Go For Customer-Experience – Or Go Home

„Der Kunde ist König!“ Das ist für Unternehmen über alle Branchen eine solche Selbstverständlichkeit, dass darüber nicht mehr diskutiert werden muss. Organisation, Entwicklung, Produktion, Marketing und Delivery sind maximal kundenzentriert ausgerichtet – so jedenfalls die gängige Selbstwahrnehmung. In der Realität ist das Kundenerlebnis entlang der Customer-Journey für Interessenten, potenzielle Kunden und die Bestandskundschaft aber oft mehr als ernüchternd. Bei genauer Betrachtung gähnt zwischen Anspruch und Wirklichkeit ein erschreckendes Experience-Gap. Dysfunktionale Online-Shops, mangelhafter Support, veraltete Kundendaten, unpassende Ansprache und enttäuschte Kundenwünsche sind immer noch die Regel und gefährlich. Denn Menschen in der digitalen Welt wünschen nicht nur eine positive Customer-Experience, sie fordern sie. Macht also den Kunden tatsächlich zum König – oder die Mitbewerber machen den Deal.

„Keep it simple“ ist eine der typischen Anforderungen, die das Management in erfolgreichen US-amerikanischen Firmen beherzigen muss. Das wird in „Good old Europe“ oft als Trivialisierung des Business belächelt. Schließlich beschäftigen sich hierzulande hochqualifizierte Expert*innen aus den unterschiedlichsten Bereichen mit den komplexen Anforderungen der erfolgreichen Unternehmensführung. Doch das große Ganze lässt sich im Kern meist tatsächlich in wenige Worte fassen. So zum Beispiel in den simplen Spruch, der uns schon aus Kindertagen geläufig ist: „Was du nicht willst, das man dir tut, das füg’ auch keinem anderen zu.“ Unternehmen sollten ihren Kunden über alle Touchpoints auf der Customer-Journey genau die Customer-Experience bieten, die sie selbst hervorragend, überraschend gut und cool fänden. Sie sollten die Customer also keinesfalls enttäuschen, sondern ihnen das bestmögliche Kundenerlebnis bieten. „In der tristen Realität hängen die Customer aber nach wie vor gefühlte Ewigkeiten in den Warteschleifen von Service-Call-Centern, Prozesse beim Online-Shopping sind für Kunden unnötig verkompliziert oder Reklamationen werden unfreundlich abgebügelt“, weiß

Jörn Kiefer, Senior Creative Consultant CX, Evangelist in Customer-Experience-Planning bei DEFACTO, aus der Praxis. Er empfiehlt Unternehmen, radikal und kompromisslos aus Kundensicht zu denken: „Was erwarten die Kunden und welches Kundenerlebnis muss geboten werden, um Menschen von der eigenen Marke zu begeistern? Wo und wie erfüllt der Wettbewerb die Erwartungen der Kunden besser? Das ist die Herausforderung."

Customer-Experience als Managementansatz

Rückblick: Lewis P. Carbone und Stephan H. Haeckel haben den Begriff „Customer Experience" (CX) Mitte der 1990er-Jahre geprägt. In einem Aufsatz für die US-Fachzeitschrift *Marketing Management* schrieben die beiden langjährigen Marketing-Profis: „Kunden bekommen immer mehr als das, wofür sie gekom-

„Der Handel wird nie wieder so sein wie früher. In der Geschäftswelt des 21. Jahrhunderts leben wir in einer Zeit des unsteten Wandels. Loyalität, Engagement und Unterstützung der Verbraucher werden nicht länger durch Produkte oder Dienstleistungen gefördert, sondern davon, wie sehr die Erfahrung, die sie als Kunden machen, mit ihren sich ständig ändernden emotionalen Bedürfnissen übereinstimmt."

