

Marc Bacon, Florian Bruckmaier

The „Seamless Customer Experience“ – warum Unternehmen Customer Experience als zentrale und integrierte Aufgabe erkennen und angehen müssen

Customer Experience, Moments of truth, Seamless Customer Journey, Touchpoint Management, Social Media – dies alles sind Begrifflichkeiten, die die letzten Jahre Marketingverantwortliche, aber auch Leiter von Service- und Leistungseinheiten vieler Unternehmen intensiv beschäftigt haben.

Ein großer Teil der Energie, die Unternehmen dabei aufgebracht haben, wurde in die Sondierung der Themen, deren Definition und organisatorische Einbettung investiert.

Gerade die Vielfalt der Perspektiven und deren unterschiedlichen Zielgrößen – Kundenzufriedenheit, Neukundenakquisition, Bestandskundensicherung und -entwicklung, Churn-Vermeidung, Prozessoptimierung, Markenwahrnehmung usw. –

bereiten Unternehmen hierbei oftmals Kopfzerbrechen (s. Abb. 1).

Der vorliegende Artikel soll aufzeigen, wie Customer Experience, als das Management positiver Leistungserlebnisse, in genau diesem Spannungsfeld seinen Platz findet: als zentrale, steuernde und richtungsweisende Funktion – mit erheblichem Beitrag für den jeweiligen Unternehmenserfolg.

Customer Experience konkret – Best Practice aus einer Branche, die es nicht einfach hat, Kunden zu Fans zu machen

Der Customer Experience-Ansatz von Batten & Company zeigt auf, wie Kundenerwartungen nachhaltig als Grundlage der Leistungsgestaltung etabliert werden können.

Der konkrete Erfahrungsbericht des Unternehmens Kabel Deutschland, das sich in einer der am härtesten umkämpften Branchen, der Telekommunikations- und Internet-Serviceprovider-Branche, täglich im Verdrängungswettbewerb behaupten muss, vermittelt eindrücklich, wie das Thema Customer Experience in kurzer Zeit aufgesetzt und wirksam implementiert werden kann.

Marc Bacon, Leiter Customer Experience bei Kabel Deutschland, erklärt, wie Customer Expe-

rience und Service im Social Web bei Kabel Deutschland eng miteinander verwoben sind, und schildert, wie beides in einem Unternehmen mit vielen Millionen Kunden in Rekordzeit eingeführt wurde.

Gerade die Einführung der eigenen Kunden-Community – die als „Beste Online Community 2013“ ausgezeichnet wurde – gilt zweifelsfrei als Good Practice im Bereich Onlinekommunikation bzw. Community Management. Die Erfolgsgeschichte und die Learnings in Bezug auf die Community „Kabelhelden“ sollen Entscheider dazu ermutigen, trotz schwieriger Rahmenbedingungen auch bei traditionell kritischer Kundschaft mit ihren Kunden in den Dialog zu gehen.

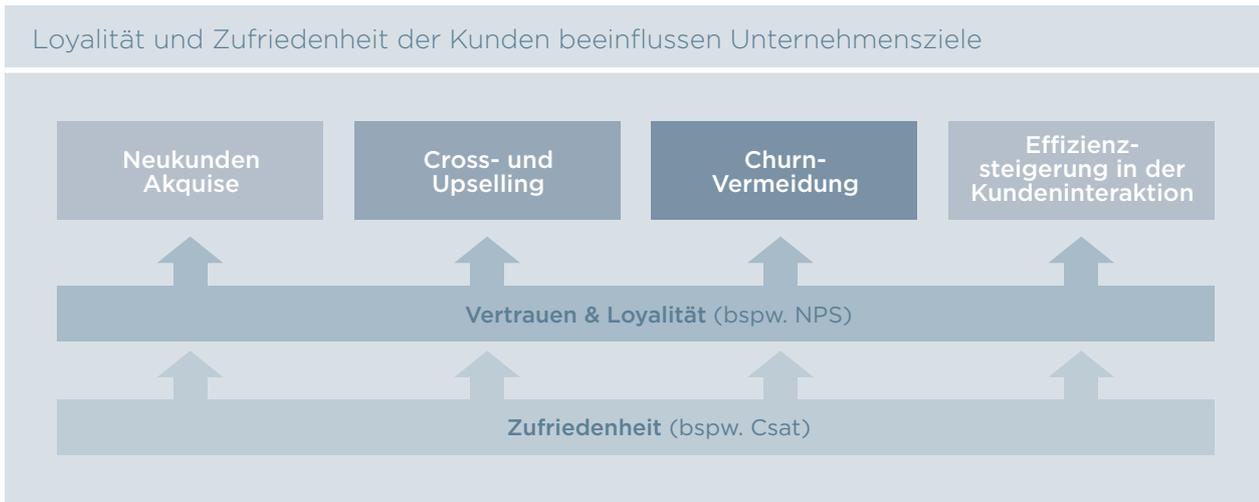


Abbildung 1: Loyalität und Zufriedenheit der Kunden beeinflussen Unternehmensziele



Abbildung 2: Zusammenspiel Service Community und Customer Experience Management

Service Community: Aufwärmrunde für Customer Experience Management

Kabel Deutschland bietet als größter deutscher Kabelnetzbetreiber seinen Kunden Leistungen verschiedenster Produktkategorien an: digitales und hochauflösendes (HDTV) sowie analoges Fernsehen, Video-on-Demand und Angebote rund um digitale Videorekorder, Pay-TV, Breitband-Internet, WLAN-Dienste und Telefon.

