

INSIGHTS 3 | 2020

Christian Jumpertz, Lisa-Marie Seufert

Customer Experience: Was Kunden bewegt und wie man beginnt



Batten & Company – Creating Concepts. Delivering Solutions.

Batten & Company ist eine der führenden Strategieberatungen für Marketing & Sales mit Fokus auf digitale Transformation und nachhaltiges Wachstum. Die Consultants arbeiten agil, flexibel, kollaborativ, innovativ und vor allem sehr nah am Kunden.

Batten & Company ist eingebettet in das globale Kommunikationsnetzwerk von BBDO, eines der kreativsten Agenturnetzwerke der Welt – ein Alleinstellungsmerkmal, das den Beratern den vollen Zugriff auf die Ressourcen, Kompetenzen, Insights und Marktkenntnisse aus über 77 Ländern und 290 Büros garantiert. Batten & Company steht für eine tiefe Kenntnis der lokalen Themen, eng verbunden mit der globalen Perspektive.

Die Consultants von Batten & Company begleiten ihre Kunden auf allen strategisch wichtigen Feldern kundenzentrierter Marktbearbeitung – von der Identifikation strategischer Potenzialfelder, der Ideengenerierung, der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle bis zur erfolgreichen Platzierung

neuer Angebote und der nachhaltigen organisatorischen Verankerung. Der Fokus liegt dabei auf der gesamten Wertschöpfungskette mit spezialisierten Beratungseinheiten für die Bereiche Innovation, Business Model Transformation und Marketing Automation.

Batten & Company erarbeitet gemeinsam mit seinen Kunden in den Disziplinen Marketing & Sales die richtigen Antworten auf den Digitalisierungsdruck, den steigenden Wettbewerbsdruck und die wachsenden Anforderungen des Marktes. Für die Kunden entstehen so unmittelbar wirksame und nachhaltige Lösungen für ein profitables Wachstum, die Exzellenz in Konzeption mit ausgezeichneter Umsetzung verbinden.

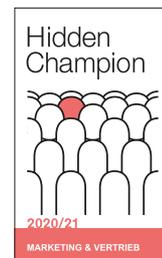
Beste Berater 2020 für Marke, Marketing & Pricing

Zum siebten Mal in Folge wurde Batten & Company durch die Umfrage des Wirtschaftsmagazins brand eins in Kooperation mit Statista zu den besten Unternehmensberatungen 2020 gewählt. Bestnoten wurden u. a. in den Kategorien Marketing, Marke & Pricing und Vertrieb, After Sales & CRM erzielt.

Hidden Champions 2020/21 für Marketing & Sales

Auf Basis einer Befragung unter 765 Unternehmenslenkern durch die wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) in Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsmagazin „Capital“ wurde Batten & Company zum dritten Mal in Folge in der Kategorie „Marketing & Vertrieb“ auf Platz 2 gewählt. Damit liegt Batten & Company im Bereich Marketing & Vertrieb klar vor McKinsey und BCG.

brand eins Thema
Consulting
Beste Berater 2020



Wir sind doch schon gut unterwegs

„Das haben wir schon immer so gemacht.“

„Unsere Daten zeigen eindeutig, dass...“

„Unser Produkt ist perfekt. Die Kunden wünschen sich nur das Falsche.“

Solche Sätze fallen heutzutage in Unternehmen immer mal wieder, besonders wenn man einmal nach Aspekten der Kundenzentrierung fragt.

Aber fangen wir erst einmal vorne an – Customer Experience, Customer Centricity und User Experience. Alles schon einmal gehört, aber doch nicht trennscharf genug?

Die Kundenzentrierung, auch **Customer Centricity** genannt, betitelt das Ausrichten aller Unternehmensaktivitäten am Kunden. Der Kunde steht im Mittelpunkt. Dies spielt bei der Produktentwicklung, der Konzeption von Services und Dienstleistungen bis hin zur Ausrichtung der internen Organisation eine Rolle. Hier fangen wir an.

Ausgehend von der Customer Centricity entwickeln moderne Unternehmen ihre **Customer Experience**. Als Customer Experience versteht man die Summe aller Erfahrungen, die der Kunde im Zusammenhang mit dem Unternehmen macht und erlebt. Auf den ersten Blick wirkt die Customer Experience daher sehr umfangreich. Um das Thema greifbarer zu machen, hat sich daher eine Klassifizierung in drei Dimensionen etabliert:

1. Customer Care

Customer Care sind Interaktionen, bei denen proaktiv auf die Wünsche des Kunden eingegangen wird. Entlang der gesamten Beziehung.

