

Florian Bruckmaier, Alexandra Drissner

Moments of Truth-Management – positive Leistungserlebnisse erfolgreich gestalten

Positive, unvergessliche Kundenerlebnisse sind ein zentraler Differenzierungsfaktor für Unternehmen, die in wettbewerbsintensiven Märkten mit austauschbaren Produkten und Dienstleistungen agieren. Im Moment of Truth besteht ihre Herausforderung darin, die Kundenerwartungen mit dem Leistungserlebnis zu harmonisieren.

- Warum es deshalb sinnvoll ist, Kundenzufriedenheit nicht nur zu messen, sondern auch ernst zu nehmen,
 - warum Unternehmen ihre Leistungen mehr an Kundenerwartungen und weniger an internen Prozessen ausrichten sollten,
 - warum Kundenzufriedenheit letztlich weniger im Service-Center oder auf der Website, sondern vielmehr im Kopf unserer Kunden entsteht, und schließlich
 - welche konkreten Hebel Unternehmen haben, Potenziale zu heben und sich vom Wettbewerb zu differenzieren,
- sollen die nachfolgenden Einblicke in die aktuelle Moments of Truth-Studie von Batten & Company liefern.

Moments of Truth als zentraler Treiber der Wettbewerbsfähigkeit

Zunehmender Wettbewerb, veränderte Rahmenbedingungen und geringe Loyalität stellen Unternehmen wie Banken, Versicherer, Telekommunikationsanbieter, aber auch Energieversorger vor große Herausforderungen.

Beispiel Energieversorger: Die Homogenität der Produkte und steigender Preise führt zu wechselwilligen Privatkunden – während 2006 nur 0,68 Millionen Kunden den Lieferanten tauschten, sind es in 2009 bereits 2,17 Millionen.¹ Heute plant bereits jeder dritte Energiekunde, den Stromversorger zu wechseln.² Eine hohe Zahl an Anbietern, die um Marktanteile kämpfen, erhöht den Wettbewerbsdruck zusätzlich – allein im Jahr 2011 traten insgesamt 40 neue Strom- und 36 neue Gasanbieter in den Markt ein.³

Beispiel Telekommunikationsanbieter: Die Produkte sind austauschbar, der Markt ist gesättigt,

und die Konkurrenz kommt von allen Seiten. Kabelnetzbetreiber konnten in den letzten vier Jahren ihren Marktanteil bei Telefonanschlüssen verdoppeln⁴, Stadtwerke und Versorger wie RWE drängen in den Telekommunikationsmarkt, und auch IT-Unternehmen wie Google und Facebook bringen „traditionelle“ Anbieter durch Anwendungen wie Google Voice in Bedrängnis.⁵ Im Gegensatz zum Energiemarkt dreht sich in der Telekommunikationsbranche die Preisspirale jedoch in die entgegengesetzte Richtung – es herrscht Preiskampf. Der Endkunde schöpft alle (Preis-)Spielräume aus, die ihm die Wettbewerber bieten: Jeder Vierte ist entschlossener Preisbeobachter und wechselwillig.⁶

Doch wie können Unternehmen diesem Trend entgegen und ihre Kunden loyalisieren?

Viele Unternehmen sehen die Lösung hierfür im

1 Bundesnetzagentur für Elektrizität, Gas, Telekommunikation, Post und Eisenbahnen (2010): Markt und Wettbewerb Energie: Kennzahlen 2010, auf: <http://www.bundesnetzagentur.de>.

2 Sander, B.; Göbbel, T. und Dörner, J. P. (2012): Homo Energeticus. In: Spotlight 7/2012, Batten & Company.

3 Verivox, Kreuzer Consulting (2012): Energiemarktreport 2011/2012: Wettbewerbsentwicklung und Zukunftsthemen, auf: <http://www.verivox.de>.

4 Bundesnetzagentur für Elektrizität, Gas, Telekommunikation, Post und Eisenbahnen (2011): Bundesnetzagentur zieht positive Bilanz für Wettbewerbsentwicklung im Telekommunikations- und Postbereich, Pressemitteilung, auf: <http://www.bundesnetzagentur.de>.

5 Steria Mummert Consulting (2011): Deutsche Telekommunikationsbranche erwartet Wachstumsschub bis 2013, Pressemitteilung auf <http://www.pressemitteilungen-online.de>.

6 infas geodaten GmbH (2011): infas-Telekommunikationsmonitor: Größte regionalisierte Studie zur Telekommunikation in Deutschland, auf: <http://www.infas.de>.

Customer Experience Management (CEM), genauer gesagt darin, positive und einprägsame Erlebnisse zu schaffen. Die hohe Relevanz von CEM zeigt sich bei einem Blick auf die großen Player der benannten Branchen. Unternehmen wie Telefónica o2, Allianz, E-Plus, Vodafone, Deutsche Telekom, AXA und RWE haben in den letzten Jahren das Thema Customer Experience auch organisatorisch verankert und dadurch dauerhaft auf die eigene Agenda gesetzt. Die Neuartigkeit des CEM-Ansatzes ist hierbei die konsequente Ausrichtung der Unternehmensleistungen an den Erwartungen der Kunden anstatt an internen Prozessen oder Organisationsgrenzen.