Durch das breite Produktportfolio steht Kabel Deutschland täglich vor der Herausforderung, verschiedenste Geschäftsprozesse und Leistungen über eine Vielzahl von Touchpoints einwandfrei, einfach und zur Zufriedenheit unterschiedlichster Kundengruppen durchzuführen.

„Digitaler Service ist das neue Marketing“

Dieser Satz – so einfach er klingen mag – bietet einiges an Zündstoff, da sich die Verantwortlichen von Servicebereichen sowie Marketing- und Kommunikationsabteilungen bis dato ungeahnten Fragen stellen müssen:

- Wie reagiere ich auf die veränderten Anforderungen der Kunden?
- Wie löse ich Probleme schnell und zielgenau?
- Wie gehe ich mit öffentlicher Kritik um?
- Wie Sorge ich dafür, dass die Kundenzufriedenheit und damit die Reputation des Unternehmens im Web steigt? (Dies gilt vor allem dann, wenn viele andere Kunden und Interessenten die Lösungsfindung transparent verfolgen können.

In der Beantwortung dieser Fragen stecken enorme Herausforderungen, denen sich auch die Verantwortlichen von Kabel Deutschland gegenübersehen.

Die Situation Anfang 2012

Lösungssuchende Kunden fanden in den digitalen Kanälen zwar immer irgendwie einen Weg zu Kabel Deutschland, es wurde ihnen allerdings nicht immer gleich weitergeholfen. Antwortraten waren vergleichsweise niedrig, da der organisatorische Fokus auf Telefonie und E-Mail-Service lag.

In Zeiten von Social Media nutzen Kunden immer häufiger öffentliche Kanäle, da diese einfach

zu bedienen sowie immer verfügbar sind und schnell eine Lösung versprechen, wenn es darum geht, Hilfe von ihrem Anbieter einzufordern, Kritik zu äußern oder sich vor Kaufabschluss näher zu informieren.

Der Kunde will eine Reaktion erhalten. Im Notfall provoziert er sie. Das hat einen wesentlichen Einfluss auf die Reputation einer Dienstleistung bzw. des gesamten Unternehmens.

In den vergangenen Jahren haben einige Unternehmen versucht, diese Servicekommunikation über die großen sozialen Netzwerke wie Facebook und Twitter abzudecken.

Aus mehreren Gründen darf aber bezweifelt werden, dass hierin eine langfristig funktionierende Lösung begründet liegt:

- Nutzerbeiträge und Lösungen für Kundenprobleme sind bei geschlossenen Kanälen wie Facebook oft für andere Nutzer nicht durchsuchbar. Die Kundenlösungen lassen sich somit schlecht vermarkten.
- Die früher proklamierten viralen Effekte gibt es nicht (mehr). Es entstehen kaum Effekte an den Call-Lines.
- Suchmaschinen wie Google listen Nutzerbeiträge zu großen Teil nicht oder selten nutzvoll auf als Zusammenfassung oder FAQ eines Kundenanliegens.
- Die Backoffice-Anbindung an das Servicecenter ist sehr schwierig.
- Es gibt Datenschutzbedenken bzgl. der Nutzung von personenbezogenen Daten bei Drittanbieter-Plattformen sowie Facebook, was die Anbindung von CRM-Systemen nicht möglich macht.



Quelle: YouTube

Abbildung 3: Der Kunde will eine Reaktion erhalten. Im Notfall provoziert er sie.