Hierzu zählen Pre- und Aftersales-Aktivitäten, aber eben auch Support, Fehlerbehebung und Beratung. Im Hotel- und Gaststättengewerbe spricht man in diesem Zusammenhang häufig auch von „Antizipieren der Bedürfnisse des Kunden durch den Mitarbeiter“.

2. User Experience

Die Nutzererfahrung beschreibt die Wahrnehmungen des Nutzers in der Verwendung von Pro-

dukten und Services. Hier können alle Aspekte verortet werden, die die Sinne des Nutzers ansprechen: Von der Haptik eines Produkts, über die visuelle Aufbereitung einer Website bis hin zum Geruch am Point of Sale. Auch die Handhabung der Produkte wird in diesem Faktor gewichtet. So kann der Ladevorgang eines Elektroautos, aber auch die Bedienung eines Pfandautomaten im Supermarkt hier eingeordnet werden. Das Bedienfeld der Waschmaschine natürlich genauso.

3. Customer Involvement

Das Einbinden der Nutzer beschreibt, wie sehr der Nutzer mit der Marke, dem Produkt oder dem Unternehmen verbunden ist. Klassische Elemente wie der Brand Purpose, aber auch das typische Storytelling fließen hier ein. Bei einem starken Involvement hören wir nicht nur dem Kunden zu, sondern dieser ist auch unser bester Verkäufer.

Letztendlich finden viele Dinge in der Customer Experience, kurz CX, zusammen.

Um diese allerdings nachvollziehbar zu machen, und viel wichtiger noch, zu beeinflussen, muss man diese Erfahrungen verorten.

Hierzu verwendet man in der Regel verschiedene Arten von Journeys. Mit Journeys kann man sowohl den typischen Sales-Prozess als auch den Lebenszyklus bis hin zu Emotionen des Nutzers darstellen. Journeys dienen dabei nicht als Steuerungselement, sondern sind rein darstellende Frameworks. Üblicherweise nutzt man diese, um den Ist- und den Soll-Zustand darzustellen.

Verortet auf den Journeys sind neben Situationen auch die sogenannten Touchpoints. Touchpoints sind hierbei die konkrete Umsetzung der Customer Experience. Beispiele für Touchpoints wären zum Beispiel eine Website, eine Produktbroschüre, der Anruf bei einer Hotline oder aber die Bedienung des Entertainmentssystems im Auto. Selbst unscheinbare Aspekte, wie der Bezug eines Sitzes im Flugzeug, haben Einfluss auf die Kundenerfahrung.

Vorteile einer guten Customer Experience

Wir sehen also, dass es nicht „die Kundenerfahrung“ gibt, sondern eine Summe aus vielen kleinen Aspekten. Sie werden sich sicher fragen, warum diese einzelnen Aspekte relevant sind.

Die Zahlen sprechen für sich (s. Abb. 1).

Abseits der Zahlen gibt es noch weitere Aspekte, die für das bewusste Steuern der Customer Experience sprechen (s. Abb. 2):

Kunden, die eine gute CX erleben, sind deutlich

loyaler als die von Wettbewerbern. Diese sind auch deutlich eher dazu geneigt, Empfehlungen auszusprechen und so weitere Kunden zu werben. Daraus resultiert ein deutlicheres Wachstum, nicht zuletzt, weil treue Kunden auch gewillt sind, neue Produkte und Services auszuprobieren.

Aber auch unternehmensintern bietet eine Kundenzentrierung Vorteile: Von der Unternehmenskultur bis hin zum Innovationsprozess zeigen sich erhebliche Verbesserungen.



Abbildung 1: Kundenzentrierung als Wachstumstreiber



Abbildung 2: Vorteile einer guten Customer Experience

Was Kunden bewegt

In einer vernetzten Welt, in der Informationen immer zugänglich sind und der technische Fortschritt immer schneller wird, wandeln sich Kundenbedürfnisse häufig. Was vor einigen Jahren noch als besonders galt, wird heute schon längst als Mindeststandard gesehen, wenn nicht sogar überholt.

In einer repräsentativen Umfrage im Zeitraum von 2013 bis 2019 gab erst vor kurzem ein Drittel der Befragten an, dass sich ihre Erwartungen an den Kundenservice gegenüber dem Vorjahr stets signifikant gesteigert haben.

