

CUSTOMER EXPERIENCE

Wie positive Erlebnisse
Kunden binden



Stefan Schulte & Torsten Schwarz
Herausgeber

LEITFADEN Customer Experience

Print: ISBN 978-3-943666-11-3
Epub: ISBN 978-3-943666-27-4
PDF: ISBN 978-3-943666-28-1

1. Auflage 2019
Copyright © 2019 marketing-BÖRSE GmbH
Melanchthonstr. 5
D-68753 Waghäusel
www.marketing-boerse.de
info@marketing-boerse.de

Umschlaggestaltung und Layout: Maren Wendt, Lübeck
Satz: Peter Föll, Karlsruhe
Druckproduktion: Winfried Becker, Fulda
Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem und chlorfreiem Papier
Printed in Germany

Alle in diesem Buch enthaltenen Informationen wurden nach bestem Wissen der Autoren und des Verlags zusammengestellt. Gleichwohl sind Fehler nicht vollständig auszuschließen. Daher sind die im vorliegenden Buch enthaltenen Informationen mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autoren und Verlag übernehmen infolgedessen keine juristische Verantwortung und werden auch keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Informationen entsteht, auch nicht für die Verletzung von Patentrechten und anderer Rechte Dritter, die daraus resultieren können. Ebenso übernehmen Autoren und Verlag keine Gewähr dafür, dass die beschriebenen Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind.

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.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

Vorwort

Kundenbindung und Markentreue sind von gestern. Heute wechseln Kunden immer häufiger die Anbieter für ihre Produkte und Dienstleistungen. Um sich von Mitbewerbern zu differenzieren, kommt es heute neben der reinen Produktqualität auf das vermittelte Gefühl an. Was zählt, ist die Summe der Erfahrungen und Erlebnisse, die jemand mit der Marke verbindet. Auch wenn manchen der Anglizismus „Customer Experience“ missfällt – es gibt keinen vergleichbaren deutschen Begriff, der sowohl Erfahrung als auch Erlebnis miteinander verknüpft.

Kunden haben heute weitaus mehr digitale als physische Kontakte mit einem Unternehmen. Online stehen Unternehmen vor anderen Herausforderungen als offline: Wie umständlich es ist, online etwas zu bestellen. Wie ärgerlich es ist, bei einer Reisebuchung ständig entscheiden zu müssen, ob der nächste Klick zu unerwünschten Mehrkosten oder gar zu einer falschen Buchung führt. Alle Prozesse gehören auf den Prüfstand: Wird hier unter Stress eine Prozedur durchlitten oder ist es für Kunden ein angenehmes Erlebnis, das gerne wiederholt wird.

Ein gutes Gefühl und anregende Erlebnisse beim Lesen dieses Buches wünscht Ihnen

Dr. Torsten Schwarz



NEU: Leitfaden Growth Marketing
 Hrsg.: T. Schwarz, 334 S., geb., 2020

Mit kreativen Maßnahmen zu mehr Erfolg und Wachstum. In diesem Buch zeigen 30 Fachexperten, wie Growth Marketing umgesetzt werden kann.



Leitfaden Customer Experience
 Hrsg.: S. Schulte & T. Schwarz, 319 S., geb., 2019

Kundenbindung war gestern. Kunden wechseln immer häufiger. Fachexperten verraten, wie Sie Kundenerlebnisse schaffen.



NEU: Leitfaden Relevanz im Marketing
 Hrsg.: T. Schwarz, 256 S., geb., 2018

Mit Künstlicher Intelligenz zu mehr Kunden – Wie es Unternehmen gelingen kann, relevante Kundenerlebnisse zu schaffen.



Leitfaden personalisierte Dialoge
 Hrsg.: T. Schwarz, 272 S., geb., 2017

Mehr Umsatz mit Marketing Automation. Wie Unternehmen diese Chance schon jetzt nutzen.



Leitfaden Digitale Transformation
 Hrsg.: T. Schwarz, 336 S., geb., 2016

Für das Marketing ergeben sich ungeahnte Chancen, mehr über Kundenwünsche zu erfahren. Erkennen Sie neue Potenziale und lernen Sie von den Besten.



Leitfaden Data Driven Marketing
 Hrsg.: G. Braun & T. Schwarz, 416 S., geb., 2015

Wer aus seinen Daten die richtigen Schlüsse zieht, ist seiner Konkurrenz eine Nasenlänge voraus. Die meisten sammeln zwar Daten, nutzen sie aber nicht. Anhand konkreter Beispiele holen Sie sich Anregungen.

Die Bücher gibt es teilweise auch im PDF und Epub-Format.

JA, ich bestelle:	<input type="checkbox"/>	NEU: Growth Marketing	39,90 Euro
	<input type="checkbox"/>	Leitfaden Customer Experience	39,90 Euro
	<input type="checkbox"/>	Leitfaden Relevanz im Marketing	29,90 Euro
	<input type="checkbox"/>	Leitfaden personalisierte Dialoge	29,90 Euro
	<input type="checkbox"/>	Leitfaden Digitale Transformation	34,90 Euro
	<input type="checkbox"/>	Leitfaden Data Driven Marketing	39,90 Euro

Die Preise enthalten 7% MwSt. Die Lieferung innerhalb Deutschlands ist frei.
 Bei internationalem Versand werden die tatsächlichen Portokosten in Rechnung gestellt.

Datum/Unterschrift

Vor-/Nachname Firma

Straße PLZ/Ort

Telfon / Fax / Telefon / E-Mail

Vorwort

Wenn man etwas zum ersten Mal macht, dann ist vor allem eines – aufregend. Ein Handbuch Customer Experience ist da keine Ausnahme. Ich war beispielsweise während der ganzen Planungsphase aufgeregt, in der Ideen geboren und wieder verworfen, Konzepte so lange diskutiert werden bis endlich das fertige Produkt steht und mit Ihrer Hilfe zum Leben erweckt wird. Aufregend war auch die Phase, in der alle Beiträge bei uns eingingen, wir Korrektur gelesen haben und zum ersten Mal erlebten, ob unser Konzept wirklich aufging. Am aufregendsten aber ist die Phase, in der Sie jetzt das Buch in Händen halten und entscheiden, was genau dieses Buch für Sie ist – ein Fachbuch wie viele andere auch? Oder ist es Motivation, Anregung, spannende Lektüre.

Für mich ist dieses Buch Spannung pur und ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen und dass Sie ein wenig die Aufregung und Leidenschaft spüren, die neben allen Beiträgen wichtiger Bestandteil dieses Buches ist.

Ihr

Dr. Stefan Schulte

Inhalt

Customer Experience – von der Kür zur Pflicht <i>Torsten Schwarz</i> 9
Customer Experience in der Theorie <i>Stefan Schulte, Bettina Groß</i> 17
1. Kunden besser kennenlernen	
Der Kampf um den Kunden ist vorbei – der Kunde hat gewonnen <i>Andreas Helios</i> 27
Entitled Customer: Der anspruchsvolle Konsument im digitalen Zeitalter <i>Alexander Handcock</i> 41
Design Thinking: Bedürfnisse der Zielgruppe kennenlernen <i>Ingrid Gerstbach</i> 47
Zielgruppe und Personas: Wer ist eigentlich mein Kunde? <i>Ömer Atiker</i> 61
Buyer Personas: So werden sie von situativen Personas abgelöst <i>Ralph Hünermann, Alexandra Delbeck, Sven Verborg</i> 73
2. Erlebnisse durch Service schaffen	
Customer Experience in Zeiten Künstlicher Intelligenz <i>Ralf T. Kreuzer</i> 85
KI verändert Marktforschung und Human Resources <i>Wolfgang Sölch</i> 111
Mitarbeiter – sie machen Marken erlebbar <i>Karin Bacher</i> 123

3. Passende Angebote auf allen Kanälen

Recommender-Systeme im Marketing <i>Michaela Tiedemann</i> 141
Customer-Touchpoint-Kommunikation über alle Kanäle <i>Sebrus Berchtenbreiter</i> 149
Wie sich mit Omnichannel-Marketing die Kundenbindung erhöhen lässt <i>Dirk Kemmerer</i> 157
Nützliche KPIs auf dem Weg zur Kundenbegeisterung <i>Martin Philipp</i> 169
Data und Analytics-driven Sales und Marketing <i>Peter Gentsch</i> 181
Möglichkeiten der Conversion-Optimierung <i>Christina Miclau, Andrea Müller, Oliver Gast</i> 199

4. Touchpoints und Zielgruppe bedienen

Das Duo Content und Commerce bietet nahtlose Nutzererlebnisse <i>Edmund Dück</i> 213
König Kunde: Kundenzentrierte E-Commerce-Strategie im B2B-Umfeld <i>Katrin Menzel, Marc Bohmes</i> 223
Wie gute Kommunikation den Paketversand zum Kundenerlebnis macht <i>Anton Eder</i> 233
Erfolgreiches Instagram-Marketing für Unternehmen <i>Christian Pansch</i> 241
Die Stadt und das Internet: gemeinsam wird ein Service draus <i>Susanne Robra-Bissantz</i> 251

5. Praxisbeispiele

Kunden besser verstehen

Live-Daten erforschen Wünsche von Autokäufern <i>Sven Waldenmaier</i> 280
Customer Experience Excellence im Kfz-Aftermarket <i>Nikolas Beutin, Monika Klass, Fabian Schneck</i> 282
Digitaler Vertrieb offenbart Einblicke in Arztpraxen <i>Philipp von der Brüggen</i> 284

Der erste Eindruck zählt

Haufe automatisiert die Betreuung von Interessenten <i>Martin Philipp</i> 286
iGaming: Mehr Kunden dank Onboarding-Kampagne <i>Manuela Meier</i> 288

Personalisierung schafft Erlebnisse

asambeauty: Empfehlungen der nächsten Generation <i>Manuela Summer</i> 290
SSI Schäfer Shop personalisiert Onlineshop und Kataloge <i>Jens Scholz</i> 292
Fitness First schöpft automatisierte Strecken voll aus <i>Stefanie Grössl</i> 294

Kontaktpunkte professionell managen

Web Push: Neuer Kanal, um Kunden zu überraschen <i>Olaf Brandt</i> 296
Wie ein Babynahrungshersteller die Daten aktuell hält <i>Christian Bernius</i> 298
Team 7 optimiert Kundenkontakt <i>Marcus Bär</i> 300
Vom Baustoffhandel zum digitalen Service-Champion <i>Astrid Grathwohl</i> 302

6. Anhang

Autoren 306
Stichworte 313

Customer Experience – von der Kür zur Pflicht

Torsten Schwarz

Die Digitalisierung verändert die Art und Weise, wie Menschen mit Unternehmen interagieren. Verbraucher haben einen bequemen Zugang zu allen negativen sowie positiven Informationen über Unternehmen und deren Produkte. Unternehmen wiederum haben mehr Möglichkeiten, zeitnah direktes Kundenfeedback zu ihren Aktionen und Produkten einzuholen. Daher haben sich die Zeiträume verkürzt, die Unternehmen benötigen, um marktreife Produkte zu entwickeln. Immer schneller entstehen immer bessere Produkte. Weil hohe Produktqualität zum Standard wird, werden Produkte immer austauschbarer.

Um sich von Mitbewerbern zu differenzieren, zählt daher heute weniger die Qualität als vielmehr das Gefühl, das ein Produkt dem Verbraucher vermittelt. Dieses Gefühl beruht auf der Erfahrung und den Erlebnissen, die jemand mit der Marke oder dem Unternehmen verbindet. Auch wenn manchen der Anglizismus „Customer Experience“ missfällt – es gibt keinen vergleichbaren deutschen Begriff, der sowohl Erfahrung als auch Erlebnis in vergleichbarer Form miteinander verbindet.

Was ist Customer Experience?

Customer Experience sind die von einem Kunden gesammelten Erfahrungen und Erlebnisse mit einer Marke oder einem Produkt. Früher fielen darunter das Design eines Braun-Radios, die Freundlichkeit eines Tankwarts und der Duft beim Betreten eines Kaufhauses. Heute gibt es weitaus mehr digitale als physische Kontakte zwischen Unternehmen und Kunden. Dementsprechend stehen andere Erfahrungen im Vordergrund: Wie umständlich es ist, online etwas zu bestellen. Wie ärgerlich es ist, bei einer Reisebuchung ständig entscheiden zu müssen, ob der nächste Klick zu unerwünschten Mehrkosten oder gar zu einer falschen Buchung führt. Flughäfen machen das besser: Geradeaus geht es zum Gate und an den Seiten lauern die Versuchungen von Kosmetik, Mode und Süßigkeiten.

Heute gibt es weitaus mehr digitale als physische Kontakte zwischen Unternehmen und Kunden

Die Sicht des Kunden einnehmen

Dabei ist es ganz einfach: Wenn ein Unternehmen sich in seine Kunden hineinversetzen kann und aus der Kundensicht heraus die wesentlichen Erlebnisse aus eigener Erfahrung kennt, dann ist viel gewonnen. Mir ist bis heute schleierhaft, warum die Bahn damit geworben hat, wie jemand die Zeit im Zug zum Arbeiten am Notebook nutzt. Während eines Lufthansa-Streiks habe ich einmal einen ganzen Waggon von Managern beobachtet, die scheinbar zum ersten Mal in der Bahn saßen: Alle haben ihr Notebook aufgeklappt und sich von Frankfurt bis Hamburg darüber geärgert, dass sie weder richtig ins Firmennetz noch an ihre PowerPoint-Präsentationen kamen. Erfahrene Onlinehändler wissen ganz genau: Wenn Kunden beim Kauf eine Erwartung haben, die das Produkt nicht erfüllt, dann tun sie gut daran, darauf hinzuweisen. Ansonsten hagelt es Retouren: Das ist teuer und verärgert die Kunden.

Ich bin sehr zufrieden mit der Bahn: Die Powerpoints sind auf dem Stick und wenn ich an der Geislinger Steige was aus dem Internet brauche, warte ich halt bis Ulm. Da hat mein Handy wieder LTE. Dass das Zug-WLAN meist eine miese Download-, dafür aber eine wunderbare Upload-Geschwindigkeit hat, sagt einem auch niemand: PowerPoint zu versenden ist kein Problem.

