Haufe Fachbuch 10400

Customer Strategy - inkl. Arbeitshilfen online

Aus Kundensicht denken und handeln

Bearbeitet von
Phil Winters

2. Auflage 2016 2016. Buch. 288 S. Hardcover
ISBN 978 3 648 08299 7

Wirtschaft > Spezielle Betriebswirtschaft > Kundenorientiertes Management

Zu Inhaltsverzeichnis

schnell und portofrei erhältlich bei

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

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 beschäftigt 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.

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 BtoB-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] Online Etymology Dictionary, Eintrag „customer", Abrufdatum: 26. November 2013, www.etymonline.com/index.php?term=customer.

[2] BusinessDictionary.com, Eintrag „customer", Abrufdatum: 19. November 2013, www.businessdictionary.com/definition/customer.html.

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.

Definition: Kundenerlebnis[3]

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.

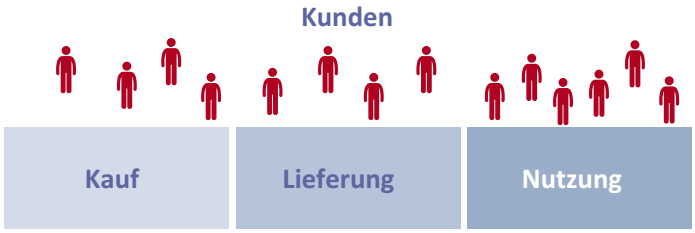

Abb. 1: Traditioneller Kundenentscheidungszyklus

[3] BusinessDictionary.com, Eintrag „customer experience", Abrufdatum: 19. November 2013, www.businessdictionary.com/definition/customer-experience.html.

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 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." Obwohl Unternehmen, die sich bemüht hatten, eine negative Erfahrung im Nachhinein zu verbessern, nachweislich mit besserem Kaufverhalten der betroffenen Individuen belohnt wurden, wird im Buch nicht aufgezeigt, wie man denn am besten vorgeht, damit dies auch wirklich passiert.[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

[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.

[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.

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 Erkenntnis 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 vier Jahre hintereinander (2009-2012) den Preis als Deutschlands kundenorientiertester Energieversorger erhalten hat.[8] Weitere Informationen zur Kundenorientierung von LichtBlick finden Sie in Kapitel 11.

[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.lichtblick.de/pdf/info/lb_unternehmensdarstellung.pdf.

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 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.