

Mathias Weber

Kundenverbunden

Wie Sie herausragende Kundenerlebnisse
schaffen und Ihre Marke stärken



Springer Gabler

Kundenverbunden

Mathias Weber

Kundenverbunden

Wie Sie herausragende Kundenerlebnisse schaffen und Ihre Marke stärken

Mathias Weber
G&P Markenberatung GmbH
München, Bayern, Deutschland

ISBN 978-3-658-43630-8 ISBN 978-3-658-43631-5 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-43631-5>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

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 allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

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. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Rolf-Guenther Hobbeling

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Vorwort

Das Bestreben, seinen Kunden beim Kauf ein gutes Gefühl zu geben, gibt es vermutlich, seit Menschen miteinander handeln und Geschäfte machen. Heute würde wohl kaum ein Unternehmen behaupten, nicht kundenorientiert zu sein. Tatsächlich ist es so, dass immer mehr Unternehmen Programme und Initiativen starten, um ihre Kunden und deren Bedürfnisse zukünftig noch mehr in den Fokus des Geschäftes zu stellen. Sobald wir jedoch die Perspektive wechseln und die Kunden fragen, ob und wenn ja, bei welcher Marke sie das Gefühl haben, wirklich im Zentrum aller Bemühen zu stehen, kommen die meisten erst einmal ins Grübeln. Woran liegt das? Kann es vielleicht sein, dass Kunden heute einfach mehr wollen und höhere Erwartungen haben? Oder greifen die bisherigen Konzepte rund um Kundenzentrierung in Unternehmen zu kurz?

Genau hier setzt dieses Buch an und zeigt auf, warum kundenzentrierte Produkte und Prozesse zwar eine wichtige Grundlage sind, aber nicht ausreichen, um nachhaltige und begeisternde Erlebnisse für Kunden zu schaffen. Das erste Ziel des Buches ist es, hierfür zu sensibilisieren und zu verdeutlichen, welche Rolle die menschliche Komponente bei der Kundenbegeisterung spielt. Wie schafft man es als Marke, dem Kunden auch auf dieser Ebene verbunden zu sein?

Innovation entsteht immer an Schnittstellen zwischen Disziplinen. Daher ist es ein zweites Ziel dieses Buches, die internen und externen Wirkungszusammenhänge für eine kundenverbundene Organisation aufzuzeigen. Wie hängen Führung, das Engagement der Mitarbeiter mit begeisternden Kundenerlebnissen zusammen und wie lassen sich diese Zusammenhänge langfristig und zielgerichtet steuern? Simon Sinek bringt es auf den Punkt: *„100 % of customers are people. 100 % of employees are people. If you don't understand people, you don't understand business.“* (Sinek 2009). Wir könnten auch sagen: Menschen werden von Menschen begeistert. Die besondere Betrachtung dieses Faktors ist ein weiterer Schwerpunkt.

Als spezialisierter Berater mit mehr als 15 Jahren Erfahrung und Autor diverser Studien konnte ich in den vergangenen Jahren viele Erkenntnisse gewinnen, wo Unternehmen unterschiedlichster Branchen heute in Bezug auf Kundenzentrierung stehen, was die typischen Herausforderungen sind, welche Potenziale oft noch nicht genutzt werden und welche Tools und Instrumente sich bewährt haben. Ein größtmöglicher Praxisbezug ist

daher das dritte Ziel dieses Buches. Es soll Ihnen konkret dabei helfen, Kundenverbundenheit für sich selbst, für Ihre Kollegen, für Ihr Team und letztlich für Ihre Marke zu schaffen.

Meine persönliche Motivation dieses Buch zu schreiben ist es, Impulse zu geben, wie geschäftliche Transaktionen zu bereichernden Interaktionen werden können und wie wertschätzende Beziehungen von Mensch zu Mensch in Zukunft zu mehr Differenzierung, Mehrwert und Bedeutung führen können.

Dieses Buch wendet sich in erster Linie an Führungskräfte und Praktiker, die das Kundenerlebnis ihrer Marke auf das nächste Level heben möchten. Das Buch wurde so strukturiert, dass Ihre Fragen als interessierter Fachleser bestmöglich beantwortet werden. Ferner ist das Buch für alle, die ihre eigenen Erfahrungen als Kunde reflektierter betrachten und besser verstehen möchten. War mein Kauf- oder Serviceerlebnis zufriedenstellend, begeisternd oder enttäuschend? Woran lag das? Was bedeutet das für meine kommenden Kaufentscheidungen? Übrigens lohnt es sich auch für Fach- und Führungskräfte, die für Kundenerlebnisse ihrer Marke verantwortlich sind, regelmäßig in diese Kundenperspektive zu schlüpfen und die eigenen Erfahrungen als Kunde regelmäßig zu betrachten. Jeder von uns ist ein Experte für Customer Experience – weil jeder von uns auch selbst jeden Tag Kunde ist.

