

DEN KUNDEN VERSTEHEN



Dorothee Gabor,
Vorstand Business
Development,
LOGO consult AG
gabor@logo-consult.com
www.logo-consult.com

Customer Experience, Service Design Thinking, Customer Persona Definition, Customer Journey Mapping

Je mehr die Kommunikation zwischen Dienstleister und Kunde auf elektronischem Weg abläuft, umso weniger fühlt sich der Kunde als Person oder Unternehmen wahrgenommen und verstanden. Die Customer Experience wird in den Vordergrund gerückt, sodass auch in nicht persönlicher Kommunikation die Bedürfnisse des Kunden beachtet werden und er ein gutes Gefühl in der Kommunikation mit dem Dienstleister oder Hersteller hat.

Um dieses Ziel zu erreichen, sind eine Reihe von Aktionen notwendig:

1. Customer Experience (CX) im aktuellen Prozess identifizieren
2. Verständnis bei den Mitarbeitern im Kundenkontakt schaffen
3. Kundentypen (Personas) skizzieren und ausarbeiten
4. Anforderungen der Personas ausarbeiten
5. Customer Journey der Personas ausarbeiten
6. Handlungsempfehlungen/automatisierte Aktivitäten definieren
7. Umsetzung in Webseiten-Gestaltung, Callcenter-Anweisungen, Chatbot, CRM-Tool, Social Media Marketing (siehe Abbildung 1)

Die Ergebnisse dieser Aktionen führen zu guten Prozessen in Kundenbetreuung und Verkauf, zu besserem Onboarding neuer Mitarbeiter und vor allem zu zufriedenen Kunden:

- Gestaltung von Webseiten und Self-Service-Portalen fokussiert auf CX (Customer Experience).
- Dienstleistungen von Callcentern oder Service-Mitarbeitern auf allen Kanälen fokussiert auf CX
- Einheitliche Prozesse bei der Kundenakquise und Kundenbindung

– Customer Journey Tools im CRM für Workflow und Visualisierung

Einleitung

Im digitalen Zeitalter werden viele Informationen darüber gesammelt, was ein potentieller Kunde getan hat, bevor es zum ersten Verkaufsgespräch, Ladenbesuch oder zur Bestellung in einem Webshop kommt. Zahlreiche Daten werden dazu erfasst und ausgewertet.

Die Kunden-Kommunikation wird auch in der Logistik von Portalen, Preisanfrage-Seiten, Tender-Portalen etc. bestimmt. So ist auch die Reise eines Kunden im B2B-Logistik-Bereich zu einem grossen Teil nicht persönlich. Dennoch muss kundenzentriertes Handeln eine wichtige Leitlinie im Unternehmen sein. Das ist in Logistik-Unternehmen nicht weniger wichtig als in Industrie und Handel.

In einer aktuellen McKinsey-Umfrage unter 1'000 B2B-Entscheidern stellte sich heraus, dass *mangelnde Schnelligkeit* in der Interaktion mit ihren Lieferanten der wichtigste «Schmerzpunkt» ist, der doppelt so oft erwähnt wird wie der Preis. Und digitale Lösungen spielen im Denken von Führungskräften eine grosse Rolle, um Routineaufgaben effizienter zu gestalten. Rund 86 Prozent der Befragten gaben an, dass sie es vorziehen, Self-Service-Tools für die Nachbestellung zu verwenden, anstatt mit einem Vertriebsmitarbeiter zu sprechen.

Marketing-Strategien und Kundenbindungs-Prozesse werden vom Management mehr und mehr gefordert, denn die Zeiten sind vorbei, in denen Logistiker nur darauf warten mussten, dass Kunden ihnen Waren zum Transport «vor die Tür legen». Um im internationalen Markt bestehen zu können, müssen Logistiker die Bin-

Observe

Customer journeys consist of a progression of touchpoints that together add up to the experience customers get when they interact with companies. Seeing the world as their customers do helps leading companies better organize and mobilize their employees around customer needs.

Shape

Designing the customer experience requires re-shaping interactions into different sequences and, though the effort may start small, soon entails digitizing processes, reorienting company cultures, and nimbly refining new approaches in the field.

Perform

Rewiring a company to provide leading customer experiences is a journey in itself, often taking two to four years and requiring high engagement from company leaders and frontline workers alike.

Abbildung 1:
From touchpoint
to journey
(McKinsey, 2017)

– Welche Berührungspunkte haben die Kunden und Interessenten mit dem Unternehmen, der Marke, Werbung, Webseite, Social Media, Empfehlungen?

