Echte Begeisterung schaffen

Damit Markenunternehmen nachhaltig begeistern, müssen sie das Kundenerlebnis positiv gestalten. Dies setzt voraus, dass die Markenwerte hinreichend konkret sind und sich Mitarbeiter konsequent an ihnen orientieren.

JEDE MARKE WILL ihre Kunden begeistern, aber nur wenige begeistern tatsächlich. Lag früher der Fokus vieler Manager auf dem Produkt und der Dienstleistung, so hat sich die Betrachtungsweise im Laufe der Zeit deutlich verändert.

Ein wesentlicher Grund dafür war die zunehmende Austauschbarkeit von Produkten und Dienstleistungen. In einem ersten Schritt wurden Marken da, wo es den Produkten an Differenzierung mangelte, kommunikativ aufgeladen. Kundenerleben beschränkte sich oft auf die durch Massenkommunikation evozierten Bilder. Es war die klassische Marlboro-Zeit, bei der allerdings nur wenige Marken so klar profiliert waren wie die Zigarettenmarke Marlboro, sondern häufig nur Branchenklischees bedient wurden. Dies hat sich bis heute nicht geändert. Die Familie mit dem Golden Retriever ist immer noch groß im Rennen, durch pseudo-neurowissenschaftliche Erkenntnisse

werden die immer gleichen Optimierungsvorschläge an Agenturen herangetragen: Austauschbarkeit wird vorprogrammiert – große Sprünge fehlen.

Marke an allen Touchpoints positiv erleben

Zwischenzeitlich hat sich das Spielfeld durch die Digitalisierung zunehmend erweitert. Statt dem reinen Senden von Botschaften geht es nun viel mehr um Interaktion und Partizipation des Kunden, der selbst zum Sender von Botschaften wird und damit andere beeinflusst. Zudem entscheidet das Zusammenspiel zwischen realer und digitaler Welt, ob ein Kunde sich einer Marke zuwendet oder sich von ihr abkehrt. Die Kohärenz und Konsistenz der Eindrücke ist zu gewährleisten. Gleichzeitig ist der je nach Kontaktpunkt variierende Bedarf des Kunden, der mehr oder weniger aktiv unterwegs ist und dementsprechend unterschiedlichen Bedarf nach tiefergehenden Informationen oder Unterhaltung hat, zu berücksichtigen.

Manager sind sich dessen bewusst, dass die gesamte Kundenreise und das Erleben der Marke an den jeweiligen Berührungspunkten auf das Markenkonto positiv einzahlen - oder eben nicht. Dabei schlägt das Gesamterleben oft die Eindrücke an den einzelnen Kontaktpunkten. Die gesamte Kundenreise wird meist schlechter bewertet als einzelne Kundenkontakte. Selbst eine Summation positiver Kontakte macht noch lange keine gute Kundenreise oder ein positives Kundenerleben, geschweige denn schafft es Kundenbegeisterung. Das zeigt, das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. Hier stellt sich die Frage nach der Henne und dem Ei: Wirkt die Markenstärke auf das Kundenerleben oder stärkt das Kundenerleben die Marke? Und wie tragen Markenstärke und Kundenerleben zur Kundenbegeisterung bei?

Esch. The Brand Consultants ist in einer Kundenstudie folgenden Fragen auf den Grund gegangen: Wie empfinden Kunden die Erlebnisse mit Marken während der Kundenreise? Wann sind sie von einer

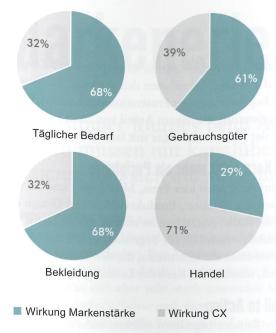
DIE BEWERTUNGSMATRIX



Quelle: ESCH. The Brand Consultants

In der aktuellen Studie der Esch. The Brand Consultants wird zwischen vier verschiedenen Markentypen unterschieden

BRANCHEN WIRKEN UNTERSCHIEDLICH AUF DIE WEITEREMPFEHLUNG



Quelle: ESCH. The Brand Consultants

Vor allem im Bekleidungssektor und im Bereich des täglichen Bedarfs haben Weiterempfehlungen Auswirkungen auf die Markenstärke

Marke begeistert und durch was werden sie richtig enttäuscht? Welche Vorteile bietet ein stringentes Customer-Experience-Management (CX) aus Kundensicht?

