

# Nur zufrieden oder schon begeistert?

Unternehmen wollen Touchpoints so kundenfreundlich wie möglich gestalten. Aber wie misst man den Erfolg? Und welche Kennzahlen sind die entscheidenden? Entscheidend ist immer eins: die Kundenperspektive. Das Warum erklärt der CRM-Experte Phil Winters.

Text \_ Phil Winters

Der Unterschied zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung wurde in vielen Studien sowohl aus mathematischer als auch aus psychologischer Perspektive untersucht; eine gut verständliche Zusammenfassung findet man in der von Kenneth Kwong und Oliver Yau im Jahr 2002 veröffentlichten Studie »The Conceptualization of Customer Delight: A Research Framework«. Die Kundenzufriedenheit ist nicht länger ein Wettbewerbsvorteil, sondern eine Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit: Wollen Unternehmen heutzutage einen Wettbewerbsvorteil erlangen, dann reicht es nicht, Kunden zufriedenzustellen. Sie müssen ihre Kunden begeistern.

## Ziel lautet »äußerst zufrieden«

Bahnbrechende Forschungsarbeiten von Benjamin Schneider und David Bowen, die im Jahr 1999 im Sloan Management Review veröffentlicht wurden, kamen auch zum Ergebnis, dass die Mehrheit der Kunden hinsichtlich ihrer Zufriedenheit irgendwo zwischen »mäßig unzufrieden« und »mäßig zufrieden« lagen. Und dass selbst die Zufriedenheit nicht zu einem gesteigerten zukünftigen Kaufverhalten führte oder zu irgendeinem anderen Beweis der Kundenloyalität, sondern diese vielmehr in einem ambivalenten Status hinterließ. Diejenigen Kunden, welche einem Unternehmen auch länger treu blieben, die ihr Kaufverhalten sehr wohl steigerten und auch bereit waren, die Organisation an andere weiterzuempfehlen, waren immer in der Gruppe der »äußerst zufriedenen« Kunden zu finden.

## → KPI TOUCHPOINT-MESSWERTE

Hierarchie der Leistungserfüllung an einem Touchpoint aus Kundensicht. Das Ziel sollte für Unternehmen immer lauten: »Erwartungen übertroffen«.



Quelle: CIAgenda

Das Gegenteil von »äußerst zufrieden« ist »äußerst unzufrieden« oder, um die Terminologie von Schneider und Bowen zu verwenden: »begeistert« oder »empört«. Um dies zu verstehen, sollten wir noch einmal unseren einfachen Entscheidungszyklus und die dort auftretenden Bedürfnisse betrachten. Während der Interaktion mit einem Unternehmen, das die grundlegenden Dinge richtig machen will, haben Kunden positive und negative kognitive Wahrnehmungen: Wurde der Geschäftsvorgang abgeschlossen? Entspricht der Wert meinen Erwartungen? Wurde schnell geliefert? Gleichzeitig ist das emotionale Engagement des Kunden entweder hoch, niedrig oder liegt irgendwo

dazwischen. Diese kognitiven und emotionalen Wahrnehmungen ermöglichen eine detaillierte Darstellung der erhaltenen Kundenmeinungen.

Das bedeutet: Es reicht nicht aus, einfach nur zu entscheiden, ob »wir alles richtig gemacht haben«, vielmehr sollten wir auch die emotionale Wahrnehmung messen, in der sich die Person während eines Geschäftsvorganges befand. Schneider/Bowen stellten fest, dass die Mehrheit der Menschen weder empört noch begeistert waren, sondern irgendetwas in der Mitte.