Aus klassischer Werbung wird Content-Marketing

HB-Männchen und Ariel-Klementine waren gestern. Wer die Bekanntheit seiner Marke steigern will, indem er platte Werbebotschaften in reichweitenstarken Medien platziert und in hoher Frequenz wiederholt, verbrennt Geld. Effizienter ist es, Inhalte zu kommunizieren, die entweder wirklich unterhaltend oder zumindest nutzbringend sind: Content-Marketing ist seit sechs Jahren in allen Umfragen Marketingtrend Nummer 1. Red Bull schickte 2012 Felix Baumgartner zum Stratosphärensprung ins All. Dietrich Mateschitz hat das gesamte Budget in die Mission gesteckt und keinen Cent für Werbung ausgegeben. Sämtliche Redaktionen weltweit berichteten über die Aktion und machten somit Gratis-Werbung für Red Bull.

Platte
Botschaften
haben
ausgedient

Das neue
Zauberwort
heißt Content-
Marketing

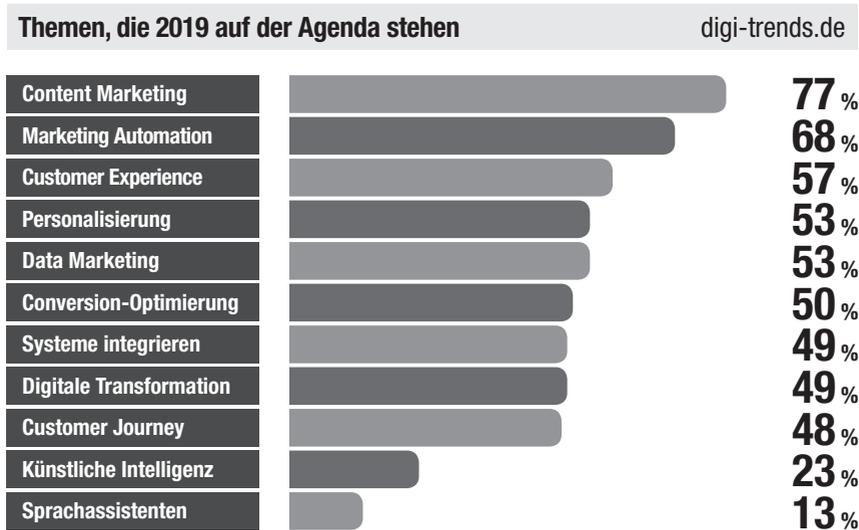


Abb. 1: Mit diesen Themen beschäftigen sich deutsche Unternehmen 2019 (n=1120) [2]

Auch der Spot „Heimkommen“ von Edeka oder die Stunttour von Actionstar Jean-Claude van Damme für Volvo-Trucks sind Beispiele für virale Werbung. Für den Super Bowl wird extra unterhaltsame Werbung produziert. Auch Dove macht heute Werbung über Inhalte, indem nicht mehr Schönheitsideale, sondern Geschichten normaler Frauen im Fokus stehen. Bei der heutigen Informationsflut gibt es im Kampf um Aufmerksamkeit nur ein Erfolgsrezept: Relevanz [1].

Nach Content-Marketing und Marketing Automation ist Customer Experience das wichtigste Thema, mit dem sich 57 Prozent der wichtigsten deutschsprachigen Unternehmen 2019 auseinandersetzen werden.

Echte Influencer genießen Vertrauen

Nichts ist wertvoller, als wenn ein guter Freund mir seine Erfahrungen mit einer Marke schildert. Unternehmen haben zum Teil sehr gute Erfahrungen damit gemacht, dass bekannte Persönlichkeiten die Marke empfehlen. Dirk Nowitzki arbeitet schon lange für DiBa und ING, Til Schweiger hat einen netten Spot mit der VHV gedreht und Manfred Krug hat sich als Liebling der Telekom-Aktie vereinnahmen lassen. Inzwischen weiß jeder Zuschauer, dass Promis ihre Bekanntheit

Nicht mehr die schiere Reichweite zählt, sondern die Authentizität

mit Werbeverträgen zu Geld machen. Nun träumt jeder selbst davon, „Influencer“ zu werden. Die etwas schlaueren Unternehmen setzen auf „echte“ Influencer: Menschen mit Rückgrat, Charisma und einer ausgeprägten Persönlichkeit, die offen ihre Meinung sagen. Nicht mehr die schiere Reichweite zählt, sondern die Authentizität. Micro-Influencer sind Menschen, die keine Riesenreichweite haben, aber dafür ehrlich ihre Meinung sagen. Diese Kommentare können erheblich zur Markenbildung beitragen.

In Marketing Automation steckt großes Potenzial

Marketing Automation und Personalisierung

Nach Content-Marketing ist Marketing Automation das zweite große Thema 2019. Auf den ersten Blick ist es Widerspruch: Wie soll das Erlebnis von Kunden verbessert werden, wenn alles nur noch automatisiert ist und die menschliche Wärme verloren geht? In Wirklichkeit steckt hier großes Potenzial, wenn man es in Kombination mit Trendthema vier, Personalisierung, sieht. Wir alle haben uns daran gewöhnt, dass wir vor einem dummen Automaten stehen, der partout nicht versteht, was wir wollen. Warum bekomme ich auf einer Website, auf der ich regelmäßig nur Herrenmode ansehe, immer Damenmode auf der Startseite angezeigt? Warum redet mich der Newsletter, dem ich meinen Namen verraten habe, mit „Lieber Kunde“ an? Warum muss ich beim Abbestellen des Newsletters nochmal meine E-Mail-Adresse eingeben? Warum erinnert mich unsere nette Politesse und nicht meine Werkstatt an den TÜV-Termin? Das sind Beispiele für unangenehme Dinge, die mit jeder beliebigen Marketing-Automation-Software verbessert werden können. Das Prinzip: Durch Automatisierung negative Erfahrungen vermeiden und stattdessen positive Erlebnisse schaffen.

Customer Insights durch Künstliche Intelligenz

Noch besser als eine automatische Personalisierung ist es, wenn Menschen hinter der Maschine stecken: Marketingmanager sind dann besonders erfolgreich, wenn sie ein gutes inneres Gespür für die Wünsche und Befindlichkeiten ihrer Kunden haben. Dazu ist beispielsweise der persönliche Kontakt zu Kunden unabdingbar. Wer bei dm im Marketing arbeiten will, muss sich erstmal eine Woche lang an die Kasse setzen. Wer in einem B2B-Unternehmen arbeitet, sollte regelmäßig einen Tag lang mit dem Außendienst unterwegs sein. Neben diesen persönlichen Erfahrungen spielt aber auch die Auswertung digitaler Kontakte eine Rolle. Welche Zielgruppen klicken auf welche Angebote? Wo auf der Website sind die höchsten Abbruchraten und wie kann die

Konversionsrate verbessert werden? Welche Werbekanäle liefern gute Kunden und welche nicht? Für die Bildung sinnvoller Kundensegmente kommen in Zukunft verstärkt Methoden der künstlichen Intelligenz zum Einsatz. Darauf basierend können Kunden persönlicher angesprochen werden. Beim Kunden kommt an: „Die verstehen mich“.

Mithilfe
Künstlicher
Intelligenz
Kunden
persönlicher
ansprechen

Erwartung der Kunden steigt

Dass der Kunde König ist, weiß er inzwischen und hat eine entsprechende Erwartungshaltung. Das gilt ganz besonders für die digitalen Kanäle: Wer hier Fehler macht, verprellt Interessenten. Immer mehr Markenhersteller werden selbst zu Händlern und bauen ihren eigenen Onlineshop auf. Vergessen wird dabei, dass Händler jahrzehntelange Erfahrung damit haben, das Nutzererlebnis in einem Onlineshop zu steigern. Die aktuelle Riverbed-Studie weist nach, dass die Onlineerfahrung die Markenloyalität genauso stark beeinflusst wie die Preise. 46 Prozent erwarten, dass man die Ware auch im Laden abholen kann. 39 Prozent wollen digitale Gutscheine, Onlinebelohnungen und Loyalty Apps. Jeweils 37 Prozent erwarten den Zugang zu Kundenbewertungen und die schnelle Verfügbarkeit des Kundenservice über Chat. 25 Prozent wünschen interaktive Features, mit denen sie Outfits und Räume personalisieren können.

Alle Kanäle bedienen

Unternehmen sehen sich einer großen Herausforderung gegenüber: In hinreichender Qualität müssen unzählige Kontaktpunkte zu Kunden angeboten und bedient werden. Nicht nur Flyer, Anzeigen, Messe und Website zählen. Auch und gerade Suchmaschinen, Newsletter und Social Media spielen eine wichtige Rolle. Und kaum ist der neue Instagram-Kanal eingerichtet, muss der Google+-Kanal wieder entfernt werden.

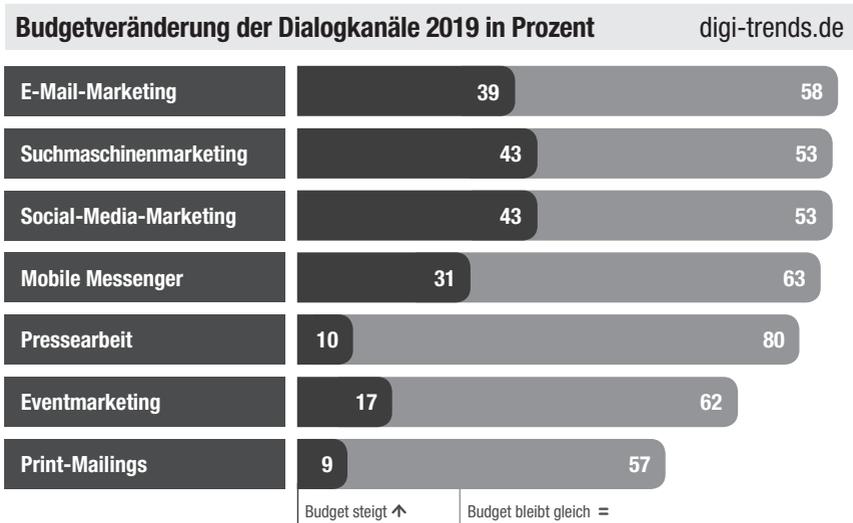


Abb. 2: 97 Prozent belassen oder erhöhen ihr E-Mail-Budget, 96 Prozent bei Search und Social [2]

E-Mail-Marketing wird mittlerweile von 95 Prozent der Unternehmen eingesetzt [3] und 39 Prozent erhöhen ihr Budget [2]. Einer der Gründe: Mit einem ROI (Return on Investment) von 38 ist es der effizienteste Marketingkanal [4]. Suchmaschinen folgen direkt danach mit einem ROI von 20. Klassische Printmailings liegen bei 7, Radio bei 6 und TV bei 1,3 [4].

Kanal Voice hat starkes Wachstumspotenzial

Auch wenn es bisher bei den wenigsten Unternehmen angekommen ist: Das stärkste Wachstumspotenzial hat der Kanal Voice: Was heute noch über Suchmaschinen läuft, wird in Zukunft über Sprachassistenten abgebildet. Und gerade hier ist die Wirkung des ersten Eindrucks enorm.

Customer Journey modellieren

Um den ROI der einzelnen Kanäle für das eigene Unternehmen zu berechnen, muss die Customer Journey bekannt sein. Oft wird TV-Werbung geschaltet, die dann zu Onlinebestellungen führt. Der Weg dorthin führt über Suchmaschinen. Intelligente Attributionsmodelle bewerten nun auf gerechte Art und Weise den Anteil der Kanäle TV, Suchmaschinen und Social Media am Zustandekommen einer Bestellung. Jeder weiß, dass es nicht die Suchanzeige, sondern die TV-Kampagne war,

die zum Kauf führte. Aber ohne die Suchmaschine hätte der Kunde möglicherweise das Angebot nicht gefunden. Noch immer gibt es Agenturen, die einen teuren TV-Spot schalten und es versäumen, in den nachfolgenden zehn Minuten die Gebote ihrer AdWords-Anzeigen hochzufahren. Angesichts von Adblockern und Cookie-Sperren ist es jedoch nicht immer leicht, die Customer Journey korrekt abzubilden.

Die Customer
Journey abbilden
– keine leichte
Aufgabe

Von der Sprache zum Web zur Sprache

In der Welt vor 1994 gab es nur drei übliche Wege, sich über ein Unternehmen oder seine Produkte zu informieren: Katalog zusenden lassen, anrufen oder selbst hingehen. Mit dem World Wide Web gab es plötzlich die Möglichkeit, sämtliche Informationen über Unternehmen und Produkte in einheitlicher, maschinenlesbarer Form bereitzustellen und abzurufen. Zu Beginn erforderte das Abrufen noch viel Erfahrung mit dem Medium. Mit der Verbesserung der Suchmaschinen wurde dann aber alles einfacher. Fast alle Menschen nutzen heute Suchmaschinen, wenn sie eine Frage haben.

Das wird sich in den nächsten Jahren ändern: Menschen werden mit der gleichen Selbstverständlichkeit, mit der heute gegoogelt wird, Alexa, Siri und Bixby befragen. Jahrtausende haben Menschen über Sprache kommuniziert. Keiner wird sich an die kurze Episode erinnern, als man kryptische Buchstabenkombinationen in ein handtellergroßes Kästchen „eintippen“ musste. Schließlich weiß auch keiner mehr, was für eine Revolution die Einführung der Kugelkopfschreibmaschine war.

Literatur

[1] Schwarz, T.: *Relevanz im Marketing*. – 256 Seiten, *Marketing-Börse* 2019.

[2] *absolit: Digital-Marketing-Trends 2019*, 92 Seiten, www.digi-trends.de

[3] *absolit: E-Mail-Marketing-Benchmarks 2019*, 342 Seiten, www.emailbenchmarks.de

[4] *Litmus: The CMO's Guide to Email Marketing*

Customer Experience in der Theorie

Stefan Schulte, Bettina Groß

Wir alle leben in einer Erwartungsgesellschaft. Jeder Mensch hat bestimmte Ansprüche und Anforderungen, die er erfüllt bekommen möchte. So weit, so gut. Das Problem: Zunächst einmal kennt nur jeder allein seine Ansprüche. Werden sie von außen nicht erfüllt, entsteht Unzufriedenheit. Genau vor dieser Herausforderung stehen Unternehmen auch in der Interaktion mit ihren Kunden. Die Zeit des „Topfschlagens“ nach dem Try-&-Error-Prinzip ist natürlich schon lange vorbei. Dank smarterer Technologien können Bedürfnisse heute zielgenau erfasst, analysiert und auch die entsprechenden Ableitungen getroffen werden. Der alleinige Königsweg zur Kundenzufriedenheit ist das aber noch nicht. Ein guter Grund also, um genauer hinzuschauen und sich zunächst Klarheit über Begrifflichkeiten zu verschaffen, die oft synonym verwandt werden – und dennoch andere Dinge meinen.

