

WHITEPAPER **CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT**

Kundenerlebnisse aktiv gestalten und steuern.

AUTOREN:

FRÉDÉRIC MONARD, CEO

MICHAELA HIRT, PRACTICE LEAD CC & CEM

 **PIDAS**

THE CUSTOMER CARE COMPANY

DIE AUTOREN



Frédéric Monard

CEO PIDAS Gruppe

Frédéric Monard ist seit 2014 CEO der PIDAS Gruppe. Der passionierte Leader ist spezialisiert auf strategisches Customer Care Management, Digitalisierung im Kundenservice und auf die Transformation von Unternehmen hin zu gelebter Kundenorientierung. Er hat ein Studium der Betriebsökonomie und ein Executive MBA absolviert sowie ein Leadership-Programm der renommierten Harvard Business School in Boston (USA) durchlaufen.



Michaela Hirt

Practice Lead Customer Care & Customer Experience Management

Michaela Hirt verantwortet bei PIDAS als Practice Lead die Beratungsleistungen rund um den Aufbau und die Optimierung von Service-Organisationen. Schwerpunkte liegen auf Strategie- und Umsetzungsprojekten im Customer Care Umfeld, in Customer Experience Management (CEM) sowie in der nachhaltigen Entwicklung von zufriedenen Kunden zu hochprofitablen Fans.

INHALTSVERZEICHNIS

1	EINLEITUNG	3
1.1	KUNDENLOYALITÄT SICHERT DEN UNTERNEHMENSERFOLG	3
1.2	WARUM CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT (CEM)?	3
1.3	KUNDENERLEBNISSE SIND ELEMENTAR	4
2	FALLBEISPIEL «VIVALDI»	6
3	CEM PHASENMODELL FÜR DIE ERFOLGREICHE UMSETZUNG	9
3.1	DAS MANAGEMENT VON KUNDENERLEBNISSEN	9
3.2	VORAUSSETZUNGEN FÜR ERFOLGREICHES CEM	12
4	FAZIT	13
5	CEM BEI PIDAS – THE CUSTOMER CARE COMPANY	14
6	DEFINITIONEN	15
7	LITERATURVERZEICHNIS	15

1 EINLEITUNG

1.1 KUNDENLOYALITÄT SICHERT DEN UNTERNEHMENSERFOLG

«Loyale Kunden sind weit mehr als das Kapital eines jeden Unternehmens – sie sind der Garant seines Fortbestehens», so Prof. Dr. Pius Baschera, Verwaltungsratspräsident der Hilti-Gruppe¹. Mit seinen rund 200'000 Kundenkontakten pro Tag setzt das Unternehmen mit den bekannten roten Koffern diese Überzeugung täglich in der Praxis um und lebt sie intensiv. Hilti nutzt eine riesige Chance, denn letztlich basiert jeder Kaufentscheid des Kunden auf der Summe aller seiner gemachten Erfahrungen und Erlebnisse mit dem betreffenden Unternehmen. Je positiver die Erlebnisse sind, und je mehr ein Unternehmen es versteht, die Bedürfnisse seiner Kunden zu erfüllen, desto grösser ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich eine langfristige Kundenbeziehung entwickelt. Diese mündet wiederum in Kundenloyalität, regelmässige Wiederkäufe und Weiterempfehlung. Es verwundert daher nicht, dass Hilti als oberste Prämisse die Entwicklung und Erhaltung der Kundenloyalität verfolgt und diesen Ansatz in ihren Marktleistungen, der Unternehmenskultur und Marke verankert hat (Baschera, 2013).

Während die Hilti-Gruppe erfolgreich als kundenzentrierte Organisation aufgestellt ist und von den daraus resultierenden positiven Auswirkungen profitiert, stellen für viele Unternehmen der Kunde, seine Bedürfnisse und Erwartungen nach wie vor eine Black Box dar.

Hat es früher für Unternehmen ausgereicht, sich ausschliesslich auf ihre Produkte zu konzentrieren, so sind sie im heutigen Marktumfeld mit stetig steigenden Kundenerwartungen konfrontiert. Kunden sind dank dem Internet genauestens darüber informiert, für welchen Preis ein Mitbewerber das gleiche oder ähnliche Produkt anbietet; mit Hilfe von Ratingportalen und Social Media werden jegliche Fauxpas offen gelegt und beeinflussen hunderte Personen in ihrem Kaufverhalten. Wie hinlänglich bekannt, reichen dem Kunden also gute «Produkteigenschaften» als alleiniges Kaufargument schon lange nicht mehr aus – doch wie schafft es ein Unternehmen, nicht einfach substituiert zu werden und sich nachhaltig am Markt zu differenzieren?

1.2 WARUM CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT (CEM)?

Mit der Beantwortung dieser Frage beschäftigt sich Customer Experience Management (CEM). Denn während heutzutage weder auf Produkt noch Preis als langfristiges Alleinstellungsmerkmal vertraut werden kann, haben die Kundenerlebnisse das Potenzial, ein Unternehmen für den Kunden einzigartig und besonders zu machen. Insbesondere dann, wenn diese Erlebnisse die Markenwerte des Unternehmens spiegeln und gleichzeitig die Bedürfnisse und Erwartungen des Kunden übertreffen.

¹ Die Hilti (Schweiz) AG, mit Hauptsitz in Adliswil/Zürich, ist eines der führenden Unternehmen im Bereich Befestigungs- und Abbautechnik. Das umfassende Systemangebot besteht aus aufeinander abgestimmten Produkten der Laser-Messtechnik, der Direktmontage, der Bohr-, Meissel-, Schraub-, Dübel-, und der Diamanttechnik. Abgerundet wird die Angebotspalette durch die Bereiche Installationstechnik, Bauche- mie und Holzbearbeitungsgeräte. Zwei Drittel der rund 20'000 Mitarbeitenden weltweit sind dabei in den Verkaufsorganisationen und im Engineering unmittelbar für die Kunden tätig. So kommen täglich mehr als 200'000 Kundenkontakte zustande, bei welchen die Hilti-Mitarbeitenden gemäss ihrem Unternehmensziel – der Begeisterung der Kunden und dem Bauen einer besseren Zukunft – agieren. Basis dieser Ziele bilden die Werte der Unternehmenskultur, welche sich aus Integrität, Mut zur Veränderung, Teamarbeit und hohem Engagement zusammensetzen.

