

Lucerne University of
Applied Sciences and Arts

HOCHSCHULE LUZERN

Wirtschaft

Sonderdruck

**Management in der Finanzbranche –
Finanzmanagement im Unternehmen**

Jubiläumsbuch - 15 Jahre IFZ Zug

Herausgegeben von

Christoph Lengwiler, Linard Nadig, Maurice Pedergnana

Nils Hafner

Die Customer IMPACT Agenda

5 Die Customer IMPACT Agenda

Der vorliegende Artikel, der in Zusammenarbeit mit Philip J. Winters entstanden ist, erläutert die Veränderung in der Sichtweise auf die Vermarktung von Bankdienstleistungen. So muss die Entscheidungskette des Kunden wesentlich früher und nicht erst bei der Beratung des Kunden betrachtet werden. Auch nutzt der Kunde heute andere Touchpoints, was im Marketing und Verkauf von Banken für neue Herausforderungen sorgt.

Nils Hafner



Prof. Dr. rer. pol. Nils Hafner (1973) ist Professor für Kundenbeziehungsmanagement an der Hochschule Luzern. Er studierte Betriebswirtschaftslehre, Psychologie, Philosophie und Neuere Geschichte und promovierte im Innovationsmanagement/Marketing über die Qualitätssteuerung von Call Center Dienstleistungen. Nach einer Tätigkeit als Practiceleader CRM bei einem der grössten Beratungshäuser der Welt baute er das erste CRM Master Programm im deutschsprachigen Raum auf.

Heute ist er als Autor und Key-Note Speaker tätig und berät das Management europäischer Unternehmen. Über diese Tätigkeit hinaus engagiert sich Prof. Hafner im schweizerischen Contact Center Branchenverband CallNet.ch und ist Alumnus der Studenteninitiative MTP.

In seinem Blog «Hafner on CRM» versucht er dem Thema seine informativen, schönen, schlimmen, tragischen und lustigen Seiten abzugewinnen.

Kontakt: nils.hafner@hslu.ch

5.1 Kunden-Erlebnis und die Bedeutung von sozialen Netzwerken

Unter Customer Experience Management versteht man alle Aktivitäten eines Unternehmens im Bemühen um ein positives Kunden-Erlebnis. Üblicherweise konzentriert man sich dabei auf die Phase nach dem Kauf, in der ein Kunde ein Produkt oder eine Dienstleistung tatsächlich nutzt und dementsprechend messbar mit dem Unternehmen in Kontakt tritt. Eine vor einigen Jahren veröffentlichte Benchmark-Studie¹, die «customer experience maturity» innerhalb von Unternehmen definiert und misst, kommt zu dem Schluss, dass «das Kunden-Erlebnis direkt mit dem Geschäftsergebnis korreliert. Vielen Unternehmen fehlt es jedoch noch an Verständnis, an der Technologie und dem Willen, wirksame Kunden-Erlebnis-Programme zu implementieren. Diejenigen Unternehmen, die diesen Schritt gegangen sind, erreichen einen Wettbewerbsvorteil, auch in einem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld. Wenn ein Unternehmen customer experience als Mittel zur Differenzierung erkennt und in seine Kultur verankert, werden messbare Erfolge resultieren»².

Die traditionelle Kundenerlebniskette (*customer experience chain*) umfasst im Banking klassischerweise folgende Schritte:



Abbildung 1: Traditionelle Kundenerfahrungskette

Problematisch dabei ist: Die bislang gewählte Definition greift im heutigen Kontext zu kurz. So ist es heute bspw. notwendig, zu verstehen welche Bedürfnisse Kunden *vor* der Beratung haben. Ebenso essentiell ist es für das Unternehmen zu wissen, welche Optionen der Kunde für die Auswahl seines Finanzdienstleisters hat. Dieses Kundenwissen macht den Unterschied aus, gerade in gesättigten Märkten.

In diesem Zusammenhang lohnt es sich, in anderen Branchen nach guten Beispielen zu suchen. Audi bspw. hat eine Übersicht über sämtliche Kunden-

¹ Vgl. Peppers & Rogers Group and SAS (2008).

² Customer Strategist (2009), S. 7.

Erlebnisse nach dem Kauf erstellt und stellt sicher, dass dieses Wissen dem Verkäufer zur Verfügung steht, damit er den Kunden-Status im Blick behält, denn irgendwann wird der Kunde ein neues Auto brauchen. Sogar in Branchen, in denen Kundenorientierung nicht zu den wichtigsten Differenzierungs-Strategien gehören, wie bspw. bei den Energie-Versorgern, gibt es Vorreiter. Lichtblick, ein Lieferant von Ökostrom in Deutschland, hat seine Führungsposition nicht nur wegen seines Bekenntnisses zur Ökologie inne, sondern auch, weil er seine Kundenkontaktpunkte genauestens kennt. 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.

Es ist nicht verwunderlich, dass der Vorstandsvorsitzende Dr. Christian Friege für Lichtblick den Preis für «Deutschlands kundenorientiertesten Energieversorger» in den Jahren 2009 und 2011 in Empfang nehmen durfte.

Marketing-Fachleute haben sich bisher stark darauf konzentriert, die Bedürfnisse des Markts frühzeitig zu identifizieren, besonders mit Hilfe der Marktforschung und mit Fokus-Gruppen. Diese Erkenntnisse haben erfolgreiche Unternehmen in Programme umgesetzt, die den Absatz ihrer Produkte, Dienstleistungen und Marken fördern. Die Fachleute haben sich jedoch zu wenig damit befasst, wie Individuen zu einem Entschluss kommen und wie man diesen Prozess beeinflussen kann. Zugegeben war das in der Vergangenheit auch nicht einfach. Für die meisten Unternehmen waren die Bereiche «Bedürfnis-Identifikation der Zielgruppen» und «Kunden-Erlebnis des Individuums» zwei völlig voneinander unabhängige Themen. Dieser Sachverhalt lässt sich vor allem im Grossbankenumfeld immer wieder feststellen. In der heutigen Kunden-Wirklichkeit jedoch – durch den Siegeszug der sozialen Netzwerke – muss diese Einschätzung revidiert werden.

5.2 Definition des Entscheidungsprozesses

Aus der Perspektive des Kunden beginnt das Kunden-Erlebnis in dem Augenblick, in dem ein zukünftiger Kunde zum ersten Mal über ein Bedürfnis oder einen Wunsch nachdenkt und sich mit Menschen aus seiner Umgebung dazu austauscht. Das kann lange Zeit vor der Entscheidung für einen Finanzdienstleister stattfinden. Und das ist der erste Schritt des Weges. Um dieses Konzept zu veranschaulichen, wurde die oben gezeigte Kundenerfahrungskette auf der Abbildung unten um ihren tatsächlichen Anfang und ihr tatsächliches «Ende» erweitert. Sie beginnt mit den ersten Anfängen der Entscheidungsfindung und

endet mit einer Phase des Nachdenkens des Kunden über seine Erlebnisse, die zu neuen Erfahrungen und Bedürfnissen für die nächste Entscheidung führen kann. Diese so genannte «Customer Decision-Making Chain» umfasst das gesamte Kunden-Erlebnis und macht bewusst, dass Bedürfnisse und Werte des Kunden bei jedem Schritt beachtet werden müssen.

