

MANAGEMENTKOMPASS



02
2016

Customer Experience Management

TREND

Die Orchestrierung entscheidet

THINK TANK

Wachstum durch Kundenerlebnismangement

BLICKWECHSEL

Connected Customer: Eine digitale (R)Evolution

4

EXECUTIVE SUMMARY

Kunden gewinnen durch Dialog

6

TREND

Die Orchestrierung entscheidet über das Kundenerlebnis

10

TREND

Kundenzufriedenheit steht bei Unternehmen im Fokus

12

THINK TANK

Wachstum durch Kundenerlebnismanagement

16

PRAXIS

Loyale Kunden im Fokus

20

WERKZEUGE

Checkliste



Urs M. Krämer
CEO
Sopra Steria Consulting

„Aus zufriedenen Kunden loyale Kunden und aus loyalen Kunden begeisterte Botschafter des Produkts, der Dienstleistung oder der Marke zu machen – Unternehmen, die Customer Experience Management konsequent in den Fokus ihrer Strategie setzen, sichern sich die emotionale Bindung ihrer Kunden und damit langfristiges Wachstum.“



22

PRAXIS

Bankberatung der Zukunft: Vertrauensvoller Umgang mit Daten

24

THINK TANK

Der Vertriebsprozess der Zukunft: Omnichannel and more

27

PRAXIS

„Emptor cogitat“: Der neue Kundentyp in der Energiebranche

30

THINK TANK

Kunden und Berater im Mittelpunkt

32

BLICKWECHSEL

Connected Customer: Eine digitale (R)Evolution

36

PERSPEKTIVEN

Buch & Web



VORWORT



Christian Polenz
Vorstandsmitglied und
Chief Operating Officer
TeamBank AG

„Das Bewusstsein, Begeisterung bei den externen und internen Kunden zu erzielen, ist bei uns ein ständig präsent Thema, das wir nicht nur täglich reflektieren, sondern in unserer Unternehmensvision und unserem Wertesystem verankert haben.“



Ola Källenius
Mitglied des Vorstands
Daimler AG,
verantwortlich für Mercedes-
Benz Cars Vertrieb

„Das Kundenerlebnis ist aus Marketing- und Sales-Sicht das A und O. Es ist wichtig, dass jede Begegnung mit dem Kunden ein besonderes Erlebnis für ihn ist – ein Mercedes-Moment –, egal ob in der physischen oder in der digitalen Welt. Wenn wir das bei jedem Kunden richtig machen, dann haben wir weltweit sehr viele zufriedene Kunden.“

Gut sein reicht nicht, wenn die Kunden Besseres erwarten. In Zeiten zunehmender Produktvergleichbarkeit und maximaler Preistransparenz gilt diese alte Unternehmerweisheit mehr denn je.

Das Konzept einer Customer Journey, die (potenziellen) Kunden über all ihre persönlichen Interessen- und Bedarfslagen hinweg positive Erlebnisse beschert und den Anbieter an jedem Berührungspunkt mit dem Kunden in ein positives Licht stellt, ist ein großes Ziel, das bisher aber nur für wenige Unternehmen aufgeht. Zudem herrscht oftmals eine unterschiedliche Wahrnehmung und Erwartungshaltung bei Unternehmen auf der einen und ihren Kunden auf der anderen Seite, wenn es um die gemeinsame Kommunikation und Interaktion geht.

Ein Hauptgrund: Kunden als Persönlichkeiten anzusprechen und ihre individuellen Bedürfnisse konsequent in den Mittelpunkt zu stellen ist eine Herausforderung, die über digitales Omnichannel Marketing hinausgeht. Tatsächlich erfordert ein ganzheitliches Customer Experience Management zwischen Akquise, Kundendienst und Zahlungssystem nicht selten einen Wandel der bestehenden Prozesse und Kulturen in den Unternehmen.

Wie eine individuelle und zugleich über alle Unternehmensabteilungen hinweg konsistente Kundenansprache und -betreuung gelingen kann, zeigt dieser Managementkompass ebenso wie die Potenziale und Vorteile, die sich mit einem erfolgreichen Customer Experience Management im digitalen Zeitalter ergeben.

Sopra Steria Consulting

FRANKFURT BUSINESS MEDIA

KUNDEN GEWINNEN DURCH DIALOG

Die Digitalisierung stellt Unternehmen nicht nur vor technische Herausforderungen, sondern wirft auch Fragen nach der richtigen Strategie zur Kundengewinnung und -bindung auf. Während die Automatisierung in Vertrieb, Marketing und Service voranschreitet, sind standardisierte Customer-Journey-Modelle nur bedingt hilfreich. Denn der Kunde erwartet eine individuelle Ansprache. Ein erfolgreiches kundenzentriertes Handeln bedingt deshalb einen weitreichenden Wandel in der Organisations- und Prozessstruktur der Unternehmen.

1 | » MANAGEMENTEMPFEHLUNG

Verlassen Sie sich nicht auf Ihre Stammkunden, denn Zufriedenheit mit Produkten oder Dienstleistungen ist keine Garantie für Loyalität zu Ihrem Unternehmen. Lernen Sie Ihre Kunden noch besser kennen, und verschaffen Sie sich einen Überblick darüber, wie Ihre Kunden mit Ihnen in Kontakt treten.

