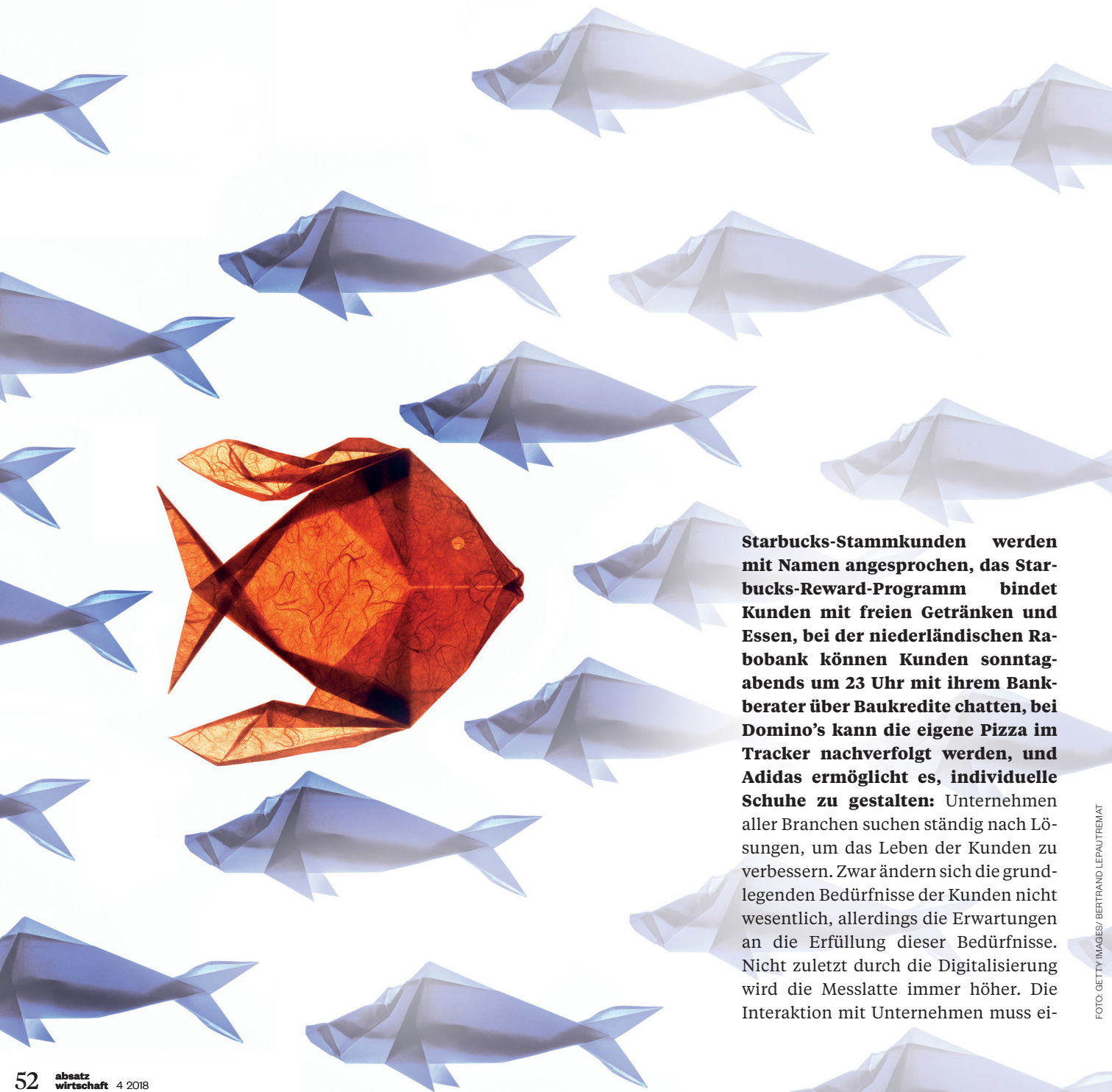


Customer Experience: Was Champions vom Mainstream unterscheidet

Für Marken wird es immer wichtiger, ihre Strategie in die Customer Experience (CX) zu übersetzen. CX-Champions, allen voran BMW, haben diese Relevanz erkannt. Für die anderen gilt es nachzuziehen

Autoren: Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Daniel Kochann, Jana Schneider