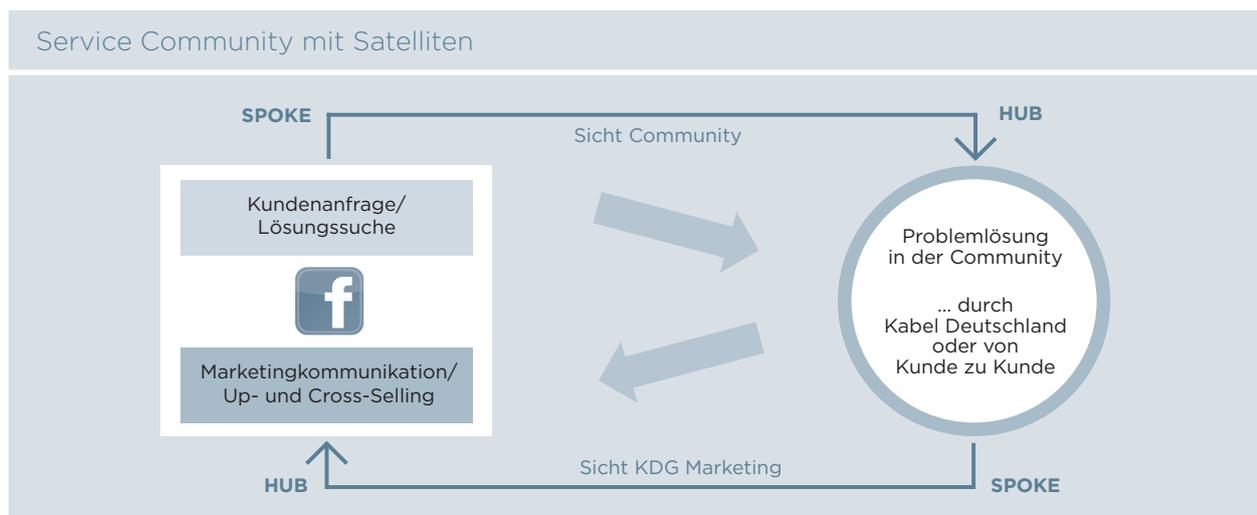


Abbildung 4: Service Community mit Satelliten

Eigene Service Community mit Satelliten

Aus diesen Gründen zeigt sich mittlerweile ein Trend zur Service Community direkt auf der Anbieterseite – die sozialen Netzwerke fungieren dabei als Satelliten (s. Abb. 4).

Mit dem Ziel, eine Plattform zur kundengetriebenen Veränderung im Produkt- und Servicedesign zu schaffen, traf Kabel Deutschland letztendlich die Entscheidung für den Aufbau einer digitalen Serviceplattform, die mittlerweile erfolgreich unter www.diekabelhelden.de operiert.

Konkret wurden mehrere Ziele für die Service Community dekliniert, die in der weiteren Konzeption Orientierung gaben:

- Personalisierung der Servicekommunikation durch klare Verantwortlichkeiten bei der Fallbearbeitung und einen sichtbaren Agenten mit Name und Bild („one face to the customer“)
- Steigerung der Reputation eines Callcenteragenten (interne Wertschätzung)
- Selfservice: Kunde hilft Kunde
- Kundenanliegen und Erwartungen als Treiber für Veränderungen durch die Analyse von Kundenfeedback und Kategorisierung in Treiber-Cluster für NPS- und CSat- Bewertungen
- Call Reduction oder sogar Call Avoidance durch direkte Vermarktung von Lösungen in der IVR (Sprachdialogsystem, Interactive Voice Response) oder via Google Ads (bei Störungen, Software-Updates oder generischen Informationsfragen zu Geräten usw.)

ware-Updates oder generischen Informationsfragen zu Geräten usw.)

- Schaffung von Customer Generated Content über Service und Kundenfeedback für Suchmaschinen, um das Suchmaschinen-Ranking von Kabel-Deutschland-Themen zu verbessern und dadurch E-Commerce-Aktivitäten zu unterstützen. Die Aufbereitung SEO-relevanter Inhalt sind aufwändig aber es lohnt sich!

Um das angestrebte Ziel niemals aus den Augen zu verlieren, wurde zudem die Philosophie und Mission der Kabel Deutschland Community einprägsam formuliert:

„Gemeinsam finden wir eine Lösung – schnell, einfach und zuverlässig.“

Vom Plan zur Umsetzung

In den folgenden Monaten galt es zunächst, alle relevanten Parteien einzubinden, interne Argumentationen für den Steuerungsausschuss zu verfassen und Schnittstellen zu Marketing, Produktmanagement und Kommunikation zu etablieren. Die größte Herausforderung war die Anpassung der internen Serviceprozesse speziell für die Community. Der digitale Dialog stellt andere Anforderungen an das Unternehmen als im klassischen Callcenter. Die Kunden erwarten im direkten Livedialog konkrete Antworten auf ihr persönliches Anliegen. Standardantworten oder öffentliche Stellungnahmen des Unternehmens reichen hier oft nicht aus.

Weiter galt es, Sonderthemen wie Software-Auswahl, Rekrutierung der Servicemitarbeiter, Datenschutz und Betriebsrat – da auch diverse Mitarbeiterbelange betroffen waren – zu klären.

Der folgende kurze Überblick soll zeigen, wie die Service Community in einem pragmatischen Vorgehen innerhalb gut eines Jahres konzipiert und eingeführt wurde (s. Abb. 5)



