

Phil Winters

Customer Strategy

Aus Kundensicht denken und handeln

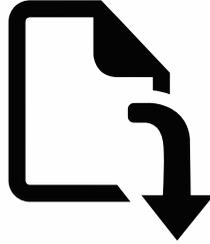


HAUFE.

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.



Ihre Arbeitshilfen zum Download:

Die folgenden Arbeitshilfen stehen für Sie zum Download bereit:

- Einführungsvideo von Phil Winters
- White Paper zur Customer IMPACT Agenda
- Arbeitsblätter (Entscheidungszyklus, Touchpoints, B2B-Aufgaben etc.)
- PPT-Präsentation für einen 2-tägigen Customer IMPACT Workshop
- u.v.m.

Den Link sowie Ihren Zugangscode finden Sie am Buchende.

Customer Strategy

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-648-08299-7 Bestell-Nr. 10400-0002

ePub: ISBN 978-3-648-08300-0 Bestell-Nr. 10400-0101

ePDF: ISBN 978-3-648-08301-7 Bestell-Nr. 10400-0151

Phil Winters

Customer Strategy

2. Auflage 2016

© 2016 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Produktmanagement: Jutta Thyssen

Lektorat: Peter Böke, Berlin

Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, Freiburg

Umschlag: RED GmbH, Krailing

Druck: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur zweiten Auflage	11
Vorwort zur ersten Auflage	15
Teil 1: Die Kundenperspektive verstehen	17
1 Der Kunde und das Kundenerlebnis	19
1.1 Die Bedeutung der Kundenperspektive für das Unternehmen	20
1.2 Wer oder was ist ein Kunde?	21
1.3 Das Kundenerlebnis – eine erweiterte Definition	22
2 Die Perspektive des Kunden	27
2.1 Den Kundenentscheidungszyklus verstehen und definieren	28
2.2 Das Kundenerlebnis – eine Definition aus der Kundenperspektive	30
2.3 Kundensegmente neu definieren	38
3 Die Customer-IMPACT-Methode	43
3.1 Die fünf Stufen der IMPACT-Methode	44
3.2 Die IMPACT-Methode im B2B-Umfeld	46
Teil 2: Die Kundenperspektive einnehmen	49
4 Die Kundenperspektive im Unternehmen verankern	51
4.1 Visualisierung der Kundenperspektive	52
4.2 Die Sprache des Kunden verwenden	56
4.3 Meilensteine im Entscheidungszyklus bestimmen	57
4.4 Touchpoints identifizieren und priorisieren	58
4.5 Wettbewerbsvorteile über neue Touchpoints	63
4.6 Der Entscheidungszyklus bei Produkten mit einer Probeversion	65
4.7 Der Entscheidungszyklus bei gemeinnützigen Organisationen	67
4.8 Organisationen mit vielen Transaktionen	69
4.9 Organisationen mit wenig Kundenkontakt	71
4.10 Der Entscheidungszyklus und unvorhergesehene Ereignisse	73
5 Die Kundenperspektive im B2B-Umfeld	81
5.1 Das Kaufverhalten der Kunden verändert sich	82
5.2 Beispiele für komplexe Entscheidungszyklen	87
5.3 B2B und B2C – Beispiele für mehrfache Kundengruppen	88

5.4	Die Meilensteine im B2B-Kundenentscheidungszyklus	90
5.5	Der Kunde, Sie und Ihre Partner – Wer übernimmt welche Aufgaben? . . .	91
5.6	Branchen- und produktübergreifende Entscheidungszyklen	93
5.7	Was bedeutet die Kundenperspektive für die Website und den Vertrieb? . . .	94
6	IMPACT-Strategien für kleine und mittlere Unternehmen (KMU)	97
6.1	Die Bedeutung der KMU für die Wirtschaft	98
6.2	Typische Eigenschaften von KMU	98
6.3	Wie kann die Einnahme der Kundenperspektive den KMU helfen?	100
6.4	Welche Touchpoints werden für eine Weiterempfehlung genutzt?	102
6.5	Zusammenfassung: Was KMU aus diesem Buch lernen können	106
7	Die Bedeutung von Kundendaten und das Gegenseitigkeitsprinzip . . .	109
7.1	Ein neues Kundenverständnis	110
7.2	Das Prinzip der Gegenseitigkeit und der Wert von Kundendaten	113
7.3	Der Wert persönlicher Daten	115
7.4	Die sieben Prinzipien des Gebens und Nehmens	118
7.5	Zusammenfassung: Das Gegenseitigkeitsprinzip im Entscheidungszyklus . . .	125
8	Touchpoint-Choreografie	127
8.1	Das Zusammenspiel von Touchpoints koordinieren	128
8.2	Was folgt nach der ersten Kontaktaufnahme des Kunden?	130
8.3	Wie lässt sich die Touchpoint-Choreografie im B2B-Umfeld anwenden? . . .	138
8.4	Touchpoint-Choreografie bei Entscheidungsschritten und besonderen Ereignissen	139
9	Big Data – Kundendaten sammeln und auswerten	143
9.1	Big Data und Customer Intelligence	144
9.2	Woher kommen die Kundendaten?	146
9.3	Kundendaten individualisieren	148
9.4	Kundendaten auswerten und analysieren	151
9.5	Die Anwendung von Data Mining auf den Geschäftsbereich	156
10	Mit den sozialen Medien erfolgreich umgehen	163
10.1	Kommunikation zwischen Menschen – und Organisationen?	164
10.2	Communities verstehen: intensive Datenauswertung	166
10.3	Communities pflegen oder neugründen?	173
10.4	Kommunikation in beide Richtungen	177
11	Kundenzufriedenheit messen und systematisch verbessern	179
11.1	Bewährte Messmethoden und ihre Schwächen	180
11.2	Der Unterschied zwischen Zufriedenheit und Begeisterung	183

