
Der Konkurrenz ein Kundenerlebnis voraus

Karin Glattes

Der Konkurrenz ein Kundenerlebnis voraus

Customer Experience Management – 111
Tipps zu Touchpoints, die Kunden
begeistern



Springer Gabler

Karin Glattes
UnternehmenKunde
Köln
Nordrhein-Westfalen
Deutschland

ISBN 978-3-658-10527-3 ISBN 978-3-658-10528-0 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-10528-0

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden

Widmung

*Dieses Buch widme ich
meinen Eltern und meinen Kindern,
ohne die ich nicht das wäre, was ich heute bin.*

Vorbemerkungen

Immer wieder bin ich in Vorträgen rund um den Umsatzfaktor „Erlebnis“ gefragt worden: „Warum schreiben Sie eigentlich kein Buch zu diesem tollen Thema?“ Meine lächelnde Standardantwort war: „Weil ich zwei kleine Kinder habe!“

Das war ein Teil der Wahrheit. Ein weiterer Grund war die simple Tatsache, dass ich keine Lust hatte, mit ein paar weiteren Zentimetern Fachbuch die Bücherregale von Menschen zu füllen, die zwar mit Begeisterung Bücher kaufen (oder geschenkt bekommen), bei denen die erhoffte Wirkung des Buches aber ausbleibt, weil das Buch a) aus Zeitmangel nicht gelesen wird oder b) zu wenig Alltagshilfe beinhaltet, sodass es bei richtigen und wichtigen Worten bleibt. Das fand ich immer schon viel zu schade für alle Beteiligten, denn eines wusste ich: Wenn ich jemals ein Buch schreibe, dann soll es etwas nützen und verändern!

Wenn ich mich jetzt also durchgerungen habe, dieses Buch zu veröffentlichen, dann mit dem persönlichen Anspruch, Ihnen als Leser genau diesen praktischen Nutzen zu liefern. So alltags- und umsetzungstauglich, dass manches auch „banal“ klingen oder sein darf. Customer Experience (CX) klingt von Anfang an komplex, kompliziert und „viel“ – für manche Unternehmen nach „zu viel“. Ich möchte Ihnen dieses Gefühl von „Erstüberforderung“ nehmen und Lust machen auf das „mehr“. Denn sich mit CX zu beschäftigen ist großartig. Vor allem für Ihre Kunden.

Ich möchte Ihnen, über die Tipps der verschiedenen CX-Experten, ermöglichen, bei der Einführung von Customer-Experience-Management (CXM) in Ihrem Unternehmen

- Zeit im Aufbau von relevantem CX-Know-how zu sparen,
- Fehler zu vermeiden,
- bereits erfolgreich Erprobtes direkt einzusetzen.

Außerdem möchte ich Ihnen den unglaublich bereichernden Austausch mit weiteren Experten und den Einstieg in die erlebnisreiche CX-Community so leicht wie möglich machen.

Passend zur Idee des Buches werde ich eine eigene deutschsprachige Social-Media-Gruppe gründen, die der wachsenden Community als Plattform zum Kennenlernen und Austausch dienen soll. Dort können Sie zum Beispiel über Aktuelles aus der internationalen Szene diskutieren. Sie werden dort sicherlich auch einige meiner Interviewpartner wiederfinden, die sich ebenfalls interessiert gezeigt haben, weiter in Kontakt zu bleiben.

Alles andere wäre mir für mein Herzblutthema „Begeisterung und Ergebnis durch Erlebnis“ einfach zu wenig!

Übrigens freue ich mich schon jetzt auf den Austausch mit Ihnen und Ihre Rückmeldungen zu persönlichen Erfahrungen: k.glatte@unternehmen-kunde.de. Außerdem finden Sie mich bei LinkedIn, Twitter, XING und privat auch bei Facebook.

Bis bald!
Ihre Karin Glattes



Vorwort

Customer Experience – der neue Wettbewerbsschauplatz oder „Des Kaisers neue Kleider?“

Die überwiegende Mehrheit der CEOs weltweit ist sich darüber einig, dass in einem Umfeld, in dem der Kunde „das Sagen hat“, Customer Experience (nachfolgend CX) die ausschlaggebende Determinante für zukünftige Erfolge und das Überleben von Unternehmen ist. Jedoch gibt es kaum Konsens darüber, a) was genau CX ist, b) wie CX auf die bestmögliche (profitable) Weise gehandhabt werden kann, c) wie CX gemessen werden sollte und d) wo ein Unternehmen anfangen soll, wenn es sich entscheidet, die CX-Bühne zu betreten.

CX, obwohl allgegenwärtig, bleibt für die meisten Führungskräfte ein Rätsel. Und, wie so oft, wenn wenig Einigkeit darüber herrscht, was CX ist und wie CX am besten eingesetzt wird, scheint jeder die „CX-Ideallösung“ parat zu haben, um alle anstehenden Herausforderungen in Chancen zu verwandeln. Aber nichts könnte wohl weiter von der Wahrheit entfernt sein. Ein Kollege von mir verglich den CX-Markt mit dem „Wilden Westen“, der per Definition alle Arten von „Cowboys“ anzieht. Eine schnelle Google-Suche mit dem Begriff „CX-Experts“ liefert 15,1 Mio. Einträge. Das macht es für Sie als Manager doch ganz einfach: Wählen Sie nur einen aus, und all Ihre CX-Herausforderungen werden gelöst. Wenn es nur so einfach wäre! Bedauerlicherweise gibt es keinen auf breiter Basis akzeptierten Schutzmechanismus für den Titel „CX-Professional“. Es genügt der fast kostenlose Beitritt in gewisse Verbände, ein Test, der weder Ausbildung noch Studium erfordert, und schon kann es los gehen – ein neuer CX-Professional/Experte/Consultant ist geboren. Das kann doch nicht richtig sein, oder? – Und das ist genau der Grund, warum wir Karin Glattes‘ Buch und ihre Initiativen brauchen – zum Schutz von CX und der CX-Profession vor zu vielen dieser „Cowboys“.