Technologie statt
Topfschlagen

Customer Experience (CX) vs. Customer Satisfaction (CS)

So unterschiedlich Kundenerwartungen sein können, so eindeutig ist auch ihr Wunsch nach einem stimmigen Angebot auf allen Kanälen. Mögliche Kontaktpunkte gibt es entlang der Customer Journey viele: Sei es der Besuch auf der Website, die Interaktion in sozialen Netzwerken, der Einkauf im Flagship-Store, der Anruf im Servicecenter oder die Produktlieferung nach Hause. Die Summe aller Eindrücke wird dabei als „Customer Experience“ bezeichnet. Der erste wichtige Tipp für Budgetplaner lautet also: immer die gesamte Customer Journey im Blick haben! Eine qualitativ schlechte Verpackung kann schließlich den schönsten – und auch kostenintensivsten – Flagship-Store schnell wieder vergessen machen.

Die gesamte
Customer
Journey im Blick
haben

Wer sich ein Bild über die „Customer Satisfaction“ machen will, muss noch genauer hinschauen. Vorab definierte Zielwerte müssen ins Verhältnis zu den tatsächlichen Erfahrungen des Kunden gesetzt werden. Oder aber

es geht um die Frage: Was hat der Kunde erwartet und wie wurden seine Bedürfnisse befriedigt? Erst die entsprechende Differenz gibt Aufschluss über die Customer Satisfaction. Mithilfe von intelligenten Analysen können dann kontinuierliche Optimierungen erreicht und damit auch größere Geschäftserfolge erzielt werden.

Rolle als strategischer Erfolgsfaktor

Mal ehrlich: Auf welcher Basis werden in Ihrem Unternehmen wichtige Investitionsentscheidungen getroffen? Wenn die Antwort „Umsatzentwicklung“ lautet, befinden Sie sich in bester Gesellschaft. Für viele Entscheider war dies lange Zeit die einzige Benchmark, die kontinuierlich hoch priorisiert wurde. Dabei hängen Kundenzufriedenheit und Umsatzentwicklungen sogar unmittelbar miteinander zusammen. Einer Untersuchung von McKinsey zufolge können zufriedener Kunden den Umsatz sogar um bis zu 15 Prozent steigern und gleichzeitig die Kosten für die Kundenbetreuung um bis zu 20 Prozent senken [1]. Dennoch werden die meisten Customer-Experience-Analysen unstrukturiert, inkonsequent und selten ganzheitlich durchgeführt. Die Gründe: Meist fehlt der generelle Glaube an die Optimierungspower.

Oder aber die entsprechende Auswirkung auf den Unternehmenserfolg wird unterschätzt. Die Wahrheit ist jedoch eine andere: Kontinuierlich durchgeführte Messungen bilden das Fundament für wichtige Optimierungen in einzelnen Bereichen. Im modernen Management sollten sie daher zum integralen Bestandteil einer Unternehmensstrategie werden und als Entscheidungsgrundlage für konkrete Investitions-, Portfolio- und Marketingplanungen fungieren. Ein Umdenken in diese Richtung hat bereits stattgefunden: Bei den Digital Marketing Trends 2020 rangiert Customer Experience in der Bedeutung vor Content-Marketing, Mobile, Personalisierung und Social [2]. Mittlerweile wird also erkannt, dass eine höhere Kundenzufriedenheit zu mehr Loyalität, größeren Cross-Selling-Potenzialen und mehr Erfolg führt. Der gesunde Menschenverstand ist in dieser Hinsicht definitiv ein guter Ratgeber für die Entscheider in Ihrem Unternehmen.

Zufriedene
Kunden steigern
den Umsatz
und senken
die Kunden-
betreuungskosten

Erfolgstreiber für Customer Experience

Interessant ist auch der Blick auf die größten Einflussfaktoren, die aus Sicht der Unternehmen positiv auf die Customer Experience einwirken. Abbildung 1 weist mit großem Abstand zu den anderen Punkten die „Top 3“ aus: Prozesse, Mitarbeiter(-kultur) und Technologie. Eine hohe Investition in teure Technik ist also noch keine Garantie für Erfolg. Es braucht auch die Menschen mit der richtigen Haltung und die passenden Prozesse dahinter. Bei der nächsten sechsstelligen Budgetfreigabe für die IT sollten sich Entscheider dessen bewusst sein.

Die Top 3
Einflussfaktoren:
Prozesse,
Mitarbeiter,
Technologie

DRIVERS OF CUSTOMER EXPERIENCE IMPROVEMENTS

To achieve their priorities — and drive loyalty — CX leaders focus internally: Processes, Employee Behavior and Technology.

Q: Within the next two years, which of the following aspects of your organization's customer experience will you focus on changing the most?

(Respondents were asked to select all that apply.)



n = 55.

Source: CEB 2018 State of the Customer Experience Function Survey.

Abb. 1: Die größten Einflussfaktoren aus Sicht der Unternehmen, die sich positiv auf die Customer Experience auswirken.

Konsistenz ist King

Immer mehr Kanäle, immer mehr Auswahl und immer mehr Interaktion: Der Kunde hat im Marktgeschehen längst auf der Fahrerseite Platz genommen. Umso wichtiger ist es für Unternehmen, konsistent zu agieren. Denn nur wer für Klarheit steht, kann in dynamischen Zeiten wie diesen auch das Vertrauen seiner Kunden gewinnen. Einer Umfrage von McKinsey zufolge liegt in dieser Emotion – vor allem für Banken – das größte Kapital für Kundenzufriedenheit und Kundenbindung [1].

Sie finden das Thema „Konsistenz“ in diesem Zusammenhang etwas langweilig? Mag sein. Aber versuchen Sie mal, die gesamte Führungsmannschaft Ihres Unternehmens in dieser Hinsicht „auf Spur“ zu kriegen. Das ist sicher alles andere als ein langweiliger Prozess. Noch spannender wird es, wenn Sie sich die Dimensionen der Konsistenz vor Augen führen. Angefangen bei der Customer Journey: Nur wenigen Unternehmen gelingt es hier, eine durchgängige Konsistenz zu gewährleisten. Einzelne Prozesse, zum Beispiel in der Logistik, unterliegen hier oft eigenen Regeln. Die Folge sind inkonsistente Wahrnehmungen auf Kundenseite, die das Gesamterlebnis und damit die Kundenbindung negativ beeinflussen. Das Prinzip der Konsistenz gilt darüber hinaus auch für die Kommunikation.

Versprechen
müssen
eingehalten
werden

So müssen zum Beispiel gemachte Versprechungen klar erkennbar und natürlich auch eingehalten werden. Hoffen Sie übrigens bei alledem lieber nicht darauf, im Vorwege Warnsignale für einen Weggang zu erhalten. Von 26 Kunden, die einem Unternehmen den Rücken kehren, beschwert sich statistisch gesehen vorab nur ein einziger. Der Rest geht einfach. Fazit: Kunden machen was sie wollen – aber Unternehmen haben auch beste Chancen, für nachhaltige Loyalität zu sorgen.

Markentreue ist steuerbar

Eines ist klar: Die Customer Experience ist von Emotionen geprägt – und diese sind bekanntermaßen vielschichtig. Kennen auch Sie einen Entscheider, der sich mit derartigen Soft Skills in der Bewertung schwertut? Vielleicht hilft dieser Person ein Blick auf die verschiedenen theoretischen Modelle rund um die entscheidenden Faktoren in der emotionalen Kundenwahrnehmung. Nach einem heute noch aktuellen Modell von Fredericks und Salter aus dem Jahre 1995 bildeten folgende fünf Themen die Hauptkomponenten: Preis, Produktqualität, Servicequalität,

Innovation und Image, wobei individuelle Kundenanforderungen und auch die Art des Geschäftsumfelds zusätzlichen Einfluss besitzen [3].

Etwas komplexer wird es dann bei der Gellerschen Betrachtung: Hier waren es gleich 15 Elemente, die als wichtig für die Markenbindung erachtet werden. Übergeordnet ging es dabei um die Bereiche Produkt, Dienstleistung und Image sowie die Dynamik der Organisation, die Kommunikation und die Fähigkeit, dem Kunden auch etwas Unerwartetes bieten zu können [3]. Am besten merken Sie sich einfach die Faustformel von Kandampully. Solange der vom Kunden wahrgenommene Wert von Produkten und Dienstleistungen höher ist als derjenige von den Wettbewerbern, bleiben die Kunden loyal [3].

Modernes Customer-Experience-Management hat eine Vielzahl von Facetten, eine ganz wesentliche Facette ist der Umgang mit den Daten und Intelligenz. Gerade das Thema Künstliche Intelligenz wird hier in den nächsten Jahren eine ganz wesentliche Rolle spielen.

Der Umgang mit den Daten und Intelligenz sind die Topthemen

Die Kraft der Künstlichen Intelligenz

Wie eingangs beschrieben, geben uns intelligente Technologien die Möglichkeit, mehr über die Bedürfnisse der Kunden zu erfahren. Das Thema an sich ist natürlich kein Phänomen der Gegenwart. Bereits seit mehr als 20 Jahren gibt es in Forschung und Wissenschaft immer wieder Ansätze, um statische Vorhersagen zu treffen. Heute spricht man in diesem Zusammenhang oft von „Künstlicher Intelligenz“. Aber was genau steckt eigentlich dahinter? Kurz gesagt: die Automatisierung einfacher und komplexer Verhaltensweisen auf Basis von mathematischen Algorithmen und Technologien. Beim sogenannten „maschinellen Lernen“ werden auf der Suche nach dem perfekten Modell verschiedene technologische Einzellösungen, wie zum Beispiel die Textgenerierung oder autonome und intelligente Agenten, miteinander kombiniert. Diese Form der maschinellen Zusammenführung bezeichnet man heute als Künstliche Intelligenz, die sich in „starke“ und „schwache“ Intelligenz unterscheidet.

Die schwache soll das menschliche Denken in Einzelbereichen unterstützen und intelligentes Verhalten mithilfe der Mathematik und Informatik simulieren. Ein echtes Bewusstsein oder ein tieferes Verständnis von Intelligenz hat sie nicht zum Ziel. Sie spielen als Entscheider mit dem Gedanken, in dieser „höheren“ Richtung ihre Businessstrategien zu

unterfüttern? Dann werden Sie auf einige grundsätzliche philosophische Fragestellungen stoßen, an die sich bis dato in unserer Gesellschaft noch niemand herangetraut hat. Unbestritten ist jedoch, dass die Künstliche Intelligenz ein breites Feld mit großem Potenzial ist, dessen ethische Grenzen in der nahen Zukunft wohl immer intensiver diskutiert werden.

Analyse vs. Modellierung

Egal, mit welcher Art von Künstlichen Intelligenzen gearbeitet wird: Stets werden Unmengen an Datenanalysen benötigt, um in der Vorhersage so exakt wie möglich sein zu können. In der Vergangenheit steckt sozusagen die Erfolgsformel für die Zukunft. Die Modellierung bleibt jedoch die eigentliche Königsdisziplin. In den letzten Jahren hat dabei vor allem die Entwicklung von selbstlernenden Algorithmen stark zugenommen. Sie haben kein Problem damit, der Maschine die wesentlichen Entscheidungen zu überlassen? Nur zu! „Unüberwachtes“ Lernen ist gerade weiter auf dem Vormarsch.

Vor allem im Kundenmanagement bietet es völlig neue Möglichkeiten, da vorab keine Input- oder Output-Variablen vorgegeben werden müssen. Zudem können die immer größer werdenden Datenmengen aufgrund der Vielzahl an Kontaktpunkten und Feedback-Varianten in den heutigen Systemen problemlos abgebildet werden. Auch für zielgenaue Marketingansätze ergeben sich hieraus neue spannende Optionen, wie zum Beispiel die „Go Local“-Kampagnen, die in den jeweiligen Städten oder Regionen spezifische Bedürfnisse abbilden. Fest steht: Die heutigen Systeme bieten schon alles, um konkrete Vorhersagen treffen zu können, wie sich bestimmte Maßnahmen auf die Customer Journey und Customer Experience auswirken.

Clouds haben die Datenarchitektur aufgewirbelt

Wichtige technologische Schritte sind dafür bereits erfolgt: Vor allem die Clouds haben die Datenarchitektur in den Unternehmen ordentlich „aufgewirbelt“. Klassische Datenmodelle sind heute ebenso Geschichte wie aufwendige Transformationsprozesse. Zudem ersetzen APIs („Application Programming Interfaces“) immer häufiger die klassische Schnittstellenprogrammierung. Alles gut und schön, also? Fast. Für diese eine entscheidende Frage gibt es bislang noch keine Lösung: „Wie erkenne ich den relevanten Kunden?“.

Das Zauberwort für die nächsten Jahre in dem Zusammenhang heißt Universal Data Orchestration (UDO) oder universelle Datenplattform. Diese Datenplattformen bilden den Schlüssel für die Customer Journey der Zukunft. Durch intelligente Mapping- und Matching-Algorithmen schaffen diese Plattformen eine Konsistenz in der DSGVO-konformen Betrachtung von Einzelkunden, die bis dato nicht möglich ist. Dabei spielt weder die Anzahl der Kanäle, die betrachtet werden, noch die Anzahl der Transaktionen oder Kundenevents eine Rolle. Die Königsdisziplin in dem Zusammenhang bildet dann die Anreicherung mit externen Daten. Gerade hier werden wir in den nächsten Jahren ganz andere Kollaborationen und Geschäftsmodelle erleben.

