellten Anfragen von Kunden an das Service-Center?
- Welche Abteilungen im Unternehmen erhalten regelmäßig einen Report über Beschwerden?
- Wurden die Ursachen für die zehn häufigsten Kundenbeschwerden bereits methodisch analysiert?

Dritter Eckpfeiler: Kundenkontakte fördern und erleichtern

Sämtliche Chancen zum Kundendialog sollten genutzt werden, denn jeder positiv abgeschlossene Kontakt bietet höchste Chancen, Zufriedenheit beim Kunden zu erzeugen, diesen zu binden und zum loyalen Käufer zu machen. Abgesehen von den wichtigsten Ansprechpartnern zum Kunden, den

Mitarbeitern, bieten sich alle medialen Kanäle an, um die Kontaktquote zu steigern. Es gilt, die technischen Möglichkeiten auszunutzen und, passend zu den Zielgruppen, auszuweiten. Zum Repertoire bei den digitalen Medien zählen Smartphone basierte Anwendungen („Apps“) oder es können Gamification-Programme eingesetzt werden. Mit Bonusprogrammen (Loyalty Programs) lassen sich wertvolle Informationen über das Kaufverhalten, demografische Verhältnisse in der Kundschaft und Bedürfnisse ermitteln.

Kundenfeedback als Chance nutzen

Die ständige Wahrnehmung und Verarbeitung des Kunden-Feedbacks (Voice of the Customer) ist eine wichtige Säule für die Gestaltung einer vom Wettbewerb differenzierenden Customer Experience. Das Kunden-Feedback ist aber nicht lediglich über einen Beschwerdekanaal aufzunehmen. Vielmehr eignen sich alle Kontaktpunkte und –kanäle dazu, die Erfahrungen des Kunden mit dem Unternehmen systematisch zu erfassen. Wichtig ist es daher, bei der Gestaltung der Kontaktkanäle auf die mögliche Bi-Direktionalität der Kommunikation zu achten.

Auf einfache Nutzbarkeit der Kontaktkanäle achten

Ein einfacher und barrierefreier Zugang zum Unternehmen ist nicht nur eine Frage der Technik. Auch die zeitliche Erreichbarkeit und die Kompetenz bei der Beantwortung von Fragen und Anliegen spielen eine große Rolle für eine positive Customer Experience.

Die Zeiten der Erreichbarkeit des Unternehmens müssen sich mit dem Nutzungsverhalten der Kunden decken. Kunden benötigen vor allem dann Unterstützung, wenn sie das Produkt benutzen oder wenn sie darüber nachdenken, ein bestimmtes Produkt zu kaufen. Bei Privatkunden kann dies vor allem nach Feierabend oder am Wochenende der Fall sein. Studenten arbeiten vielleicht eher in den späten Abendstunden und stellen erst dann Fragen zu ihrem Mobilfunkvertrag. Zu diesen Zeiten sind die meisten Service-Center jedoch schon nicht mehr besetzt.

Hilfreich ist es, auf die ergonomische Gestaltung der Schnittstellen zwischen Kunde und Unternehmen zu achten. Der Rückrufschalter auf der Homepage sollte zum Beispiel leicht zu finden sein. Im FAQ-Bereich der Homepage sind die Top-5 der am häufigsten gestellten Fragen an oberster Stelle anzuzeigen. Viele Serviceanfragen können bereits mit standardisierter Selbstbedienung ohne direkten Kontakt zu einem Mitarbeiter gelöst werden. Die Customer Experience wird aber dann empfindlich gestört, wenn im telefonischen Auswahlménü keine Option vorhanden ist, sich mit einem Service-Mitarbeiter verbinden zu lassen. Fehlt diese Option, wie zum Beispiel bei einem bekannten Telekommunikationsanbieter, lässt dies eigentlich nur auf ein ignorantés Verhalten gegenüber dem Kunden schließen.

360-Grad-Sicht über den Kunden aufbauen

Es reicht auch nicht aus, die Mitarbeiter eines Service-Centers durch eine Ticket-Software zu unterstützen. Auch die gegebenenfalls mit einer Reparatur beauftragten Techniker und andere am Lösungsprozess Beteiligte müssen Zugriff auf die für sie wichtigen Kundendaten haben. Bei einem

bekanntem amerikanischen Computer-Hersteller war es in der Vergangenheit so, dass die wesentlichen Details einer Schadensmeldung nach Erfassung durch das zentrale Service-Center bei der Terminvereinbarung mit dem Service-Techniker erneut vom Kunden erläutert werden mussten.