Neben dem Fakt, dass Kundenerlebnisse ein äusserst wirkungsvolles Differenzierungsmerkmal darstellen, trägt die konsequente CEM-Ausrichtung einer Organisation signifikant zur positiven Ertrags-Entwicklung bei. So kaufen loyale Kunden im Verlauf ihres Kundenlebenszyklus deutlich mehr, sind affiner für Cross- und Up-Selling Angebote, empfehlen in dieser Zeit das Unternehmen aktiv weiter und weisen gleichzeitig eine höhere Preistoleranz auf. Eindrückliche Zahlen hierzu liefert Oracle in ihrer Studie zu Customer Experience. **So sind 86 % der Kunden bereit, für ein gutes Kundenerlebnis mehr zu bezahlen.** Gleichzeitig beginnen rund 89 % der Kunden eine Geschäftsbeziehung mit dem Mitbewerber, nachdem sie «Opfer» eines schlechten Erlebnisses wurden.

Ein weiterer Vorteil von CEM ist die Fokussierung auf die wesentlichen und wirklich relevanten Kundenerlebnisse. So verfolgt CEM zwar grundsätzlich immer das Ziel, positive Kundenerlebnisse über die Wertschöpfungskette hinweg zu erbringen, jedoch wird dabei auch immer die Wirtschaftlichkeit berücksichtigt. Denn nicht jedes Erlebnis muss zwingend positiv sein, bzw. nicht an jedem Interaktionspunkt hat der Kunde auch die Erwartung, auf ein perfektes Erlebnis zu treffen. Diese Tatsache nutzt CEM und konzentriert sich daher auch auf das Potenzial aus der absichtlichen «Suboptimierung» einzelner Erlebnisse. Daraus resultierende Kosteneinsparungen können wiederum genau dort eingesetzt werden, wo der Kunde ein besonders positives Erlebnis erwartet. Sinnvolle und effektive Kostenallokationen an den wesentlichen Kontaktpunkten stellen somit einen weiteren Grund dar, weshalb Unternehmen heutzutage auf die Lancierung einer CEM-Initiative setzen sollten. CEM führt zur Win-Win Situation für den Kunden und das Unternehmen – die individuellen Kundenerfahrungen werden wirtschaftlich genutzt, die kritischen Bedürfnisse der Kunden erfüllt. Eine emotionale und dadurch nachhaltige Bindung zwischen Kunden und Unternehmen wird aufgebaut.

Zusammenfassend stellt Customer Experience Management also die Fähigkeit dar, die Anforderungen und Bedürfnisse der Kunden zu verstehen und letztere durch positive Erfahrungen zu befriedigen, welche sie während des gesamten Kunden-Lebenszyklus über alle Kontaktpunkte und Kommunikationskanäle beziehen können. Alle Interaktionen eines Unternehmens mit seinen Kunden werden identifiziert und gemessen, um zu garantieren, dass aus jeder Unternehmensaktivität ein Mehrwert resultiert, um die Kundenloyalität zu stärken und aus loyalen Kunden Fürsprecher für das Unternehmen zu machen (Monard, 2013).

1.3 KUNDENERLEBNISSE SIND ELEMENTAR

Die Wichtigkeit von Erlebnissen wird von Unternehmen oftmals unterschätzt. So wissen die meisten nicht, wie ihre Kunden denn eigentlich das Unternehmen, den Service, das Produkt oder die Marke erleben und vor allem nicht, wo die zahlreichen Kontaktpunkte (Touch-Points) zwischen Kunde und Unternehmen liegen. Neben den Fragen, welche Erlebnisse der Kunde wo erfährt, ist es elementar zu wissen, wie er diese erlebt und gewichtet, sprich wie wichtig ihm ein positives oder negatives Erlebnis an welchem Interaktionspunkt ist. Um diese Fragen beantworten zu können, muss zunächst verstanden werden, wie Erlebnisse entstehen. So wird ein Erlebnis dann bewertet, also als positiv oder negativ wahrgenommen, wenn bestehende Erwartungen auf ein Ereignis treffen. Waren hierbei die Erwartungen höher als das effektive Erlebnis, so wird das Erlebnis als negativ wahrgenommen. Im Umkehrfall gilt: sind die Erwartungen niedriger

als das, was eintrifft, so ist das Erlebnis positiv. Stimmt die Erwartung mit dem Erlebten überein, so ist das Erlebnis neutral aber zufriedenstellend, vergleiche Abbildung 1.

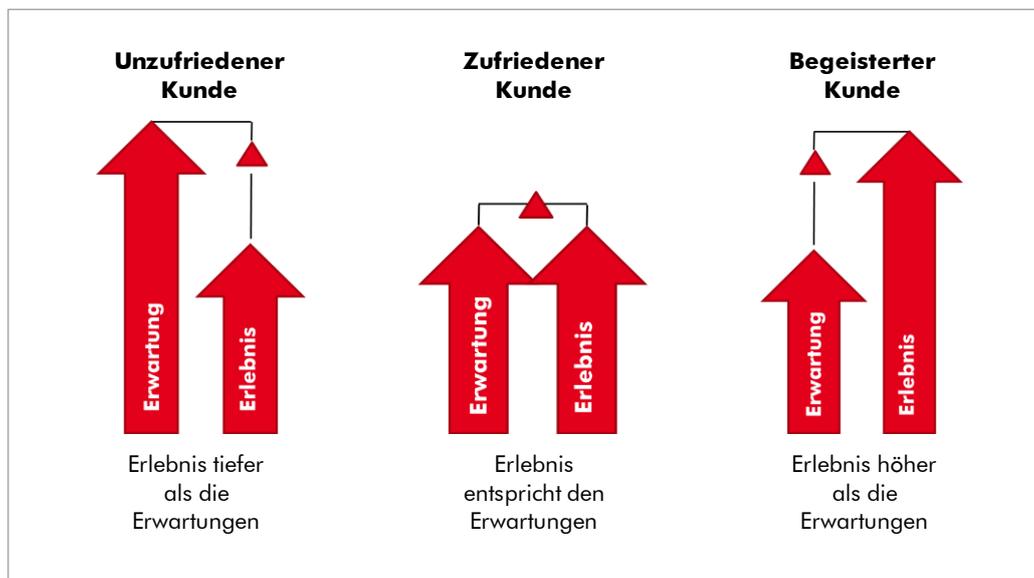


Abbildung 1: Das Delta-Prinzip zur Entstehung von Unzufriedenheit, Zufriedenheit und Begeisterung (Quelle: eigene Grafik, PIDAS Customer Care Concept 2.0)

Ein Gesamterlebnis setzt sich aus vielen einzelnen Erlebnissen über eine bestimmte Zeit zusammen. Wann ein Erlebnis beginnt und endet und aus wie vielen Einzelerlebnissen es besteht, wird von jeder Person individuell erlebt. Festgehalten wird das Gesamterlebnis mit der sogenannten «Emotion Curve». Diese bildet nicht nur die einzelnen Erlebnisse ab, sondern zeigt zudem auch auf, wie diese vom Kunden individuell erlebt worden sind – positiv, neutral oder negativ. Der grosse Vorteil von Emotion Curves liegt darin, dass sie ein Erlebnis sichtbar und somit für jeden leicht nachvollziehbar machen. Weiter kann auf den ersten Blick festgestellt werden, was darin als gut bzw. als schlecht wahrgenommen wird und welche Touch-Points tangiert werden.