Der Weg vom interessierten zum kaufenden Kunden und mehr noch zum wiederkehrenden Kunden ist nicht mehr linear. Die Customer Journey endet nicht, wenn alle Phasen des klassischen Verkaufstrichters (Sales Funnel) abgearbeitet sind. Sie ist auch nicht allein vom Verkaufstalent der Vertriebsmitarbeiter abhängig. Ein langfristiges Ziel für ein erfolgreiches Customer Experience Management muss es deshalb sein, möglichst nahtlos über alle Bereiche der Customer Journey hinweg komfortable Informations-, Einkaufs- und Betreuungserlebnisse für die Kunden zu schaffen. Dabei verschwimmen die Grenzen zwischen digitaler und realer Welt.

2 | » MANAGEMENTEMPFEHLUNG

Sorgen Sie entlang der Touchpoints, an denen die Kunden mit Ihrem Produkt oder Ihrer Dienstleistung in Kontakt treten können, für Dialogmöglichkeiten. Evaluieren Sie die verschiedenen Möglichkeiten für Ihre Kundenansprache nach Ihrer Relevanz und Wirksamkeit. Installieren Sie ferner ein 360-Grad-Monitoring, das die Aktivitäten und Reaktionen der Verbraucher rund um Ihre Produkte und Dienstleistungen überwacht.

Aufgrund der Informations- und Meinungsvielfalt im Internet, der weitgehenden Preis- und Leistungstransparenz sowie unabhängiger Nutzer-Rankings und -bewertungen legen Kunden den

größten Teil ihrer Customer Journey ohne direkte Beteiligung und Steuerung des einzelnen Anbieters zurück. Umso wichtiger ist es, die Touchpoints entlang dieser Reise zu evaluieren und zu analysieren, um die Meinungsbildung der Kunden positiv zu beeinflussen. Ein individueller Service bleibt beim Kunden länger im Gedächtnis als jedes Alleinstellungsmerkmal eines Produkts.

Im heutigen Käufermarkt müssen Unternehmen potenzielle Kunden auf allen verfügbaren Kanälen umsorgen – online wie offline. Spezielle Software und Tracking-Tools erleichtern die Analyse der relevanten Touchpoints. Bei der Evaluation ist neben der Auswahl der geeigneten Kanäle auch die Form der Ansprache von Bedeutung. Manche Kommunikationsmittel sind wirksamer als andere. So zeigt die „ECC-Cross-Channel-Studie B2B 2016“ des Instituts für Handelsforschung in Köln, dass die Akzeptanz für Werbe-SMS und Banner auf Webseiten – unabhängig vom Alter der befragten Verbraucher – extrem gering ist.

3 | » MANAGEMENTEMPFEHLUNG

Überprüfen Sie die prozessualen Abläufe in Ihren Abteilungen. Neben Marketing und PR, Vertrieb und Service muss auch Ihre IT-Abteilung auf eine integrierte Kundenbetreuung vorbereitet sein. Prüfen Sie die bestehenden IT-Lösungen in den einzelnen Abteilungen daraufhin, welche Systeme abteilungsübergreifend vernetzt werden können. Investieren Sie in komplementäre IT-Systeme, um Insellösungen zu minimieren.

Im digitalen Zeitalter sind isolierte Aktivitäten einzelner Abteilungen kontraproduktiv. Eine zeitgemäße IT-Infrastruktur, wie beispielsweise In-Memory Computing und eine Tracking-Software, sowie kompetente Analysten sind wichtige Teilbereiche, die es zu integrieren gilt.

Um die internen Grenzen zwischen den Abteilungen zu überwinden, sind administrative und vor allem prozessuale Schnittstellen entscheidend, die alle relevanten Kanäle und Plattformen miteinander verbinden. Sie müssen zudem dynamisch genug sein, damit sie bei steigenden Kundenaktivitäten und Datenvolumina angepasst werden können. Um aus großen Mengen unterschiedlich strukturierter Daten „Smart Data“ zu extrahieren, braucht es die passenden technischen Voraussetzungen und geschultes Personal. Wesentlich ist die bruchlose Anbindung von ERP-, CRM- und weiteren Unternehmenssystemen. Hierbei ist die Einhaltung des Daten- und Informationsschutzes sowie anderer gesetzlicher Vorgaben essenziell.

4 | » MANAGEMENTEMPFEHLUNG

Verlassen Sie sich nicht allein auf die Technik. Den entscheidenden Einfluss auf den Erfolg Ihres Customer Experience Managements haben Ihre Mitarbeiter. Datenanalyse- und Monitoring-Tools können die Reaktionen der Verbraucher nicht bewerten. Um den Kunden einen optimalen Service und Ihrem Unternehmen eine positive Reputation zu geben, brauchen Sie geschulte und intern vernetzte Mitarbeiter sowie eine hohe Transparenz über die relevanten Kundeninformationen.

Immer mehr Unternehmen – vor allem Großunternehmen mit einem breiten Kundenstamm – bauen eigene Customer-Experience-Abteilungen auf. In den neuen Abteilungen bündelt sich die Expertise aus Datenanalysten, User Experience Designern und Marketingstrategen. Es gibt mitunter neue Disziplinen wie Design Thinking oder Service Design. Ziel ist in jedem Fall, ein einheitliches, stringentes Erscheinungsbild des Unternehmens nach außen zu gewährleisten, das dem Verbraucher auf der einen Seite einen hohen Wiedererkennungswert bietet sowie auf der anderen Seite die Möglichkeit zum Dialog mit dem Unternehmen in Echtzeit. Voraussetzung für den Erfolg dieser neuen Abteilung ist eine heterogene und dezentrale Struktur, die eine breite Vernetzung mit anderen Abteilungen im Unternehmen ermöglicht.