Die Durchgängigkeit von Prozessen innerhalb einer Organisation trägt wesentlich zur Barrierefreiheit für den Kunden und damit zu einer positiven Customer Experience bei. Die Kommunikationszugänge zum Unternehmen sollten über alle Kanäle hinweg so einfach wie möglich gestaltet werden.

Zu beachtende Fragestellungen sind:

- Wie lange dauert es maximal, bis die erste Rückmeldung auf eine Anfrage erfolgt?
- Gibt es eine detaillierte Analyse über die Anzahl und Nutzung aller Kontaktpunkte?
- Wird der Wechsel des Kanals im Verlauf einer Kommunikation zufriedenstellend unterstützt?

Vierter Eckpfeiler: Kompetenz und Verantwortung der Mitarbeiter stärken

Viele Kunden suchen nicht nach Rat und Hilfe beim Unternehmen, sofern Sie ein Problem mit der erworbenen Ware haben. Sie tun dies nicht, weil sie glauben, dass sie vom Hersteller oder Händler nur widerwillig Unterstützung zu erwarten haben. Für ein Unternehmen sollte es aber ein Imperativ sein, seine Kunden zu motivieren, die Kommunikationskanäle zum Unternehmen auch in solchen Fällen zu nutzen. Denn alle vom Kunden zum Unternehmen (Inbound) gerichteten Kontakte, dies gilt auch für Beschwerden, sind Chancen für das Unternehmen zur Profilierung und zur Steigerung der Customer Experience.

Verantwortung dezentralisieren

Bei den Mitarbeitern mit direktem Kundenkontakt liegt dabei eine große Verantwortung, denn es geht darum, die Quote an zufriedenen und loyalen Kunden zu sichern oder sogar zu steigern. Viele Unternehmen haben jedoch ein Korsett an Strukturen und Richtlinien aufgebaut, welches alles andere tut, als ein kundenorientiertes, eigenverantwortliches Handeln auf allen Hierarchiestufen und Funktionsbereichen zu unterstützen. Aber auf die Übertragung von Verantwortung und Kompetenz kommt es an, wenn schnelle Entscheidungen im Kundenkontakt getroffen werden müssen.

Wichtigstes Ziel sollte immer sein, Anliegen bereits beim ersten Kundenkontakt zu lösen und, falls dies nicht möglich ist, dem Kunden einen möglichst reibungslosen Übergang zum nächsten Lösungsschritt zu bieten. Dazu sind folgende Voraussetzungen zu schaffen:

- Den Mitarbeitern sollten alle benötigten Informationen zugänglich gemacht werden, die zur Klärung von Anfragen und Problemen erforderlich sind. Dazu gehören auch Informationen die es den Mitarbeitern ermöglichen, die Erwartungen und Empfindlichkeiten des Kunden zu erkennen (Kontakthistorie, Käufe, Bestellungen, Umfrageergebnisse, Vorlieben, Datenanalysen).
- Die den Mitarbeitern zur Verfügung gestellten Systeme müssen Prozesse flexibel unterstützen.
- Es sollte ein Bereiche übergreifendes Wissensmanagement installiert werden.
- Entscheidungen und Entscheidungsprozesse müssen dezentralisiert werden.
- Eine zu starke Ausrichtung an der Compliance beschädigt in der Regel die Customer Experience.

Das Prinzip des „One face to the Customer“ kann zum Beispiel auch in einem Service-Center bei der Problemlösung angewendet werden. Anstelle über Weiterleitungs- oder Eskalationsprozesse zu arbeiten, könnte ein Telefon-Agent zur Klärung eines komplexen Problems eine Konferenzschaltung mit einem internen Spezialisten und dem Kunden durchführen. Die Verantwortung für den Fallabschluss würde in diesem Beispiel bei dem Telefon-Agent verbleiben und nicht im Unternehmen weiter gereicht.

Nachfolgend ein einfaches Beispiel dafür, wie eine flexible Reaktion im Kundenservice zu Mehrumsatz führen kann: für die Kunden eines Software-Unternehmens besteht in den ersten dreißig Tagen nach Kauf ein kostenfreier Installations-Support. Ein Kunde ruft am 34. Tag mit einem Problem bei der Installation der Software an. Der Support-Mitarbeiter weist auf den fehlenden Support-Vertrag hin, bietet aber gleichzeitig eine einmalige Unterstützung an. Das Problem wird schnell gelöst, der Kunde ist zufrieden und kauft bei dem Mitarbeiter eine Garantieverlängerung.