Aus Unternehmenssicht hat auch das Markenversprechen höchste Relevanz für Erlebnisse. So sollte neben positiven, negativen und neutralen Erlebnissen auch zwischen «branded», «de-branded» und «no-brand» Erlebnissen unterschieden werden. Das Ziel sollte immer ein «branded», also markenkonformes Erlebnis sein, welches durch seine besonderen Eigenschaften das Unternehmen und seine Werte spürbar/erlebbar werden lässt. Diese Eigenschaften müssen konsequent bei jedem Kundenerlebnis geboten werden, so dass sich beim Kunden letztlich das Gefühl für die Marke verankert – dies ist der Weg zu einer langfristigen Kundenbeziehung und -loyalität.

Ein Erlebnis gilt als «de-branded», wenn es in Erinnerung bleibt, vom Kunden jedoch als negativ assoziiert wird, da es die Versprechen der Marke nicht erfüllt hat. Von einem «no-brand» Erlebnis spricht man, wenn der Kunde sich nicht mehr an das Erlebte erinnern kann und nichts von den Werten eines Unternehmens gespürt hat. Für den Kunden sind solche Unternehmen leicht substituierbar, es gibt keine zwingenden Argumente für einen Wiederkauf.

2 FALLBEISPIEL «VIVALDI»

Folgendes Fallbeispiel soll die Wirkung von Kundenerlebnissen verdeutlichen, sowie die Praxistauglichkeit von Emotion Curves aufzeigen.

Ein guter Freund erzählt Ihnen vom Restaurant «Vivaldi», welches ihm zufolge eine exquisite Speisen- sowie Weinauswahl anbietet. Laut seiner Empfehlung sind die hohen Preise im Vivaldi durch das sehr gute Essen sowie den zuvorkommenden Service und die tolle Atmosphäre – das Restaurant liegt direkt am See – völlig gerechtfertigt. Für Ihre Geburtstagsfeier möchten Sie daher Ihre Familie zum Essen in das Vivaldi einladen. Ihre Gesamterwartungen sind selbstverständlich sehr hoch, weshalb Sie sich bereits lange im Voraus auf das feine Essen freuen. Die Reservation haben Sie eine Woche vorher online vorgenommen **(1)**, diese Funktion haben Sie sofort auf der Homepage des Restaurants gefunden. Die Reservation hat ohne Probleme funktioniert, und die Bestätigung Ihres Tisches haben Sie wenige Minuten danach erhalten.

Am Abend Ihres Geburtstages versammelt sich Ihre Familie zunächst bei Ihnen zuhause, um gemeinsam zum Vivaldi zu fahren. Da Sie kein Navigationssystem besitzen, haben Sie sich die Anfahrtsbeschreibung von der Vivaldi-Homepage ausgedruckt **(2)**. Während der Fahrt stellen Sie fest, dass dies nicht nötig gewesen wäre, da der Weg zum Restaurant sehr gut beschildert ist **(3)**. Sie kommen pünktlich und gut gelaunt beim Restaurant an. Der Empfang gestaltet sich freundlich und zuvorkommend **(4)**, Ihre Jacken werden entgegengenommen und Sie werden an Ihren grosszügigen Tisch geführt, von welchem Sie einen herrlichen Blick über den See haben **(5)**. Nach wenigen Minuten wird Ihnen die Speise- und Weinkarte gebracht und Ihre Getränke-Wünsche werden notiert **(6)**. Bis Sie Ihre Getränke letztlich erhalten, vergehen jedoch 10 Minuten **(7)**, gerne hätten Sie bereits mit Ihrer Familie auf Ihren Geburtstag angestossen, was sich durch die Wartezeit etwas verzögert. Dafür werden Ihre Speise-Wünsche sofort aufgenommen **(8)**, nachdem Sie Ihre Getränke erhalten haben. Hierbei haben Sie die Auswahl zwischen sehr vielen Menüs – die Auswahl ist dabei so gross, dass Sie sich schon fast schwertun bei Ihrer Entscheid **(9)**. Während die Vorspeisen kurz nach der Bestellung serviert werden, warten Sie geschlagene 40 Minuten auf den Hauptgang **(10)**.

Während der Wartezeit lässt sich kein Kellner bei Ihnen blicken **(11)**, teilweise sind die Gläser Ihrer Gäste bereits leer, und insgesamt drückt der Hunger mittlerweile doch sehr auf Ihre Stimmung. Sie beschliessen, die Wartezeit durch einen Besuch des WCs zu verkürzen. Leider finden Sie nirgendwo Schilder, welche Sie in die richtige Richtung weisen **(12)**, somit müssen Sie zunächst einen Mitarbeiter des Restaurants um Hilfe bitten. Schliesslich angekommen, finden Sie helle, freundliche und vor allem saubere Räume vor **(13)**. Leider sind im Laufe des Abends jedoch die Papierhandtücher ausgegangen **(14)**, weshalb Sie mit nassen Händen wieder an Ihren Tisch zurückkehren müssen. Schliesslich wird der Hauptgang serviert; die Speisen sind sehr schön angerichtet und auf den ersten Blick scheint die Portionsgrösse ausreichend, um satt zu werden **(15)**. Kurz darauf kommt der Kellner, um nachzufragen, ob für Sie alles stimmt. Während Ihr Essen gut schmeckt, beschwert sich Ihr Bruder, dass sein Fleisch bereits fast kalt ist **(16)**. Auch Ihre Tante bemängelt dies. Mit ungläubigem und leicht genervtem Blick nimmt der Kellner die

beiden Speisen wieder mit. Nach fünf Minuten kommt er mit den aufgewärmten Speisen zurück. Ihr Bruder und Ihre Tante erhalten jedoch keine neuen Stücke Fleisch, die bereits angeschnittenen kommen lediglich aufgewärmt zurück **(17)**. Grundsätzlich schmecken die Gerichte allen aus Ihrer Familie, begeistert ist jedoch keiner von Ihnen **(18)**.

Nachdem die leeren Teller wieder abgeräumt worden sind, wird Ihnen die Dessertkarte gereicht und kurz darauf die Bestellung der gewählten Nachspeisen aufgenommen. Ihre Befürchtung, wieder längere Zeit auf Ihren Eisbecher und Espresso warten zu müssen, bewahrheitet sich leider. Es vergehen wieder 25 Minuten, bis Ihre Gäste den letzten Gang erhalten **(19)**, zumindest werden Ihre Getränke in der Zwischenzeit erneut aufgefüllt. Das Dessert schmeckt gut, aber nicht aussergewöhnlich **(20)**.