Abbildung 5: Einführung Kabel Deutschland Community „Die Kabelhelden“

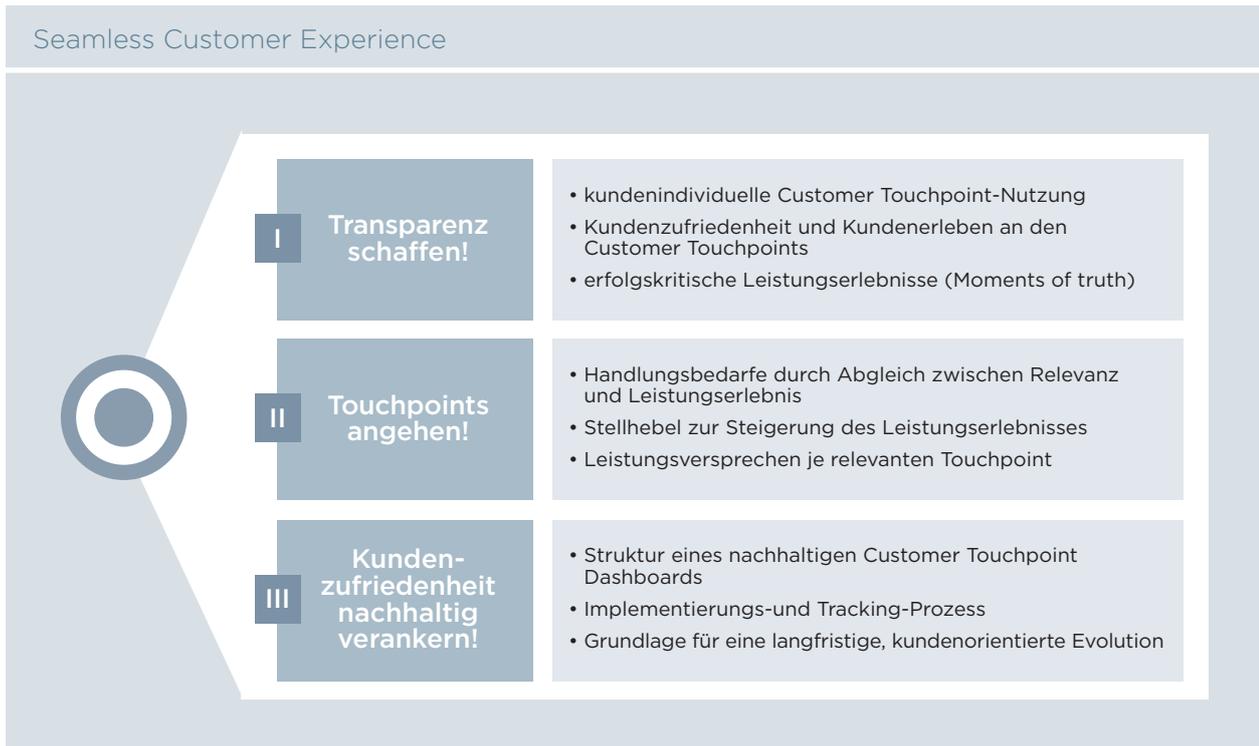


Abbildung 6: Seamless Customer Experience

Einführung Customer Experience Management: Kundenerwartungen verankern!

Neben dem Ziel, mit dem Kunden in den Dialog zu kommen, ist es von besonderer Bedeutung, die Services und Leistungen des Unternehmens an den Erwartungen des Kunden auszurichten.

Nur so wird sichergestellt, dass Mitarbeiter, die tagtäglich mit Kunden in Dialog sind – als Stimme bzw. Gesicht des Unternehmens –, nicht alleingelassen und Kunden letztlich nicht doch enttäuscht werden.

So positiv die Reaktionen der Kunden auch sind, wenn Unternehmen erstmalig zuhören, so negativ sind die Reaktionen, wenn die Rückmeldung spürbar nichts bewegt und von den Unternehmen keine entsprechenden Konsequenzen gezogen werden.

Hier ist ein Closed Loop-Ansatz gefordert, der für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess sorgt und alle relevanten Bereiche des Unternehmens mit einbezieht. Das Prinzip der Seamless Customer Experience verlangt die nachhaltige Verankerung kundenorientierter Prozesse über alle

Kanäle hinweg – damit es nicht bei einzelnen Strohfeuern bleibt (s. Abb. 6).

Dieser Herausforderung hat sich Kabel Deutschland gestellt, indem die Verantwortlichen in kurzer Zeit im Spannungsfeld zwischen operativer Dringlichkeit und analytischer Nachhaltigkeit zunächst eine Service Community und als zweiten Schritt – mit Unterstützung von Batten & Company – ein umfassendes Customer Experience System entwickelt und eingeführt haben.

Die Service Community war hierbei für das Unternehmen vor allem in der Anfangsphase von großer Bedeutung für das Thema Customer Experience.

Zum einen verlieh das massive und transparente Feedback der Kunden dem Thema auch intern enorme Aufmerksamkeit und Priorität, zum anderen mussten sich natürlich alle Beteiligten erst einmal daran gewöhnen, in dieser Art und Weise mit Kundenfeedback umzugehen.