Trotz ständigem Wandel lassen sich die Anforderungen in sechs Kategorien bündeln (s. Abb. 3).

1. Seamlessness

Kunden erwarten keine Brüche zwischen den einzelnen Touchpoints.

2. Convenience

Nutzerfreundlich, unkompliziert und jederzeit intuitive, schnelle Prozesse.

3. Proactivity

Antizipieren der Kundenbedürfnisse anhand bestehender Informationen.

4. Reliability

Hochprofessionell, kompetent und jederzeit verfügbar. An allen Touchpoints.

5. Personalization

Bewusst auf die individuellen Wünsche und Bedürfnisse der Kunden eingehen.

6. Care

Dem Bedarf entsprechender, maßgeschneiderter Support mit Menschlichkeit und Wertschätzung von Kundenloyalität.

Besonders vor dem Hintergrund steigender Vernetzung und schneller Kommunikation wird die Bedeutung der Kundenerwartungen in den nächsten Jahren auch noch deutlich steigen.



Abbildung 3: Grundfeste einer guten Customer Experience aus Kundensicht

Vorsicht: Mögliche Fallstricke

An diesem Punkt haben Sie wahrscheinlich einige Aspekte innerhalb Ihres Unternehmens ausgemacht, die nicht ganz stimmig sind. Das ist natürlich und passiert in jedem Unternehmen. Wichtig ist es nun, die Customer Experience strukturiert anzugehen und nicht in blinden Aktionismus zu verfallen.

Wir möchten an dieser Stelle auf typische Fallstricke verweisen, die im Rahmen unserer Arbeit immer wieder auftreten (s. Abb. 4).

1. Unfähigkeit, Kundenerwartungen zu erfüllen

Vor dem Hintergrund der jährlich steigenden Kundenanforderungen ist es für viele Unternehmen schwer, einen Vorsprung zu erarbeiten. Hier wird nun versucht, so viele Erwartungen wie nur möglich zu erfüllen. Dabei ist es eine schmale Grenze zwischen Erfüllung der Wünsche als Differenzierung und Übererfüllung mit unwirtschaftlichem Handeln. Unternehmen reichen den Finger, der Kunde greift die Hand. Finden Sie einen Mittelweg.

2. Unklare Verantwortlichkeiten

Die meisten Unternehmen haben noch keinen Plan, geschweige denn ein Verständnis davon, wer für die CX verantwortlich ist. Sofern also keine

Personalie oder ein Team mit der Aufgabe betraut ist, sich der Kundenwünsche anzunehmen, werden diese mit der Zeit vernachlässigt. Schlimmer noch, es könnten Initiativen ohne Zusammenhang gestartet werden, die komplett unterschiedliche Erfahrungen schaffen.

3. Denken aus Unternehmensperspektive

Unternehmen sind komplexe Gebilde aus Prozessen, Kundensegmenten, Technologien, Absatzkanälen und KPIs. Die Kundenperspektive steht in deutlichem Kontrast dazu: Hier werden Emotionen bespielt, individuelle Bedürfnisse erfüllt und Touchpoints wahrgenommen. Beide Sichtweisen haben eine Daseinsberechtigung. Die Customer Experience entsteht immer da, wo diese Betrachtungsweisen aufeinandertreffen.

4. Schnelle Ergebnisse

Die beliebten Quick Wins, manchmal auch Low-Hanging Fruits genannt, entstehen oft, wenn Unternehmen sich einem offensichtlichen Problem der Customer Experience annehmen, ohne eine größere Strategie zu verfolgen. So wird zwar ein akutes Problem behoben, aber das Gesamtbild hat nach wie vor Mängel.

Übersicht typischer Fallstricke in der CX-Transformation



Abbildung 4: Übersicht typischer Fallstricke in der CX-Transformation

Das Puzzle vervollständigen

Um ein ganzheitliches Vorgehen zu gewährleisten, haben wir ein umfassendes Framework entwickelt (s. Abb. 5).

Bei unserem Framework steht der Kunde im Mittelpunkt und bildet auch die Grundlage für alle weiteren Bausteine. Im ersten Schritt erarbeiten wir also gemeinsam ein tiefgreifendes Verständnis für den Kunden. Dieses beruht nicht nur auf den offensichtlichen Daten, sondern greift auch Wünsche, Bedürfnisse, Motivationen, wie auch Interaktionen

der einzelnen Touchpoints auf.