Nachdem das Dessert abgeräumt ist und nochmals allfällige Getränkewünsche aufgenommen worden sind, verbringen Sie noch einige Minuten mit interessanten Gesprächen mit Ihrer Familie. Sie möchten nun gerne bezahlen, jedoch ist weit und breit kein Restaurant-Mitarbeiter zu erblicken. Nach 10 Minuten entscheiden Sie, sich selbst zu helfen und machen sich auf die Suche nach einem Mitarbeiter. Bei der Bar haben Sie Glück und geben dort Ihren Wunsch weiter. Kurz darauf kommt der Kellner mit der Rechnung zu Ihnen **(21)**. Da Sie mit Karte bezahlen möchten – der Betrag ist recht hoch **(22)** – müssen Sie dem Kellner wieder zur Kasse folgen, da das Restaurant nur ein stationäres Bezahl-Gerät besitzt **(23)**. Der Kellner folgt Ihnen mit den Jacken Ihrer Familie zurück an den Tisch. Sie und Ihre Familie verlassen das Restaurant.

Da Ihr Parkplatz einige Meter vom Resturanteingang entfernt liegt, sind die Lichtverhältnisse schlecht. So kommt es, dass Ihre Mutter stolpert – zum Glück kann sie sich gleich an Ihnen abstützen, sie möchte aber an Ort und Stelle stehen bleiben und warten, bis Sie sie mit dem Auto abholen **(24)**. Gemeinsam fährt Ihre Familie wieder nach Hause und lässt den Abend Revue passieren – waren Sie zufrieden?

Zusammengefasst haben folgende Erlebnisse an den verschiedenen Touch-Points stattgefunden:

Nr.	Erlebnis	Touch-Point	Nr.	Erlebnis	Touch-Point
1	Online Tischreservation	Homepage	13	Räumlichkeiten WC	Restaurant
2	Online Wegbeschreibung	Homepage	14	Nutzung WC	Restaurant
3	Wegbeschilderung vor Ort	Restaurant	15	Speisendarstellung	Küche
4	Empfang	Kellner	16	Qualität der Speisen	Küche
5	Atmosphäre/Lage	Restaurant	17	Reklamations-Lösung	Küche
6	Bestellung Getränke	Kellner	18	Geschmack Speisen	Küche
7	Erhalt Getränke	Kellner	19	Wartezeit Dessert	Küche
8	Bestellung Speisen	Kellner	20	Geschmack Dessert	Küche
9	Auswahl Speisen	Speisekarte	21	Wunsch nach Bezahlen	Kellner
10	Wartezeit Hauptgang	Küche	22	Preis	Restaurant
11	Zwischenbetreuung	Kellner	23	Bezahlmöglichkeiten	Restaurant
12	Beschilderung WC	Restaurant	24	Parkplatz	Restaurant

Abbildung 2: Erlebnisse und Touch-Points am Fallbeispiel «Vivaldi»

Für das Fallbeispiel «Vivaldi» sieht die Emotion Curve also folgendermassen aus:

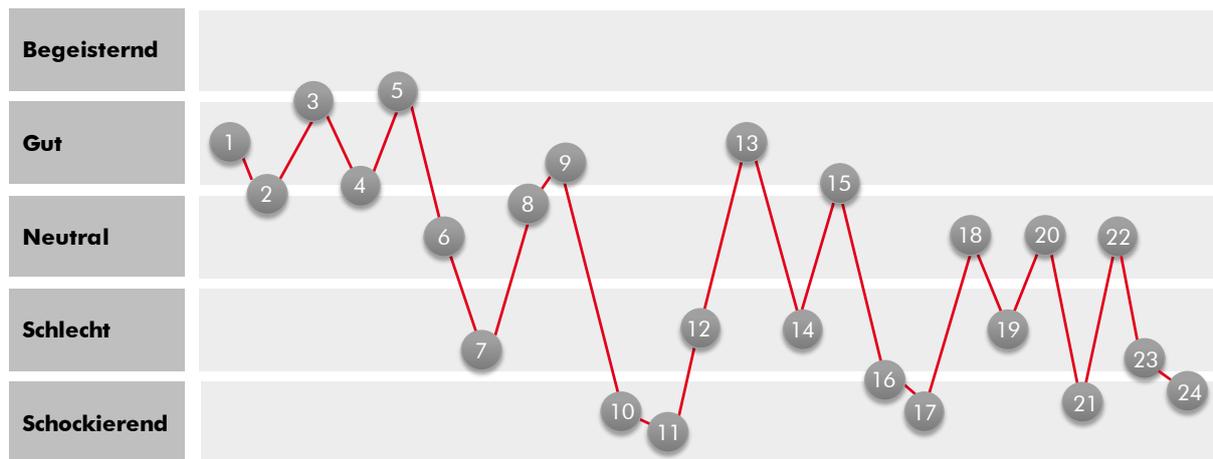


Abbildung 3: Die Emotion Curve - Abbildung des Kundenerlebnisses am Beispielfall «Vivaldi»
(Quelle: eigene Grafik)

Grundsätzlich und ohne die einzelnen Details Ihres Erlebnisses im Restaurant Vivaldi zu betrachten, kann behauptet werden, dass dieser Abend nicht Ihren Vorstellungen entsprochen hat. Durch die Empfehlung des Freundes wurden bereits vor dem Besuch sehr hohe Erwartungen geweckt, das tatsächlich Erlebte war hiervon weit entfernt. Wie bereits erläutert, kommt es zu einem negativen Erlebnis, wenn die Erwartung höher ist als das Erlebte. Hätte alles stattgefunden, wie man es sich vorgestellt hat – guter Service, geringe Wartezeiten und feines Essen, wäre der Besuch zufriedenstellend verlaufen. Eine reine «Zufriedenstellung» ist jedoch kein ausschlaggebender Grund, das Restaurant wieder zu besuchen, denn zufrieden ist man mit vielen anderen – teilweise deutlich günstigeren – Restaurants ebenso.

Doch angenommen, es wäre zwischen Hauptgang und Dessert auf einmal ein Schokoküchlein mit Wunderkerzen serviert worden und das gesamte Service-Personal hätte zum Geburtstag gratuliert, so hätte dieses Ereignis das Gesamterlebnis enorm verbessert. Ein **unerwartetes positives Erlebnis** führt dazu, dass die Erwartungen übertroffen werden. Neben einem sehr positiven Gesamterlebnis werden so auch «Fans» kreiert und eine hohe Kundenbindung erzeugt. Dies bedingt aber neben der konsequenten Erfüllung der Basis-Erwartungen das Einbauen von «Wow-Momenten» in das Kundenerlebnis.