Dieses „Management der positiven Leistungserlebnisse“ entscheidet somit Tag für Tag viele Millionen Male, ob Kunden zufrieden oder unzufrieden mit ihrem Unternehmen sind – in den sogenannten Moments of Truth.⁷

Dabei handelt es sich um Situationen, in denen der Kunde das Leistungserlebnis mit seinen Erwartungen abgleicht (s. Abb. 1). Werden Erwartungen (über)erfüllt, kann dies zu Zufriedenheit und schließlich zu Loyalität oder Weiterempfehlungsbereitschaft führen, wohingegen eine Enttäuschung der Erwartungen den Kunden unzufrieden stimmt.

Dies hat direkten Einfluss auf essenzielle Unternehmensziele:

- Kundenbindung und Stornoreduzierung
- Cross- und Up-Selling
- Neukundengewinnung über Word of Mouth, aber auch
- Effizienzziele wie die Digitalisierung der Kundenbeziehung, die z. B. in Self-Service-Ansätzen das stärkere Involvement der Kunden voraussetzt

Dass die Kundenerwartungen heute insbesondere bei Banken, Versicherungen, Energieversorgern und Telekommunikationsanbietern noch nicht zur Zufriedenheit des Kunden erfüllt werden, zeigt ein Vergleich der Kundenzufriedenheit anhand des Net Promoter® Score (NPS)⁸ verschiedener Branchen. Während Automobilhersteller oder Hotelketten es häufig schaffen, ihre Kunden zu loyalisieren und sogar zu begeistern und als Dank hohe NPS-Werte erreichen, ist die Zahl der empfehlungsbereiten Kunden bei Banken (NPS 13) und Versicherungen (NPS 11) um einiges geringer. In der Telekommunikations- (NPS -15) und Energiebranche (NPS -24) ist die Zahl sogar negativ – es gibt mehr Kritiker als Promotoren der Unternehmen.⁹

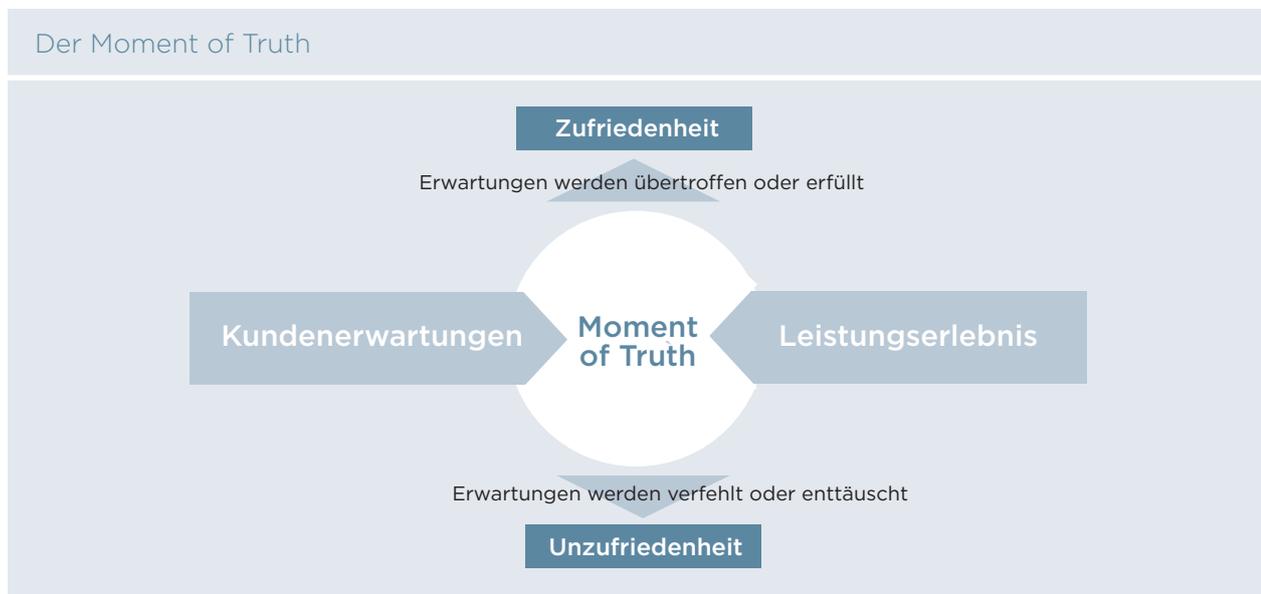


Abbildung 1: Der Moment of Truth

⁷ Der Begriff „Moments of Truth“ geht auf Jan Carlzon, ehemaliger CEO von SAS Scandinavian Airlines, zurück.

⁸ NPS = Net Promoter® Score ist eine eingetragene Marke von Satmetrix Systems Inc., Bain & Company und Fred Reichheld. Der NPS ist ein Maß für die Kundenzufriedenheit und ergibt sich durch Subtraktion des Anteils an Kritikern (Kunden ohne [bzw. mit geringer] Bereitschaft, das Unternehmen weiterzuempfehlen; 0-6) von dem der Promotoren (Kunden mit hoher Weiterempfehlungsbereitschaft; 9-10). Basiert auf der Frage „Auf einer Skala von 0 bis 10, wie wahrscheinlich ist es, dass Sie das Unternehmen ... einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen?“

⁹ NPS-Werte aus Moments of Truth-Studie, Batten & Company, 2013.

