

Marketing & Kommunikation

# Advisor's Dossier

## Kundenerlebnis als Wettbewerbsvorteil

Unternehmen stehen unter hohem Preis- und Innovationsdruck. Viele Märkte sind gesättigt und die Notwendigkeit sich gegenüber der Konkurrenz zu unterscheiden ist gross. Doch die traditionellen Differenzierungskriterien wie Qualität und Preis funktionieren nicht mehr. Die meisten Produkte gibt es im Überfluss, sie sind austauschbar und Innovationen werden rasch kopiert. Es ist schwierig besser als die Konkurrenz zu sein. Vielversprechend ist eine Differenzierung über die Kundenbeziehung. Die Praxis zeigt, dass diejenigen Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil haben, die in „Customer Experience“ investieren.

### Was ist „Customer Experience“?

Der Begriff „Customer Experience“ (CE) bezeichnet die Summe der subjektiven Erfahrungen, die ein Kunde bei der direkten oder indirekten Begegnung und Interaktion mit einem Unternehmen, beziehungsweise einer Marke macht. Diese Erfahrungsmomente entstehen vor, während und nach dem Kauf oder Konsum eines Produktes oder einer Dienstleistung. Die aktive und systematische Gestaltung dieser Kundenerlebnisse, bezeichnen wir als „Customer Experience Management“ (CEM).

CEM steigert die Einzigartigkeit eines Unternehmens, es führt zu einer positiven Kundenbindung, einer hohen Kundenloyalität und damit glaubwürdigen Markenbotschafter. Daraus resultiert für Unternehmen ein Wettbewerbsvorteil sowie ein spürbarer Mehrwert, für den der Kunden bereit ist zu bezahlen. In Europa steckt CEM noch in den Kinderschuhen. Zwar glauben viele Unternehmen sie seien „kundenorientiert“. Befragt man allerdings deren Kunden, so ergibt sich ein anderes Bild. Wie also kann ein Unternehmen positive Kundenerlebnisse schaffen?

### Strategische Leitlinien für CEM

Die Erfahrung aus Beratungsprojekten zeigt, dass erfolgreiches CEM auf fünf strategischen Leitlinien basiert:



Abb. 1: Ansatzpunkte des CEM

a) Den Kunden verstehen

Als erstes braucht es die Sicht von aussen nach innen. Die expliziten und impliziten Erwartungen und Bedürfnisse der Kunden bilden das Fundament für ein erfolgreiches CEM. Warum interessieren sich Kunden für ein Angebot und was daran erachten sie als nutzenstiftend? Herkömmliche Kundenbefragungen genügen nicht um ein hilfreiches Bild zu gewinnen, denn sie vernachlässigen die unausgesprochenen Bedürfnisse der Kunden. Spezielle Befragungs- und Beobachtungsmethoden helfen hier weiter (Customer Insight).

b) Das Geschäftsmodell ganzheitlich gestalten

CEM ist nicht einfach eine Marketingmassnahme. Vielmehr soll es gelingen, für den Kunden einen spürbaren Mehrwert zu schaffen, den er auch honoriert und der uns von der Konkurrenz nachhaltig unterscheidet. Erfolgreiche CEM-Konzepte sprechen den Kunden auf verschiedenen Ebenen an. Deshalb betrachten und gestalten wir mit CEM nicht einfach nur das Produkt, die Dienstleistung oder die Werbung. Das gesamte Geschäftsmodell mit seinen verschiedenen Elementen (siehe Grafik) ist Betrachtungs- und Gestaltungsgegenstand des CEM-Konzeptes. Meist ist es gerade die innovative Kombination von verschiedenen Elementen des Geschäftsmodells die ein einzigartiges Kundenerlebnis schaffen (z.B. Amazon: Internet als Vertriebskanal für Bücher).

c) Bewusste Interaktionen mit dem Kunden

Kennen Sie die Handlungs- und Entscheidungsprozesse ihrer Kunden? Wichtig ist der sogenannte „Moment of Truth“, also der Zeitpunkt, in dem sich ein Kunde aufgrund eines für ihn wichtigen Anliegens an Ihr Unternehmen wendet. Solche kritischen Kontaktmomente finden immer wieder statt, nicht bloss beim eigentlichen Kaufentscheid. Bereits das Ausfüllen eines Anfrageformulars im Internet kann für den Kunden ein „Moment of Truth“ sein. CEM hinterfragt deshalb jeden einzelnen Kundenkontakt und überprüft diesen auf seinen Einfluss.

d) CEM als Prozess verstehen

Erfolgreiches CEM entwickelt sich mit dem Umfeld und den Kundenerwartungen. Es ist wichtig Mechanismen zu schaffen, um die Ergebnisse der Kundeninteraktionen kontinuierlich zu erheben, zu analysieren und daraus neue Möglichkeiten abzuleiten.