11.3	So lässt sich die Kundenbegeisterung am Touchpoint bewerten und messen	186
11.4	Stufen der Leistungserfüllung	193
12	Die Mitarbeiter des Unternehmens – ein wichtiger Touchpoint	197
12.1	Mitarbeiter fördern und entwickeln	198
12.2	So nutzen Ihre Mitarbeiter die Touchpoints der sozialen Medien	202
12.3	Die veränderte Rolle der Vertreter	205
Teil 3: Die Einführung der Kundenperspektive im Unternehmen		213
13	Den Entscheidungszyklus Ihrer Kunden bestimmen	215
13.1	Schritt 1: Die Kundenperspektive bestimmen	216
13.2	Schritt 2: Geschäftsziele definieren	218
13.3	Schritt 3: Konzentration auf ausgewählte Kundengruppen	218
13.4	Schritt 4: Den Kundenentscheidungszyklus bestimmen	220
13.5	Schritt 5: Meilensteine im Entscheidungszyklus festlegen	223
13.6	Schritt 6: Den Entscheidungszyklus visuell darstellen	224
13.7	Schritt 7: Touchpoints identifizieren	226
13.8	Schritt 8: Touchpoints priorisieren	229
13.9	Schritt 9: Die IMPACT-Methode auf die Touchpoints anwenden	230
13.10	Schritt 10: Ereignisse aufzeichnen	235
13.11	Schritt 11: Die Mitarbeiter für die Kundenperspektive gewinnen	236
14	Organisation und Ablauf eines Customer-IMPACT-Workshops	239
14.1	Die Organisation des Workshops	240
14.2	Der erste Tag des Workshops	245
14.3	Den Entscheidungszyklus visuell darstellen	249
14.4	Der zweite Tag des Workshops	256
15	Die IMPACT-Methode in der Praxis anwenden	259
15.1	Konzentrieren Sie sich auf ein Geschäftsthema	260
15.2	Bestimmen Sie, wer welche Aufgaben übernimmt	261
15.3	Größeren Nutzen aus den verfügbaren Daten ziehen	263
15.4	Den Kaufprozess des Kunden aktiv unterstützen	265
15.5	Den Entscheidungszyklus in Ihr CRM-System integrieren	270
Danksagung		272
Abbildungsverzeichnis		274
Literaturverzeichnis		277
Stichwortverzeichnis		283

Vorwort zur zweiten Auflage

Ich kann es kaum glauben, dass ich bereits an einer zweiten Auflage dieses Buches arbeite! Seit der Erstauflage von *Customer Strategy: Aus Kundensicht denken und handeln* sind noch nicht einmal zwei Jahre vergangen. Und dennoch hat sich auf diesem Gebiet in so kurzer Zeit so viel getan, dass sich eine zweite Auflage bereits mehr als lohnt.

Was gibt es Neues – zumindest in diesem Buch?

Im Jahr 2015 hatte ich das Glück, von einem großen Softwareunternehmen¹ gefördert zu werden, das großes Vertrauen in mich und meine IMPACT-Methode setzte. Das Unternehmen organisierte weltweit Veranstaltungen (an 12 verschiedenen Orten auf vier Kontinenten), bei denen ich mehr als 2.000 Personen im Rahmen von kompakten Halbtagesworkshops die IMPACT-Methode näher bringen und sie darin schulen konnte, die Perspektive ihrer Kunden einzunehmen. Um die 60 % der Teilnehmer arbeiteten für B2B-Unternehmen (die übrigen Teilnehmer überwiegend für B2C-Unternehmen) aus 20 verschiedenen Branchen und den unterschiedlichsten Berufsfeldern und Fachbereichen. Bisher habe ich die Workshops in den folgenden Sprachen durchgeführt: Englisch, Spanisch, Norwegisch und Deutsch.

Ich habe wertvolles Feedback von Leuten erhalten, die bereits mehr oder minder erfolgreich andere Methoden zur Darstellung der Kundenerfahrung in den verschiedenen Phasen ihrer Entscheidung angewandt hatten. Anderen wiederum ist es wichtig, die im Kundenverhalten auftretenden Änderungen auf konkrete Weise zu dokumentieren. Einzelne Personen nahmen auch aus purer Neugier an den Workshops teil. Sie wollten einfach verstehen, was es mit dieser ganzen Thematik auf sich hat. Und glauben Sie mir – es kam während der Schulungen zu einigen Aha-Momenten.

Aus den Schulungen wurde mir klar, dass jede Methode, die den Teilnehmern zur Verfügung gestellt wird, zweckmäßig und praktikabel sein muss. Man benötigt mehr als nur ein schönes Diagramm mit Beschreibungen: man benötigt einen Plan, der konkrete Maßnahmen nach sich zieht. Aus diesem Grund habe ich das

¹ Das Unternehmen SugarCRM hat mir die nötige Freiheit und Unterstützung gegeben, um weltweit mit einem von mir zusammengestellten Team nach meinem Gutdünken Schulungen durchzuführen. Aber was hatte SugarCRM selbst davon? Nun, der Name des Unternehmens wird mittlerweile mit einem übergeordneten Trendthema in Zusammenhang gebracht, bevor potenzielle Kunden sich überhaupt ernsthaft mit dem Kauf einer CRM-Software beschäftigen. Und vielleicht erinnern sich die Workshop-Teilnehmer (und Sie) dank der Kundenperspektive bei ihrer Kaufentscheidung für eine CRM-Software an den Namen dieses Unternehmens.

vergangene Jahr damit verbracht, diesen »praktischen« Aspekt noch besser herauszuarbeiten, nicht nur durch die öffentlichen Workshops, sondern auch durch die Zusammenarbeit mit einer Reihe beeindruckender Unternehmen, die mich darum gebeten hatten, ihre spezifischen Kundenerlebnisketten zu analysieren. Zudem gehörte es zu den Prämissen der Erstauflage des Buches, den Blickwinkel zu wechseln und nicht mehr vom »Verkaufen« zu sprechen, sondern vom »Unterstützen des Kaufprozesses«. In der Zwischenzeit ist mir klar geworden, dass man noch einen Schritt weiter gehen muss: Manchmal müssen wir die Kunden bei der Hand nehmen und sie durch einen komplexen Entscheidungszyklus führen, mit dem sie überhaupt nicht vertraut sind (wir aber schon!). Das ist die Quintessenz des neuen Kapitels 15 »Die IMPACT-Methode in der Praxis anwenden«.