Wird das Kundenerlebnis im Vivaldi im Detail betrachtet, fällt auf, dass der «Preis» (22), obwohl recht hoch, vom Kunden dennoch als neutral empfunden worden ist. Auch dies hängt letztlich mit den Erwartungen zusammen, denn in einem Premium-Restaurant erwartet niemand günstige Preise, preissensitive Kunden gehören nicht zur Zielgruppe. Die Gründe, dass ein Gast nicht wiederkommt, liegen nicht primär am hohen Preis, sondern an der Nicht-Erfüllung des Markenversprechens des Restaurants, welches mit «einem unvergesslichen Abend mit qualitativ hochwertigen Speisen und Getränken, tollem Ambiente und ausserordentlichem Service» wirbt.

Neben dem Preis ist die «Auswahl an Speisen» (9) ein nennenswerter Erlebnispunkt. Hier investiert das Restaurant tagtäglich hohe Summen in unzählige Lebensmittel, um die Vielzahl der Speisen anbieten zu können. Auf der anderen Seite ist der Kunde durch die riesige Auswahl fast überfordert und kann sich schwer entscheiden. Sich auf wenige, aber ausgezeichnete Speisen zu konzentrieren, würde dem Restaurant eine Kostenersparnis bringen. Gleichzeitig würde dies das Erlebnis des Kunden nicht negativ beeinflussen. Würde das Vivaldi die Kostenersparnis nutzen, um sie in qualitativ noch bessere Lebensmittel zu investieren, würde das Restaurant letztlich einen weiteren Schritt auf die perfekte Erfüllung seiner Markenversprechen zu gehen und dabei von der Kunden-Honorierung in Form von Wiederbesuch und Weiterempfehlung doppelt profitieren.

Doch so viel Aufwand nur für Erlebnisse? Wieso dies unabdingbar ist, zeigt die Tatsache, dass den Kunden vor allem die «extremen» Erlebnisse und das Abschluss-Erlebnis im Gedächtnis bleiben. Sprich, sie erinnern sich daran, was sie als besonders positiv oder negativ wahrgenommen haben, und es bleibt das Gefühl, das am Ende eines jeden Erlebnisses entstanden ist. Erbringen Sie eine besonders schlechte Leistung, so wird Ihr Kunde das nach Wochen noch wissen, und es wird genau das sein, was er Freunden, Bekannten und Kollegen erzählen wird. Die gute Nachricht ist, dass diese Wirkung selbstverständlich auch mit besonders positiven Erlebnissen erzielt wird – mit dem Resultat, dass Sie Ihren Kunden bald wiedersehen werden.

Die Entscheidung zum Wiederkauf hängt wesentlich davon ab, wie der Kunde den Service in Erinnerung hat. Innerhalb des CEM ist es daher essentiell, darauf zu achten, dass das End-Erlebnis stets positiv und in seinen positiven Extremen die Marke mit ihren Werten erlebbar ist. So werden effektive und unvergessliche Erlebnisse kreiert. Dies gilt sowohl im Business-to-Consumer (B2C), als auch im Business-to-Business (B2B) Umfeld. Wie sehen wohl die Emotion Curves bei IKEA, UPC Cablecom, Louis Vuitton, Porsche, Easy Jet, Apple und Credit Suisse aus?

3 CEM PHASENMODELL FÜR DIE ERFOLGREICHE UMSETZUNG

3.1 DAS MANAGEMENT VON KUNDENERLEBNISSEN

Doch wie kann ein Unternehmen die Kundenperspektive einnehmen, wie herausfinden, an welchen Interaktionspunkten die wesentlichen Erlebnisse stattfinden und diese dann gemäss Markenversprechen und Kundenbedürfnis gestalten?

Gemäss CEM Phasenmodell, siehe Abbildung 4, bildet eine klar definierte CEM-Strategie die Basis, welche gleichzeitig auch die Vision des perfekten Kundenerlebnisses – das Soll-Erlebnis – beinhaltet. Der erste Schritt zur Umsetzung bildet die Aufnahme der Ist-Situation, sprich die Erhebung/Messung der Erlebnisse, welche der Kunde mit dem Unternehmen über alle Interaktionspunkte hinweg erfährt. Denn ohne konkrete Vorstellungen davon, was der Kunde mit dem Unternehmen wo erlebt, können keine sinnvollen und zielführenden Massnahmen definiert werden. Auf Grundlage der Erhebungen kann schliesslich ausgewertet werden, an welchen Touch-Points positive oder negative Erlebnisse stattfinden und welche davon

eine unbedingte Verbesserung erfahren müssen. Immer ausgerichtet nach dem Soll-Erlebnis werden diese Interaktionspunkte entsprechend «gestaltet», folglich also zielführende Massnahmen definiert. Diese Massnahmen müssen bei den entsprechenden Touch-Points und Mitarbeitenden implementiert werden – dies kann angefangen bei Quick-Wins über die Durchführung von speziellen Trainings (z.B. Reklamationstraining, Produktschulungen) bis hin zu Projekten variieren. Letztlich geht es darum, dass die umgesetzten Massnahmen an den jeweiligen Touch-Points kontinuierlich gelebt werden, so dass die Erbringung von positiven Kundenerlebnissen sichergestellt ist. Dieser Prozess ist nicht einmalig – denn es wäre reine Utopie, davon auszugehen, dass nach einem ersten Durchlaufen des CEM Phasenmodells bereits alle negativen Kundenerlebnisse entdeckt und (wo sinnvoll) in positive umgestaltet und umgesetzt worden sind. Die Reise hin zu einer perfekt abgestimmten CEM-Organisation benötigt Zeit und ist somit eine schrittweise Annäherung an das definierte Soll-Erlebnis. Das CEM Phasenmodell gestaltet sich daher auch als Kreis, welcher regelmässig durchlaufen werden sollte.

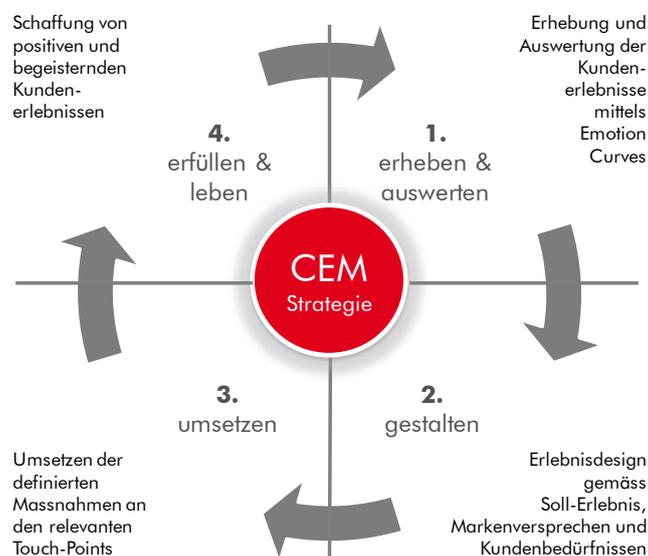


Abbildung 4: CEM Phasenmodell
(Quelle: eigene Grafik)