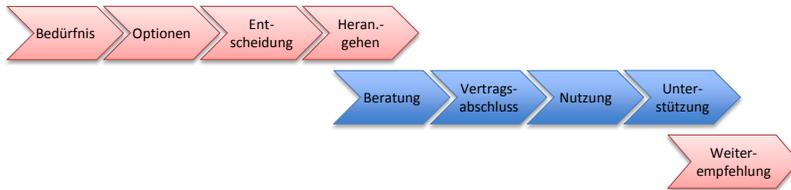


Abbildung 2: Die «Customer Decision-Making Chain»

Die Customer Decision-Making Chain zeigt am Beispiel des Kaufentscheidungsprozesses eines Kunden die gedanklichen Schritte, die bei jedem Menschen während eines Entscheidungsprozesses ablaufen. In einer Forschungsarbeit zu Entscheidungsfindung und derartigen Denkprozessen haben Daniel Kahnemann und Amos Tversky (1979) diese Schritte skizziert. Ein Individuum wird sich zunächst eines Bedürfnisses oder Wunsches bewusst, dann sucht es nach Alternativen, die sein Bedürfnis befriedigen. Die besten Optionen werden nach einem komplexen Denkprozess bewertet und in eine Reihenfolge gebracht. Unter Einbezug aller Informationen wird anschliessend eine Option ausgewählt oder ein Kompromiss gesucht um eine Entscheidung zu treffen. Die Bewertungsmaßstäbe sind dabei nicht rein logisch oder rational. Sie enthalten im Gegenteil eine starke emotionale Komponente, basieren auf persönlichen Werten und einer individuellen Risiko-Toleranz. Nachdem die Entscheidung gefallen ist, werden Massnahmen zur Umsetzung ergriffen. Letztendlich gehören der Kauf (oder im Falle den Banken der Vertragsabschluss) und die Nutzung einer Dienstleistung zur Schluss-Phase, in der die Entscheidung bewertet wird, um in zukünftigen Entscheidungsprozessen aus den Erkenntnissen zu lernen.

Dies zeigt z.B. auch die Kundenentscheidungskette der kürzlich in der Notenstein Privatbank aufgegangenen Nettobank.ch. Die Nettobank vertreibt Vermögensverwaltungsleistungen über das Internet. Die Entscheidungskette bei der Nettobank sieht dabei wie folgt aus:

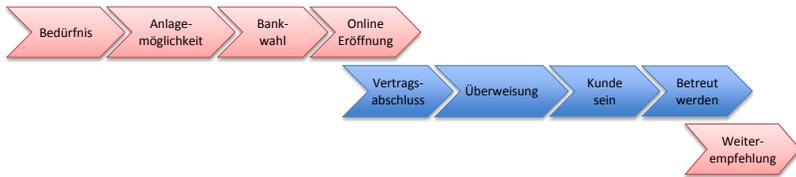


Abbildung 3: Die «Customer Decision-Making Chain» der Nettobank.ch

Deutlich wird dabei, dass die Entscheidung des Kunden schon bei der Realisierung des eigenen Bedürfnisses nach der Anlage von Geldern beginnt. Er sucht vorwiegend im Internet nach Anlagemöglichkeiten und entscheidet sich, eine Bank als Geschäftspartner zu wählen. Bei der Bankwahl findet und bewertet er die Nettobank als valable Möglichkeit. Die «Beratung» des Kunden erfolgt hier im Rahmen der Online-Eröffnung. Der Kunde profiliert sich online und entscheidet über seine Risikofähigkeit und Risikotoleranz. Dabei wählt er das für ihn passende Anlageprofil und damit das Produkt der Nettobank aus. Diese Online-Eröffnung sagt aber noch nichts darüber aus, ob er den folgenden schriftlichen und physisch zugesandten Vertrag auch unterzeichnet und sich bei der schweizerischen Post legitimiert. Erst wenn er dies getan hat sowie die Entscheidung getroffen hat, tatsächlich Geld zu überweisen, wird er Kunde der Nettobank. Im folgenden Schritt dieser Entscheidungskette ist der Kunde passiv und lässt seine Gelder durch die Nettobank verwalten. Auf der anderen Seite wird er betreut und erhält einen Newsletter sowie weiterführende Informationen über den Auftritt in den sozialen Medien bei Facebook, Twitter und YouTube sowie dem Nettobank-Blog. Wichtig in dieser Entscheidungskette ist es, den Kunden dazu zu motivieren, sich für eine Empfehlung der Nettobank an Freunde und Bekannte zu entscheiden. Dabei ist es eminent wichtig, dass sich der Kunde positiv an den Service der Nettobank erinnert.

5.3 Ausrichtung auf die Stimme des Kunden

In allen führenden kundenorientierten Unternehmen ist heute das Konzept des 1to1 Marketing³ etabliert. Dabei geht es darum, Kunden zu identifizieren, Unterschiede zwischen Kunden zu erkennen, diese Kunden jeweils nach ihren Bedürfnissen zu behandeln und daraus zu lernen. Dieser differenzierten Vorgehensweise liegt zum einen der Wert des Kunden für das Unternehmen zu Grun-

³ Vgl. Peppers / Rogers (1989).

de und zum anderen das Verhalten des Kunden gegenüber dem Unternehmen während der traditionellen Customer Experience Chain. Die erweiterte Definition von Kunden-Erlebnis erfordert nun, die Bedürfnisse und Interaktionen des Kunden sehr viel früher zu identifizieren, um entsprechend reagieren zu können. Dabei geht es nicht mehr nur darum, dass das Unternehmen im Rahmen der traditionellen Customer Experience Chain auf den Kunden achtet, sondern dass er ihm sehr früh im Entscheidungsprozess gezielt und aufmerksam zuhört. Wie das vor sich geht, bestimmen sowohl die Bedürfnisse des Kunden als auch die Art wie er mit seiner Umwelt zur Entscheidungsfindung in Kontakt tritt.

