

INSIGHTS 1 | 2019

Christian von Thaden, Claudia Masuch, Fabian Nguyen

„Return on Experience“ – Investitionen in Customer Experience erfolgreich managen



Batten & Company
Marketing & Sales Consultants

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.

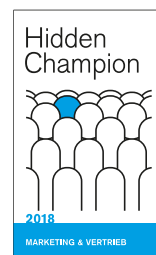
Beste Berater 2016, 2017 und 2018 für Marke, Marketing & Pricing

Zum fünften Mal in Folge wurde Batten & Company durch die Umfrage des Wirtschaftsmagazins brand eins in Kooperation mit Statista zu den besten Unternehmensberatungen 2018 gewählt. Bestnoten wurden u. a. in den Kategorien Marketing, Marke & Pricing und Vertrieb, After Sales & CRM erzielt.

Hidden Champions 2018 für Marketing & Sales

Auf Basis einer Befragung unter 470 Unternehmenslenkern durch die wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) in Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsmagazin „Capital“ wurde Batten & Company 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 2018



Einleitung

Die Digitalisierung hat den Kontakt und die Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen in vielen Bereichen grundlegend verändert. Unternehmen wissen, solide Produkte und wettbewerbsfähige Preise begeistern den Kunden längst nicht mehr, sondern werden vorausgesetzt. Es reicht nicht mehr, den Kunden nur zufrieden zu stellen, denn um wahre Loyalität und Mehrwert für ein Unternehmen zu schaffen, muss der Kunde begeistert werden. Die heutige Messlatte zur Begeisterung der eigenen Kunden wird dabei durch Amazon, Google und Co. sehr hoch gesetzt.

Bedeutet: Wer heute begeistern will, steht vor der großen Herausforderung, den Kunden und seine Wahrnehmung der Experience konsequent in den Mittelpunkt zu stellen. Ohne Rücksicht auf bestehende Organisations- und IT-Infrastrukturen, müssen alle Aktivitäten am Kunden und seinen Bedürfnissen ausgerichtet werden.

Gleichzeitig besteht die Erwartungshaltung, die eigenen internen Prozesse auf ein höheres Effizienzniveau zu heben und insgesamt eine konstante Verbesserung vorzuweisen.

Der Batten & Company CX-Ansatz verknüpft Customer Experience (CX) mit wirtschaftlichen Zielen und gibt somit eine Antwort, wie Customer Experience einen zentralen Beitrag zu den ökonomischen Zielen eines Unternehmens sicherstellt.

Grundsätzlich können mit dem Ansatz zwei Effizienzhebel bedient werden:

1. Wie Unternehmen bei gleichbleibenden Investitionen effizienter ihre Umsatzziele erreichen können, z. B. durch mehr Neukundengewinnung oder erfolgreicher Cross-Selling bei Bestandskunden betreiben.
2. Wie im Bereich Customer Experience geplant desinvestiert werden kann, ohne in der Wahrnehmung des Kunden im positiven Leistungserleben zu verlieren und somit mit weniger Budget trotzdem die gleiche Leistung erreicht wird.

Erfolgreiches und werthaltiges CX-Management mit dem ROX

Das Messen und Quantifizieren der Customer Experience in einem Unternehmen ist in den meisten konsumentenorientierten Industrien schon lange Standard. Von Kundenzufriedenheitsstudien bis hin zum NPS existieren diverse Metriken, welche die subjektive Einstellung und Erfahrungswelt der Konsumenten erheben.

Bislang fehlt jedoch der direkte Bezug zum tatsächlichen Verhalten der Kunden und somit auch zum Unternehmenserfolg.

Um diese Lücke zu schließen, hat Batten & Company die grundsätzliche Idee des bestehenden Return on Investment (ROI) als neue Kennzahl, Return on Experience (ROX), auf das Customer Experience Management übertragen.