Ein weiterer Aspekt wurde von einigen B2B- (und bestimmten B2C-Unternehmen) ins Spiel gebracht: Oft gibt es eine Person, die als Mittelsmann zwischen uns, unseren Produkten/Dienstleistungen, und dem Endkunden fungiert, mit dem wir letztendlich in Kontakt treten wollen. Um diese Beziehung kümmern sich in bestimmten Phasen unter Umständen interne oder externe Vertreter Ihres Unternehmens. Auf dieses Phänomen können wir in den unterschiedlichsten Branchen treffen, wie zum Beispiel in der Autoindustrie, bei Privatbanken, Versicherungen, Pharmaunternehmen (wo Ärzte als Vertreter fungieren), in der verarbeitenden Industrie oder bei allen Unternehmen, die mit Partnern, Vertriebspartnern oder Zwischenhändlern zusammenarbeiten. Wie man sieht, ist dies ein weit verbreitetes Phänomen! Und genau darin liegt eine wirkliche Herausforderung, da die »Kundenperspektive« auch diese Vertreter mit in Betracht ziehen muss, die ihrerseits ihre eigenen Perspektiven und Entscheidungszyklen haben. (»Bin ich an einem schnellen Geschäft interessiert, bei dem ich die höchsten Margen erzielen kann, oder muss ich andere Bedürfnisse des Endkunden in Betracht ziehen? Welches Produkt oder welche Leistung sollte ich in diesem Zusammenhang am besten anbieten?«)

Aufgrund solcher Überlegungen habe ich mich gemeinsam mit mehreren Unternehmen intensiv mit dieser Thematik beschäftigt, um schließlich herauszufinden, dass auch in diesem Fall die IMPACT-Methode sehr gut funktioniert, auch wenn man den Ansatz etwas anpassen muss. Im Kapitel 12 gehe ich auf das neu erlangte Wissen ein und stelle interessante Fallstudien vor.

Manche Dinge ändern sich nie

Viele Teilnehmer, mit denen ich auf Veranstaltungen, nach Eröffnungsvorträgen oder während meiner Schulungen sprach, fragten mich, ob sich das Konzept der »Customer Journey Mapping« von meiner Customer IMPACT Agenda unterscheidet. Diese beiden Ansätze scheinen sich zu ähneln.

Die Antwort ist: nur wenig und dennoch eigentlich in allem! Für den schwammigen und momentan sehr populären Begriff »Customer Journey Mapping« (Darstellung der Kundenerlebniskette) kann man nicht wirklich eine konkrete Definition, ein konkretes Entstehungsdatum oder einen konkreten Entstehungsort festmachen. Vielmehr wird damit laut allgemeinem Verständnis eine *strukturierte Methode zur Bestimmung des Kundenerlebnisses* bezeichnet. Das *Smashing Magazine* unternimmt den folgenden Beschreibungsversuch: »Beim Customer Journey Mapping werden die einzelnen Phasen der Kundenerlebniskette beschrieben: vom ersten Kontakt, über den regelmäßigen Austausch mit dem Kunden bis hin zur längerfristigen Kundenbeziehung.«²

Der Artikel des *Smashing Magazine* geht anschließend weiter ins Detail. Das einzige Problem mit den meisten Customer-Journey-Bestimmungsmethoden besteht darin, dass sie ihre Aufzeichnung *erst dann* beginnen, wenn der Kunde zum ersten Mal mit *Ihnen* (also Ihrem Unternehmen) in Kontakt tritt. Dahingegen versuchen wir bei der Customer IMPACT Agenda – die auch eine Methode zur Darstellung des Kundenerlebnisses ist – mit der Aufzeichnung viel früher zu beginnen: Es wird zum Beispiel untersucht, was in den Köpfen potenzieller Kunden (und/oder in deren Unternehmen) in der Vorkontaktphase vorgeht und was Kunden dazu bewegt, diesen ersten Kontakt mit Ihrem (oder anderen) Unternehmen herzustellen. Hierbei ist vielleicht der wichtigste Punkt: bei vielen dieser Schritte, Maßnahmen und Aktivitäten, die potenzielle Kunden während der Entscheidungsfindung unternehmen, findet noch keine Auseinandersetzung mit Ihrem Produkt oder Ihrer Dienstleistung statt – vielleicht werden Kollegen um Hilfe bei der Entscheidungsfindung gebeten oder man versucht, sich gemeinsam auf ein Vorgehen zu einigen oder beschäftigt sich mit all den anderen Aufgaben, die im Rahmen einer größeren Kaufentscheidung anstehen und die weit über den simplen Kauf eines Produktes hinausgehen! Und selbst wenn Sie die Erstauflage dieses Buches noch nicht gelesen, keine meiner Eröffnungsreden gehört und auch an keinem meiner Workshops teilgenommen haben, denke ich, wird Ihnen sofort klar, warum diese Vorkontaktphase eine so wichtige Rolle spielen kann.

Meiner Meinung nach besteht ein weiterer großer Unterschied in der Frage, worauf man während der Durchführung der Übung seinen Fokus richtet. Die meisten Kundenerlebnisprogramme knüpfen hier zu schnell an Kanäle und Touchpoints (E-Mail, Facebook etc.) an. Das ist nicht wirklich verwunderlich, denn schließlich hat in diesem Bereich in den letzten Jahren ein großer Umbruch stattgefunden.

² <http://www.smashingmagazine.com/2015/01/all-about-customer-journey-mapping/>
(Abrufdatum: 13. November 2015).

Jedermann versucht herauszufinden, wie man sich diese neuen Touchpoints am besten zunutze machen kann. Aus der Kundenperspektive lässt sich ein bestimmter Touchpoint (zum Beispiel eine Website) auf unterschiedlichste Weise benutzen, *je nachdem wer was wissen möchte und in welcher Phase des Entscheidungszyklus sich der Kunde gerade befindet*. So beschäftigt sich zwar auch die Customer-IMPACT-Agenda eingehend sowohl mit digitalen als auch mit klassischen Touchpoints, sie tut dies aber immer im Hinblick auf die verschiedenen Phasen des Entscheidungszyklus. Im Kapitel 15 beschäftige ich mich deswegen eingehend mit der korrekten Bestimmung von Touchpoints.