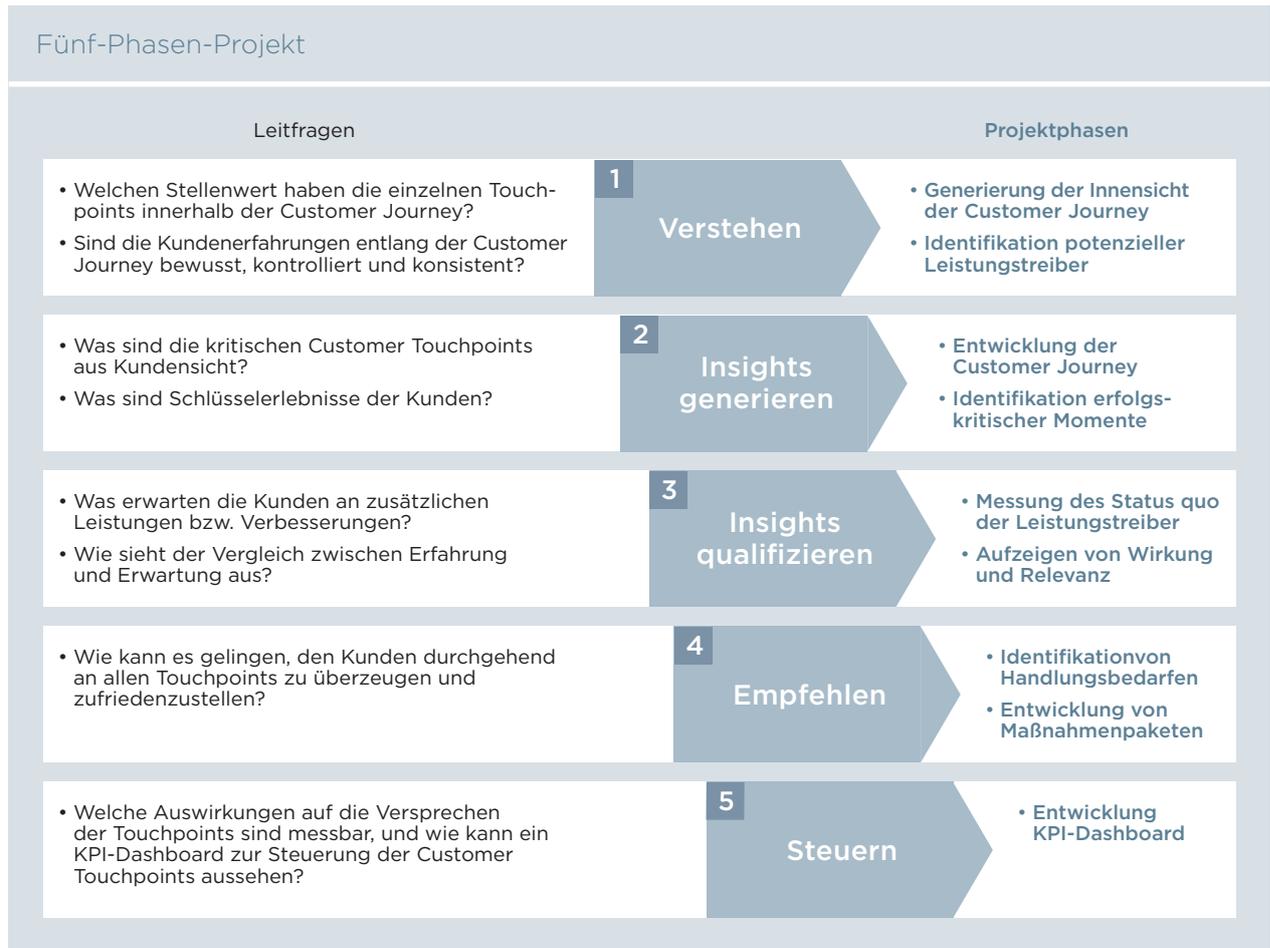


Abbildung 7: Fünf-Phasen-Projekt

Nach Einführung des Customer Experience Systems stellt die Service Community aktuell einen von vielen Touchpoints dar, die zwischenzeitlich über ein Customer Experience Tracking kontinuierlich erfasst werden.

Um die Customer Journey zu verstehen und Insights zu generieren, wurde ein Fünf-Phasen-Projekt aufgesetzt (s. Abb. 7):

1. Verstehen

Wie macht man viele Millionen verschiedene Kundenerlebnisse transparent und messbar?

Im ersten Schritt wurde eine Struktur entwickelt, die geeignet ist, Kundenfeedback aufzunehmen sowie Kundenerleben zu spiegeln, und die Rückschlüsse nach innen zulässt.

Eine solche Struktur bietet eine Customer Journey nach Kundenbeziehungsphasen mit einzelnen

Touchpoints, die Kanäle im Kundenkontext abbilden (s. Abb. 8).

Zudem wurde eine „gemeinsame Sprache“ definiert, die es ermöglicht, Kunden zu verstehen, und die den Input der Kunden verarbeitbar und auswertbar macht. Die meisten Unternehmen nutzen hierfür Kundenzufriedenheits- oder Loyalitätskennzahlen wie den NPS, CSI oder Ähnliche.

Auf dieser Basis wurde bestehendes Wissen aus Studien, Marktforschungsunterlagen und von Know-how-Trägern genutzt und zielgerichtet anhand relevanter Leistungsaspekte untersucht.

2. Insights generieren

Wie identifiziert man die relevanten Leistungstreiber?

In tiefenpsychologischen Interviews und Fokusgruppen wurden verschiedene Kundengruppen zu

positiven und negativen Schlüsselerlebnissen befragt, um eine qualifizierte Einschätzung zu „Pain Points“, aber auch zu verborgenen Stärken zu erhalten.