5.4 Fokus auf die Bedürfnisse

Hinderlich für die Umsetzung der neuen Form von Customer Experience Management ist eine fehlerhafte Definition von «Bedürfnisbefriedigung» in vielen Unternehmen. Häufig wird dabei ein Vertragsabschluss und die Dienstleistungsnutzung mit der Befriedigung von Bedürfnissen, Werten oder Wünschen verwechselt. Ähnlich fatal ist es anzunehmen, es reiche aus, ein sensationelles neues Produkt oder eine solche Dienstleistung anzubieten und zu bewerben, um ein Bedürfnis danach zu generieren. Fälle, in denen das in der Vergangenheit funktioniert hat, dürften ihren Erfolg eher einem glücklichen Zufall verdanken. «Wenn wir Kundenbedürfnisse definieren als ein Job, den die Kunden erledigt haben wollen, stellen wir fest, dass Innovationen – egal wie radikal sie sind – niemals ein Kundenbedürfnis wecken. Sie befriedigen das Bedürfnis nur auf innovative Weise.»⁴ Im vorliegenden Artikel werden «Bedürfnisse», «Werte» und «Wünsche» synonym verwendet. Sie bezeichnen etwas, das von einem Individuum als notwendig oder wünschenswert für ein «besseres Leben» betrachtet wird. Die Bedürfnisse können in einfache Kategorien eingeteilt werden. Viertens wird auf der Basis der erkannten Probleme ein Analyse- und Monitoring-Modell erarbeitet, mit welchem die Probleme laufend erfasst und mitverfolgt werden können. Dieses soll es dem zentralen Controlling erlauben, das Zusammenwirken der Steuerungsinstrumente zu beurteilen und mögliche Probleme rechtzeitig zu erkennen. Daraus ergibt sich eine Optimierung des Controllings dezentraler Einheiten. Fehlentscheide können vermieden und Fehlentwicklungen frühzeitig korrigiert werden.

⁴ Vgl. Bettencourt, L. A. (2009).

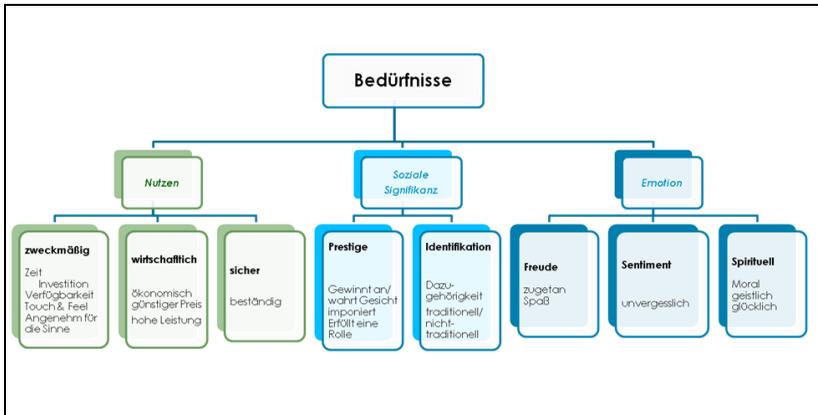


Abbildung 4: Kategorien von Bedürfnissen, Werten und Wünschen

In der Abbildung werden die Bedürfnisse nach nützlichen, sozialen und emotionalen Kriterien eingeteilt. Auf der linken Seite von Abbildung 4 finden sich die nutzbringenden, funktionalen (oder rationalen) Bedürfnisse. Die Kriterien Zweckmässigkeit, Wirtschaftlichkeit und Sicherheit könnte man als fundamental für jede Entscheidung bezeichnen. Diese Kriterien wenden sich an die kognitiven Funktionen des Menschen, die für analytische, logische, rationale und objektive Entscheidungen verantwortlich sind.

Im heutigen Geschäftsleben sind diese Elemente nicht nur wichtige «Hygiene»-Faktoren, deren Erfüllung schlichtweg essentiell sind, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Ein Unternehmen, das diese Bedürfnisse nicht erfüllt, riskiert nicht mehr am Markt teilnehmen zu dürfen. Die Finanz-Krise der Jahre 2008/2009 zeigt beispielhaft was passiert, wenn Kunden das Gefühl haben, dass ihrem Bedürfnis nach Sicherheit, wirtschaftlichem Erfolg und Vertrauen nicht Rechnung getragen wird.

In der Mitte und rechts in Abbildung 4 befinden sich die sozialen (*Prestige, Identifizierung*) und emotionalen (*Freude, Sentiment und Spiritualität*) Bedürfnisse und Werte, die eine sehr bedeutende Rolle in jedem Entscheidungsprozess spielen. Der gewaltige Aufwand, den Werber und die kreativen Marketing-Abteilungen der Banken treiben, um an diese Werte zu appellieren, beweist das. Trotzdem hat sich das Erfassen von Informationen zu Bedürfnissen traditionell auf die nutzenbringenden, funktionalen Bedürfnisse beschränkt. Informationen also, die man typischerweise durch Marktforschung, Fokus-Gruppen oder Befragungen erhalten kann. Sie werden hochaggregiert verwendet, um die *Bedürfnisse*

nisse des Marktes ungefähr zu verstehen. Was die sogenannten «weichen» Faktoren der sozialen Bedeutung und der Emotionen betrifft (*Bedürfnisse einzelner Menschen*), gibt es zwar einige exzellente wissenschaftliche Arbeiten. Es gibt aber noch keine Datenerfassung, die diese Kundenbedürfnisse umfassend erklärt und strukturiert.

Dabei kann die Erfassung, das Identifizieren und die positive Beeinflussung von Bedürfnissen sehr systematisch erfolgen, in dem die Kontaktpunkte (Touchpoints) einer bestimmten Zielgruppe *während des gesamten Entscheidungsprozesses* betrachtet und analysiert werden.

5.5 Kontaktpunkte und Momente der Wahrheit

Um seine Bedürfnisse zu befriedigen, interagiert ein Individuum mit seiner Umwelt mit Hilfe seiner fünf Sinne. Da unterschiedliche Kunden unterschiedliche Bedürfnisse haben, interagieren sie mit ihrer Umwelt im Entscheidungsprozess auf unterschiedliche Weise. Für Unternehmen ist die genaue Analyse der Details eines jeden Kontaktpunkts der Schlüssel, um die Bedürfnisse zu erfassen, zu differenzieren und schliesslich zu erfüllen, sei es mit einem Produkt oder einer Dienstleistung. Jeder Punkt, an dem der Kunde während des Entscheidungsprozesses interagiert, kann als Schnittstelle zwischen Individuum und Unternehmen betrachtet werden.

Das *Oxford Pocket Dictionary of Modern English* definiert «touchpoint» als «der Augenblick in ... einer Entwicklung, der einem physischen, emotionalen oder kognitivem Wachstumssprung vorausgeht». – Mit anderem Worten: Die «touchpoints» oder «Kontaktpunkte» beinhalten auch jenen *Augenblick der Wahrheit*, in dem ein Mensch bezogen auf seine Bedürfnisse seine eigenen Entscheidungskriterien zusammenfügt. Und diese *Augenblicke der Wahrheit* in der Frühphase der Überlegungen haben sich als ausgesprochen wichtiges Element des gesamten Kunden-Erlebnisses herausgestellt. Sie haben grossen Anteil an einer Kaufentscheidung.



