

Leitfaden CEM

Björn Stindl



Inhalt

1	Einleitung.....	3
2	Warum CEM?.....	3
3	Was genau bedeutet „Experiences“?	4
4	Selbsteinschätzung von Unternehmen in Bezug auf Kundenerlebnisse.....	5
5	Customer Experiences messbar machen	6
6	Voraussetzungen für exzellentes Customer Experience Management.....	7
7	Customer Experience Management in der Umsetzung	8
8	Nächste Schritte.....	10
9	Fazit.....	10

1 Einleitung

Die Notwendigkeit, sich gegenüber Konkurrenten zu differenzieren, ist unbestritten. Aber weder der Preis noch das Produkt sind in der heutigen technologisch geprägten Welt dafür ausreichend. Benötigt wird deshalb echtes Wissen über die Bedürfnisse des Kunden, das dann in greifende Maßnahmen umgewandelt werden kann. Der bloße Einsatz von Software-Tools und die unstrukturierte Sammlung von Daten über den Kunden, wie es in vielen Unternehmen als falsch verstandenes Customer Relationship Managements (CRM) praktiziert wird, können jedoch nicht dazu beitragen, die tatsächlichen Bedürfnisse des Kunden aufzudecken.

Die Umsetzung von Customer Experience Management (CEM) kann zu einer auf den Kunden ausgerichteten Organisation führen, die mit Hilfe verbesserter Prozesse und aktiv gestalteter Kontaktpunkte (Touchpoints) dem Kunden das optimale Verhältnis zwischen Preis und Ertrag bietet und so zu langfristig andauernder Zufriedenheit und Loyalität führt.

2 Warum CEM?

Beginnen wir mit der Fragestellung, welche weiteren möglichen Differenzierungsmerkmale ein Unternehmen nutzen, wenn weder Produkt noch Preis als Kriterien dauerhaft wirksam sind? Vor der industriellen Revolution war man nicht in der Lage, genügend produzieren zu können, um jegliche Nachfrage zu befriedigen. Heute jedoch ist Überproduktion in fast allen Bereichen möglich, was zu gesättigten Märkten und für Unternehmen zu immer stärker werdendem Konkurrenzdruck geführt hat. Nachdem die Differenzierung über physische Produkte schwierig wurde, lebten Dienstleistungen auf. Diese bieten deutlich mehr Möglichkeiten zur Differenzierung, haben aber auch den Nachteil, schnell und einfach kopiert werden zu können. Dies hat eine grundlegende Änderung der Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden herbeigeführt.

Die meisten Branchen bieten einen „Käufer“-Markt, d.h. Unternehmen müssen aktiv um ihre Kunden werben und können nicht mehr darauf vertrauen, dass Kunden selbständig Produkte und Dienstleistungen anfragen. Selbst Innovationen im Produkt- und Dienstleistungsbereich sichern Unternehmen heute nur noch kurzfristige Nachfrage, denn schnell sind Konkurrenten mit Plagiaten und alternativen Konzepten am Markt. Ein grösseres Angebot für den Kunden senkt wiederum den Preis. Es lässt sich also festhalten, dass sowohl Produkt (dies schliesst Dienstleistungen mit ein), als auch Preis als Differenzierungsmerkmal nur unzureichend sind. Unternehmen, die auf diese Merkmale aufbauen, setzen sich unnötig starkem Konkurrenzdruck aus. Was gebraucht wird, sind neue Differenzierungsmerkmale, die schwierig zu kopieren sind.

Wie in der folgenden Grafik gezeigt wird, kann man festhalten, dass die nächste Evolutionsstufe nach Produkten und Dienstleistungen die Erlebnisse, also „Experiences“, sind. Je grösser die Möglichkeiten zur Differenzierung, desto höhere Preise und Margen können auch erzielt werden.