Starbucks-Stammkunden werden mit Namen angesprochen, das Starbucks-Reward-Programm bindet Kunden mit freien Getränken und Essen, bei der niederländischen Rabobank können Kunden sonntags um 23 Uhr mit ihrem Bankberater über Baukredite chatten, bei Domino's kann die eigene Pizza im Tracker nachverfolgt werden, und Adidas ermöglicht es, individuelle Schuhe zu gestalten: Unternehmen aller Branchen suchen ständig nach Lösungen, um das Leben der Kunden zu verbessern. Zwar ändern sich die grundlegenden Bedürfnisse der Kunden nicht wesentlich, allerdings die Erwartungen an die Erfüllung dieser Bedürfnisse. Nicht zuletzt durch die Digitalisierung wird die Messlatte immer höher. Die Interaktion mit Unternehmen muss ei-

FOTO: GETTY IMAGES/ BERTRAND LEPAUTREMAT

nerseits einfacher, schneller, bequemer und personalisierter werden. Andererseits erwarten Kunden gerade in der realen Welt ein stärkeres Erleben und Stimulation. Zudem wünschen sie sich nahtlose Übergänge zwischen digitaler und realer Welt.

Bei all den Anforderungen darf allerdings die Marke nicht zu kurz kommen. Sendet diese keine klaren und unverkennbaren Signale, wird die Durchsetzung in der Kommunikationsflut immer schwieriger. Menschen werden von Reizen nahezu überflutet und in kürzester Zeit mit unzähligen Informationen überschwemmt. Gerade noch 0,04 Prozent aller Informationen erreichen unser Bewusstsein. 08/15-Informationen gehen unter, bleiben nicht in den Köpfen der Konsumenten hängen.

Unternehmen müssen für Kunden eine Experience schaffen, die die Marke herausstechen lässt, die Begeisterung schafft und die Marke positiv auflädt. Esch The Brand Consultants ging in der Studie „Customer Experience Champions. Ein Blick durch die Brille des Kunden“ der Frage nach, ob dies Unternehmen bereits gelingt. 750 Teilnehmer wurden zu begeisternden und frustrierenden Markenerlebnissen in fünf Kategorien befragt. Dabei wurden insgesamt rund 2700 Erlebnisse mit 710 Marken gesammelt. Nur 43 dieser Marken, also gerade einmal sechs Prozent, stechen heraus – sie sind Customer-Experience (CX)-Champions.

CX-Champions bauen ihre Customer Experience auf der Markenstrategie auf

Die Champions heben sich von anderen insofern ab, dass sie nicht nur eine klare Markenstrategie haben, sondern diese auch konsequent im Kundenerleben umsetzen. Das hat vor allem der CX-Champion Nummer eins unserer Studie erkannt: BMW. Die Markenstrategie des Automobilherstellers verfolgt ein Ziel: Freude am Fahren zu schaffen. Auf der eigens für die Kampagne erstellten Website fasst BMW die Strategie zusammen – und nennt sie in einem Zuge mit der Umsetzung: „Freude muss immer wieder überraschen. Deshalb sorgen wir dafür, dass Freude am Fahren für Sie jeden Tag neu erlebbar wird.“

(https://legacy.bmw.com/bmw_next/at/de/insights/brandcampaign_pleasure/experience.html). Und

so entwickelt BMW stets neue Konzepte, die den Kunden in seiner täglichen Interaktion mit der Marke begeistern.

Das mögliche Spektrum ist breit – nicht nur für BMW. Auf der einen Seite stehen Leistungen, die direkt mit dem Kern des Geschäfts in Verbindung stehen. Bei Outfittery, einem Online-Moderater und -ausstatter für Herren, ist das Paket ein solcher Kontaktpunkt, der sich von anderen abgrenzt. Gestaltet wie ein Koffer in Weiß und Schwarz, das Logo zentral und auffällig platziert. Die angebrachten Tragegriffe erleichtern Kunden den sonst häufig schwierigen Pakettransport ungemein – Begeisterung ist programmiert.

