

Customer Experience: Wie Sie aus dem Mainstream zum Champion aufsteigen

Von Daniel Kochann

Ideen und Innovationen frei und ungezwungen ausgetauscht werden kann. Yammer zählt damit in vollem Umfang auf die aktive Umsetzung der Unternehmensgrundsätze ein. So sind Innovationsgeist und der Wille zur Erneuerung zentrale Aspekte des IKEA Geistes. Das gemeinschaftliche kreative „Herumspinnen“ innerhalb der IKEA-Familie, in der gegenseitiges Duzen zum guten Ton gehört, bietet beispielsweise die Yammer Gruppe „My IKEA Product Idea“. Neue Ideen einbringen, weiterentwickeln und zu guter Letzt an das Entwicklungsteam in Schweden herantragen, wird hier ermöglicht. IKEA schafft es auf diese Weise eine Community aufzubauen, die ganz im Sinne des Gründers Ingvar Kamprad agiert und mit hohem Engagement und herausragender Effizienz zu immer neuen Innovationen gelangt.

Auch der deutsche Online-Versandhändler für Mode Zalando versucht trotz steilen Wachstums seinen ursprünglichen Geist aufrechtzuerhalten. „Die Unternehmenskultur ist der einzige Wettbewerbsvorteil, den man nicht kopieren kann“ – eine Erkenntnis, die die Personalchefin Frauke von Polier antreibt und kämpfen lässt. Feedback, Nahbarkeit und Transparenz sind die Maxime, mit denen Zalando seinen Erfolgskurs aufrechterhalten möchte. Durch die Einführung der so genannten zTalks, in Anlehnung an die Ted-Talks, werden die Mitarbeiter animiert,

aktuelle Gegebenheiten selbstständig kritisch zu hinterfragen, die eigene Meinung frei zu äußern und persönliche Ideen einzubringen. Der Vorstand nutzt die zTalks, um regelmäßig die Mitglieder des Unternehmens über Entscheidungen zu informieren und zeitgleich Trends oder Themen zu diskutieren, die die Mitarbeiter umtreiben. Jeder erhält sein Podium und wird mit seinen Gedanken ernst genommen. Die zTalks erweisen sich als voller Erfolg, da von allen Ebenen, von Mitarbeitern wie auch Führungskräften, die Unternehmenswerte Feedback, Nahbarkeit und Transparenz aktiv gelebt werden und somit der einstige Startup Spirit ein Stück weit fortexistiert.

Chancen nutzen statt abwarten

Der digitale Wandel bietet zahlreiche Chancen für die Unternehmen. Unternehmen sollten allerdings nicht blind irgendwelchen Trends hinterherlaufen oder aufspringen, weil es en vogue ist, sondern das eigene Unternehmensleitbild als persönlichen Kompass nutzen. Alle Anstrengungen müssen auf die individuelle Unternehmensvision ausgerichtet sein, während die Mission und die Unternehmensgrundsätze die Art und Weise, wie die Vision erreicht wird, determinieren – nur dann kann ein Unternehmen erfolgreich den Fluten der Zeit trotzen.

Bei der deutschen Bahn können sich ICE-Fahrgäste mit „Comfort Check-In“ die Fahrkartenkontrolle ersparen. Der Bezahlender Sky ermöglicht mit „Sky Ticket“ eine Nutzung ohne Abo, beispielsweise für einzelne Sportereignisse. Nike fertigt individuell maßgefertigte Schuhe im 3D-Drucker, um neue Höchstleistungen zu ermöglichen. Unternehmen aller Branchen suchen ständig nach Lösungen, um das Leben der Kunden zu verbessern. Auch wenn sich grundlegende Bedürfnisse der Kunden nicht wesentlich ändern, steigt die Erwartungen an deren Erfüllung stetig. Das Kundenerleben zählt – es ist die harte Währung für Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen und Marken.