Das Zauberwort heißt Universal Data Orchestration UDO

Bleibt schlussendlich noch die Frage was ich tun muss, um ein erfolgreiches Customer-Journey-Projekt zu erleben. Hier schon mal, mit leichtem Augenzwinkern die Dont's in dem Umfeld:

1. Sie haben kein eigenes Budget!

Sorry, aber dann wird das nichts mit Customer Experience.

2. Berater führen Ihre Projekte!

Bloß nicht! Kernkompetenzen wie Customer Experience müssen intern aufgebaut und gepflegt werden.

3. Content ist alles!

Sagt die Marketingabteilung? Stimmt aber trotzdem nur zum Teil. Sie brauchen auch die richtige Zielgruppe und das richtige Momentum.

4. Customer Experience ist IT-Thema!

Nur weil es um Daten geht? Die IT sollte als Enabler für fachliche Anforderungen gesehen werden. Lieber im Marketing oder direkt in der Chefetage andocken – und immer schön eng zusammenarbeiten.

5. Kundenmanagement braucht kein Mensch!

Von wegen. Nichts ist aktueller als der Kunde. Je mehr man über ihn weiß, desto erfolgreicher ist man.

Customer
Experience
ganzheitlich und
übergreifend
sehen

Erfolgreich mit Customer Experience

Positive Kundenerlebnisse entlang der Customer Journey bilden das Fundament, auf dem Unternehmen ihre Erfolge von heute und morgen bauen sollten. Das Potenzial für entscheidende Optimierungen ist riesig. Ebenso die technologischen Möglichkeiten. Alles beginnt jedoch mit der richtigen inneren Einstellung der handelnden Entscheider. Nur wenn Customer Experience ganzheitlich und übergreifend als strategische Messgröße innerhalb der beteiligten Bereiche verankert ist, können alle verfügbaren Wissensschätze über den Kunden gehoben werden.

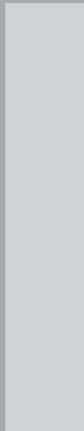
Literatur

[1] Pulido, A., Stone, D., Strevell, J. (2014): *The three Cs of customer satisfaction: Consistency, consistency, consistency*. McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-three-cs-of-customer-satisfaction-consistency-consistency-consistency> – Zugriff 14.10.2019

[2] Kulbyté, T. (2019): *37 Customer Experience Statistics You Need to Know for 2019*. SuperOffice: <https://www.superoffice.com/blog/customer-experience-statistics/> – Zugriff 14.10.2019

[3] Awan, A. G., Rehman, A. (2014): *Impact of customer satisfaction on brand loyalty – an empirical analysis of home Appliances in Pakistan*. *British Journal of Marketing Studies*: <http://www.eajournals.org/wp-content/uploads/Impact-Of-Customer-Satisfaction-On-Brand-Loyalty-An-Empirical-Analysis-Of-Home-Appliances-In-Pakistan..pdf> – Zugriff 14.10.2019

KUNDEN BESSER KENNENLERNEN



Der Kampf um den Kunden ist vorbei – der Kunde hat gewonnen	27
Entitled Customer: Der anspruchsvolle Kosument im digitalen Zeitalter	41
Design Thinking: Bedürfnisse der Zielgruppen kennenlernen	47
Zielgruppe und Personas: Wer ist eigentlich mein Kunde?	61
Buyer Personas: So werden sie von situativen Personas abgelöst	73

Der Kampf um den Kunden ist vorbei – der Kunde hat gewonnen

Andreas Helios

„Mache Verhalten messbar und es wird sich ändern“ oder „What gets measured, gets managed“ – die großen Ökonomen und Wirtschaftswissenschaftler unserer Zeit haben sich immer wieder an Theorien zum optimalen Management eines Unternehmens oder einer ganzen Volkswirtschaft abgearbeitet. Die Rolle des Kunden oder Konsumenten wurde dabei sehr oft auf das Subjekt der notwendigen Nachfragegenerierung reduziert. Ob der Kunde mit der ihm angebotenen Leistung letztendlich auch zufrieden ist oder wie er sich dabei fühlt, war selten Gegenstand der Untersuchungen. Bis jetzt.

Wie zufrieden sind eigentlich Ihre Kunden mit Ihrem Produkt oder Ihrer Marke? Hatte Ihre letztjährige Erhebung des Net Promoter Score nicht einen deutlich zweistelligen positiven Wert mit einer zehn Prozent Steigerung gegenüber dem Vorjahr ergeben? Also alles im grünen Bereich? Nicht unbedingt.

Betrachten wir mal einzelne Interaktionspunkte des Kunden mit einem Unternehmen: 80 Prozent Zufriedenheit mit der telefonischen Hotline, 85 Prozent mit dem persönlichen Vertriebskontakt, 85 Prozent Zufriedenheit mit der Web Experience und 80 Prozent Zufriedenheit mit dem Support – ergibt ... eine Gesamtbewertung von ... nur noch 46 Prozent Zufriedenheit. Hmm. Wenn tatsächlich nur jeder zweite Kunde über alle Berührungspunkte hinweg zufrieden ist, gibt es sicherlich jede Menge Möglichkeiten, aktiv nachzusteuern. Vorausgesetzt, man kann die Werte der einzelnen Interaktionen zeitnah und kontinuierlich messen und die Ergebnisse direkt in konkrete Handlungsempfehlungen einfließen lassen. Die Technik dafür steht bereit.

Waren die letzten 50 Jahre zuerst stark von der Optimierung der innerbetrieblichen Prozesse und dann von der Optimierung der weltweiten Wertschöpfungsketten geprägt, scheint jetzt die Zeit gekommen, gute Kundenbeziehungen ganz oben auf die Prioritätenliste zu schreiben. Warum? Weil sich der Markt verändert hat, weil man Customer Experience

Gute Kundenbeziehungen stehen ganz oben auf der Prioritätenliste

Customer Experience ist der wichtigste Erfolgsfaktor für den globalen Wettbewerb

endlich an jedem einzelnen Berührungspunkt oder sogar Transaktion messen kann und vor allem, weil es der wichtigste Erfolgsfaktor für den globalen Wettbewerb ist.

Vorreiter waren Fluggesellschaften in den frühen 1990er-Jahren

Wann hat das mit dieser Customer-Experience-Fokussierung eigentlich angefangen? Warum spricht niemand mehr über Erfahrungen oder Erlebnisse, sondern neudeutsch nur noch von der Experience. Wie so oft haben unsere Freunde aus dem angloamerikanischen Sprachraum schon ganz früh erkannt, dass neben dem Produkt die Experience ein wichtiger Erfolgsfaktor für Unternehmen sein könnten. Vorreiter waren Fluggesellschaften, die schon in den frühen 1990er-Jahren begonnen haben, im harten Wettbewerb nicht mit Preisführerschaft, sondern mit besserem Kundenservice und intelligente Kundenbindungsinstrumente zu bestehen. Das Konzept der Loyalty-Karten war geboren.

Im deutschsprachigen Raum gab es zwar seit Urzeiten den Spruch vom „Kunden, der selbstredend im Mittelpunkt steht“, aber in einem Verkäufermarkt, bei entsprechender Knappheit des Produktes, hat der Kunde manchmal gar nicht so viel davon gespürt. Man erinnere sich nur an das Bonmot, dass „Kunden-Service“ für viele Unternehmen gleich zwei völlig neue Begriffe sind. Das Thema Customer Experience ist also kein wirklich neuer Begriff, kein wirklich neuer Ansatz. Was neu ist, ist die extrem gesteigerte Bedeutung, die dem Thema in einer gesättigten von Umbrüchen geprägten Gesellschaft zukommt.

Erlebnisse sind immer persönlich

Jeder hat seine eigene Geschichte von guten oder schlechten Erlebnissen mit Produkten, Marken oder Dienstleistern. Ist irgendwie ja auch logisch, denn Erlebnisse sind immer persönlich. Was für den einen Personalisierung in Perfektion ist, empfindet der andere als ungebetene Einmischung in seine Privatsphäre. Was alle Erlebnisse aber gemein haben, ist, dass man sich oft lange daran erinnert. Das Zitat „Menschen vergessen was Du gesagt hast, aber nie was Du sie hast fühlen lassen“ bringt es ganz gut auf den Punkt.

Mein persönliches Erweckungserlebnis im Bereich Personalisierung war ein freundliches „Welcome Mr. Helios“ eines Hotelangestellten schon beim Ausstieg aus dem Taxi. Noch lange vor dem Check-in. Im ersten Moment fühlt sich das richtig gut an. VIP-like eben. Erst im zweiten Moment stellt sich die Frage: Woher kennt der Hotelmitarbeiter an der

Tür eigentlich meinen Namen und wie hat er mich erkannt? Außer einer standardisierten Reservierung sollte ein Hotel doch keine Informationen über einen Erstbesucher besitzen ... Aber was solls. Die Experience war prima, mein Ego war gestreichelt und ich hatte einen hervorragenden Aufenthalt in einem exklusiven Hotel.

Jetzt stellen wir uns die gleiche Situation mal in der Onlinewelt vor. Sie besuchen zum ersten Mal die Informationsseite eines Hotels und werden gleich auf der Homepage mit Ihrem Namen begrüßt, obwohl Sie wie immer über ein Hotelportal gebucht haben. Das finden wir dann irgendwie nicht mehr so toll. Und genau hier verläuft eine sehr feine individuelle Grenze zwischen guter – in diesem Fall personalisierter – Customer Experience und einem unguuten Gefühl der nicht autorisierten Datenweitergabe.

Feine individuelle Grenze spüren

Natürlich ist das Thema Personalisierung nur ein von vielen unterschiedlichen Stellschrauben, um einem potenziellen Kunden ein erinnerungswürdiges Markenerlebnis zu bieten. Natürlich sollte es zuallererst immer um den Nutzen beziehungsweise das Einlösen eines Nutzenversprechens, und zwar aus Sicht des Kunden gehen. Wenn Sie es zusätzlich noch schaffen, die unterschiedlichsten Kunden-Kommunikations-Schnittstellen auf eine gemeinsame Datenbasis zu stellen, dann haben Sie schon viel richtig gemacht. Die Champions League der Customer Experience erreichen Sie aber dann, wenn Sie alle Phasen der Kundenaktion, also vor, während und nach dem Erwerb eines Produktes oder einer Leistung mit gleichbleibend gutem Kundenfokus punkten.

Champions League erreichen mit einer durchgehend guten Customer Journey

Customer Experience vs. E-Commerce Experience

Dass sich der Aufwand lohnt, das belegen zwischenzeitlich beliebig viele Studien, die den positiven Einfluss einer überdurchschnittlichen Customer Experience auf den Unternehmenserfolg nachweisen. Allein dem Thema Personalisierung wird laut BCG ein positiver Einfluss von sechs bis zehn Prozent auf den Umsatz zugeschrieben [1]. Einige diese Erhebungen setzen allerdings CX mit Markenstärke (Brand Trust) gleich. In anderen Quellen wird nicht wirklich zwischen E-Commerce Experience (wie begeisternd war mein Online-Shopping-Erlebnis) und Customer Experience über die gesamte Kundenbeziehung unterschieden.

Letztere beinhaltet per Definition aber alle Berührungspunkte eines Kunden mit der Marke.

Das E-Commerce-Erlebnis ist sicher ein wichtiger, aber niemals der alleinige Indikator für CX. Es reicht deshalb nicht, auf bestehende Prozesse und einer über viele Jahre gewachsene Unternehmenskultur einfach eine E-Commerce-Komponente „überzustülpen“. Eine nachhaltige CX-Strategie muss sämtliche Unternehmensprozesse auf den Prüfstand stellen und sowohl Prozesse als auch Kommunikation aus dem Kundenblickwinkel betrachten.

Dabei gilt es, wie im einführenden Beispiel angedeutet, eine gute Balance zwischen dem heute technisch machbaren, dem kundenseitig akzeptiertem und dem ökonomisch Sinnvollen zu finden. Um diese sinnvolle Balance zu finden, ist es wichtig, die wesentlichen Einflussfaktoren und ihre Auswirkungen auf das Kundenverhalten zu kennen und für die eigene Situation zu bewerten.

Wesentliche
Einflussfaktoren
und ihre
Auswirkungen
erkennen

Einflussfaktoren

Die Gewichte haben sich in den letzten Jahren vom Anbieter zum Konsumenten hin verschoben. Viele Märkte – man denke beispielsweise an den Automobilmarkt – sind von Überkapazitäten geprägt.

Der Ultra-Transparente Käufermarkt

Der Kunde hat mehr Auswahl denn je in den letzten 50 Jahren. Gleichzeitig schaffen Marktplätze und effiziente Recherchemöglichkeiten maximale Transparenz zu Preisen, Leistung und Service. Noch offene Fragen werden über soziale Kanäle im direkten Informationsaustausch der Konsumenten beantwortet. Aber was bedeutet es für die Verkäufer-Käufer-Beziehung, wenn beide Seiten auf dem gleichen Wissenstand sind? Nichts Gutes für den Verkäufer. Die Machtverhältnisse haben sich deutlich verschoben. Und die Konsumenten wissen die neugewonnene Macht gezielt einzusetzen. Stichwort Bewertungsportale, Preis-Suchmaschinen, Lösungsmarktplätze.

Konsumenten
kennen ihre
Macht

Digitale Transformation

Hat gerade jemand „Bingo“ gerufen? Zugegeben, der Begriff Digitale Transformation fehlt heute in keiner Abhandlung zum Status der Gesellschaft oder der Wirtschaft. Und das ist auch gut so. Die Auswirkungen dieser (uns transformierenden) Veränderungen sind für

jeden längst erlebbar. Dabei wird die Stärke einer Veränderung nicht an der Lautstärke im öffentlichen Diskurs – Beispiel Mobilitätsanbieter und E-Scooter – gemessen, sondern eher daran, dass wir schleichend akzeptieren, dass wir zum Beispiel intelligenten Lautsprechern Zutritt zu unseren Wohnungen und unseren privaten Gesprächen gewähren. Als Gegenleistung erhalten wir natürlich eine optimierte Customer Experience, die sich in diesem Beispiel in einer bisher unerreicht einfachen Bedienung ausdrückt.