Flexibilität ermöglichen

Zudem können auch mit großen Anstrengungen keine stets fehlerfreien Waren und Dienstleistungen produziert werden. Um diese Tatsache zu kompensieren und zusätzlich eine positive Customer Experience zu fördern, sollten die Mitarbeiter befähigt werden, flexibel auf Unwägbarkeiten zu reagieren. Im direkten Umgang mit den Kunden sollte Verständnis entwickelt und Empathie gezeigt werden. Solchermaßen flexible Mitarbeiter sind durch ebenso flexible Instrumente und Prozesse zu unterstützen. So gibt zum Beispiel die Bahn bei Verspätungen im Fernverkehr die Nutzung von ICE-Zügen aktiv auch für Kunden frei, die keinen entsprechenden Zuschlag beim Fahrkartenkauf gezahlt haben. Wichtig für Unternehmen ist es zu erkennen, dass es nicht nur eine Customer Experience gibt, sondern dass die Erwartungen der Kunden in den verschiedenen Kundensegmenten, Teilmärkten oder Regionen mit hoher Wahrscheinlichkeit unterschiedlich ausfallen.

Zu beachtende Fragestellungen sind:

- Bei wie vielen Serviceanfragen wurde im letzten Jahr ein Supervisor eingebunden und was waren die Gründe dafür?
- Wie viele Serviceanfragen konnten nicht beim ersten Kontakt gelöst werden, weil die Kompetenzen des Mitarbeiters nicht ausreichten?
- Dürfen die Mitarbeiter im Service-Center auch verkaufen?

Fünfter Eckpfeiler: Wirkungsvolle Prozesse zur Gestaltung der Customer Journey

Hatte der Marketingkreislauf bisher einen relativ einfachen Ablauf, bestehend aus der Ermittlung von Zielgruppen, der Steuerung einiger weniger Kommunikationskanäle (meistens Brief oder Email) und der Analyse von Responsedaten, bieten Big-Data und Dialogmarketing wesentlich weiter reichende Möglichkeiten zur Gestaltung des Marketingkreislaufs und der Customer Experience.

Komplexe Steuerungsprozesse im Dialogmarketing

Die Beherrschung des Dialogmarketings ist aufwendiger und komplizierter und baut auf einer Prozesskette auf, welche eine Abfolge von System-Integration, Datensammlung, Daten-Analyse,

Mikro-Segmentierung, Hypothesen-Erstellung und Validierung, Marketing-Automation, Content-Management und Experience Management über die Anbindung diverser Online- sowie Offline-Kanäle beinhaltet.

Die große Chance dieses neuen Marketingkreislaufs liegt darin, Hypothesen schnell entwickeln, verifizieren oder falsifizieren zu können. Daraus lassen sich schneller als es die Wettbewerber können innovative Geschäftsmodelle, Produkte und Dienstleistungen entwickeln. Die Fähigkeit, Trends zu erkennen und diese in zukünftige Erlebniswelten umzusetzen, macht Unternehmen für Kunden relevant und attraktiv. Um diesen Status zu erhalten, müssen Unternehmen erkennen, müssen Unternehmen die für ihre Kunden wirklich relevanten Faktoren erkennen und auf dieser Basis eine einzigartige Customer Experience designen.

Prozesse und Systeme zur bestmöglichen Unterstützung der Customer Experience optimal zu gestalten ist eine sehr komplexe Aufgabe. In jedem Unternehmen gibt es ein bereichsübergreifendes System aus Geschäftsprozessen, Technologien und Regeln, welche sich nachhaltig auf die Customer Experience auswirken. Einhergehend mit der Optimierung der Bausteine sind Prozessverantwortliche auf Management-Ebene zu benennen, welche jeweils einen Teilabschnitt der Customer Journey verantworten.

Prozesse unterstützen Dienstleistungen

Bei der Gestaltung neuer sowie der Änderung bestehender Prozesse sollte immer geprüft werden, ob diese konform mit der Customer Experience Strategie sind und welche Auswirkungen sich auf diese ergeben. Zu beachten dabei ist, dass Prozesse lediglich zur Unterstützung von Dienstleistungen dienen. Eine Dienstleistung ist eine Arbeit, welche sich Prozessen bedient und im Ergebnis den Kunden unterstützt.