– Nur wer diese Informationen hat und auswertet, kann kundenzentriert arbeiten und die Kunden so ansprechen, dass sie sich persönlich wahrgenommen und angesprochen fühlen. Einer Studie von *The Guardian* «Can Brands Make Us Happier» (2015) zufolge ist einer der wichtigsten Faktoren der Kundenzufriedenheit, dass sich Kunden vom Anbieter verstanden und respektiert fühlen. 79% der Befragten gaben diesen Faktor als wichtig an.

– Welche Berührungspunkte haben die Kunden und Interessenten mit dem Unternehmen, der Marke, Werbung, Webseite, Social Media, Empfehlungen? Nur wer diese Informationen hat und auswertet, kann kundenzentriert arbeiten und die Kunden so ansprechen, dass sie sich persönlich wahrgenommen und angesprochen fühlen. Einer Studie von *The Guardian* «Can Brands Make Us Happier» (2015) zufolge ist einer der wichtigsten Faktoren der Kundenzufriedenheit, dass sich Kunden vom Anbieter verstanden und respektiert fühlen. 79% der Befragten gaben diesen Faktor als wichtig an.

– **Kundenkaufverhalten als Prozessmodell:** Kundenerlebnis und Kundenentscheidung als Prozess verstehen (1960er bis 1970er Jahre)

– **Kundenzufriedenheit und -loyalität:** Beurteilung und Bewertung von Kundenwahrnehmungen und -einstellungen über ein Erlebnis (1970er Jahre)

– **Servicequalität:** Identifizierung des spezifischen Kontexts und der Elemente der Kundenerfahrung sowie die Abbildung der Customer Journey (1980er Jahre).

– **Relationship Marketing:** Erweiterung des Umfangs der Kundenreaktionen, die in der Kundenerfahrung berücksichtigt werden (1990er Jahre).

– **Customer Relationship Management (CRM):** Verknüpfungsmodelle zur Identifizierung, wie spezifische Elemente des Kundenerlebnisses sich gegenseitig und die Geschäftsergebnisse beeinflussen (2000er Jahre).

– **Kundenorientierung:** Fokussierung auf die interdisziplinären und organisatorischen Herausforderungen, die mit der erfolgreichen Gestaltung und Steuerung von Customer Experience verbunden sind (2000er bis 2010er Jahre).

– **Kundenbindung:** Anerkennung der Rolle des Kunden in der Erfahrung (seit den 2010ern)

Schritte zum zufriedenen Kunden

Die Customer Journey (siehe Abbildung 2) stellt die Sachverhalte aus dem Blickwinkel folgender Fragen dar:

- Was bewegt meine Kunden?
- Welche Erfahrungen machen sie mit unseren Dienstleistungen?
- Wie zufrieden sind sie?
- Würden sie uns weiterempfehlen?

– Welche Berührungspunkte haben die Kunden und Interessenten mit dem Unternehmen, der Marke, Werbung, Webseite, Social Media, Empfehlungen? Nur wer diese Informationen hat und auswertet, kann kundenzentriert arbeiten und die Kunden so ansprechen, dass sie sich persönlich wahrgenommen und angesprochen fühlen. Einer Studie von *The Guardian* «Can Brands Make Us Happier» (2015) zufolge ist einer der wichtigsten Faktoren der Kundenzufriedenheit, dass sich Kunden vom Anbieter verstanden und respektiert fühlen. 79% der Befragten gaben diesen Faktor als wichtig an.

Voraussetzungen für Analysen: Umfangreiche und strukturierte Daten über Bestandskunden und Interessenten im CRM

Ein Teil der Informationen für das Verständnis der Kundenbedürfnisse ist in einem gut gepflegten und über Schnittstellen integrierten CRM zu finden. Über Stamm- und Transaktionsdaten ist zu erkennen, welche Transportarten, Dienstleistungen und Beziehungen für einen Kunden relevant sind. Ebenso werden die Besuchshistorie, Telefonate, E-Mails, Angebote, Spot-Offerten, Ausschreibungen in einer Datenbank gesammelt.

Über die Auswertung integrierter Sendungs- und Umsatzen ist die Entwicklung von Bestandskunden zu erkennen und grafisch sichtbar zu machen. Verkaufschancen von Bestands- und Zielkunden sind strukturiert abgelegt und können ausgewertet werden.

Die Verkaufsstufen-Analyse zeigt, an welcher Stelle im Sales Funnel dieser Kunde steht und an welcher Stelle eingegriffen werden sollte.