5 | » MANAGEMENTEMPFEHLUNG

Fördern Sie ein dezentrales und abteilungsübergreifendes Denken und Handeln. Konkurrenzdenken und Informationshoheiten innerhalb der Abteilungen gehören der Vergangenheit an. Konsistenz und Ganzheitlichkeit im Kundenerlebnis lassen sich nur erreichen, wenn von IT über Marketing und Vertrieb bis hin zum Service alle Bereiche nahtlos zusammenarbeiten. Der hierfür möglicherweise nötige Kulturwandel im Unternehmen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Ein effizientes Customer Experience Management gibt dem Kunden bei jedem Schritt auf seiner Customer Journey das Gefühl, von einem Unternehmen umworben und betreut zu werden, das seine Bedürfnisse begreift und dessen Ansprache, Optik und Usability konsistent sind. Tatsächlich kommen Konsumenten meist mit verschiedenen Einheiten innerhalb des Unternehmens in Berührung, die ihre Aktivitäten und (Kunden-)Kenntnisse allzu oft nur eingeschränkt oder gar nicht koordinieren. Der so entstehende Eindruck von Intransparenz und mangelnder Abstimmung schwächt das Markenerlebnis beim Kunden und damit die grundsätzliche Reputation des Unternehmens.

Ein abteilungsübergreifendes Planen und orchestriertes Handeln kann hingegen nur die Geschäftsleitung anstoßen. Dies ist möglicherweise mit tiefgreifenden Veränderungen in der Organisationsstruktur und der Unternehmenskultur verbunden. Die Digitalisierung und ein erfolgreiches Customer Experience Management sind gerade bei traditionsreichen Unternehmen mit einem umfassenden Change-Prozess verbunden.

6 | » MANAGEMENTEMPFEHLUNG

Seien Sie flexibel. Unterscheiden Sie zwischen einer langfristigen Produktstrategie und kurzfristig umzusetzenden strategischen Maßnahmen, mit denen Sie schnell auf Kundenreaktionen und eine möglicherweise veränderte Erwartungshaltung reagieren können.

Am Anfang steht die Entwicklung einer Produktstrategie. Sie ist in der Regel auf Langfristigkeit angelegt und betrachtet den gesamten Lebenszyklus eines Produkts. Das ist im digitalen Zeitalter nicht anders als früher. Dennoch: Für ein erfolgreiches Customer Experience Management müssen diese Langfriststrategien kontinuierlich darauf überprüft werden, ob sie den Erwartungshaltungen der Kunden noch genügen. Moderne Datenanalyse-Tools erleichtern zwar die Auswertung der immer größer werdenden Informationen über die Interessen und Wünsche der Kunden. Die so gewonnenen Informationen müssen aber ständig mit den Zielen und Maßnahmen aus der Produktstrategie abgeglichen werden. Im digitalen Zeitalter ist eine Produktstrategie nicht länger in Stein gemeißelt, sondern vielmehr im ständigen Zustand einer Beta-Version, die um kurzfristige Strategien zur Optimierung des Kundenerlebnisses angepasst werden muss.

DIE ORCHESTRIERUNG ENTSCHEIDET ÜBER DAS KUNDENERLEBNIS



Für Unternehmen wird die Choreographie des Kundenerlebnisses und der Customer Journey zu einem der zentralen Wettbewerbsfaktoren. Die genaue Kenntnis individueller Interessen und die zielgerichtete Kommunikation an allen relevanten Kontaktpunkten sind Herausforderungen, die nur mit abteilungsübergreifender Zusammenarbeit und zentral verfügbaren Daten zu meistern sind.

» Im heutigen Käufermarkt können Kunden das Image einer Marke schneller und nachhaltiger denn je beeinflussen. Der nahezu uneingeschränkte Zugang zu Informationen und die vielfältigen Möglichkeiten zur Interaktion und Meinungsäußerung, die das Internet bietet, bringen den Konsumenten in eine neue Machtposition gegenüber den Anbietern. Im Zuge der zunehmenden Digitalisierung und der wachsenden Dominanz großer Internetkonzerne, die selbst in klassische Leitbranchen

vordringen, darf sich der Kunde zu Recht als König fühlen und an allen Kontaktpunkten mit seiner Marke beste Bedienung erwarten. Schließlich ist der nächste vergleichbare Anbieter nur einen Klick weit entfernt. Der Kunde erwartet, an allen Touchpoints so persönlich wie möglich „abgeholt“ zu werden – und das durchgängig mit Inhalten, die seinen individuellen Interessen entsprechen. Nicht zu Unrecht steht deshalb die Optimierung des Kundenerlebnisses 2016 ganz oben auf der

Management-Agenda, wie die Studie „Digital Trends Report 2016“ von Adobe bestätigt. Customer Experience Management (CEM) zählt zu den großen Herausforderungen, denen sich Unternehmen jetzt stellen müssen. Dass der Stellenwert von CEM in den vergangenen Jahren enorm gestiegen ist, bestätigen auch aktuelle Untersuchungen von Gardner. Hiernach gehen derzeit 89 Prozent der Unternehmen davon aus, dass 2016 der Wettbewerb um Kunden weitgehend über die Customer Experience ausgetragen wird. Vor vier Jahren vertraten nur 36 Prozent diese Ansicht.