So können zum Beispiel Daten aus der Lagerhaltung auf zu erwartende Lieferengpässe hindeuten. Durch die Implementierung geeigneter Informationsprozesse können die Kunden gegebenenfalls frühzeitig auf verspätete Lieferungen hingewiesen und des Weiteren über den Fortgang der Warenlieferung auf dem Laufenden gehalten werden. Eine solche Informationskette von der Bestellung bis zur Auslieferung (End-to-End) aufrecht zu halten, ist in diesem Szenario die größte Herausforderung. Schließlich wäre die Integration der Daten zum Lieferstatus des Transporteurs in die Systeme des Herstellers oder Händlers erforderlich. Auf jeden Fall würde diese Dienstleistung einen Mehrwert für den Kunden, also eine bessere Customer Experience bedeuten.

Der Service-Bereich als Lackmustest für die Customer Experience

In der Phase der Nachbetreuung können Unternehmen am besten nachweisen, ob sie das Vertrauen der Kunden verdienen. Der Service-Bereich eines Unternehmens ist dabei eine wichtige Nahtstelle zum Kunden, wenn es um die Schaffung einer positiven Customer Experience geht.

Das wichtigste Ziel im Servicebereich ist natürlich, die Anliegen der Kunden möglichst bereits beim ersten Kontakt abschließend zu lösen. Dabei liegt der Fokus nicht auf einer schnellen, sondern möglichst reibungslosen und dauerhaften Problemlösung. Darüber hinaus sollten sofern möglich

emotionale Verbindungen zu den Kunden aufgebaut werden. Als Ergebnis entsteht eine höhere Kundenbindung mit im besten Fall positiver Mund-zu-Mund Propaganda.

Jeder Kundenkontakt sollte, unabhängig vom Kontaktkanal, so ausgelegt werden, dass folgende Zielsetzungen unterstützt werden:

- Die Lösung des Kundenanliegens sollte möglichst schon während des ersten Kontakts möglich sein.
- Die Überleitung bei mehreren Kontakten zur Lösung eines Anliegens sowie der Übergang von einem Kanal auf einen anderen sollten weitgehend ohne zusätzlichen Aufwand für den Kunden möglich sein.
- Sofern dies aus dem Kontext eines Kontaktes angemessen erscheint, können Angebote für ein Cross-Selling oder Up-Selling abgegeben werden.
- Eine sehr effiziente Möglichkeit zur Einsparung von Kosten und zur Vermeidung von Frustrationserlebnissen beim Kunden liegt darin, dem Kunden in geeigneter Weise Informationen zur Vermeidung von Anfragen und Problemen zur Verfügung zu stellen. Die Übertragung von „Wissen“ über Produkte und Leistungen führt zu dem zu einer zutreffenderen Erwartungshaltung auf Seiten des Kunden.
- Sofern möglich sollte eine emotionale Bindung hergestellt werden.
- Informationen über den Kunden sollten möglichst in strukturierter Form erfasst werden.

Zu beachtende Fragestellungen sind:

- Wie können die profitablen Kunden am besten erreicht werden?
- Wie effizient sind die Schnittstellen zwischen Marketing, Vertrieb und Service gestaltet?
- Wie werden Prozesse im Unternehmen genutzt, um vorhersehbare Probleme zu vermeiden?

Sechster Eckpfeiler: Technologie ist das Rückgrat der Customer Experience

Der Stellenwert von Technologie ist in den letzten Jahren in den Marketingabteilungen erheblich gewachsen. Werkzeuge zur Analyse von Kundendaten, zu deren Aufbereitung, zur Ansprache von Kunden und zur Datensammlung stellen das Basis-Instrumentarium dar. Die Unterstützung des Marketing-Kreislaufs kann sehr schnell an Komplexität gewinnen. Ebenfalls kann es für Unternehmen schwierig sein, mit den Kunden Schritt zu halten, wenn es um die Verwendung neuer Technologien und Applikationen geht.

Fünf Kategorien der Marketing-Technologie

Die folgende Übersicht beinhaltet zunächst eine Einteilung der Marketing-Technologie in fünf Kategorien.