Hausaufgaben für Unternehmen

Unternehmen, die vor diesem Hintergrund die Loyalisierung ihrer Kunden im Moment of Truth nachhaltig in den Fokus stellen wollen, müssen zunächst folgende Fragen beantworten:

1. Status quo: Wie steht es um die Kundenzufriedenheit entlang der Customer Journey?
2. Hebel Leistungen: Welche Leistungen begeistern, was sind No-Gos?
3. Hebel Erwartungen: Was beeinflusst die Erwartungen unserer Kunden?

Diesen zentralen Fragen hat sich Batten & Company im Rahmen der Moments of Truth-Studie angenommen. Die Studie umfasst

- eine repräsentative Online-Befragung von mehr als 1.500 Kunden¹⁰
- vier Branchen: Versicherungen, Energieversorger, Telekommunikation inklusive Internet Service Provider (ISP) und Banken
- mehr als 50 bewertete Unternehmen

Im Kern liefert die Studie Unternehmen einen Hebel zur Steuerung der Kundenanforderungen und zur zielgerichteten Optimierung der Leistungen an den Touchpoints.

1. Wie steht es um die Kundenzufriedenheit entlang der Customer Journey?

Das aktuelle Leistungserlebnis an den Touchpoints wurde im Rahmen der Studie mit dem weit verbreiteten NPS messbar gemacht. Das Ergebnis am Beispiel der Telekommunikationsbranche in Abbildung 2 zeigt: Kunden beurteilen

die Unternehmen am kritischsten im Customer Service und in der Kundenbeziehungsphase. In diesen Phasen ist der NPS an allen relevanten Touchpoints negativ. Aber auch die anderen untersuchten Branchen bekommen von ihren

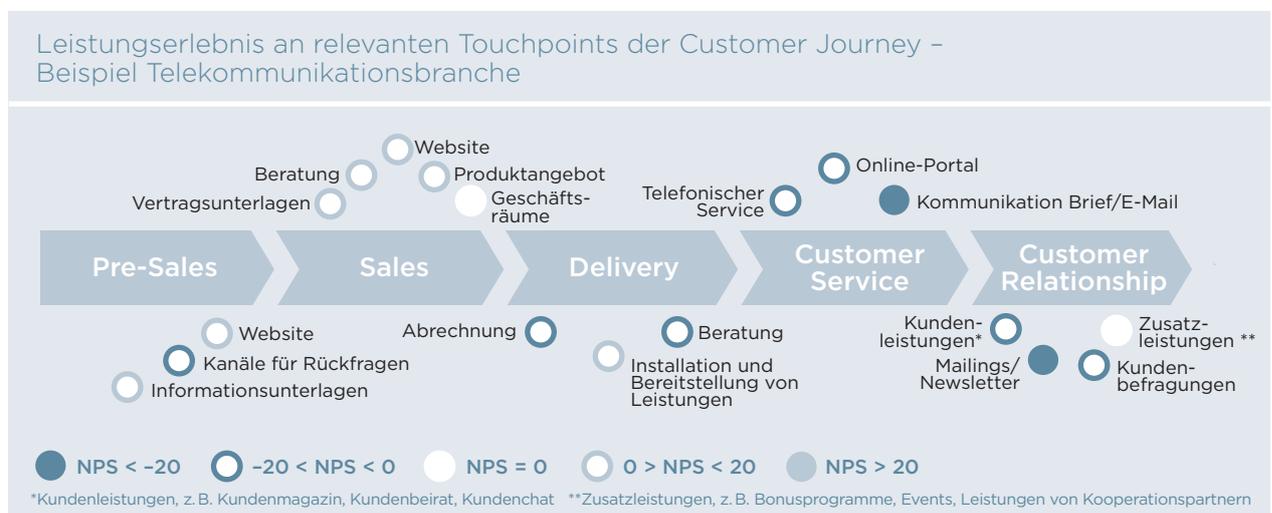


Abbildung 2: Leistungserlebnis an relevanten Touchpoints der Customer Journey – Beispiel Telekommunikationsbranche

¹⁰ 10 Kunden, die innerhalb der letzten zwölf Monate Kontakt mit dem Unternehmen hatten.

Kunden eine schlechte Performance attestiert. Batten & Company hat hierbei herausgefunden, an welchen Touchpoints Kunden besonders unzufrieden sind:

Energieversorger

- textliche Kommunikation via Brief/E-Mail (NPS -17)
- Informationsunterlagen über Produkte/Verträge (NPS -9)

Versicherungen

- Zusatzleistungen des Unternehmens (Bonusprogramme, Events etc.) (NPS -21)
- Website (NPS -6)

Telekommunikation

- Online-Portal (NPS-19)
- telefonischer Kundenservice (NPS -14)

Banken

- Mailings oder Newsletter (NPS -5)
- Kundenbefragungen (NPS +4)

Fazit: Jede Branche und jedes Unternehmen hat spezifische Brennpunkte, an denen Kunden verärgert werden können. Die Kenntnis darüber, welche Touchpoints aus Kundensicht positiv oder negativ bewertet werden, ist grundlegende Voraussetzung für eine Verbesserung.