Das Buch ist in sechs Kapitel gegliedert, die es Ihnen als Leser ermöglichen, strukturiert und leicht verdaulich in das Thema einzutauchen:

- Das erste Kapitel beleuchtet die Tatsache, dass Kundenerlebnisse immer wichtiger werden und welche Vorteile der besondere Kundenfokus für Marken schafft. Ferner geht es um die Frage, was es aus Kundensicht bedeutet, wenn eine Marke kundenverbunden ist.
- Im zweiten Kapitel geht es um die strategischen Grundlagen, die erforderlich sind, um kundenverbunden zu werden.
- Kap. 3 befasst sich schließlich mit der Frage, wie diese Konzepte im eigenen Unternehmen implementiert werden und der Veränderungsprozess zur kundenverbundenen Kultur gestaltet werden kann.
- Das vierte Kapitel zeigt in umsetzungsorientierter Form auf, wie aus dem neuen internen Selbstverständnis begeisternde Erlebnisse für Kunden entstehen können.
- Kap. 5 des Buches gibt einen Einblick in die Praxis, in dem konkrete Fallbeispiele für echte Kundenverbundenheit durch Gastautoren bekannter Unternehmen aus unterschiedlichen Industrien vorgestellt werden.
- In Kap. 6 werden schließlich die zentralen Handlungsbedarfe zusammengefasst und wir werfen einen Blick in die Zukunft.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in diesem Buch bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern in der Regel die männliche Form gewählt. Selbstverständlich gelten sie im Sinne der Gleichbehandlung für alle Geschlechter. Die verkürzte Form hat ausschließlich redaktionelle Gründe und stellt keine Wertung dar.

Das Buch hat eine Erweiterung im Internet, auf der die im Buch zitierten Beispiele vertieft werden, sowie Tipps und Tools für die Praxis zum Download bereitstehen. Diese Ressourcen werden fortlaufend ergänzt und erweitert:

www.kundenverbunden.de

Viel Spaß beim Lesen!

Mathias Weber

Inhaltsverzeichnis

1 Das Kundenerlebnis macht den Unterschied	1
1.1 Marken entwickeln mehr Kundenfokus	1
1.2 Kunden erwarten immer mehr	4
1.3 Kundenverbunden – Was besondere Kundenerlebnisse auszeichnet	7
Literatur	10
2 Strategie: Die Basis der kundenverbundenen Organisation schaffen	11
2.1 Bestandsaufnahme durchführen und Handlungsbedarfe verstehen	12
2.2 Den Reifegrad bestimmen	16
2.3 Rollen und Verantwortlichkeiten festlegen	18
2.4 Organisatorische Anbindung des Teams	20
2.5 Vision und Meilensteine definieren	22
2.6 Mit dem Kundenkompass den Wegweiser schaffen	24
2.6.1 Den Purpose zur gemeinsamen Kalibrierung entwickeln	24
2.6.2 Die Verhaltensprinzipien als Richtlinie	29
2.7 Zusammenfassung der Erfolgsfaktoren	34
Literatur	35
3 Die Transformation zur kundenverbundenen Organisation gestalten	37
3.1 Die vier Dimensionen des Kundenerlebnisses	38
3.2 Wo im Organigramm ist der Kunde?	41
3.3 Was eine kundenverbundene Unternehmenskultur auszeichnet	42
3.4 Kundenverbunden werden bedeutet Veränderung	47
3.5 Die Handlungsfelder für eine kundenverbundene Kultur	52
3.6 Beispielhafte Maßnahmen im Detail	56
3.6.1 Integration von Kundenfokus in Recruiting und Onboarding neuer Mitarbeiter	56
3.6.2 Multiplikatoren-Programm	58
3.6.3 Anerkennungsprogramm für Mitarbeiter	59
3.6.4 Integration in Kommunikationsroutinen	60