Erfolgreiches Customer Experience Management basiert auf vielen Überlegungen, Entscheidungen und einer klar definierten Strategie, welche u.a. folgende Elemente beinhalten sollte:

- 1. Kunden-Erlebnisprozess:** Bevor Erlebnisse erhoben werden, ist es notwendig, sich darüber im Klaren zu sein, wie der klassische Kunden-Erlebnisprozess innerhalb Ihres Unternehmens aussieht. Unter «klassischem Kunden-Erlebnisprozess» wird dabei verstanden, dass rund 90 % der Kunden innerhalb dieser Interaktionen ein oder mehrere Erlebnisse erfahren. Beispiele sind Bestellung, Hilfe erhalten, Beratung, Bezahlung etc..
- 2. Touch-Point Analyse:** Zu jedem Kunden-Erlebnisprozess gehören Touch-Points. Ein Touch-Point ist die Schnittstelle zwischen Kunden und Unternehmen. Der Kontakt über Touch-Points kann vor, während und nach einer Interaktion stattfinden und kann sowohl sachlicher als auch personeller Natur sein (z.B. Rechnung, Verkäufer, Service Agent, E-Mail). Bei jeder Interaktion mit einem Touch-Point

entsteht bei dem Kunden ein Erlebnis/Eindruck bezüglich Ihres Unternehmens. Die Touch-Point Analyse hat zum Ziel, den eruierten Kunden-Erlebnisprozess mit den entsprechenden Touch-Points zu ergänzen, um spätere Massnahmen an den richtigen Stellen in Ihrem Unternehmen ausrollen und umsetzen zu können.

- 3. Zielgruppenanalyse:** Wie bereits erläutert, verfolgt CEM das Ziel, wertschöpfende und wirtschaftliche Erlebnisse zu schaffen. Dieses Ziel kann nur dann erfüllt werden, wenn Sie Ihre Zielgruppe klar definiert haben und die kritischen Bedürfnisse dieser Kunden kennen. Innerhalb des CEM wird es Ihre oberste Prämisse sein, genau diese Bedürfnisse zu erfüllen bzw. zu übertreffen.
- 4. Markenversprechen:** CEM bildet eine Win-Win Situation für das Unternehmen und seine Kunden. Entsprechend ist es wichtig, dass nicht nur die Bedürfnisse Ihrer Kunden erfüllt werden, sondern ebenso die Werte, welche Sie als Unternehmen ausmachen und Sie vom Wettbewerb differenzieren, in Ihren Erlebnissen spürbar werden. Hierfür muss klar sein, wofür Sie als Unternehmen stehen, welche Werte Sie vertreten und welche Grundsätze Ihre Marke prägen. In die Erfüllung genau dieser Inhalte aus dem Markenversprechen werden Ihre Kunden ihre Erwartungen setzen. Diese Ansprüche müssen in der Servicekultur verwurzelt sein, denn es sind vor allem Ihre Mitarbeiter, welche Kundenerlebnisse schaffen und somit die Unternehmenswerte erlebbar werden lassen.
- 5. CEM-Zieldefinition:** Welche Ziele wollen Sie durch Ihre CEM-Strategie erreichen? Kundenzufriedenheit, Wiederkauf, Kundenbindung, Weiterempfehlung? Die Antwort auf diese Frage beeinflusst die späteren Massnahmendefinitionen und die Art und Weise, wie die einzelnen Erlebnisse und Touch-Points gewichtet werden.
- 6. Messung von Erlebnissen:** Geben Sie Ihren Kunden ein Sprachrohr. Der wichtigste Teil der Ist-Analyse stellt selbstverständlich die Abbildung der Erlebnisse aus Sicht Ihrer Kunden dar. Hierbei gibt es mehrere Möglichkeiten, wie (punktuelle) Kundenerlebnisse gemessen werden können: Emotion Curve Erhebungen durch Mitarbeiter, Feedbackmanagement, Fokusinterviews, Kundenbefragungen etc.. Hierbei wollen Sie vom Kunden erfahren, was, mit wem und wie er dies erlebt hat. Zusätzlich ist eine Gewichtung der einzelnen Erlebnisse durch den Kunden sinnvoll – denn nur so erhalten Sie die notwendige Information, welche Erlebnisse für Ihre Kunden entscheidend sind und welche nicht.
- 7. Erlebnis-Design:** Führen Sie alle vorhandenen Informationen zusammen und analysieren Sie, wie und wo in Ihrem Unternehmen Erlebnisse entstehen, wie diese empfunden werden und wo die grössten Hebelwirkungen erzielt werden können. Definieren Sie Massnahmen, welche den kritischen Kundenbedürfnissen Sorge tragen und gleichzeitig Ihre Werte widerspiegeln.
- 8. Implementation:** Ihre Mitarbeiter sind der Schlüssel zum Erfolg – die definierten Massnahmen müssen dort umgesetzt werden, wo das Erlebnis entsteht – bei dem entsprechenden Touch-Point und bei den zugehörigen Mitarbeitern.
- 9. Kontinuität und Regelmässigkeit:** Nach der Durchführung dieser acht Punkte haben Sie den ersten Schritt zu einer CEM-orientierten Organisation geschafft. Dies ist jedoch erst der Anfang, und es ist wichtig, auch im Weiteren die Erlebnisse der Kunden zu erheben. Nur so kann sichergestellt werden, dass die umgesetzten Massnahmen ihre Wirkung zeigen und Sie sich Schritt für Schritt an Ihren Soll-Kunden-Erlebnisprozess annähern. Setzen Sie bei Ihren Erfolgsmessungen auf definierte Key Performance Indicators (KPIs).

3.2 VORAUSSETZUNGEN FÜR ERFOLGREICHES CEM

Um eine erfolgreiche CEM-Strategie definieren und umsetzen zu können, benötigt es insbesondere das Commitment des obersten Managements. So ist es nicht nur die Aufgabe der Servicemitarbeitenden, die Leidenschaft für den Kunden zu entfachen, sondern diese sollte tagtäglich durch die Führungskräfte vorgelebt werden. Es geht bei der effektiven Umsetzung von CEM insbesondere darum, die richtige Einstellung und den Kundenfokus nicht aus den Augen zu verlieren. Allen Mitarbeitern im Unternehmen muss klar sein, dass es das gemeinsame Ziel ist, die Kunden zu begeistern (Monard, 2013). Hierfür müssen klar formulierte Verhaltensweisen, Werte und Kundenversprechen vorhanden sein.