2. Welche Leistungen begeistern? Was sind No-Gos?

Während Unternehmen oftmals bei der Analyse der Probleme verharren, war es Ziel der Studie, ganz konkret aufzuzeigen, welche Faktoren das Potenzial haben, Kunden zu begeistern oder besonders unzufrieden zu machen.

Die reine Analyse der Motivatoren von Kunden wie Serviceorientierung oder Sicherheitsorientierung leistet hier häufig nicht genug, da die Übersetzung in konkrete Kundenanforderungen viel Platz für Missverständnisse bietet. Beispielsweise kann das Kundenbedürfnis nach Sicherheit

hier leicht fehlverstanden werden, indem es sich in komplizierten, aber hochsicheren Anmelde- oder Identifikationsverfahren ausdrückt, die Kunden unzufrieden machen und das eigentliche Bedürfnis fehlinterpretieren.

Die Moments of Truth-Studie von Batten & Company liefert hier eine detaillierte Analyse der Treiber von (Un-)Zufriedenheit. 83 Einzelfaktoren – von „übersichtlichen Informationsunterlagen“ bis hin zur „einfachen und schnellen Kündigungsmöglichkeit“ (s. Abb. 3) – wurden entlang der

Auszug der erhobenen Einzelfaktoren	
1	Pre-Sales <ul style="list-style-type: none"> • Informationsunterlagen: Übersichtlichkeit, Verständlichkeit, Richtigkeit • Website: Relevanz der Inhalte, Benutzerfreundlichkeit, Design • Angebot sonstiger Anwendungen (Tarifrechner, Store-Finder ...)
2	Sales <ul style="list-style-type: none"> • Berater/Verkäufer: persönliche Wertschätzung, Kompetenz, Engagement • sicherer und vertrauensvoller Umgang mit Kundendaten • Rabattmodelle und Nachlässe
3	Delivery <ul style="list-style-type: none"> • Abrechnung: Richtigkeit (fehlerfrei, zuverlässig), Übersichtlichkeit • positives Erscheinungsbild von Mitarbeitern • Möglichkeit der Änderung der (vertraglichen) Leistung/des Produkts durch Kunden
4	Customer Service <ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter am Telefon: fachliche Kompetenz, Freundlichkeit, Engagement, Erreichbarkeit • Kundenerkennung und Verfügbarkeit von Kundenhistorie und Kundendaten über alle Kanäle • textl. Kommunikation: Richtigkeit, Verständlichkeit, pers. Wertschätzung, Individualisierung
5	Customer Relationship <ul style="list-style-type: none"> • Vorhandensein eines Facebook-Profiles • Bonusprogramm nach Kriterien wie Dauer der Kundenbeziehung oder Tarifklasse • exklusive Einladungen zu besonderen Events, z. B. Candle-Light-Dinner mit Prominenten

