

Mathias Weber

Kundenverbunden

Wie Sie herausragende Kundenerlebnisse
schaffen und Ihre Marke stärken



Springer Gabler



Das Kundenerlebnis macht den Unterschied

1

Kundenerwartungen sind enorm gestiegen. Ein größeres Angebot, bessere Transparenz und neue Wettbewerber erhöhen die Anforderungen, die heute an Marken gestellt werden – über alle Branchen hinweg. Ein Beispiel: War es früher als Automobilhersteller ausreichend, ein ansehnliches und leistungsfähiges Fahrzeug zu einem wettbewerbsfähigen Preis liefern zu können, wird das bei den meisten Kunden keine Begeisterung auslösen. Natürlich ist das, was Marken anbieten, sehr wichtig, weil es das originäre Bedürfnis des Kunden abdeckt. Doch reine Leistungskriterien gleichen sich insbesondere in gesättigten Märkten immer mehr an. Zukünftige Kaufentscheidungen werden danach getroffen, was Kunden um das Produkt herum erleben: der Verkaufsberater, der ein bisschen genauer zuhört, der Call-Center-Agent, der schnell und unbürokratisch eine Lösung für den Kunden findet, etc. Als Kunde wollen wir – zurecht – das Gefühl haben, dass unsere Bedürfnisse im Zentrum stehen und nicht das Produkt oder der Prozess des Unternehmens. Doch wie oft ist das heute tatsächlich der Fall?

It's easier to love a brand when the brand loves you back. (Seth Godin) (Godin 2012)

1.1 Marken entwickeln mehr Kundenfokus

Mehr als die Hälfte (58 %) der DAX-40-Unternehmen hat heute den expliziten Kundenfokus als unternehmensstrategischen Bestandteil aufgeführt, also z. B. im Purpose, in der Vision, der Mission oder in den langfristigen Zielen des Unternehmens (vgl. Abb. 1.1).

Im Rahmen einer Befragung von 86 Fach- und Führungskräften von Unternehmen unterschiedlicher Branchen gaben 86 % an, dass sie das Thema Kundenzentrierung als sehr relevant für den zukünftigen Erfolg ihres Unternehmens erachten (vgl. G&P 2022). In einer US-Studie gehen 89 % der befragten Unternehmen davon aus, dass sie künftig hauptsächlich in Bezug auf ihre Customer Experience untereinander konkurrieren



Abb. 1.1 Kundenfokus in DAX-40-Unternehmen. (Quelle: Eigene Auswertung, Januar 2023)

werden. (vgl. Gartner 2014). Der Kunde und seine Bedürfnisse spielen eine immer größere Rolle für Marken. Dieser gesteigerte Kundenfokus ist kein Selbstzweck, sondern zahlt sich in vielerlei Hinsicht aus.

Kundenfokus macht Unternehmen erfolgreicher

- **Höhere Zahlungsbereitschaft:**
86 % der Käufer sind bereit, mehr für eine gute Customer Experience zu bezahlen (vgl. Walker 2017)
- **Schaffung von Kundentreue und Markenbotschaftern:**
Die Loyalität und Weiterempfehlungsbereitschaft ist mehr als dreimal höher bei begeisterten Kunden (vgl. Gallup 2004)
- **Höhere Profitabilität:**
Kundenzentrierte Unternehmen sind im Schnitt 60 % profitabler (vgl. Deloitte 2017)

Kundenfokus schafft Mehrwert für Mitarbeiter

- **Höhere Identifikation:**
Ein definierter und im ganzen Unternehmen gelebter Kundenfokus schafft Einigkeit unter Kollegen und Zugehörigkeit zu einer Marke

- **Bessere Orientierung:**

Ein klares Bekenntnis zum Kunden gibt Mitarbeitern eine Leitlinie in kritischen Situationen oder bei internen Zielkonflikten

- **Sinnstiftung:**

Mitarbeiter, die Kunden begeistern und binden, haben mehr das Gefühl, dass ihre Arbeit Bedeutung hat