750 Teilnehmer wurden in einer Online-Befragung deutschlandweit interviewt. Jeder Teilnehmer konnte bis zu vier Markenerlebnisse in fünf Kategorien bewerten und seine frustrierenden und begeisternden Erfahrungen angeben. Zu den fünf Kategorien zählten Güter des täglichen Bedarfs, Dienstleistungen, Gebrauchsgüter, Bekleidung und Accessoires sowie der Handel. Insgesamt wurden rund 2.700 Markenbeurteilungen erhoben. Die Markennennungen erfolgten ungestützt. Im Folgenden werden einige wesentliche Ergebnisse dargelegt.

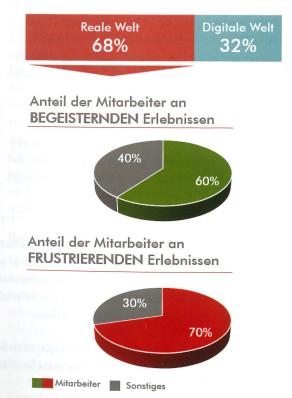
1. Nur wenige Marken sind CX-Champion

Aus insgesamt 710 Marken, die die Befragten nannten wurden in den einzelnen Kategorien 610 Marken genannt, die begeistern. Doch nach näherer Analyse der Marken zeigt sich, dass die meisten dieser Marken sich gerade einmal im gehobenen Mittelfeld einer 100er-Skala befinden. Nur sechs Prozent der 710 genannten Marken schafften es schlussendlich unter die CX-Champions. Dies sind Marken, die wissen, wie man Kunden begeistert und diese Experience durch eine stringente Markenstrategie an allen Kontaktpunkten an ihre Kunden weitergeben.

2. Top-10-Marken liegen weit vorn

Die Top Ten-Marken erreichen mehr als 80 von 100 möglichen Punkten. Die Gesamtpunktzahl ergibt sich aus dem Summenwert von Markenstärke und Customer Experience. Würde man hier - ähnlich wie beim Net Promoter Score - nur die Werte ab 90 als Top-Ergebnisse betrachten, würde keine der genannten Marken darunterfallen. Es gibt also noch Luft nach oben. Schaut man sich die Top Ten-Marken genauer an, so stellt man fest, dass sich bei diesen unmittelbar klare Vorstellungsbilder auftun und auch die Erlebniskette für den Kunden durchgängig und überzeugend gestaltet ist. So zeigt Amazon einmal mehr seine Vormachtstellung im Bereich Handel - durch ein klares Profil und eine bedingungslose Kundenorientierung, die auch goutiert wird. Amazon ist ein sehr gutes Beispiel für die Veränderung des Sender-Empfänger-Prinzips. Als einer der Vorreiter in Sachen Interaktion bietet Amazon neben der eigentlichen Verkaufsplattform den Kunden die

BEEINFLUSSUNG DES MARKENERLEBENS DURCH DIE:



Quelle: ESCH. The Brand Consultants

70 Prozent der Mitarbeiter erfahren in der realen Welt ein frustrierendes Erlebnis mit der Marke

84

Möglichkeit, den Verkauf, das Produkt, die Lieferung und somit eine Vielzahl an Kontaktpunkten zu bewerten. Partizipation des Kunden wird groß geschrieben.