Und ich habe nicht nur den Referenzteil des Buches aktualisiert, sondern auch das online verfügbare Workshop-Material auf den neuesten Stand gebracht, das jedem, der dieses Buch kauft (erneut) zum Download zur Verfügung steht. Und für diejenigen unter Ihnen, die um mehr praktische Tipps zur Durchführung ihrer eigenen Workshops gebeten haben, gibt es gute Neuigkeiten: Aufgrund der großen Nachfrage ist es mir mittlerweile nicht mehr möglich, alle Workshops persönlich durchzuführen. Aus diesem Anlass habe ich begonnen, einige talentierte Kandidaten zu schulen und zu zertifizieren, die an meiner statt Workshops abhalten können.

Falls Sie Interesse an qualifizierten Schulungsleitern haben, gerne selbst eine Qualifikation erwerben oder einfach immer hinsichtlich der Kundenperspektive auf dem neuesten Stand sein möchten, abonnieren Sie meinen Newsletter unter www.ciagenda.com. Ich versende ihn nicht oft und nur dann, wenn er wirklich etwas Neues, für Sie praktisch Anwendbares enthält.

Ich wünsche Ihnen für Ihre Vorhaben viel Erfolg,

Phil Winters

Heidelberg, im April 2016

Vorwort zur ersten Auflage

Wie ich lernte, die Kunden zu verstehen

Die (wahre) Legende von Johnny Appleseed (dt. Hans Apfelkern) hat mich schon immer begeistert. Sein Leben und seine Errungenschaften dienten mir oft als Inspiration. Für alle, die ihn nicht kennen, hier nun eine kurze und von mir interpretierte Zusammenfassung seines Lebens und Wirkens:

Johnny Appleseed (eigentlich John Chapman, 1774–1845) war ein beflissener Züchter von Apfelbäumen, der diese in weiten Regionen der Vereinigten Staaten zu einer Zeit einführte, in der die Siedler westwärts zogen, um neue Territorien zu erobern.¹ Schon zu seinen Lebzeiten ging ihm der Ruf voraus, von seiner Sache und dem Wert seines Produkts fest überzeugt zu sein. Robert Price, der unumstrittene Experte zu John Chapman, schreibt in der 1954 erschienenen Biografie »Johnny Appleseed, Mann und Mythos«:

»Dieser Mann widmete sich der Aussaat und Aufzucht von Apfelbäumen mit einer solchen Leidenschaft, Hingabe und Beharrlichkeit, dass die wenigen Siedler, die sich zu jener Zeit anschickten, neue Territorien zu besiedeln, ihn mit einer fast abergläubischen Bewunderung betrachteten.«²

Johnny Appleseed fühlte sich in der Wildnis zu Hause und legte immer ein paar Jahre vor Eintreffen der nächsten Siedler neue Baumschulen in unbewohnten Gegenden an, mit dem Ziel, die jungen Bäume dann an die Siedler verkaufen zu können. Obwohl auch andere Leute Obstbäume anpflanzten, wurde Johnny Appleseed aufgrund seiner Betriebsamkeit und seiner Marketingstrategie zu einer amerikanischen Legende. Price fährt fort:³

»Was letztendlich Johns Geschäft mit jungen Setzlingen so besonders machte war, dass er es schaffte, diese auf eine sich immer weiter nach Westen bewegende Grenzlinie einzustellen. Kaum ein anderer Züchter verstand es, sein Leben und sein Geschäftsmodell in gleichem Maße danach auszurichten.«

Das Kundenverhalten hat sich seit dem frühen 19. Jahrhundert dramatisch verändert

Johnny Appleseed bot seinen Kunden ein sehr gefragtes Produkt zu einem fairen Preis an, konnte sich folglich über eine konstante Nachfrage freuen und musste

1 Wikipedia, Eintrag »Johnny Appleseed«, Abrufdatum: 12. November 2015, en.wikipedia.org/wiki/Johnny_Appleseed.

2 Price, Robert. *Johnny Appleseed, Man and Myth*, Gloucester, MA, Indiana University Press, 1967, S. 1.

3 a. a. O., S. 38–39.

nicht mit anderen Mitbewerbern um die Gunst seiner Kunden streiten. Heute gilt dieser Grundsatz leider nicht mehr. Bedingt durch die Vielfalt an Anbietern und Lieferanten sowie den einfachen Zugang zu zahlreichen Informationsquellen und Kommunikationsmöglichkeiten beeinflusst der Kunde die Marktstrukturen in großem Ausmaß. Durch die sozialen Medien haben die Konsumenten die Kontrolle darüber erlangt, wie ihnen ein Produkt »angepriesen« wird, was zur Folge hat, dass ehemals erfolgreiche Marketingtechniken heute nicht mehr dieselbe Wirkung zeigen: Wenn die Werbebotschaft den potenziellen Kunden erreicht, hat dieser seine Entscheidung wahrscheinlich schon getroffen – möglicherweise für das Produkt eines Mitbewerbers. Organisationen und Unternehmen müssen folglich ihr Verständnis des »Kundenerlebnisses« neu überdenken – vor allem dessen Beginn und dessen Ende – um ihre Botschaft im Wettbewerb erfolgreich platzieren zu können. Bei dieser Umorientierung ist vor allem ein Schritt wichtig: Sie müssen die Kundenperspektive einnehmen. Mit anderen Worten, Sie müssen Ihr Unternehmen aus der Außenperspektive betrachten, genauso, wie es Ihre Kunden tun.

Schwierig, aber lohnenswert

Die Dinge aus dem Blickwinkel eines Kunden zu betrachten ist ein schwieriges Unterfangen. Es umfasst alle Phasen des Entscheidungsprozesses eines Kunden und alle möglichen Touchpoints – also direkte und indirekte Berührungspunkte mit Ihrem Unternehmen – die dazu dienen, Informationen für die Entscheidungsfindung zu sammeln. Aber wer die Mühen auf sich nimmt, entdeckt interessante neue Kundensegmente und Geschäftsprozesse.