Was hat das mit unserem Produkt zu tun? Auch wenn Sie zum Beispiel im spezialisierten Anlagenbau tätig und damit meilenweit von „Alexa – spiel Gute-Laune-Musik“-Szenarien entfernt sind, steigen auch für Sie die Ansprüche an ganzheitliche, abgestimmte kundenfreundliche Prozesse und Schnittstellen. Dieser von Gartner „Consumerization“ getaufte Effekt beschreibt genau diesen Einfluss der B2C-Unternehmen auf den B2B-Bereich. Der Mitarbeiter stellt an seine berufliche, professionelle Infrastruktur mindestens die gleichen Anforderungen an Nutzen und Bedienbarkeit wie an seine, meist kostenlosen, privaten Apps. Dieser Effekt wird durch die langsam verwischten Grenzen zwischen privatem und beruflichem Leben – Trend zu Homeoffice-Arbeitsplätzen, universell genutzte Smartphones (Bring Your Own Device), berufliche WhatsApp-Gruppen – noch signifikant verstärkt.

Benutzen vs. Besitzen

„Unsere Kunden wollen nicht den Bohrer im Schrank, sondern das Loch in der Wand“ [2]. Mit diesem abgewandelten Zitat von Theodore Levitt hat es Hilti schon vor vielen Jahren ganz gut auf den Punkt gebracht. Und was der Hersteller von Bauwerkzeugen (B2B) erkannt hat, gilt noch mehr für den B2C-Bereich. So hat IKEA vor Kurzem angekündigt, in Pilotmärkten das Leasing von Möbeln zu testen. Benutzen statt Besitzen, das klingt sehr lange nach Zeitgeist, jetzt ist es aber eine gesellschaftliche Realität, denen sich Unternehmen stellen müssen. Natürlich fällt uns dabei an erster Stelle die Softwareindustrie ein, die sehr früh begonnen hat, ihre Kunden weg vom klassischen (einmaligen) Lizenzkauf mit dezentralem Betrieb (On Premise) zu einem Nutzungsmodell mit zentralem Betrieb (Cloud) zu führen.

„Benutzen
statt Besitzen“
wird zur gesell-
schaftlichen
Realität

Die Vorteile für den Kunden liegen im Bereich der höheren buchhalterischen Flexibilität – Investitionsausgaben (CapEx) werden zu

Betriebsausgaben (OpEx) – und dem damit verbundenen positiven Effekt auf Budget und Cash-Flow, zum anderen im Wegfall von Aufgaben, die nicht dem Kerngeschäft des Unternehmens entsprechen. Die Softwareanbieter führen als Vorteil an, dass nur eine cloudbasierte Lösung in den Genuss einer permanenten, nicht an release-zyklen gebundene Weiterentwicklung kommt. Ob das immer ein Vorteil des Kunden ist, dessen Prozesse, aber auch Systeme an die Cloudlösung angehängt sind und bei Änderungen oft adaptiert werden müssen, bleibt zu diskutieren.

Neuausrichtung Marketing

Unstrittig sind die signifikanten Auswirkungen dieses Paradigmenwechsels (hier passt dieser inflationär verwendete Begriff ausnahmsweise) für die Kundenkommunikation und die Strategie des Marketings. Was bedeutet es, wenn ein Kunde sich bei jeder Benutzung eines Produktes oder Dienstleistung neu entscheiden kann, von wem oder wo er diese Leistung bezieht? Wenn aus dem linearen Customer Journey, die beim Verkauf des Produktes endet, ein permanenter Kreislauf wird, bei dem der Kunden im extremsten Fall bei jeder Transaktion neu „gewonnen“ werden muss.

Die klassische Customer Journey muss um die Faktoren Loyalty und Advocacy erweitert werden

1. Die klassische Customer Journey (Awareness, Interest, Preference, Purchase) muss um die dem Kauf nachgelagerte Phasen Loyalty und Advocacy erweitert werden. Damit einhergehend müssen auch die entsprechenden Metriken erweitert werden. Es reicht nicht mehr aus, das Marketing anhand der Neukunden-Pipeline zu messen. Die Kundenzufriedenheit, stark beeinflusst von der Customer Experience, wird zur wichtigsten Zielgröße im Wettbewerb der Zukunft. Und sie muss permanent hinterfragt und gemessen werden.

Das Einholen von Kundenfeedback wird unverzichtbar

2. Das Einholen von Kundenfeedback wird von einem verzichtbaren, oft nur einmal pro Jahr erhobenen Marketingindikator zu einem permanenten Steuerungsinstrument, um im Idealfall jede einzelne Transaktion zu bewerten. Im Unterschied zu der klassischen Befragung, die bei geringen Teilnahmequoten oft nur bedingte Aussagefähigkeit hat, bieten moderne Lösungen des Experience Managements (XM) die permanente und sogar vollautomatisierte Erfassung der Kundenzufriedenheit an. Dabei ermöglicht die direkte Einbindung in die Unternehmensprozesse eine unmittelbare Steuerung der Prozesse und des Verhaltens der beteiligten Mitarbeiter. Hängt die persönliche Zielerreichung direkt vom Feedback des Kunden ab, und das nicht nur im Callcenter, lassen sich Verhaltensmuster überraschend schnell verändern.

3. Extern angestoßene Produkt-/Prozess-Innovationen werden zunehmen. Schon 2006 hatte Procter and Gamble das Ziel „50 Prozent externe Produktideen“ ausgerufen und dem „not invented here“-Syndrom dem Kampf angesagt [3]. Dabei waren es nicht die Kundenhotline-Nummer auf der Zahncreme-Tube, sondern eher die Vielzahl der Consumer Panels, die den Unterschied machten. In einer Experience Economy, die dem Kunden permanent die Möglichkeit gibt, Produkte und Services auch in Detailspekten zu bewerten, wird die Innovationsgeschwindigkeit zwangsläufig zunehmen.
4. Marketing ist nicht mehr allein für die Wahrnehmung der Marke verantwortlich. Wenn jede Kundentransaktion auf ein imaginäres Vertrauens- und Experience-Konto der Marke einzahlt, müssen alle Unternehmensbereiche mit Kundeninteraktion – Vertrieb, Service, Consulting, Support, Buchhaltung, ... – Verantwortung für die Marke übernehmen. Die Koordination der unterschiedlichen Interaktionskanäle im Sinne einer orchestrierten Kundenbeziehung eröffnet neue Gestaltungsspielräume für Marketing. Der Schlüssel zu besser abgestimmten Prozessen liegt wie so oft in der Überwindung von Abteilungs-grenzen, zum Beispiel durch integrierte Front-End-Systeme, die auf eine gemeinsame Datenbasis zugreifen. Bisher lag der Integrationsfokus stark auf der Verbindung von Marketing (Demand Generation) zu Vertrieb (Qualification). In einer Experience Economy wird die Integration mit Service und Kundensupport entscheidend, um ein ganzheitliches Bild von der Kundenbeziehung zu erhalten. So wäre es für Marketing wichtig zu wissen, welche Kunden gerade ein kritisches Support-Ticket geöffnet haben, um diese zum Beispiel aus einer Marketingkampagne zu exkludieren.

Innovations-
geschwindigkeit
nimmt zu

Alle Unter-
nehmensbereiche
mit Kunden-
interaktionen
integrieren

Das datengetriebene Unternehmen

Viele Unternehmen postulieren eine Strategie des datenbasierten Ansatzes, betrachten aber zu allererst die eigenen CRM-basierten Daten. Wie sieht der aktuelle Leads-Funnel aus, wie ist unsere Conversion Rate von Marketing Qualified Leads (MQL) zu Sales Accepted Leads (SAL), wie stehen wir im Industrievergleich, welche Kampagne hat den größten ROI, und überhaupt, ist unser Attributionsmodell denn noch State-of-the-art. ... Alle diese Fragen sind natürlich berechtigt und helfen, das Marketing effizienter und oft auch zielgerichteter zu machen. Aber vom Ursprung der Idee eines datenbasierten Ansatzes weit entfernt.

Customer
Journey kann
sehr komplex
sein

Datenbasiertes Marketing sollte zuallererst den Kunden, das Buying Center, die unterschiedlichen Personas im Blick haben. In welcher Phase der Kaufentscheidung befindet sich der Kunde, welche Information benötigt er jetzt, um im Prozess weiterzukommen, sind es (prozess-) technische oder kaufmännische Informationen, über welchen Kanal kann er wann am besten erreicht werden. Jeder, der schon einmal versucht hat, eine „durchschnittliche“ Customer Journey eines B2B-Kunden auf ein Flip-Chart zu zeichnen, weiß, dass der Komplexität dabei fast keine Grenzen gesetzt sind. Trotzdem gilt es, den ersten Schritt zu machen und sich für die Rolle und Motivation des Kunden ernsthaft zu interessieren.

Okay, die Karten am Markt sind neu gemischt. Der Kampf um den Kunden ist vorbei – der Kunde hat gewonnen. Oder doch nicht? Wir alle hinterlassen Spuren bei unserer Suche nach den besten Produkten oder Lösungen. Und natürlich gibt es längst intelligente Lösungen, um diese Spuren der Buyer Journey zu erfassen, auszuwerten und wiederkehrende Muster zu erkennen. Die Marktbeobachter Chiefmartec listen in ihrer jährlichen Übersicht mehrere Tausend Einzelprodukte auf, die uns helfen sollen, wieder den Wald zwischen den Bäumen zu entdecken. Der MarTech-Markt ist mit aktuell über 7000 Einzelprodukten extrem unübersichtlich geworden. Ein großes Risiko besteht darin, ein einzelnes Problem, zum Beispiel den Aufbau eines Webshops mit einem genau für diesen einen Zweck entwickelten Produkt zu lösen.

Beim nächsten Problem dann das nächste spezialisierte Produkt. Dieser „Best-of-Breed“-Ansatz führt zwar im ersten Schritt oft zu schnellen Ergebnissen, birgt aber das Risiko, schon bald einen Flickenteppich von einzelnen Lösungen miteinander integrieren zu müssen. Warum? Der Kunde/Konsument/Businesspartner nimmt das Unternehmen immer als Gesamtheit war. Sind die einzelnen Schnittstellen nicht aufeinander abgestimmt, führt das zwangsläufig zu einer nicht optimalen Customer Experience. Oder freuen Sie sich, wenn Sie kurz nach dem Kauf eines Produktes genau dieses Produkt von Ihrem Lieferanten zu deutlich günstigeren Konditionen angeboten bekommen, nur weil die Systeme nicht erkannt haben, dass der Kauf, die Konversion schon längst stattgefunden hat. Eben.

Integration von Prozessen und Daten, die Überwindung von Abteilungsgrenzen ist deshalb das große Versprechen der unterschiedlichen Suite-Anbieter. Integration out of the box, natürlich mit offenen Schnittstellen, immer mehr einem Hauch von Open Source

und selbstredend mit einem Partner-Ecosystem, das eine Vielzahl von Erweiterungen auf der Standard-Plattform anbietet. Ja, diese Lösungen gibt es wirklich. Und ja, auch wenn man die Marketingschleifen mal weglässt und sich der höheren Komplexität der Projekte bewusst ist, bleibt der Vorteil der ganzheitlichen Sicht auf den Kunden, basierend auf einer zentralen Datenbasis. Der Kunde nimmt ein Unternehmen immer nur als Gesamtheit wahr, er muss sich nicht für die Details, Limitierungen, Herausforderungen von einzelnen Abteilungen interessieren. Und genau deshalb ist diese „Ganzheitlichkeit“ so entscheidend für eine positive Gestaltung der Customer Experience.

**Ganzheitlichkeit
entscheidend**

Daten. Immer wieder Daten

Datenbasiertes Marketing setzt – richtig – Daten voraus. Je mehr desto besser. Denn jede „intelligente“ Datenanalyse lebt ja davon, innerhalb einer Datenbasis wiederkehrende Muster zu erkennen. Und je größer die Datenbasis, desto aussagekräftiger die Ergebnisse. Und desto besser lässt sich die „digitale Körpersprache“ eines Kunden lesen. Dabei geht es, schon aus Datenschutzgründen, natürlich nie um das Individuum, sondern immer um das Segment. Wobei die betagte Vision des „Segment of One“, also die Möglichkeit, den einzelnen Konsumenten zu erkennen und individuell zu erreichen, heute zumindest technisch eine reale Möglichkeit ist.

Im ersten Schritt ging es „nur“ darum, einer Person/Persona die richtige Botschaft zur richtigen Zeit über den richtigen Kanal auszuspielen – was natürlich sehr viel einfacher gesagt als getan ist. Im zweiten Schritt erleben wir jetzt die Möglichkeiten der Personalisierung nicht nur auf Kommunikationsebene, sondern auch auf Produkt und Serviceebene. Und dabei geht es nicht mehr nur um den Spezialanlagenbau oder die Variantenfertigung. Mass Customization hat den Massenmarkt erreicht, mit einer stetig wachsenden Produktvielfalt – von der individuellen Briefmarke über die individuelle Brille im 3-D-Druckverfahren bis hin zum unvermeidlichen Sportschuh. Interessenten frühzeitig identifizieren, individualisiert ansprechen, beim Kauf und danach kompetent begleiten und den Produktions- und Logistikprozess perfekt auf die Nachfrage abstimmen. Wenn diese Elemente gegeben sind, wird auch ein „Schuh“ draus.

**Mass
Customization
hat den Massen-
markt erreicht**

Datenquellen

Wenn Daten wirklich das neue Öl sind, wird es Zeit, sich auf die Suche der entsprechenden Ölquellen zu machen. Dabei müssen wir entlang der Buyer Journey zwei wesentliche Phasen unterscheiden:

1. Der anonyme Besucher (vor der Konversion)
2. Der bekannte (identifizierte) Besucher

Ziel ist es in beiden Fällen, relevante Informationen über den Besucher zu sammeln, diese Information auszuwerten und in Echtzeit optimierten Content für den Besucher auszuspielen. Beispiele für verfügbare Information sind Geolocation, Uhrzeit, Gerät und Zugriffsquelle (Direct, Referral, Organic, Paid). Diese wenigen Informationen lassen bereits eine wirksame Optimierung der Webseite zu. Werden die Daten gesammelt und mit dem Klickverhalten der Gesamtheit der Besucher in Verbindung gesetzt, lassen sich sinnvolle Prognosen über die nächste mögliche Aktion erstellen. Entsprechende Analyse- und Optimierungslösungen können selbstständig Besuchersegmente erstellen, informieren über Abweichungen von der (zuvor definierten) Norm und bieten im Zusammenspiel mit Content-Management und Asset-Management-System einen deutlichen Mehrwert für das Unternehmen.