Abbildung 5: Kontaktpunkte

Ein Finanzdienstleistungsunternehmen, das seine Marke, seine Produkte oder seine Dienstleistungen vermarkten will, tut gut daran, mit den Kontaktpunkten *vor*, *während* und *nach* der Beratung und dem Vertragsabschluss angemessen umzugehen. Das gilt sowohl für business-to-business Märkte wie bspw. das Firmenkundengeschäft als auch für business-to-consumer Märkte wie das Retail oder sogar das Private Banking.

Die Betonung auf *vor* und *nach* einer Beratung dient dazu, das Defizit im Verhalten der meisten Banken aufzuzeigen. Sie verstehen unter «Kontaktpunkt» derzeit *nur* die Beratung. Zum blossen «Beratungs-Fokus» gehören bspw. der Beratungs- und Eröffnungs-Prozess, Kundenservice, Customer Care, Reklamationsbearbeitung und Zufriedenheits-Umfragen – alles eminent wichtige Aktivitäten, aber doch unzureichend, um den heutigen, vielfach vernetzten Kunden das vollkommene Kunden-Erlebnis zu bieten.

Die klassischen Kommunikations-Kanäle, welche Banken und andere Finanzdienstleister nutzen, um mit dem Kunden aktiv in Beziehung zu treten (oder umgekehrt) sind Anzeigen, Broschüren, Mailings, Rechnungen, Briefe, Telefongespräche, Websites, E-Mail und Events. Diese Interaktionen lassen sich relativ leicht registrieren, verfolgen und messen. Und meistens werden sie auch systematisch registriert, verfolgt und gemessen. Aber um ein vollständiges Bild des Kunden-Erlebnisses zu bekommen, ist eine Ergänzung dieses Instrumentariums notwendig. Es geht darum zu verstehen, ob es einen Moment der Wahrheit gibt und - wenn ja - wo und wann. Dazu müssen die Kontaktpunkte *aus dem Blickwinkel des Kunden* betrachtet werden. In Bezug auf ihre Entscheidungsrelevanz, nicht aber in Bezug auf firmeninterne Systeme und Prozesse.

Wenn man die erweiterte Perspektive der Customer Decision-Making Chain (siehe Abbildung 2) betrachtet, können relevante Kontaktpunkte auch informelle Kanäle sein, wie bspw. ein Gespräch des Kunden mit einem Bekannten oder die sensorische Erfahrung des Berührens, Schmeckens oder Riechens. Obwohl diese Momente für manche Entscheidungsprozesse wichtig sind, war es Unternehmen bisher kaum möglich, diese Touchpoints zu überwachen oder gar direkt zu beeinflussen.

Doch das ändert sich zurzeit. Das grosse Feld der sozialen Medien repräsentiert eine gewaltige Menge an zusätzlichen Kontaktpunkten, die einerseits leicht verfügbar sind und andererseits für einige Zielgruppen sehr wichtig für den Entscheidungsprozess sind.

Interessant ist es, die Mechanismen dieses Trends mit den Möglichkeiten moderner Technologie zu kombinieren. Ein gutes Beispiel für diese Verbindung sind die Versuche mit interaktiven Terminals in den Filialen der deutschen Commerzbank. An diesen Geräten werden branchenspezifische Informationen und kundenspezifische Informationen in Verbindung gebracht. Die branchenspezifischen Informationen umfassen Informationen aus der jeweiligen Filiale sowie zentral gesteuerte Nachrichten und Werbemassnahmen des Unternehmens.

Die Interaktion mit jedem Kunden, der an diesen Terminals vorbeischaut, kann innerhalb von Sekunden massgeschneidert werden, um ein gezieltes Angebot zu machen oder um eine Alternative zu Leistungen der Konkurrenz aufzuzeigen.

Die Faszination, die von den neuen Technologien ausgeht, sollte aber nicht den Blick darauf verstellen, dass sie für den Kunden einfach ein weiterer Kontaktpunkt sind, der zwar eine Rolle bei der Entscheidungsfindung spielen kann, *aber nicht muss*.



Abbildung 6: Das soziale Netzwerk

In der Vergangenheit blieben private Gespräche unter Individuen über Produkte, Angebote oder Firmen privat.

Heute dagegen ermöglichen soziale Netzwerke und andere neue Touchpoints einzelnen Kunden ihre Meinung über ein Produkt oder ein Unternehmen exponentiell zu verbreiten. Dabei üben sie einen Einfluss aus, der für den Einzelnen relevant, für Unternehmen aber durchaus dramatisch sein kann. Der *Augenblick der Wahrheit* eines Kunden – sei er positiv oder negativ – kann in Bruchteilen von Sekunden Hunderten von Teilnehmern mitgeteilt werden, und im nächsten Augenblick Tausenden. Das haben auch die Unternehmen erkannt: Einige führende Unternehmen in anderen Branchen haben bereits begonnen, soziale Netzwerke als kostengünstiges und effizientes «Megaphon» zu benutzen. Europaweit ist hier die Deutsche Bank schon führend, in der Schweiz sind nennenswerte Aktivitäten bei der Credit Suisse und PostFinance zu verzeichnen.

Soziale Netzwerke und andere moderne Touchpoints darf man nicht länger bloss als interessanten Trend auffassen, den man beobachten sollte: Tatsächlich stellen sie neue, entscheidende Kontaktpunkte dar, die man im Kontext ihrer *Bedeutung für jeden Schritt im Entscheidungsprozess des Ziel-Kunden* verstehen muss. Wenn Unternehmen jeden Kontaktpunkt – ob traditionelles Contact

Center, soziales Netzwerk oder andere – und die Bedürfnisse ihrer Kunden kennen, können sie beginnen, Informationen über diese Touchpoints zu sammeln. Damit machen sie den ersten Schritt, um den Entscheidungsprozess zu Gunsten ihres Produkts oder ihrer Dienstleistung zu beeinflussen.

5.6 Die neue Aufschlüsselung der alten Kunden-Segmentierung

Es gibt viele Geschichten über junge Leute in sozialen Netzwerken. Dieses schnell wachsende Marktsegment wird «digital natives» oder «millennials» genannt, weil sie nach dem Jahr 2000 volljährig geworden sind. Für diese jungen Konsumenten ist die Allgegenwart von Computern und Internet selbstverständlich. Dementsprechend haben sie auch eine andere Art mit ihrer Umwelt zu kommunizieren. *Aber*: Die fundamentale Erweiterung der Kontaktpunkte im Entscheidungsprozess betrifft alle Kundensegmente, auch jene, denen man das bisher gar nicht zugebraut hat.