Eine weitere Voraussetzung für erfolgreiches CEM ist die konsequente Ausrichtung der Organisation auf den Kunden. Dies beinhaltet sowohl das Change-Management und Training bei den Mitarbeitern als auch eine entsprechende Anpassung des Produkt- und insbesondere Serviceangebots. Entsprechende IT-Systeme vereinfachen die Erbringung und Erhebung der Kundenerlebnisse und tragen zu einer 360° Sicht des Kunden bei. Um die Effektivität von CEM messen und nachweisen zu können, ist die Definition von KPIs unerlässlich. Hierbei sollten Indikatoren aus Kunden- sowie Unternehmens-Perspektive gewählt werden. Dabei erhalten Sie Antworten auf die Frage, wie gut Sie aus Sicht Ihres Unternehmens und aus Sicht Ihrer Kunden die Kundenbedürfnisse erfüllen.

Bei der Planung Ihres CEM-Projektes ist die Abstimmung von Business und IT erfolgsentscheidend. So bedingt jede der Projektstufen, angefangen bei der Strategie bis hin zur Realisierung und zum Betrieb, eine konsequente Berücksichtigung, Ausrichtung und Koordination beider Seiten (vgl. Abbildung 5).

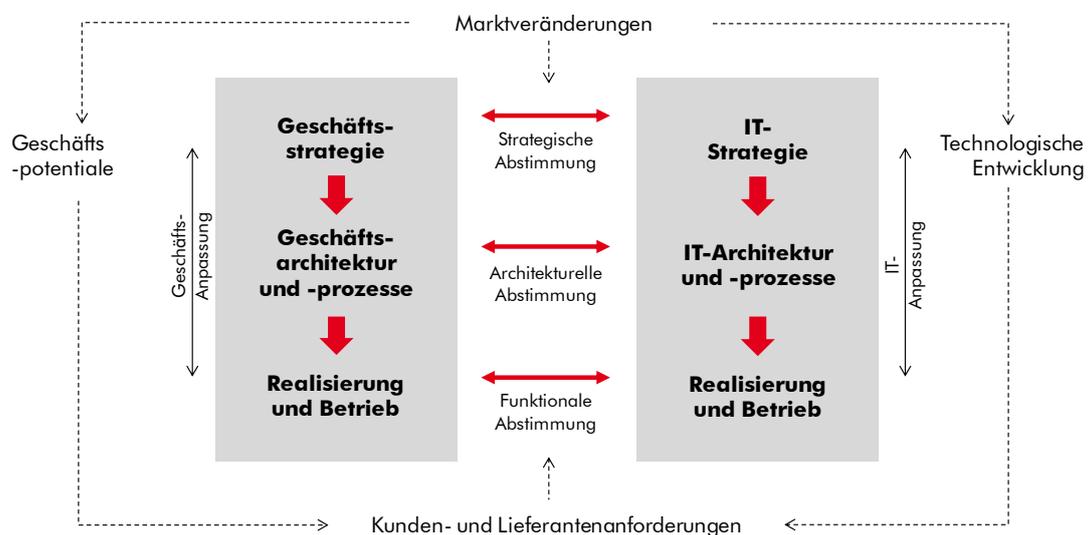


Abbildung 5: Stufen der erfolgreichen Projektplanung
(Quelle: eigene Grafik)

Letztlich benötigt erfolgreiches Umsetzen von CEM Zeit. Nehmen Sie sich diese Zeit und setzen Sie entsprechende Massnahmen Schritt für Schritt um, versuchen Sie die einzelnen Touch-Points nacheinander zu analysieren und entsprechend zu gestalten. Geben Sie Ihren Mitarbeitern genügend Zeit, sich an die neue

Denkweise zu gewöhnen und die Werte, welche Sie den Kunden vermitteln, zu verinnerlichen. Letztendlich werden insbesondere Ihre Mitarbeiter von der höheren Kundenzufriedenheit profitieren – denn weniger Kundenreklamationen, die Möglichkeit, besondere Erlebnisse zu schaffen und positive Kundenrückmeldungen tragen zu einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit bei und werden Ihre Mitarbeiter zusätzlich motivieren.

4 FAZIT

Die Hilti-Gruppe hat es geschafft, dass ihre Mitarbeiter tagtäglich die «Extra-Meile» für ihre Kunden gehen, diese mit unerwarteten Serviceleistungen und -initiativen, sowie auf die Kundenbedürfnisse abgestimmten Lösungen begeistern. Das Unternehmen hat verstanden, dass die Begeisterung der Kunden das Fundament jeder nachhaltigen Kundenbeziehung darstellt und diese letztlich immer eine persönliche, emotionale Komponente enthält, welche ein positives Erlebnis vermittelt und einen unauslöschlichen Eindruck hinterlässt. Hilti trägt diesem Anspruch bei jedem Kundenkontakt Rechnung. Jeder Mitarbeitende, jede Abteilung, jeder Prozess ist daher auf die Erfüllung des Markenversprechens ausgerichtet (Baschera, 2013). Hilti lebt Customer Experience Management in Reinform und behauptet sich somit seit Jahrzehnten als eines der führenden Unternehmen im Bereich Befestigungs- und Abbautechnik.

Nur wer es heutzutage versteht, die Kundenbedürfnisse und Markenversprechen konstant zu erfüllen, kann sich langfristig am Markt differenzieren und dank loyalen Kunden von Umsatzsteigerungen und Neukunden (Weiterempfehlung) profitieren. Auf dem Weg zur effektiven CEM-Organisation gilt es, insbesondere dem Kunden zuzuhören und dessen Bedürfnisse und Erwartungen zu verstehen. Mit der Erfüllung dieser Bedürfnisse gepaart mit einer starken Servicekultur und dem stetigen Umsetzen Ihrer Markenversprechen, steht Ihrer CEM-Transformation nichts mehr im Wege.



5 CEM BEI PIDAS – THE CUSTOMER CARE COMPANY

PIDAS ist ein Dienstleistungsunternehmen, das sich im Bereich Kundenservice auf den Aufbau, die Optimierung sowie den Betrieb von Service-Organisationen im Business und IT-Umfeld spezialisiert hat. Das von PIDAS entwickelte und jahrelang praxiserprobte Customer Care Concept (CCC) ist das State-of-the-Art Framework für den Aufbau von kundenzentrierten, effektiven und effizienten Service-Organisationen. Mit dem CCC können Unternehmen den externen und internen Herausforderungen mit neuen Service Modellen intelligent begegnen und damit Kundenloyalität, Verkaufperformance, Mitarbeiterloyalität sowie Servicequalität und -Effizienz signifikant steigern.

PIDAS Consulting unterstützt Ihr Management bei der Entwicklung einer auf Ihr Markenversprechen und Ihre Kundenbedürfnisse abgestimmten CEM-Strategie und mit dem für die Umsetzung notwendigen Masterplan. Innerhalb der Transformations-Phase setzt PIDAS mit Ihnen gemeinsam die Strategie in die Praxis um – angefangen vom Design der einzelnen Kundenerlebnisse an den relevanten Touch-Points, bis hin zur Implementation aller notwendigen Prozesse innerhalb der Service-Organisation. Dank abgestimmten CEM-Trainings- und Coaching-Programmen sichern Sie die ganzheitliche Verankerung Ihrer CEM-Strategie im Unternehmen.