Im digitalen Kommunikationszeitalter ist es für Unternehmen besonders wichtig, die Kundenperspektive einzunehmen, um effektive und moderne Kommunikationsstrategien entwickeln zu können. Genau darum geht es in diesem Buch: Wir zeigen Ihnen auf, wie Sie Ihre Marke, Ihre Organisation oder Unternehmen und Ihre Produkte aus den Augen der Kunden betrachten können. Wir geben Ihnen eine Methode (die IMPACT-Methode) an die Hand, nach der Sie Ihre internen Ressourcen adäquat einsetzen und Maßnahmen durchführen können, die speziell für Ihr Unternehmen geeignet sind. Zudem stellen wir mit der Customer IMPACT Agenda dar, wie eine strukturierte Interaktion mit Ihren Kunden in der Praxis funktionieren kann. Wir illustrieren die Ideen und Denkmodelle mit aktuellen Beispielen aus führenden Unternehmen und unterstützen Sie dabei, den gesamten Prozess in Ihrem eigenen Unternehmen praktisch umzusetzen.

Fällt die Saat der Neugier bei Ihnen auf fruchtbaren Boden? Dann lade ich Sie auf eine Reise ein, bei der Sie Ihr Unternehmen aus einer ganz anderen Perspektive kennen lernen werden, nämlich aus der Kundenperspektive.

Phil Winters

Teil 1:

Die Kundenperspektive verstehen

In diesem Teil beschreiben wir die grundlegenden Ideen, auf denen die Customer IMPACT Agenda aufbaut: Welche Bedeutung hat das Kundenerlebnis, wo beginnt es und wo endet es? Sie werden von den neuen Erkenntnissen überrascht sein! Im zweiten Teil gehen wir auf die Kundenperspektive ein. Wir betrachten Unternehmen und andere Organisationen (z. B. öffentliche Einrichtungen, Vereine etc.) von außen nach innen, genauso, wie es ein Kunde tut.

In diesem Buch geht es um etwas ganz Grundsätzliches – nämlich darum, das Verhalten unserer Kunden zu verstehen. Wir betrachten dabei die Art und Weise, wie Menschen Kaufentscheidungen treffen oder Dinge tun, an denen wir – als Unternehmen, Hersteller und Anbieter von Produkten oder Dienstleistungen – interessiert sind. Und wir gehen auf die vielen unterschiedlichen Kommunikationswege (Touchpoints) ein, über die sich Kunden Informationen zu einem bestimmten Thema beschaffen. Nach dem Prinzip »kleine Schritte, große Wirkung« zeigen wir Ihnen im dritten Teil des Buches auf, wie Sie Ihre begrenzten Ressourcen – zum Beispiel an Personal und Geld – für den bestmöglichen IMPACT einsetzen können.

Wagen Sie es, die Dinge aus einem neuen Blickwinkel zu betrachten und manche fest etablierte Marketingtheorie über Bord zu werfen? Wenn ja, dann lesen Sie weiter.

1 Der Kunde und das Kundenerlebnis

Zum besseren Verständnis unserer Kunden müssen wir uns erst einmal von einigen veralteten Vorstellungen zu Märkten und Marketing verabschieden. Dann müssen wir beginnen, so zu denken, wie unsere Kunden es tun. Im traditionellen Marketing beginnt das Kundenerlebnis erst, wenn ein Kunde ein Produkt oder eine Dienstleistung gekauft hat und zu nutzen beginnt. Durch diese Sichtweise fällt ein großer Bereich des eigentlichen Kundenerlebnisses unter den Tisch. Eine sinnvolle Interpretation der Interaktionen, die stattfinden, *bevor* ein Kunde überhaupt direkt mit Ihrem Unternehmen in Kontakt tritt, kann jedoch weitreichende Auswirkungen auf Ihren Geschäftserfolg haben.

1.1 Die Bedeutung der Kundenperspektive für das Unternehmen

Der gemeinsame Nenner, den alle Unternehmen aufweisen, mit denen ich zusammengearbeitet habe, ist, dass sie bereits kundenorientiert sind. Höchstwahrscheinlich trifft das allgemein auf alle existierenden Unternehmen zu. Ohne Ausnahme! Sie müssen es ja sein, um ein Produkt oder eine Dienstleistung verkaufen oder um ein Angebot für eine bestimmte Zielgruppe entwerfen zu können. Dies gilt nicht nur für Unternehmen aus den Bereichen Business-to-Consumer (B2C) und Business-to-Business (B2B), sondern auch für Regierungsinstitutionen, Wohlfahrtsverbände und gemeinnützige Organisationen sowie religiöse Einrichtungen. Ganz einfach ausgedrückt: Wären sie nicht kundenorientiert, dann würden sie wahrscheinlich nicht (mehr) existieren.

Jedoch erliegen die meisten dieser Unternehmen und Organisationen auch dem Missverständnis, dass ihre *Kundenorientierung* allein schon darin besteht, ihre Kunden und deren Wünsche zu kennen und zu verstehen. Viele Unternehmen begehen den Fehler, die »Kundenperspektive« mit dem Verständnis des Marktes gleichzusetzen. Jedoch gibt es für kein Unternehmen so etwas wie »den einen Markt«. Es *gibt vielmehr* Kundengruppen, die die gleichen Bedürfnisse, Verhaltensweisen und Werte aufweisen. Manchmal handelt es sich hier um sehr große Gruppen, die in ihrer Gesamtheit für ein Unternehmen ein sehr großes Absatzpotenzial darstellen. Jedoch gibt es innerhalb der meisten Zielgruppen zu viele Unterschiede, um ganz einfach eine standardisierte Marktdefinition zugrunde zu legen. Die gesamte Kundenstrategie auf dieser Annahme zu basieren, könnte zu einem gefährlichen Unterfangen für ein Unternehmen werden. Vielmehr ist hier ein fundierter Einblick nötig, mit dessen Hilfe man seine Zielgruppen genau bestimmen und verstehen lernen kann.



Zum Begriff des Kundenlebenszyklus

Unter den vielen kundenorientierten Marketingpraktiken ist vor allem eine Bezeichnung besonders irreführend – und zwar der sogenannte »Kundenlebenszyklus« – wenn es eigentlich um Produkte geht.