e) CEM als Teil der Unternehmenskultur

CEM ist keine Einzelmassnahmen sondern eine Haltung. Die Einführung von CEM ist für Unternehmen ein Lernprozess. Nur so wird von Kundenorientierung als bequemem Slogan eine gelebte Realität. Damit diese Haltung im Unternehmen gelebt und verbreitet werden kann, müssen bestimmte Voraussetzungen geschaffen werden, beispielsweise indem „Silos“ niedrigerissen werden, denn Kundenerlebnisse halten sich nicht an die funktionalen Grenzen von Unternehmen.

### CEM in der Umsetzung

Unternehmen die mit CEM arbeiten durchlaufen stetig einen fünfstufigen Prozess:



Abb. 2: Prozess zur Umsetzung von CEM

### 1. Analyse des Kundenerlebnisses

Zu Beginn werden grundlegende Fragen beantwortet, um einen tiefen Einblick in die Welt des Kunden zu erlangen: Welche Bedürfnisse und Erwartungen haben meine Kunden und in welchem Kontext? Dabei genügt eine herkömmliche Kundensegmentierung nicht. Mit speziellen Methoden werden stattdessen Verhaltensmuster ermittelt und untersucht (Impact Analyses). Anhand dieser lassen sich die Kundenbedürfnisse ableiten. Es ist wichtig den Kunden im Gesamten zu verstehen, denn daraus lassen sich Erkenntnisse für die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen gewinnen.

### 2. Abstimmen mit den internen Ressourcen und Fähigkeiten

Wenn wir die Bedürfnisse unsere Kunden kennen, so stellt sich die Frage, welche davon wir tatsächlich erfüllen wollen und können. Brauchen wir allenfalls zusätzliche Kompetenzen oder Lizenzen?

### 3. Design des Kundenerlebnisses

Nun geht es darum das Kundenerlebnis zu gestalten und zu implementieren. Alle zuvor identifizierten Erlebnis-treiber werden auf ihre Relevanz für den Kunden überprüft und dann so gestaltet, dass daraus ein echtes Kundenerlebnis entsteht. Wie schaffen wir also Erlebnisse? Ein Beispiel: Automobilfirmen betrieben erheblichen Aufwand, um das Geräusch beim Schliessen der Autotür zu optimieren. Schliesslich kauft der Kunde mit all seinen Sinnen. Aus der Hirnforschung ist bekannt, dass fünf Erlebnismodule unterschieden werden können: 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. So können wir unserem Geschäftsmodell, den dazugehörigen Prozessen und Produkten, eine einzigartige Charakteristika verleihen, die nicht nachgeahmt werden kann.

### 4. Gestaltung der Kundenkontaktpunkte

Im nächsten Schritt geht es darum, die relevanten Orte und Momente, an denen der Kunde das Erlebnis wahrnimmt, festzustellen und zu gestalten (Customer Journey Mapping). Da der Kunde immer häufiger nicht nur die Rolle eines passiven Rezipienten hat, sondern durch Interaktion zum Beziehungspartner wird, spielt die Gestaltung der Schnittstellen zum Kunden eine entscheidende Rolle (z.B. Homepage oder POS).

### 5. Erfolgsmessung und Justierung

Schon zu Beginn sind Kennzahlen zur späteren Erfolgsmessung zu definieren, die nach erfolgter Implementierung Aufschluss darüber geben, wie gut das Konzept funktioniert. Die Ergebnisse fliessen wiederum in die nächsten Massnahmen mit ein.

## Fazit

CEM ist mehr als die herkömmlichen CRM- und Marketingkonzepte. Es schafft neue Differenzierungs- und Wertschöpfungsmöglichkeiten und so einen Wettbewerbsvorteil. In verschiedenen Strategieprojekten konnten wir mit praxisorientierten und erprobten Methoden feststellen, dass sich das Konzept sowohl in B2B-, als auch B2C-Branchen erfolgreich anwenden lässt. Gerade die neuen Technologien (Social Media, Mobil, RFID, etc.) bieten unglaubliche Möglichkeiten um Kundenerlebnisse zu schaffen. Werden Sie ein Unternehmen, das seine Kunden in besonderem Mass begeistert und an sich bindet. Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität sind Ihr bestes Investment.

### Ihr Kontakt bei Fragen:

Rolf Schmid, lic.oec.HSG

Experte für Marketing, Kommunikation und Corporate Development

Senior Partner & Inhaber TEAG Advisors AG

[r.schmid@advisors.ch](mailto:r.schmid@advisors.ch) | T: +41 (0)62 212 89 12