Abb. 3: Marketing Technologie Landschaft

- Zur **Infrastruktur** zählen Datenbasis und Big-Data Management, Middleware sowie weitere Service-Komponenten wie Cloud-Services, APIs und Cloud Connectoren.
- In die Kategorie **Marketing Analytics** fallen sämtliche Daten analysierende, transformierende und visualisierende Anwendungen: dazu zählen u.a. Marketingdaten-Analyse, Predictive Analytics Software, Web-Analytics, SEO-Software, Business-Intelligence, Geomarketing-Software, Dashboards.
- Die **Marketing Plattformen** bilden die Basis aller Aktivitäten im Digitalmarketing. Dazu gehören vor allem CRM-Software und Marketing-Automation, aber auch Software für die Unterstützung der Marketing- und Vertriebsprozesse wie Mobiles CRM, Sales Force Automation und Testing-Software (A/B Testing).
- Das **Internet** mit der eigenen Web-Seite und Mobilen Applikationen (Owned Media) sowie der darunter liegenden E-Commerce Software und den Content-Systemen.
- Die Kategorie **Marketing Experience Software** beinhaltet spezialisierte Software, welche den direkten Kontakt mit dem Interessenten herstellt. Diese Kategorie ist sehr vielschichtig und beinhaltet unter anderem Tools zur Unterstützung von Email-Marketing, Mobile Marketing, Content Marketing, Video Marketing, Digital Asset Management, Webinars, Social Media Marketing, Communities, Loyalty, Gamification, Call-Center, Knowledge Management, Customer Feedback und Umfragen (Polls). Die Software aus dieser Kategorie bildet das "Front-Office" des modernen Marketings.

Konzeption der einzusetzenden Marketing-Technologie

Die Konzeption der im Unternehmen einzusetzenden Marketing-Technologie stellt eine besonders anspruchsvolle Aufgabe dar. Zunächst kommt es auf das Anforderungsprofil an, welches zur Schaffung einer vom Wettbewerb unterscheidenden Customer Experience aufgestellt wurde. Die daraus resultierenden Auswirkungen auf die vorhandene IT-Landschaft können sehr weitreichend sein. Aus dem Anforderungsprofil ist ein Bebauungsplan zu entwickeln, welcher die Integration oder den Umbau der vorhandenen Instrumente berücksichtigt. Die nächste Frage die es zu beantworten gilt ist, welche Anforderungen an die Flexibilität, die Skalierbarkeit und an die Austauschbarkeit einzelner Komponenten des Bebauungsplans zu stellen sind. Die Flexibilität der Lösungen bestimmt, wie gut das Unternehmen in der Gestaltung der Customer Experience auch in der Zukunft aufgestellt sein wird.

Bei der auf die Konzeptionsphase folgenden Auswahlphase für die geeignete Marketing-Software stehen Unternehmen einer fast unüberschaubaren Anzahl an Anbietern gegenüber. Bevor das konkrete Auswahlverfahren gestartet wird, ist zunächst eine strategische Entscheidung zu treffen. Mit welcher Strategie gegenüber Anbietern kann eine stabile, skalierbare und gleichzeitig flexible Technologie-Landschaft aufgebaut werden? Im Wesentlichen gibt es drei Strategien, welche die Lösungsanbieter verfolgen, zuzüglich einiger Mischformen:

- **Suite-Strategie:** alle Komponenten stammen von einem Anbieter. Diese Strategie bedingt, dass die eigenen Anforderungen den Umfang und die Tiefe des Leistungsumfangs des Anbieters nicht übersteigen.
- **Plattform-Strategie:** auf die Applikation eines Anbieters, welche als Basis genutzt werden kann, werden spezialisierte Anwendungen von Drittanbietern aufgesetzt bzw. die Applikation wird geöffnet gegenüber externen Entwicklern. Die Plattform kann dabei verschiedenste Schwerpunkte haben, zum Beispiel Marketing-Automation, Email-Marketing oder Content-Management-Systeme. Für einige Unternehmen kann es auch sinnvoll sein, mehrere Plattformen parallel zueinander aufzubauen und miteinander zu verbinden.
- **Portfolio-Strategie:** Anbieter mit dieser Strategie bieten Applikationen zur Unterstützung einer Vielzahl von Geschäftsprozessen an. Diese Applikationen tauschen zwar untereinander Daten aus, sind aber technisch nicht voneinander abhängig. Einzelne Applikation können als „Klassenbeste“ ausgesucht werden und sie sind austauschbar, sofern sich die Anforderungen marktseitig ändern.

Best-Practice im Design der Marketing-Technologie

Ein späterer Austausch der Technologie-Landschaft wäre eine kostspielige Angelegenheit. Daher ist eine zukunftsorientierte Ausrichtung der Marketing-Technologie ratsam.