Obwohl der Kundenlebenszyklus als strategisches Instrument weithin anerkannt ist, spiegelt er den Verlauf und die Änderungen in der Kundenbeziehung nicht korrekt wider. Ein Kundenlebenszyklus beschreibt den typischen Ablauf einer Kundenbeziehung zu einem Produkt. Je mehr das Unternehmen über diesen Ablauf weiß, desto eher kann es bestimmte Maßnahmen ergreifen, um den Kunden weiterhin von der Nutzung seiner Produkte zu überzeugen und zu verhindern, zu einem anderen Produkt zu wechseln.

Der Kunde wird nicht mit unserem Produkt »geboren«, vielmehr beginnt er irgendwann, es zu verwenden. Ebenso wenig »stirbt« er am Ende, möglicherweise wird er einfach der Kunde eines anderen Anbieters. Was stirbt sind also unsere Produkte – und bei einer schlechten Erfahrung – unter Umständen unsere gesamte Marke. Der Kunde ist immer noch am Leben und wohlauf und wahrscheinlich gut damit bedient, sich für das Produkt oder die Dienstleistungen eines Mitbewerbers entschieden zu haben.

Eine weitere Falle besteht in der falschen Annahme, dass die »Kundenperspektive« durch die Sicht des Unternehmens auf seine Kunden bestimmt werden kann. Diese Perspektive von innen nach außen ist durchaus wichtig, denn sie erlaubt uns, unsere Personalplanung, unsere Prozesse, IT-Systeme und Methoden der Informationsbeschaffung und des Informationsaustausches auf unsere Kunden und möglichen Neukunden abzustimmen. Dennoch handelt es sich hierbei nicht um die eigentliche Perspektive des Kunden. Viele Initiativen des Customer Relationship Managements (CRM-Initiativen) fallen in diese Kategorie. Die erfolgreichsten Initiativen sind wahrscheinlich diejenigen, die sich damit beschäftigen haben, wie Sie den Blick des Unternehmens auf den Kunden richten können.

Schließlich haben meiner Erfahrung nach alle Unternehmen und Organisationen auch etwas anderes gemein: nämlich das Bedürfnis, den Kunden auf strukturierte Art und Weise zu definieren, und zwar *aus der Sicht des Kunden selbst*. Und genau davon handelt dieses Buch. Es beinhaltet für jede Art von Organisation praktische Ratschläge, wie sie sowohl ihre Kunden als auch ihre Interaktion mit diesen Kunden bestimmen können. Hier ist es hilfreich, in einem ersten Schritt, die Perspektive des Kunden selbst besser zu verstehen.

1.2 Wer oder was ist ein Kunde?

Lassen Sie uns erst einmal klären, was ein Kunde ist. In der herkömmlichen Definition ist ein Kunde eine Person, die Produkte oder Dienstleistungen kauft oder erhält (siehe Info-Kasten). Besser scheint jedoch die »viel weiter gefasste Bedeutung *einer Person, mit der man zu tun hat* zu passen, [welche] bereits im Jahr 1540 verfasst wurde« und dennoch sehr modern wirkt.¹ Konsumenten, Sportfans, Ärzte, Warenabnehmer, Wähler oder Gemeindemitglieder stellen somit Beispiele für Kunden dar.

¹ Online Etymology Dictionary, Eintrag »customer«, Abrufdatum: 11. November 2015, www.etymonline.com/index.php?term=customer.



Definition: Kunde

1. **Allgemein:** Eine Person, die Produkte (Waren oder Dienstleistungen) erhält oder konsumiert und die Möglichkeit hat, unter verschiedenen Produkten und Lieferanten auszuwählen.²
2. Ein B2B-Kunde ist eine Person oder eine Gruppe von Personen in einer Organisation oder einem Unternehmen, die Entscheidungen für den Kauf von Produkten oder der Inanspruchnahme von Dienstleistungen im Auftrag des Unternehmens trifft.

Es ist also wichtig, jeden, der als Abnehmer eines Produkts, einer Dienstleistung oder als Partner eines Tauschgeschäftes infrage kommt, als einen *Kunden* zu betrachten. Diese Person zeichnet sich durch bestimmte Charakterzüge aus, durch Verlangen, Wünsche und Bedürfnisse sowie Aktivitäten, die ihn oder sie einzigartig machen. Dieses Verständnis des Kundenbegriffs ist schon viel weiter gefasst als jenes, das dem traditionellen Direktmarketing zugrunde liegt: Der Kunde ist hier der Endverbraucher, der etwas kauft.

Aber der allgemein verbreitete Kundenbegriff hört nicht beim Individuum auf. Als Kunde wird auch eine Gruppe von Personen definiert, die etwas gemein haben, wie zum Beispiel einen Haushalt, ein Geschäft, eine Agentur, eine Behörde oder eine Unternehmensgruppe: im Wesentlichen also eine Gruppe, die als Zielgruppe für neue Produkte oder Dienstleistungen infrage kommt. In diesem Buch werden wir auf die Meinung vieler Marketingexperten eingehen, die behaupten, dass Business-to-Business-Beziehungen (B2B-Beziehungen) nicht mit Business-to-Consumer-Beziehungen (B2C-Beziehungen) in Verbindung stehen oder sie zumindest riesige Unterschiede aufweisen. Aber sie könnten mit dieser Behauptung nicht falscher liegen! Denn letztendlich handelt es sich in der B2B-Welt auch um eine oder mehrere *Personen*, die im Namen ihrer Unternehmen oder Gruppen Kaufentscheidungen treffen.

1.3 Das Kundenerlebnis – eine erweiterte Definition

Die klassische Definition von *Kundenerlebnis* umfasst die Summe aller Erfahrungen, die ein Kunde mit einem Lieferanten von Waren und Dienstleistungen über die Dauer der Beziehung mit diesem Lieferanten sammelt (siehe Info-Kasten). Damit kann aber auch eine einzige Erfahrung während einer einzigen Transaktion gemeint sein: Der Unterschied wird normalerweise durch den Kontext klar.