Als erfahrener Profi verfügt Karin über die Expertise und die Glaubwürdigkeit, über erfolgreiches CX-Management sprechen zu können, was durch persönliche Aussagen ihrer Kunden eindrucksvoll bestätigt wird! Sie ist allerdings viel zu bescheiden, um zu behaupten, sie wisse alles, was es über CX zu wissen gibt. So machte sich Karin auf den Weg, um das fundierte CX-Wissen und die Erkenntnisse eines All-Star-Teams von CX-Profes-

sionals und Vordenkern zusammenzufassen und mit Ihnen – dem Leser – zu teilen. Es gibt einige Schlüsselbotschaften für jene Manager, die eben nur ein paar Minuten haben, um die Kernelemente von CX zu erfassen und zu verstehen, warum CX für ihr Unternehmen von Bedeutung ist. Nennen wir diese „Mythenbrecher“.

Und hier sind sie:

1. **CX ist für kleine und mittelständische Unternehmen wichtiger als für die großen Konzerne.** Das klingt zwar eigenartig, es ist aber so! Größere Unternehmen haben es oft schwer, ihre CX-Programme erfolgreich, das heißt gewinnbringend zu managen. In ihrer überwiegenden Mehrheit (acht von zehn) scheitern diese Programme, weil große Unternehmen häufig falsche Messgrößen wie NPS und Kundenzufriedenheit heranziehen (oder den Fokus auf falsche setzen), die sehr wenig oder gar keine Aussagekraft über das aktuelle oder zukünftige Kundenkaufverhalten haben – oder sie verfügen nicht über die nötige Flexibilität und die erforderlichen Prozesse, um echte Erkenntnisse über das Kundenverhalten zu generieren und diese in einem Aktionsplan umzusetzen. Manager in kleinen und mittelständischen Unternehmen, hören Sie zu! Sie haben einen riesengroßen Vorteil: weil Ihr Unternehmen eine flachere Hierarchie hat, weil Sie weniger Restriktionen ausgesetzt sind, weil Sie flexibler sind. Und weil Sie damit näher am Kunden sind, haben Sie die einzigartige Chance, CX zu Ihrem Profitabilitätswerkzeug Nummer eins zu machen. Karins Buch zeigt Ihnen, wie!
2. **CX ist eine Strategie,** keine Taktik und auch kein Programm. CX ist die profitabelste Geschäftsstrategie – siehe mein Buch „Measuring Customer Experience: How to Develop and Execute the Most Profitable Customer Experience Strategies“ – es gibt keine Alternative. Allerdings ist CX ein Marathon, es ist kein Sprint. Bei Ihrer CX-Strategie ist es wie bei allem im Leben, Sie werden nicht erfolgreich sein, wenn Sie nicht voll und ganz dahinter stehen und dabei den langfristigen Erfolg im Fokus haben. In CX gibt es keine Abkürzungen. Aber glauben Sie mir, CX lohnt sich. Nach meinen breit angelegten, globalen Forschungen sind jene Unternehmen, die dies beherzigen und umsetzen, um 600 Prozent profitabler als andere.
3. **CX spielt sich in allen Richtungen ab.** Die gerade erwähnten Unternehmen, die ich in meinem Buch als „Vorreiter“ bezeichnet habe, verfügen nicht nur über eine klare langfristige CX-Strategie, sie verstehen auch, dass es mehr als einen Stakeholder gibt, der an einem großartigen CX-Interesse hat. Erlauben Sie mir, dies genauer auszuführen. B2B-„Vorreiter“-denken immer an die Endnutzer des Produktes oder der Dienstleistung, auch wenn es sich dabei nicht um ihre „direkten“ Kunden handelt. Mehr noch, „Vorreiter“ lassen auch die Anliegen ihrer Lieferanten mit einfließen. Statt nur über ihre eigenen Kunden nachzudenken, betrachten sie das gesamte wirtschaftliche Umfeld, das ich als „CX Supply Chain“-bezeichne. Apropos Supply Chain, dies führt mich zum nächsten, und oft unterschätzten Punkt.
4. **CX und die Menschen.** Oft frage ich meine Kunden, größtenteils vertreten durch ihre CEOs, wie es möglich sein kann, dass die Menschen, die für das so eminent wichtige CX die Verantwortung tragen – nämlich das Servicepersonal – die am schlechtesten

bezahlten, die am schlechtesten ausgebildeten und die am wenigsten geschätzten Mitarbeiter sind. Ist das nicht ein klarer Widerspruch? Ich bin immer noch erstaunt, dass Unternehmen so einfach damit davon kommen. Aber kommen sie wirklich davon? Wie immer gibt es Hoffnung, und wo es große Herausforderungen gibt, existieren auch große Chancen. „Vorreiter“ verstehen die Notwendigkeit von CX und beschäftigen Mitarbeiter mit Schwerpunkt auf „Soft Skills“, wie sympathische Ausstrahlung, eine ausgeprägte Fähigkeit zum Zuhören und vieles mehr. Wie einer meiner Kunden einmal erwähnte, können wir jeden zum Banker ausbilden, aber wir haben Schwierigkeiten, einem Banker beizubringen wie er reagieren soll, wenn ein Kunde in einer Notlage ist und jemanden braucht, der sein Anliegen wirklich versteht. Es überrascht mich immer wieder, dass eben diese Soft Skills zum wichtigsten Beleg dafür werden, dass CX die einzig praktikable Unternehmensstrategie im heutigen Wettbewerbsumfeld ist.