- Die große Herausforderung im Digitalmarketing besteht darin, Customer Experience für Massen zu entwerfen und als maßgeschneiderte Erlebniswelt für Individuen auszuliefern.
- Die Wirksamkeit der Aktivitäten im Digitalmarketing zur Beeinflussung der Customer Experience und der Customer Journey ist mit geeigneter Metrik zu ermitteln.

Ausgerichtet auf diese beiden Ziele sind geeignete Marketing-Technologien bereit zu stellen.

Der Konzeption der Marketing-Technologie sollte eine Prozesslandkarte der Customer Experience zu Grunde liegen. Störfaktoren in der Customer Journey und unnötige Aktivitäten in den Prozessen, die zu Kosten und Unzufriedenheit führen könnten, müssen erkannt und beseitigt werden.

In der Prozesslandkarte werden folgende, die Customer Experience beeinflussende Aktivitäten miteinander in Verbindung gesetzt: Produktdesign, Marketing/Werbung, Informationsbeschaffung, Angebotsmanagement, Kaufentscheidung, Auslieferung, Inbetriebnahme/Nutzung, Abrechnung, dauerhafte Verwendung, Zugang zu Informationen, Inanspruchnahme von Serviceleistungen, Feedback einholen, Feedback verarbeiten. Die Prozesse werden als nächstes in Use Cases detailliert beschrieben, so dass sich konkrete Anforderungen an die Marketing-Technologie ableiten lassen.

Zu beachtende Fragestellungen sind:

- Gibt es bereits eine Prozesslandkarte zur Unterstützung der Customer Experience?
- Wurde bei der Einführung der Systeme auf Ergonomie und leichte Bedienung, sowohl für den Kunden als auch für die Mitarbeiter, geachtet?
- Welche Möglichkeiten stehen dem Kunden zur Verfügung, sich über den Fortschritt seiner Anfragen und Bestellungen zu informieren?

Siebter Eckpfeiler: Entwicklung eines Metrik-Systems zur Steuerung der Customer Experience

Zur Messung der Customer Experience müssen Ursachen und Wirkungen von Maßnahmen aus der Kundenperspektive sowie die daraus resultierenden geschäftlichen Erfolge für das Unternehmen ermittelt werden. Es empfiehlt sich, ein Metrik-System mit zwei Ebenen aufzubauen. Die erste Ebene beschäftigt sich mit der Messung des Gesamteindrucks, welches das Unternehmen auf die Kunden hinterlässt. Auf der zweiten Ebene werden Ereignisse auf der gesamten Strecke der Customer Journey, also vom Beginn der Kundenbeziehung bis zu deren Ende, gemessen und bewertet.

Die Loyalität der Kunden korreliert mit deren Gesamteindruck der Customer Experience. Loyale Kunden kaufen mit hoher Wahrscheinlichkeit erneut beim selben Unternehmen, sind weniger anfällig für Abwerbung und empfehlen das Unternehmen weiter. Der Status der Customer Experience aus Sicht der Kunden ist zunächst auf globaler Ebene festzustellen: wurde der Bedarf des Kunden erfüllt? Kam es zu Problemen während der Customer Journey oder war die Zusammenarbeit mit dem Unternehmen reibungslos möglich? Hat sich die Zusammenarbeit angenehm gestaltet oder hat es dem Kunden sogar Spaß gemacht, mit dem Unternehmen zusammen zu arbeiten?

Des Weiteren sollte, als Konsequenz aus der vom Kunden erlebten Customer Experience, die Loyalität mit folgenden Fragen ermittelt werden:

1. würde der Kunde erneut von dem Unternehmen kaufen?
2. kann sich der Kunde vorstellen, von einem Wettbewerber zu kaufen?
3. würde der Kunde das Unternehmen im Bekanntenkreis empfehlen?

Im Falle einer Versicherung könnten auf der ersten Ebene gemessen werden, ob das Versicherungsprodukt alle erwarteten Leistungen beinhaltet und wie einfach es aus Kundensicht ist, mit dem Versicherungsunternehmen einen Vertrag abzuschließen. Auf der zweiten, operativen Ebene könnte gemessen werden, ob die Kunden die gewünschten Informationen auf der Homepage leicht und in genügendem Umfang finden können, ob die Versicherungsbedingungen verständlich formuliert waren, ob die Berechnungstools auf der Homepage einfach zu verwenden sind und plausible Ergebnisse liefern oder ob die persönliche Beratung in den Agenturen den Versprechen der Werbung entspricht („kompetent und freundlich“).