Lewis Carbone, „Godfather of Customer Experience", Founder and CEO, Experience Engineering

men sind, weil jedes Produkt und jede Dienstleistung auch stets mit einer Erfahrung einhergehen." Klingt plausibel. So entfachte der Artikel eine lebhafte Diskussion in der Fachwelt und führte 1998 durch die beiden Wirtschaftswissenschaftler B. Joseph Pine II und James H. Gilmore zur logischen Weiterentwicklung: Customer-Experience-Management. Damit war die Erkenntnis in der Welt, dass positive Kundenerfahrungen zur Grundlage für ein ganzheitliches Top-Down-Management-Modell werden. Die bis dahin übliche CX-Praxis von schlichten Loyalitäts-Boni und bloßen Rabatt-Aktionen galt fortan als kurzsichtiger Aktionismus.

Jeff Bezos – Amazon als Vorreiter

Den weltweiten Durchbruch in der Praxis brachte in den 2000er-Jahren der völlig neue Verkaufsansatz von Amazon, basierend auf den theoretischen Erkenntnissen zur Customer-Experience: ein personalisiertes Kundenerlebnis schon auf der Startseite, das sich bei jedem Surfen im Online-Shop in Echtzeit ändert. Dazu KI-Systeme, die, basierend auf dem individuellen Einkaufs- und Suchverhalten, tatsächlich Nützliches vorschlagen. Heute stellen Individualisierung und die Berücksichtigung der konkreten Kundenwünsche den Wesenskern einer positiven Customer-Experience dar. Hinzu kommen ein schneller, unkomplizierter Verkaufsabschluss, eine übersichtliche, intuitiv erfassbare Warenpräsentation und ein umfangreiches Informationsangebot zu jedem Produkt: Alles Werte, die wesentlich durch E-Commerce-Pioniere wie Amazon und eBay angestoßen wurden und längst universell gelten.

Nach seinem Aufsatz stieg Lewis Carbone zum „Godfather of Customer Experience" auf. Unter diesem Label wird er bis heute als vielgefragter Redner gebucht. Immer noch führt er daneben das Beratungsunternehmen Experience Engineering, das er Anfang der 1990er-Jahre in Minneapolis

Five Steps zur perfekten Customer-Experience

gegründet hatte. Er sagt: „Der Handel wird nie wieder so sein wie früher. In der Geschäftswelt des 21. Jahrhunderts leben wir in einer Zeit des unsteten Wandels. Loyalität, Engagement und Unterstützung der Verbraucher werden nicht länger durch Produkte oder Dienstleistungen gefördert, sondern davon, wie sehr die Erfahrung, die sie als Kunden machen, mit ihren sich ständig ändernden emotionalen Bedürfnissen übereinstimmt."

Steigende Performance-Werte bei Customer-Experience

Lange hat es gedauert, bis dieser Paradigmenwechsel sich von Unternehmen zu Unternehmen, Schritt für Schritt, immer weiter vollzog. Noch vor zehn Jahren lautete die meistgehörte Klage von Kunden, dass Einkaufen sie frustriere. Grund: Es sei kaum jemals Personal da, wenn man es brauche, an der Kasse müssten sie ewig warten, das Gewünschte sei nicht zu finden oder nicht vorrätig. Kurz, die Kunden fühlten sich in ihren Bedürfnissen und Wünschen nicht anerkannt. Doch inzwischen gibt es gute Nachrichten: Immer mehr Kunden in Deutschland zeigen sich mit ihren Einkaufserlebnissen zufrieden. In einer aktuellen Studie weisen die Marktforscher von KPMG nun schon zum dritten Mal hintereinander steigende Performance-Werte der Customer-Experience nach. Die Aussagen von 7000 Endverbrauchern flossen mit 72000 Einzelbewertungen in das Ergebnis der Studie ein, die im Mai

Fotos: © Adobe Stock, © imago, © iStockphoto, Unternehmen

und Juni dieses Jahres stattfand. Auf einer Skala von 0 bis 10 steht das Einkaufserlebnis der Bundesbürger demnach bei 7,62 nach 7,56 im letzten Jahr. Unternehmen im Top-Segment erzielen Werte von über 8. Es ist also noch Luft nach oben, doch die Tendenz weist in die richtige Richtung: Unternehmen orientieren sich zunehmend an den Wünschen und Bedürfnissen ihrer Kunden.