Es ist nun möglich eine direkte Verknüpfung zwischen Kundenerlebnis, Kundenwahrnehmung und tatsächlicher Verhaltensänderungen (Kundenwachstum, Kundenbindung/Churn Reduktion und Cross-/Up-Sell) zu quantifizieren. Aus der aufge-



Abbildung 1: Wirkungskette Return on Customer Experience (ROX)

fürten Wirkungskette lassen sich konkrete Ertragssteigerungen für ein Unternehmen berechnen (s. Abb. 1).

Um diese Wirkungskette für Unternehmen aufzustellen, stehen neben der monetären Bewertung des Customer Experience Managements durch den „Return on Experience“ das grundsätzliche Kundenverständnis und die Performancemessung von Customer Experience Leistungen im Kern des Batten & Company CX-Ansatzes (s. Abb. 2).

1. Kunden verstehen

Entlang der Elemente Kundensegmente, Produkte und präferierte Kanäle lassen sich typische Customer Journey Routen ableiten. Die Customer Experience bildet sich dabei durch die Summe aller Erfahrungen entlang der Customer Journey Touchpoints und den dabei wahrgenommenen Leistungen, die ein Kunde mit einem Unternehmen hat. Positive Leistungserlebnisse werden durch die konkrete Experience, aber auch durch Wahrneh-

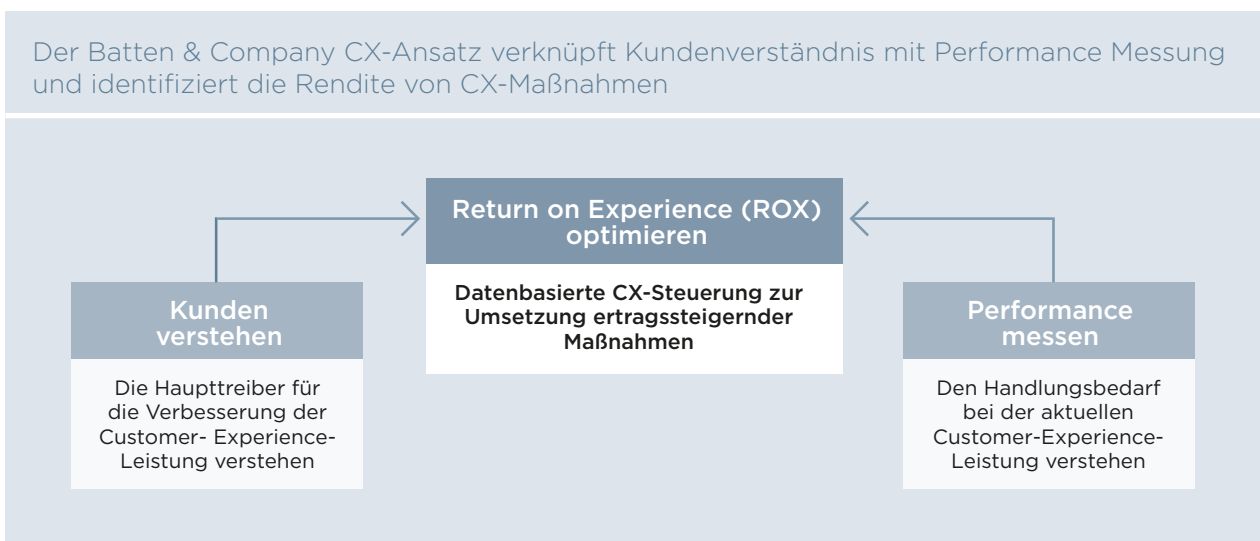


Abbildung 2: Der Batten & Company CX-Ansatz verknüpft Kundenverständnis mit Performance Messung und identifiziert die Rendite von CX-Maßnahmen

mungsfaktoren und individuellen Kundencharakteristika geprägt. Die einzelnen Elemente und Treiber gilt es, im CX-Management pro Kundensegment zu verstehen.