Kundenfokus zahlt sich für Kunden aus

- **Besseres Erlebnis:**

Die Interaktion mit einer Marke ist hochwertiger und damit attraktiver

- **Einfachere (Wieder-)Kaufentscheidung:**

Wer sich gut aufgehoben fühlt bei einer Marke, hat keinen Grund sich woanders umzusehen

- **Gesprächsstoff:**

Gute Erlebnisse sind erzählenswert, gerade und vor allem auch in den sozialen Medien („Shareability“)

Kundenfokus bringt also viele Vorteile mit sich – für alle Beteiligten. Doch so eindeutig wie die positiven Effekte sind, so unterschiedlich sind die Begrifflichkeiten und Ansätze, die dabei zum Einsatz kommen.

Begriffsabgrenzung

Von „Kundenorientierung“, „König Kunde“, „Customer Experience“ oder „Customer Obsession“ (dieser Begriff wurde vor allem von Amazon geprägt) – viele Buzzwords und Fremdwörter kreisen aktuell im Management und in den Fachmedien umher. Daher wollen wir im Folgenden die wichtigsten Konzepte betrachten und voneinander abgrenzen (vgl. Abb. 1.2).

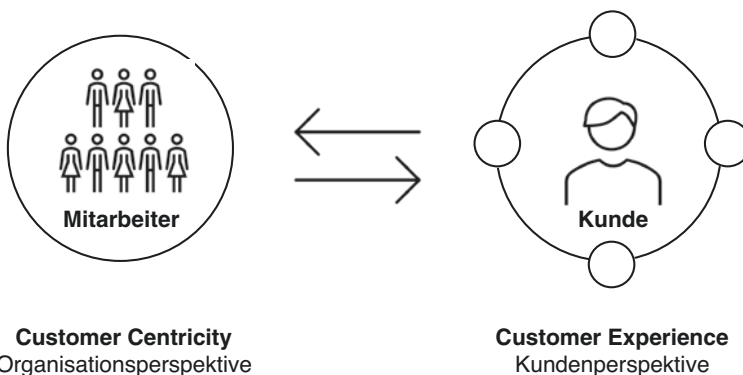


Abb. 1.2 Begriffsabgrenzung kundenfokussierter Konzepte. (Quelle: Eigene Darstellung)

Begeisternde Kundenerlebnisse entstehen von innen nach außen. Beginnen wir daher mit der Organisationsperspektive. **Customer Centricity** bzw. **Kundenzentrierung** bedeutet für eine Marke, die Bedürfnisse der Kunden ins Zentrum der Organisation zu stellen. Das umfasst sowohl Produkte, Prozesse, Kontaktpunkte und vor allem auch die handelnden Personen, worauf wir später noch näher eingehen werden.

Alle Anstrengungen einer Marke führen zu einer **Customer Experience** (kurz CX) bzw. zu einem möglichst guten **Kundenerlebnis**. Es beschreibt, wie Kunden eine Marke über alle Interaktionen hinweg wahrnehmen. Das Kundenerlebnis ist das Ergebnis von Kundenzentrierung, also das Ergebnis aller internen Anstrengungen und Maßnahmen für den Kunden, über alle Abteilungen hinweg. Es ist damit also auch das Erlebnis der Werte, der Führung und der Kultur eines Unternehmens. Schaffen es Marken, ihren Kunden eine herausragende Customer Experience zu bieten, sind sie kundenverbunden. Der Begriff CX wird daher in diesem Buch als begriffliche Klammer verwendet für alle Bestrebungen eines Unternehmens, Kundenverbundenheit zu schaffen.

Die **User Experience** (UX) ist ein Teilbereich der Customer Experience und beschreibt die Erfahrung eines Nutzers bzw. Kunden mit einem ganz bestimmten Produkt oder Service (z. B. einer App) oder an einem ganz bestimmten Touchpoint (z. B. Empfangscounter auf einer Messe). Die Gesamtheit aller Touchpoints wird in der **Customer Journey** (bzw. Kundenreise) eines Kunden abgebildet.

