November · 2019

DirectPoint.

Inspiration, Wissen und Werkzeuge für Ihren Geschäftserfolg

Schau hin!

Den Kunden im Blick

Spezial-ausgabe Direct Day 2019

DIE POST

Liebe Leserin, lieber Leser

Oliver Egger
Leiter Marketing PostMail
Post CH AG

Der Direct Day, unser Fachevent für die Dialogmarketingbranche, feiert seinen 20. Geburtstag. Er glänzt mit einem neuen Auftritt und neuen Formaten. Unverändert bleibt die hochkarätige Auswahl an Referentinnen und Referenten aus dem In- und Ausland.

Am diesjährigen Direct Day dreht sich alles um die Customer Obsession. Denn: Echte Kundennähe, ein echtes Kundenverständnis, die permanente Re-Evaluation von Angeboten und der produktive Umgang mit Lob, vor allem aber mit Kritik sind kein Lippenbekenntnis, sondern ein echter Wettbewerbsvorteil für Sie und Ihre Firma. Wie das gelingt, erfahren Sie in dieser Spezialausgabe des DirectPoint.

Besonders ist bei diesem Magazin die Gestaltung. Mit den verwendeten Illustrationen möchten wir aufzeigen, dass niemals zwei Menschen dasselbe sehen. Es gibt nicht die Kundenperspektive. Es gibt unzählige davon. Wer seine Kunden auf Händen tragen möchte, muss deren Perspektive einnehmen.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre, einen guten Jahresabschluss und freue mich schon jetzt auf ein inspirierendes 2020.

Impressum

Herausgeberin
Post CH AG
Wankdorfallee 4, 3030 Bern
Telefon 0848 888 888
E-Mail directpoint@post.ch

Copyright Post CH AG, Bern
Auflage 36 200 Ex.

Konzeption/Redaktion/Layout/Produktion
Post CH AG, Wankdorfallee 4, 3030 Bern
Claudia Gfeller (Leitung), Corinna Forrer
Infel AG, Löwenstrasse 30, 8001 Zürich
Karin Rechsteiner (Leitung, Redaktion), Manuel Bühlmann (Redaktion), Doris Oberneder (Creative Director, Grafik)
Kinetics Kommunikation AG, 8004 Zürich
Thomas Hügli (Redaktion)

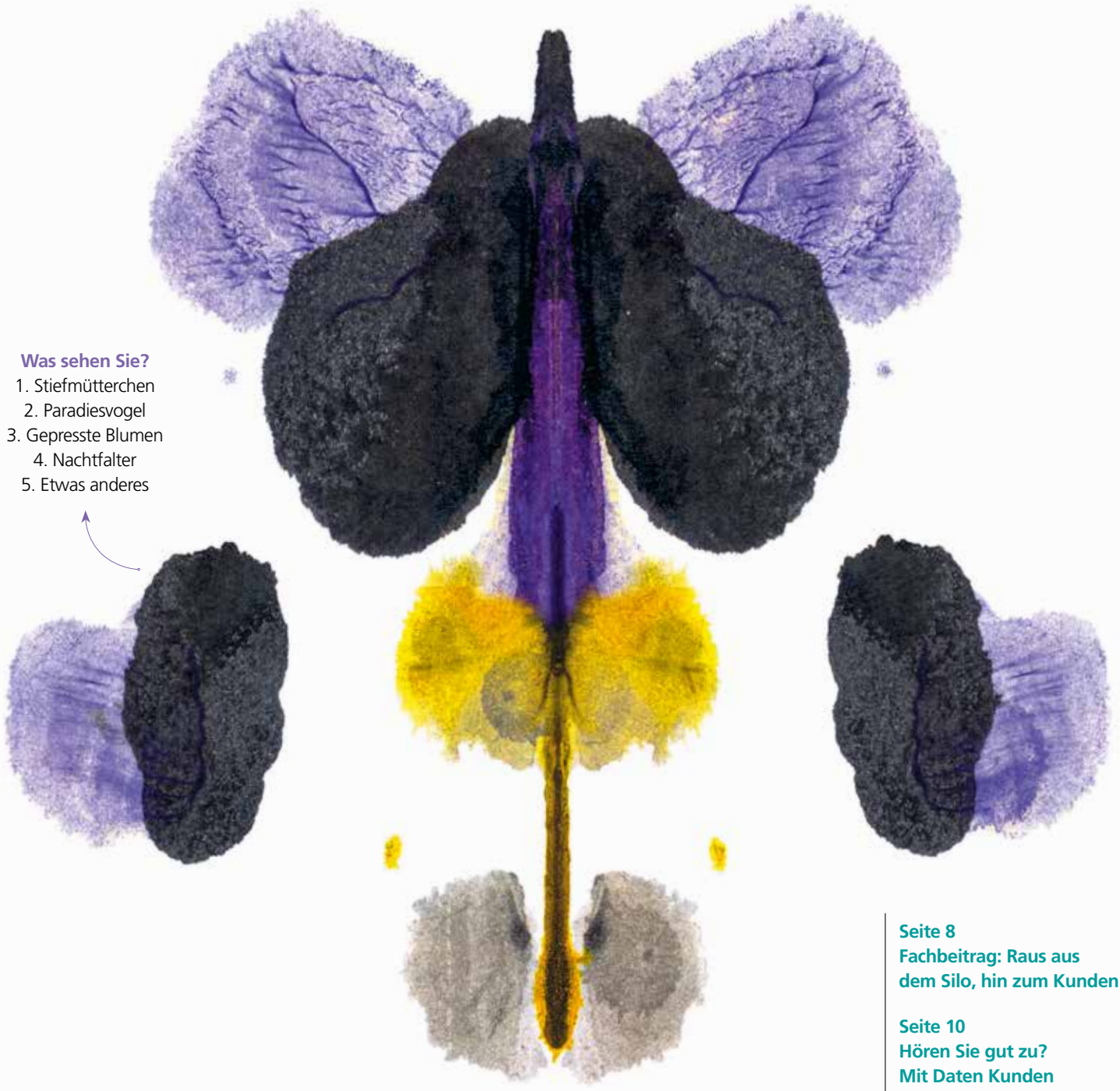
Korrektorat/Lektorat
Post CH AG, Sprachdienst, Bern
Übersetzung
DO! L'agence SA, Daniel Luthi

Bilder Ella Rothenstein
Illustration Stephan Schmitz
Lithografie RTK Medientechnik AG, Medienhaus Kloten, Steinackerstrasse 3, 8302 Kloten
Druck Stämpfli AG, Dienstleistungen und Produktion, Wölflistrasse 1, 3001 Bern

Ihr Weg zu unserem Wissen:
post.ch/directpoint

MIX
Papier aus verantwortungsvollen Quellen
FSC® C005019
FSC www.fsc.org

201.00 (205800) 11.2019 K



Was sehen Sie?
1. Stiefmütterchen
2. Paradiesvogel
3. Gepresste Blumen
4. Nachtfalter
5. Etwas anderes

Spezialausgabe

Customer Obsession

Wer seine Kunden auf Händen tragen möchte, muss deren Perspektive einnehmen. Diese ist einzigartig und vielseitig – genauso wie die Illustrationen von Ella Rothenstein. Sie hat sich von den Rorschachtests inspirieren lassen. Die Tests wurden ursprünglich entwickelt, um die Persönlichkeit eines Menschen zu erfassen. Die Bilder von Ella Rothenstein sind a priori inhaltsleer. Sie erhalten erst durch das Auge des Betrachters Bedeutung; und diese unterscheidet sich von Mensch zu Mensch, von Kunde zu Kunde.