Die gemessenen Werte der Customer Experience sollten mit operativen Daten angereichert werden. Dies dient dazu, die aus dem Kunden-Feedback ermittelte Unzufriedenheit mit Ursachen in der Leistungserbringung in Verbindung zu bringen und Ansätze zu deren Optimierung zu entwickeln.

Nach der Festlegung, welche Kundenerfahrungen ermittelt werden und an welchen Kundenkontaktpunkten Messungen erfolgen sollen, muss festgelegt werden, wie diese zu messen sind. Dabei sind drei Fragen zu stellen, welche drei Metrik-Typen entsprechen:

- Was ist passiert? (die Ursachen beschreibende Metrik)
- Was denkt der Kunde darüber? (die Wahrnehmung betreffende Metrik)
- Was wird der Kunde als nächstes tun? Was hat der Kunde als nächstes getan? (das Ergebnis betreffende Metrik).

Die Anwendung eines Systems zur Messung der Customer Experience ermöglicht es dem Unternehmen, Probleme in der Customer Journey zu beheben, Projekte zu priorisieren und damit Chancen auf eine Umsatzerhöhung auszuschöpfen, die Kundenloyalität kontinuierlich zu erhöhen, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und schließlich den Geschäftserfolg langfristig zu steigern.

Die Kausalkette zwischen Ursache, Wirkung und Ergebnis bezogen auf die Customer Experience, ermittelt einzig aus der Sicht des Kunden, ist mit Hilfe des Metrik-Systems offen zu legen.

Nachfolgend einige Beispiele für Messwerte der Customer Experience.

| Ursache | Wahrnehmung | Ergebnis |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Rate der angebahnten, aber nicht abgeschlossenen Verträge - Anteil extrem hoher Wartezeiten im Service-Center - Anteil der Kunden, die eine Anfrage an das Service-Center abbrechen (z.B. als Folge von Fehlern im Routing-Prozess) | <ul style="list-style-type: none"> - Kundenzufriedenheits-Index - Lösungsrate von Problemen beim Erstkontakt - Anzahl der Einreichungen von Kundenmeinungen | <ul style="list-style-type: none"> - Einfluss der Customer Experience auf die - Einfluss der Customer Experience auf die Weiterempfehlungsrate - Market Damage-Kalkulation - Entwicklung des Kundenwerts |

Zu beachtende Fragestellungen sind:

- Wie viele Kunden haben sich im letzten Jahr bei einem Problem mit dem Unternehmen in Verbindung gesetzt, und wie viele haben sich wahrscheinlich nicht mit dem Unternehmen in Verbindung gesetzt?
- Wie wird ermittelt, welche Produkte und Dienstleistungen Wachstum versprechen?
- Wie wird die Customer Experience im Unternehmen gemessen?

Achter Eckpfeiler: Gestaltung der Change Initiative

Für die Gestaltung und Optimierung der Customer Experience müssen Reorganisations-Prozesse in Gang gesetzt werden. Schließlich sind die meisten Unternehmen keine Start-Ups mehr und bewegen sich in gefestigten Strukturen. Das dafür notwendige Change-Management baut konsequent auf der systematischen Einnahme der Kunden-Perspektive auf. Die Anpassungen an Technologie und Prozessen werden dementsprechend auf Basis der Beurteilung ihres Wertbeitrags für den Kunden vorgenommen.

Analyse der Customer Journey

Wichtig ist es, zunächst die Ereigniskette entlang der Customer Journey zu verstehen. Welches sind die Schlüsselmomente, zu welcher Interaktion mit dem Unternehmen führen diese und wie werden diese von den Kunden wahrgenommen? Die Analyse der Customer Journey startet mit der Beschreibung kompletter End-to-End Ereignisketten, auf denen sich die Schlüsselmomente befinden. Zu berücksichtigen sind alle direkt oder indirekt beteiligten Personen, Systeme und Prozesse. Im Verlauf der Analyse werden in der Regel immer weitere, zunächst nicht betrachtete Beteiligungen dieser Komponenten festgestellt. Die Akteure bewegen sich in einem komplexen Zusammenspiel aus Beziehungen zwischen Kunden, Mitarbeitern, Partnerunternehmen und Lieferanten. Die Zusammenarbeit dieser Beteiligten bestimmt maßgeblich die Qualität der Customer Experience. Es gilt, strukturelle Probleme zu vermeiden, welche zum Beispiel durch ein Silodenken zwischen den verschiedenen Abteilungen verursacht werden. Schließlich ist jede Schnittstelle, egal ob dabei Menschen oder System beteiligt sind, eine Quelle für Fehler.