1.2 Kunden erwarten immer mehr

Trotz all dieser (neuen) Konzepte und Bemühungen von Marken ihre Kunden in den Fokus zu stellen, scheint genau das den wenigsten heute wirklich zu gelingen. Laut einer Selbsteinschätzung sieht nur ein Drittel der Unternehmen ihre eigene Marke als sehr kundenzentriert und knapp zwei Drittel sehen große Handlungsbedarfe hinsichtlich gelebter Kundenzentrierung (vgl. G&P 2022). Aus einer anderen Erhebung geht hervor, dass 80 % der Unternehmen der Meinung sind, dass sie ihren Kunden eine sehr gute Customer Experience bieten, während dieser Aussage nur 8 % der Kunden zustimmen (vgl. Abb. 1.3, Janhagen et al. (2020)).

Als Schlussfolgerung können wir festhalten, dass die Eigenwahrnehmung in vielen Unternehmen deutlich positiver ausfällt als die externe Kundensicht. Es gibt also noch viel zu tun. Gleichzeitig gibt es bei Kunden oft eine regelrechte Erwartungsinflation – die Anforderungen wachsen und wachsen. War es beispielsweise für uns als Kunden früher normal, für ein Buch, das wir beim lokalen Buchhändler bestellen, eine Woche auf die Lieferung warten, so setzen Onlinehändler mit Express- oder Sofortzustellung heute ganz neue Maßstäbe. Hat man sich früher bei der Auswahl eines Restaurants in einer fremden Stadt auf sein Bauchgefühl verlassen, so filtern Kunden heute als Erstes via Smartphone nach der Bewertung anderer Gäste. Gaststätten, die aus Kundensicht gewünschte Kriterien nicht erfüllen oder einen gewissen Bewertungsmaßstab nicht erreichen, fallen direkt raus. Diese und viele andere Beispiele aus dem Alltag machen

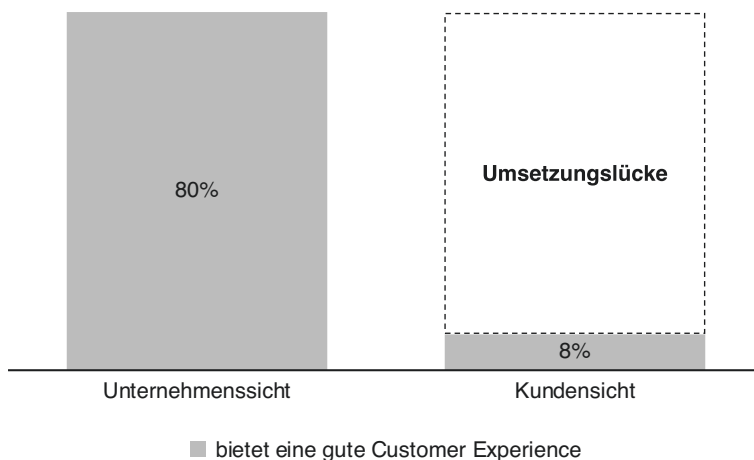


Abb. 1.3 Umsetzungslücke im Kundenerlebnis. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Janhagen et al. (2020))

deutlich, wie wir als Kunden es gewohnt sind, das zu bekommen, was wir wollen, wann wir es wollen.

- ▶ **Perspektivwechsel** Angenommen, Sie würden eine Selbsteinschätzung innerhalb Ihres Unternehmens vornehmen zur Frage, wie positiv die Kundenerlebnisse mit Ihrer Marke sind. Was würden Ihre Kunden antworten? Inwiefern haben sich die Erwartungen Ihrer Kunden verändert?

Ich! Alles! Jetzt!

Der Autor Sascha Lobo hat in diesem Zusammenhang den Begriff der Erwartungsradikalität geprägt (vgl. Payment & Banking 2023). Vor allem im digitalen Kontext geben große Player wie Google oder Amazon durch radikale Ausrichtung an Convenience für den Kunden den Takt vor. Was gestern noch neu war, wird heute erwartet – von allen Anbietern. Das Beispiel von Amazon mit seinem Lieferdienst „Prime“ verdeutlicht den stetig wachsenden Anspruch. Marken müssen es dem Kunden konsequent einfach machen und sich kontinuierlich weiter darin verbessern.