Illustrationen von Ella Rothenstein aus dem Buch «Inkblot Test – The Ultimate Game of Personality», erschienen 2011 im Redstone Verlag.

Seite 8
Fachbeitrag: Raus aus dem Silo, hin zum Kunden

Seite 10
Hören Sie gut zu? Mit Daten Kunden besser verstehen

Seite 12
Unser Hirn: Interview mit Neurowissenschafter Henning Beck

Seite 14
Touchpoint-Management – so gelingts

Seite 16
Service Excellence im Dienste des Kunden

Seite 18
Kolumne: Sagen Sie es laut!

Zeitblende

Der Event fand 12 x in Freiburg statt und wird seit 2013 im Kursaal Bern durchgeführt. Standing Ovations gab es bei Joschka Fischer und Hans-Dietrich Genscher. 19 x führte Stephan Klapproth wortgewandt durch den Tag.

- **2019** **Customer Obsession –** Hype, Megatrend oder mehr?
- **2018** **Hypertargeting total:** Individualisierung als Megatrend?
- **2017** **Fakt oder Fake?** Wahr ist, was wir glauben.
- **2016** **Die Marke ICH –** Aspekte der Selbstvermarktung.
- **2015** **Zeit –** vergänglich, verkäuflich, unbezahlbar.
- **2014** **Die Macht des Wortes.** Provozieren. Berühren. Überzeugen.
- **2013** **Führen? Verführen? Manipulieren?** Strategie zwischen Zuckerbrot und Peitsche.
- **2012** **Sehnsüchte, Träume, Utopien –** Was treibt uns wirklich an.
- **2011** **Zeichen setzen –** Spuren hinterlassen.
- **2010** **Die Magie der Macht:** Bewegen, mitreissen, verführen!
- **2009** **Zukunft ist jetzt –** es ist Zeit für Visionen und neues Denken!
- **2008** **Feuer und Flamme –** mit Leidenschaft zum Ziel.
- **2007** **Werbung –** jetzt aber effizient.
- **2006** **Simplify –** Schlagwort oder Megatrend.
- **2005** **Zauberformel Kundenloyalität:** Liebe deinen Kunden wie dich selbst.
- **2004** **On Time –** gewinnen mit dem Faktor Zeit.
- **2003** **Direct Marketing vor dem Aus?** Der gläserne Kunde im Spannungsfeld von Politik und Marketing.
- **2002** **Relationship Marketing –** Megatrends und Realität.
- **2001** **Dialog als Chance –** Kommunikation im 3. Jahrtausend.
- **2000** **DM und Internet –** Revolution oder Evolution?

«Ein unvergessliches Highlight war der Direct Day 2003. Am Vorabend des Events verlor Moderator Stephan Klapproth seine Stimme. Wir haben kurzfristig einen Sprachcomputer und Zusatzmoderator organisiert. Stephan Klapproth hat mit diesen Hilfsmitteln, grossen Hinweistafeln und einer gehörigen Portion Improvisation trotzdem durch den Tag geführt. Der Anlass war schlussendlich perfekt und einzigartig in der Umsetzung.»

Beatrice Trachsel, Inhaberin Eventicum AG, Mitorganisation Direct Day seit 2000

771

Teilnehmende konnte der Direct Day 2018 verzeichnen. Davon waren 123 CMOs.

16

Marketing-Cracks standen am letztjährigen Direct Day auf der Bühne.

91

Dezibel wurden beim tosenden Schlussapplaus 2018 gemessen. Ob Peter Schneiders Schlusswort, Stephan Klapproths Moderation oder die Referentinnen und Referenten – alle haben das Publikum begeistert.

Agenda

Weihnachtsversand

Unter **post.ch/weihnachtspost** sehen Sie online, wann Sie Ihre nationalen oder internationalen Sendungen spätestens aufgeben müssen, damit sie rechtzeitig vor den Festtagen bei den Empfängern ankommen.

In der Schweiz gilt:
A-Post bis zum 21. Dezember 2019
B-Post bis zum 19. Dezember 2019

Einreichungen bis Anfang 2020 möglich

Dialogmarketing-Preis 2020

X-Tra, Zürich
sdv-award.ch

10. März 2020

Marketing-Tag 2020

KKL, Luzern
swissmarketingforum.ch/events/marketing-tag

11. Juni 2020

Schweizer Markenkongress

The Dolder Grand, Zürich
marken-kongress.ch

18. Juni 2020

SwissFundraising Day 2020

Kursaal, Bern
swissfundraising.org

17. November 2020

Direct Day

Kursaal, Bern
post.ch/directday

Planen Sie Ihre Massnahmen:
feiertagskalender.ch

«Eine neue Geschäftsidee muss voll den Nerv des Kunden treffen. Ansonsten – forget it!»

Anna Alex, Gründerin
und Beiratsmitglied OUTFITTERY

«Künstliche Intelligenz wird nicht verstehen, was es heisst, ein Kunde zu sein. Das ist jedoch unabdingbar für erfolgreiche Customer Obsession.»

Henning Beck,
Neurowissenschafter

52%
der befragten Konsumenten glauben Markenversprechen nicht.

Studie Experience Gap 2018, Clear Strategy

«Customer Obsession ist, wenn ein Unternehmen in seine Kunden verknallt ist. Das bedeutet mehr als ‹Der Kunde ist König›. In Könige ist man nicht verknallt.»

Martin Suter, Schriftsteller

«Die soziodemografischen Faktoren haben wenig bis gar keinen Einfluss auf das Kundenerlebnis.»

«Die Mehrheit der Schweizer Unternehmen löst bei ihren Kunden keine Begeisterungsstürme aus.»

«Die meisten Unternehmen liefern in etwa in der Qualität, die sie versprechen. Der ‹Promise Delivery Gap› ist seit 2016 deutlich kleiner geworden.»

«Grundsätzlich geht es leicht bergauf mit dem Kundenerlebnis in der Schweiz.»

«Oft aber ist die Ursache für ein ungenügendes Kundenerlebnis trivial: grundlegende Prozesse, die nicht funktionieren. In solchen Fällen heisst es: ‹Fix the basics.› Dabei geht es nicht um Begeisterung, sondern darum, die häufigsten Prozesse möglichst einfach und angenehm zu gestalten – und zwar so, dass einfach mal alles funktioniert, Ärger und Frust also ausbleiben.»