3.6.5	Award – Gelebte Kundenverbundenheit auszeichnen	62
3.6.6	Management Training	63
3.7	Jeder im Unternehmen ist für den Kunden zuständig	66
3.8	Zusammenfassung der Erfolgsfaktoren	67
	Literatur.	69
4	Kundenverbundene Erlebnisse schaffen	71
4.1	Der Moment macht das Erlebnis	72
4.1.1	„Signature“-Momente	72
4.1.2	Überraschungsmomente.	73
4.1.3	Enttäuschungsmomente	73
4.1.4	Neutralmomente.	74
4.2	Kunden verstehen und danach handeln mit Buyer Personas	74
4.3	Das Zielbild definieren.	77
4.3.1	Das Wahrnehmungszielbild für die Marke entwickeln	77
4.3.2	Kundenerlebnisse systematisch analysieren und gestalten	80
4.4	Kennzahlen zur Steuerung festlegen	82
4.5	Kundenerlebnisse agil steuern mit OKRs	85
4.6	Die Stimme des Kunden mit VOC ins Unternehmen holen.	88
4.7	Checklisten und Tools für die praktische Umsetzung	90
4.7.1	Die Kundenerwartungen besser verstehen.	91
4.7.2	Meinen Beitrag zum Wahrnehmungsziel kennen	92
4.7.3	Mein individueller Beitrag zum Purpose.	93
4.7.4	Verhalten: Die Basics beherrschen.	94
4.7.5	Kundenkompass anwenden	94
4.7.6	Allgemeine Service-Qualität	94
4.7.7	Mit Problemen umgehen	94
4.7.8	Wow-Momente reflektieren	95
4.7.9	Auf der Suche nach Verbesserungen	95
4.7.10	Mein Mindset überprüfen	96
4.7.11	Meine Aufgaben als Führungskraft	98
4.7.12	„Starfish“-Retrospektive	99
4.8	Zusammenfassung der Erfolgsfaktoren	102
	Literatur.	107
5	Kundenverbundene Marken – Best Practice Beispiele	109
5.1	Porsche AG – Auf dem Weg zur Benchmark für Kundenbegeisterung	110
5.2	Die Mobiliar – Wie eine Versicherung durch Kundennähe ein herausragendes Markenerlebnis generiert	113
5.3	Miele – Mit Customer Delights ein herausragendes Markenerlebnis schaffen	117

6 Kundenverbunden – Zusammenfassung und Handlungsbedarfe	121
6.1 Kundenverbunden sein – Die sechs Gesetze	121
6.1.1 Erstes Gesetz: Ein bisschen Kundenverbunden geht nicht	122
6.1.2 Zweites Gesetz: Je klarer und größer die Vision, desto mehr Kundenverbundenheit	124
6.1.3 Drittes Gesetz: Kundenverbunden sind alle – oder niemand	125
6.1.4 Viertes Gesetz: Kundenverbunden ist ein Verb	126
6.1.5 Fünftes Gesetz: Kundenverbundenheit ist messbar	127
6.1.6 Sechstes Gesetz: Kundenverbunden zu sein ist keine Checkbox	128
6.2 Blick in die Zukunft – Der menschliche Faktor schafft Mehrwert und Differenzierung	129
6.3 Das Kundenerlebnis ist nicht nur Teil der Marke, es ist die Marke	133
Literatur	137
Danke!	139
Glossar	141

Über den Autor



Mathias Weber ist Partner bei G&P Markenberatung in München. Er unterstützt seit mehr als 15 Jahren Unternehmen dabei, langfristig erfolgreicher zu werden durch den Aufbau von kundenverbundenen und begehrlichen Marken.

Nach beruflichen Stationen bei Siemens und Adidas im In- und Ausland, sowie verschiedenen Beratungsunternehmen ist er seit 2011 bei G&P Markenberatung tätig. Dort betreut er zunächst als Projektleiter und später als Partner Kunden wie die BMW Group, Porsche AG oder Bosch oder Siemens Hausgeräte sowie Mittelständler und Hidden Champions im deutschsprachigen Raum. Darüber hinaus ist er als Dozent an Hochschulen tätig.



Das Kundenerlebnis macht den Unterschied

1

Kundenerwartungen sind enorm gestiegen. Ein größeres Angebot, bessere Transparenz und neue Wettbewerber erhöhen die Anforderungen, die heute an Marken gestellt werden – über alle Branchen hinweg. Ein Beispiel: War es früher als Automobilhersteller ausreichend, ein ansehnliches und leistungsfähiges Fahrzeug zu einem wettbewerbsfähigen Preis liefern zu können, wird das bei den meisten Kunden keine Begeisterung auslösen. Natürlich ist das, was Marken anbieten, sehr wichtig, weil es das originäre Bedürfnis des Kunden abdeckt. Doch reine Leistungskriterien gleichen sich insbesondere in gesättigten Märkten immer mehr an. Zukünftige Kaufentscheidungen werden danach getroffen, was Kunden um das Produkt herum erleben: der Verkaufsberater, der ein bisschen genauer zuhört, der Call-Center-Agent, der schnell und unbürokratisch eine Lösung für den Kunden findet, etc. Als Kunde wollen wir – zurecht – das Gefühl haben, dass unsere Bedürfnisse im Zentrum stehen und nicht das Produkt oder der Prozess des Unternehmens. Doch wie oft ist das heute tatsächlich der Fall?