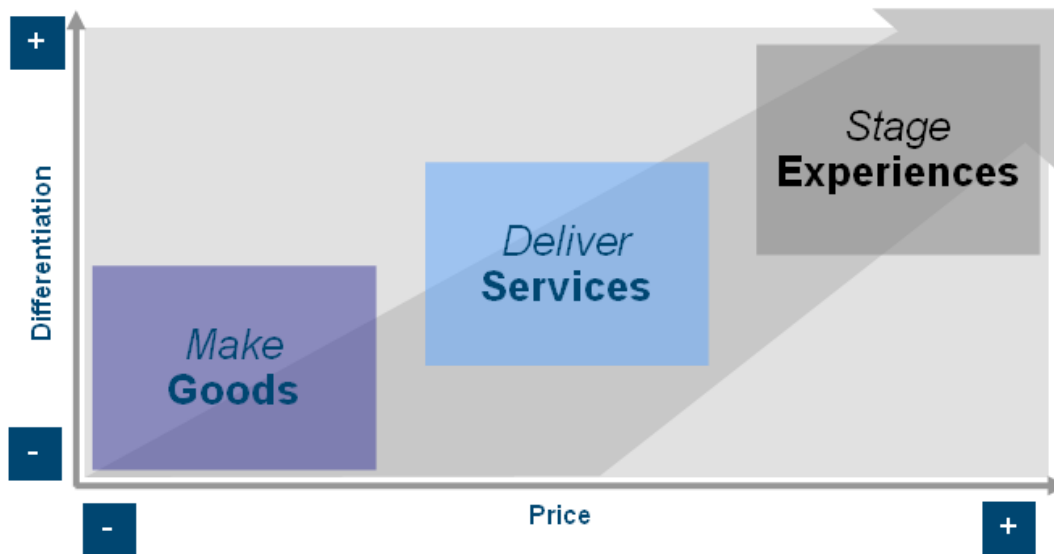


Abbildung 1: Entwicklungsstufen. ec4u 2009.

3 Was genau bedeutet „Experiences“?

Experiences bieten also neuartige, schwer zu kopierende Differenzierungsmerkmale für Unternehmen. Die ec4u verwendet folgende Definition für Customer Experiences:

„Als Customer Experience wird die **Summe der Kundenerlebnisse** bezeichnet, wobei Erlebnisse auf der **subjektiven Wahrnehmung des Kunden** beruhen und durch **direkte oder indirekte Kontakte** mit einer Unternehmung hervorgerufen werden.“

Diese Definition legt besonderen Wert auf die subjektive Wahrnehmung des Kunden, denn selbst ein hervorragendes Produkt ist nur so gut, wie es vom Kunden auch tatsächlich wahrgenommen wird. Umgekehrt kann unter Umständen ein qualitativ weniger hochwertiges Produkt ein ausgezeichnetes Kundenerlebnis auslösen und damit für den Kunden subjektiv eine deutlich höhere Wertigkeit haben.

Direkte Kundenkontakte verstehen sich von selbst durch die Benutzung und Inanspruchnahme von Produkten oder Dienstleistungen, Beratungsgesprächen, etc.

Als indirekte Kontakte kann hingegen bereits die E-Mail eines Kunden zu einem anderen Kunden gelten, ebenso wie das bloße Motorenknattern einer Harley Davidson. Dies sind natürlich lediglich Beispiele, wobei hier bereits das Ausmaß an Komplexität deutlich wird, denn eine aktive Gestaltung solcher Erlebnisse ist ungleich schwieriger, als die direkten Kontakte zu beeinflussen.

Das Managen von Customer Experiences, also die aktive Gestaltung von Erlebnissen, kann wie folgt definiert werden:

„Customer Experience Management ist der **Prozess des strategischen Managements**, also der aktiven Gestaltung aller Kundenerlebnisse mit der Marke **an sämtlichen Kontaktpunkten**, direkte sowie indirekte, mit den **Zielen, Kundenzufriedenheit, Loyalität und Profitabilität** zu steigern und Informationen über die **subjektive Wahrnehmung** des Kunden zu gewinnen.“

Obige Definition von CEM wird der prozessualen Ausrichtung gerecht, ohne dabei jedoch die Nutzenbetrachtung zu vernachlässigen. Natürlich muss CEM profitabel sein, andernfalls fehlt die Berechtigung zur Implementierung im Unternehmen. Durch gesteigerte Kundenzufriedenheit und Loyalität wird sich auch die Profitabilität erhöhen. Ein weiterer Nutzen von CEM, der häufig nicht bedacht wird, ist die Möglichkeit, Informationen über die subjektive Wahrnehmung des Kunden zu gewinnen. Dies kann dem Unternehmen helfen, die tatsächlichen Kundenbedürfnisse zu verstehen und darauf zu reagieren.