CX lässt sich grob in drei Stufen einteilen: vor dem Kauf, während des Kaufs und nach dem Kauf. Führungskräfte sind sich weltweit einig, dass die Stufen bis zum Verkauf ebenso wichtig sind wie jene nach dem Kauf. Doch wenn es um die Mittelzuweisung geht, werden lediglich 20 Prozent der After-Sales-Stufe zugeordnet. Dies zeigt, dass die meisten Manager nicht verstehen, um was es bei CX geht.

Wir alle, als Kunden, können sagen, dass wir den wahren Wert eines Produktes oder einer Dienstleistung, die wir kaufen, erst dann einschätzen können, wenn wir es oder sie benutzen bzw. in Anspruch nehmen. Tatsächlich steht After-Sales-CX durchschnittlich lediglich für 25 Prozent des Umsatzes, liefert aber 45 Prozent der Unternehmensgewinne. Wie kann ein Manager angesichts solcher Fakten dieser wichtigsten CX-Stufe den Rücken kehren, nämlich jener, in der die Kunden entscheiden, ob sie sich nochmal für dieses Unternehmen entscheiden – oder auch nicht? Und um dem allen die Krone aufzusetzen, wird die CX-After-Sales-Phase häufig ausgelagert (ja, wir alle kennen die schrecklichen Geschichten von Callcentern im Ausland), was zur Folge hat, dass sich die Wahrscheinlichkeit, dass ein Kunde zurückkommt, reduziert und sich gleichzeitig die Gefahr, dass der Kunde seine/ihre schlechte Erfahrung mit der Welt dank Social Media teilt, erhöht. Trotz allem, im Land der Blinden ist der Einäugige König. Also nutzen Sie diese Gelegenheit und lernen Sie von Karins praktischen, leicht umsetzbaren Tipps in diesem Buch.

Karins Buch ist bestens geeignet, um die häufigsten Fallen bei der Diskussion um CX-Management zu vermeiden: Karin hat eine klare Zielgruppe – Führungskräfte aus kleinen und mittelständischen Unternehmen sowie Eigentümer oder Projektmanager von größeren Unternehmen, die die Magie von CX entdeckt haben und dabei sind, CX in ihren Unternehmen umzusetzen. Karin vermeidet die Verwendung von „besonderen“ Fallbeispielen, deren Erkenntnisse oft für Ihr Unternehmen nicht umsetzbar sind. Oder, wie einer meiner Kunden einmal sagte, als er sich auf ein Buch voller exzellenter Beispiele bezog: „Und, was nun? Ich betreibe weder einen Vergnügungspark, noch verkaufe ich Motorräder. Hier drin gibt es nichts Brauchbares, was ich in einem Meeting mit meinen Managern nutzen könnte.“ Stattdessen konzentriert sich Karins Buch auf praktische Ratschläge, Do's und Don'ts bei der Umsetzung, Tipps und Tricks aus erster Hand, sowohl aus ihrer eigenen

Erfahrung als auch jener der CX-Experten, die hier mitgewirkt haben. Sie zeigt dem Leser auf, wie CX von Beginn an auf effizienteste Weise implementiert werden kann, wie man alle Beteiligten an Bord bekommt, Transparenz schafft und wie man das Momentum auch während der gesamten Implementierungsphase aufrecht erhält. Dies ermöglicht es Ihnen, liebe Leser, Ihren eigenen Fahrplan, Ihre eigenen Maßnahmen und Instrumente zu entwickeln, und auch das nötige Selbstvertrauen aufzubauen, um mit den CX-Managementherausforderungen in den entscheidenden ersten Wochen und Monaten der Implementierung selbstbewusst umzugehen. Darüber hinaus hat Karin andere wertvolle Ressourcen zusammengetragen, die Sie auf Ihrer CX-Reise unterstützen – wie Checklisten, Zugriff auf exklusive, innovative CX-Forschung, Vorstellung der am meisten geschätzten Communities sowie exklusive Rabatte für begehrte CX-Dienstleistungen.

Zusammenfassend liefert Karin Glattes' Buch all das, was ein Manager benötigt, um nicht nur am Markt vertreten zu sein, sondern dort auch erfolgreich zu bestehen – auf dem neuen Wettbewerbsschauplatz „Customer Experience“.

Prof. Dr. Philipp Klaus gilt als einer der weltweit führenden CX- und Marketingstrategieexperten. Seine preisgekrönten Forschungen wurden in zahlreichen Büchern und einer Vielfalt von führenden Managementzeitschriften und akademischen Fachjournalen veröffentlicht. Als häufig nachgefragter Fachmann ist er ein beliebter Hauptredner sowohl bei öffentlichen als auch firmeninternen Seminaren und Konferenzen rund um den Globus. Er ist der Gründer der Dr. Phil Klaus & Associates Consulting und ein renommierter Senior Marketing Manager und Management Consultant mit einem internationalen Portfolio von Blue-Chip-Kunden, außerdem Professor of Customer Experience and Marketing Strategy an der ESCE International Business School, Paris.



Zum Lesen dieses Buches

Glossar

Zum Beginn des Serviceteils finden Sie ein Glossar der am häufigsten verwendeten Begriffe. Ich lege Ihnen ans Herz, dieses vorab durchzulesen, um das Textverständnis der vielen Experten Tipps mit ihren CX-Begriffswelten sicherzustellen.

Einleitende Kapitel

Bevor ich die Experten zu Wort kommen lasse, möchte ich Ihnen durch einen kleinen Exkurs gegebenenfalls sinnlos verbrachte Zeit ersparen, in dem wir rechtzeitig darüber sprechen, unter welchen Umständen Sie sich mit diesem Ansatz *nicht* auseinandersetzen sollten. Außerdem werde ich erklären, was mich an CX fasziniert und welche Möglichkeiten ich darin sehe.