2. Performance messen

Um die Performance von Customer Experience Management zu messen und Handlungsbedarfe abzuleiten, werden pro Kunde zu jedem erlebten Touchpoint und dessen Leistungstreiber, die Zufriedenheit und Wichtigkeit erhoben. Dabei lassen sich verschiedene Typen von Leistungstreibern identifizieren. Da sich die Wirkung spezifischer Leistungstreiber auf die Zufriedenheit einzelner Kundengruppen unterscheiden kann, ist eine kundenspezifische Betrachtung der Leistungstreiber essentiell. Was beispielsweise den einen Kunden begeistert, ist für den anderen irrelevant. Touchpoints mit ihren konkreten Leistungstreibern werden anhand einer Ampellogik im Hinblick auf Handlungsbedarf priorisiert und können klar mit Optimierungsmaßnahmen verknüpft werden.

3. Return on Experience optimieren

Nach dem Verständnis von Erwartungen, Treibern und Performance zu einzelnen Leistungen und

Touchpoints wird berechnet, welchen Einfluss diese auf die Verhaltensbereitschaft (z. B. Cross-Selling- oder Wiederwahlbereitschaft) unterschiedlicher Zielgruppen haben. Somit kann für die Performance einzelner Leistungen und Touchpoints der monetäre Beitrag auf übergeordnete Unternehmensziele, wie etwa Ertrag pro Kunde, berechnet werden. Durch diesen belegten Zusammenhang wird der Return on Experience bestimmt und es ergeben sich wesentliche Vorteile für Marketer und CX-Manager.

Durch den Return on Experience Ansatz wird es Unternehmen möglich, echte Umsatzeffekte hinter jede Investition in ihre Customer Experience zu setzen. So können Manager genau identifizieren, in welche Touchpoints oder Leistungstreiber der Customer Journey sie investieren müssen, um eine gezielte Ertragssteigerung zu erreichen bzw. welcher Touchpoint oder welcher konkrete Leistungstreiber auch depriorisiert werden kann.

Entsprechend ist es zu jeder Zeit möglich, fundierte Handlungsempfehlungen zur Optimierung der Customer Experience abzuleiten und ökonomisch wirksame Maßnahmen zu definieren.

Somit bietet der Ansatz Return on Experience (ROX) drei wesentliche Vorteile das Customer Experience Management gezielt und werthaltig zu optimieren (s. Abb. 3).