4 Selbsteinschätzung von Unternehmen in Bezug auf Kundenerlebnisse

Dass es keineswegs selbstverständlich ist, die tatsächlichen Kundenbedürfnisse zu verstehen, macht eine Studie von Bain & Company deutlich. Untersucht wurde die Selbsteinschätzung von Unternehmen in Bezug auf die gelieferten Kundenerlebnisse. Die Studie kam dabei zu ernüchternden Ergebnissen. So wurden insgesamt 362 Firmen Fragen zu „Kundenorientierung“ und „Customer Experience“ gestellt. Von diesen befragten Firmen gaben 95 % an, sie seien „kundenorientiert“. Diese überaus positive Selbsteinschätzung wurde zudem durch das Resultat einer weiteren Frage untermauert, ob dem Kunden „ausgezeichnete Kundenerlebnisse“ geliefert werden. Immerhin 80 % der befragten Unternehmen bestätigten auch diese Aussage.

Das Ernüchternde daran wird im zweiten Teil der Studie deutlich, in der die Kunden der befragten Unternehmen die gemachten Kundenerlebnisse einschätzen sollten. Nur 8 % der Kunden konnten bestätigen, dass ausgezeichnete Customer Experiences vorlagen.

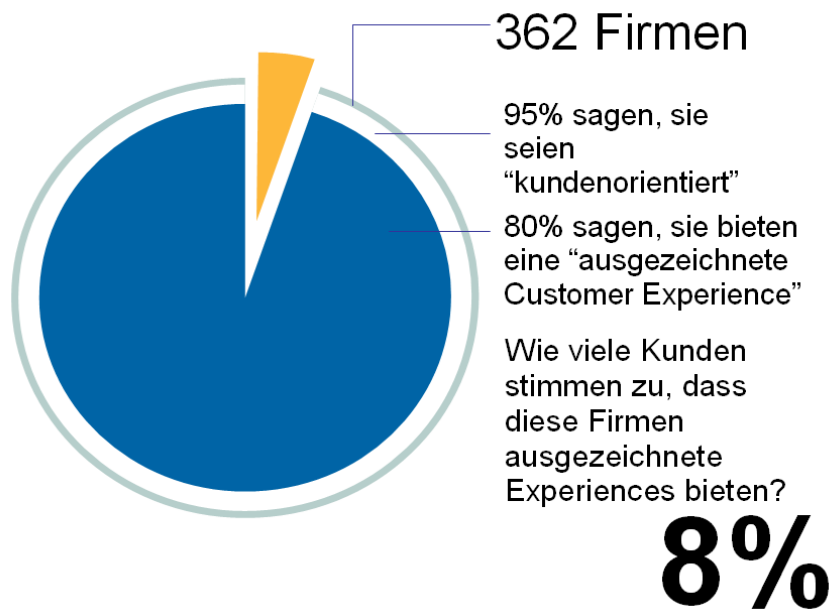


Abbildung 2: Quelle: "Closing the Gap", by Bain & Company – 2007

Diese Studie deckt auf, dass zwischen der subjektiven Wahrnehmung des Kunden und der Selbsteinschätzung von Unternehmen oftmals Welten liegen. Offensichtlich werden die tatsächlichen Kundenbedürfnisse entweder falsch eingeschätzt oder beim Versuch, diese durch Produkte und Prozesse zu erfüllen, werden signifikant andere Kundenerlebnisse verursacht, als vom Kunden gewünscht.

Die grundlegende Aufgabe von Unternehmen muss demzufolge sein, zunächst ihre eigenen Prozesse zu analysieren und so die gemachten Kundenerlebnisse zu verstehen.

5 Customer Experiences messbar machen

Wenn die Unternehmenswahrnehmung mit der Wahrnehmung des Kunden so wenig übereinstimmt, wie können Unternehmen dann ein besseres Bild von gelieferten Kundenerlebnissen erhalten? Die Antworten hierzu liegen nicht etwa in aufwändigen, teuren, überaus komplexen Prozessen und Analysen. Stattdessen empfehlen wir Unternehmen auf einfache Mittel zu setzen:

Kundeninterviews: Befragen Sie Ihre Kunden über gemachte Erlebnisse im Zusammenhang mit Ihrem Unternehmen. Was war gut? Was war schlecht? Fragen Sie auch ganz gezielt nach der Wahrnehmung des Kunden. Es können jedoch auch indirekte Kontakte und deren Wahrnehmung erfragt werden, wie z.B. „Welches Image hat unser Unternehmen Ihrer Meinung nach?“ oder auch „Welche Werte verbinden Sie mit unserem Unternehmen?“. Schon nach wenigen Interviews werden sich die Antworten häufen, in die gleiche Richtung zeigen und Ihnen damit sehr wertvolle Hinweise geben.