Durch die Exploration von Leistungstreibern wurden Kunden gezielt auf der Suche nach differenzierenden Innovationen genutzt, die entlang der Customer Journey Kundenerwartungen nicht nur erfüllen, sondern sogar übertreffen.

3. Insights qualifizieren

Wie leitet man die Relevanz der Leistungstreiber für das Leistungsversprechen ab?

In einer umfangreichen Befragung von mehr als 2.000 Kunden wurde zunächst der Status quo der

Zufriedenheit nicht nur mit dem Unternehmen, sondern auch mit den Touchpoints sowie den einzelnen Leistungstreibern erhoben, wodurch klar die „Pain Points“ aus Kundensicht ersichtlich wurden.

Um das gesamte Unternehmen über alle Touchpoints hinweg an den Kundenerwartungen ausrichten zu können, wurden hierfür die Relevanz und das sogenannte Nutzenpotenzial der einzelnen Leistungstreiber erhoben.

Auf Basis des Kano-Modells hat Batten & Company analysiert, wie viel Begeisterungspotenzial, aber auch Frustrationspotenzial in den einzelnen Leistungstreibern steckt (s. Abb. 9).

Auf diese Weise wurden erstmalig Aspekte miteinander vergleichbar gemacht, die zuvor kaum vergleichbar schienen.

Von der „Freundlichkeit des Beraters“ über die „Termintreue des Technikers“ und die „Übersicht-