Aufbau von Customer Journeys

Die Herausforderung besteht nun darin, die verschiedenen Kunden- und Interessentengruppen zu identifizieren, ihre typischen Wege zu einem Vertragsabschluss oder Auftrag zu skizzieren und den Mitarbeitern ein Werkzeug an die Hand zu geben, mit dem sie die Prozesse Schritt für Schritt geführt durchlaufen können. Hier sind Management, Marketing des Unternehmens sowie Technologieanbieter gefragt.

Im Folgenden werden typische Prozesse hin zu zufriedenen Kunden und einem hohen Net Promoter Score (NPS) vorgestellt.

1. Customer Experience (CX) im aktuellen Prozess identifizieren

Der erste Schritt auf dem Weg zu einer besseren CX ist, die aktuelle Situation zu analysieren. Hierzu werden Kunden-Befragungen eingesetzt. Als erstes muss die Zielgruppe (oder unterschiedliche Zielgruppen) definiert werden. Diese werden zur Zufriedenheit mit einem Online-Service, Telefon-Service oder einer Webseite befragt.

Das Ergebnis ist der erste Schritt zum Verständnis, was die Zielgruppen von dem Angebot halten, wie sie sich zurechtfinden, wie es ihnen optisch gefällt.

Erste Strategien können entwickelt werden.

2. Verständnis bei den Mitarbeitern in Kundenkontakt schaffen

Ein hervorragendes Werkzeug um schnell bessere Services anbieten zu können, sind Service Design Thinking Workshops. Moderiert von Experten werden Mitarbeiter nach Ideen für verbesserte Angebote befragt. In kurzen Workshop-Phasen werden Ideen entwickelt und dem Plenum vorgelegt. In diesem Format können sehr schnell und einfach Prototypen für zukünftige Services und Webseiten entstehen.

Auf diese Art und Weise sollen die Mitarbeiter sich in den Kunden einfühlen und aus ihrer Erfahrung heraus Verbesserungen an den Prozessen vorschlagen.

In der **Fallstudie** hat das Unternehmen anschliessend die Service-Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit ähnlichen Prozessen ausgesetzt, wie ihre Kunden sie erleben. Das hat das Verständnis für die Bedürfnisse der Kunden extrem geschärft.

3. Kundentypen (Personas) skizzieren und ausarbeiten

Im Zuge der Schritte 1 und 2 kristallisieren sich unterschiedliche Kundentypen heraus. Bei der Definition der Customer Personas geht es darum, möglichst genau Kundentypen zu identifizieren, ihnen bestimmte Eigenschaften zuzuweisen und ihre Anforderungen festzuhalten.

Da gibt es zum Beispiel den Beratungsresistenten, die Besserwisslerin, den Nörgler, die Unentschlossene etc. Jeder der Personas wird ein Name gegeben und eine grafische Visualisierung (Avatar) zugewiesen.

4. Anforderungen der Personas ausarbeiten

Nun haben die Beteiligten schon sehr genau vor Augen, wer ihre Kunden sind und wie sie auf Produkte und Service-Leistungen reagieren.

Fallstudie: Customer Experience in der Zustell-Logistik (Steen, 2011)

Ein grosses Logistikunternehmen wollte seinen Zustellservice und seinen Kundenprozess bei der Bestellung und Erstbenutzung eines Zustellfaches verbessern und damit die Kundenzufriedenheit verbessern. Ziel war es, das Engagement der eigenen Mitarbeiter am Service-Design-Projekt zu fördern. Dies war besonders wichtig, da diese Mitarbeiter aus verschiedenen Disziplinen und Abteilungen stammten.

Es wurde eine Customer Journey-Methode verwendet, um die Erfahrungen der Kunden zu untersuchen und zu verbessern. Die Kundenreise begann mit der Analyse der Erfahrungen der Kunden. Die Messung des aktuellen Kundenerlebnisses und die Befähigung der Mitarbeiter, die Erfahrungen und Emotionen ihrer Kunden zu erleben, sollte sie motivieren, das Kundenerlebnis zu verbessern und ihre Kundenprozesse zu verändern.