Die Expertentipps

werde ich Ihnen im Folgenden in fünf Erfolgsmodulen präsentieren:

- CX-Verständnis bis Strategie: Basisarbeit.
- Analyse: Mehr als Zahlen – Methoden, Messbarkeiten, die Stimmen vorher/nachher.
- Von Kick-off bis Kultur: Überzeugen, begeistern, die richtigen Menschen einbinden.
- Von der Kundenerlebnispositionierung bis zu Wow-Erlebnissen: Maßnahmen/Tools für die Umsetzungsphase.
- Kulturwandel statt Aktionismus: Erlebnisse, Ergebnisse – so entsteht *langfristig* Begeisterung und Wow! So halte ich Mitarbeitermotivation aufrecht!

Die Tipps sind unabhängig voneinander lesbar. Sie werden feststellen, dass sie in ihrer „Tiefe“ sehr unterschiedlich sind. Einige sind einfache „Denkanstöße“. Einige sind als Teil einer Checkliste zu verstehen, als Erinnerung, etwas nicht zu vergessen. Hinter anderen verbergen sich Detailabläufe oder genau beschriebene Tools. Das ist gewollt. Denn für unterschiedliche Situationen und Unternehmensgrößen werden Sie all das brauchen. Mein Ziel habe ich erreicht, wenn Sie die Tipps mit einem „Lesezeichen“ in Form einer

persönlichen „To-do-Liste“ lesen und jede Maßnahme, die Sie aus den Kapiteln mitnehmen, direkt für sich und Ihr Unternehmen festhalten. Erstellen Sie beim Lesen Ihre eigene CX Roadmap!

Sollten Sie bereits mit der Lektüre begonnen haben, sind Sie vielleicht über einige Hinweise mehr als einmal „gestolpert“. Auch das ist kein Zufall. Es gibt bestimmte Themen, die mir oder den Interviewpartnern trotz aller theoretischen „Logik“ so häufig als fehlend oder in der Praxis als schwierig aufgefallen sind, dass ich sie bewusst mehrfach aufgeführt habe. Sehen Sie die Wiederholungen also bitte ausschließlich im Sinne der Sache!

Was Sie in diesem Buch kaum finden werden, sind Fußnoten zu wissenschaftlichen Quellen o. ä. Sie hätten nicht zum Charakter dieses Buches bzw. zu mir gepasst. Hinweise auf weitere schriftliche Quellen finden Sie in den Literaturhinweisen im Serviceteil des Buches. Die anderen Quellen meines Buches waren meine Interviewpartner und deren Praxiserfahrungen. Sie sind entsprechend gekennzeichnet.

Serviceteil

Auf den abschließenden Seiten des Buches erhalten Sie eine Sammlung von Links, die meinen Gesprächspartnern und mir in den letzten Jahren geholfen haben, Kundenerlebnismanagement in den Unternehmensalltag zu bringen. Sie finden dort Leseempfehlungen, Links zu Blogs, Tools, Videos, CX-Communities der sozialen Netzwerke und vieles mehr. Das Internet ist leider sehr schnelllebig. Ich bitte also jetzt schon um Verständnis, falls der eine oder andere Link zum Erscheinungszeitpunkt des Buches nicht mehr aktuell sein sollte. Ich hoffe, dass Ihnen die Zusatzinformationen helfen, trotzdem eine aktuelle Quelle zu finden. Viel Spaß beim Lesen und Umsetzen!

Präambel: „Erlebnis ist das neue Produkt!“ – Was Erlebnis mit Differenzierung und Umsatz zu tun hat

Ist Erlebnis ein wirklicher Umsatzfaktor, um auf das Vorwort von Prof. Phil Klaus zurückzukommen? Die Customer Experience Community diskutiert intensiv, ob Handeln (also Kauf) tatsächlich über Erlebnisse provoziert werden kann. Oder ob einfach nur gute Gefühle produziert werden, die wieder verfliegen, ob Customer Experience nicht „doch nur an der Oberfläche kratzt“. Da will ich Ihnen nichts vormachen. Trotzdem gibt es aus der Analyse erfolgreicher Unternehmen hinreichend Indizien, dass etwas „dran“ sein muss an der Geschichte mit den Erfahrungen und Erlebnissen der Kunden an den verschiedenen Kontaktpunkten (Touchpoints) mit den Unternehmen und deren Bedeutung in Bezug auf (Wieder-)Kaufentscheidung oder Empfehlungsverhalten. Zu viele Vorreiter konnten sich gegenüber Mitbewerbern über Customer Experience erfolgreich differenzieren – mit klaren Umsatzeffekten. Und ganz ehrlich: Das war und ist mir persönlich genug. Genug, um dieses Buch zu schreiben über all die Möglichkeiten, die dieser ganzheitliche strategische Ansatz bietet: eine Spielwiese, ein Puzzle mit unglaublich vielen Teilen, das von einem Aha-Erlebnis getragen wird, wie mir Carsten Rumpf, Geschäftsführer der Caramba Gruppe, mit auf den Weg gab: „Als Manager müssen wir doch ehrlich genug zu uns selber sein, um anzuerkennen, dass selbst unsere besten Produkte auf dem globalen Markt irgendwann und irgendwo doch austauschbar sind. Damit wird das Kundenerlebnis automatisch zum neuen Produkt und dem müssen wir folglich die gleiche Aufmerksamkeit widmen wie in der Vergangenheit der Produktentwicklung. Das Erlebnis ist kein ‚Nice to have‘, sondern ein Wettbewerbsfaktor.“

Vermutlich ist das der berühmte „Groschen“, der im Management gefallen sein muss, um sich auf die Abenteuerreise Customer-Experience-Management zu begeben. Obwohl mir im Zuge der unterschiedlichen Interviews, die ich in den letzten Monaten mit Customer-Experience-Managern aus unterschiedlichsten Branchen geführt habe, klar geworden ist, dass die Wege, die zu diesem Strategieansatz geführt haben, sehr unterschiedlich sind: vielleicht durch Leidensdruck – wirtschaftlich, rechtlich, wettbewerbstechnisch –, ganz klar durch Wachstumsziele oder durch die Überzeugung einzelner, die über den Ansatz „gestolpert“ sind. All diese Beispiele werden Sie in diesem Buch finden.