Ungefähr 80 Prozent der Kunden und potenziellen Kunden, mit denen Sie als Unternehmen in Kontakt treten, befinden sich während des Austausches mit

Ihnen und mit Ihren Mitbewerbern in den emotionalen Verfassungen »leicht-unzufrieden« oder »gelangweilt-zufrieden«. Hinsichtlich der Touchpoints, auf die Sie Ihren Fokus legen werden, sollten Sie sicherstellen, dass sich Ihre Kunden zumindest im Zustand »gelangweilt-zufrieden« befinden und, wenn möglich, unterwegs sind in Richtung »äußerst begeistert«. Hier also nun die Frage: Wie können wir diese Kunden-

haupt eine Interaktion stattgefunden? An jedem Touchpoint kommt es zu irgendeiner Form von Austausch oder Interaktion. Wenn wir den Kontaktpunkt E-Mail betrachten, stellt sich zum Beispiel die Frage, ob der Empfänger die E-Mail erhalten hat; ob er sie geöffnet hat, und ob bestimmte Bereiche angeklickt wurden. Während wir hier noch keine Aussage über die Gemütsverfassung der Kunden treffen können, ist es dennoch

dass »die Nachricht erhalten wurde« (selbst wenn sie noch nicht beantwortet wurde).

### Aufgabe erledigt

Ob eine Aufgabe für einen Kunden als erledigt gilt, muss aus der Kundenperspektive betrachtet werden: Habe ich erreicht, was ich tun wollte? Normalerweise hat ein Kunde, der sich mit



→ Dieser Text ist ein Vorabdruck aus dem Buch »Customer Strategy – Aus Kundensicht denken und handeln (inkl. eBook)« von Phil Winters. Es erscheint am 26. Juni 2014 bei Haufe, zum Preis von 39,95 Euro.

begeisterung messen? Unternehmen nutzen viele unterschiedliche Touchpoints, an denen sie die Kundenzufriedenheit sogar auf unterschiedliche Weise messen können. Theoretisch können sie über alle Touchpoints etwas über die Kundensicht und unter Umständen über die Kundenbegeisterung erfahren.

Während meiner Arbeit mit vielen Kunden haben sich vier verschiedene Messmethoden herauskristallisiert, mit deren Hilfe die Nutzung eines Touchpoints analysiert und in einzelnen Fällen auch die Kundenbegeisterung gemessen werden kann.

Die erste Messmethode hat mit einer grundsätzlichen Frage zu tun: Hat über-

der erste grundlegende Schritt für jede Art der Kommunikation: Können wir aus der Kundenperspektive bestätigen, dass eine grundlegende Interaktion stattgefunden hat?

Hat in einem Call-Center ein Mitarbeiter den Anruf entgegengenommen? Konnte auf einer Website eine bestimmte Seite geladen werden oder schlug der Versuch fehl und man bekam die gefürchtete Fehlermeldung »404 Seite nicht gefunden«? Wurde mein Hilferuf über Twitter oder Facebook gehört? Aus der Kundenperspektive bedeutet das: Es geht nicht darum, die Anzahl der Tweets zu einem Produktnamen zu zählen, sondern sich eher zu vergewissern, dass irgendwie gemeldet wurde,

einem Anbieter in Kontakt setzt, eine konkrete Vorstellung davon, was er, je nach der Phase im Entscheidungszyklus oder aufgrund eines plötzlich eingetretenen Ereignisses, erreichen möchte. Dabei kommt es zu einer Reihe von Interaktionen über einen vom Kunden gewählten oder von uns zu diesem Zweck zur Verfügung gestellten ersten Touchpoint.

In Telefonzentralen bedeutet zum Beispiel die »First Call Resolution« (Problembehebung beim ersten Anruf aus Sicht des Kunden), dass jemand sich über einen Touchpoint mit einer speziellen Aufgabe in Kontakt gesetzt hat und diese beim ersten Anruf erledigt wurde. Wenn wir dazu wissen, worum es im Anruf ging, können wir verschiedene Kategorien erstellen, die bezeichnen, in welcher Phase des Entscheidungszyklus sich der Kunde befand oder welche Aufgaben er zu erledigen versuchte.