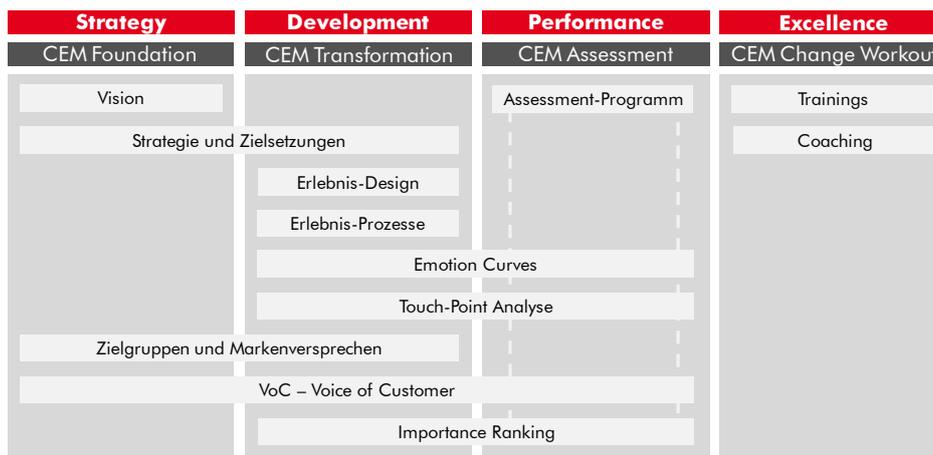


Abbildung 6: CEM Portfolio von PIDAS Consulting

PIDAS Consulting unterstützt Unternehmen zudem mit jahrelanger Erfahrung und fundiertem Expertenwissen in allen Bereichen des Customer Care, CRM und IT Service Management (ITSM). Wir begleiten Sie von der Konzeption über die Umsetzung und Integration der Lösungen, bis hin zur Schulung Ihrer Mitarbeiter, und sorgen auf diese Weise für einen langfristigen Erfolg Ihrer Service-Organisation.

Optimale technische Unterstützung bei der Erbringung von ausgezeichneten Serviceleistungen, sowie der wirtschaftlichen Nutzung Ihrer Kundenkontakte bietet die PIDAS trueAct Software Suite. Die Customer Care Technologie-Plattform steigert mit Hilfe von zahlreichen nutzbringenden Applikationen – dazu gehören auch einzigartige Module zur inhaltlichen Analyse (Natural Language Analysis) und automatischen Beantwortung von Kundenanliegen – Ihre Serviceeffizienz und somit die Kunden- und Mitarbeiterloyalität signifikant.

Was ist Ihr nächster Schritt? Sprechen Sie mit uns!

6 DEFINITIONEN

Customer Experience Management: stellt die Fähigkeit dar, die Anforderungen und Bedürfnisse der Kunden zu verstehen und letztere durch positive Erfahrungen zu befriedigen, die sie entlang des gesamten Kunden-Lebenszyklus über alle Kontaktpunkte und Kommunikationskanäle beziehen können. Alle Interaktionen eines Unternehmens mit seinen Kunden werden identifiziert und gemessen, um zu garantieren, dass aus jeder Unternehmensaktivität ein Mehrwert resultiert, um die Kundenloyalität zu stärken und aus loyalen Kunden Fürsprecher für das Unternehmen zu machen.

Customer Journey: diese beschreibt die einzelnen Erlebnis-Elemente innerhalb eines Gesamterlebnisses. Dabei kann davon ausgegangen werden, dass dieses von rund 90 % der Kunden durchlaufen wird. Die einzelnen Erlebnis-Elemente können mehrere zugehörige Touch-Points beinhalten und somit auch verschiedene Organisationseinheiten tangieren. Beispiele sind Bezahlung, Wahrnehmung, Nutzung, Hilfe erhalten etc.. Im Normalfall beinhalten die einzelnen Erlebnis-Elemente wiederum nochmals eigene Customer Journeys (Sub-Erlebnisse).

Emotion Curve: eine Emotion Curve verbindet einzelne Erlebnisse des Kunden zu einem Gesamterlebnis. Gleichzeitig spiegelt diese die «Emotionen» während diesen einzelnen Erlebnissen wider.

Touch-Point: ein Touch-Point ist die Schnittstelle zwischen Kunden und Unternehmen. Der Kontakt über Touch-Points kann vor, während und nach einer Interaktion stattfinden und kann sowohl sachlicher als auch personeller Natur sein (z.B. Rechnung, Verkäufer, Service Agent, E-Mail). Bei jeder Interaktion mit einem Touch-Point entsteht bei dem Kunden ein Erlebnis/Eindruck zum betroffenen Unternehmen.

7 LITERATURVERZEICHNIS

P. Baschera, Unternehmenserfolg: Leidenschaft oder Handwerk, NZZ, 2013

M. Bruhn, Zufriedenheits- und Kundenbindungsmanagement, 2006

F. Monard, Customer Care Concept 2.0, 2011

F. Monard, Zufriedene Kunden sind noch lange keine Fans, CMM, 2013

Oracle, Customer Experience Impact Report, 2011

B. Schmitt / M. Mangold, Kundenerlebnis als Wettbewerbsvorteil, 2004

Hilti Unternehmensportrait, <https://www.hilti.ch/hilti-im-ueberblick>, Aufruf vom 02.10.2013

UNSERE MISSION: **AUS KUNDEN FANS MACHEN!**

Seit
1987



Management Consulting

Umsetzungsstarke Beratung mit jahrelanger Erfahrung und fundiertem Expertenwissen in allen Bereichen des Customer Care, CRM, Customer Experience Management (CEM) und IT Service Management (ITSM).



Software

Mit trueAct entwickelt und vertreibt PIDAS die intelligente Plattform für den digitalen Kundenservice und vereinigt Natural Language Processing (NLP), Artificial Intelligence (AI), Internet of Things (IoT) und Robotics mit einer umfassenden Customer Service Management Lösung.



IT Services

Remote IT Service Desk für mehr als 100.000 Endanwender, weltweit und rund um die Uhr sowie flächendeckende IT Field Support Leistungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Kundenservice ist unsere Leidenschaft

Wir sind Leader in Design, Optimierung und Betrieb von kundenzentrierten und hochautomatisierten Service-Organisationen im Business- und IT-Umfeld. Mit mehr als 350 Mitarbeitern sind wir für Sie in Zürich-Dübendorf, Basel, Wien, Graz, München und Stuttgart tätig.



mehr zu PIDAS:
www.pidas.com



Zürich | Basel | Wien | Graz | München | Stuttgart

www.pidas.com