Betrachten wir ein konkretes Beispiel aus einem sehr wichtigen Segment: die «Super-Granny». Das Zukunftsinstitut definiert eine *Super-Granny* als eine wohlhabende, aktive Rentnerin mit bester Ausbildung, die für neue Ideen offen ist und eine grosse Menge an Zeit, Geld und Energie für ihre Enkel aufbringt. In dieser Gruppe untersuchen wir ein Anliegen, das eine Super-Granny haben könnte, d.h. ihr Enkelkind bei seiner weiteren Ausbildung auch zukünftig finanziell zu unterstützen. Für Super-Granny als Bankkundin folgen daraus konkrete Bedürfnisse in Hinblick auf Kosten und Erträge, steuerlicher Sicherheit und Bequemlichkeit ebenso wie bezüglich sozialer Bedeutung und anderen emotionalen Faktoren.

Traditionell (also bis vor etwa vier Jahren) wäre diese Grossmutter einfach zu ihrer Bank gegangen und hätte ein Sparkonto auf den Namen des Enkels eröffnet. Bestenfalls hätte sie sich von einem Kundenbetreuer über ihre Möglichkeiten informieren lassen. Die grundlegenden Bedürfnisse wären dabei nicht explizit zur Sprache gekommen, aber die Entscheidung hätte den Bedürfnissen in der Regel Rechnung getragen. Und es gibt bestimmt noch viele Grossmütter die bis heute so verfahren. Im November 2009, während einer Sitzung einer Fokus-Gruppe, wurde allerdings entdeckt, dass die durchschnittliche «Super-Granny» sich zunächst im Internet über ihre Optionen informiert. Weil sie eine gut ausgebildete, Internet-affine Frau ist, ist das der logische erste Schritt. Nachdem sie diverse Ideen und Herangehensweisen recherchiert hat, wird sie vielleicht in die öffentliche Bibliothek gehen, um sich näher mit bestimmten Themen zu befassen. Dabei greift sie auf unabhängige Verbraucher-Magazine zurück, um

ihr neues Wissen aus einer vertrauenswürdigen Quelle zu validieren. Sie nutzt zwar gerne das Internet, fühlt sich aber nicht sicher genug, um ihre Entscheidung nur darauf zu stützen. Anschliessend könnte sie eine E-Mail – oder noch wahrscheinlicher – einen Eintrag auf Facebook an ihre Freunde und Familienangehörige schicken und sie um ihre Meinung bitten. Dabei fasst sie ihre Erkenntnisse und Absichten kurz zusammen. Möglicherweise nimmt sie das Feedback zum Anlass, noch einmal telefonisch bei einem Freund oder Verwandten nachzuhaken. Danach erstellt sie die Short List ihrer möglichen Anbieter. Erst jetzt, geht sie auf die Website eines Unternehmens, nimmt den Telefonhörer zur Hand oder besucht eine Filiale, um den Kauf einzuleiten.

Anhand dieses Beispiels haben wir festgestellt, dass das, was die bisherigen Kunden-Erlebnismanagement-Prozesse, CRM Systeme, Customer Care-Programme, IT Systeme, etc. erfassen, abbilden und beeinflussen, zu einem Entscheidungsweg gehört, den dieses höchst wertvolle Kundensegment noch nicht einmal benutzt. Und dabei war das nur der bewusst ablaufende Teil des Prozesses.

Wenn wir nun die verpassten Gelegenheiten, den Kunden zu in diesem kleinen Beispiel mit den Myriaden von neuen Kontaktpunkten multiplizieren, ist es kein Wunder, dass wir unsere Kunden nicht mehr so gut kennen wie früher. Die zusätzlichen Touchpoints müssen erfasst und dokumentiert werden.

5.7 Kunden-Kontaktpunkte visualisieren

Das Konzept, das Kunden-Erlebnis zu erfassen, indem man die Kontaktpunkte dokumentiert, ist nicht neu. Diese Technik wurde schon in den letzten zehn Jahren angewendet. Inzwischen konnte eine grafische Umsetzung entwickelt werden, die den aktuellen Stand der Kunden-Interaktionen mit dem Unternehmen bildlich darstellt.

Diese sogenannten «Touchmaps» sind zwar als Technik sehr erfolgreich, aber auf die bisherige restriktive Definition von «Kunden-Erlebnis» (siehe Abbildung 1) beschränkt. Es geht also um die Phase nach dem Kauf und der Benutzung eines Produkts, betrachtet aus der Perspektive des Unternehmens. Interne Prozesse, Mitarbeiter-Fokus-Gruppen, Umfragen, bestehende Erkenntnisse über Kunden liessen sich damit in einem Überblick darstellen. Eine Touchmap verbleibt aber bei der *inside-out*-Perspektive und basiert auf Daten aus den internen IT-Systemen und jenen Geschäftsprozessen, die während Kauf und Gebrauch Kundenkontakt erforderten (Call Center, Website, Filiale, Geldautomat oder direkte Kundenkontakte und E-Mails). Es ist für uns wichtig zu wissen, dass

eine Touchmap erfasst, wie Systeme und Prozesse an diesen klassischen Touchpoints zusammenarbeiten. Es ging bisher nie darum festzustellen, was der *Kunde* während des gesamten Entscheidungsprozesses wahrnimmt. Es war die Marketing-Variante davon, die Spur eines Tieres zu untersuchen, nicht das Tier selbst.

Wechselt man den Fokus auf die Perspektive des *Kunden*, müssen andere Techniken bei der Erstellung einer Touchmap angewendet werden. Kundenbefragungen, Fokus-Gruppen mit Kunden und Möglichkeiten, die Relevanz der Touchpoints aus der Aussensicht einzuschätzen, stehen nun im Mittelpunkt des Interesses. Auch wenn es Techniken für Massenmärkte sind, können sie so ausgerichtet werden, dass die Kunden im Verlauf der Untersuchung preisgeben, welche Touchpoints sie in ihrer Entscheidungskette (Abbildung 2) nutzen.

Das Verständnis für die Business-Prozesse, die IT-Infrastruktur und die Customer Intelligence-Funktionen sind immer noch sehr wichtig, doch gelten sie nun als Schlüssel-Ressourcen, um die für die Kunden wichtigen Touchpoints zu beeinflussen. Zunächst ist es aber wichtig zu entscheiden, wie man die neu dokumentierten Kontaktpunkte effektiv nutzen kann und will.