Auf der anderen Seite stehen Gimicks, die überraschend wirken und somit kurzzeitig für Freude sorgen können, dauerhaft das Leben der Kunden aber nicht bereichern. Stellen Sie sich vor, Sie gehen in ein Autohaus zur jährlichen Inspektion. Im Wartebereich zeigt Ihnen die Empfangsdame stolz die neue Nespresso-Maschine, aus der Sie sich auch direkt einen wohlschmeckenden Kaffee ziehen und diesen zunächst entspannt genießen. So weit zur Peripherie. Warten Sie aber jetzt über eine Stunde mit Ihrem Linizio Lungo in der Warteecke, ohne dass sich jemand um Sie kümmert, wird dieses kurzfristige kulinarische Highlight schnell überschattet und in eine negative Gesamterfahrung umschlagen. So viel zum Kern: Unternehmen müssen die Standardprozesse im Griff haben. Leistungen, die sich vom Kern des eigentlichen

Angebots wegbewegen, begeistern weniger stark und vor allem nur kurzfristig, wie die Studie zeigt. Echte Begeisterung entsteht, wenn die erwartete Kernleistung erfüllt oder übertroffen wird. Also zum Beispiel, wenn das Paket von Amazon immer am versprochenen Tag zu Hause ankommt oder sogar mal einen Tag früher.

Entlang des Spektrums sind Marken- und Customer-Experience-Strategie durchgängig aufeinander abzustimmen. Unserer Studie zufolge besteht eine deutliche Korrelation zwischen Strategie und Umsetzung: Je besser die Markenstrategie ist, desto positiver ist auch die Customer Experience. Das bedeutet gleichzeitig: Ohne Markenstrategie kommt auch die gewünschte Experience nicht beim Kunden an.

Auf dem Weg nach oben helfen vier einfache Grundsätze

CX-Champion zu werden und seine Markenstrategie ständig für alle Kunden erlebbar zu machen ist ein großes Ziel. Vier einfache Schritte helfen auf dem Weg dorthin:

#1: Die Markenstrategie ist die Basis für alle Handlungen.

Ohne Strategie kein konsequentes Kundenerleben. Und: Auch eine durchdachte Strategie bringt nichts, wenn sie nicht konsequent umgesetzt wird. Alle Aktivitäten müssen aus dem Kern der Marke abgeleitet werden. Die Marke ➤

Studie: „Customer Experience Champion“

Wie wirken Markenstrategie und Customer Experience zusammen? Was treibt die Customer Experience an, was bremst sie? Welche Marken schaffen es, Markenstrategie und Customer Experience miteinander zu verknüpfen? Welche haben somit das Zeug zum CX-Champion? Unter anderem diesen Fragen sind Esch The Brand Consultants in ihrer Studie „Customer Experience Champions: Ein Blick durch die Brille des Kunden“ nachgegangen. Die Studie gewährt Einblicke in begeisternde und frustrierende Erlebnisse, die 750 Kunden mit Marken aus fünf Kategorien geschildert haben. Im Resultat stehen rund 2 700 Erlebnisse, die Aufschluss über Do's und Don't's in den Themen Markenstrategie und Customer Experience geben.

Die Studie ist erhältlich unter esch-brand.com/publikationen/studien/

dient somit als erstes Gate in der Entwicklung neuer Produkte, Dienstleistungen und Angebote für Kunden. Jede Idee ist auf den Prüfstand zu stellen. Ideen, die nicht zur Marke passen, müssen in diese Richtung verändert oder verworfen werden. Nur so kann ein einheitliches Bild der Marke erschaffen und einer Verwässerung des Images vorgebeugt werden.

#2: Was den Kunden nicht interessiert, hilft nichts.

Alle Angebote sind vom Kunden her zu denken. Nur was dem Kunden einen Mehrwert bietet, begeistert ihn. Daher sind es eben die Momente am Kern der Leistung, die bleibenden Eindruck hinterlassen. Als häufigste Begeisterungsfaktoren wurden in der Studie zum Beispiel Produktqualität, Vielfalt der Angebote, eine ansprechende Gestaltung und eine einfache, intuitive Bedienung genannt. Erst wenn diese Basics gegeben sind, bietet sich Raum für größere Begeisterungsschwünge. Sixt erfüllt zum Beispiel das Bedürfnis nach Transparenz, indem Kunden zu Beginn ihres Anrufs darüber informiert werden, wie lange sie voraussichtlich in der Warteschleife bleiben müssen. Dabei ist jedoch Vorsicht geboten. Während die Begeisterung über diese Transparenz positiv auf das Markenkonto einzahlt, wiegt der Frust umso schwerer, wenn die angegebene Zeit überschritten wird. Die Enttäuschung über die fehlerhafte Auskunft kann dann negativer wirken, als die Möglichkeit zur Transparenz das Bild der Marke verbessert. Die Kundenwünsche sind somit ein weiteres Gate, das sämtliche neuen Ideen durchlaufen sollten – so will es der Customer-Centricity-Gedanke. Dieses Gate kann nur passiert werden, wenn die neue Leistung einen spürbaren Nutzen für den Kunden bietet.