Voraussetzung ist natürlich immer, dass auch der entsprechende Content jeweils verfügbar ist. Die beste Segmentierung und Personalisierung helfen nicht, wenn der benötigte (personalisierte) Content nicht verfügbar ist.

Content-Marketing

Content is King. Das wusste Bill Gates offensichtlich schon im Jahr 1996. Die Aussage war damals noch auf die neu entstehenden Marktplätze bezogen, ist aber heute genauso wahr wie damals, und hat sogar an Bedeutung zugelegt. Warum? Wir leben in der Zeit des datenbasierten Marketings, jedes noch so kleine Kundensegment kann erkannt und zielgenau angesprochen werden. Und dazu brauchen wir, richtig, zielgruppenspezifische Inhalte. Qualitativ hochwertiger Content, der auch in der Kakophonie der Onlinewelt noch zum Empfänger durchdringt. Je besser wir den Gegenüber und seine Motivation verstehen, desto wichtiger ist es, die richtigen Botschaften zu senden oder den situativ richtigen Kommunikationsprozess zu starten. Aber was bedeutet eigentlich „Qualität“ bezogen auf Content? Die gute Nachricht: Wir müssen auch hier nicht raten, sondern nur die Daten (Open Rate,

Zielgruppen-
spezifischer
Content wichtig

Rücklaufquote, ...) analysieren. „Typische“ Merkmale guten Contents sind:

Neutralität: Content, der aus Kundensicht geschrieben wurde und die Lösung eines sehr konkreten Problems beschreibt. Content von neutralen Marktbegleitern/Analysten der am Markt verfügbare Lösungen vergleicht.

Aktualität: Schnelle Einschätzungen/Kommentare zu tagesaktuellen Themen (zum Beispiel Rechtsprechung) oder aktuelle Datenerhebungen.

Spezialisierung: Content, der bewusst auf eine sehr spitze Zielgruppe zugeschnitten ist und diesen Fokus nicht nur in der Überschrift, sondern in der gesamten Argumentationskette unterstreicht.

Kreative Visualisierung: Komplexe Sachverhalte einfach und übersichtlich darstellen, ohne von der eigentlichen Aussage abzulenken. Infografiken, Interaktive Dashboards, Spezialisierung (zum Beispiel auf Region, Rolle, Markt).

Self Assessment/Benchmarking: Fragenkatalog zur schnellen (fünf Minuten) Selbsteinschätzung und Vergleich der Ergebnisse mit Industry-Benchmarks.

Ziel ist es, den unbekanntem Besucher durch personalisierte und dadurch relevante Informations- oder Leistungsangebote zur „Aufgabe“ seiner Anonymität zu bewegen. Beispielsweise kann bestehender Content in freien und beschränkten (Gated) Content unterteilt werden und Letzterer erst nach Registrierung bereitgestellt werden.

Website-Besucher
zur Registrierung
bewegen

Scoring und Nuturing

„Wir lesen die digitale Körpersprache unserer Kunden“. Das bringt es eigentlich ganz gut auf den Punkt. Technisch würden wir es Scoring nennen, also die Bewertung und Gewichtung jeder relevanten Interaktion mit einem potenziellen Kunden. Mit jeder Interaktion – ein Webseitenbesuch, dem Download eines Whitepapers, der Anmeldung zu einem Webinar – werden dem Interessenten intern Punkte zugeschrieben. Die Anzahl der gesammelten Punkte lässt einen Rückschluss auf die jeweilige Phase im Kaufprozess zu.

Die Interaktionen werden dabei entsprechend des Nurturing-Ansatzes gesteuert. Der Interessent erhält die zu seiner Kaufprozessphase jeweils passende Information. Bin ich beispielsweise noch ganz am Anfang meines Entscheidungsprozesses und erkenne gerade erst, dass ich ein Problem zu lösen habe (Interest Phase), können (prozess-)technische Informationen wichtiger als kaufmännische Informationen sein.

Mögliche Scoring-Parameter:

Explizit:

- Informationen über Rolle und Hierarchielevel des Interessenten
- Unternehmensgröße
- Branche

Implizit:

- Frequenz der Interaktion (Selten vs. Häufig)
- Gesuchter Content (Allgemein vs. Speziell)
- Gewählter Kanal (Online vs. Persönlich)
- Zeitraum der Interaktionen (Häufung)

Für die Gewichtung der einzelnen Werte in der entsprechenden Scoring-Tabelle sollte das Kundenverhalten in einer Testphase analysiert werden. Es ist dabei immer ein Kompromiss zwischen Quantität (zu frühe Kundenansprache) und Qualität (zu geringes Leadaufkommen) bei der Übergabe der erkannten Leads in die vertriebliche Bearbeitung. Den richtigen Wert gibt es dabei nicht. Permanentes nachjustieren ist die Regel. Je höher die Anzahl der analysierten Kaufprozesse (Buyer Journeys), desto besser können wiederkehrende Muster erkannt und die optimale Content-Strategie eingesetzt werden.

**Kompromiss
zwischen
Datenquantität
und Daten-
qualität finden**

Kundenbindung

Neben der Kundengewinnung haben Scoring-Modelle auch in der Kundenbindung ihre Berechtigung. Die systematische Erfassung der Kundeninteraktionen über den Marketingbereich hinaus erlaubt es, Rückschlüsse auf die Nutzung eines Produktes/Dienstleistung zu ziehen, auch wenn keine direkte Kunde-Lieferantenbeziehung besteht. Werden zum Beispiel Software-Updates zeitnah abgerufen, wird das Schulungsangebot regelmäßig wahrgenommen, werden Informationen im Kundenportal nachgefragt. Weisen die gemessenen Werte auf einen

Rückgang des Aktivitäts-Scores hin, können frühzeitig reaktivierende Kampagnen initiiert und die Kundenbindung gestärkt werden.

Digitale Kundenbindung

Customer Experience (Management) ist eine Herausforderung für das gesamte Unternehmen, für alle Abteilungen. Customer Experience hat einen direkten Einfluss auf das Erscheinungsbild und die Wahrnehmung der Marke. Deshalb sollte der Marketingbereich ein ureigenes Interesse daran haben, die unterschiedlichen Initiativen zu koordinieren, nahtlos in die Markenkommunikation einzubinden. Der Blick über die Abteilungsgrenzen hinweg eröffnet dem interessierten Marketer völlig neue Datenquellen, die er in seinen Content-Marketing-Initiativen einsetzen kann. Zum Beispiel lässt sich die Lieferfrist für einen Automobil-Kunden gefühlt verkürzen, indem man ihn in Echtzeit am Produktionsprozess seines bestellten Pkws teilhaben lässt. So erfährt der Kunde nicht nur, wann sein Traumwagen das Werk verlässt, sondern auch, bis zu welchem Zeitpunkt die Ausstattung noch erweitert oder die Farbe geändert werden kann. Die Verfügbarkeit von Produktionsdaten direkt in der Kunden-App macht es möglich.

Ein Blick über die Abteilungsgrenzen eröffnet völlig neue Datenquellen

Customer Experience

Customer Experience ist kein kurzfristiger Trend, kein Hype, den man einfach mal „aussitzen“ kann. Es ist vielmehr die logische Konsequenz aus einem dramatisch veränderten Marktumfeld. Einem Markt, in dem die Grenzen zwischen B2B und B2C zunehmend verschwimmen, der geprägt ist von der neuen Macht der Konsumenten, der Allgegenwärtigkeit von Daten und den nahezu grenzenlosen Möglichkeiten der Digitalisierung. Im innersten Kern geht es aber darum, Kunden eine neue Wertschätzung erfahren zu lassen, die in Zeiten des grenzenlosen Wachstums der Vergangenheit oftmals auf der Strecke geblieben ist. Freuen wir uns auf die positiven Erlebnisse der Zukunft.

Grenzen zwischen B2B und B2C verschwinden.

Literatur

- [1] Abraham, M., Archaki, R. et al. (2019): *The Next Level of Personalization in Retail*, http://image-src.bcg.com/Images/BCG-The-Next-Level-of-Personalization-in-Retail-June-2019-R_tcm9-221168.pdf – Zugriff 17.10.2019
- [2] Christensen, C., Cook, S. et al. (2005): *Harvard Business Review Online: Marketing Malpractice: The Cause and the Cure*, hbr.org
- [3] Husten, L., Sakkab, N. (2006): *Harvard Business Review: Connect and Develop: Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation*

Entitled Customer: Der anspruchsvolle Konsument im digitalen Zeitalter

Alexander Handcock

Amazon, eBay & Co. verwöhnen ihre Kunden mit der neuesten Marketingtechnologie. Und die zeigen auch bei kleineren Anbietern immer weniger Bereitschaft, sich auf Wartezeiten, schlechten Service oder irrelevante Werbebotschaften einzulassen. Wer nicht liefert, was der moderne Konsument erwartet, hat im Haifischbecken E-Commerce schnell das Nachsehen. Entweder reagieren Kunden mit schlechten Bewertungen oder sie wechseln kommentarlos zur Konkurrenz – denn die ist nur einen Klick entfernt. Der Entitled Customer des 21. Jahrhunderts verlangt Marken einiges ab. Wer seine hohen Ansprüche erfüllen will, braucht Daten. Und die richtige Software.

Unzufriedene Kunden können sich im Internet leicht artikulieren

Natürlich war es für Marken schon immer ein entscheidender Erfolgsfaktor, die Wünsche ihrer Kunden zu erfüllen. Wenn dabei manchmal etwas schiefgelaufen ist, war das aber nicht weiter schlimm, denn lange Zeit hatten Konsumenten quasi keine Möglichkeit, sich öffentlich zu ihren Erfahrungen mit Marken, Anbietern oder Produkten zu äußern. Auch die Suche nach alternativen Anbietern oder Produkten war im prädigitalen Zeitalter mit erheblichem Aufwand verbunden. Und wer hat sich damals schon ernsthaft die Mühe gemacht, bei einer Zeitung oder einem Radiosender anzurufen, um sich über eine negative Kundenerfahrung zu beschweren, in der Hoffnung, damit irgendeinen Effekt zu erzielen?

Heute sieht die Sache ganz anders aus: Das Feedback, das Kunden auf Bewertungsplattformen im Internet abgeben, wirkt sich fundamental auf den Erfolg einer Marke aus. Mangelhafte Produkte oder schlechter Service können ein Unternehmen heute schnell in den Ruin treiben. Eine Handvoll verärgelter Kunden reicht, um in den sozialen Medien einen Shitstorm auszulösen und dem Ruf einer Marke nachhaltig zu schaden. In einigen Fällen macht sich der Konsument aber gar nicht erst die Mühe, sich zu einer schlechten Erfahrung zu äußern, denn es kostet ihn nur wenige Klicks, um zum nächsten Anbieter zu gelangen.

Shitstorm kann dem Ruf einer Marke nachhaltig schaden

Entitled Customers und Superstars

Im englischsprachigen Raum nennt man diesen neuen Konsumententypus Entitled Customer – der anspruchsvolle, der berechnete Kunde. Neben dem herkömmlichen Konsumenten, der bei Amazon oder Google von seinen Produkt- und Markenerfahrungen berichtet, gibt es unter den anspruchsvollen Kunden aber auch eine neue Spezies, die sich im Zuge der Digitalisierung herausgebildet hat: den Superstar.

Entitled
Customers
und Influencer
sind neue
Konsumenten-
typen

Dank YouTube, Instagram, TikTok & Co. kann heute theoretisch jeder ohne fremde Hilfe eine Fangemeinde aufbauen und für diese zum „Star“ werden. Alles, was man dafür braucht, sind ein Internetanschluss und ein Smartphone. 25 Prozent der 7000 Konsumenten, die Selligent zu dem Thema befragt hat, sehen sich selbst als Superstars [1]. Wer bei seinem Publikum gut ankommt, gilt ab einer gewissen Reichweite als Influencer – und dann sollten Marken ihm besondere Aufmerksamkeit schenken. Influencer haben großen Einfluss auf die Kaufentscheidungen von Tausenden oder gar Millionen von Followern. Für Marken sind sie jedoch nicht nur als Werbepostler interessant, sondern auch in ihrer Eigenschaft als Konsument.

Influencer haben
großen Einfluss
auf die Kauf-
entscheidung
ihrer Follower

In nahezu allen Fällen handelt es sich bei Influencern um technologieaffine Early Adopter. Sie entwickeln ein intensives Verhältnis zu bestimmten Marken. Sie lesen Promo-E-Mails, posten Reviews und testen neue Technologien und Produkte frühzeitig. Und ihre Fähigkeit, hochwertigen Social-Media-Content zu produzieren, macht sie für Marken zu wertvollen Botschaftern. Sie sind also eine ausgesprochen dankbare Zielgruppe. Doch wie alle anderen Konsumenten sind auch die Superstars sich über ihre privilegierte Position im Klaren und treten Marken daher mit einer ausgeprägten Anspruchshaltung gegenüber: Sie erwarten Top-Service, relevante Ansprache und vor allem ein hohes Maß an Interaktion.

Wie müssen Marken reagieren?

Die Themen Marketing und Kundenbindung haben durch die Digitalisierung also enorm an Komplexität gewonnen. Für Marken ist das kein Grund, in Panik zu verfallen. Klar ist jedoch auch, dass sie durch diese Entwicklung vor neuen Herausforderungen stehen. Sie können es sich heute nicht mehr leisten, Verbraucher leichtfertig zu verärgern. Daher müssen sie sich intensiv mit der Frage auseinandersetzen, was den Entitled Customer ausmacht und worin seine Ansprüche bestehen, die

es zu erfüllen gilt. Die wichtigsten Stichworte lauten dabei Effizienz, Service und Personalisierung.

Auch der sogenannte ROPO-Effekt (Research online, Purchase offline) spielt eine wichtige Rolle. Laut einer PwC-Studie handelte es sich bereits im November 2015 bei 64 Prozent der deutschen Konsumenten um ROPO-Kunden [2]. Also um Kunden, die sich online über Produkte informieren, um sie dann offline zu kaufen. Mittlerweile dürften es bereits deutlich mehr sein. Das ist nur einer von zahlreichen Gründen, aus denen eine konsistente Kundenerfahrung über alle Kanäle heute zu den wichtigsten Zielen jeder Marketingstrategie gehören sollte.