Richtiges Customer Experience Management zahlt sich aus

Das Wissen um die Bedeutung von CEM als zentralem Wachstumskriterium ist auch in der Chefetage angekommen. Mehr als zwei Drittel aller deutschen Unternehmensentscheider (69 Prozent) haben die Customer Experience als kritischen Erfolgsfaktor ihrer Firmenstrategie im digitalen Zeitalter ausgemacht. Dies geht aus der aktuellen Studie „Holistic Customer Experience in the Digital Age“ hervor, die die Analysten von Pierre Audoin Consultants Ende 2015 im Auftrag von Adobe erstellt haben. Diese Einschätzung bestätigen auch Langzeitstudien etwa der US-amerikanischen Temkin Group. Seit sieben Jahren werden in der jährlichen Studie „The State of Customer Experience Management“ US-Unternehmen zu ihrem CEM-Engagement befragt. Noch vor einigen Jahren waren weniger als 10 Prozent von

200 befragten US-Unternehmen mit ihren Leistungen im Kundenerlebnismangement zufrieden. Jüngste Studien zeigen, dass die Unternehmen mit CEM-Expertise deutlich profitabler sind als Firmen, die keine oder nur geringe CEM-Anstrengungen unternehmen. Ein Grund: Die Mehrheit der befragten Manager erklärt, dass ihr Unternehmen einen dedizierten Verantwortlichen für Kundenerfahrung im Management hat und ein zentrales Team die relevanten kundenzentrierten Aktivitäten im Unternehmen steuert.

Bei deutschen Unternehmen bleibt die Frage nach der konkreten Umsetzung eines effizienten Kundenerlebnismagements noch häufig unbeantwortet. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass das Themenfeld Customer Journey schwerpunktmäßig in den Verantwortungsbereich des Marketings fällt. Dort ist der Blick auf die vielfältigen Bereiche, die das Kundenerlebnis ausmachen, eingeschränkt. Es fehlt am übergreifenden Bewusstsein dafür, welche Unternehmensbereiche, Abteilungen und Aktivitäten ebenfalls zur Steigerung der Customer Experience beitragen können, und vor allem, wie diese Zusammenarbeit effizient umgesetzt werden kann. Das bestätigt unter anderem die Adobe-Online-Umfrage für den „Digital Trends Report 2016“. Hierfür wurden rund 7.000 Marketingentscheider in Agenturen und Unternehmen befragt. Zwar befürwortet die Mehrheit der Befragten einen teamübergreifenden Ansatz, doch Prozesse, Tools und Technologien für eine zielführende Umsetzung stehen nur bei rund einem Drittel im Fokus. Zudem laufen die digitalen kundenbezogenen Aktivitä-

UNTERNEHMEN SEHEN 2016 IN DER OPTIMIERUNG DES KUNDENERLEBNISSES DAS GRÖSSTE POTENZIAL FÜR IHRE ORGANISATION

Top-Prioritäten für Unternehmen und ihre Agenturen im Jahr 2016; in Prozent der Befragten;
befragte Unternehmen: 3.013; befragte Agenturen: 2.653



Quelle: Econsultancy/Adobe, Studie Digital Trends Report 2016, 2016

ten – anders als etwa im Call-/Contactcenter – meist außerhalb des Radars systematischer Qualitätskontrollen und quantitativer Erfolgsmessungen anhand von Leistungskennzahlen (KPIs). Die Folge sind unkoordinierte Maßnahmen, die zu uneinheitlichen Kundenerlebnissen in den verschiedenen kommerziellen und kommunikativen Kanälen führen.

Für Manager und die Geschäftsleitung ergibt sich so fast zwangsläufig ein fragmentiertes, unklares Bild der Kunden und ihrer Bedürfnisse. Experten mahnen daher eindringlich dazu, die Silos von Marketing, Vertrieb und Service aufzubrechen. Denn in einer datengetriebenen Wirtschaft ist eine interdisziplinäre Vernetzung und Zusammenarbeit im Unternehmen ein entscheidender Erfolgsfaktor. Eine Neuordnung der Geschäftsmodelle, dezentrale und heterogene Organisationsstrukturen sowie ein damit häufig verbundener Kulturwandel sind unabdingbar für den künftigen Markterfolg der Unternehmen.

Eine große Baustelle ist auch die effiziente Nutzung verfügbarer Daten. Innerhalb der digitalen Customer Journey liefert jeder Kontaktpunkt Informationen, die von Geodaten bis hin zum expliziten Kaufinteresse reichen können. Die Erfassung, Analyse, Anreicherung und Verwertung dieser Daten unterliegen den gesetzlichen Vorgaben zur Informationssicherheit und zum Schutz der Kundendaten. Erhobene Daten können also nicht beliebig verwendet werden. Die Marktanalysten bei Forrester Research geben in ihrer aktuellen Analyse digitaler Trends erneut zu bedenken, dass Big Data nur theoretisch nützliche Informationen einbringe und damit nur bedingt die Basis für eine Individualisierung der Customer Journey biete. Der Nutzen steht und fällt mit der

Identifizierung, Berücksichtigung und Verknüpfung der wirklich relevanten Daten.