Beobachten: Den Kunden zu beobachten, während er gerade ein Erlebnis mit Ihrem Unternehmen hat, ist eine weitere sehr einfache und kostengünstige Möglichkeit Informationen zu erhalten. Finden sich Kunden in Ihren Filialen zurecht oder wirken sie orientierungslos? Wie verhalten sie sich z.B. beim Ausfüllen von Antragsformularen?

Eye-Tracking: Zur Methode des Beobachtens gehört auch das sogenannte „Eye-Tracking“. Dabei wird die Augenbewegung des Kunden analysiert, während er z.B. durch das Angebot Ihrer Unternehmenshomepage oder Ihres Online-Shops navigiert.

Erlebnis-Audit: Beim Erlebnis-Audit wird der Kunde begleitet, während er ein Erlebnis mit Ihrem Unternehmen hat. Der Kunde wird darum gebeten, detailliert zu beschreiben, was er gerade erlebt, wahrnimmt und fühlt.

Prototyping: Bei Veränderungen von Prozessen, Neuentwicklungen von Produkten, etc. sollten Sie Möglichkeiten suchen, die neuen Ideen zu testen. Sehen Sie dies als iterativen Prozess an. Mithilfe der oben geschilderten Methoden machen Sie Testläufe, gewinnen Erkenntnisse, verbessern und testen erneut. Wiederholen Sie diese Schritte so oft, bis alle Ideen, Anregungen und Äußerungen des Kunden eingeflossen sind. Zunächst bedeutet das etwas mehr Aufwand und verlängerte Entwicklungszyklen. Zu Bedenken ist aber, dass beim Prototyping sehr kostengünstig Änderungen vorgenommen werden können. Ist ein Produkt oder Prozess live gesetzt, steigen die Kosten für nötige Änderungen exponentiell.

Selbst probieren: Die wohl wichtigste, aber auch einfachste Methode Kundenerlebnisse zu verstehen, ist, diese Erlebnisse selbst zu machen. Machen Sie den Selbstversuch. Geben Sie sich als Kunde Ihres Unternehmens aus und rufen Sie in Ihrem Callcenter an, besuchen Sie eine Ihrer Filialen, füllen Sie Anträge aus, surfen Sie auf der Homepage Ihres Unternehmens.

6 Voraussetzungen für exzellentes Customer Experience Management

Es nützt nichts, in einem Punkt hervorragend zu sein, wenn in anderen Bereichen „Hygienefaktoren“ nicht eingehalten werden. Mit Hygienefaktoren werden dabei Mindestvoraussetzungen beschrieben. Diese sind in verschiedensten Bereichen zu entdecken und reichen von einem Mindestmaß von Mitarbeiterfreundlichkeit bis hin zu geringen Wartezeiten im Callcenter. Für sich genommen bieten alle Teilbereiche die Möglichkeit, außergewöhnlich gut zu sein. Zuerst geht es aber darum, nicht außerordentlich negativ in einem Bereich aufzufallen.

Das von der ec4u genutzte CEM-Modell (siehe [Abbildung 2: CEM-Modell der ec4u](#)) stellt den Kunden in den Mittelpunkt sämtlicher Überlegungen. CEM bedeutet, das eigene Unternehmen auf den Kunden und dessen Bedürfnisse auszurichten. Mit „Kunden“ können sowohl individuelle Kunden als auch gebildete Kundensegmente gemeint sein.

Um den Kunden herum gliedern sich sieben Dimensionen, die ein Unternehmen zu überwachen hat. Unterschrieben sind diese in Abbildung mit „Basics“. Ein Mindestmaß muss für alle Basics sichergestellt sein, um dafür zu sorgen, dem Kunden ein Erlebnis zu ermöglichen, das vielleicht nicht außergewöhnlich ist, aber zumindest nicht zu übermäßiger Frustration und Ärger führt.

Die sieben Dimensionen sind:

Unternehmensstrategie: Das Unternehmen muss für den Umgang mit den Kunden klar formulierte Verhaltensweisen, Werte und Kundenversprechen definiert haben. Die Formulierung einer Vision ist hilfreich. Das Top-Management sollte ein klares Commitment zu CEM abgeben.

Organisation und Struktur: Um kundenorientiert arbeiten zu können, muss die Organisation auf den Kunden ausgerichtet sein. Hierzu kann auch gehören, eine eigene CEM-

Abteilung in die Organisation zu integrieren und diese mit nötigen Kompetenzen auszustatten.