Customer-Experience-Management – Versuch einer Begriffsklärung

Bevor es losgeht, möchte ich in aller Kürze denjenigen eine Chance geben, die bisher nur „Bahnhof“ verstehen. Vielleicht haben Sie dieses Buch ja geschenkt bekommen oder im Zug gefunden und fragen sich gerade – wie übrigens viele Unternehmer im Lande: „Customer was?!“ Was steckt hinter Customer Experience bzw. Customer-Experience-Management?

Nach meinem persönlichen Verständnis geht es dabei um eine simple Idee: Gestalten Sie die Kontakte zwischen Ihrem Unternehmen und Ihren Kunden – unabhängig ob schriftlich, vor Ort oder über einen anderen Kanal – so, dass Sie Kunden zu Kauf, Wiederkauf und Empfehlung anregen: Über Begeisterung durch Wow-Effekte (Moments of Truth), über Vermeiden von Beschwerdesituationen (Painpoints) bzw. das saubere Abarbeiten dessen, was für Kunden selbstverständlich ist. Genau das passiert in vielen Unternehmen nur punktuell, nicht strategisch-systematisch oder wettbewerbsdifferenzierend. Viele Projekte können durch Unternehmenssilos und zu wenig abteilungsübergreifende Koordination und fehlende übergeordnete Gesamtziele ihre Wirkung nicht entfalten. Viel zu viel wird dem Zufall überlassen und damit im Zweifelsfall dem Mitbewerber. Das lässt sich ändern.

Ich möchte Sie teilhaben lassen an meiner Grundüberzeugung, worum es bei Customer Experience (in der Folge CX = Kundenerlebnis/Kundenerfahrung) und dem Management dieser Kundenerfahrungen/Kundenerlebnisse (in der Folge CXM = Customer-Experience-Management = Kundenerlebnismangement, auch zu finden unter Kundenerfahrungsmanagement bzw. einer weiteren gängigen Abkürzung CEM) geht, was das Ziel ist und welche Schritte dahin führen. Dabei ist es mir übrigens egal, wie das „Ganze“ heißt – jetzt oder in Zukunft. Ich bin nicht verliebt in die (größtenteils englische) Begriffswelt. Ich bin verliebt in die Idee, Kundenbegeisterung ganzheitlich und in aller Komplexität (!) in den Mittelpunkt eines Unternehmens zu stellen. Zur Umsetzung dieser eigentlich so einfachen Idee – denn für wen sonst sind wir da, wenn nicht für unsere Kunden? – möchte ich Ihnen so viele Impulse und Ansatzpunkte wie möglich geben. Gleichzeitig aber auch so viele Warnungen wie nötig, was die typischen Fallstricke angeht.

Nicht nachmachen! Es werden aber Beispiele bleiben und genau darin liegt eine „Gefahr“ dieses Buches. Die Beispiele und Tipps könnten dazu verführen, gute Ideen oder Maßnahmen einfach direkt zu übernehmen. Das kann richtig sein (und teils sogar gewollt, was den Nutzen dieses Buches angeht), muss aber vorher dringend durch den Filter Ihrer eigenen Basisarbeit gejagt werden. Passt die Maßnahme zu Ihrer Vision? Werden Ihre strategischen Ziele dadurch unterstützt? Wird Ihr (!) Kundenversprechen dadurch erlebbar? Passt die Idee zu Ihrer Unternehmenskultur? Zu Ihren Kunden oder Mitarbeitern? Übernehmen Sie bitte nichts, ohne sich diese Fragen zu stellen.

Für jeden etwas! Ich habe in den letzten Jahren mit Unternehmen unterschiedlichster Größenordnung gearbeitet – von Einzelunternehmern bis zu Großkonzernen. Aufgrund dieser großen Bandbreite werden Sie im Buch also Beispiele finden, die nicht direkt zu Ihren Strukturen passen. Vielleicht ist das jedoch genau der richtige Tipp für einen Unternehmerkollegen. Denn das Ziel ist immer das Gleiche: Besseres Ergebnis über Erlebnis.

Welche Schritte dazu gehören, ist sehr unterschiedlich, aber eines ist mir extrem wichtig: CX ist für Große wie Kleine ein umsetzbarer Erfolgsweg und Wettbewerbsfaktor! Und eine gute Nachricht habe ich für alle kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU): Je kleiner, umso leichter ist vieles, was CX ausmacht, wenn Sie es wirklich wollen!

Fokus auf die Praxis und den Faktor „Mensch“! Suchen Sie in diesem Buch bitte nicht nach wissenschaftlichen Modellen oder Definitionen. Die passen einfach nicht zu mir und meinem pragmatisch-praxisorientierten Vorgehen. Ich bin seit Jahren Expertin für den Faktor Mensch im Kundenkontakt – mit allen Facetten und „Menschlichkeiten“, die Verhaltensveränderung mit sich bringt. Damit professionell und kompetent umzugehen hat mein Studium sicherlich erleichtert, aber eigentlich war der Erfahrungsschatz aus jahrelanger spannender Arbeit mit Menschen trotzdem das größere Pfund. Nachdem ich diesen Faktor für schwieriger halte als Entscheidungen oder Recherchen rund um unterstützende Software oder prozesserleichternde Tools, kreisen auch die meisten Tipps um die Menschen, die das Herzstück von CX sein sollen und können – davon bin ich überzeugt.