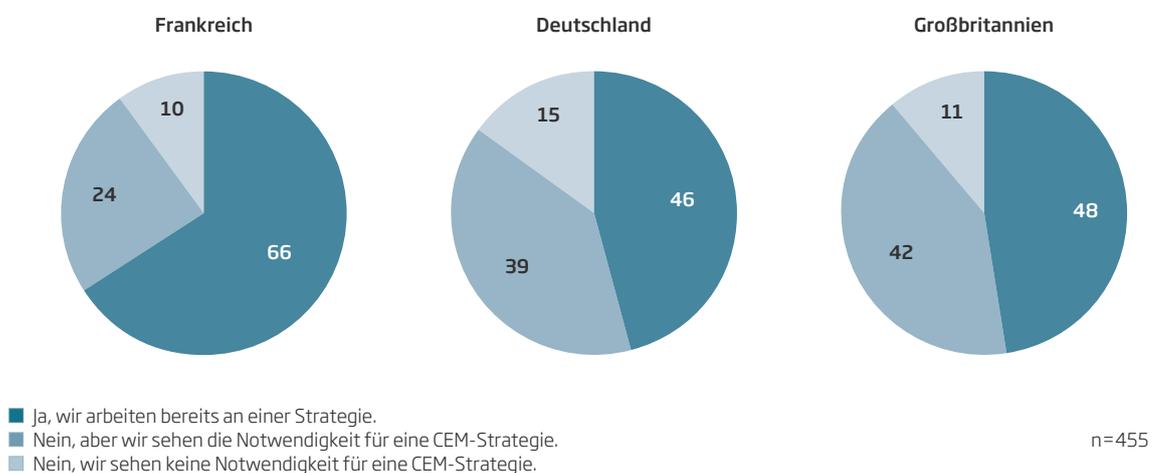
Herausforderung: Omnichannel Marketing

Doch alle Analysesysteme, Algorithmen und intelligente Werkzeuge können die Fachkompetenz und emotionale Intelligenz menschlicher Mitarbeiter nicht ersetzen. Es mangelt zum einen an Personal mit Digitalkompetenz. Laut Angaben des Fachverbands Bitkom haben deutsche Unternehmen außerhalb der Computer- und Telekommunikationsbranche rund 17.500 offene Stellen, die sie dringend besetzen wollen; Tendenz steigend. Zum anderen gilt es, die Mitarbeiter für die Herausforderungen der digitalen Kommunikation zu schulen. Die Kundenverantwortlichen und Produktmanager müssen die aktuell bevorzugten digitalen Kanäle und Plattformen ihrer Kunden kennen, verstehen und integrieren. Sie sollen die Kundenpräferenzen mit personalisierten Inhalten und Leistungen so feinkörnig wie möglich bedienen und dürfen bei alledem auch die traditionellen Medien und Werbeplattformen nicht vernachlässigen. Dieser ganzheitliche Ansatz ist ohne Erfahrung schwer zu erreichen. Daher ist es nur wenig verwunderlich, dass das augenblickliche Mantra der Vermarkter – das Omnichannel Marketing – in der Praxis oft keine angemessene Umsetzung erfährt und alle auf die gleichen Kanäle setzen.

Dies zeigt sich auch in dem Fokus auf junge Kunden und ihre aktuell bevorzugten Plattformen. „Marken fokussieren sich im digitalen Marketing oft zu sehr auf die Ansprache der am stärksten digitalisierten Konsumenten. Dabei ist eine abgestufte Strategie eher angemessen, bei der die Marken berücksichtigen, wo denn die

RUND DIE HÄLFTE DER DEUTSCHEN UNTERNEHMEN SIEHT EINE GANZHEITLICHE CUSTOMER-EXPERIENCE-STRATEGIE ALS NOTWENDIGEN SCHRITT

Vergleich der Unternehmen in Frankreich, Deutschland und Großbritannien bezüglich ihres Handlungsbedarfs zur Definition einer Customer-Experience-Strategie; in Prozent der Befragten



Quelle: Pierre Audoin Consultants (PAC)/Adobe, Holistic Customer Experience in the Digital Age. A Trend Study for Germany, France & UK, 2015

tatsächliche Kaufkraft steckt“, heißt es in der aktuellen Studie „Connected Life“, einer fortlaufenden weltweiten Marktforschung von TNS Infratest.

Ein Beispiel ist die Nutzung von Smartphones und mobilen Chat- und Instant-Messaging(IM)-Diensten. Diese nutzen Teenager und junge Erwachsene zweifelsfrei am intensivsten. Es wäre jedoch falsch anzunehmen, dass in mobilen Kanälen platzierte Angebote und Botschaften ausschließlich die Altersgruppe zwischen 16 und 30 Jahren erreichen. Dass die Nutzung von IM auch bei Menschen zwischen 45 und 65 Jahren kontinuierlich steigt, belegen etliche Untersuchungen. Laut TNS Infratest etwa beschäftigen sich auch die sogenannten Babyboomer hierzulande inzwischen pro Tag durchschnittlich 1,5 Stunden mit ihren Smartphones und ändern damit ihr Informations- und Kaufverhalten. Experten gehen davon aus, dass die Zielgruppensegmentierung nach Altersgruppen spätestens mit dem flächendeckenden Einsatz intelligenter Analysewerkzeuge der Vergangenheit angehören wird. Wo Kunden als Individuum wahrgenommen und adressiert werden wollen, ist eine statische Zuordnung zu definierten Segmenten und Gruppierungen nicht zielführend.

Die Präsenz und Ansprache an den unterschiedlichen Kontaktpunkten innerhalb der Customer Journey werden Unternehmen also kontinuierlich bewerten und optimieren müssen. Und das nicht nur mit Blick auf private Endverbraucher, sondern auch in ihrem B2B-Geschäft. Denn der Wechsel zwischen unterschiedlichen digitalen Kanälen (und damit auch zwischen den Kontaktpunkten) ist mittlerweile auch für Geschäftskunden selbstverständlich. Wie aus einer gemeinsamen Untersuchung des Marktforschungsinstituts ECC und SAP im Rahmen der „Cross-Channel-Studie 2016“ hervorgeht, kombinieren Geschäftskunden im Rahmen ihrer Beschaffung sogar vorzugsweise mehrere Kanäle. Hierzu zählen nicht nur Online-Shops und Procurement-Plattformen, sondern auch immer noch die klassischen Printmedien. Anbieter im B2B-Bereich sollten daher „dafür sorgen, dass ihre Kanäle ideal ineinandergreifen. Ansonsten droht gerade im Netz der Wechsel des Kunden zu einem anderen Anbieter“, mahnt die Studienverantwortliche Dr. Eva Stüber, Leiterin Research und Consulting bei ECC Köln. Dies sei für Anbieter und Kunden gleichermaßen frustrierend.