Auf einer Website bedeutet das unter Umständen, nachvollziehen zu können, welche Webseiten in welcher Reihenfolge besucht wurden, um bestimmte Aufgaben zu erledigen. Das Verständnis dafür, welche Webseiten oder Suchkriterien in welchem Schritt des Entscheidungszyklus verwendet werden, ist wichtig, um feststellen zu können, [...]

## AUTOR

## Phil Winters

ist international renommiertes und gefragter Experte für Data, Analytics und CRM. Er ist Inhaber der Unternehmensberatung CIAgenda.

→ [www.ciaagenda.com](http://www.ciaagenda.com)



ob eine Aufgabe erledigt wurde. Bei den sozialen Medien bedeutet dies, das man sich mit der Zahl der behobenen Beschwerden beschäftigen und überlegen muss, ob ein Wechsel von den sozialen Medien hin zu besser geeigneten Touchpoints wie E-Mail oder Telefon nötig ist. Meine Erfahrung ist, dass die für »Aufgabe erledigt« gesammelten Daten aus verschiedenen Systemen gezogen und so aufbereitet werden können, dass sie eine Übersicht des gesamten Prozesses darstellen. Ein Hauptkriterium besteht darin, den Kunden über den Anfang und das Ende der Aufgabe zu unterrichten. Wenn man weiß, wie eine Aufgabe erfolgreich erledigt wird, dann kann man das Verhalten der Kunden während des gesamten Prozesses beobachten. Lassen Sie uns das an einer einfachen Aufgabe näher veranschaulichen: dem Download einer einfachen Software, betrachtet aus der Kundenperspektive. Während die Unternehmensperspektive für die Optimierung des »Warum und Wie« eines Prozesses äußerst wichtig ist, ist es die vereinfachte Kundenperspektive, die für die Aufgabenerledigung relevant ist. Hat es geklappt oder nicht? Dem Kunden ist es in der Regel egal, was hinter den Kulissen passiert.

Die nächsten Maßnahmen beziehen sich auf wichtige Erwartungen von Kunden: Schnelligkeit, Qualität, Verlässlichkeit und Vertrauen, um nur einige Beispiele zu nennen. Hinsichtlich einer Suche im Internet lauten die Fragen: Habe ich schnell auf der ersten Seite die relevanten und nützlichen Informationen gefunden? Im Call-Center: Wurde mein Telefonat von einem Kundendienstmit-

arbeiter entgegengenommen, wurde mein Problem gelöst? Ist der Download, der mir empfohlen wurde, genau das, wonach ich gesucht habe? Benötigte ich zu viele Klicks, um dorthin zu gelangen?

### Was erwartet der Kunde?

In der Telefonzentrale ist das ähnlich. Wenn wir die Lösungsraten mit der Gesprächsdauer und dem Qualitätsniveau der Kundendienstmitarbeiter kombinieren, die für ein Gespräch benötigt werden, dann ermöglicht das nicht nur, interne Prozess zu bewerten, sondern auch zu verstehen, wie diese vom Kunden wahrgenommen werden.

Als Kunde sind mir die Servicekosten oder die vom Unternehmen erzielten Ersparnisse, indem es mich durch ein kompliziertes Menüsystem schickt, ziemlich egal. Unter Umständen war das Ganze für mich ein frustrierendes Erlebnis, weil ich dadurch viel Zeit verloren habe. Während viele dieser Maßnahmen für Unternehmen Sinn ergeben, können sie negative Auswirkungen auf eine der grundlegenden Erwartungen an einen Touchpoint haben: die rasche Lösung. Wenn ich an einen anderen Touchpoint weitergeleitet werde, anstatt direkt mit einer Person sprechen zu können – durch ein Rufweiterleitungssystem, das verschiedene Optionen anbietet und auf Antworten reagiert – dann muss ich als Kunde das Gefühl haben, dass dadurch mein Problem früher gelöst werden wird. Möchte man wissen, wie ein Kunde unsere Touchpoints wahrnimmt, dann gilt es im ersten Schritt, deren Erwartungshaltung hinsichtlich des Touchpoints (und der damit verbundenen Geschäftsvorgänge) zu verstehen.