Marken mit einer guten Customer Experience sind dabei die Gewinner. So ist die Wiederkaufsabsicht nach begeisternden Erlebnissen fast 2,5mal so groß wie nach frustrierenden Erlebnissen, Kunden sprechen eher Weiterempfehlungen aus und haben eine um 23 Prozent höhere Zahlungsbereitschaft. Zudem resultieren daraus auch beachtliche Verbesserungen in zentralen Marketing-KPIs gegenüber dem Branchendurchschnitt, wenn ein professionelles Touch-

point-Management erfolgt. Investitionen in eine gute Customer Experience zahlen sich also aus.

Um dauerhaft erfolgreich zu sein, müssen Marken für Kunden ein Erleben schaffen, das über alle Kontaktpunkte hinweg konsistent ist 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, wie gut dies Unternehmen gelingt. 750 Kunden wurden zu begeisternden und frustrierenden Markenerlebnissen in fünf Kategorien befragt. Dabei wurden insgesamt rund 2.700 Erlebnisse mit 710 Marken gesammelt. Nur 43 dieser Marken, also gerade einmal 6%, stechen heraus – sie sind Customer Experience (CX)-Champions.

CX-Champions zeichnen sich durch eine klare Markenstrategie aus, die konsequent im Kundenerleben umgesetzt wird. BMW gelingt dies unseren Ergebnissen zufolge besonders gut. Die Markenstrategie des Automobilherstellers verfolgt ein Ziel: Freude am Fahren schaffen. BMW entwickelt hierzu stets neue Konzepte, die den Kunden in seiner täglichen Interaktion mit der Marke begeistern.



Abbildung 3: Zalandos zTalks. Quelle: insidexzalando, Instagram (21. Oktober 2016)

Performance von Unternehmen mit (sehr) niedrigen vs. hohen Professionalitätsgrad

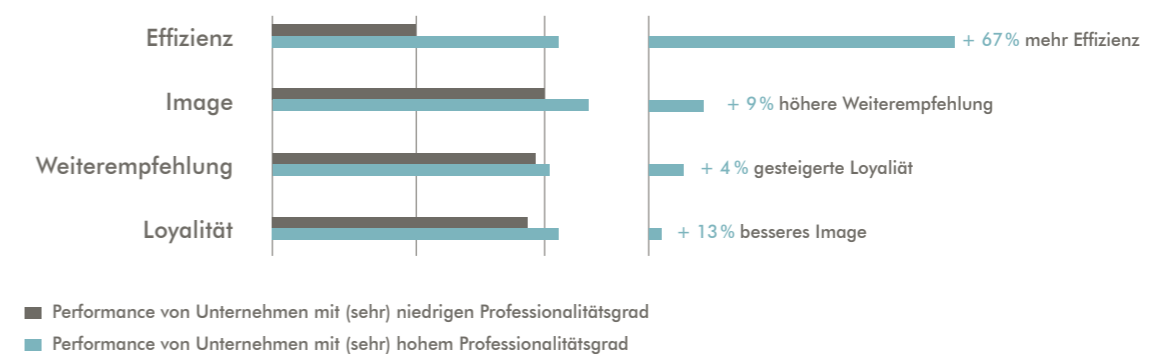


Abbildung 1: Verbesserungen zentraler KPIs durch professionelles Touchpointmanagement.

Das Head-Up-Display oder die BMW Driving Experience sind konsequente Umsetzungen des Markenversprechens „Freude am Fahren“. Auch bei Konzeptfahrzeugen steht dieses Thema im Fokus. So sollen die Cockpits neuer Fahrzeuge das Prinzip „Eyes on the Road, Hands on the Wheel“ verwirklichen. Alles wird so gestaltet, dass der Fahrer sich optimal auf das Wesentliche konzentrieren kann: Das Fahren. Diese Beispiele zeigen, wie breit das Spektrum zur Übersetzung des Markenkerns ist. Entscheidend ist daher, die richtigen Schwerpunkte bei der Gestaltung der Customer Experience zu setzen.

Auf dem Weg zum CX-Champion helfen vier einfache Grundsätze.