Orchestrierte Maßnahmen entscheiden

Neue Technologien – vor allem in Verbindung mit dem Internet der Dinge (IoT) – werden die Vielfalt an Touchpoints weiter vergrößern. „Die steigende Anzahl vernetzter Endgeräte führt zu einer stark wachsenden Datenbasis. Geschäftsmodell-übergreifend werden die Erhebung, die Analyse, die Nutzung und die Verwaltung von Daten ebenso an Relevanz gewinnen wie im Zuge dessen gleichermaßen die Aspekte Datenschutz und Datensicherheit“, so die Prognose des Bundesverbands Digitalwirtschaft (BVDW). Mit der wachsenden Daten-

basis werde ferner auch die Customer Journey deutlich besser abbildbar sein und allen Marktteilnehmern wie auch den Konsumenten selbst perspektivisch erhebliche Mehrwerte bieten.

Stand heute wird in den meisten Unternehmen jedoch über das IoT und die damit verbundenen Geschäftsmodelle meist noch im Futur gesprochen. Dies gilt vor allem für die Marketingabteilungen. „Das Interesse der Marketer am Internet der Dinge oder an vernetzten Geräten ist hauptsächlich in die Zukunft gerichtet, nur 6 Prozent der Befragten erachten diesen Punkt bereits heute als wichtig,“ lautet das Ergebnis der Adobe-Studie.

Die Präsenz und Kundenansprache in den relevanten Kanälen wollen nicht nur gut durchdacht, sondern vor allem sauber orchestriert sein. Aufgrund fehlender Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Unternehmensbereichen und dem noch immer vorherrschenden Silodenken gelingt die Orchestrierung bisher nur wenigen Anbietern. Die Folge: Die Kunden fühlen sich von ihrer Marke umzingelt, wenn sie am selben Tag E-Mails von verschiedenen Abteilungen eines Anbieters erhalten oder beim Surfen im Internet unentwegt dieselben Werbe-Banner (Retargeting) sehen. Mittelfristig muss die Marketing-Automatisierung entlang der digitalen Wertschöpfungskette daher feinnerviger werden, damit die vielfältigen Möglichkeiten des Online Marketings nicht zum Manko werden.

Fazit: CEM ist die Entscheidung für einen Strukturwandel

Bei allen Anfangsschwierigkeiten, die jeder neue Managementansatz mit sich bringt, ist klar: CEM ist mehr als eine Maßnahme zur Optimierung der Kundenzufriedenheit. Unternehmen, die sich für eine Ausrichtung ihrer Organisation zum CEM entscheiden, vollziehen einen umfassenden Wandel bestehender Strukturen und Denkweisen. Sie entwickeln sich von einem produktzentrierten zu einem kundenzentrierten Unternehmen. Dies geht vielfach mit dem Aufbau einer eigenen Customer-Experience-Abteilung einher. Sie ist nicht nur für ein zentralistisches Wissensmanagement zuständig und koordiniert die interne Kundenzusammenarbeit, sondern stellt ein erlebnisorientiertes Marketing in den Fokus. Die Autoren der Studie „Customer Experience Management“ des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung fassen dies so zusammen: „CEM ist die zyklische Koordination unterschiedlicher Managementaufgaben zur ständigen Entwicklung und Anpassung des Marktauftritts und aller Marktangebote, mit dem Ziel, über Kundenloyalität langfristiges Wachstum zu sichern.“ «



Jacqueline Preußer
ist Redakteurin bei
FRANKFURT BUSINESS MEDIA –
Der F.A.Z.-Fachverlag.



Christiane Zimmer
ist Redakteurin bei
FRANKFURT BUSINESS MEDIA –
Der F.A.Z.-Fachverlag.

BUCH & WEB

FACHLITERATUR



Karin Glattes:

Der Konkurrenz ein Kundenerlebnis voraus. Customer Experience Management – 111 Tipps zu Touchpoints, die Kunden begeistern, Springer 2016

In ihrem neuen Fachbuch beschreibt Karin Glattes, wie Unternehmen ihre Kunden nachhaltig begeistern können. Und zwar indem sie nachhaltige Kundenerlebnisse entlang aller Touchpoints der Customer Journey generieren. Das Buch richtet sich an Manager und Marketingexperten aus B2B- und B2C-Unternehmen. Nützliche Praxistipps ergänzt die Autorin um Interviews mit Experten für Customer Experience Management aus Deutschland, Europa und den USA.

Matthias Gouthier, Gabriele Kohler, André Moll (Hg.):

Management der Kundenbegeisterung. Wie Sie Kunden durch Excellence überzeugen, Symposium 2016

Service ist das wesentliche Alleinstellungsmerkmal für Unternehmen in Zeiten, in denen Produkte und Dienstleistungen austauschbar werden. Die Erkenntnis ist nicht neu, doch erst seit 2010 gibt es einen Standard für Service Excellence. Autoren aus renommierten Unternehmen betrachten in dem Fachbuch zwei bedeutende Excellence-Ansätze: den praxisorientierten Ansatz der neu entwickelten DIN SPEC 77224 „Erzielung von Kundenbegeisterung durch Service Excellence“ und das etablierte EFQM-Excellence-Modell.