Das letzte beste Erlebnis wird der Maßstab

Das letzte, beste Erlebnis setzt den Standard. Sie konkurrieren demnach nicht mehr ausschließlich mit den Kernwettbewerbern Ihrer Branche. Ihre Kunden werden die Erfahrung mit Ihrer Marke mit dem letzten, besten Erlebnis vergleichen, das sie hatten. Ihre Kunden werden also beispielsweise Ihr digitales Ökosystem dem von Apple gegenüberstellen, Ihre 24-h-Hotline mit der von Mastercard vergleichen oder Ihre Kulanz anhand der Kulanz von Amazon bewerten. Das bedeutet, dass die Liste an Basiskriterien dadurch

stetig länger wird. Anders formuliert: Ihre Kunden erwarten immer mehr. Kundenbegeisterung ist ein Rennen ohne Ziellinie – und das Starterfeld wird nicht nur größer, sondern auch immer leistungsfähiger (vgl. Abb. 1.4).

Ferner ist vielen Unternehmen der erweiterte Wettbewerb oft nicht bewusst. Ein Automobilhersteller mag sich genau als solches verstehen: Fahrzeuge entwickeln, herstellen und verkaufen. Das Bedürfnis beim Kunden mag aber ein ganz anderes sein. Beispielsweise könnte der Kunde nur den Wunsch nach Mobilität haben – diesen kann er auch durch fahrzeugfremde Angebote befriedigen (z. B. die Bahn, das Flugzeug oder virtuelle Kommunikationstechnologien wie Zoom). Bei einem anderen Kunden wiederum könnte das Thema Status bzw. Selbstverwirklichung das eigentliche Motiv hinter dem Fahrzeugkauf sein, welches beispielsweise auch durch den Kauf einer Luxusuhr oder Designerkleidung befriedigt werden kann.

Neue Kundenansprüche nach der Pandemie

Die COVID-19-Pandemie hat die Ansprüche, die Kunden heute an Marken haben, verändert. Kundeninteraktion findet seit Anfang 2020 – gerade im B2B – oft nicht mehr über persönliche Treffen, sondern über digitale Kanäle statt. Die Nachfrage der Kunden ist in vielen Branchen sehr volatil und kaum planbar geworden. Lange, oft intransparente Lieferzeiten wie beispielsweise in der Automobil- oder Maschinenbaubranche tun ihr Übriges. So verwundert es wenig, dass die Hälfte der in einer Studie befragten Fach- und Führungskräfte bestätigt, dass sich die Erwartungen ihrer Kunden durch die Corona-Krise deutlich verändert haben (vgl. G&P 2022). Gefordert sind vor allem neue, digitale

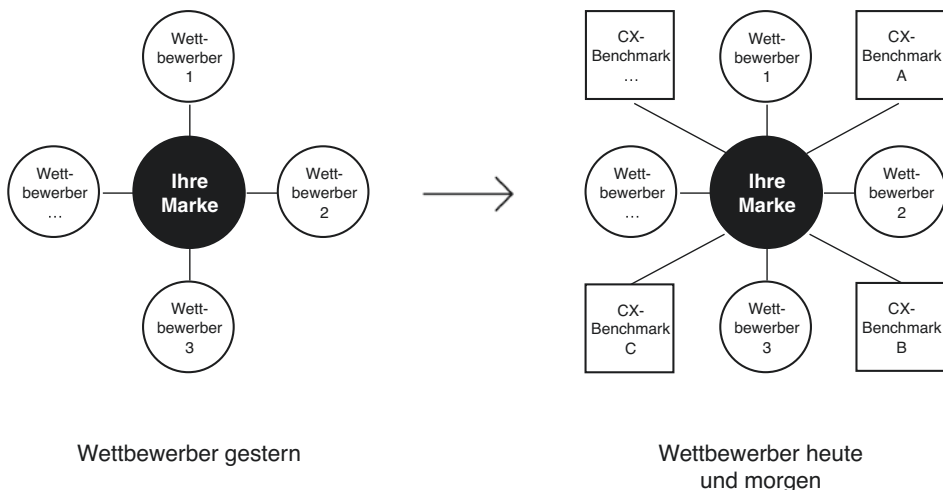


Abb. 1.4 Kundenerwartungen im direkten und indirekten Wettbewerb. (Quelle: Eigene Darstellung)