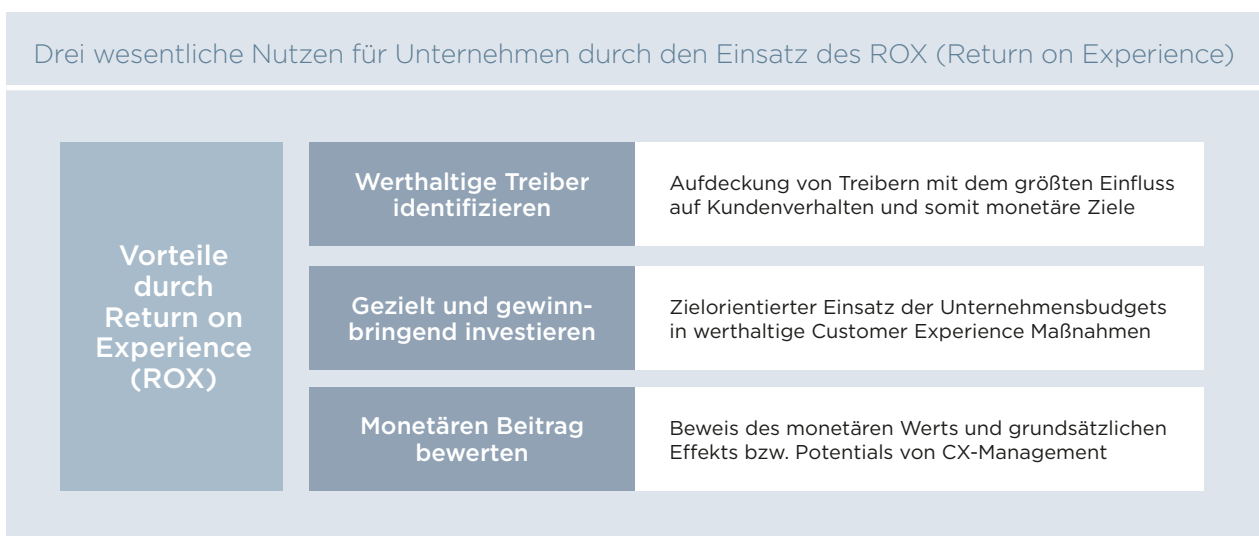


Abbildung 3: Drei wesentliche Nutzen für Unternehmen durch den Einsatz des ROX (Return on Experience)

Praxisbeispiel aus der Bankenbranche

Ausgangslage

Der Finanzsektor steht insbesondere durch steigende Digitalisierung, neue Kundenanforderungen sowie ein schnelllebiges Wettbewerbsumfeld unter Druck. Noch immer machen „FinTechs“ den Banken vor, wie innovative Bankdienstleistungen aussehen können. Diese Player entwickeln disruptive Geschäftsmodelle, die die Bedürfnisse der Kunden besser zu bedienen scheinen. Ein immer transparenter werdender Markt, regulatorische Vorgaben sowie eine anhaltende Niedrigzinsphase, setzen die Branche noch zusätzlich unter Druck. Nur Banken, die diese Entwicklungen erfolgreich miteinander in Einklang bringen und dabei einen systematischen Fokus auf Customer Experience Management legen, werden in Zukunft bestehen bleiben.

Unter dieser Prämisse wurde innerhalb von vier Projektphasen für eine Großbank eine CX-Studie durchgeführt und zentrale Hebel und Maßnahmen zur ökonomischen Optimierung des Customer Experience Managements entwickelt.

Das übergeordnete Projektziel war die Identifizierung des Wertbeitrags von einzelnen Leistungserlebnissen und dementsprechend die Stützung der Unternehmensziele durch eine optimierte CX.

Der monetäre Effekt von Customer Experience

konnte im Zuge der Studie von Batten & Company im Bankensektor identifiziert werden.

Zusätzlich wurden sechs werthaltige Kerntreiber für das Customer Experience Management bei Filialbanken identifiziert und die Ertragssteigerung im Detail auf diese Treiber heruntergebrochen.

Methode

Im Rahmen des Ansatzes wurde eine repräsentative Studie für den Bankensektor in drei Kundengruppen durchgeführt. Für die Customer Journey Analyse wurden 350 Leistungstreiber (z. B. Kompetenz der Berater oder Cross-Channel Verzahnung) entlang von 25 Kern-Touchpoints (z. B. Online-Banking oder Beratung in der Filiale) und fünf Journey-Phasen durch Kunden bewertet. Eine anschließende Verknüpfung der Befragungsergebnisse mit vorhandenen monetären Unternehmenskennzahlen konnte zuletzt den signifikanten Effekt auf den Unternehmenserfolg belegen.

Ergebnis

Zu den Erkenntnissen der Studie gehört die Identifikation von sechs wesentlichen Customer Experience Treibern (s. Abb. 4), sowie insbeson-