Was braucht der Customer wirklich?

Was das im Einzelnen bedeuten kann? Der Stromanbieter Yello etwa hat eine App entwickelt, die den Stromverbrauch seiner Kunden jederzeit aufs Jahr hochrechnet. Einfach die aktuelle kWh-Zahl vom Stromzähler ablesen, eintragen und der monatliche Abschlag wird neu berechnet. Vorgeschlagen wird dem Kunden jener Betrag, der ihn am Ende des Jahres ohne Nachzahlung lässt. Das ist kein Muss, der Kunde kann jederzeit auch eine viel niedrigere Summe bestimmen, in dem Wissen, dass er den ausstehenden Betrag dann eben am Ende des Jahres nachzahlen muss. Aber so funktioniert Individualisierung – Motto: „Jeder Kunde nach seinen Bedürfnissen."

Es kann für Unternehmen also längst nicht mehr darum gehen, Bedürfnisse zu wecken, sondern darum, Produkte zu entwickeln, die Menschen wirklich wollen. CX-Management bedeutet, dass der Kunde an erster Stelle aller Überlegungen im Unternehmen stehen muss. Der Grund ist einfach der, dass Verbraucher heute, wie schon gesagt, von jedem Kontakt mit einem Unternehmen die bestmögliche Erfahrung erwarten. Und das heißt zum Beispiel jene, die sie gestern oder letzte Woche ganz woanders gemacht haben. Unternehmen stehen heute daher nicht mehr nur in Konkurrenz mit allen anderen Vertretern aus ihrer Branche, sondern mit allen anderen Firmen überhaupt. Produkte und Leistungen werden von den Verbrauchern in jedem Moment Vergleichen unterzogen, von der Produktqualität und dem Verkaufsabschluss, über die Beratung und Warenpräsentation bis hin zu den zusätzlichen Serviceleistungen. Amazon-CEO Jeff Bezos ist mit einer ganz einfachen Maxime ganz nach oben gekommen: „Wenn du es schaffst, eine großartige Erfahrung zu kreieren, werden deine Kunden sich gegenseitig davon erzählen. Du musst einfach durchweg überwältigend sein."

„Wenn du es schaffst, eine großartige Erfahrung zu kreieren, werden deine Kunden sich gegenseitig davon erzählen. Du musst einfach durchweg überwältigend sein."