Quelle: Customer Experience Monitor Schweiz 2018, Stimmt AG

Raus aus dem Silo,

Für die konsequente Umsetzung einer nachhaltig kundenorientierten Strategie müssen alle Abteilungen an einem Strang ziehen.

Wer seinen Kunden gut zuhört, weiss genau, wie er sie abholen und auf Händen tragen kann. Doch dieses Wissen muss man sich erst erarbeiten. Dafür sollten sämtliche Prozesse durch die Brille des Kunden betrachtet werden. «Die Kundenbeziehung darf niemals abreissen und muss entlang der gesamten Wertschöpfungskette präsent sein. Grundlage bildet die Fähigkeit, sich jederzeit iterativ mit dem Kunden rund um den gesamten Produktlebenszyklus in Beziehung zu bringen», sagt Pascal Matzke, der seit bald 20 Jahren Leiter des globalen CIO-Research-Teams bei Forrester, einem international tätigen Marktforschungsunternehmen, ist.

Gefährliche Messkriterien

In der Praxis zeigt sich allerdings, dass viele Abteilungen zu Silodenken neigen. In den meisten Unternehmen werden Abteilungen weiterhin auf Basis von Messkriterien bewertet, welche nur die Effizienz der jeweiligen Verantwortungsbereiche in den Silos bemessen. Also für die Marketingverantwortlichen etwa die Anzahl der generierten Leads, für den Vertrieb die Höhe des Umsatzes im Quartal, für die Produktion die Kosten des produzierten Produkts. «Notwendig wären aber Metriken, die auf den gemeinsamen Erfolg beim Kunden ausgerichtet sind und so die Nachhaltigkeit der Kundenbeziehung bemessen. Dabei kann der Net Promoter Score (NPS) als Bemessungsgrundlage helfen, internes Silodenken zu überwinden», rät Matzke.

Big Data für alle

Angepasste Bemessungskriterien alleine reichen aber nicht, um die Customer Obsession innerhalb eines Unternehmens zu fördern. Auch die Unternehmenskultur muss in den Fokus gerückt werden. Denn es ist erwiesen, dass eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit auch die Kundenzufriedenheit fördert. «Unternehmen werden im Zuge dieses Wandels ihre Strukturen von den klassischen

Farbe geändert

hin zum Kunden!

Was sehen Sie?
1. Eisbärenkopf aus der Vogelperspektive
2. Kriegermaske
3. Tanzende Tiere
4. Siamesische Zwillinge
5. Etwas anderes

Silos hin zu offenen Schwarmorganisationen verändern und mehr auf der Basis von kundenorientierten Plattformen operieren», ist sich Matzke sicher.

Dabei spielen auch technologische Neuerungen, wie etwa cloud-basierte Kollaborationsplattformen, eine wichtige Rolle. Darüber lassen sich grosse Mengen an Daten gewinnen, die eine wertvolle Grundlage der Unternehmenssteuerung im Sinne der Customer Obsession sind. Wichtig ist, diese Daten im richtigen Kontext zu analysieren und die richtigen Entscheidungen daraus abzuleiten. «Das gelingt nur im Team! Jede Abteilung hat eine besondere Sicht auf den Kunden – und jede Perspektive hat ihren Wert. Das bedeutet vor allem auch, Steuerungsmechanismen auf den gemeinsamen Erfolg auszurichten. Wenn hingegen jede Abteilung ihr eigenes Ziel verfolgt, können die Unmengen an Daten sogar zur Zementierung des Silodenkens beitragen», so Matzke. •

Net Promoter Score

«Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie unser Unternehmen weiterempfehlen werden?» Anhand dieser Frage an eine repräsentative Gruppe von Kunden wird der NPS berechnet. Gemessen werden die Antworten auf einer Skala von 0 (unwahrscheinlich) bis 10 (äusserst wahrscheinlich).

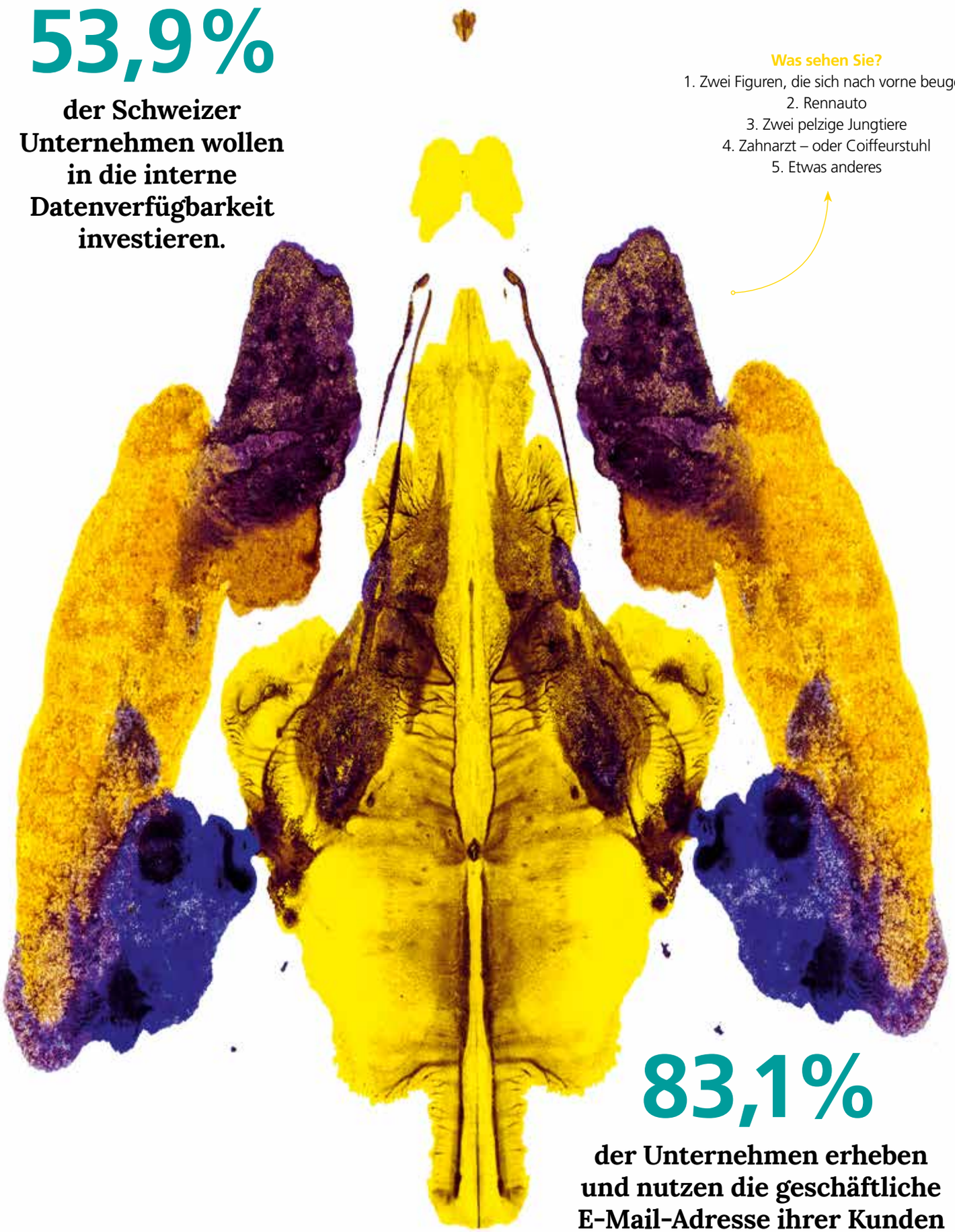
Kunden die mit 9 oder 10 antworten, werden als Promotoren bezeichnet. Wer 0 bis 6 wählt, zählt zu den Detraktoren. Der Net Promoter Score berechnet sich so: NPS = Promotoren (in % aller Befragten) – Detraktoren (in % aller Befragten). Der Wertebereich des NPS liegt damit zwischen plus 100 und minus 100.