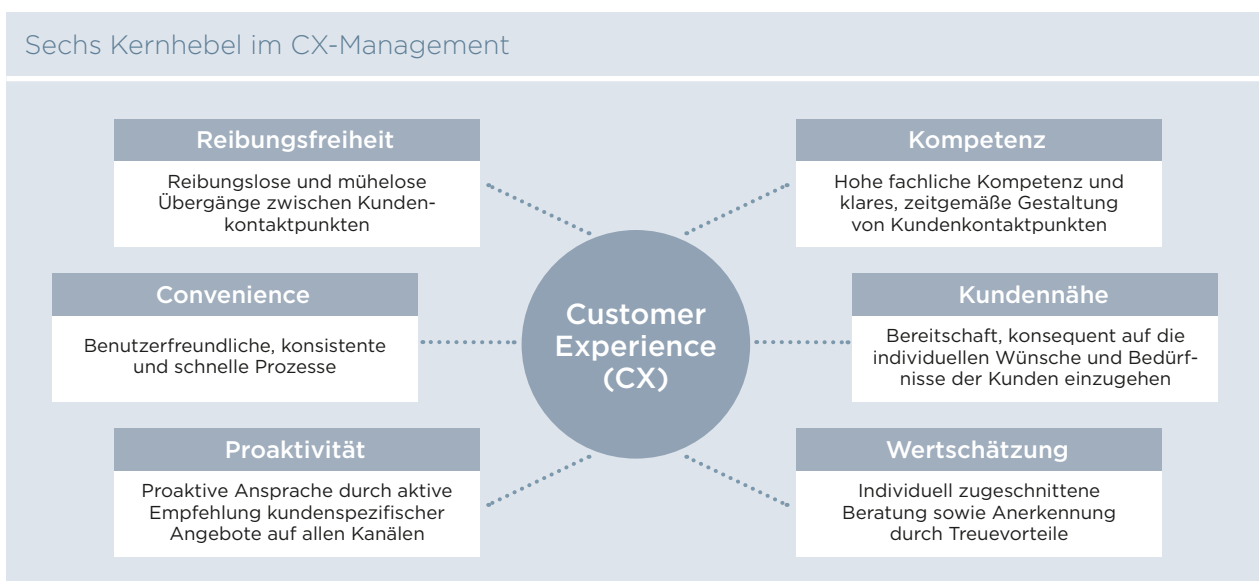


Abbildung 4: Sechs Kernhebel im CX-Management

dere auch das Aufzeigen einer Wirkung zwischen Kundenerlebnis und monetärem Ertrag.

Werthaltige CX-Treiber identifiziert

Die sechs CX-Treiber wurden durch Gruppierung der wichtigsten Einflussfaktoren auf die Customer Experience identifiziert.

- 1. Reibungsfreiheit:** Sicherstellung reibungsfreier Übergänge durch Integration von online und offline Touchpoints, beispielsweise durch gleiches Datensystem für Kundencenter und Filialberatung
- 2. Kompetenz:** Übermittlung hoher fachlicher Kompetenz durch geschulte Mitarbeiter sowie klare, zeitgemäße Gestaltung jeglicher Kundenkontaktpunkte
- 3. Convenience:** Einrichtung benutzerfreundlicher, einheitlicher und schneller Prozesse entlang der gesamten Customer Journey
- 4. Kundennähe:** Bereitschaft und Engagement, konsequent auf die individuellen Wünsche und Be-

dürfnisse der verschiedenen Zielgruppen einzugehen

- 5. Proaktivität:** Proaktive Ansprache des Kunden, etwa durch aktive Empfehlung kundenspezifischer Angebote
- 6. Wertschätzung:** Ausdruck von individueller Begleitung, Beratung und Unterstützung sowie Anerkennung durch Treuevorteile (z. B. Einladung zu Events)

Monetären Beitrag bewertet

Durch die Verknüpfung der Performance Erhebung mit vorhandenen monetären Unternehmenskennzahlen wurde der Effekt von gezieltem Customer Experience Management auf den Unternehmenserfolg berechnet.

Bei einer hypothetischen Bank mit 1 Mrd. Umsatz lässt sich über die Batten & Company CX-Studie berechnen, dass fokussierte CX-Maßnahmen etwa 10 - 20 % zusätzlichen Umsatz realisieren können (s. Abb. 5).