5.8 IMPACT Touchpoints

Kunden *wollen* persönlichen Kontakt mit ihren Anbietern und sie verlangen Kontinuität in der Beziehung, egal auf welche Weise kommuniziert wird. Eine kürzlich veröffentlichte Untersuchung von Genesys konstatierte, dass «die Fähigkeit über viele Kanäle miteinander zu kommunizieren entscheidend für die Loyalität ist». Verbraucher wollten z.B. Self-Service im Internet ausprobieren, danach unter Umständen im Call-Center anrufen, um sich von einem Agenten helfen zu lassen oder vielleicht eine E-Mail schreiben – ohne die Geschichte ihres Anliegens immer wieder erzählen zu müssen. Dass die Anbieter dabei die verschiedenen Touchpoints überwachen, um eine vollständige Informationsgrundlage zu haben, störte dabei niemanden. Dass ein Unternehmen sogar versuchte, die Hilfesuchenden von sich aus zu erreichen, um Hilfe anzubieten und das Kunden-Erlebnis zu verbessern, stiess ebenfalls auf Gegenliebe. Tatsächlich betrachteten 86% der Verbraucher «proaktives Engagement im Internet oder im Self-Service-Bereich entweder als grossen Vorteil oder als sehr willkommen»⁵.

⁵ Vgl. Genesys (2009).

In vielen Branchen wurde die oben skizzierte Vorgehensweise für «kontrollierbare» Kontaktpunkte wie Kunden-Servicecenter, Websites, schriftliche Kommunikation oder Internet-Self-Service-Plattformen schon implementiert. Für einige Touchpoints aber ist das schwierig. Dies gilt besonders für Gespräche, die Kunden untereinander in den sozialen Netzwerken führen. Das daraus resultierende positive oder negative Image kann vom Unternehmen nicht gesteuert werden. Es zu versuchen wäre ein Trugschluss, dem viele Firmen aufgesessen sind, als sie sich die Stärken der sozialen Netzwerke nutzbar machen wollten. In *Socialnomics: How Social Media Transforms the Way We Live and Do Business*, zieht Erik Qualman die folgende passende Analogie:

«Die Marketing-Fachleute müssen heute und in Zukunft ihre Art zu denken umstellen. Es geht nicht länger darum, die Menge an verfügbaren Daten auszubauen. Stattdessen kann man mit Fans und Verbrauchern mit Hilfe von fremden Plattformen (wie auf Facebook, YouTube, Twitter, etc.) direkt in Kontakt treten. Noch haben viele Unternehmen dieses Konzept nicht begriffen. Sie programmieren aufwändige YouTube- oder Flicker-Seiten, platzieren Pop-up-Kommentare und Links, die die Nutzer aus dem sozialen Netzwerk führen, meist auf die Homepage des Unternehmens oder versuchen, die Daten der Kunden als «Leads» zu erfassen. Diese Unternehmen glauben immer noch, dass sie die Nutzer in ihre eigene Datenwelt entführen müssen, um sie als Kunden zu gewinnen. Dabei tun sie aber weder ihren treuen Fans einen Gefallen noch sich selbst. Es ist genauso, als würde man ein hübsches Mädchen in einer Bar treffen, sie auf einen Drink einladen, und sie – wenn sie «ja» sagt, schnappen, ins Auto zerren und zu sich nach Hause fahren, weil man ja noch Bier im Kühlschrank hat.»⁶

Natürlich ist es immer noch wichtig, die Daten von potentiellen Kunden zu sammeln, gleichzeitig ist es aber auch wichtig, alternative Vorgehensweisen für jene Fälle zu haben, in denen es nicht praktisch, angemessen oder möglich ist, den Kunden «zu vereinnahmen».

An jedem Kontaktpunkt, besonders in den unkontrollierten bzw. unkontrollierbaren sozialen Netzwerken, muss festgelegt werden, welche Interaktion für den Kunden am meisten Sinn ergibt, um dann zu entscheiden, wie man mit diesen Touchpoints angemessen in den Entscheidungsprozess des Kunden eingreifen

⁶ Vgl. Qualman, E. (2009).

kann. Es gibt fünf Arten mit einem Touchpoint umzugehen, die je nach Einfluss des Unternehmens auf den Kontaktpunkt angewandt werden.

Das Akronym **IMPACT** hilft, sich die unterschiedlichen Stufen des Engagements zu merken:

Ignore, Monitor, Participate, Activate, ConTrol.

(Ignorieren, Beobachten, Teilnehmen, Aktivieren, Kontrollieren)

Die meisten dieser Stufen können frei kombiniert werden, um das Maximum aus der Kunden-Interaktion herauszuholen.

Im ersten Schritt muss das Unternehmen erkennen, dass ein Kontaktpunkt existiert und dass er relevant sein könnte. In einem nächsten Schritt gilt es, bewusst zu entscheiden, ob man aktiv mit dem Touchpoint umgehen möchte, und wenn ja – wie. Dazu ergeben sich die folgenden Möglichkeiten:

Ignore/Ignorieren: Das ist eine klare «go/no-go»-Entscheidung, die nicht mit anderen Stufen des Engagements kombiniert werden kann. Ein Touchpoint, der derzeit nicht relevant ist und der innerhalb des Zielpublikums kaum Interesse weckt, fordert einen hohen Preis: wertvolle Ressourcen sollten nicht verschwendet werden. In diesem Fall empfiehlt es sich, definitiv zu entscheiden den Kontaktpunkt *für den Augenblick zu ignorieren*. Sollten sich die Rahmenbedingungen später ändern, kann man die Entscheidung zurücknehmen und anders mit dem Touchpoint umgehen.

Monitor/Überwachen: Jeder Kontaktpunkt, der im Entscheidungsprozess des Kunden eine Rolle spielt, sollte wenigstens *beobachtet* werden. Für die traditionellen Kontaktpunkte sind die Methoden dafür gut bekannt: Der ganze Bereich Customer Intelligence hat sich schon immer damit befasst, Daten aus diesen Kontakten zu erfassen und in fundierte Informationen über den Kunden umzuformen. Für die «modernen» Touchpoints wie Computer Terminals im öffentlichen Raum, neue Telefon-Plattformen (VoIP) usw. gilt das Gleiche. Die Daten sind da und können erfasst und ausgewertet werden, wenn sie dazu beitragen, den Kunden besser zu verstehen.

Monitoring-Tools für die sozialen Netzwerke waren fast gleichzeitig mit den Netzwerken auf dem Markt. Manche sind nur für eine einzige Plattform nutzbar: Twitter Monitor, Blog-Suchmaschinen und Nachrichten-Konsolidierungs-Programme sind nur einige Beispiele. Von noch grösserer Bedeutung sind jene

neuen Tools und Services, die auf *alle* sozialen Netzwerke zugreifen, und die damit den Unternehmen erlauben mit Hilfe eines einzigen Interfaces-Suchkriterien über die relevanten Touchpoints zusammenzustellen.

Als nächstes muss entschieden werden, ob das Monitoring als isolierte Aktivität betrachtet wird – und zu täglichen, wöchentlichen oder monatlichen Berichten führt – oder ob es in die Arbeit der Customer Intelligence-Abteilung eingebettet wird. Damit gäbe es einen strukturierten Umgang mit der Daten-Erfassung und dem Daten-Gebrauch.