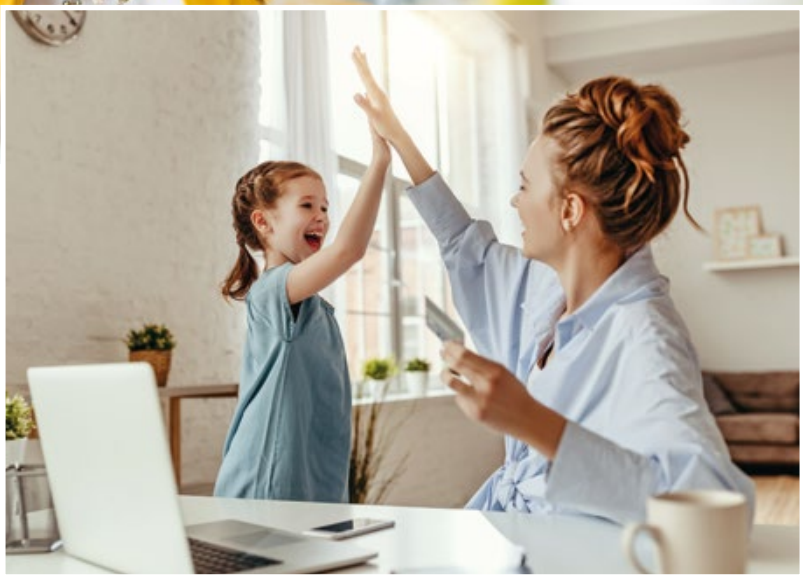
Jeff Bezos, CEO Amazon

Customer-Experience-Assessment

Das Schaffen einer positiven Customer-Experience über die gesamte Customer-Journey und das an allen Touchpoints ist für Unternehmen kein „Nice to have", sondern eine Frage des Überlebens im internationalen Wettbewerb. Stellt sich die Frage, warum diese Erkenntnis sich im Management zahlreicher Player bisher nicht durchgesetzt hat? „Die Antwort darauf ist relativ einfach. In der Selbstwahrnehmung klafft ein enormes Experience-Gap", so Jörn Kiefer. Satte 80 Prozent der CEOs sind nach Analyse der Brain Customer-Lead Groth diagnostic questionnaire der Überzeugung, dass ihr Unternehmen eine hervorragende Customer-Experience bietet. „Nur acht Prozent der Kunden teilen diese Meinung", zitiert Kiefer die aktuelle Studie mit ernstem Blick. So die Fakten. Kiefer: „Die Challenge für Unternehmen besteht also darin, das Experience-Gap zu erkennen und eine tragfähige Strategie zu entwickeln."

Potenziale identifizieren und Quick Wins realisieren

Wo der Schuh drückt, ist in den meisten Unternehmen durchaus bekannt: Die Datenbank weist eine hohe Anzahl an Einmal- oder Single-Channel-Käufern aus. Der letzte Kauf des Customers liegt lange zurück. Viele Kunden sind inaktiv oder reagie-



MULTICHANNEL
Die Customer-Experience muss an allen Touchpoints der Customer-Journey stimmen.

ren nicht auf die Kommunikation. Aktuelle Anstöße und Kampagnen erreichen nicht die gewünschten Ziele und Effekte. Stattdessen häufen sich Reklamationen im Customer-Service. „In der Situation heißt es, die Erwartungen des Kunden in den Mittelpunkt der Überlegungen zu stellen und zu handeln“, sagt Jörn Kiefer. Der erstellt mit seinem erfahrenen Team regelmäßig ganzheitliche Analysen der Kundenmanagementprozesse und der Kommunikation vor dem Kauf, beim Kauf und nach dem Kauf mit Fokus auf Customer-Experience, Content und Barrieren. „So finden wir schnell und zuverlässig heraus, welche Aktivitäten die Unternehmen ihren Kunden näherbringen und welche Hindernisse es zu überwinden gilt“, führt Kiefer aus und macht den Unternehmen Mut: „In den meisten Fällen lassen sich schon nach der ersten Gap-Analyse ganz konkrete Potenziale identifizieren und so für die Unternehmen Quick Wins realisieren. Also: Time to act – go for Customer-Experience!“

Customer-Journey und Touchpoints im Fokus

Den Einstieg in den Prozess macht DEFACTO seinen Kunden einfach und effizient. „Da sind wir wieder bei keep it simple. Im Tagesgeschäft brauchen die Unternehmen keine theoretischen Abhandlungen, sondern eine klare Ansage und schon kurzfristige Erfolge“, betont Jörn Kiefer. Dessen Team erfasst in einem Quick Screening den Status quo und entwickelt nach dem klassischen Design-Thinking-Ansatz gemeinsam mit den Kunden die konkreten Maßnahmen. So lassen sich meist schon Quick Wins realisieren. „Im

„Die Frage lautet ganz einfach, in welchen Bereichen wie beispielsweise Recruting, Activation oder Reactivation lassen sich durch welche Maßnahmen bereits kurzfristig Erfolge erzielen und wie lässt sich die Performance der bisherigen Aktionen verbessern?“

Jörn Kiefer, Senior Creative Consultatnt CX, Evangelist in Customer-Experience-Planning bei DEFACTO