LINKS

- » www.xrmblog.de
Blog mit Fachbeiträgen rund um das digitale Kundenbeziehungs- und Erlebnismangement und die aktuellen Herausforderungen für Unternehmen.
- » www.mtp.org/magazin
MTP – Marketing zwischen Theorie und Praxis e.V. ist ein Marketingnetzwerk aus Studenten, Professionals, Unternehmen und Wissenschaft. Im MTP-Magazin werden Beiträge rund um Marketingtrends aus Praxis und Wissenschaft vorgestellt.
- » www.insidecrm.com/
Blog in englischer Sprache mit News, Expertenmeinungen und Studienergebnissen rund um den Themenbereich Customer Relationship Management.
- » <http://hafneroncrm.blogspot.de>
Nils Hafner, Autor und Studienleiter am Institut für Finanzdienstleistungen an der Hochschule Luzern, analysiert in seinem Blog Konzepte und Strategien zum Kundenbeziehungsmanagement in Deutschland, Österreich und der Schweiz.
- » blogs.adobe.com/digitaleurope/de/
Blog von Adobe mit Branchennews und Studien zum digitalen Marketing und Customer Experience Management.



Harald Reil:

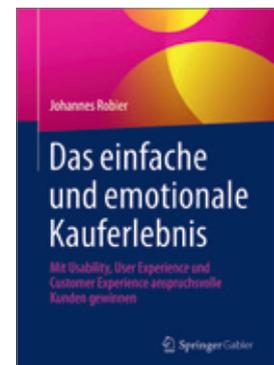
Digitales Customer Experience Management. Oder die spannende Frage: Wie macht man aus Kunden Fans?, Genios Wirtschaftswissen, 2015

Virtuelles Customer Experience Management (CEM) instrumentalisiert über moderne Informations- und Kommunikationstechnologien ein altbewährtes Propagandamittel – den Flurfunk, so eine Kernthese im elfseitigen Essay von Harald Reil über das digitale Kundenerlebnismangement. Mittels eines intelligenten Data Minings könnten Kundenmuster identifiziert werden, so der Autor. Ziel sei eine geschickte Lenkung der Massenmeinung – die eigentliche Aufgabe von CEM.

Johannes Robier:

Das einfache und emotionale Käuferlebnis. Mit Usability, User Experience und Customer Experience anspruchsvolle Kunden gewinnen, Springer 2016

„Warum kauft ein Kunde meine Produkte oder Dienstleistungen?“ Der Autor Johannes Robier ist überzeugt: Der Kunde kauft ein Produkt nicht, weil es einzigartig ist, sondern wegen des „Reason to believe“. Die Unique Selling Proposition erklärt er für überholt und beschreibt die psychologischen Grundlagen der Informationsvermittlung und methodische Anwendungen, wie ein emotionales Käuferlebnis strukturiert erarbeitet werden kann.



GLOSSAR

» Augmented Reality (kurz: AR)

bezeichnet die computergestützte Erweiterung der Realitätswahrnehmung. Bei Augmented Reality wird die Realität durch Zusatzinformationen ergänzt, wobei zwischen der Wahrnehmung und den Zusatzinformationen eine Echtzeit-Interaktion besteht.

» Customer Experience Management (kurz: CEM, CXM)

Deutsch: Kundenerlebnismangement. Bezeichnet den unternehmensstrategischen Ansatz für eine orchestrierte Kundeninteraktion entlang aller Kontaktpunkte (Touchpoints) des (potenziellen) Kunden mit der Marke oder der Dienstleistung des Unternehmens. Im Fokus stehen der Kunde und seine individuellen Bedürfnisse. Ziel ist es, aus zufriedenen Kunden loyale Kunden zu machen und damit Wachstum zu generieren.

» Customer Journey

bezeichnet die „Reise“ (engl. Journey) eines potenziellen Kunden entlang der verschiedenen Touchpoints mit einem Produkt, einer Marke oder einem Unternehmen, bis er eine gewünschte Zielhandlung durchführt.

» Customer Relationship Management (kurz: CRM)

Deutsch: Kundenbeziehungsmanagement. Ist ein strategischer Ansatz zur ganzheitlichen Planung, Steuerung und Durchführung aller interaktiven Prozesse mit den Kunden. Zugrunde gelegt werden vor allem die tatsächlich verfügbaren Informationen über die Kunden, die in einer umfassenden CRM-Datenbank gesammelt und verwaltet werden. Im Gegensatz zum CEM umfasst CRM im klassischen Sinn nicht die direkte Interaktion mit (potenziellen) Kunden entlang deren Customer Journey.

» In-Memory Computing

Daten werden in großem Umfang direkt in schnelleren Speichermedien als der Festplatte abgelegt und analysiert.

» Internet der Dinge

Sensoren, Sicherheitskameras, Fahrzeuge und Produktionsmaschinen kommunizieren miteinander über das Internet, ohne dass Menschen dabei involviert sind.

» Kundenzufriedenheit

bezeichnet die Wahrnehmung und Qualität der Beziehung zwischen Unternehmen und Kunde. Kundenzufriedenheit bildet sich, wenn der Vergleich des Kunden zwischen seiner Erwartung und dem Erfüllungsgrad bzw. der subjektiv wahrgenommenen Leistung positiv ausfällt oder wenn seine Erwartung gar übertroffen wird. Kundenzufriedenheitsanalysen spiegeln in der Praxis meist quantitative Angaben über den Grad der Zufriedenheit eines Kunden mit dem Produkt, der Marke oder dem Unternehmen wider.

» Multichannel Marketing

Deutsch: Mehrkanal-Marketing. Strategischer Ansatz des Handels und Dienstleistungssektors, um (potenzielle) Konsumenten über verschiedene Kommunikationskanäle hinweg zu erreichen. Die Kanäle werden unabhängig voneinander bespielt und sind nicht miteinander vernetzt.