² BusinessDictionary.com, Eintrag »customer«, Abrufdatum: 11. November 2015, www.businessdictionary.com/definition/customer.html

Definition: Kundenerlebnis³

Die Gesamtheit der Interaktionen eines Kunden mit einem Unternehmen und seinen Produkten. Das Kundenerlebnis im Detail zu verstehen, ist ein wesentlicher Bestandteil des Customer Relationship Managements. Die allgemeine Erfahrung spiegelt wider, was der Kunde von einem Unternehmen und seinen Angeboten hält. Mithilfe von Umfragen, Feedback-Formularen und anderen Methoden der Datenerfassung erhalten Unternehmen Informationen zum Kundenerlebnis.

Traditionellerweise lag der Fokus auf der Abfolge von Ereignissen, die normalerweise kurz nach dem Kauf einsetzen, sobald der Kunde damit beginnt, ein Produkt oder eine Dienstleistung zu nutzen – und dadurch mit der Organisation auf eine Art und Weise in Interaktion tritt, die *gemessen* werden kann. Im Laufe der Zeit haben viele Unternehmen und andere Organisationen diesen Bereich ausgeweitet und den Kaufprozess selbst mit eingeschlossen.

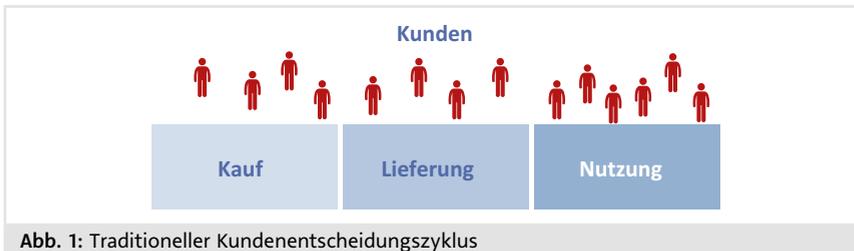


Abb. 1: Traditioneller Kundenentscheidungszyklus

Im Jahr 2009 wurde bei einem ersten Versuch, das Kundenerlebnis für Unternehmen zu bestimmen und zu messen, folgende entscheidende Aussage getroffen:⁴ »Das Kundenerlebnis korreliert direkt mit dem Geschäftsergebnis; viele Unternehmen haben nicht das Verständnis, die Technologie oder den Willen zur Durchführung effektiver Kundenerlebnisprogramme; so gewinnen Unternehmen, die sich dagegen aktiv damit beschäftigen einen Wettbewerbsvorteil gegenüber ihren Mitbewerbern, selbst in schwierigen wirtschaftlichen Zeiten. Wenn ein Unternehmen also das Kundenerlebnis als Mittel zur Differenzierung erkennt und in seiner Kultur verankert, werden messbare Erfolge resultieren.«

Seitdem wurden fortlaufend Studien veröffentlicht, die den Wert eines guten Kundenerlebnisses betonen. In dem bahnbrechenden Werk »Was geschieht

3 BusinessDictionary.com, Eintrag »customer experience«, Abrufdatum: 11. November 2015, www.businessdictionary.com/definition/customer-experience.html

4 Nedelka, Jeremy, »Benchmark: The Customer Rules«, in: *Customer Strategist*, Vol. 1, Nr. 1, Peppers and Rogers Group, Norwalk, 2009, S. 6–7. Für registrierte Benutzer auch online verfügbar: <http://bit.ly/1l2cjo2>.

nach einer guten oder schlechten Erfahrung?» geht die Temkin Group auf die Kundenerfahrungen von 5.000 U.S.-Verbrauchern mit 179 Unternehmen aus 19 Branchen ein.⁵ »Mehr als 60 % der Kunden, die mit einer Fast-Food-Kette, mit einem Kreditkartenunternehmen, einem Mietwagenanbieter oder einem Hotel eine schlechte Erfahrung gemacht haben, reduzierten danach ihre entsprechenden Ausgaben oder gaben gar nichts mehr aus.«

Dagegen kommt eine weitere Studie der Temkin Group aus dem Jahr 2015 zum gleichen Thema – dieses Mal wurden die Erfahrungen von 10.000 US-Konsumenten mit 283 Unternehmen aus 20 verschiedenen Branchen untersucht – zu folgendem Ergebnis: »Bei Unternehmen, die ihren Kunden zu einer äußerst positiven Kundenerfahrung verhalfen, reduzieren 41 % weniger Kunden ihre Ausgaben und 31 % der Kunden erhöhen diese sogar.« Zudem wird erwähnt: »Nach einer sehr schlechten oder einer sehr guten Erfahrung geben die Kunden ihr Feedback eher dem Unternehmen direkt, als es auf Facebook, Twitter oder anderen neutralen Bewertungsportalen zu posten.«⁶

Wann beginnt die klassische Kundenerfahrung?

Gegenwärtig umfasst der typische Kundenentscheidungszyklus die in Abb. 1 dargestellten Schritte.

Ein Unternehmen wird versuchen, alle Kunden in jeder Phase der Interaktion mit dem Unternehmen entsprechend zu betreuen, indem es seine Belegschaft, seine Systeme, seine Kommunikation und technologische Infrastruktur entsprechend darauf ausrichtet und bestmöglich einsetzt. Maßnahmen zur Informationsbeschaffung haben gemeinsam mit der Festlegung von Leistungskennzahlen (Key Performance Indicators, KPI) zum Ziel, die richtige Balance zu finden zwischen den Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit, zur Verbesserung der Margen und des Umsatzes sowie zur Optimierung der Servicekosten.

Das ist natürlich extrem wichtig und alle Unternehmen und Organisationen führen formelle oder informelle Maßnahmen und Programme zur Messung der Kundenerfahrung dieser Art durch.

Jedoch war bisher eine weiter gefasste Definition der Kundenerfahrung – eine, die zum Beispiel auch eine strukturierte Bestimmung der Bedürfnisse, die Er-

5 Temkin, Bruce. Auszug aus der eigenen Kurzzusammenfassung des Berichts, »What Happens After a Good or Bad Experience?«, Temkin Group, December 2012, Abrufdatum: 19. November 2013, <http://bit.ly/1nz2kvz>.