53,9%

der Schweizer Unternehmen wollen in die interne Datenverfügbarkeit investieren.

Was sehen Sie?

1. Zwei Figuren, die sich nach vorne beugen
2. Rennauto
3. Zwei pelzige Jungtiere
4. Zahnarzt – oder Coiffeurstuhl
5. Etwas anderes



83,1%

der Unternehmen erheben und nutzen die geschäftliche E-Mail-Adresse ihrer Kunden systematisch.

Quelle: B. Rüeger, F. Hannich, M. Hüttermann et al.: Geschwindigkeit vs. Beständigkeit, Swiss Marketing Leadership Studie 2018

Besser zuhören – mit Daten!

Seinen Kunden richtig zuhören heisst auch Daten sammeln und interpretieren. Viele Unternehmen setzen zur Unterstützung auf elektronische Informationssysteme. Ein Listicle für den souveränen Einsatz Ihres CRM-Systems.

1 Worum geht es?

Das Ziel ist es, mit dem intelligenten Einsatz eines CRMs seine Kunden besser kennenzulernen. Im CRM sollen sämtliche Informationen, Daten und Hinweise über Vorlieben, Kaufgewohnheiten genauso wie persönliche Angaben hinterlegt werden. So können Kunden persönlich angesprochen, die Werbung personalisiert und die Angebote individualisiert werden.

2 Alle müssen mitmachen

Die Definition des angestrebten Ziels ist Chefsache. Für die Umsetzung braucht es aber das ganze Team. Deshalb sollen bereits bei der Entwicklung, der Festlegung der Strategie oder der Auswahl einer passenden CRM-Software Mitarbeitende aus den unterschiedlichen Unternehmensbereichen dabei sein. Die so gewonnenen Erkenntnisse aus dem Team sind wertvoll.

3 Ein Team, ein Tool

Egal, wie gross Ihr Unternehmen ist: Sorgen Sie dafür, dass die Stammdaten Ihrer Kunden in einem einzigen – und wirklich nur einem einzigen – Tool gesammelt werden. Damit ersparen Sie sich aufwendige und oftmals nicht eindeutige Abgleiche zwischen den Systemen.

4 Daten sammeln

Legen Sie los und führen Sie die aus unterschiedlichen Quellen stammenden Daten in Ihrem CRM zusammen. Dazu zählen beispielsweis mit Google Analytics gesammelte Daten von der Unternehmenswebsite oder eine kurze Notiz zum letzten Telefongespräch mit dem Kunden. Wichtig: Beachten Sie hier das geltende Datenschutzgesetz.

5 Daten aufbereiten

Bringen Sie nun Ordnung ins Chaos. Modellieren, visualisieren und sortieren Sie Ihre Daten. Das ist ein entscheidender und komplexer Schritt. Scheuen Sie sich nicht, externe Unterstützung von Spezialisten zu holen. Vielleicht brauchen Sie auch ein entsprechendes Tool (z. B. Data Warehouse, Memory Databases usw.)? Nehmen Sie sich Zeit und verschaffen Sie sich einen Überblick über die gesammelten Daten.

6 Daten analysieren

Jetzt geht es ans Eingemachte, das Stichwort lautet Data Mining. Was sagen die Diagramme, Balken, Kreise und Kurven aus? Erkennen Sie typisches und atypisches Kundenverhalten? Sehen Sie die Zusammenhänge und Korrelationen zwischen den einzelnen Werten? Sind Sie soweit, dass Sie Ihre Kunden entsprechend segmentieren können? Wenn Sie diese Fragen mit Ja beantworten, können Sie auch die Wirkung Ihrer Kampagnen überprüfen.

7 Customer Intelligence

Mittels Ihrer gesammelten Daten kennen Sie nun Ihre Kunden, inklusive Vorlieben und Kaufverhalten. Das heisst, Sie können Kundenpotenziale datenbasiert einschätzen sowie Bedürfnisse und Wünsche proaktiv erkennen. Sie sind am Ziel angelangt: Sie hören Ihren Kunden aufmerksam zu und können die Kundenbeziehungen nachhaltig profitabler gestalten.

«Unser Gehirn vermeidet Ekel»

Wer seine Kunden auf Händen tragen will, muss ihr Verhalten verstehen. Dabei helfen die Erkenntnisse der Neurowissenschaften. Wie Unternehmen diese für sich nutzen können, verrät der Neurobiologe Henning Beck.

Auch wenn man seine Kunden schon lange kennt, lässt sich ihr Verhalten oft schwer durchschauen. Warum ist das so?
Henning Beck: Menschen verhalten sich nicht immer vorhersehbar. Sie entscheiden sich plötzlich um – oft einfach um der Veränderung willen. Im Gehirn gibt es eine Belohnungsregion, die positiv auf Überraschungen reagiert. Deshalb mögen wir zum Beispiel Witze. Deren unerwartete Wendung aktiviert diese Hirnregion. Während Routine keinen Reiz auslöst, ist Neugier ein starker Antrieb und letztlich die Basis für Fortschritt.

Wie treffen Menschen Kaufentscheidungen?
Nie komplett rational, sondern immer auch emotional. Bei vielen Entscheidungen spüren wir unterbewusst schon früh, wie wir sie fällen werden, und begründen sie nachträglich mit Sachargumenten. Der starke Einfluss von Emotionen hat mit unseren grundlegenden Pfaden im Gehirn zu tun: Wir streben immer danach, Belohnung zu erreichen und Bestrafung zu vermeiden. Diesen einfachen Mechanismus machen sich Unternehmen zunutze, indem sie Emotionen ansprechen statt Produkteigenschaften aufzählen. Dadurch entscheiden sich Konsumenten nicht nur bewusst für ein Produkt, sondern gleichzeitig gegen ein anderes. Das führt dazu, dass gewisse Marken für einen überhaupt nicht in Frage kommen.