Information und Technologie: Für die Bereitstellung von Daten über den Kunden, die Sicherstellung der Verfügbarkeit von Callcentern und Webseiten sowie Unterstützung aller IT-gestützten Prozesse im Unternehmen muss der IT der entsprechende Stellenwert zugestanden werden. Als Ausgangsbasis für das Verständnis der Kunden muss die erforderliche Datengrundlage und Datenbereitstellung gegeben sein.

Mitarbeiter: Da die Mitarbeiter einen wesentlichen Kontaktpunkt zum Kunden darstellen, ist dafür zu sorgen, dass diese kundenorientiert und freundlich arbeiten und handeln können. Mitarbeiter sind zu schulen, damit das Kundenverständnis erreicht werden kann.

Produkt- und Serviceangebot: Bei der Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen sind die Kundenbedürfnisse zu berücksichtigen. Das Produkt wird nicht als alleiniges Differenzierungsmerkmal genügen, dennoch muss sichergestellt sein, dass die Anforderungen des Kunden erfüllt werden, Funktionalitäten gewährleistet sind und somit das Kundenversprechen eingehalten wird.

Kultur: Hier besteht ein starker Bezug zum Block „Mitarbeiter“. Die Unternehmenskultur muss das Verständnis für den Kunden beinhalten und darf als Einflussfaktor in der Praxis nicht unterschätzt werden.

Touchpoints: Die Gestaltung und das Bewusstsein über sämtliche Touchpoints, also Kanäle und Prozesse mit Kundeninteraktion, müssen sichergestellt sein.

Wie im Fall der Kultur und Mitarbeiter bereits beschrieben, gibt es starke Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Dimensionen. Im Modell sind sie deshalb sehr eng zusammen dargestellt. Die sieben aufgeführten Dimensionen bilden die „Basics“, die um den Kunden herum gruppiert sind.

7 Customer Experience Management in der Umsetzung

Nachdem die Basics mit Hilfe der sieben Dimensionen sichergestellt sind, geht es im zweiten Teil des ec4u CEM-Modells um das Vorgehen in einer konkreten CEM-Maßnahme. Die vier Schritte sind im Folgenden:

Analyse Kunden: Zu Beginn müssen grundlegende Fragen beantwortet werden: Wer sind meine Kunden? Welche Bedürfnisse müssen erfüllt werden? Welchen Kontext haben meine Kunden? Anhand dieser und weiterer Fragen lassen sich das Zielsegment und die Kundenbedürfnisse ableiten. Dies erfolgt durch Methoden zur Analyse der Erlebnisse, wie oben beschrieben. Der Kontext des Kunden beschreibt, ob er beispielsweise aufgrund eines erreichten Alters spezifische Bedürfnisse hat.

Analyse Touchpoints: Im nächsten Schritt geht es darum, die betroffenen Touchpoints festzustellen und zu definieren. Nicht in jeder CEM-Maßnahme können alle Kanäle berücksichtigt werden, was zumeist aber auch nicht nötig ist. Die Frage nach Kanälen, Prozessen und damit zusammenhängenden Moments of Truth sollte beantwortet werden können. So kann man auf die relevanten Moments of Truth fokussieren und Einsparungen bei Zeit, Budget und Ressourcen sind möglich.

Gestaltung Experiences: Nachdem die kunden- und touchpointrelevanten Fragen erarbeitet wurden, kann das gewünschte „Erlebnis“ unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie gestaltet werden. Hilfreich bei der Gestaltung von positiven Erlebnissen ist es, sich auf bestimmte Werte zu konzentrieren und durch das Erlebnis auch tatsächlich zu vermitteln. Werte in diesem Zusammenhang können z.B. Authentizität, Integrität, Empathie oder auch Aufrichtigkeit sein. Diese sind im Modell mit dem Stichwort „Emotive Performance“ beschrieben.

Daneben gibt es bei der „Tactile Performance“ weitere Hinweise, was der Kunde von Ihrem Unternehmen erwarten könnte, wie z.B. Effizienz, Beständigkeit, Verfügbarkeit, Zuverlässigkeit, Komfort und echten Nutzen. Schliesslich sind im Modell auch noch Erlebnistreiber und –module vermerkt. Bei Berücksichtigung können besonders die Erlebnismodule einen grossen Mehrwert bei der Gestaltung von Erlebnissen bieten. Jede Erlebnisart hat ihre eigene Struktur und eigenen Abläufe. Aus der Hirnforschung ist bekannt, dass fünf Module unterschieden werden können. Diese beinhalten sensorische, affektive, kognitive, verhaltensbezogene und soziale Erlebnisse.