Zunächst wurde dazu die aktuelle Kundenreise analysiert: Welche Erfahrungen machen Kunden, wenn sie mit dem Unternehmen interagieren? Welche Schritte gibt es aus Kundensicht bei der Bestellung und Erstverwendung des Zustellfaches? Was sind die Interaktionsmomente: über eine Website, ein Contact Center, Broschüren oder in einer Poststelle? Dies war eine komplexe Aufgabe, da es in grossen Unternehmen oft isolierte Abteilungen («Silos») gibt, in denen sich die Mitarbeiter meist nur auf einen Teil der Dienstleistung oder auf interne Prozesse konzentrieren («Inside-Out-Denken»). Erfahrungsgemäss haben nur wenige Mitarbeitende einen Gesamtüberblick über die Kundenerfahrung. Mit Mitarbeitern des Servicemanagements wurde eine Methode entwickelt, um die Emotionen der Kunden während ihrer Kundenreise zu messen. Da Emotionen das Verhalten beeinflussen, hilft ein Verständnis der Emotionen zu beurteilen, welche Dinge beim Kunden gut laufen und welche Themen verbessert werden müssen.

Basierend auf Messungen der Kundenzufriedenheit wurde dann ein «Teaser» für die Mitarbeiter, die am Kundenprozess beteiligt waren, erstellt. Die Art und Weise, wie sie für das Projekt engagiert wurden, sollte die Erfahrungen simulieren, die ihre Kunden machen. Zum Beispiel wurde es den Mitarbeitern erschwert, sich für den Workshop anzumelden, ähnlich wie sie es ihren Kunden erschwert haben, ihren Service zu bestellen. Es wurde in der internen Kommunikation eine formale Sprache verwendet, um die Art der Kommunikation mit ihren Kunden zu simulieren. Infolgedessen spürten die Mitarbeiter die gleichen Emotionen wie ihre Kunden, und sie spürten das Gefühl der Dringlichkeit, ihren Service zu verbessern. Schliesslich wurde ein Workshop mit allen am Prozess beteiligten Mitarbeitern organisiert: vom Call Center-Agenten bis zum Produktmanager. In diesem Workshop haben alle gemeinsam eine bessere Kundenreise konzipiert, die in kleineren Arbeitsgruppen weiterentwickelt wurde.

Die verbesserte Kundenreise bietet den Kunden nun ein Online-Tool, mit dem sie ein nahegelegenes Zustellfach leichter finden und beantragen können.

Die Qualität des Service wurde verbessert und die Kunden waren zufriedener. Darüber hinaus war der Auftraggeber von dem Customer Journey-Ansatz so begeistert, dass er ihn in seine Standardarbeitsweisen als regelmässige Überprüfung seiner Services integrierte.

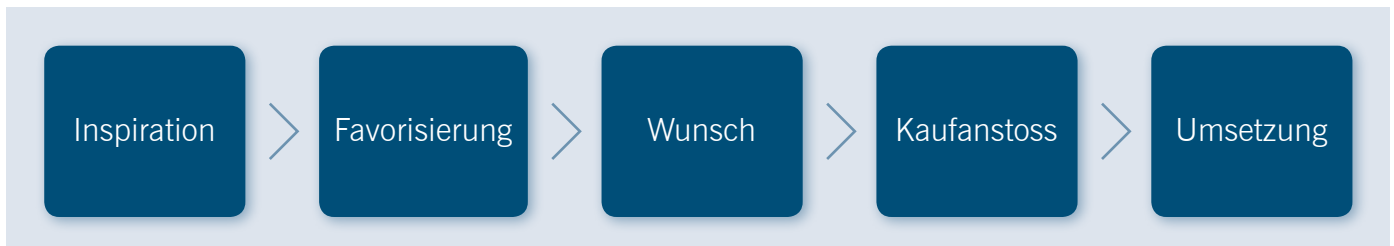


Abbildung 2:
5 Phasen der
Customer Journey

Jetzt gilt es, die Prozesse im Verkauf oder Service mit den Anforderungen abzugleichen und den jeweiligen Personas zuzuordnen, wie diese sich verhalten werden.

5. Customer Journeys der Personas ausarbeiten

Jede der Personas bekommt (mindestens eine) Customer Journey zugewiesen. Vom ersten Kontakt bis zum erreichten Ziel (Zufrieden mit Service, Produkt gekauft, Dienstleistung beauftragt etc.) werden Meilensteine definiert. Z. B. erster Kontakt über Kontaktformular auf der Website, FAQ, Kontaktaufnahme mit ChatBot, Übernahme durch persönlichen Berater, Zusendung von Ersatzteil. Oder Anruf im Service-Center, telefonische Erstberatung, Zusendung von Links für Infos, Rückruf, Vereinbarung Termin Service-Mitarbeiter.