Wie kommunizieren Unternehmen also «hirngerecht»?
Menschen kaufen meist keine Features, sondern Ideen – ein Momentum, das man mit dem Produkt erreicht. Wer es bei der Kommunikation in den Vordergrund stellt, punktet. Ein Beispiel: Ich kenne einen Hersteller, der ganz tolle Radbekleidung verkauft. Er spricht aber nicht über die Eigen-

Was sehen Sie?
1. Offener Mund mit Zunge, Mandeln, Rachen
2. Geburt
3. Sich öffnende Blume, blühende Orchidee
4. Katze mit Schnurrhaaren / Pfoten
5. Etwas anderes

Henning Beck studierte Biochemie und promovierte im Fach Neurowissenschaften. Heute wirkt er an Forschungsprojekten der Universität Frankfurt mit und ist ein bekannter Keynote-Speaker. In seinen Büchern wie dem Bestseller «Irren ist nützlich» erklärt er Neurobiologie auf humorvolle und verständliche Art.

schaften seiner Regenjacken, sondern über die Community der Rennradfahrer. Seine Geschäfte sind gestaltet wie Cafeterias.

Wenn das Gehirn stark auf Überraschungen reagiert: Empfiehlt es sich, in der Kommunikation auch mal mit negativen Überraschungen zu arbeiten?
Also mit Schockmomenten? Das ist eine riskante Strategie. Sie schafft zwar Aufmerksamkeit, löst aber keine Schritte für eine Kaufentscheidung aus. Denn unser Gehirn vermeidet Ekel.

Kann uns die künstliche Intelligenz künftig dabei helfen, die Kunden und ihr Verhalten besser zu verstehen?
Ein grosser Teil unseres Lebens verläuft in Mustern. So nehmen viele Leute täglich den gleichen Arbeitsweg und kaufen häufig die gleichen Produkte. Maschinelles Lernen und Mustererkennungssysteme erfassen diese Verhaltensweisen rasch. Sie erkennen auch Trends. Ein Unternehmen kann dann frühzeitig auf einen solchen Trend aufspringen. Oder es entscheidet sich bewusst dagegen, geht in die Nische und grenzt sich von den Mitbewerbern ab. Die relevanten Fragen stellen und die Resultate der künstlichen Intelligenz interpretieren, das müssen wir also immer noch selbst. Oder anders gesagt: Den Wettbewerbsvorteil kriege ich nicht durch die künstliche Intelligenz, sondern dadurch, dass ich sie richtig einsetze.

Welche Tipps aus Sicht der Gehirnforschung geben Sie Unternehmen, um die Kundenbindung zu verstärken?
Je digitaler die Konsumwelt wird, desto wichtiger sind drei Punkte: Erstens lohnt es sich, in die Marke zu investieren und an den bereits erwähnten Ideen zu feilen, die man in der Kommunikation in den Vordergrund stellt. Zweitens zählt trotzdem auch die Qualität. Das Produkt muss besser sein als ein anderes. Drittens entscheidet immer mehr der Service über die Kundenbindung. Menschen sind bereit, für guten Service viel Geld auszugeben. Das liegt daran, dass es für unser Gehirn keine grössere Belohnung gibt als soziale Anerkennung. Wenn mich die Mitarbeitenden eines Unternehmens wertschätzend behandeln, erlange ich die Bestätigung, nach der mein Gehirn dauernd sucht.

Wie gut funktionieren Kundenbindungsprogramme wie Punktesysteme? Da geht es auch um Belohnung.
Ja, aber ich dressiere die Kunden gewissermassen dazu, das von mir gewünschte Verhalten zu zeigen. Nehme ich die Belohnung weg, ändert sich auch das Verhalten. Ich muss das System also dauernd am Laufen halten, weil keine echte intrinsische Kundenbindung entsteht. Ein wertschätzender Service und eine unkomplizierte Problemlöser-Mentalität hingegen halten die Kunden dauerhaft bei der Stange. •

Jeder Kontakt ein Vergnügen

Kontaktpunkte gibt es überall dort, wo bestehende und potenzielle Kunden mit einem Unternehmen in Berührung kommen. Website, Kundenzeitschrift, Hotline und Laden sind nur ein paar davon. Jeder Kontakt prägt die Markenwahrnehmung. Im besten Fall verstärkt

Jeder Kontakt prägt die Markenwahrnehmung. Im besten Fall verstärkt er die Kundenloyalität.

er die Kundenloyalität, im schlechtesten sorgt er für Unzufriedenheit. Neben Freundlichkeit und Kompetenz im persönlichen Kontakt zählen dabei auch Prozessqualitäten – etwa kurze Reaktionszeiten und genügend Flexibilität, Probleme individuell zu lösen. Das Ziel ist, die Erwartungen der Kunden nicht nur zu erfüllen, sondern regelmässig zu übertreffen.

Kontaktpunkte bestimmen

Zu Beginn eines Touchpoint-Management-Projekts listet das Unternehmen alle möglichen Online- und Offlinekontaktpunkte auf und bewertet ihre Bedeutung anhand einer Skala. Wichtig dabei: Die Touchpoints werden aus Sicht der Kunden priorisiert. Deshalb empfiehlt es sich, Kunden in diesen Schritt einzubeziehen und Daten über das Kundenverhalten zu nutzen.

Als Nächstes listet das Unternehmen für jeden relevanten Touchpoint die möglichen positiven und negativen Erlebnisse der Kunden auf. Dabei berücksichtigt es sowohl rationale als auch emotionale Faktoren. Diese Analyse können Mitarbeitende durchführen. Sie reflektieren, was sie selbst als Kunden wichtig finden und was sie stört. Zudem lohnt es sich auszuwerten, worüber sich die

Was sehen Sie?

1. Starker Mann, der mit seinen Muskeln spielt
2. Zwei Böcke mit gesenktem Kopf
3. Skorpion
4. Hummer oder Shrimp
5. Eileiter
6. Etwas anderes

Ein systematisches Touchpoint-Management stärkt die Kundenbindung entscheidend. Zudem erhöht es die Kosteneffizienz der Marktbearbeitung, weil nur in die relevanten Kontaktpunkte investiert wird.

Kunden beschweren und aus welchen Gründen. Kommentare aus Zufriedenheitsbefragungen sowie Meinungen und Kommentare aus dem Web sind ebenfalls wertvoll. Um das Bild zu vervollständigen, sollte das Unternehmen anschliessend auch hier Kunden zu Wort kommen lassen.