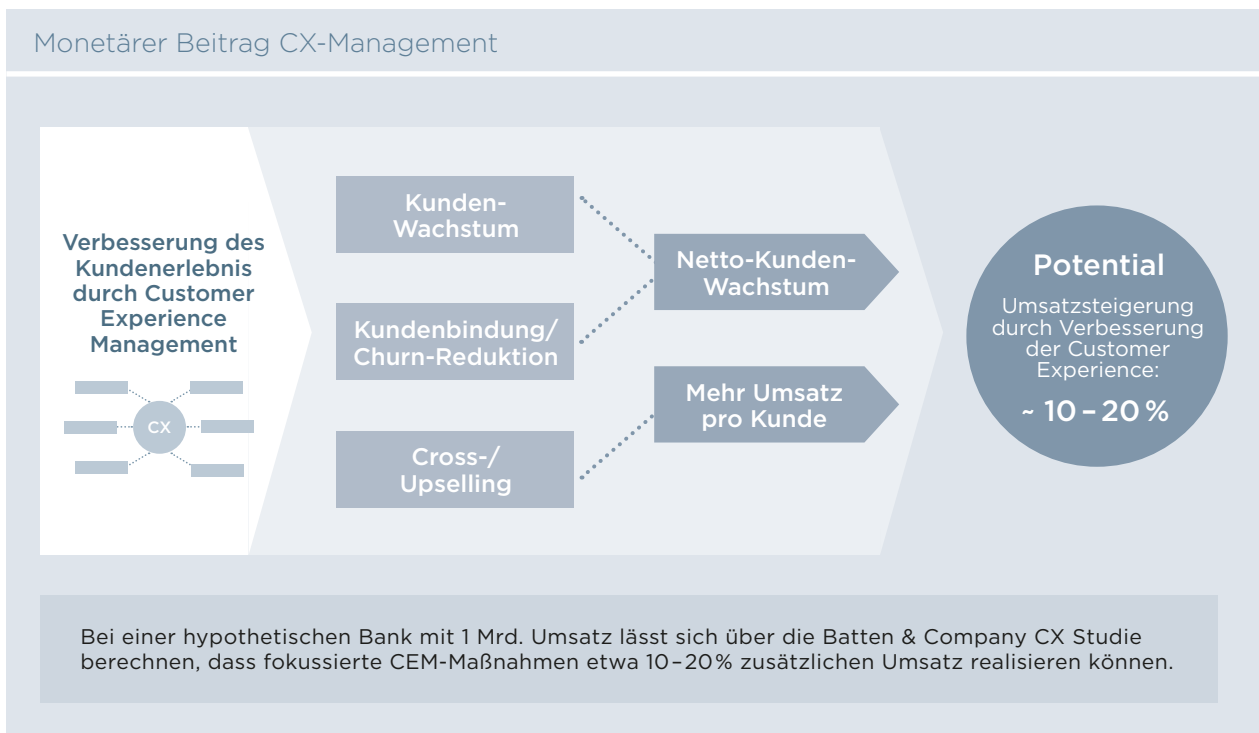


Abbildung 5: Monetärer Beitrag CX-Management

Fazit

Die CX-Studie und Projekterfahrungen von Batten & Company machen deutlich, wo die zentralen Ansatzpunkte im erfolgreichen Customer Experience Management für Unternehmen liegen. Für Marketingleiter und Customer Experience Manager lassen sich folgende Erfolgsfaktoren zusammenfassen:

I. Konsequente Ausrichtung am Kunden

Eine aus den Ergebnissen und auf Basis der Markenpositionierung abgeleitete, kundenzentrierte Customer Experience Vision dient als zentrale Leitlinie zur konkreten Ausgestaltung und Optimierung der Touchpoints (z. B. Kundenservice, Filiale oder Webseite) durch die verantwortlichen Abteilungen und ihrer Mitarbeiter.

II. Kontinuierliche Messung an den Kontaktpunkten

Kontinuierliche Rückmeldung an die unternehmensinternen Funktionen und agile Reaktion auf negative Abweichungen sind zentral, um den monetären Effekt einer optimierten Customer Experience nachhaltig sicher zu stellen.