» Mystery Shopping

Testkauf unter anderem für Marktforschungszwecke oder zur Ermittlung der Dienstleistungsqualität eines Anbieters. Die Testkäufe werden von geschulten Beobachtern durchgeführt, die als „normale“ Kunden auftreten und die reale Kundensituation und Servicequalität möglichst objektiv beurteilen sollen.

» Omnichannel Marketing

ist im Gegensatz zum Multichannel Marketing ein kanalübergreifender Ansatz, bei dem alle Informations- und Kaufentscheidungswege der Kunden in ihrer Gesamtheit betrachtet werden. Im Fokus steht nicht allein die integrierte Nutzung der verschiedenen Kundenkontaktkanäle, sondern ebenso die Sicht des Kunden und sein Kaufverhalten.

» Responsive Design

Anpassung des Inhalts und des Layouts einer Website an das Ausgabegerät. Websites, die mit einem reaktionsfähigen (responsiven) Design ausgestattet sind, berücksichtigen die unterschiedlichen Anforderungen der Endgeräte. Ziel ist, dass Websites ihre Darstellung so anpassen, dass sie sich jedem Betrachter so übersichtlich und benutzerfreundlich wie möglich präsentieren.

» Social Service Marketing

bezeichnet einen Ansatz im Social Media Marketing, der die Beziehung mit dem einzelnen Kunden und dem Service an diesem in den Vordergrund stellt. Unternehmen, die Social Service Marketing betreiben, bieten ihren Kundenservice gezielt über soziale Netzwerke und Instant-Messaging-Kanäle oder Microblogging-Kanäle wie Twitter an.

» Touchpoints

Deutsch: Kundenkontaktpunkte. Orte oder Momente, an denen Konsumenten mit Produkten, Marken oder Unternehmen in Berührung kommen. Es wird unterschieden zwischen Touchpoints, die von Unternehmen steuerbar sind – wie Websites, Ladenlokale oder bezahlte Werbung –, und Touchpoints, die nicht oder nur indirekt gesteuert werden können. Dazu zählen zum Beispiel persönliche Meinungen und Empfehlungen von Freunden und anderen Anwendern im Netz.

» Word-of-Mouth-Marketing (kurz: WOMM)

Deutsch: Mund-zu-Mund-Propaganda. Beschreibt eine direkte Kommunikation zwischen den Konsumenten innerhalb eines sozialen Umfelds. Im Zuge des Social Media Marketings erlebt WOMM eine Renaissance, indem versucht wird, gezielt über positive Produktbewertungen und Erfahrungsberichte die Meinung der Konsumenten zu steuern.

AKTUELLE STUDIEN



Managementkompass Data Science

Daten sind der Treibstoff im digitalen Zeitalter. Aus Sicht vieler Manager ist jedoch fraglich, wie sie die stetig wachsenden und komplexer werdenden Datenmengen, geschäftsfördernd und -sichernd nutzen können. Der Managementkompass zeigt die Potenziale für eine strategische Umsetzung von Data Science im Unternehmen auf.

Branchenkompass Public Services

Befragung von 100 Entscheidern aus 100 deutschen Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen zu den aktuellen Herausforderungen und den bis 2018 geplanten Maßnahmen. Schwerpunkte sind E-Government mit einem Fokus auf Bürgerkonten, Kooperationen, Bürgerbeteiligung und Business Intelligence, aber auch die Versorgung der Flüchtlinge.



Studie Digitale Exzellenz

In einer gemeinsamen Studie haben die Universität Hamburg, HITeC e. V. und Sopra Steria Consulting eine Bestandsaufnahme zur Digitalisierung deutscher Unternehmen und Behörden vorgenommen. Die Untersuchung zeigt, dass die Vorbereitung auf den Transformationsprozess und der Umsetzungsgrad auf dem Weg zur Digitalen Exzellenz erheblich variieren.

IMPRESSUM

Haftungsausschluss: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen Redaktion, Verlag und Herausgeber keine Gewähr.

© Juni 2016

Sopra Steria GmbH
Hans-Henny-Jahnn-Weg 29, 22085 Hamburg

FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – Der F.A.Z.-Fachverlag
Bismarckstraße 24, 61169 Friedberg
(zugleich auch Verlag;
Geschäftsführung: Torsten Bardohn, Dr. André Hülsbömer
Vorsitzender der Geschäftsleitung: Bastian Frien)

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien.

Titelfoto: © Rene_Keller/iStock/Thinkstock/Getty Images

ISBN: 978-3-945999-27-1

Verantwortliche Redakteurin: Jacqueline Preußner, Christiane Zimmer
Redaktionelle Mitarbeit: Andrea van Baal
Gestaltung und Satz: Christine Lambert
Lektorat: Juliane Streicher

Druck und Verarbeitung: Bosch Offsetdruck GmbH
Alpenroder Straße 14, 65936 Frankfurt am Main
www.boschendruck.de

Mit Ökofarben auf umweltfreundlichem Papier gedruckt.
Diese Studie wurde klimaneutral hergestellt. Der CO₂-Ausstoß wurde durch Klimaschutzprojekte kompensiert.



Ansprechpartner

Sopra Steria GmbH

Corporate Communications
Birgit Eckmüller
Hans-Henny-Jahnn-Weg 29
22085 Hamburg
Telefon: (040) 2 27 03-52 19
Telefax: (040) 2 27 03-12 19
E-Mail: birgit.eckmueller@soprasteria.com

FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – Der F.A.Z.-Fachverlag

Jacqueline Preußner
Postfach 20 01 63
60605 Frankfurt am Main
Telefon: (069) 75 91-19 61
Telefax: (069) 75 91-19 66
E-Mail: jacqueline.preusser@frankfurt-bm.com

ISBN: 978-3-945999-27-1



9 783945 999271