CX-Champion zu werden und seine Markenstrategie konsistent 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 kann keine Konsistenz in der Umsetzung entstehen. Der Fokus auf die Markenwerte und die Markenpositionierung hilft. Es schafft ein großes Bild, bevor man sich im Kleinklein möglicher Umsetzungsoptionen verliert. Und: Die Umsetzung ist Teil der Strategie. Unserer Studie zufolge besteht eine deutliche Korrelation:

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. Wie auch? Die Umsetzung wird dann willkürlich. Bei den in den Unternehmen vorherrschenden Silos kann dann jeder verantwortliche Manager tun, was er will. Der Kern einer jeden Markenstrategie sind explizit formulierte Markenwerte sowie eine differenzierende Positionierung. Aus diesem Markenkern können für jeden einzelnen Touchpoint spezifische Implikationen abgeleitet werden. Nur wenn diese konsistent zur Strategie abgestimmt sind, kann eine einheitliche und begeisterte Experience entstehen.

2: Was den Kunden nicht interessiert, hilft nichts: Nur was dem Kunden einen echten Mehrwert bietet, begeistert ihn wirklich. Es sind die Momente am Kern der Leistung, die bleibenden Eindruck hinterlassen. Als häufigste Begeisterungsfaktoren wurden in der Studie von ESCH. The Brand Consultants z.B. Produktqualität, Vielfalt der Angebote, eine ansprechende Gestaltung und ein guter Kundenservice genannt. Daneben wirkt ein frustrierendes Erlebnis zumeist länger nach, als ein begeisterndes. Die wichtigsten Maßnahmen sind also oft jene, die Touchpoints am Kern der Leistung verbessern, statt den Fokus auf die Peripherie zu legen. Kommt das Amazon-Paket immer schnell und pünktlich an und verlaufen Reklamationen bzw. Rücksendungen kinderleicht, begeistert dies. Bietet hingegen Aldi eine App an, die aktuelle Sonderangebote anzeigt, entsteht dem Kunden keinerlei Nutzen, wenn die Artikel im Regal mal wieder vergriffen sind.

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 jedoch in welcher Phase der Customer-Journey zur Begeisterung beitragen, ist für jedes Unternehmen individuell zu prüfen. Um die sogenannten Schlüsselkontaktpunkte zu identifizieren, ist ein systematisches Vorgehen erforderlich. Immerhin haben Unternehmen im Durchschnitt ca. 200 Kontaktpunkte mit Ihren Kunden – und manche erheblich mehr. Gezieltes Touchpoint-Management erfordert daher zunächst eine umfassende Identifikation, Kategorisierung und Priorisierung. Dabei sind unterschiedliche Zielgruppen zu berücksichtigen, zum Beispiel durch Betrachtung unterschiedlicher Personas. Sind die maßgeblichen Kontaktpunkte je Zielgruppe identifiziert, kommt es auch auf die Verknüpfung an. Selbst wenn jeder Kontaktpunkt herausragend ausgestaltet ist, kann die gesamte Kundenreise negativ bewertet werden, wenn die Verknüpfung, z.B. durch eine lange Wartezeit oder unzureichende Informationsbereitstellung frustriert.

4: Die Mitarbeiter sind ein wesentlicher Bestandteil der Umsetzung: Mitarbeiter bilden die Schnittstelle zum Kunden und leisten dort einen wesentlichen Beitrag zum Erleben der Marke. Damit die Umsetzung zum Kunden gelingen kann, müssen die eigenen Mitarbeiter über die Markenstrategie informiert werden und diese in ihr Denken, Fühlen und

Handeln integrieren. Wie die Studie von ESCH. The Brand Consultants zeigt, sind die Mitarbeiter an 60 Prozent der begeisternden und sogar an 70 Prozent der frustrierenden Erlebnisse der Studienteilnehmer beteiligt.

Die Schlussfolgerung ist einfach: Die Mitarbeiter brauchen Klarheit, wie Sie sich in Ihrer täglichen Arbeit konsistent im Sinne der Marke verhalten sollen. Dies kann nur gelingen, wenn der Markenkern explizit und für jeden Bereich in Handlungsempfehlungen übersetzt wird. Die Mitarbeiter aller Hierarchieebenen und Abteilungen müssen eingebunden und geschult werden, um eine konsistente Umsetzung sicherzustellen.