III. Verteilung des Customer Experience Budgets auf die richtigen Treiber

Die klare Priorisierung der Kern-Treiber der Customer Experience, in Abhängigkeit zu ihrem Beitrag zu den Geschäftszielen, dient als klare Orientierung für die Budgetallokation.

IV. Kundenindividuelle Aussteuerung von Customer Experience Maßnahmen:

Um Streuverluste zu vermeiden, sollte die Ausgestaltung der Maßnahmen über eine detaillierte Analyse der Customer Journey unterschiedlicher Zielgruppen sichergestellt werden.

V. Klare Zuordnung und Vernetzung von verantwortlichen Abteilungen:

Die für den Touchpoint verantwortlichen Funktionen müssen klar mit der Messung und ihrer Performance verknüpft werden und entsprechend notwendige Optimierungen vornehmen. Zusätzlich müssen Analysen stets mit einem Ertragseffekt in Verbindung gebracht werden. Nur so kann langfristig durch gezielte Allokation der Investitionen eine an Unternehmenszielen orientierte Customer Experience implementiert werden.

Der Batten & Company CX-Ansatz bringt Licht in die Black Box der Erfolgsmessung von CX-Management und ermöglicht Unternehmen somit werthaltige CX-Treiber zu identifizieren, gezielte Investitionen zu tätigen und den Gewinn für Unternehmen positiv zu beeinflussen.

Vereinbaren Sie jetzt einen Termin mit unseren Customer Experience Experten und informieren Sie sich über mögliche nächste Schritte!

Wir hoffen, Ihnen auch mit dieser INSIGHTS-Ausgabe Impulse und Anregungen für Ihre Arbeit geben zu können und laden Sie wie immer herzlich zum Dialog mit uns ein.

Ihr

Fabian Nguyen

Fabian Nguyen

Manager

Tel.: +49.211.1379-8282

Mobil: +49.163.7643795

fabian.nguyen@batten-company.com

www.batten-company.com

Autorenverzeichnis

Christian von Thaden

CEO Batten & Company

Christian von Thaden beschäftigt sich seit zwanzig Jahren intensiv mit Marketing Science. Zunächst wissenschaftlich an der Universität Eichstätt-Ingolstadt, später als Berater für Kunden in unterschiedlichsten Branchen. Dabei liegt ihm der Transfer von wissenschaftlichen Methoden in die unternehmerische Praxis besonders am Herzen. Er arbeitet seit 2004 bei Batten & Company als Management-Berater, seit 2017 als CEO.

Claudia Masuch

Associate Partner Batten & Company

Claudia Masuch studierte Psychologie und Marketing an der Universität Mannheim. 1997 begann sie ihre Karriere bei der GfK in Nürnberg. 2000 wechselte Claudia Masuch auf die Beratungsseite und baute dort eine spezialisierte Marktforschungseinheit auf. Daher steht seit 20 Jahren die Übersetzung von Branchen- und Kundenverständnis in Strategien und Lösungen mit Business-Impact im Zentrum ihres Handelns. Ihre große Erfahrung für die passgenaue Kombination aus analytischen, digitalen und kreativen Methoden setzte maßgebliche Impulse für den vorgestellten Ansatz.

Fabian Nguyen

Senior Consultant Batten & Company

Fabian Nguyen studierte Psychologie und Marketing an der Technischen Universität Darmstadt und der Universität Kopenhagen. Während des Studiums legte er bereits einen Fokus auf den Bereich statistischer Attributionsmodelle zur Analyse der Kommunikations- und Medienwirksamkeit. Seit seinem Einstieg bei Batten & Company 2014 beschäftigt er sich vornehmlich mit der Analyse von Kunden und marktrelevanter Daten. Dabei steht insbesondere die datengetriebene Identifikation von handlungsleitenden Treibern, etwa von Markenwahrnehmungen, Kundenzufriedenheit etc., im Fokus.

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