Auch auf der Kundenseite kann es weitere Beteiligte geben, die zunächst nicht als die Customer Experience beeinflussend erkannt werden. Dies können zum Beispiel beratende Anwälte, Ärzte oder Ingenieure sein oder sogar die Kunden der Kunden.

Ziel der Analyse der Customer Journey ist es,

- funktionale Silos zu erkennen und aufzubrechen
- schlanke, aus Kundensicht nachvollziehbare Prozesse zu gestalten mit möglichst wenigen Ansprechpartnern zum Kunden
- optimierte Schnittstellen zu schaffen
- für eine ausreichende Informations-Weitergabe zwischen allen Beteiligten zu sorgen.

Als Nebeneffekt ergeben sich häufig eine Kostenersparnis sowie die Beschleunigung der kundenbezogenen Abläufe.

Aus der Innen-Perspektive lassen sich allerdings negative Einflüsse auf die Customer Experience nur schwer feststellen. Daher ist es besonders wichtig, die Kunden-Perspektive einzunehmen. Die aus dem Kunden-Feedback gewonnenen Informationen können dafür wertvolle Ausgangspunkte liefern.

Zu beachtende Fragestellungen sind:

- Wurde schon einmal eine Customer Journey analysiert?
- Wann wurde zum letzten Mal ermittelt, welchen Wert ein Kunde für das Unternehmen hat?
- Wie viele Mitarbeiter sind durchschnittlich zur Klärung einer Kundenanfrage beteiligt?

Einfluss der Customer Experience auf den Umsatz

Der Einfluss der Customer Experience auf den Umsatz speist sich aus drei Quellen:

- Mehr Käufe und höherer Umsatz je Kauf aus der bestehenden Kundenbasis
- Stabilerer Umsatz aus der bestehenden Kundenbasis, da weniger Abwanderung
- Neuer Umsatz durch Erweiterung der Kundenbasis aus Empfehlungen

Damit die konkreten Auswirkungen der Customer Experience auf den Umsatz berechnet werden können, muss zunächst der Kundenwert ermittelt werden. Oder anders ausgedrückt: was bedeutet es für das Unternehmen, einen Kunden zu gewinnen oder zu verlieren?

Studien bei amerikanischen Verbrauchern haben ergeben, dass sich die Kundenloyalität durch ein negatives Kundenerlebnis um durchschnittlich 20% verschlechtert. Dies bedeutet, dass auf fünf Kunden mit einem Problem bzw. einer nicht behobenen negativen Customer Experience wahrscheinlich ein Kunde abwandert. Aus diesen Zahlen wird deutlich wie wichtig es ist, das Feedback der Kunden einzuholen.



Abb. 4: Zusammenhang zwischen Customer Experience, Loyalität und Umsatz

In jedem Fall sind im Rahmen einer „Market Damage“-Rechnung genauere Analysen im Unternehmen erforderlich, welche den Zusammenhang zwischen der Anzahl von Anfragen und Problemfällen, deren Lösung, dem daraus resultierenden Grad an Zufriedenheit des Kunden und dessen nachfolgender Loyalität zum Unternehmen, ausgedrückt in der Wiederkaufsrate, darstellen.

Management der Customer Experience ist eine dauerhafte Aufgabe

Das Verhalten und die Präferenzen von Kunden ändern sich im Zeitverlauf. Ein vormals vom Kunden positiv bewerteter Kontakt kann auf Grund vielfältiger Einflussfaktoren beim nächsten Mal negativ eingeschätzt werden. Als Leitmotiv für alle Aktivitäten des Customer Experience Managements gilt daher: es handelt sich nicht um ein einmaliges Projekt, sondern eine dauerhafte Aufgabe. Diese liegt vornehmlich darin, Organisation, Systeme und Mitarbeiter darauf auszurichten, auf der vom Kunden durchlaufenen Customer Journey präsent zu sein, einen engen Dialog zum Kunden aufzubauen, vom Kunden zu lernen und alle Chancen zur Verbesserung der Customer Experience wahrzunehmen. Das Ziel ist, loyale Kunden zu entwickeln.

Von: Frank Lauterhahn, Käsehage & Lauterhahn CRM-Beratung GmbH

www.kl-crm.de