64 % der deutschen Kunden sind ROPO-Kunden

Das bedeutet, dass Marketer Technologien in Stellung bringen müssen, die in der Lage sind, dem Konsumenten eine zeitgemäße, kanalübergreifende Customer Experience zu ermöglichen. Die Grundlage dafür sind Daten, die vor allem im Onlinehandel in großer Zahl anfallen. Oft besteht jedoch das Problem, dass die Daten ungenutzt in ihren Silos verbleiben. Dabei stellen sie heute im Marketingbereich eine unverzichtbare Ressource dar. Denn Daten liefern die Informationen, die für detaillierte Kundenprofile nötig sind. Und Kundenprofile wiederum sind erforderlich, um personalisierte Marketingmaßnahmen zu realisieren. Wer hier nicht konsequent dafür sorgt, dass sämtliche verfügbare Daten zentral gesammelt, aufbereitet und verwertet werden, riskiert inkonsistente Customer Journeys und damit unzufriedene Kunden.

Daten liefern Informationen für Kundenprofile

Ohne Daten kein personalisiertes Marketing

Was kompliziert klingt, ist heute dank entsprechender Lösungen aus dem Martech-Bereich kein großes Problem mehr. Mithilfe einer sogenannten Customer Data Platform (CDP) haben Marketer die Möglichkeit, Kunden nicht nur als Teil einer relativ grob definierten Zielgruppe ins Visier zu nehmen, sondern jedem Kunden genau die Botschaften zukommen zu lassen, die er in seiner individuellen Situation braucht. Eine Customer Data Platform verknüpft sämtliche verfügbare Kundendaten zu aussagekräftigen Profilen, die in Echtzeit aktualisiert werden.

CDPs verknüpfen sämtliche verfügbare Kundendaten zu aussagekräftigen Profilen

Hat der Kunde beispielsweise in einem Onlineshop nach einem bestimmten Produkt gesucht, kann er kurz darauf per E-Mail oder auch am Point of Sale entsprechende Empfehlungen erhalten. Auch Standortdaten sind ein wichtiger Faktor, wenn es darum geht, Konsumenten individuell bei ihren Kaufentscheidungen zu unterstützen. All das geschieht natürlich

automatisiert, da eine manuelle Verarbeitung der riesigen Datenmengen vollkommen unmöglich wäre.

Die Schlüsseltechnologie, die das ermöglicht, heißt Künstliche Intelligenz (KI). KI-Algorithmen können nicht nur Zielgruppen wie „weiblich, zwischen 40 und 45 Jahre“ definieren, sondern erstellen auf Basis von Parametern wie Browsing-Verhalten, Einkaufshistorie und abgegebenen Bewertungen individuelle Profile für jeden einzelnen Kunden. So entstehen individuelle Customer Journeys, die sich konsistent über alle Kanäle erstrecken, auf denen der Kunde mit einer Marke interagiert. KI ist zudem auch in der Lage, die Touchpoints zu erkennen, die den größten Erfolg versprechen.

Touchpoints
erkennen, die den
größten Erfolg
versprechen

Datenschutz

Wo immer Daten im Spiel sind, ist auch das Thema Datenschutz nicht weit. Im Hinblick auf den Entitled Customer stehen Marketer dabei vor einem Dilemma: Auf der einen Seite fordern Kunden personalisiertes Marketing, das auf ihre individuellen Bedürfnisse eingeht, auf der anderen Seite zeigen sie eine große Skepsis, wenn es darum geht, dass Unternehmen auf ihre Daten zugreifen. Marketer benötigen also eine gewisse Sensibilität, wenn es heißt, dem Kunden personalisierte Inhalte zu liefern. Es gilt, ein vernünftiges Maß zu finden. Dem Kunden sollte nicht das Gefühl vermittelt werden, dass er auf Schritt und Tritt verfolgt wird.

KIs sind (noch) nicht dazu fähig, Art und Anzahl der automatisierten Werbebotschaften entsprechend zu kalibrieren. Hier liegt es an den verantwortlichen Marketern, Regeln und Begrenzungen für automatisierte Trigger und Angebote festzulegen. Sie sind die Kontrollinstanz, die zwischen dem Konsumenten und der KI steht. Die Stärke von KI-Engines ist es hingegen, Customer Journeys automatisiert zu gestalten und beispielsweise anhand von Kundenprofilen Produktempfehlungen zu erstellen. Wann und wie oft der Kunde angesprochen werden soll, liegt jedoch außerhalb ihrer Urteilsfähigkeit. Hier ist es wichtig, anhand der Engagement-Historie eines Kunden zu ermitteln, welche Zeitpunkte und Touchpoints sich am besten eignen und wann man sich eher zurückhalten sollte.

Marketer sind
Kontrollinstanz
zwischen
Konsumenten
und KI

Die Zukunft: Joint Venture aus Mensch und Maschine

Lange Zeit waren es die Produkte oder die Kommunikationskanäle, die bei der Konzeption von Kampagnen im Mittelpunkt standen. Heute ist es der Kunde – denn nie zuvor waren Marken so abhängig von seiner Gunst. Dabei ist es entscheidend, seine persönliche Situation und seine individuellen Präferenzen zu kennen und ihm entsprechende Inhalte zu liefern. Viele Marken tun dies bereits auf hohem Niveau. In Zukunft wird es vor allem darum gehen, kreativ mit personalisierten Inhalten zu arbeiten und im Zuge technologischer Neuerungen ein immer höheres Maß an Komfort zu bieten.

Im Moment sind Algorithmen noch nicht in der Lage, sämtliche Aspekte einer erfolgreichen Kundenansprache zu berücksichtigen. Der Mensch muss ihnen gewissermaßen sagen, was sie zu tun haben. Der große Vorteil von KI besteht darin, dass sie die riesigen Datenmengen, die über zahlreiche Touchpoints verstreut sind, in kurzer Zeit analysieren kann. Dadurch wird es möglich, dem Kunden in Echtzeit relevante Inhalte zuzuspielen und ihn so an die Marke zu binden. Der Anfang besteht also in einer effizienten Datenintegration, für die Marketer auf leistungsfähige Tools zurückgreifen können. Die strategischen Entscheidungen obliegen hingegen nach wie vor dem Menschen.

KI ermöglicht es Kunden in Echtzeit relevante Inhalte zuzuspielen

Literatur

[1] Selligent (2019): *So erschließen Sie verborgene Potenziale – Marketing für Superstars. Whitepaper von Selligent Marketing Cloud*: https://www.selligent.com/sites/default/files/media/white-paper-marketing-to-superstars-de_0.pdf – Zugriff 28.08.2019

[2] PwC (2015): *Studie „Store 4.0 - Zukunft des stationären Handels“*: <https://www.pwc-wissen.de/pwc/de/shop/publikationen/Store+40+Zukunft+des+stationaeren+Handels/?card=15956> – Zugriff 28.08.2019

Design Thinking: Bedürfnisse der Zielgruppe kennenlernen

Ingrid Gerstbach

Unternehmen stehen heutzutage alle vor der Herausforderung, innovative Produkte und Dienstleistungen anzubieten, die sich einerseits von der Konkurrenz abheben und andererseits eine Lösung für den Kunden bieten sollen. Wer zum Beispiel den Kundenservice ausbauen will, kann neue Technologien wie Chatbots oder Prozessautomatisierung einsetzen. Obwohl die Vorteile dieser neuen Technologie sicherlich groß sind, bedeutet das aber noch lange nicht, dass mit dieser Entwicklung das eigentliche Ziel – die Verbesserung der Dienstleistungen für die Kunden – auch tatsächlich erreicht werden kann.

Das eigentliche Problem liegt darin, dass viele Unternehmen aus einer Art Elfenbeinturm agieren. Die Entscheidungsträger und Führungskräfte treiben ihre Ideen voran, ohne die Meinung von Mitarbeitern und Stakeholdern einzuholen. Aber noch viel schlimmer ist, dass sie versäumen, die wichtigsten Personen miteinzubeziehen: die Kunden.

Eine Untersuchung von McKinsey zeigt, dass mehr als 40 Prozent der Unternehmen bei der Entwicklung neuer Ideen oder Produkte nicht ein einziges Mal mit dem Endbenutzer sprechen [1]. Wenn Unternehmen aber nicht mit ihrem Kunden sprechen, wie sollen sie ihn dann wirklich unterstützen?

Zwar verfügen viele Unternehmen über Tools und Prozesse, mit denen sie ihre Zielkunden definieren. Diese Tools haben oft klingende Namen wie „Zielgruppe“ oder „Marketing-Persona“. Das Problem an solchen Methoden ist, dass sie eine Verschmelzung von Demografie und Psychografie sind und dadurch eine breite Masse an Menschen charakterisieren. Dadurch gehen diese Techniken nicht in die Tiefe. Sie können so zwar eine Aussage auf den Ergebnissen treffen, aber diese sind dann sehr schwammig. Ein Beispiel einer solch typischen Aussage lautet: „Wir sprechen Männer im Alter zwischen 18 und 35 Jahren an, die mit mindestens einem Kind zusammenleben und die bereit sind, für unsere Leistungen den gewünschten Betrag zu zahlen.“

40 % der Unternehmen sprechen mit Endbenutzern nicht über neue Ideen oder Produkte

Tools, die Zielkunden definieren, bleiben oberflächlich

Natürlich. Solche Aussagen erfüllen ihren Zweck. Schließlich geben sie Auskunft darüber, wer genau angesprochen werden soll. Nur inspirieren solche Aussagen niemanden geschweige denn unterstützen nicht dabei, dass jemand sich in die Zielperson einfühlen kann. Aber genau diese Inspiration braucht es, um Ideen zu entwickeln, die das Problem oder das Bedürfnis tatsächlich lösen. Dafür braucht man aber eine Beschreibung des Charakters, dessen Verhalten, Wünsche, Hoffnungen, Probleme und unerfüllte Bedürfnisse man genau kennt.

Zum Glück gibt es Ansätze, mit deren Hilfe Technologien, Prozesse oder Ideen so umgesetzt werden können, dass der Kunde im Mittelpunkt steht. Hier kommt Design Thinking ins Spiel.

Der Design-Thinking-Prozess

Design Thinking ist keine neue Methode, sondern wurde bereits in den 1980er-Jahren in Amerika entwickelt. Der Design-Thinking-Prozess ist eine Technik des kreativen Handelns. Dabei werden die Menschen angeregt, im Team gemeinsam an der Entwicklung einer Lösung zu arbeiten, in deren Mittelpunkt der Nutzer beziehungsweise Kunde steht. Anstatt nur eine einzige Ansicht oder Meinung zu vertreten, wird auf die Erfahrung der unterschiedlichen Disziplinen gesetzt. Im gesamten Prozess geht es aber immer um die Frage, was getan werden muss, um die Bedürfnisse, Fragen und Herausforderungen des Kunden wirklich zu verstehen und vor allem um funktionierende Lösungen zu finden.

In meiner Praxis verwende ich vier verschiedene Schritte, die bei der Implementierung einer neuen Strategie oder der Entwicklung einer Idee durchlaufen werden:

1. **Einfühlen:** Gemeinsam im Team werden in dieser Phase so viele Informationen wie möglich über die Personen gesammelt, deren Problem man lösen möchte. Diese Informationen bekommt man, indem man dorthin geht, wo der Kunde sich befindet und ihn beobachtet beziehungsweise mit ihm spricht, um ein tieferes Verständnis für dessen Herausforderung zu entwickeln.
2. **Definieren:** Nachdem nun viele neue Erkenntnisse und Informationen vorliegen, werden diese aussortiert und analysiert. In diesem Schritt geht es nun darum, das Problem aufgrund der neuen Informationen klar zu skizzieren. Im Zuge dessen definiert das Team nochmals, was die eigentliche Aufgabenstellung ausmacht und was erreicht werden soll.

Beim Design Thinking werden in Teamarbeit Lösungen für die Kunden erarbeitet

3. **Ideen generieren:** Die Fragestellung, die im vorherigen Schritt entwickelt wurde, ist nun die Basis für das Finden einer oder mehrerer funktionierender Lösungen. Dazu werden weitere Personen aus dem gesamten Unternehmen, aus anderen Branchen oder auch potenzielle Kunden eingeladen, auch ihre Ideen und Gedanken einzubringen. Dadurch werden noch weitere Ansichten aus verschiedenen Disziplinen miteinbezogen und an verschiedene Eventualitäten gedacht, die sonst vielleicht untergegangen wären.
4. **Experimentieren:** Die besten Lösungen, die beim Generieren der Ideen entwickelt wurden, sind nichts wert, wenn diese nicht auf ihre Umsetzbarkeit, Wirtschaftlichkeit und Praxistauglichkeit geprüft werden können. Damit das gelingt, wird ein reales Beispiel für die Lösung erstellt, um diese dann direkt mit der Zielgruppe auszuprobieren und Feedback zu sammeln. Dieses Feedback fließt danach wiederum in den Prototyp, um ihn zu optimieren.

Der Design-Thinking-Prozess lebt von einem iterativen Vorgehen: Keiner der einzelnen Schritte muss sofort abgeschlossen werden. Vielmehr tauchen immer wieder neue Ansätze auf, die es einzubinden gilt. Das kann dazu führen, dass das Team auch mal einen Schritt zurückspringt.

Selbst die Lösungen entwickeln sich erst im Laufe der Zeit. Die besten Lösungen entstehen nämlich erst dann, wenn man den Kunden beziehungsweise den Nutzer wirklich versteht. Deswegen steht diese Person auch die ganze Zeit im Mittelpunkt des Prozesses. Auf dieser Weise kann man sicherstellen, dass die Lösung funktioniert – noch bevor sie auf den Markt gebracht wird. Das klingt logisch und ist auch einfach in der Umsetzung. Und trotzdem übersehen viele Unternehmen diesen entscheidenden Schritt. Dabei ist es genau dieser Ansatz – den Kunden und seine Bedürfnisse wirklich zu verstehen – der diese Methode so effektiv macht.