It's easier to love a brand when the brand loves you back. (Seth Godin) (Godin 2012)

1.1 Marken entwickeln mehr Kundenfokus

Mehr als die Hälfte (58 %) der DAX-40-Unternehmen hat heute den expliziten Kundenfokus als unternehmensstrategischen Bestandteil aufgeführt, also z. B. im Purpose, in der Vision, der Mission oder in den langfristigen Zielen des Unternehmens (vgl. Abb. 1.1).

Im Rahmen einer Befragung von 86 Fach- und Führungskräften von Unternehmen unterschiedlicher Branchen gaben 86 % an, dass sie das Thema Kundenzentrierung als sehr relevant für den zukünftigen Erfolg ihres Unternehmens erachten (vgl. G&P 2022). In einer US-Studie gehen 89 % der befragten Unternehmen davon aus, dass sie künftig hauptsächlich in Bezug auf ihre Customer Experience untereinander konkurrieren



Abb. 1.1 Kundenfokus in DAX-40-Unternehmen. (Quelle: Eigene Auswertung, Januar 2023)

werden. (vgl. Gartner 2014). Der Kunde und seine Bedürfnisse spielen eine immer größere Rolle für Marken. Dieser gesteigerte Kundenfokus ist kein Selbstzweck, sondern zahlt sich in vielerlei Hinsicht aus.

Kundenfokus macht Unternehmen erfolgreicher

- **Höhere Zahlungsbereitschaft:**
86 % der Käufer sind bereit, mehr für eine gute Customer Experience zu bezahlen (vgl. Walker 2017)
- **Schaffung von Kundentreue und Markenbotschaftern:**
Die Loyalität und Weiterempfehlungsbereitschaft ist mehr als dreimal höher bei begeisterten Kunden (vgl. Gallup 2004)
- **Höhere Profitabilität:**
Kundenzentrierte Unternehmen sind im Schnitt 60 % profitabler (vgl. Deloitte 2017)

Kundenfokus schafft Mehrwert für Mitarbeiter

- **Höhere Identifikation:**
Ein definierter und im ganzen Unternehmen gelebter Kundenfokus schafft Einigkeit unter Kollegen und Zugehörigkeit zu einer Marke

- **Bessere Orientierung:**

Ein klares Bekenntnis zum Kunden gibt Mitarbeitern eine Leitlinie in kritischen Situationen oder bei internen Zielkonflikten

- **Sinnstiftung:**

Mitarbeiter, die Kunden begeistern und binden, haben mehr das Gefühl, dass ihre Arbeit Bedeutung hat

Kundenfokus zahlt sich für Kunden aus

- **Besseres Erlebnis:**

Die Interaktion mit einer Marke ist hochwertiger und damit attraktiver

- **Einfachere (Wieder-)Kaufentscheidung:**

Wer sich gut aufgehoben fühlt bei einer Marke, hat keinen Grund sich woanders umzusehen

- **Gesprächsstoff:**

Gute Erlebnisse sind erzählenswert, gerade und vor allem auch in den sozialen Medien („Shareability“)

Kundenfokus bringt also viele Vorteile mit sich – für alle Beteiligten. Doch so eindeutig wie die positiven Effekte sind, so unterschiedlich sind die Begrifflichkeiten und Ansätze, die dabei zum Einsatz kommen.

Begriffsabgrenzung

Von „Kundenorientierung“, „König Kunde“, „Customer Experience“ oder „Customer Obsession“ (dieser Begriff wurde vor allem von Amazon geprägt) – viele Buzzwords und Fremdwörter kreisen aktuell im Management und in den Fachmedien umher. Daher wollen wir im Folgenden die wichtigsten Konzepte betrachten und voneinander abgrenzen (vgl. Abb. 1.2).