Marktbearbeitungsmix festlegen

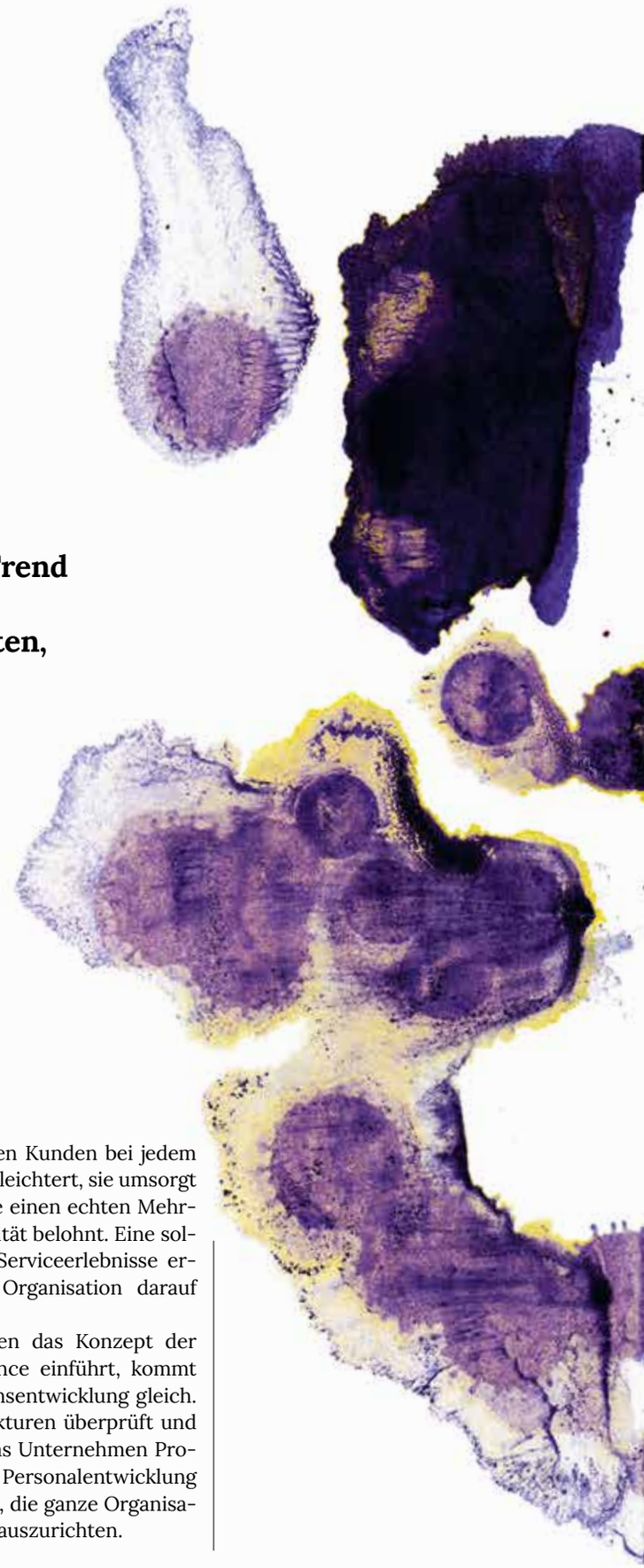
Auf Basis der Mitarbeiter- und Kundenmeinungen plant das Unternehmen den optimalen Marktbearbeitungsmix. Der Weg zum Markterfolg führt über eine geschickte Mischung aus aktiven und passiven Touchpoints: aus Online- und Offlinekanälen sowie aus Massnahmen mit unterschiedlicher Breitenwirkung. Dabei gilt es, die Touchpoints lückenlos auf den Kaufentscheidungsprozess der Kunden auszurichten. Meist sind klassische Reichweiteninstrumente wie Inserate, Plakate, TV-Spots oder Radiowerbung nach wie vor sinnvoll. Den Ausschlag für die Produktwahl gibt aber möglicherweise ein Preisvergleichsportal oder ein Beratungsgespräch.

Erfolg kontrollieren

Mittels einer Befragung bestehender und potenzieller Kunden werden die Kontaktpunkte schliesslich auf ihre Breiten- und Tiefenwirkung respektive Reichweite hin untersucht. Dadurch überprüft das Unternehmen, wie wirkungsvoll es welche Zielgruppe über welche Touchpoints erreicht.

Diesen Prozess wiederholt das Unternehmen regelmässig. Denn die Kontaktpunkte durchlaufen einen Lebenszyklus. Einige der relevanten Kanäle von heute interessieren die Kunden schon morgen nicht mehr. Unternehmen sollten daher nicht nur immer wieder neue Touchpoints einführen, sondern vor allem auch überflüssige ablösen – ganz auf die Kommunikationsgewohnheiten der Kunden abgestimmt. •

Verknallt in



Auch zufriedene Kunden wechseln heute den Anbieter – aus Lust, etwas Neues auszuprobieren. Auf diesen Trend des «Variety Seeking» können Unternehmen mit einer Servicekultur antworten, die begeisternde Erlebnisse schafft.

Ein schlechter Service nervt. Er führt dazu, dass potenzielle Kunden ein Geschäft wieder verlassen, das sie mit einer festen Kaufabsicht betreten haben. Bei einem negativen Serviceerlebnis nützt selbst das beste Produkt nichts. Das zeigt auch eine Studie* der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) in Kooperation mit PIDAS. Es handelt sich um die bisher umfassendste Studie zum Thema Kundenservice im deutschsprachigen Raum. Eine der zentralen Erkenntnisse: Der ausschlaggebende Grund, warum aus Kunden Fans werden, ist der Kundenservice. Die Produktqualität beeinflusst die Kundenloyalität erst als zweitwichtigster Faktor. Der Preis spielt sogar eine untergeordnete Rolle.