3. Markenstrategie und Kundenerleben

Betrachtet man die Punktewolke aller genannten Marken zeigt sich, dass es eine strenge Beziehung zwischen Markenstrategie und Kundenerleben gibt. Die Markenstrategie und die Kundenbegeisterung wurden jeweils über zehn Fragen erfasst, die unterschiedliche Dimensionen beider Konstrukte abdeckten.

Marken mit einer guten Markenstrategie bewirken entsprechend ein positives Kundenerleben, während das Kundenerleben bei einer schlechten Markenstrategie deutlich negativer bewertet wird. Abweichungen von dieser Norm gab es in dieser Studie nicht.

4. Weiterempfehlungsbereitschaft schwankt

In den Branchen zeigten sich unterschiedliche Entwicklungsstände. Während in allen Branchen die Markenstrategie größeren Einfluss auf die Weiterempfehlung nahm als das Kundenerleben, verhielt es sich im Handel genau umgekehrt. Hier wirkte das Kundenerleben deutlich stärker auf die Weiterempfehlung als die Markenstrategie. Dies kann entweder daran liegen, dass man häufig in den jeweiligen Einkaufsstätten unterwegs ist und dieser Eindruck dominiert, oder dass die Marken selbst noch nicht hinreichend differenzierend aufgebaut wurden.

5. Reales Erleben dominiert nach wie vor

Mit 32 Prozent ist der Einfluss digitaler Kontaktpunkte noch deutlich geringer als der der realen Berührungspunkte mit Kunden, der bei 68 Prozent liegt. Dabei sind in der Realität Mitarbeiter das Zünglein an der Waage. Sie nehmen den stärksten Einfluss auf die Begeisterung oder Frustration von Kunden. Bei der Begeisterung mit einem Anteil von rund 60 Prozent, bei der Frustration sogar mit fast 70 Prozent.

6. Kern zählt mehr als Peripherie

Konkret spielen hier Preis, Mitarbeiter und Services sowie die Qualität, Produktvielfalt und Design eine große Rolle. Auffallend ist zudem, dass auch die Einfachheit wesentlich zur Begeisterung beiträgt. Es sind somit nicht die Gimmicks, die den Unterschied machen, sondern der Kern der Leistung.

Call to Action

Wer Kunden begeistern möchte, muss also über eine Markenstärke verfügen und das Kundenerleben positiv gestalten. Da der Kern mehr zählt als die Peripherie, gilt es demnach, konsequent das Markenversprechen in Produkten und Services an den zentralen Kontaktpunkten mit den Kunden zu verankern. Mitarbeiter sind dabei im doppelten Sinne Gatekeeper: Einerseits weil sie für die Entwicklung der Produkte und Services verantwortlich sind und die Markenwerte sowie der Kundenbedarf zentrale Proof Points und Gates darstellen, durch die jede Leistung evaluiert werden muss. Dies setzt voraus, dass die Markenwerte hinreichend konkret sind und es klar festgelegte Bewertungsraster und Prüfschritte gibt. Andererseits gilt es auch, Mitarbeiter konsequent auf die Markenwerte und den Kundenbedarf hin zu schulen, damit sie würdige Botschafter des Markenversprechens werden und sich als Dienstleister für den Kunden verstehen.

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Jana Schneider, Maximilian Arthen



Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch ist Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der EBS Business School in Oestrich-Winkel. Zuvor war er an den Universitäten Saarbrücken, Trier, St. Gallen, Innsbruck und zuletzt 14 Jahre an der Justus-Liebig-Universität Gießen als Universitätsprofessor tätig. Als Gründer von Esch. The Brand Consultants, Saarlouis, berät er Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen in Fragen der Markenführung und Kommunikation.



Jana Schneider begleitet als Senior Associate bei Esch. The Brand Consultants Projekte u.a. in den Bereichen Konsumgüter, Finanzdienstleistungen, Standortmarketing, B2B, Pharma und Healthcare.

Maximilian Arthen begleitet als Associate bei Esch. The Brand Consultants Projekte in den Bereichen Konsumgüter, B2B, Handel, Automotive, Pharma und Healthcare.