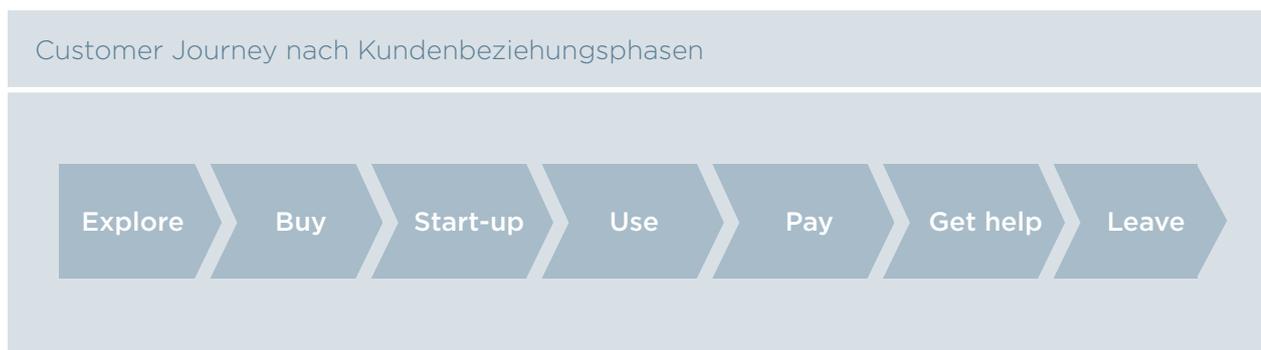


Abbildung 8: Customer Journey nach Kundenbeziehungsphasen

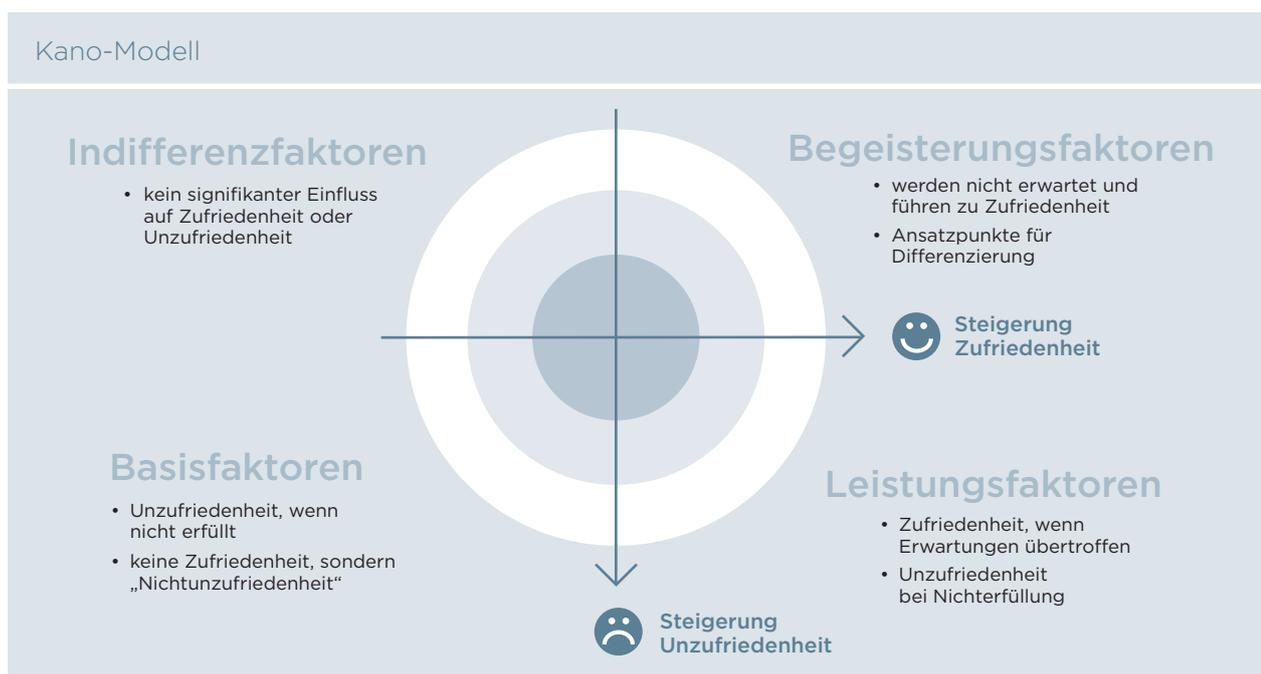


Abbildung 9: Kano-Modell

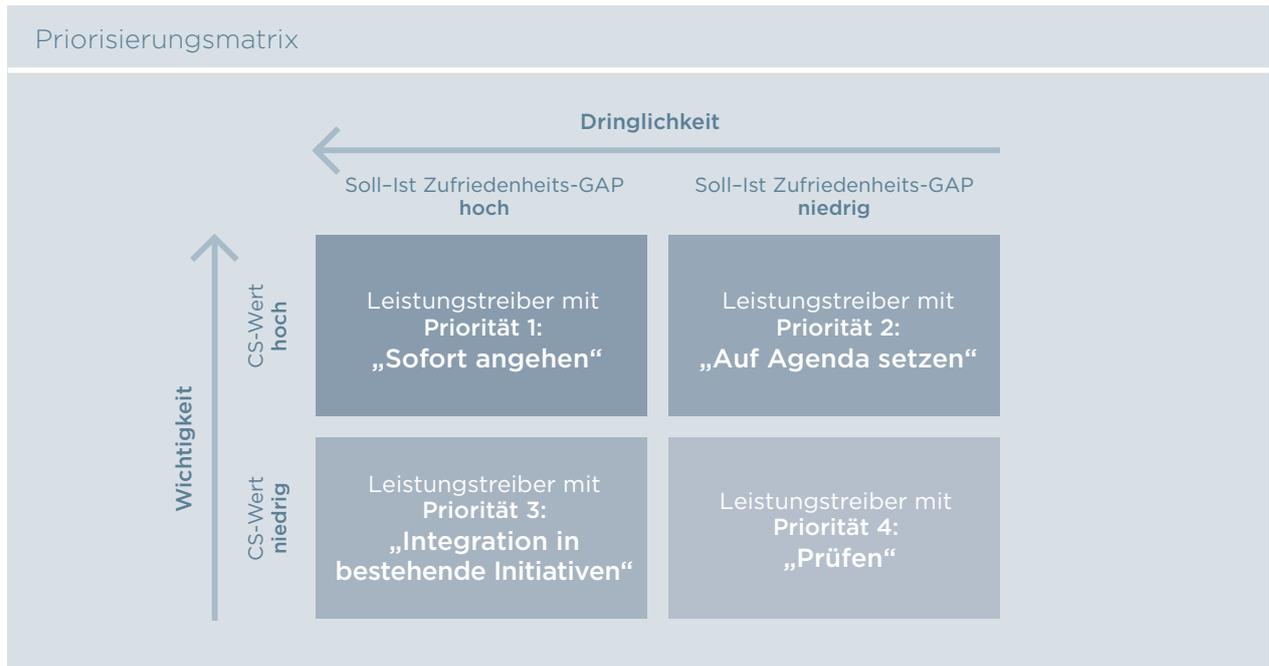


Abbildung 10: Priorisierungsmatrix

lichkeit der Informationsunterlagen“ bis hin zu „SMS-Benachrichtigungen während Wartezeiten“ sowie verschiedenen Social-Media-Anwendungen wurden knapp 150 Leistungstreiber durch die eigenen Kunden bewertet.

Neben der Relevanz einzelner Leistungstreiber konnte zudem herausgefunden werden, wie essenziell die Bedeutung bestimmter Touchpoints für die Gesamtzufriedenheit mit dem Unternehmen ist, und somit häufig darüber entscheiden, ob sich Kunden vom Unternehmen abwenden oder ihm treu bleiben.

4. Empfehlen

Wie lassen sich die gewonnenen Insights in konkrete Handlungsempfehlungen ableiten?

In dieser Phase wurden die gewonnenen Erkenntnisse zusammengeführt. Nachdem die Transparenz geschaffen war, ging es nun darum, konkrete Handlungsempfehlungen für die Organisation abzuleiten.

Durch den Abgleich des Status quo mit den Nutzenpotenzialen für die Kunden ergab sich somit deutlich, wo es aus Kundensicht dringend scheint, anzupacken, weil beispielsweise die Zufrieden-

heitsrate niedrig ist – und wo es wichtig ist, nachzuhaken, weil das Frustrationspotenzial hoch ist.

Durch einen strukturierten Abgleich der Zufriedenheits-Deltas und der Nutzenpotenziale wurden die Prioritäten gesetzt, um sowohl Risiken zu beseitigen als auch Chancen zu erhöhen und letztlich die Zufriedenheit an allen Touchpoints zu steigern (s. Abb. 10).