Abbildung 3: Auszug der erhobenen Einzelfaktoren

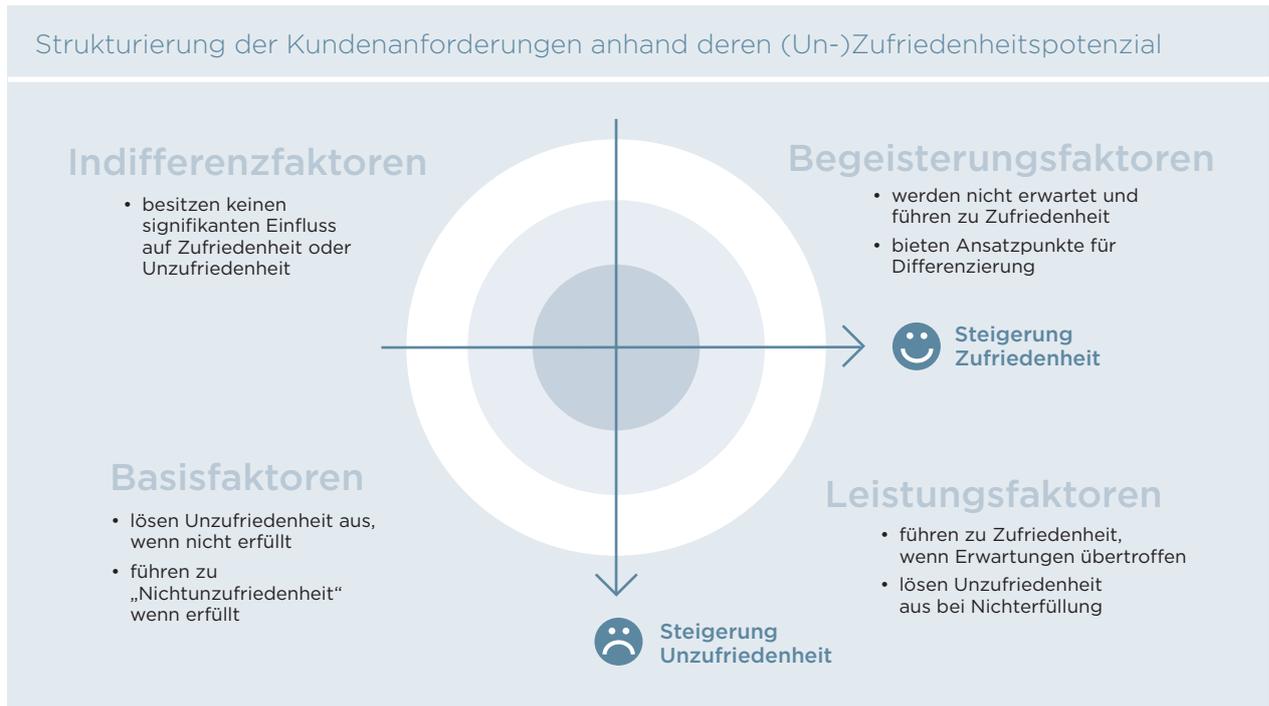


Abbildung 4: Strukturierung der Kundenanforderungen anhand deren (Un-)Zufriedenheitspotenzial

fünf Phasen der Customer Journey abgefragt und anschließend anhand ihres (Un-)Zufriedenheitspotenzials in vier Kategorien eingeteilt (s. Abb. 4). Eine wichtige Erkenntnis: Die Unzufriedenheits- und die Zufriedenheitssteigerung liegt jeweils auf zwei unterschiedlichen Achsen – oder anders gesagt: Das Beseitigen von Unzufriedenheit führt nicht automatisch zu Zufriedenheit.

Kundenservice: „Zero Tolerance“ bei inkompetenten und unfreundlichen Mitarbeitern

Abbildung 5 zeigt ausschnitthaft das (Un-)Zufriedenheitspotenzial einzelner Faktoren in der Phase des Kundenservice. Beispielsweise sind die Kundenerkennung und die Verfügbarkeit der Kundenhistorie über alle Kanäle hinweg ein Leistungsfaktor – oder anders gesagt: Eine Erfüllung entsprechend den Kundenerwartungen steigert die Zufriedenheit der Kunden. Inkompetenz der Mitarbeiter am Telefon sowie ein unsicherer Umgang mit Kundendaten sind aus Kundensicht hingegen echte No-Gos.

Social-Media-Angebote, wie z.B. Produktvideos zu verwandten Themen wie Urlaub oder Gesundheit auf YouTube, werden von Kunden allgemein

noch nicht entsprechend wahrgenommen. Detailanalysen zeigen jedoch, dass Unternehmen durchaus die Rahmenbedingungen schaffen können, um bestimmte Kundengruppen mit Social Media zu begeistern.

Kundenbeziehung: Anreiz- und Belohnungssysteme begeistern

In der Kundenbeziehungsphase bieten sich erhebliche Differenzierungspotenziale für Unternehmen im Wettbewerb, beispielsweise durch zusätzliche produktnahe Leistungen wie eine juristische Hotline (s. Abb. 5). Auch attraktive Anreiz- und Belohnungssysteme werden von Kunden nicht erwartet und besitzen Begeisterungspotenzial. Insbesondere Punktesysteme mit Sachprämien, Beitragsrückerstattung und Gutscheinen bei Partnern überzeugen, wohingegen Punktesysteme mit Spenden nicht wertgeschätzt werden.

Fazit: Die Kenntnis der Treiber von Kunden(un-)zufriedenheit entlang der Customer Journey ermöglicht klare Normstrategien bezüglich der notwendigen Investments an den Touchpoints.

Basisfaktoren müssen erfüllt sein, jedoch nur so weit, bis das minimale Leistungsniveau erreicht

ist. Bei Leistungsfaktoren hingegen ist kein Investment zu viel, die Zufriedenheit steigt proportional mit dem Einsatz. Begeisterungsfaktoren „begeistern“ meist erst nach Erreichen eines gewissen Leistungsniveaus. Dieses Niveau muss identifiziert und erreicht werden; jede weitere Leistungssteigerung, und sei sie noch so klein, kann die Zufriedenheit dann überproportional erhöhen. Aus diesem

Grunde ist eine detailliertere Betrachtung der benötigten Investitionen notwendig.

Indifferenzfaktoren bieten hingegen große Potenziale, Budgets neu und noch zielgerichteter zu allokkieren, indem die gebotenen Leistungen modifiziert bzw. deren Wahrnehmung bei Kunden gesteigert wird.