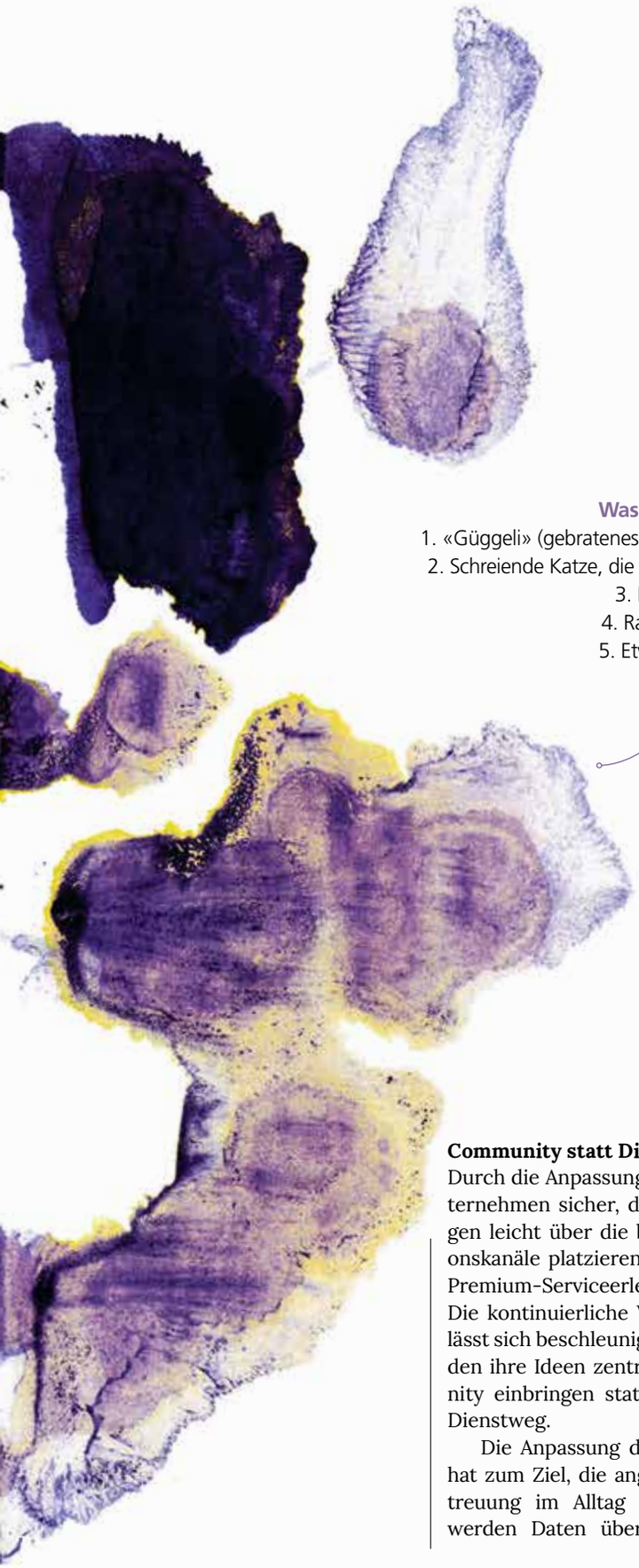
Allerdings überschätzen Unternehmen ihre Fanquote gemäss der Studie zum Teil massiv. Und sie beurteilen die Erfolgsfaktoren für loyale Kunden falsch. Irrtümlicherweise gehen sie davon aus, dass vor allem tolle Produkte Kunden zu Fans machen.

Das Leben erleichtern

Um aus der Masse herauszustechen, sollten Unternehmen daher stärker in Customer Service Excellence investieren – in eine Servicekultur, die den Kunden in den Mittelpunkt der gesamten Tätigkeit stellt. Wer den Kunden bei jedem Kontaktpunkt das Leben erleichtert, sie umsorgt und ihnen mit dem Service einen echten Mehrwert bietet, wird mit Loyalität belohnt. Eine solche Kultur der positiven Serviceerlebnisse erfordert aber, die ganze Organisation darauf auszurichten.

Wenn ein Unternehmen das Konzept der Customer Service Excellence einführt, kommt das also einer Organisationsentwicklung gleich. Zunächst werden die Strukturen überprüft und optimiert. Danach passt das Unternehmen Prozesse, Technologien und Personalentwicklung an – immer mit dem Fokus, die ganze Organisation auf Spitzenleistungen auszurichten.

die Kunden



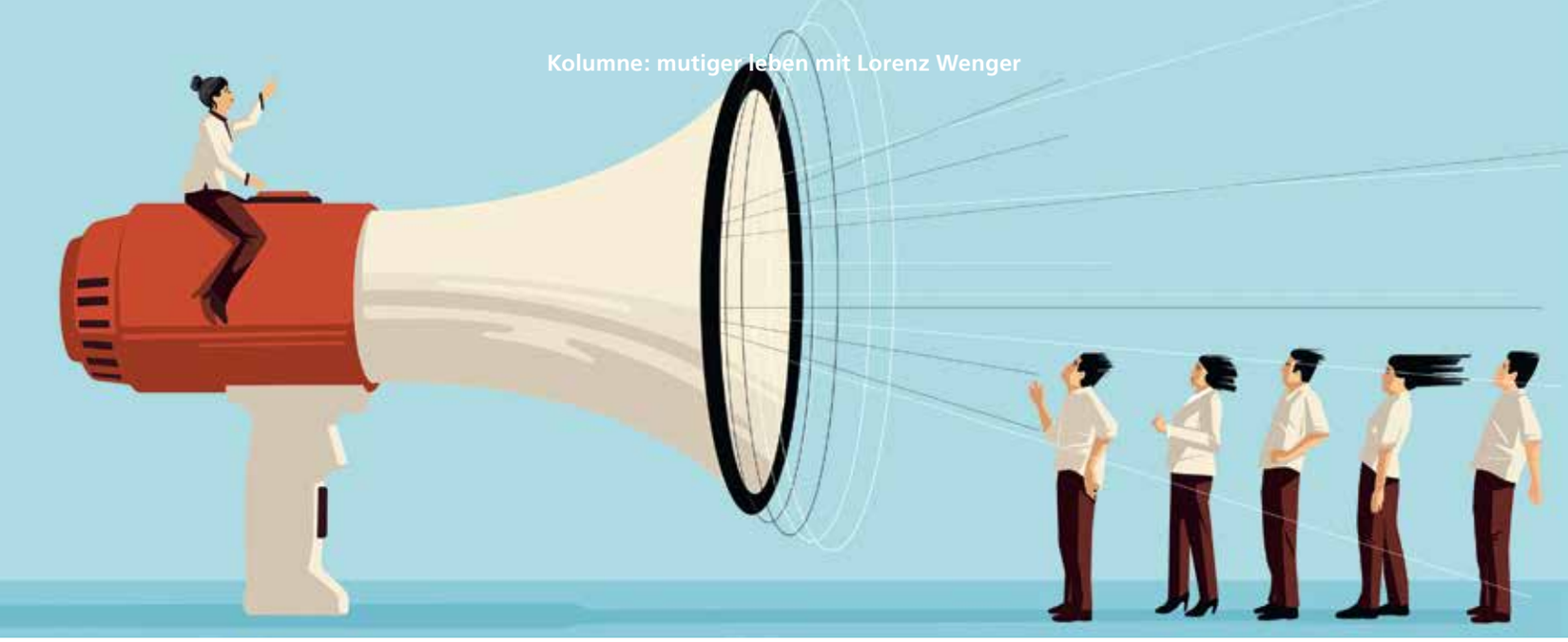
Was sehen Sie?
1. «Güggeli» (gebratenes Poulet) aus der Vogelperspektive
2. Schreiende Katze, die etwas Entsetzliches gesehen hat
3. Ein Richter
4. Rakete / Turm
5. Etwas anderes

Community statt Dienstweg
Durch die Anpassung ihrer Prozesse stellen Unternehmen sicher, dass die Kunden ihre Anliegen leicht über die bevorzugten Kommunikationskanäle platzieren können. Das sorgt für ein Premium-Serviceerlebnis an allen Touchpoints. Die kontinuierliche Verbesserung der Prozesse lässt sich beschleunigen, indem die Mitarbeitenden ihre Ideen zentral in eine interne Community einbringen statt über den hierarchischen Dienstweg.