Jeder ist Kunde – das sollten wir nutzen! Übrigens: Wenn Sie merken, dass Sie in diesem Buch mit der „Unternehmensbrille“ nicht weiter kommen, sich überfordert fühlen oder sich fragen, ob sich der Aufwand von CXM wirklich lohnt, setzen Sie zur Abwechslung mal die „Kundenbrille“ auf. Allein dieser Perspektivwechsel rückt vieles – und das auch noch über Jahre des CX-Lebens – wieder in ein anderes Licht. Ich kenne einige Unternehmen, deren beste Ideen erst durch die Kundenperspektive machbar wurden. Der Blick von innen war viel zu verstellt von Aufwand, Kosten und Fragezeichen zu Umsetzung. Denken Sie dran – auch in der Alltagsarbeit mit Kollegen und Mitarbeitern. Wenn der Blick von außen bei Ihnen und Ihren Mitarbeitern der „täglich Handlungsleitende“, „normale“ in Ihrer Organisation geworden ist, würde ich Sie gerne für mein nächstes Buch interviewen! Dann nämlich haben Sie etwas sehr Seltenes in der Welt der CX-Implementierung geschafft – echte Kundenzentrierung!

Inhaltsverzeichnis

1	Warum Sie sich mit diesem Ansatz <i>nicht</i> auseinandersetzen sollten – ein liebevoller „provokativer“ Exkurs	1
2	CX in Deutschland – Stimmen aus Presse, von Verbänden und Experten	5
	Literatur	8
3	Ergebnis durch Erlebnis	9
	Literatur	10
4	Fluch und Segen von Tipps – Empfehlungen zum richtigen Umgang mit den 111 praxisorientierte Tipps für eine erfolgreiche CX-Implementierung in Ihrem Unternehmen	11
5	CX-Basisarbeit: Verständnis bis Strategie	15
	Tipp 1: Sprechen Sie früh darüber, was CX ist oder nicht (!) ist!	15
	Tipp 2: Vergessen Sie Ihre – vielleicht sogar berechtigten – Vorurteile gegenüber englischen Begriffswelten!	17
	Tipp 3: Ausschlusskriterium und Schlüsselfunktion: Die Geschäftsführung!	18
	Tipp 4: Jeder kann CX – CX ist für jede Unternehmensgröße „richtig“!	19
	Tipp 5: Verbinden Sie von Anfang an CX mit Finanzen!	22
	Tipp 6: Kein Start ohne Budget!	23
	Tipp 7: Stellen Sie sich und Ihr Unternehmen auf die Probe!	24
	Tipp 8: B2C ist nicht gleich B2B!	27
	Tipp 9: Nehmen Sie typische Hindernisse ernst und lernen Sie daraus!	29
	Tipp 10: Sorgen Sie für Klarheit, warum Kunden bei Ihnen kaufen sollen!	31
	Tipp 11: Geben Sie dem Kind einen Namen!	32
	Tipp 12: Machen Sie das Erlebnis selbst zum finanziellen Mehrwert Ihres Produktes!	33

Tipp 13: Den CX-Projektleiter gibt es nicht, die richtigen Teammitglieder auch nicht!	34
Tipp 14: Starten Sie zum richtigen Zeitpunkt!	36
Tipp 15: Leuchtturmprojekte und Pilote sind tolle Startpunkte – und deutlich besser als gar nicht zu starten!	36
Tipp 16: Prüfen Sie beide Seiten der Medaille auf Stimmigkeit – Kultur und Marke!	38
Tipp 17: Beginnen Sie mit dem „Warum“ und hören Sie nie mehr damit auf!	39
Tipp 18: Werden Sie zum „Geschichtenerzähler“!	40
Tipp 19: Räumen Sie proaktiv mit den populärsten Irrtümern auf!	42
Tipp 20: Definieren Sie Ihr Herzstück – sorgen Sie für eine solide Basis!	45
Tipp 21: Nutzen Sie die „Dilts-Pyramide“ als Orientierungshilfe!	46
Tipp 22: Kümmern Sie sich dringend um Ihre Vision!	48
Tipp 23: Erarbeiten Sie Ihre differenzierenden Kernwerte in einem Werteworkshop!	50
Tipp 24: Führen Sie die nötigen Diskussionen um Prioritäten!	54
Tipp 25: Greifen Sie zu Schere und Papier!	55
Tipp 26: Lassen Sie Bilder sprechen und bleiben Sie in visueller Erinnerung!	57
Tipp 27: Machen Sie aus Führungsprinzipien CX-Prinzipien!	59
Literatur	60
6 Analyse: Methoden, Messbarkeiten und die Stimmen vorher und nachher	61
Tipp 28: Entscheiden Sie sich für „Ihr“ Modell – das (!) richtige gibt es nicht!	61
Tipp 29: Bringen Sie mehr als nur Struktur in Ihre ersten Schritte – mit der Customer Journey!	66
Tipp 30: Feinarbeit ist gefragt!	70
Tipp 31: Machen Sie etwas aus Ihren „Noch-nicht-Touchpoints“!	72
Tipp 32: Erarbeiten Sie aussagekräftige Personas!	73
Tipp 33: Sorgen Sie für Messbarkeit und die richtigen Messgrößen!	75
Tipp 34: Stellen Sie die richtigen Fragen!	77
Tipp 35: Nutzen Sie Vorhandenes!	81
Tipp 36: Hören Sie auf die Stimmen der Mitarbeiter vor dem CX-Start!	85
Tipp 37: Fangen Sie bei den Kundenbedürfnissen an!	86
Tipp 38: Etablieren Sie kontinuierliche Blitzbefragungen!	89
Tipp 39: Kennen Sie die Erwartung Ihrer Kunden?	89
Tipp 40: Sprechen Sie mit Menschen, statt Datenberge zu wälzen!	91
Tipp 41: Sprechen Sie auch mit Nichtkunden!	93

Tipp 42: Messen Sie Verhalten statt Daten und sprechen Sie auch über Verhalten statt Daten!	93
Tipp 43: Denken Sie an Quick Wins!	94
Tipp 44: Überzeugen Sie durch Handeln, nicht durch Schlagworte!	95
Tipp 45: Setzen Sie CX als Fixpunkt auf die Agenden aller regelmäßigen Besprechungen!	96
Tipp 46: Tun Sie's einfach!	96
Tipp 47: Schaffen Sie sich ein CX-Cockpit – Fallbeispiel Vattenfall	98
Gastbeitrag: Exkurs: Marktforschung goes CX	102
Literatur	105