### Aggressives Marketing schadet

Eine der größten Arenen für das Management von Erwartungen sind die sozialen Medien. Vor Kurzem haben Wissenschaftler der Universität von Singapur untersucht, welchen Unterschied Kunden zwischen Privatpersonen machen, die sich mit ihnen über die sozialen Medien austauschen, und Angestellten (oder Marketingfachleuten),

die dies im Namen einer Organisation tun. Unter Beachtung möglicher persönlicher Vorlieben und von Faktoren wie Preis, Werbung, Demographie, Attributen in den sozialen Netzwerken und bisher unbeobachteter Heterogenität, versuchten die Wissenschaftler, aus der Perspektive des Endnutzers (oder Kunden) sowohl von Nutzern als auch von Marketingfachleuten verfasste Inhalte zu bewerten. Dabei gingen sie über Fragen nach der Zufriedenheit hinaus, um den potenziellen Effekt auf das tatsächliche Kaufverhalten und die Ausgaben der Kunden zu bestimmen. Die Erkenntnis, dass Kunden die Empfehlungen und persönlichen Vorlieben von anderen Individuen schätzen, ist nicht wirklich neu; jedoch stellten die Wissenschaftler auch fest, dass die Nutzer sehr gerne auf Fakten basierende Informationen von Organisationen erhielten und diese als nützlich betrachteten. Organisationen, die versuchten, die Nutzer zu überreden und ihre Produkte, Dienstleistungen oder Marke zu empfehlen oder offen anzupreisen, wurden in negativer Hinsicht mit einer gesteigerten Preiswahrnehmung der Nutzer in Zusammenhang gebracht.

Zusammengefasst: Versucht man über die sozialen Medien, (aggressives) Marketing zu betreiben oder Verkaufsanstrengungen zu unternehmen, dann kann das einen negativen Eindruck auf unsere Kunden machen. Das ist ein wichtiger Punkt, nicht nur für die Interaktionen über Touchpoints der sozialen Medien, sondern auch für die Art und Weise, wie wir die Erwartungen unserer Kunden bezüglich dieser Touchpoints messen.

[redaktion@acquisa.de](mailto:redaktion@acquisa.de)

.]

### SUMMARY

→ **KUNDENERWARTUNGEN** Es reicht nicht aus, Daten zu sammeln und diese aufzubereiten. Unternehmen sollten vielmehr ihre Kunden fragen, was sie denken. Es geht darum herauszufinden, ob die Erwartungen der Kunden erfüllt werden konnten.

» **Wissensproduktivität bedeutet für uns ein reibungsfreies Zusammenspiel von Wissen, Mitarbeitern und Prozessen.** So werden Informationen zu erfolgsrelevantem Wissen. «



## Wissensproduktivität für Ihre Abteilung.

Steigern Sie jetzt die Effizienz in Marketing und Vertrieb durch verbesserte Kommunikation zwischen Vertriebsleitung, Außendienst, Back Office, Marketing und Produktmanagement. Mit der Haufe Suite für Marketing & Vertrieb greifen Ihre Mitarbeiter immer auf die aktuellen Informationen für ihre Arbeit zu. Egal, ob aktuelle Sales-Unterlagen und -Präsentationen, Argumentationspläne, Kommunikationsvorlagen, Verkaufsunterlagen oder Angebots- und Preisinformationen. Die wichtigsten Sales-Dokumente sind immer verfügbar – im Büro und mobil. Das verbessert die Kommunikation von Marketing und Produktmanagement und sichert einen einheitlichen Wissensstand. Das Ergebnis: eine höhere Qualität und Flexibilität in Ihrer Arbeit.

Jetzt informieren: [www.haufe.de/suite](http://www.haufe.de/suite)



**HAUFESUITE**  
Das Portal für Wissensproduktivität

**HAUFE.**