Auf die Logistik übertragen: Transportanfrage über Web-Portal, automatische Zusendung Preisindikation, automatisches Nachhaken durch Workflow-Prozess, persönliche Nachfrage durch Customer Service, Einmalsendung, automatisierte Nachfrage nach erfolgter Sendung, persönliche Nachfrage durch Customer Service, dauerhafte Aufträge.

6. Handlungsempfehlungen/ automatisierte Aktivitäten definieren

Wenn die Personas und die Journeys feststehen, werden Handlungsempfehlungen für Mitarbeiter bzw. Regeln für die automatisierte Kommunikation (ChatBots, Workflows in Self-Service-Portalen, Service-Begleitung mit Augmented Reality etc.) ausgearbeitet.

7. Umsetzung in Webseiten-Gestaltung, Callcenter-Anweisungen, Chatbot, CRM-Tool, Social Media Marketing

Jetzt fehlt nur noch der letzte Schritt für die Umsetzung. Die Webseite sowie Self-Service-Seiten werden entsprechend der Anforderungen gestaltet. Für Callcenter-Aktionen werden Anweisungen erstellt. Chatbots werden auf die typischen Interaktionen programmiert. Social Media Monitoring und Social Media Marketing werden auf die Personas und ihre Journeys angepasst. Im CRM-Tool werden Customer Journeys hinterlegt und in

den Kundenakten wird visualisiert, an welcher Stelle der Journey der Kunde gerade steht. Die Timeline zeigt, was der nächste Meilenstein ist und wann er typischerweise zu erreichen ist. Sales Tipps helfen dem Mitarbeiter dabei, den nächsten Meilenstein zu erreichen, wenn ein manuelles Eingreifen gefordert ist.

Ergebnis

Automatisierte Prozesse im Kundenkontakt werden optimiert, Mitarbeiter werden angeleitet und die verschiedenen Arten von Kunden finden die für sie optimierte Kommunikation vor. Die Ergebnisse werden regelmässig überprüft, erneute Kundenbefragungen zeigen, ob die Ziele erreicht werden konnten. Mit veränderten Rahmenbedingungen werden Personas und Journeys immer wieder angepasst. Eine dauerhafte Kundenzufriedenheit kann erreicht werden.

Ausblick

Mit fortschreitender Digitalisierung liegen immer mehr Daten für Auswertungen vor. Mit regelbasierten Workflows, guten Analysen und Künstlicher Intelligenz (KI) können die Customer Journeys immer weiter verfeinert werden. Und dennoch steht der Mensch im Mittelpunkt.

Customer Journey ist ein Begriff aus dem Marketing und bezeichnet die Phasen, die ein Kunde durchläuft beim Kauf eines Produktes oder Service entscheidet: Vor dem Kauf, beim Kauf und nach dem Kauf. Aus Sicht des Marketing bezeichnet die Customer Journey alle Berührungspunkte (Touchpoints) eines Kunden mit einer Marke, einem Produkt oder einer Dienstleistung. Hierzu zählen nicht nur die direkten Interaktionspunkte zwischen Kunden und Unternehmen (Anzeige, Werbespot, Webseite usw.), sondern auch die indirekten Kontaktpunkte, an denen die Meinung Dritter über eine Marke, ein Produkt oder eine Serviceleistung eingeholt wird (Bewertungsportale, Userforum, Blog usw.). Kunden informieren sich zunehmend über diese indirekten Kontaktpunkte, welche von den Unternehmen nicht unmittelbar beeinflusst werden können. Ein tiefgehendes Verständnis der gesamten Customer Journey (inkl. direkter und indirekter Kontaktpunkte) ist Grundvoraussetzung für eine kundenorientierte Marketing- und Vertriebsausrichtung.

Quelle: Wikipedia

Literaturverzeichnis

- Steen, M., Manschot, M., & De Koning, N. (2011): *Benefits of co-design in service design projects*. International Journal of Design, 5(2), 53–60
- Lemon K. N., Verhoef P. C. (2016): *Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey*. Journal of Marketing, Vol. 80, Nov. 2016, 69–96
- Kotler Ph., Keller K. L. (2015): *Marketing Management*, 15th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Maechler N., Poenaru A., von Collenberg T. R., Schulze P. (2017): *Finding the right digital balance in B2B customer experience*. McKinsey. Online
- Wyss P. (2018): *Customer Journey – die Reise des Kunden verstehen*. blog.hslu.ch/diginct/2018/12/18/customer-journey-die-reise-des-kunden-verstehen