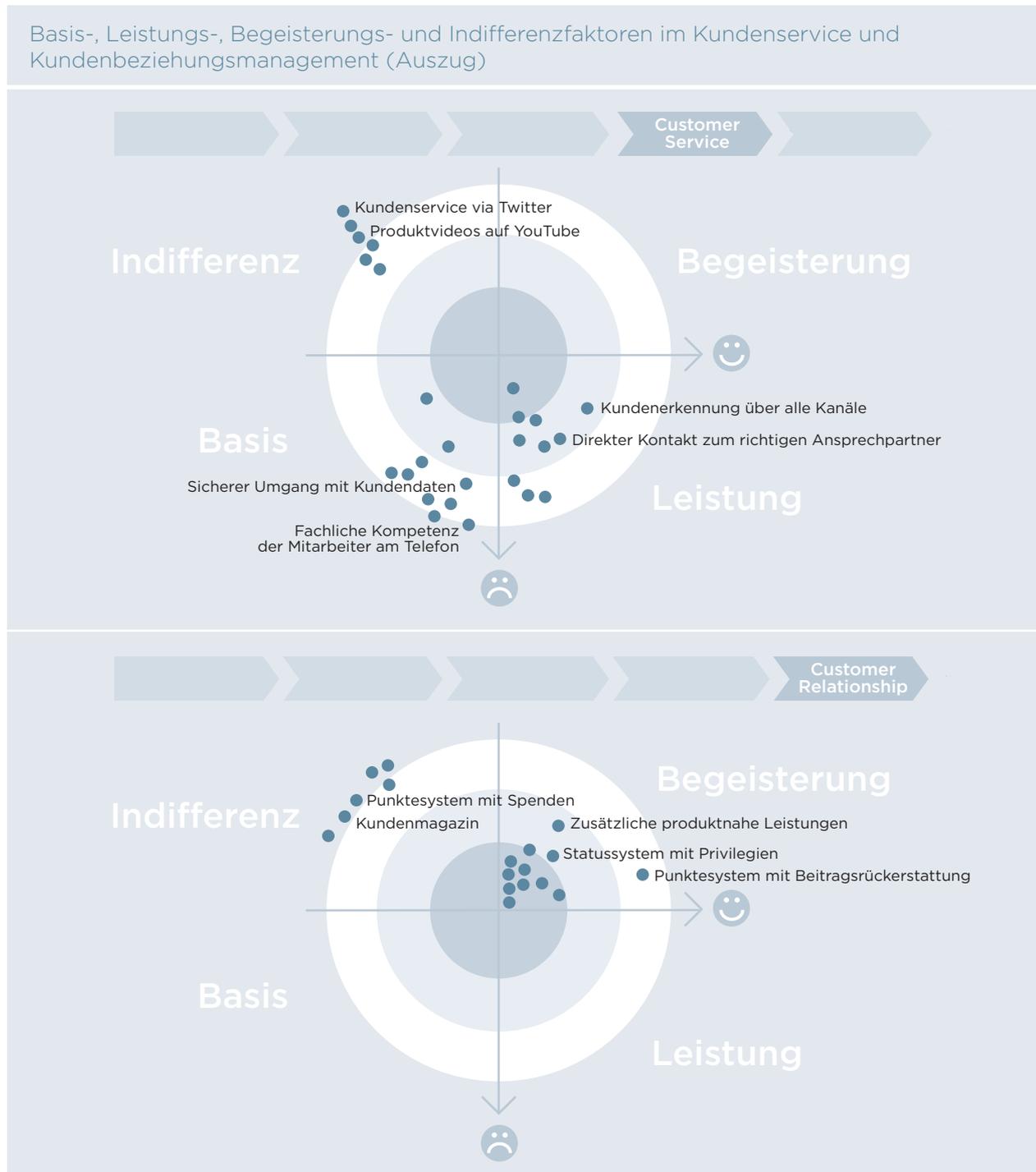


Abbildung 5: Basis-, Leistungs-, Begeisterungs- und Indifferenzfaktoren im Kundenservice und Kundenbeziehungsmanagement

3. Was beeinflusst die Erwartungen der Kunden?

Im Moment of Truth erfolgt ein Abgleich der Kundenerwartungen mit den erlebten Leistungen. Neben dem Hebel die eigenen Leistungserlebnisse an den Touchpoints so zu gestalten, dass sie den Kundenerwartungen entsprechen, besteht der zweite Ansatzpunkt für Unternehmen darin, die Kundenerwartungen zu verstehen und zielgerichtet zu beeinflussen.

Kundenerwartungen werden durch drei Faktoren geprägt (s. Abb. 6): *Customer*, oder mit anderen Worten durch kunden- und zielgruppenspezifische Merkmale, *Perception*, das heißt durch die Wahrnehmung der Unternehmensmarke, und *Experience*, also durch die Summe an historischen Leistungserlebnissen, die der Kunde in Bezug auf das Unternehmen besitzt.

Zwischen den Faktoren *Experience* und *Perception* besteht eine permanente Wechselwirkung, die Einfluss auf die Erwartungen hat. So prägen Wahrnehmungsfaktoren wie die markenbildende Kommunikation von Unternehmen sehr konkret die Erwartungshaltung, mit der Kunden dem nächsten Leistungserlebnis begegnen. Das Leistungserlebnis selbst – das positiv oder negativ bewertet wird –

fließt wiederum in Erwartungen ein, die Einfluss auf die Wahrnehmung des Unternehmens und dessen Image haben.

Neben dem Zusammenspiel von *Perception* und *Experience* hängen Kundenerwartungen natürlich auch von individuellen bzw. zielgruppenspezifischen Faktoren ab. Kunden mit den gleichen Leistungserlebnissen, die die gleiche Markenkommunikation erfahren haben, werden trotzdem andere Erwartungen an Unternehmen haben, wenn der eine beispielsweise Rentner ist und der andere ein Student.

Faktor 1 – Customer: Kunden sind unterschiedlich – Erwartungen auch

Die Studie zeigt, dass Unternehmen sich nicht mit einfachen Antworten zufriedengeben dürfen, wenn es um Kundenerwartungen geht. Kundenerwartungen variieren stark – nach Aspekten wie Lebensphasen, Einkommen, Alter, Bildungsniveau und vielen mehr.