6 Customer Experience Matters (Blog), »ROI of Customer Experience«, 26 November 2013, Abrufdatum: 6. März 2014, <http://bit.ly/1qvjoEF>.

kennntnis verschiedener Optionen oder das Verständnis der Entscheidungsfindung für eine bestimmte Option umfasst – in der Regel aus dem Grund nicht Teil des Kundenentscheidungszyklus, weil der Fokus auf die greifbaren Phasen Kauf, Lieferung, Nutzung, Unterstützung bereits sofort einen großen Wettbewerbsvorteil verschaffte, selbst in reifen und höchst gesättigten Märkten. Zum Beispiel beobachtet Toyota die Kundenerfahrung auch *nach* dem Kauf und stellt sicher, dass ihre Vertriebsmitarbeiter über den Status ihrer Kunden auch weiterhin informiert sind, da jeder Kunde irgendwann auch ein neues oder anderes Auto benötigen wird.⁷

Selbst in Branchen, in denen Kundenorientierung nicht zu den wichtigsten Differenzierungsstrategien gehörte, wie beispielsweise bei den Energieversorgern, gibt es mittlerweile echte Vorreiter. Zum Beispiel hält LichtBlick, ein europäischer Energieversorger, der 100 % grüne Energie anbietet, seine führende Marktposition nicht nur dank seiner ökologischen Verpflichtung, sondern auch dank des großen Augenmerks, den er auf das Wissen und das Verstehen jedes einzelnen Kontaktpunktes mit seinen Kunden wirft. Es existieren Kennzahlen, um die Kundenzufriedenheit, die Qualität der einzelnen Kontaktpunkte und die Auswirkung auf das Kundenerlebnis zu messen. Die kundenorientierten Ziele sind klar definiert und werden wöchentlich geprüft. So verwundert es nicht, dass LichtBlick sieben Jahre hintereinander (2009–2015) den Preis als Deutschlands kundenorientiertester Energiedienstleister erhalten hat.⁸ Weitere Informationen zur Kundenorientierung von LichtBlick finden Sie in Kapitel 11.

Welche Rolle spielt das Marketing beim Thema Kundenerlebnis?

Der Fokus des Marketings war immer auf eine frühe Erkennung von Bedürfnissen des *Marktes* gerichtet. Die Marktforschung und die Beobachtung von Fokusgruppen dienten dabei als wichtige Instrumente. Es wurden also Programme entwickelt, um ursprünglich unbekannte Individuen zu identifizieren und mit ihnen zu kommunizieren. Das Ziel war es, diese dann entweder direkt in zahlende Kundschaft oder zumindest in identifizierte »potenzielle Geschäftskontakte (Leads)« umzuwandeln und einem Verkaufsprozess übergeben zu können, an dessen Ende dann hoffentlich ein Verkauf bzw. Geschäftsabschluss steht. Erfolgreiche Unternehmen und Organisationen haben dieses Verständnis in Kampagnen übertragen, die sie dabei unterstützen, für ihre Produkte, Dienstleistungen und Marken zu werben. Dabei greifen sie auf traditionelle Werbung im

7 Zeithaml, Valarie A.; Berry, Leonard L.; Parasuraman, A. »The Behavioral Consequences of Service Quality«, in: *Journal of Marketing*, April 96, Vol. 60 Issue 2, S. 31–46. Online verfügbar unter: <http://bit.ly/1nTPwy4>.

8 LichtBlick, Pressemitteilung des Unternehmens, 12. Februar 2013, Abrufdatum: 7. März 2014, www.topservicedeutschland.de/gewinnen/

Fernsehen oder in Printmedien zurück, um die allgemeinen Märkte zu erreichen, sowie auf nicht traditionelle Techniken des Direktmarketings für ihre Zielmärkte.

In den meisten Unternehmen und Organisationen waren die Bestimmung der Bedürfnisse und das Verständnis der Zielmärkte (oft von der Marketingabteilung erforscht und festgelegt) und die Kundenerfahrung innerhalb der einzelnen Prozesse (in vielen Fällen das Aufgabengebiet des Kundenservice) völlig unterschiedliche Welten.

Und egal, wie gut Ihre Geschäftsbereiche auch zusammenarbeiten: es reicht heutzutage nicht aus, um sich dadurch einen Wettbewerbsvorteil zu sichern. Denn Sie sind mit Ihren Anstrengungen nicht alleine. Auch Ihre härtesten Mitbewerber versuchen, durch Kundenorientierung einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Dazu kommt, dass jeden Tag neue Mitbewerber in Form von Quereinsteigern auftauchen, und dies in jeder Branche: Einzelhändler verkaufen Telekom-Dienstleistungen, Autohersteller veräußern Finanzdienstleistungen und Kreditkartenunternehmen bieten Multipartnerprogramme für ihre Kundenkarten an. Und alle diese Unternehmen richten ihren eigenen Fokus auf das Kundenerlebnis. Warum? Weil Kunden heutzutage, meistens unterstützt durch soziale Medien, eine viel größere Auswahl haben und Unternehmen mit ihrer gegenwärtigen Herangehensweise an das Kundenerlebnis über keine entsprechende Struktur verfügen, mit der sie den *Entscheidungsprozess des identifizierten Individuums* verstehen, nachvollziehen und aktiv darauf einwirken könnten. Genau darum geht es in diesem Buch.

2 Die Perspektive des Kunden

Lassen Sie uns einen kurzen Ausflug in die Psychologie unternehmen, um die emotionalen und sozialen Motivatoren sowie die physischen Mechanismen zu verstehen, die ablaufen, wenn Individuen Entscheidungen treffen. Das alles hat direkte Auswirkungen sowohl auf die Definition des Kundenerlebnisses als auch auf die Betrachtungsweise des Prozesses, den Kunden durchlaufen, um Kaufentscheidungen oder andere Entscheidungen zu treffen. Gleichzeitig eröffnen sich hier Möglichkeiten für Unternehmen, potenzielle Kunden auf einem Gebiet zu beeinflussen, das bisher nicht vom Marketing bearbeitet werden konnte. Die Analyse des gesamten Kundenerlebnisses aus der Sicht des Kunden – inklusive aller Phasen des Kundenentscheidungszyklus unter Berücksichtigung der wichtigsten bevorzugten Touchpoints – kann zu der Entdeckung von überraschenden neuen Kundensegmenten und Geschäftsansätzen führen.