7 Von Kick-off bis Kultur: Überzeugen, begeistern, die richtigen

Menschen einbinden	107
Tipp 48: Schaffen Sie die Basis und arbeiten Sie an einer CX-Kultur!	107
Tipp 49: Binden Sie alle Mitarbeiter ein – von Anfang an!	113
Tipp 50: Vergessen Sie klassische Kommunikation und klassisches Lernen: Lassen Sie Erlebnisse wirken!	116
Tipp 51: Manchmal hilft ein Kopfstand!	119
Tipp 52: Geistige Brandstiftung: So machen Sie Lust auf „mehr“!	120
Tipp 53: Nutzen Sie Videos als Quelle für Emotion und Inspiration!	121
Tipp 54: Nutzen Sie Humor als Transportmittel!	122
Tipp 55: Machen Sie Werte erlebbar, statt Leitbilder aufzuhängen!	122
Tipp 56: Bündeln Sie Ihr komplettes „Change-Management-Wissen“ – Sie werden es brauchen!	124
Tipp 57: Kümmern Sie sich ruhig auch um die „Hardware“!	125
Tipp 58: Wie wäre es mit einem CX-Raum?	127
Tipp 59: Denken Sie über Gewohnheiten und Rituale nach – und wie Sie diese verändern können!	131
Tipp 60: Nutzen Sie einfache Instrumente für den Umgang mit Dauernörglern!	133
Tipp 61: Überraschen Sie Ihre Mitarbeiter!	135
Tipp 62: „Family & Friends“: Machen Sie Markenbotschafter aus Ihren Mitarbeitern!	136
Tipp 63: Suchen Sie Ihre „vernetztesten“ und kreativsten Mitarbeiter und geben Sie ihnen Freiheiten, Zeit und Raum!	137
Tipp 64: Lassen Sie die Mitarbeiter selber Lösungen suchen und finden!	139
Tipp 65: Trainieren Sie Mitarbeiter – auch mal in Eigenregie!	140
Tipp 66: Implementieren Sie das „Bright-Spot-Denken“!	141
Tipp 67: Inspiration, Mut und Querdenken sind erwünscht!	142
Tipp 68: Holen Sie interne Konflikte an die Oberfläche und kümmern Sie sich darum!	143
Tipp 69: Machen Sie's auch Ihren Mitarbeitern einfach!	145

Tipp 70: Sorgen Sie früh für Feedback – intern wie extern!	146
Tipp 71: Mein wunderbarer Arbeitsplatz – Schaffen Sie ihn!	148
Tipp 72: Unterstützen Sie Ihre Führungskräfte!	149
Tipp 73: Machen Sie CX zum Teil Ihres Führungsinstrumentariums!	150
Tipp 74: Sorgen Sie für Konsequenzen!	152
Tipp 75: Haben Sie die richtigen Mitarbeiter? Lassen Sie die richtigen gehen!	153
Tipp 76: Feiern Sie!	155
Gastbeitrag: Andere Workshopformate – Wie Sie Ideen und Kreativität zum Sprudeln bringen und Mitarbeiter zu Mitarbeitern machen	155
Literatur	167

8 Von Kundenversprechen zu Wow-Erlebnissen: Maßnahmen

und Tools für die Umsetzungsphase	169
Tipp 77: Sammeln Sie Best-Practice-Ideen und machen Sie was draus!	171
Tipp 78: Sammeln Sie Beispiele aus dem eigenen Erleben als Kunde!	172
Tipp 79: Installieren Sie die Idee und den Flop des Monats!	172
Tipp 80: Klären Sie, wer Ihre Kunden sind!	173
Tipp 81: Analysieren Sie die „wahren“ Alternativen Ihrer Kunden!	174
Tipp 82: Lieben Sie Ihre Kunden? Dann lassen Sie die richtigen Mitarbeiter an den relevanten Touchpoints arbeiten!	175
Tipp 83: Nehmen Sie's persönlich!	176
Tipp 84: Sourcen Sie nie Ihr Herzstück aus!	178
Tipp 85: Es geht nichts über Feedback!	179
Tipp 86: Ermutigen Sie Kunden dazu, sich zu beschweren!	180
Tipp 87: Nutzen Sie Beschwerden als CX-Schatzkiste!	181
Tipp 88: Behalten Sie die Service-Evergreens im Blick!	183
Tipp 89: Heben Sie das Anspruchsdenken – von „selbstverständlich“ zum WOW!	185
Tipp 90: Nutzen Sie die CX-Prinzipien wie eine Checkliste!	186
Tipp 91: Machen Sie es Ihren Kunden leicht! Machen Sie es Ihren Kunden leicht?	187
Tipp 92: Brechen Sie Muster!	189
Tipp 93: Es darf auch „Win-Win“ sein!	190
Tipp 94: Nutzen Sie Kooperationen!	191
Tipp 95: Machen Sie CX, seine Botschaften und Erfolge sichtbar!	192
Tipp 96: CX geht auch online!	196
Tipp 97: Nutzen Sie die Chancen von Social Media als Erlebnistreiber!	197
Tipp 98: Digital funktioniert nur, wenn die Mischung stimmt!	203
Gastbeitrag: Sorgen Sie für Texte, die's bringen!	207
Literatur	212