Die Informationen vom beobachteten Kontaktpunkt müssen im Minimum an jene Mitarbeiter weitergeleitet werden, die im Unternehmen für diesen Touchpoint zuständig sind und die auf die Informationen reagieren dürfen. Will man mehr erreichen, besteht die Möglichkeit die Erkenntnisse über das Customer Data Warehouse oder die Customer Intelligence Practice zu überführen, um das Prognosemodell für jeden Kunden besser und feiner zu justieren oder ggf. das Marktsegment genauer zu beschreiben.

Participate/Teilnehmen: Die nächste Stufe des Engagements bedeutet, im Netzwerk mitzumachen. Das heisst, ein Mitarbeiter erklärt sich dafür verantwortlich, zukünftig für das Unternehmen über den ausgesuchten Touchpoint zu kommunizieren. Die aktive Teilnahme an Sozialen Netzwerken ist meist das Mittel der Wahl, weil dort die Interaktion nicht kontrolliert werden kann und üblicherweise ein grosses Publikum an einem Dialog zwischen zwei Parteien beteiligt ist. Zur aktiven Teilnahme gehört es, offen den Netzwerken beizutreten und sich in Dialoge einzubringen, aber auch auf Kommentare in Blogs zu antworten. Beispielhaft ist dies bei der deutschen Fidor Bank zu beobachten, die auf den Plattformen Facebook, Twitter und YouTube mit Ihren Kunden dialogisch interagiert.

Wenn man teilnimmt, muss man zwei fundamentale Regeln beherzigen:

1. Jede Teilnahme muss echt und authentisch sein. Es gibt weder Ghost Writer noch computergenerierte Antworten, die das so machen können. Viele Unternehmen haben viel Zeit und Geld in ihr Markenversprechen investiert. Auch an diesem Punkt muss dessen Authentizität gewahrt bleiben.
2. Teilnahme heisst nicht Kontrolle! Der Verlauf der Interaktionen ist nicht immer vorhersehbar. Auch wenn einem eine Entwicklung nicht gefällt, ist sie kaum mehr aufzuhalten.

Activate/Aktivieren: Mitunter kann es sinnvoll sein, einen Schritt weiter zu gehen. Man kann eine neue Plattform aktivieren und damit dem Zielpublikum die Gelegenheit geben, über diesen Touchpoint zu kommunizieren und sich auszutauschen. Auch hier setzt Fidor unter dem Schlagwort «Banking mit Freunden» Massstäbe. Produkte und Produktdetails wie bspw. Zinssätze werden mit der Community diskutiert und das Geschäftsmodell ist für ein Finanzinstitut mehr als transparent. Ein gelegentlicher Verriss einzelner Unternehmensentscheide wird durch das erwünschte Verbundenheitsgefühl der Fan-Gemeinde locker aufgewogen. Ausserdem hilft eine Kritik natürlich auch, das Produkt zu verbessern.

Man kann sogar Kontaktpunkte *aktivieren*, die weder online sind, noch zu sozialen Netzwerken gehören. Der italienischen Bank «Banco Mediolanum» ist bekannt, dass ein für die Entscheidungsfindung der Kunden wichtiger Touchpoint das Gespräch mit Freunden in zwangloser Umgebung ist. Also mietet die Bank von Zeit zu Zeit die beste Café-Bar der Stadt und lädt ihre Kunden ein, mit einem Freund vorbeizuschauen. Wichtig ist, dass das Unternehmen einen aktivierten Touchpoint nicht besitzt, sondern nur moderiert.

Control/Steuern: Es gibt Kontaktpunkte, die *kontrollier- und steuerbar* sind: Ein Call Center, ein E-Mail-Kanal, eine Website, eine Filiale oder ein Verkäufer sind alles Touchpoints, die ein Unternehmen besitzt und die es deshalb kontrollieren kann (und sollte). Tut man es nicht, geht man ein hohes Risiko ein: Kürzlich wurde ein grosser europäischer Telekommunikations-Anbieter in den Medien heftig angegriffen, weil er innerhalb von zwanzig Minuten auf einen Twitter-Kommentar geantwortet hat – jedoch auf die entsprechende E-Mail nicht reagierte. Eine schlechte Presse für einen guten Kunden-Service (die schnelle Antwort auf den Tweet) zu bekommen, ist Pech, aber nicht auf eine ordnungsgemässe Kundenanfrage an die übliche Adresse zu antworten, das ist geradezu unverzeihlich. Touchpoints, die wir aktiv steuern können, sind deshalb von grösster Bedeutung für den Entscheidungsprozess, weil die Kunden *wissen*, dass die Kontaktpunkte uns gehören. Dementsprechend erwarten sie dort eine professionelle Kundenbetreuung.

Die fünf Stufen des Engagements sind alle valide und relevant. Jede beliebige Art von Touchpoint kann mehr als eine Art des Engagements erfordern, je nachdem wie wichtig sie für den Kunden ist. Ausserdem kann es sinnvoll sein, einen Touchpoint in der Orientierungsphase des Kunden anders zu behandeln als in der Kauf-Phase. Die Entscheidung welche Strategie für welchen Kontakt-

punkt die richtige ist, muss im Zusammenhang mit der Art des Kundenerlebnisses und den technischen Möglichkeiten des Unternehmens getroffen werden.

5.9 Gestaltung des Kunden-Erlebnisses

Wir haben uns in diesem Artikel auf die Kunden-Perspektive konzentriert. Aber das tatsächliche (und hoffentlich zukünftige) Kunden-Erlebnis, das erreicht werden soll, basiert auf den Ressourcen, über die das Unternehmen verfügt. Dazu gehören alle organisatorischen Instanzen: die Mitarbeiter, die Marke, die Strukturen, die Geschäftsabläufe, die Fähigkeit Informationen auszutauschen und – bei steigendem Komplexitätsgrad mehr und mehr – die IT-Plattform und IT-Infrastruktur.

Ideal wäre es, einen fortlaufenden Prozess zu etablieren, der die unterschiedlichen Kundensegmente während des Entscheidungsprozesses mit unterschiedlichen Kunden-Erlebnissen versorgt. Um dieses Ziel zu erreichen, muss man das Verhältnis verstehen und dokumentieren, das zwischen dem eben beschriebenen *outside-in*-Kunden-Erlebnis-Prozess und den Möglichkeiten des Unternehmens diesen Prozess aufrecht zu erhalten oder zu ändern besteht.

Das geht am besten, wenn man jedes der Themen als eine Ebene betrachtet, die über unterschiedliche Schnittstellen mit dem Zielpublikum, seinen Bedürfnissen und seinem Entscheidungsweg verknüpft ist.