Angebote (49 %), ein noch stärkerer Dialog zwischen Marken und Kunden (24 %) sowie eine allgemein höhere Geschwindigkeit in den Prozessen (19 %). Die Pandemie hat also viele, schon länger bekannte Entwicklungen beschleunigt und verstärkt. Unternehmen, die sich bereits im Vorfeld damit auseinandergesetzt haben, sind heute besser in der Lage, auf diese neuen Kundenanforderungen zu reagieren.

1.3 Kundenverbunden – Was besondere Kundenerlebnisse auszeichnet

Das letzte besondere Kundenerlebnis

Wechseln wir noch einmal in die Kundenperspektive. Was war Ihr letztes Kundenerlebnis, das Sie begeistert hat? Wann wurden Ihre Erwartungen nicht nur erfüllt, sondern übertroffen? Das muss nicht unbedingt im Kontext einer großen, teuren Anschaffung stattgefunden haben. Denken Sie beispielsweise auch an eine alltägliche Situation: ein Restaurantbesuch, Ihr letzter Friseurtermin, ein Hotelaufenthalt etc. Welche Situation ist bei Ihnen besonders positiv in Erinnerung geblieben?

Für viele von uns ist diese Frage so spontan wahrscheinlich gar nicht so einfach zu beantworten (vgl. dazu die Umsetzungslücke in Abb. 1.3). Schauen wir uns daher ein paar typische Beispiele für solche „Wow-Momente“ an:

- Die Flugbegleiterin, die ein Extraspielzeug für Ihr Kind während des Fluges organisiert.
- Der Optiker, der die verkratzten Gläser Ihrer Brille erneuert, obwohl die Garantie schon seit längerem abgelaufen ist.
- Der Baufachmarkt, der kostenlos den defekten Aufsatz ihrer Bohrmaschine austauscht, obwohl Sie das Gerät unsachgemäß verwendet haben.
- Der Onlineshop, der bei einer Falschlieferrung schnell und kulant ein Ersatzprodukt schickt.
- Der Inhaber des Cafés um die Ecke, der sich an Ihren Lieblingstee erinnert und Ihnen diesen beim nächsten Besuch wieder anbietet.
- Die Servicemitarbeiterin im Hotel, die Ihnen proaktiv beim Anschluss Ihres Laptops im Konferenzraum hilft.
- Der Geschäftsführer im Autohaus, der Ihnen an einem heißen Tag ein kühles Getränk organisiert, während Sie auf den nächsten freien Service-Mitarbeiter warten.

Diese Beispiele zeigen, wie aus vermeintlich alltäglichen Situationen begeisternde Momente für Kunden geschaffen werden können. Es sind Momente, bei denen der Kunde und seine individuellen Bedürfnisse und nicht ein standardisierter Prozess im Vordergrund steht. Aus den Beispielen können wir drei Anforderungen an kundenverbundene Marken ableiten, vgl. Abb. 1.5.