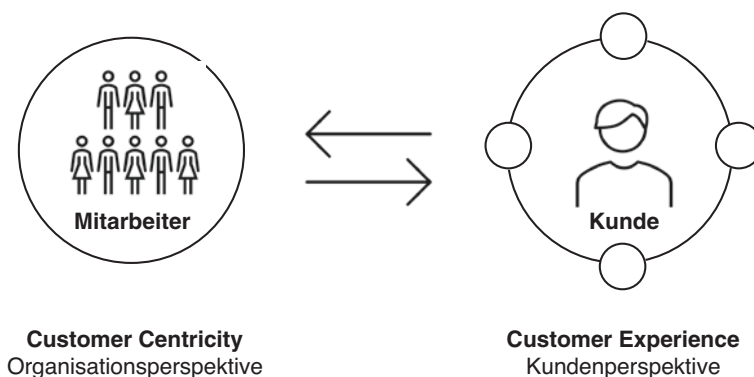


Abb. 1.2 Begriffsabgrenzung kundenfokussierter Konzepte. (Quelle: Eigene Darstellung)

Begeisternde Kundenerlebnisse entstehen von innen nach außen. Beginnen wir daher mit der Organisationsperspektive. **Customer Centricity** bzw. **Kundenzentrierung** bedeutet für eine Marke, die Bedürfnisse der Kunden ins Zentrum der Organisation zu stellen. Das umfasst sowohl Produkte, Prozesse, Kontaktpunkte und vor allem auch die handelnden Personen, worauf wir später noch näher eingehen werden.

Alle Anstrengungen einer Marke führen zu einer **Customer Experience** (kurz CX) bzw. zu einem möglichst guten **Kundenerlebnis**. Es beschreibt, wie Kunden eine Marke über alle Interaktionen hinweg wahrnehmen. Das Kundenerlebnis ist das Ergebnis von Kundenzentrierung, also das Ergebnis aller internen Anstrengungen und Maßnahmen für den Kunden, über alle Abteilungen hinweg. Es ist damit also auch das Erlebnis der Werte, der Führung und der Kultur eines Unternehmens. Schaffen es Marken, ihren Kunden eine herausragende Customer Experience zu bieten, sind sie kundenverbunden. Der Begriff CX wird daher in diesem Buch als begriffliche Klammer verwendet für alle Bestrebungen eines Unternehmens, Kundenverbundenheit zu schaffen.

Die **User Experience** (UX) ist ein Teilbereich der Customer Experience und beschreibt die Erfahrung eines Nutzers bzw. Kunden mit einem ganz bestimmten Produkt oder Service (z. B. einer App) oder an einem ganz bestimmten Touchpoint (z. B. Empfangscounter auf einer Messe). Die Gesamtheit aller Touchpoints wird in der **Customer Journey** (bzw. Kundenreise) eines Kunden abgebildet.

1.2 Kunden erwarten immer mehr

Trotz all dieser (neuen) Konzepte und Bemühungen von Marken ihre Kunden in den Fokus zu stellen, scheint genau das den wenigsten heute wirklich zu gelingen. Laut einer Selbsteinschätzung sieht nur ein Drittel der Unternehmen ihre eigene Marke als sehr kundenzentriert und knapp zwei Drittel sehen große Handlungsbedarfe hinsichtlich gelebter Kundenzentrierung (vgl. G&P 2022). Aus einer anderen Erhebung geht hervor, dass 80 % der Unternehmen der Meinung sind, dass sie ihren Kunden eine sehr gute Customer Experience bieten, während dieser Aussage nur 8 % der Kunden zustimmen (vgl. Abb. 1.3, Janhagen et al. (2020)).

Als Schlussfolgerung können wir festhalten, dass die Eigenwahrnehmung in vielen Unternehmen deutlich positiver ausfällt als die externe Kundensicht. Es gibt also noch viel zu tun. Gleichzeitig gibt es bei Kunden oft eine regelrechte Erwartungsinflation – die Anforderungen wachsen und wachsen. War es beispielsweise für uns als Kunden früher normal, für ein Buch, das wir beim lokalen Buchhändler bestellen, eine Woche auf die Lieferung warten, so setzen Onlinehändler mit Express- oder Sofortzustellung heute ganz neue Maßstäbe. Hat man sich früher bei der Auswahl eines Restaurants in einer fremden Stadt auf sein Bauchgefühl verlassen, so filtern Kunden heute als Erstes via Smartphone nach der Bewertung anderer Gäste. Gaststätten, die aus Kundensicht gewünschte Kriterien nicht erfüllen oder einen gewissen Bewertungsmaßstab nicht erreichen, fallen direkt raus. Diese und viele andere Beispiele aus dem Alltag machen