So korreliert die Kundenzufriedenheit bei-



Abbildung 6: Das 3-Faktoren-Modell der Kundenerwartungen



Abbildung 7: Ranking – Zusammenhang zwischen Markenattributen und Kundenzufriedenheit (NPS)

spielsweise mit dem Bildungsabschluss – Kunden mit niedrigem Bildungslevel sind zufriedener als Kunden mit hohem Schulabschluss. Des Weiteren unterscheiden sich auch die Erwartungen verschiedener Kundensegmente beispielsweise nach dem Lebensphasenmodell zum Teil erheblich.

Ein Beispiel: Während Studenten indifferent gegenüber exklusiven Einladungen zu besonderen Events wie Backstage-Karten für Konzerte sind, lassen sich Selbstständige durchaus davon begeistern. Andererseits ist ein einfacher Zugriff auf Verträge im Online-Portal für Studenten ein Treiber von Zufriedenheit, während Selbstständige dies als Basisfaktor voraussetzen.

Fazit: Kunden und Kundensegmente unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Erwartungen erheblich. Ein detailliertes Verständnis der Zielgruppe, deren Lebensphase und Bedürfnisse birgt riesige Potenziale für Unternehmen.

Faktor 2 – Perception: Führt Premium-Image zu unzufriedenen Kunden?

Die Wahrnehmung der Unternehmensmarke beeinflusst signifikant, wie Kunden das Leistungserlebnis bewerten. Kunden, die ihren Anbieter positiv wahrnehmen, attestieren einen NPS von +80.

Im Gegensatz dazu liegt der NPS bei negativer Wahrnehmung des Markenimage bei -83, somit übersteigt hier die Anzahl der Kritiker die der Promotoren um ein Vielfaches (s. Abb. 8).

Bemerkenswert ist hierbei, dass alle befragten Kunden mindestens ein Leistungserlebnis in den letzten zwölf Monaten hatten, dieses – mitunter beeinflusst durch die unterschiedliche Markenwahrnehmung – aber völlig anders bewerteten. Unterschiedliche Verfahren können mittlerweile klar darstellen, dass der reine Wahrnehmungsaspekt ein und dasselbe Leistungserlebnis signifikant beeinflusst.

Eine typische Vermutung ist, dass ein höherwertiger Markenauftritt zu einem niedrigeren NPS führt, weil die Erwartungen der Kunden bei einer Premium-Positionierung steigen. Somit stünden Unternehmen vor der Wahl, ein Premium-Image zu pflegen oder zufriedene Kunden zu haben. Dass dies zu kurz greift, belegt die Moments of Truth-Studie. Die Markenattribute „sympathisch“, „glaubwürdig“ und „kompetent“ korrelieren am stärksten mit dem NPS. Premium (approximiert mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis) landet hingegen nur auf Rang 8 (s. Abb. 7). Diese Erkenntnis liefert nicht nur wertvolle Hinweise für Unternehmen, welche Imageattribute spezifisch gestärkt werden sollten, sondern lässt auch aktuelle Imagekampagnen wie die der Commerzbank, die auf Sympathie und Glaubwürdigkeit einzahlen, vielversprechend erscheinen.