Abb. 1.5 Anforderungen an kundenverbundene Marken. (Quelle: Eigene Darstellung)

Erste Anforderung: Erlebnis > Erwartung

Bei Kunden bleiben zwei Arten von Erfahrungen besonders stark im Gedächtnis: die besonders schlechten und die besonders guten Erlebnisse mit einer Marke. In der Regel sind das auch die Geschichten, die wir weitererzählen, im persönlichen Kreis oder und gerade auch in den sozialen Medien teilen. Eine Studie zeigt, dass 95 % der befragten Kunden eine schlechte Erfahrung mit einer Marke sofort mit mindestens einer Person teilen würden und 54 % würden dies sogar mit mehr als fünf anderen Personen tun (vgl. Bates & Petouhoff 2022). Das ist wenig verwunderlich, da ein 1-Sterne bzw. ein 5-Sterne Erlebnis einfach mehr Gesprächsstoff bietet als eine „ganz OK“ Erfahrung. Daher haben begeisternde Erlebnisse das Potenzial, die Wahrnehmung und Begehrlichkeit einer Marke in besonderem Maße positiv zu beeinflussen. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass Kundenverbundenheit oft dann entsteht, wenn der Kunde ein Problem hat, ein Servicefall oder eine unangenehme Situation vorliegt. In genau diesen Momenten haben Marken die Chance, die Enttäuschung ihrer Kunden in Begeisterung zu verwandeln, da die Erwartungsschwelle in dieser Situation sehr niedrig ist.

Zweite Anforderung: Person > Prozess

Hatten Sie schon mal einen Wow-Moment im Kontakt mit einem Chatbot oder einer Kundenhotline, bei der Sie sich durch endlose Menüs („...drücken Sie jetzt die 1 ...“) und lange Wartezeiten („... der nächste freie Mitarbeiter ist gleich für Sie da ...“) quälen mussten? Vermutlich ist die Antwort ein Nein. Fakt ist, dass diese beiden Kontaktpunkte maximal effizient für Unternehmen sind und dabei aber gleichzeitig größtes Enttäuschungspotenzial bieten, da sie sich fast ausschließlich an einem standardisierten Prozess orientieren. Natürlich sind Prozesse und Standards wichtig. Um Kunden zu begeistern, brauchen sie jedoch die Gewissheit, dass sie verstanden, gesehen und gehört werden. Das gibt dem Kunden ein Gefühl von Bedeutung und schafft eine Mensch-zu-Mensch-Beziehung. Wenn Kunden sich an herausragende Erlebnisse mit einer Marke

erinnern, fühlten sie sich in den meisten Fällen verstanden, anerkannt und sind positiv überrascht vom Engagement eines Vertreters der Marke (vgl. Bates & Petouhoff 2022). Beispielsweise könnte man im Beispiel oben argumentieren, dass es nicht die Aufgabe des Geschäftsführers im Autohaus ist, Getränke an Kunden auszugeben, da dafür andere Rollen und Prozesse vorgesehen sind. Gerade deswegen sorgt es genau in dieser Situation für Begeisterung beim Kunden, da er das Gefühl bekommt, dass er als Mensch die größte Bedeutung spielt. Hierbei geht es nicht um große Ermäßigungen oder monetäre Geschenke, sondern eher um Gesten der Wertschätzung. Berufe, welche diese persönliche Interaktion leisten können, zählen für den Philosophen Richard David Precht im Übrigen zu einem von vier Berufsfeldern der Zukunft (die sogenannten „Empathieberufe“, vgl. Precht 2022). Wichtig ist dabei auch, dass Mitarbeiter das Empowerment, also die Befähigung haben, wenn nötig den Prozess zu verlassen, um individuell auf den Kunden einzugehen.

Dritte Anforderung: Konsistenz statt Zufall

Kundenverbundene Unternehmen überlassen das Erlebnis ihrer Kunden nicht dem Zufall oder der jeweiligen Tagesform der Mitarbeiter, sondern haben ein klares Zielbild, das sie konsistent zu jeder Zeit an jedem Kontaktpunkt umsetzen. Marken wie Starbucks oder Apple haben dies erkannt und schaffen so ein weltweit konsistentes Serviceerlebnis. Eine Marke ist ein Versprechen und das umfasst mehr als zuverlässige Produkte und eine gleichbleibende Qualität. Das Verhalten im Kundenkontakt ist leider ein immer noch stark unterschätzter Treiber für die Wahrnehmung einer Marke. Denken Sie zum Beispiel an Ihre Automarke. Können Sie sich an den letzten Werbespot der Marke erinnern? Vielen fällt das schwer. Mit hoher Wahrscheinlichkeit aber können Sie sich noch an den letzten Servicetermin in Ihrer Vertragswerkstatt erinnern – wie Sie als Kunde begrüßt und behandelt wurden, ob Ihre Erwartungen erfüllt wurden und Sie mit einem guten Gefühl nach Hause gefahren sind etc. Marken, die konsistent hochwertige Kundenerlebnisse schaffen, stechen positiv aus der Masse hervor. Der Anspruch muss es daher sein, für Kunden lieber immer das Richtige, statt manchmal das Besondere zu machen.