Als zweiter Schritt wird die Strategie definiert, ausgehend vom jeweiligen Reifegrad der Organisation. Das wichtigste Ergebnis in dieser Phase ist der Customer Experience Intent, der als Handlungsmaxime für alle weiteren Schritte gilt.

Schritte drei und vier des Frameworks sind die Transformation, daher die Umsetzung der Strategie, aber auch das Management der Customer Experience, um diese greif- und messbar zu machen.

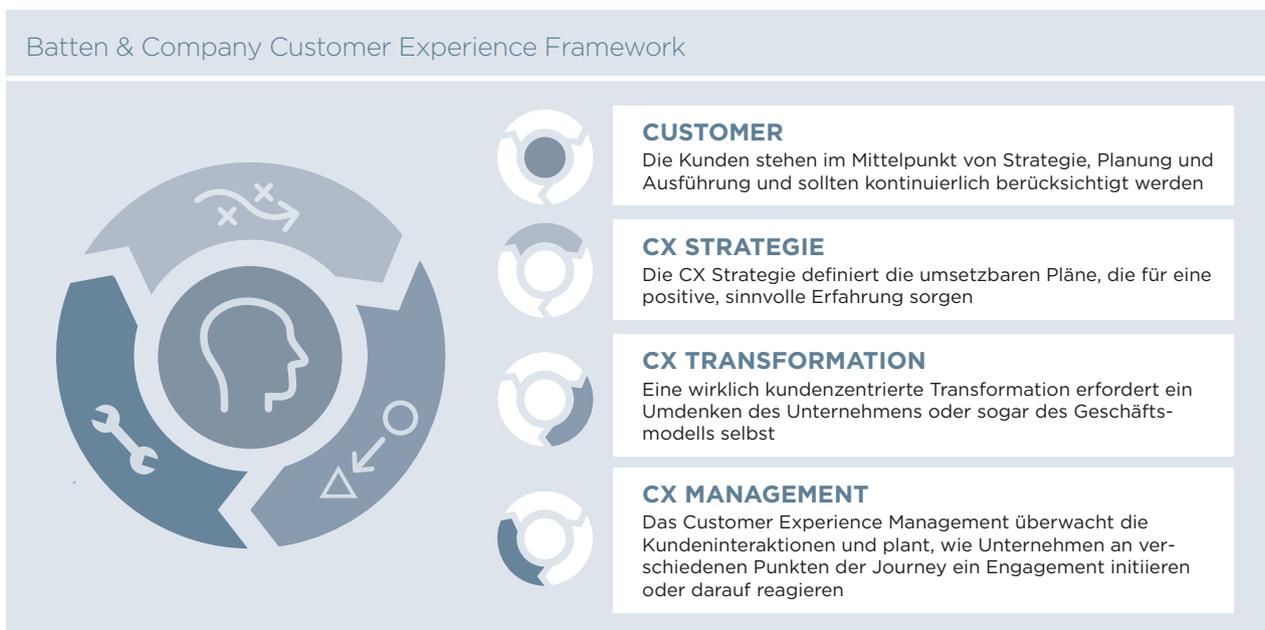


Abbildung 5: Batten & Company Customer Experience Framework

Die Absicht als Anfang

Wie schon zuvor erwähnt gilt der **CX Intent** als Dreh- und Angelpunkt aller weiteren Handlungen, Aktionen und Strategien. Als Anhalt für den Intent kann eine simple Frage gelten: „Was sollen Ihre Kunden fühlen und erleben, wenn diese mit Ihnen interagieren?“

Auf den ersten Blick wirkt es sehr einfach. Der Haken liegt an anderer Stelle: Fragen wir in einem Unternehmen nach dieser Beschreibung, erhalten wir nur bei 7% der Antworten eine Übereinstimmung.

Wie sieht also ein solcher CX Intent aus? Wir erläutern es an zwei Beispielen grundverschiedener Branchen.

Gastgewerbe:

„Unser Hotel ist ein Ort an dem Kunden rundum umsorgt werden und Komfort das höchste Gut ist. Wir versprechen unseren Kunden den besten persönlichen Service und hochwertige Ausstattungen. Wir bieten Ihnen ein vollkommenes Wohlgefühl

und erfüllen sogar nicht genannte Wünsche und Bedürfnisse unserer Gäste.“

Maschinenbau:

„Jede Interaktion mit unserem Kunden schafft eine Customer Experience, sodass

- Vertrauen und Sicherheit aufgebaut wird
- entsprechend individueller Bedürfnisse kommu-

niziert wird

- aufrichtige Wertschätzung gezeigt wird
- die Beziehung nachhaltig gefestigt wird“

An diesem Punkt wird klar, dass es sich bei einem CX Intent um ein Ziel handelt, das nicht immer greifbar ist. Es ist aber durchaus möglich, diesen Intent auf jeden einzelnen Touchpoint zu übertragen.