Die Anpassung der Technologien wiederum hat zum Ziel, die angestrebte Multichannel-Betreuung im Alltag umzusetzen. Insbesondere werden Daten über die Kunden wie Vorgeschichte, Präferenzen und Wünsche zentral erfasst und gemäss dem One-View-to-the-Customer-Prinzip sämtlichen Mitarbeitenden mit Kundenkontakt zugänglich gemacht. Kundenanfragen, egal über welchen Kanal sie eingehen, tragen die Mitarbeitenden ins CRM-System ein. Zusätzlich braucht es Self-Service-Technologien: Die Kunden erhalten die Möglichkeit, Services rund um die Uhr via Kundenportal zu nutzen.

Kundensicht einnehmen
Die wichtigste Anpassung ist jene der Personalentwicklung. Der Managementansatz der Customer Service Excellence hilft dabei, die relevanten Kompetenzen zu bestimmen und gezielt zu stärken. Massnahmen dafür sind etwa Schulungen, Trainings, verbindliche Servicelevels und die klare Definition der individuellen Autonomie im Kundenkontakt. Dabei lernen die Mitarbeitenden, konsequent die Kundensicht einzunehmen. Denn interne Zuständigkeiten interessieren die Kunden nicht. Sie erleben das Unternehmen als Einheit. Somit fällt jede positive oder auch negative Serviceerfahrung auf das gesamte Unternehmen zurück. •

* ZHAW und PIDAS: Benchmark-Studie «Kundenservice im digitalen Zeitalter» (2017)



Mehr Mut zur eigenen Stimme

Ob auswandern mitsamt Familie, Job kündigen, etwas wagen: Mutige, radikale und gut überlegte Entscheidungen zeichnen **Lorenz Wenger** aus. Menschen für ihre eigenen Träume und Herzensprojekte zu motivieren und Unternehmen für mehr Mut zur Veränderung zu inspirieren, dafür brennt er.

lorenzwenger.ch/blog

Noch nie hat die Menschheit so viel kommuniziert wie heute. Und trotzdem – oder gerade deshalb – scheint es schwierig, vor anderen Menschen seine eigene Meinung zu vertreten, seine Dienstleistungen, seine Produkte, seine Ideen zu präsentieren. Glaubt man den Statistiken, ist die am weitesten verbreitete Angst die, vor anderen Menschen zu sprechen. Durch die zunehmende Onlinekultur wird es immer einfacher, sich mehr oder weniger anonym hinter digitalen Accounts und Profilen zu verstecken. Wir können Kritik anbringen und Menschen in die Pfanne hauen, ohne dabei ein unliebsames Echo zu riskieren. Der Off-Schalter und der Button zum «Entfrienden» sind schnell gedrückt. Wer will denn da noch vor physischem Publikum stehen, sich öffentlich angreifbar machen und sich möglicherweise sogar rechtfertigen müssen?

Paralysiert durch Informationsüberfluss

Dass es uns heute so oft die Stimme verschlägt, ist nicht zuletzt der ständig wachsenden Informationsflut geschuldet. Ein paar Zahlen: Jede einzelne Minute werden über 400 Stunden neues Videomaterial auf YouTube hochgeladen, 300 000 Tweets veröffentlicht, 65 000 Bilder auf Instagram gepostet. Das sind die Zahlen von 2015! Heute dürften es vermutlich doppelt so viele Daten sein. Dank unseren Smartphones verdoppeln sich die weltweit jemals gemachten Fotos der Menschheitsgeschichte alle vier Jahre. Wie sollen wir die für uns relevanten Informationen vom Rest unterscheiden können? Sind wir überhaupt noch fähig, unsere eigene, persönliche und kritische Meinung zu bilden und auszusprechen, ohne dabei jemandem auf den Schlips zu treten? Die Angst vor Konfrontation und Ablehnung wächst mit der Menge an verfügbaren Informationen.

Mut zur eigenen Stimme

Auf der einen Seite sind wir gefordert, rund um die Uhr eine Meinung zu allem und allen zu haben. Auf der anderen Seite verlieren wir im Dschungel der Informationen schnell unsere eigene Perspektive. Wie steht es mit unserer inneren Stimme? Was sind unsere persönlichen Werte, Ziele und Visionen? Oft wissen wir ganz genau, was wir nicht (mehr) wollen. Wir sind uns aber nicht im Klaren darüber, was wir anstelle des Status quo anstreben. Wir wollen nicht scheitern, ja nicht verlieren, bloss kein Risiko eingehen. Was wäre, wenn meine Präsentation nicht ankommt? Wenn ich mit meiner Idee auf Ablehnung stosse?

Öffentlich im Rampenlicht oder vor beliebigem Publikum zu stehen, braucht etwas Mut. Denn es bedeutet per se, seinen Standpunkt zu vertreten, seine eigene Sichtweise zu präsentieren – und sich dadurch möglicherweise auch angreifbar zu machen.

Profil zu zeigen polarisiert nun mal. Es ist bequemer, sich hinter digitalen Medien zu verstecken, die Meinungen und Ideen anderer zu kritisieren, andere zu optimieren. Die individuelle, persönliche Sicht der Dinge geht im Informationsrausch unter. Lieber perfekt kritisieren anstatt – vielleicht nicht ganz so perfekt – Neues erschaffen.

Kreieren statt kritisieren

Wenn wir doch tatsächlich etwas an der aktuellen Situation ändern wollen, muss es uns wichtig genug sein, es auch physisch vor anderen Menschen zu vertreten, zu präsentieren und unseren eigenen, persönlichen Standpunkt zu vertreten. Menschen, die grosse Veränderungen oder Errungenschaften bewirkt haben, hatten immer auch den Mut zur eigenen Stimme. •

ÜBERRASCHENDE MOMENTE ZU WEIHNACHTEN VERSENDEN

Wir bieten Ihnen zwei einzigartige Möglichkeiten, Ihre Weihnachtspost auffallend zu gestalten. Mit dem PostCard Creator können Sie einfach und professionell Ihre persönlichen Postkarten versenden.

Und mit WebStamp frankieren Sie individuell Ihre eigene Weihnachtspost – schnell, effizient und wirksam.

Ihr Geschenk bis zum 20. Dezember 2019
Verwenden Sie den gleichen Aktionscode und profitieren Sie bei PostCard Creator von **10% Rabatt** auf die Produktionskosten oder nutzen Sie diesen für **2 Gratis-WebStamps** (ab einem Kauf von 12 Stück).

Aktionscode:
xmas201219

Selbstverständlich können Sie beide Angebote nutzen. Das Angebot ist einmalig und nicht kumulierbar mit anderen Preisnachlässen.

DIE POST

Was sehen Sie?

1. Ein Düsenflugzeug beim Abheben
2. Den Kopf eines Schnabeltieres
3. Zwei geflügelte Elefanten
4. Zwei küssende Fische
5. Zwei lachende Frauen in Highheels
6. Etwas anderes

DIE POST