5. Steuern

Wie lassen sich die Customer Insights nachhaltig verankern und zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit einsetzen?

Um die avisierten Verbesserungen nachzuhalten und die Ausrichtung der Leistung entlang der Erwartungen zu verankern, wurde in der letzten Projektphase ein KPI-Dashboard entwickelt, das relevante KPIs über mehrere Hierarchiestufen hinweg etablierte (s. Abb. 11).

Durch die Definition von Sollwerten und den Ansatz für ein kontinuierliches Monitoring der Zufriedenheit wurde die Grundlage für die zukünftige Wirkungs- und Erfolgsmessung gelegt.

Zwischenzeitlich befragt Kabel Deutschland seine Kunden täglich zu allen Touchpoints. Verbes-

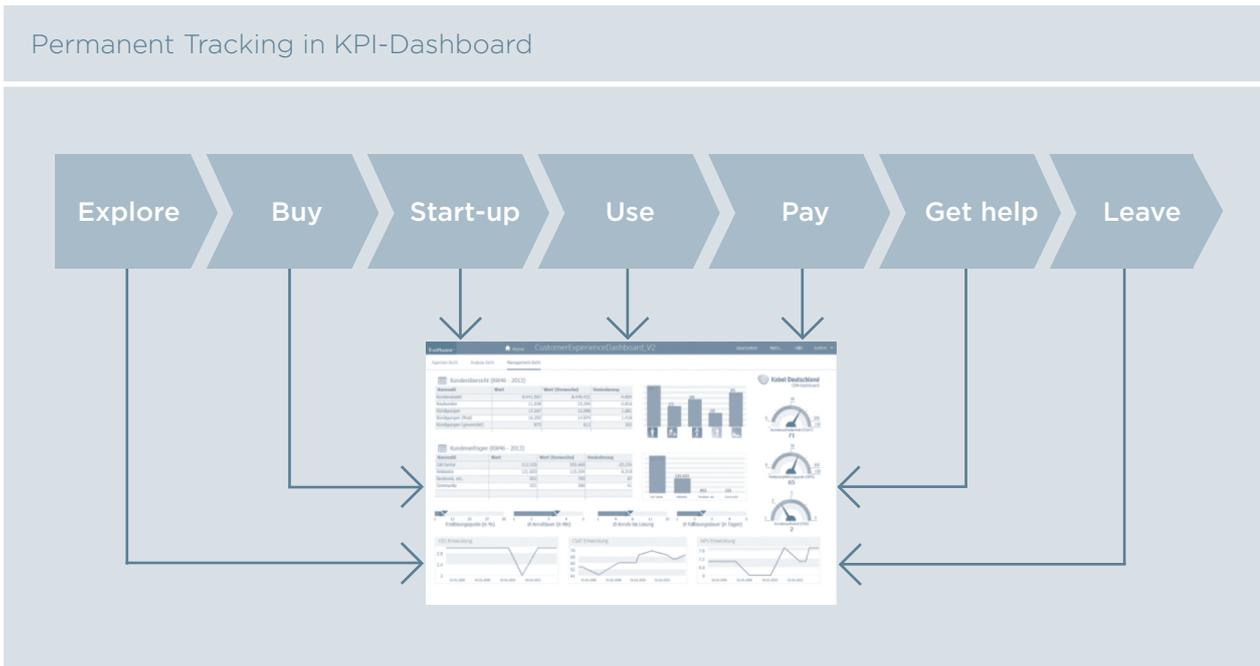


Abbildung 11: Permanent Tracking in KPI-Dashboard

serungsmaßnahmen werden eingeleitet, Erfolge erfasst. Kundenfeedbacks werden entsprechend ausgewertet, um negative Kundenerfahrungen korrigieren zu können.

Das Customer Journey Tracking nutzt hierbei Feedback-Punkte aus der Interaktion mit Kabel Deutschland an Touchpoints wie Installation oder Kauf sowie in definierten Zeitabständen nach Produktnutzung.

Potential Seamless Customer Experience

Die Harmonisierung von Service, Leistungen und Kommunikation über alle Kanäle und Touchpoints hinweg, und zwar in optimalem Einklang mit den Kundenerwartungen, ist ein langfristiges Ziel.

Durch die Digitalisierung von Unternehmen und den Lebenswelten ihrer Kunden wird das nahtlose Erlebnis der Kunden zukünftig zu dem entscheidenden Wettbewerbsfaktor für Unternehmen.

Unternehmen, die diesen Wettbewerbsfaktor durch die gezielte und umfassende Steuerung der Customer Experience nutzen, bieten sich große Potenziale.

Der Aufbau des gezielten Kundendialogs kann hierbei ein erster wichtiger Schritt und Vorbereitung sein, um sich an Kundenerwartungen auszurichten und ein nachhaltige Customer Experience Steuerung aufzubauen.

Das Beispiel von Kabel Deutschland soll Entscheider ermutigen, die ersten Schritte anzugehen und dabei die langfristigen Potenziale nicht aus den Augen zu verlieren.