9 Kulturwandel statt Aktionismus: So entstehen langfristig	
Begeisterung und Wow!	215
Tipp 99: Loben, loben, loben!	215
Tipp 100: Besser geht immer!	217
Tipp 101: Ermöglichen Sie Spontaneität!	217
Tipp 102: Lernen Sie von den Besten, die auch immer besser werden!	219
Tipp 103: Nutzen Sie Trends!	220
Tipp 104: Tauschen Sie sich mit ganz anderen Branchen aus!	222
Tipp 105: Sorgen Sie nicht nur für ein stimmiges Kundenerlebnis – zeigen Sie es auch anderen Kunden!	222
Tipp 106: Nutzen Sie Ihre Fans!	224
Tipp 107: Erweitern Sie Ihren CX-Radius: Auch Bewerber sind Kunden!	225
Tipp 108: Beschäftigen Sie sich mit Neurowissenschaften!	228
Tipp 109: Nutzen Sie aufmerksamkeitsstarke Auszeichnungen und Awards! ...	229
Tipp 110: Alle Jahre wieder – und dazwischen regelmäßig!	230
Tipp 111: Nehmen Sie sich ein bis zwei Tage Zeit für den Serviceteil dieses Buches!	230
Literatur	237
10 Ausblick – Die Zukunft von CX?	239
11 Service	241
Meine Interviewpartner und CX-Experten	241
CX-Glossar	247
Literatur	254
Danke!	271

Abkürzungsverzeichnis

AIDA-Modell	Attention (Aufmerksamkeit) – Interest (Interesse) – Desire (Verlangen) – Action (Handlung)
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
BB	Bottom Box
CD	Corporate Design
CEM	Customer-Experience-Management/Kundenerlebnismanagement
CES	Customer Effort Score
CI	Corporate Identity
CJ	Customer Journey
CJM	Customer Journey Management
CLV	Customer Lifetime Value
CRM	Customer-Relationship-Management
CS	Customer Satisfaction
CX	Customer Experience
CXM	Customer-Experience-Management/Kundenerlebnismanagement
FCR	First Contact Resolution
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
KPI	Key Performance Indicator
MoT	Moments of Truth
NPS	Net Promotor Score
POS	Point of Sale
SI	Staying Intention
TTB	Top two Box
UEP	Unique Experience Proposition
USP	Unique Selling Proposition
VoC	Voice of the Customer

Abbildungsverzeichnis

Abb. 5.1	Selbstassessment von Beyond Philosophy	27
Abb. 5.2	Modell in Anlehnung an die Dilts-Pyramide	47
Abb. 5.3	Visionen der Teilnehmer einzeln	52
Abb. 5.4	Werteworkshop	53
Abb. 5.5	Mit Schere und Papier	56
Abb. 5.6	Fotosafari	58
Abb. 6.1	Smiley	62
Abb. 6.2	Die klassische Implementierung gibt es nicht	63
Abb. 6.3	Die „Fundamental 4s“	65
Abb. 6.4	CX-Methoden/-Modelle kombiniert (UnternehmenKunde)	66
Abb. 6.5	Customer-Journey-Beispiel	68
Abb. 6.6	Fragebogen des Castell Son Claret	71
Abb. 6.7	Personas	74
Abb. 6.8	a. Safety-Fragebogen Lilly Teil 1. b. Safety-Fragebogen Lilly Teil 2. c. Safety-Fragebogen Lilly Teil 3	78
Abb. 6.9	a. Checkliste CX-Reifegrad Teil 1. b. Checkliste CX-Reifegrad Teil 2. c. Checkliste CX-Reifegrad Teil 3	82
Abb. 6.10	Henry Ford zu Innovation	87
Abb. 6.11	Forrester Png	90
Abb. 6.12	Selbstverständlich ist nicht WOW	90
Abb. 6.13	Schaubild Teil 1	99
Abb. 6.14	Schaubild Teil 2	100
Abb. 6.15	Schaubild Teil 3	100
Abb. 7.1	Unternehmenskultur	108
Abb. 7.2	Werte zu Erfolg	108
Abb. 7.3	Unternehmensphilosophie Welling Teil 1	111
Abb. 7.4	Unternehmensphilosophie Welling Teil 2	112

Abb. 7.5	Spiegel als Erinnerung „Jeder zählt“	114
Abb. 7.6	Arbeitsblatt „Meine Verbindung zum Kunden“	115
Abb. 7.7	Tabu als USP	118
Abb. 7.8	Nike-Postkarte	123
Abb. 7.9	CX heute und morgen	125
Abb. 7.10	Empfang Lilly	126
Abb. 7.11	CX-Themeninsel	128
Abb. 7.12	Schindlerhof-Raumkonzept Teil 1	129
Abb. 7.13	Schindlerhof-Raumkonzept Teil 2	130
Abb. 7.14	Schindlerhof-Raumkonzept Teil 3	131
Abb. 7.15	„Ja, aber“-Karte	133
Abb. 7.16	Werkzeugkasten Konfliktmanagement	144
Abb. 7.17	Customer-Experience-Kontaktpunkte	147
Abb. 8.1	Screenshot Blog	177
Abb. 8.2	Kmart	180
Abb. 8.3	Beschwerdeformular	182
Abb. 8.4	Frühstücksampel	183
Abb. 8.5	Joshie	186
Abb. 8.6	VIP-Pin	190
Abb. 8.7	Collage	193
Abb. 8.8	Collage	194
Abb. 8.9	Smiley	195
Abb. 8.10	Blumenstrauß	200
Abb. 8.11	SWB Twitter	201
Abb. 8.12	SWB Twitter-Begeisterung	202
Abb. 8.13	Foto SWB Twitter-Lächeln	202
Abb. 8.14	Customer Journey Fragestellungen	204
Abb. 8.15	Philips: Digitale Kompetenzen. (Teil 1)	205
Abb. 8.16	Philips: Digitale Kompetenzen. (Teil 2)	205
Abb. 8.17	Kleine Texte, große Wirkung	208
Abb. 9.1	Ordner	221
Abb. 9.2	Helsana-Familie	223
Abb. 9.3	Das Candidate-Experience-Management-Prozessmodell	226