An welchem Punkt der Reise befinden Sie sich?

Viele Unternehmen sind der Überzeugung, dass sie sowohl ein gutes Verständnis ihrer Kunden als auch einen ganzheitlichen Ansatz betreffend ihrer Customer Experience haben.

Wenn Sie es bis hierhin gelesen haben, wissen Sie um die Komplexität der Themen.

Um den initialen Standpunkt eines Unternehmens zu bestimmen, haben wir ein umfangreiches Assessment entlang von acht Kriterien erstellt. Hier nun exemplarisch einige Fragen, die Sie nutzen können, um den Reifegrad Ihres Unternehmens zu bestimmen (s. Abb. 6).

Batten & Company Customer Experience Assessment (exemplarisch)

| | | |
|---|---|--|
| 1 | Bewusstes Management der Touchpoints | „Haben Sie eine Übersicht aller Touchpoints ihrer Kunden?“ |
| 2 | Ausrichtung von Prozessen und Technologie am Kunden | „Ist es sehr einfach für den Kunden, die richtige Telefonnummer oder Emailadresse für Servicebelange zu finden?“ |
| 3 | Kundenverständnis | „Suchen Sie proaktiv entsprechendes Feedback ihrer Kunden an Key-Touchpoints?“ |
| 4 | Einfachheit von Produkten und Services | „Kann Ihre Großmutter das Produkt ohne weitere Einweisung bedienen?“ |
| 5 | Sensorische Stimulanz | „Wissen Sie, was dem Kunden zuerst am Produkt auffällt?“ |
| 6 | Customer Experience Budget | „Haben Sie die Kosten einen Neukunden zu gewinnen mit den Kosten einen Kunden zu halten gegenübergestellt?“ |
| 7 | Customer Involvement | „Kennt der Kunde die Geschichte Ihrer Marke?“ |
| 8 | Organisatorische Ausrichtung | „Belohnen Sie Mitarbeiter, die eine herausragende Customer Experience ermöglichen?“ |

Abbildung 6: Batten & Company Customer Experience Assessment (exemplarisch)

Eine gute Customer Experience fängt immer klein an

Wir hoffen, Ihnen mit diesem Artikel einen ersten Einblick in das umfangreiche Thema Customer Experience geben zu können und Sie auch zum Denken anzuregen.

Sollten Sie einen weiteren Austausch oder Rat wünschen, freuen sich unsere Experten auf Ihre Nachricht.

Ihr

Christian Jumpertz

Christian Jumpertz
Manager

Tel.: +49 211 1379-8369

Mobil: +49 177 5725807

christian.jumpertz@batten-company.com

www.batten-company.com

Autorenverzeichnis

Christian Jumpertz

Christian Jumpertz berät als Manager bei Batten & Company internationale Kunden in allen Themen rund um Innovation und Strategie. Zuvor war Christian für das Verteidigungsministerium und lange Zeit für eine internationale Unternehmensberatung tätig. Er ist Experte für Innovation, Digitalstrategie und die Transformation von Unternehmen. Christian studierte in Aachen, Maastricht und Genk, hält einen Executive MBA und ist Absolvent der Leadership & Innovation Studies an der Harvard Business School.

Lisa-Marie Seufert

Lisa-Marie Seufert hat einen Masterabschluss in Marketing Management von der Universität Erlangen-Nürnberg und einen Master Grande École der EM Strasbourg Business School. Zuvor studierte sie International Business Administration an der Universität Tübingen und der California State University Sacramento mit den Schwerpunkten Marketing, International Business und Psychologie. In ihrer Rolle als Consultant bei Batten & Company berät Lisa-Marie internationale Kunden, insbesondere im B2B-Bereich. Ihre Schwerpunkte liegen dabei auf den Themen Brand Management, strategisches Marketing und Business Innovation.

Batten & Company Düsseldorf
Batten & Company GmbH
Königsallee 92
40212 Düsseldorf
T +49.211.1379-8291
F +49.211.1379-8742
www.batten-company.com

Batten & Company München
Batten & Company GmbH
Theresienhöhe 12
Gebäude A
80339 München
T +49.89.54243-2154
F +49.89.54243-2259
www.batten-company.com