#3: Die richtigen Angriffspunkte führen zur größten Wirkung.

Im Customer-Touchpoint-Management gilt die Pareto-Regel. Das heißt, dass nur 20 Prozent aller Kontaktpunkte einer Marke, mit denen Kunden in Berührung kommen, 80 Prozent der Wirkung ausmachen. Welche Kontaktpunkte zu diesen 20 Prozent gehören, unterscheidet sich jedoch von Marke zu Marke und auch von Zielgruppe zu Zielgruppe.

pe. Umso wichtiger ist es, seine Kunden genau zu kennen und zu wissen, welche Kontaktpunkte das Markenerleben im Besonderen prägen. So müssen zum Beispiel Kommunikationskanäle gewählt werden, die die Kundengruppen erreichen. Doch auch dabei ist stets auf eine Passung zur Marke zu achten. Ein einfaches Beispiel sind die sozialen Medien. Während zahlreiche Marken diesen Trend für sich nutzen, viele davon erfolgreich, hat Apple nach wie vor noch keine eigene vom Unternehmen geführte Facebook-Seite. Der Marke tut dies jedoch keinen Abbruch. Sind die maßgeblichen Kontaktpunkte identifiziert, gilt es, diese möglichst nahtlos miteinander zu verknüpfen. Selbst wenn jeder Kontaktpunkt herausragend ausgestaltet ist, kann die gesamte Kundenreise negativ bewertet werden, wenn die Verknüpfung etwa über eine zu lange Lieferzeit oder eine unzureichende Informationsbereitstellung frustriert.

#4: Die Mitarbeiter sind ein wesentlicher Bestandteil der Umsetzung.

Noch bevor die Umsetzung zum Kunden erfolgen kann, müssen die eigenen Mitarbeiter über die Markenstrategie informiert werden und diese in ihr Denken, Fühlen und Handeln integrieren. Wie die Studie zeigt, sind es vor allem die Mitarbeiter, die das Markenerleben signifikant beeinflussen. Mitarbeiter bilden die Schnittstelle zum Kunden und leisten dort einen wesentlichen Beitrag zum Erleben der Marke. Sie sind an 60 Prozent der begeisternden und sogar an 70 Prozent der frustrierenden Erlebnisse der Studienteilnehmer beteiligt. Die Schlussfolgerung ist einfach: Mitarbeiter sind im Sinne der Marke und mit Blick auf den Kundenbedarf zu schulen. Hierbei sind alle Hierarchieebenen und Abteilungen einzubeziehen.

CX-Champion zu sein lohnt sich

CX-Champions begeistern Kunden regelmäßig. Das treibt die Kundenzufriedenheit und wirkt sich positiv auf die Markentreue und -bindung aus. So ist die Wiederkaufabsicht nach einem begeisternden Erlebnis fast 2,5-mal so groß wie nach einem Moment der Frustration. Wesentliche Unternehmenskennzahlen können somit gesteigert werden, wenn Markenstrategie

und Customer Experience strategisch miteinander verknüpft werden. Und damit nicht genug: Begeistert man seine Kunden regelmäßig und schafft man Überraschungen, entsteht wertvolle Word-of-Mouth-Kommunikation. Werden die Erlebnisse weitererzählt, können neue Kunden gewonnen werden, und das ganz ohne zusätzliche Kosten. Es lohnt sich also, Markenstrategie und Customer-Experience-Management professionell zu betreiben – für Kunden und Marke. **II**

Unsere Autoren

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch



Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch ist Gründer und wissenschaftlicher Beirat von Esch The Brand Consultants sowie Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der EBS Business School.

Jana Schneider



Jana Schneider unterstützt als Associate Projekte in den Bereichen Finanzdienstleistungen und Standortmarketing.

Daniel Kochann



Daniel Kochann verantwortet als Manager Kundenmandate in den Bereichen B-to-B, Automotive & Aviation, Konsumgüter und Finanzdienstleistung.