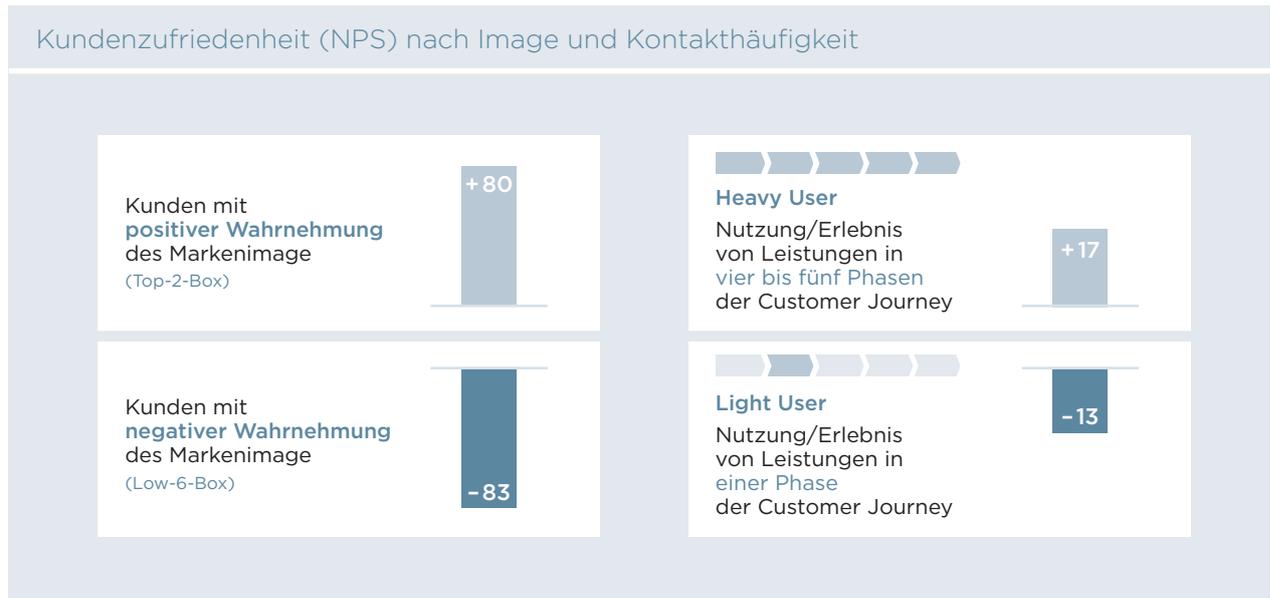


Abbildung 8: Kundenzufriedenheit (NPS) nach Image und Kontakthäufigkeit

Doch nicht nur die Bewertung der Leistungserlebnisse, sondern auch die Erwartungen der Kunden werden durch ein positives Markenimage beeinflusst. Die Studie belegt: Für Unternehmen mit positivem Image ist es deutlich einfacher, ihre Kunden zu begeistern. Ein Punktesystem mit Spendenmöglichkeit – das über alle Zielgruppen hinweg irrelevant ist (s. Abb. 5) – begeistert Kunden mit positiver Markenwahrnehmung. Die naheliegende Vermutung, dass die Attraktivität von Spenden vor allem durch persönliche Wertvorstellungen beeinflusst wird, bestätigt sich nicht. Vielmehr zeigt es sich, dass das jeweilige Image des entsprechenden Unternehmens hier großen Einfluss hat. Auch Social-Media-Anwendungen wie z. B. Verbrauchertipps schaffen zufriedene Kunden – grundlegende Voraussetzung dafür ist jedoch ein positives Image.

Natürlich ist ein positives Image ein wünschenswertes Szenario für alle Unternehmen – genauso wichtig ist es allerdings, einzelne Imageaspekte in Zusammenhang mit der Loyalisierung der Kunden zu bringen. Schließlich belegt die Studie zudem, dass auch die Positionierung die Erwartungshaltung des Kunden beeinflusst.

So zeigt es sich, dass sich die Einführung des Kundenforums oder Kundenbeirats bei Kunden, die ihr Unternehmen als nachhaltig wahrnehmen, durchaus lohnt, um die Kundenzufriedenheit zu

steigern, während sich Unternehmen, die von ihren Kunden als besonders innovativ wahrgenommen werden, keinen Gefallen damit tun.

Fazit: Ein klares und positives Markenimage erhöht die Zufriedenheit von Kunden und macht es Unternehmen leichter, ihre Kunden an den Touchpoints zu begeistern. Die Gestaltung der Leistungen sollte dabei immer mit der Markenwahrnehmung aus Kundensicht in Einklang gebracht werden, da es in der Regel einzelne Imageaspekte sind, die Erwartungen prägen. Unternehmen können sich dieses Wissen zunutze machen, indem sie die Erwartungen ihrer Kunden durch Stärkung spezifischer Markenattribute zielgerichtet steuern.

Faktor 3 – Experience: Kunden mit wenig Kontakt geben ihrem Anbieter kaum eine Chance

Kundenerwartungen werden durch die gesammelten Erfahrungen und Leistungserlebnisse, die der Kunde in der Vergangenheit mit dem Unternehmen hatte, geprägt. Die Studie belegt: Kontakthäufigkeit steigert die Zufriedenheit. Kunden mit vielen Erlebnissen sind signifikant zufriedener als sogenannte „Light User“ mit geringem Kontakt (s. Abb. 8). Beide Kundengruppen erlebten prinzipiell die gleichen oder ähnliche Leistungen, im

Service-Center, bei der Beratung oder auf der Website, mit dem einzigen Unterschied, dass die erste Gruppe *mehr* Leistungserlebnisse hatte.

Eine weitere Erkenntnis: Kundenkontakt schafft die Bereitschaft für Begeisterung. „Heavy User“, also Kunden mit hoher Kontaktfrequenz, begeistern Einladungen zu Sport- und Freizeitveranstaltungen oder Events für Kinder und Familien. „Light User“ wertschätzen dieses Angebot jedoch nicht. Zudem führt die Möglichkeit, Produkte und Leis-

tungen im Online-Portal zu bestellen, bei „Heavy Usern“ zu einer allgemeinen Zufriedenheit, während es bei „Light Usern“ höchstens Unzufriedenheit beseitigt.

Fazit: Kunden mit wenig Kontakt geben ihrem Anbieter kaum eine Chance, sich begeistern zu lassen. Je mehr Moments of Truth Kunden erleben, desto eher werden diese Situationen positiv beurteilt.

Erfolgreiches Moment of Truth-Management

Moments of Truth bieten großes Potential für eine Differenzierung im Wettbewerb. Die Studienergebnisse zeigen, wie Unternehmen die Leistungserlebnisse optimieren, aber auch die Kunden-

erwartungen gezielt steuern können. Die sechs Erfolgsfaktoren von Batten & Company (s. Abb. 9) unterstützen Unternehmen bei einem ganzheitlichen Moment of Truth-Management.



Abbildung 9: Sechs Erfolgsfaktoren für ein ganzheitliches Moment of Truth-Management