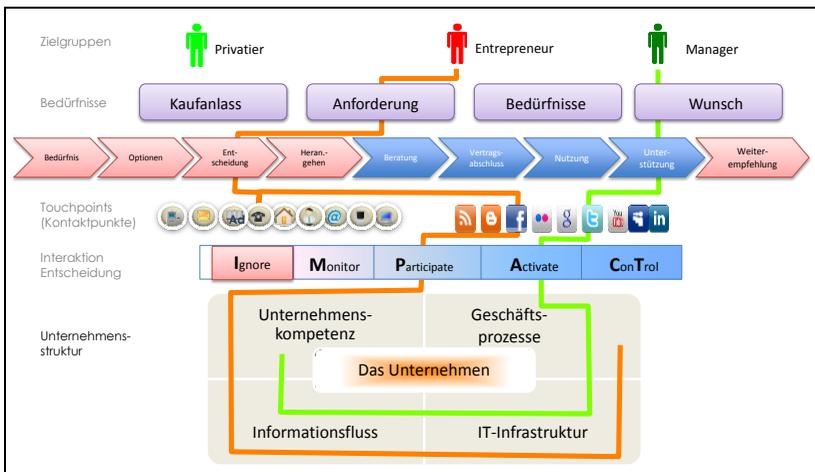


Abbildung 7: Gestaltung des Kunden-Erlebnisses

Innerhalb eines solchen Rahmens können Touchpoints und Entscheidungswege je nach Kundenperspektive hervorgehoben und geplant werden. Das Modell bildet nicht nur den Status-Quo, sondern auch einen gewünschten zukünftigen Zustand ab. Das ermöglicht eine Gap-Analyse, die notwendige Änderungen in der Organisation sichtbar macht.

Dieser Rahmen kann für die Entwicklung von Szenarien, Benchmarks und Simulationen genutzt werden. Er legt die Basis für kontrollierbare und zielgerichtete Experimente mit neuen und innovativen Aspekten des Kunden-Erlebnisses. Die Zuteilung von Ressourcen, die Zeitplanung und die Verschiebung von Prioritäten bei der Umsetzung können herausgearbeitet und verfolgt werden. Das kann manuell oder mit Hilfe von üblichen Computer-Tools erfolgen. Inzwischen gibt es Software-Programme, die den Prozess des Erfassens, des Dokumentierens und Verlinkens effizient erfüllen.

5.10 Zusammenfassung: Eine Agenda für den «IMPACT» auf den Kunden

Jedes Unternehmen, das heute bei seinen Kunden Erfolg haben möchte, sollte seinen Blick auf den Kunden fundamental ändern. Es gilt, die Perspektive des Kunden im Entscheidungsprozess einzunehmen. Mit der Customer IMPACT Agenda, der Herangehensweise und dem Rahmen gewinnt ein Unternehmen einen messbaren und nachhaltigen Wettbewerbsvorteil, weil es

- sich ganz an den Bedürfnisse des Kunden ausrichten kann,
- das Kunden-Erlebnis im gesamten Umfang des Entscheidungsprozesses besser versteht,
- sich früh auf die unterschiedlichen Kunden-Bedürfnisse und die Auswahl der Kontaktpunkte unter besonderer Berücksichtigung der sozialen Netzwerke konzentrieren kann,

und am Ende aktiv diese Touchpoints in einen Prozess einbeziehen kann, der eine nachhaltige Kundenbeziehung gewährleistet, die immer aktuell ist.

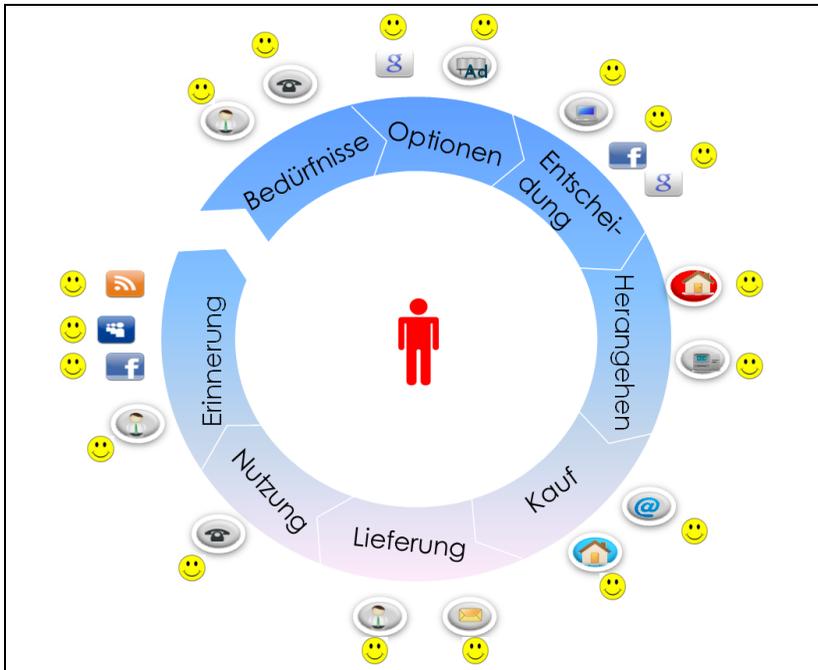


Abbildung 8: Touchpoints und Kundenbedürfnisse im Entscheidungsprozess

Die hier skizzierte Vorgehensweise wurde konzipiert, um die Kundenbedürfnisse während des gesamten modernen Entscheidungsprozesses zu verstehen und zu befriedigen.

Literaturverzeichnis

- Baxley, B. (2002): Making the Web Work, Indianapolis: New Riders Publishing.
- Bettencourt, L. A. (2009): Debunking Myths about Customer Needs, Marketing Management, American Marketing Association, January/February.
- Boztepe, S. (2007): User Value: Competing Theories and Models, in International Journal of Design, Vol. 1 No. 2, August 2007.
- Brown, T. (2009): Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation: How Design Thinking Can Transform Organizations and Inspire Innovation, NewYork: Harper Business.
- Genesys (2009): The Cost of Poor Customer Service: The Economist Impact of the Customer Experience and Engagement in 16 Key Economies, Genesys, November 2009.
- Hafner, N. / Elsten, R. (2011): CRM - Customer Relationship Management: Kundenmanagement zwischen Umsatzausbau und Effizienz (2011), Rheinfelden: BPX.
- Kahneman, D. / Tversky, A. (2000): Choices, Values, and Frames, New York: Cambridge University Press.
- Liebetrau, A. (2009): Bankless Banking, in: BankInformation, Dezember 2009.
- Surowiecki, J. (2004): The Wisdom of Crowds, New York: Anchor Books, 26-29.
- Qualman, E. (2009): Socialnomics: How Social Media Transforms the Way We Live and Do Business, Hoboken: Wiley & Sons.