Die besten Resultate werden erreicht, wenn möglichst viele Module miteinander kombiniert werden und der Kunde somit auf verschiedenen Ebenen angesprochen wird. Die Berücksichtigung der emotiven und tactilen Performance, sowie Verwendung von Erlebnismodulen und –treibern führt zu grossartigen Möglichkeiten, sich als Unternehmen und dessen zugehörigen Prozessen und Produkten, einzigartige Charakteristika zu verleihen, die eine Nachahmung nahezu unmöglich machen.

Messung des Nutzens und Erfolgs: Schon zu Beginn der Massnahme sollte die spätere Messung von Nutzen und Erfolg bedacht werden. So sind KPIs zu definieren, die nach erfolgter Implementierung Aufschluss darüber geben, wie erfolgreich die Massnahme war. Die Ergebnisse fliessen wiederum in die nächsten Massnahmen mit ein.

Folgende Abbildung stellt das CEM-Modell der ec4u expert consulting ag im Überblick dar.



Abbildung 3: CEM-Modell der ec4u expert consulting ag

Wichtig ist, dass es sich bei dem Vorgehen um einen iterativen Prozess handelt. Sofern es nötig ist, werden die Schritte wiederholt. Ergebnisse und Erfahrungen aus vergangenen Massnahmen fliessen in neue Projekte mit ein, um diese noch effizienter zu gestalten.

Mit dem beschriebenen Vorgehen ist es möglich, beliebige Detailstufen zu erreichen, wobei es sowohl auf die gesamte Unternehmung oder auch auf einzelne Dimensionen und Teilbereiche angewendet werden kann. Empfohlen wird ein Vorgehen in überschaubaren Teilprojekten, um schnell Erfolge erzielen zu können und aus Erfahrungen zu lernen. Dadurch wird der in der Unternehmenspraxis häufig zu Recht geäusserten Kritik Rechnung getragen, dass übliche Vorgehensmodelle und Frameworks zu viel Komplexität mit sich bringen, da ein ganzheitliches Vorgehen im Allgemeinen nicht möglich ist. Ausserdem kann nur so langfristig und nachhaltig die Unternehmenskultur und das Verständnis der Mitarbeiter verändert werden.

8 Nächste Schritte

Wie lässt sich nun CEM am Besten in Ihrem Unternehmen anwenden? Aus der Empfehlung, mit einzelnen Dimensionen und Teilbereichen zu starten, lassen sich drei Schritte ableiten:

Identifizieren Sie die „Hygienefaktoren“ in Ihrem Unternehmen. Auf welche Merkmale legen Ihre Kunden besonders grossen Wert? Was sorgt bei Ihren Kunden bei Kontaktpunkten mit Ihrem Unternehmen für Ärger? Wo stehen Sie im Vergleich mit anderen Unternehmen Ihrer Branche? Diese und weitere Fragen sollten Sie erarbeiten, um auf dessen Grundlage Massnahmen abzuleiten. Die ec4u unterstützt Sie gerne bei der Klärung der aufgeführten und weiteren Fragen und kann Ihnen z.B. mit einer Evaluation wertvolle Anhaltspunkte liefern.

Wählen Sie eine bis drei der beschriebenen sieben Dimensionen aus, mit denen Sie beginnen möchten. Abhängig von Ihrer Branchen- und Unternehmenssituation versprechen einige Dimensionen grössere Kosten-Nutzen-Potenziale als andere. Die ec4u kann Sie bei der Auswahl durch Strategieanalysen und Erfahrung unterstützen.

Haben Sie die Dimensionen mit dem grösstmöglichen Nutzen ausgewählt, gehen Sie gemäss dem beschriebenen 4-Schritte-Modell vor. Die ec4u begleitet Sie gerne und unterstützt Sie mit Methoden, Tools, Erfahrungen und tiefem Know-how.

9 Fazit

Customer Experience Management kann im Wettbewerb mit Konkurrenten das entscheidende Differenzierungsmerkmal liefern. Unternehmen werden immer dann am Erfolgreichsten sein, wenn sie die Bedürfnisse ihrer Kunden erfüllen, oder besser noch die Erwartungen mit aussergewöhnlichen Experiences übertreffen. Auf dem Weg dort hin müssen sich Unternehmen allerdings eingestehen, die Bedürfnisse der Kunden nur dann zu verstehen, wenn sie auf ihre Kunden eingehen und diese vorzugsweise bei der Entwicklung bereits mit einbeziehen. Hören wir auf die Aussagen unserer Kunden und vermeiden so teure Fehlentwicklungen.