Markenstrategisch denken, kundenorientiert umsetzen

Um Kunden nachhaltig zu begeistern, braucht es eine konsistente und begeisternde Customer Experience. Um diese zu verwirklichen, stellen die Markenstrategie und die Kunden wichtige Orientierungspunkte dar. Ein klar definierter Markenkern gibt die Richtung für alle Touchpoints vor. Systematische Analysen der Kundenwünsche und Customer Journeys, helfen die relevantesten Ansatzpunkte zu identifizieren. Im letzten Schritt bleibt es dann die Aufgabe der Mitarbeiter, die angestrebte Experience für die Kunden auch erlebbar zu machen – Holen Sie sie also ins Boot!

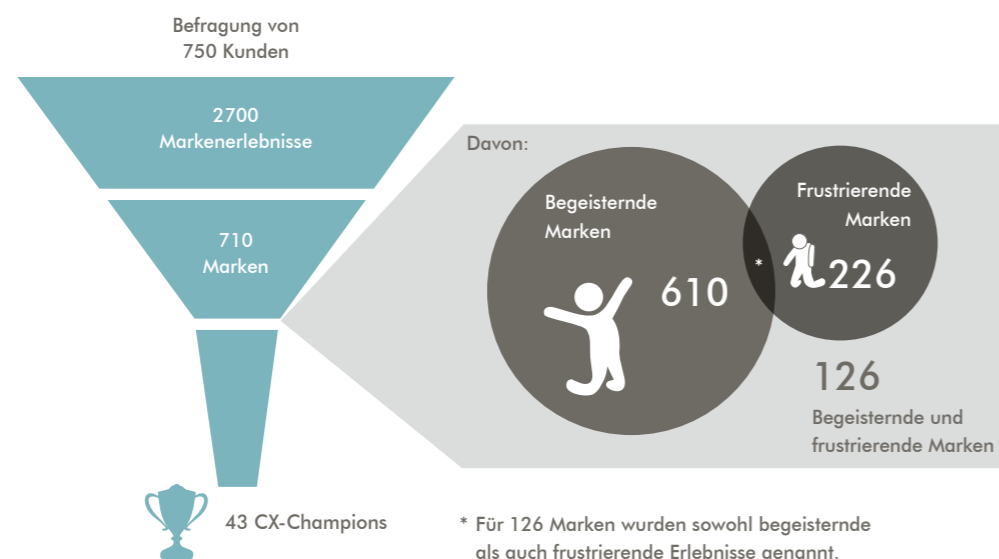


Abbildung 2: Überblick zu Umfang und Ergebnissen der Studie „Customer Experience Champions: Ein Blick durch die Brille des Kunden“

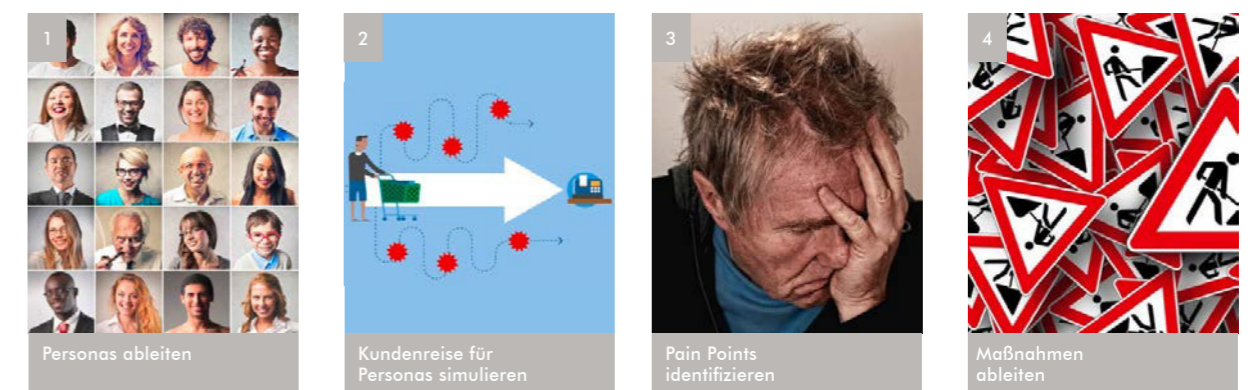


Abbildung 3: Identifikation der richtigen Angriffspunkte