Fokus stehen Prozesse, Abläufe und natürlich auch die Erfassung, Nutzung und Pflege der Datenbestände“, weiß Kiefer. Dabei animiert der CX-Experte ausdrücklich dazu, um die Ecke zu denken. „Oft halten Unternehmen gut gemeinte und grundsätzlich sinnvolle Angebote vor, die im Prozess aber nicht zu Ende gedacht sind.“ Als Beispiel nennt Kiefer die Wunschliste im Online-Shop. Kunden markieren und speichern Artikel, die für sie attraktiv sind. „Jetzt hat das Unternehmen die perfekte Chance, dem Kunden eine hervorragende Customer-Experience zu bieten. Der Customer wartet förmlich auf ein Angebot, um seinen Voucher einzulösen oder den Sonder-Rabatt mitzunehmen. Aber weder Sales noch Marketing nutzen die vorhandenen Daten, um mit passender Kundenansprache individuell in Kontakt zu treten“, sagt Kiefer. Auch wenn User ihren Welcome- oder Birthday-Voucher nicht einlösen, müssten sie darauf von Unternehmen mit einer netten Aktivierung aufmerksam gemacht werden. „Oder gut angelegte Newsletter mit interessanten Angeboten funktionieren auf mobilen Endgeräten nicht“, ergänzt der Experte. Banale Versäumnisse, die nach Kiefer gravierende Folgen haben: „Kunden, die nicht beachtet werden, Umsatz, der nicht generiert wird.“ Deshalb fordert der CX-Evangelist, die Customer-Journey über alle Touchpoints nachhaltig zu durchdenken und die Chancen zu nutzen.

Nutzung der Datenquellen zur Individualisierung

Ist die aktuelle Situation unter Berücksichtigung der KPIs und der tatsächlichen Aktionen erfasst, lassen sich für die gewünschten Handlungsfelder unter Nutzung der Datenquellen ganz konkrete Optimierungsvorschläge und weitere Maßnahmen ableiten. Wirklich gute Customer-Experience setzt dabei Individualisierung und Kenntnis der echten Kundenbedürfnisse voraus. „Die Frage lautet ganz einfach, in welchen Bereichen wie beispielsweise Recruting, Activation oder Reactivation lassen sich durch welche Maßnahmen bereits kurzfristig Erfolge erzielen und wie lässt sich die Performance der bisherigen Aktionen verbessern?“, so Kiefer. Untersucht wird, welche Kauffrequenz im jeweiligen Business-Umfeld die Regel ist und ab welchem Zeitpunkt überhaupt eine Reaktivierung sinnvoll ist.

Customer-Journey – neu durchdacht und definiert

„Ski-Ausrüstungen haben andere Kauffrequenzen als Damenwäsche“, verdeutlicht Kiefer, der immer die Kundenbedürfnisse im Blick behält. Zudem muss sichergestellt sein, dass der wirtschaftliche Aufwand für die Customer-Experience in einem vernünftigen Verhältnis zum erwarteten Umsatz und Gewinn steht. „Wir kennen CX als Tool, das richtig aufgebaut und eingesetzt das Business effizient befeuert“, so die Erfahrung des Machers. Die Customer-Journey wird also neu durchdacht und definiert, um den Kunden über alle Touchpoints eine individualisierte, ganzheitliche Customer-Experience zu bieten. „Ziel sind die nachhaltige Betreuung und Weiterentwicklung des Kundenstamms“, schließt Kiefer, der sich seiner Sache so sicher ist, dass er sich an definierten Milestones messen lässt.

BERIT EIGL,
Director Customer Management DEFACTO GmbH, Expertin für Customer-Experience-Management.

DEFACTO

DEFACTO unterstützt Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen bei der Digitalisierung des Kunden-, Daten- und Prozess-Managements. Als führende Business-Beratung und IT-Implementierung im Direct-to-Consumer-Umfeld loyalisiert DEFACTO Kunden nachhaltig durch ein ganzheitliches Engineering aller Kundenerlebnisse. Dabei nutzt DEFACTO ein selbstentwickeltes Engineering-Framework, die „Customer Loyalty Value Chain“. So befähigt DEFACTO Organisationen mit digitalen Lösungen, optimiert die Customer-Experience entsprechend der Kundenerwartungen und erzeugt gezielt und systematisch Business-Nutzen in Form von Wachstum, Effizienzsteigerung und Profitabilität. Gemeinsam erschließt DEFACTO mit seinen Kunden das volle Potenzial aus Kunden, Daten und Technologie.