Zusammengefasst

Kundenverbunden zu sein heißt, besondere Kundenmomente zu schaffen. Dabei geht es darum, die Erwartungen der Kunden zu übertreffen, und das auch bzw. gerade in kritischen Situationen, bei Problemen oder wenn der Kunde bereits verärgert ist. Es bedeutet ferner, durch Empathie und Interaktionen von Mensch zu Mensch, individuelle Erlebnisse für Kunden zu schaffen. Kundenverbunden zu sein bedeutet aber auch, die Qualität dieser Erlebnisse nicht dem Zufall zu überlassen, sondern konsequent und nachhaltig dafür zu sorgen, dass die gesamte Organisation und alle Mitarbeiter befähigt werden, Kunden zu begeistern. In den folgenden Kapiteln schauen wir uns die einzelnen Schritte dazu genauer an. ◀

Reflexionsfragen Kapitel 1

- Wann waren Sie als Kunde zuletzt begeistert? Warum?
- Mit welchen Marken außerhalb Ihres Kernwettbewerbs konkurrieren Sie?
- Wie haben sich die Erwartungen Ihrer Kunden in den letzten Jahren verändert?

Literatur

- Bates, T. & Petouhoff, N. (2022). *Empathy In Action: How to Deliver Great Customer Experiences at Scale*. Ideapress Publishing. Kindle-Version
- Janhagen et al. (2020): *In Search of Signature Moments*. Idean Design Books
- Precht, R. D. (2022). *Freiheit für alle: Das Ende der Arbeit wie wir sie kannten*. München: Goldmann
- Deloitte. (2017). *Wealth Management Digitalization changes client advisory more than ever before*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/financial-services/Wealth%20Management%20Digitalization.pdf>. Zugegriffen: 27. Januar 2023
- Gallup. (2004). *HumanSigma: A Meta-Analysis – The Relationship Between Employee Engagement, Customer Engagement, and Financial Performance*. <https://www.gallup.com/workplace/236945/humansigma-meta-analysis.aspx>. Zugegriffen: 27. Januar 2023
- Gartner Research. (2014). *Customer Experience Is the New Competitive Battlefield*. <https://blogs.gartner.com/jake-sorofman/gartner-surveys-confirm-customer-experience-new-battlefield/>. Zugegriffen: 27. Januar 2023
- Godin. (2012). *It's easier to love a brand when the brand loves you back*. <https://seths.blog/2012/07/its-easier-to-love-a-brand-when-the-brand-loves-you-back/>. Zugegriffen: 26. Mai 2023
- G&P. (2022). *Begeisterte Kunden. Begehrliche Marken. Customer Centricity Studie 2022*. https://www.gp-markenberatung.de/wp-content/uploads/2021/12/Begeisterte_Kunden_Begehrliche_Marken_GP.pdf. Zugegriffen: 27. Januar 2023
- Payment & Banking. (2023). *Transactions 20 Rückblick – Alles bleibt anders*. <https://paymentand-banking.com/transactions-20-alles-bleibt-anders>. Zugegriffen: 20. März 2023
- Sinek S. (2009). *100 % of customers are people. 100 % of employees are people. If you don't understand people, you don't understand business*. (Post). X. <https://twitter.com/simonsinek/status/5232157344>
- Walker. (2017). *Customers 2020: A Progress Report*. <https://walkerinfo.com/docs/WALKER-Customers2020-ProgressReport.pdf>. Zugegriffen: 27. Januar 2023