Für die beste Lösung muss man den Kunden verstanden haben

Der Mensch im Mittelpunkt der Betrachtung

Eine auf den Menschen ausgerichtete Herangehensweise an dessen Herausforderungen und Probleme revolutioniert das Erlebnis des Kunden mit dem Unternehmen. Dadurch kann das Unternehmen nicht nur eine Menge an Geld sparen, sondern auch die Kunden nachhaltig für sich begeistern.

Das Einfühlen in den Kunden ist für langfristige Lösungen essenziell

Häufig höre ich in meiner Beratung Aussagen wie „Wir kennen unseren Kunden doch. Wir wissen um seine Probleme und Bedürfnisse. Diesen Schritt können wir wirklich überspringen.“ Oder „Dafür haben wir die Ergebnisse der Marktforschung.“ Das Einfühlen in eine andere Person kann sehr langwierig sein und oft brauchen Unternehmen schnelle Lösungen auf dringende Probleme. Aber wenn man sich dennoch die Zeit nimmt, sich in das Gegenüber einzufühlen, dann findet man Lösungen, die nicht nur kurzfristig helfen, sondern die langfristig erfolgreich machen.

Unterschiedliche Zielgruppen stellen Unternehmen vor Probleme

Auch bedienen die wenigsten Unternehmen wirklich nur eine einzige Zielgruppe. Die meisten Unternehmen haben viele verschiedene Produkte oder Services, die wiederum teilweise ganz unterschiedliche Personengruppen ansprechen. Diese Zielgruppen unterscheiden sich nicht selten in deren Interessen und Bedürfnisse. Noch schlimmer: Meistens sind die Wünsche und Vorstellungen, aber auch die Bedürfnisse widersprüchlicher Natur. Die Schwierigkeit liegt dann darin, einen echten Mehrwert für alle zu bieten. Als Folge werden Lösungen entwickelt, die mehr einem schlechten Kompromiss gleichen.

Jeder Kunde ist anders

Seit Langem berate ich beispielsweise einen großen Lebensmittelkonzern. Die meisten Menschen gehen in einen Supermarkt, um etwas für ihren Alltag einzukaufen. Allerdings sind die Gründe für den einen und somit gegen einen anderen Laden so unterschiedlich und bunt wie die Menschen selbst. Der eine Kunde wählt vielleicht den Laden, weil der Supermarkt das gesuchte Objekt billiger als die Konkurrenz anbietet. Dem anderen Kunden ist aber vielleicht nicht der Preis, sondern vielmehr die Qualität wichtig, der dritte Kunde genießt die Auswahl.

Ein Produkt oder einen Service zu entwickeln, das für alle Gruppen die gleiche Bedeutung hat, ist nahezu unmöglich. Vielmehr noch sind die Bedürfnisse meistens latent oder dem Kunden nicht bekannt. Man denke beispielsweise an das Auto. Als Ford sein berühmtes Modell T entwickelte, konnten die wenigsten Menschen fahren. Allerdings war die Reise in einer Kutsche sehr beschwerlich und mühsam.

Die Strategie, alle zufriedenzustellen, führt letztlich nur zu vielen verschiedenen Produkten in unterschiedlicher Qualität. Oder sind Sie schon einmal in der Natur einer eierlegenden Wollmilchsau begegnet? Die

Lösung für dieses Problem liegt darin, sich auf eine bestimmte Gruppe zu konzentrieren, die ganz spezielle Bedürfnisse und Problemstellungen hat. Wenn man sich bei der Entwicklung neuer Produkte darauf fokussiert, findet man Lösungen, die wirklich funktionieren und die die Fragestellung beantworten.

Der Fokus sollte auf eine bestimmte Gruppe gelegt werden

Design Thinking kann nicht ohne ein wirkliches Verständnis für den Menschen stattfinden. Um Einsichten, Erkenntnisse und Wissen über die Personen zu generieren, für die man eine Lösung entwirft, muss man sich in den Menschen hineinversetzen. Man muss lernen zu denken, zu sehen und zu verstehen, was deren Gefühle, Emotionen und Motivationen sind.

Durch das Hineinversetzen in einen Menschen können wir extrem viel über die Art und Weise lernen, wie jemand denkt und welche Werte für ihn oder sie wichtig sind. Keine Sorge, es gibt ein paar Techniken und Tricks, wie das ganz einfach gelingt. Es braucht dazu nur ein wenig Übung und Achtsamkeit.

Am besten eignen sich dazu Methoden des Befragens und Interviewens. Wichtig ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass eine Befragung alleine nicht reicht, um die Motive von Menschen zu verstehen. Vieles läuft aufgrund unserer Gewohnheiten unbewusst ab. Und so spiegeln sich tief verwurzelte Überzeugungen über die Welt, wie wir sie sehen und erleben, vor allem in unseren Handlungen ab. Deswegen müssen Befragungstechniken immer auch mit Beobachtungen kombiniert werden, um wirklich treffende Aussagen machen zu können.

Die Kombination von Befragung und Beobachtung ist unerlässlich für ein treffendes Ergebnis

Techniken und Methoden aus dem Design Thinking

Um Empathie aufzubauen, gilt es also, die Zielpersonen in deren natürlichen Umgebung zu beobachten und zu befragen. Die Fragen sollten so gestellt sein, dass man sich anhand der Antworten ein gutes Bild über deren Umwelt, deren Herausforderungen und deren Alltag machen kann. Das Ziel ist, in seine oder ihre Fußstapfen zu treten – wie es immer so schön heißt.

Ziel ist es, sich ein Bild von der Welt des Befragten zu machen

Im Folgenden stelle ich ein paar ausgewählte Techniken vor, mit deren Hilfe das gelingen wird:

Personas

Betrachten Sie bitte einmal eine typische soziodemografische Zielgruppenbeschreibung:

- Männlich
- zwischen 60 Jahre und 79 Jahre alt
- verheiratet, Kinder
- lebt in einer Großstadt
- geht gern auf Konzerte
- schätzt Kunst und Kultur

Diese Daten treffen auf Milliarden Männer weltweit zu! In diese Beschreibung fällt zum Beispiel Prinz Charles genauso wie Ozzy Osborne. Außer denselben soziodemografischen Zuschreibenden gibt es keinerlei andere Gemeinsamkeiten.

Eine Persona präsentiert im Gegensatz dazu lediglich einen Ausschnitt der Persönlichkeit der Zielgruppe. Sie sind eine Möglichkeit, Forschungsergebnisse zu modellieren und zu kommunizieren, die man beobachtet oder anders zusammengetragen hat. Personas helfen dabei, verschiedene Entwürfe für verschiedene Persönlichkeitstypen zu gestalten. Jede wichtige Gruppe von den Zielpersonen wird als eigenständige Persona dargestellt. Es ist durchaus nicht unüblich, in einem Projekt mit mehreren Personas parallel zu arbeiten. Eine Persona entfaltet ihre Wirkung am besten, wenn man sie im Zusammenhang betrachtet: Wie der Protagonist in einem Roman verfolgt die Persona in dem Projekt ebenso gewisse Ziele und Szenarien, um letztlich wohlbehalten anzukommen.

Jede wichtige
Gruppe der
Zielpersonen wird
als eigenständige
Persona
dargestellt

Ein Ziel steht dabei stellvertretend für ein Ergebnis und/oder einen Bedarf, der erreicht und erfüllt werden soll. Das Szenario stellt dar, wie eine Person mit einem Produkt oder einer Dienstleistung in einem bestimmten Kontext interagiert, um letztlich das Ziel zu erreichen. Szenarien sind aus der Perspektive der Persona geschrieben und artikulieren Anwendungsfälle, die wahrscheinlich in der Zukunft passieren werden.

Wie sieht eine Persona aus?

Eine Persona wird meistens als ein schriftliches Dokument dargestellt. Im Fokus steht dabei das grundlegende Verständnis über den Nutzer selbst. Ich habe bereits eine Vielzahl an unterschiedlichen Persona-Dokumenten gesehen. Für ein gemeinsames Verständnis sind immer folgende Elemente wichtig:

Person: _____

“ ”

Name: _____ **Alter:** _____
Beruf: _____
Umfeld: _____

Persönlichkeit: _____

Interessen & Hobbies: _____

Bedürfnisse, Erwartungen & Wünsche: _____

📷

gerstbach-designthinking.at

- Name
- Alter, Lebensstand, Ausbildung, Beruf
- Foto
- typisches Zitat
- kurze Beschreibung des Alltags/Umfelds (mit Herausforderungen)
- Ziele (expliziter und impliziter Natur).

Personas sollten einen groben, aber lebendigen Überblick verschaffen

Natürlich kann man noch andere Elemente hinzufügen, vor allem, wenn man ein lebendigeres Bild erstellen will. Dazu eignen sich Aussagen über Bedürfnisse und Wünsche, Verantwortlichkeiten, Motivationen, Einstellungen, Probleme et cetera. Passen Sie aber auf: Mehr bedeutet nicht gleich besser. Das Dokument sollte sich auf eine Seite erstrecken – alles andere wird in der Regel nicht gelesen. Man sollte auch nicht versuchen, es zu perfekt zu gestalten. Je schöner eine Darstellung ist, desto schwerer fällt es uns, Änderungen vorzunehmen.

Personas können auf verschiedenen Wegen zum Leben erweckt werden:

- Interviewen und/oder beobachten einer ausreichenden Anzahl an Menschen.
- Muster in den Antworten der Befragten finden und diese zu Gruppen zusammenfassen.
- Entwerfen von archetypische Modellen dieser Gruppen, basierend auf den gefundenen Mustern.
- Aus dem Verständnis der Zielgruppe heraus ein benutzerzentriertes Szenario erstellen.
- Teilen und diskutieren dieser Entwürfe mit den anderen Teammitgliedern.

Die Personas sollten regelmäßig überprüft werden

Wenn einmal eine Persona definiert ist, bedeutet es nicht, dass diese für alle ewige Zeiten so fertig sein muss. Alle Menschen entwickeln sich weiter, deswegen kann und sollten die Personas auch von Zeit zu Zeit überprüft und ergänzt werden (siehe die Vorlage „Personas“ sowie die Checkliste, was eine Persona nicht ist).

Nehmen Sie die Sicht eines Anfängers ein

Um einen Prozess oder einen Ablauf zu verbessern, hilft es enorm, sich in die Situation eines Anfängers zu begeben. Das geht ganz einfach: Man stellt sich vor, man müsste den Job von jemanden übernehmen. Beispielsweise ist diese Person im Unternehmen für den Einkauf verantwortlich. Um dessen Arbeit erfolgreich zu erledigen, müssen ganz bestimmte Prozessschritte verfolgt werden. Es gibt zwar eine offizielle Anleitung in Form eines PDFs, aber dieses ist gefühlte 100 Seiten lang. Aber nicht nur das, das Wichtigste ist erst gar nicht enthalten und der Stand des PDFs ist auch nicht der neueste. Am Ende der Lektüre bleiben dann nur deswegen nur noch mehr Fragezeichen.

Wenn man sich also in diese Person einfühlen will, muss man versuchen, jedes Detail und auch jeden Schritt aus der Perspektive eines Anfängers zu sehen. Das bedeutet, dass bewusst die eigenen Annahmen und Erfahrungen hinten angestellt werden müssen. Das ist gar nicht so einfach, denn unsere ganzen Erfahrungen, die wir im Laufe des Lebens gesammelt haben, führen zu Annahmen, mit denen wir die Welt um uns herum erklären. Nun ist es wirklich schwer, diese Annahmen auszuklammern und es wird auch nie zu 100 Prozent gelingen, aber indem man sich bewusst ist, auch solche Annahmen zu haben, kann das Beobachtete besser infrage gestellt werden. Dazu zählt auch, dass die Dinge, deren Antworten man ganz sicher kennt, trotzdem hinterfragt werden und man zuhört, was andere dazu sagen haben.

Eigene Erfahrungen sollten hinten angestellt werden

Fragen nach dem Was, Wie und Warum

Die Basis unserer Kreativität ist Neugier. Wer die Welt mit offenen Augen betrachtet, wird ständig neue Dinge entdecken, die es lohnt, näher zu betrachten. Dazu zählt auch die Suche nach Motiven, die das Verhalten und das Denken eines Menschen bestimmen. Wenn man sich diese ansieht, führt der Weg zu wirklich erfolgreichen Produkten und Services.

Was sind die Motive, die das Handeln und Denken dieses Menschen bestimmen?

Man muss bei einer Beobachtung genau überlegen, was genau man gesehen hat. Auch muss man dabei darauf achten, diese Beobachtung nicht gleich zu kategorisieren oder zu bewerten. Man muss sich gezielt fragen, „Was“ man beobachtet hat: Durch die Frage nach dem Was bekommt man einen Blick für die Details dessen, was passiert ist.

Mit der Frage nach dem „Wie“ – also wie eine Person vorgeht – wird das Verhalten analysiert und daraus neue Rückschlüsse gezogen. Das

Fragen nach dem „Warum“ wiederum führt zu den zugrundeliegenden Motivationen und Wertvorstellungen der Zielperson.

Kontrolle, ob die eigenen Vermutungen richtig sind im Gespräch mit der Zielperson

All diese Vermutungen müssen in einem weiteren Schritt getestet werden, indem man die Zielperson darauf anspricht und hinterfragt, ob man richtig damit liegt. Im Gespräch kann man auch gemeinsam reflektieren, was das für die Fragestellung und eine mögliche Lösung bedeuten könnte.

Beobachtungen und Studien mit Fotos und Videoaufnahmen

Dem modernen Leben sei Dank trägt jeder Mensch ständig ein Smartphone mit sich, mit dem man ganz wunderbar Fotos oder Videos aufnehmen kann. Ein solches Smartphone eignet sich hervorragend, um es bei der Beobachtung einzusetzen. So können einerseits das Verhalten des Nutzers für das Team dokumentiert und andererseits Emotionen, die in Gestik und Mimik unbewusst wiedergegeben werden, identifiziert werden.

Nutzung des Smartphones, um besonders viele Eindrücke zu sammeln

Damit man möglichst gute Aufnahmen bekommt, filmt oder fotografiert man die Nutzer in ihrer natürlichen Umgebung, um möglichst viele Eindrücke zu sammeln. Wenn man beispielsweise die Beratung in einem Laden verbessern möchte, gilt es, dass zuallererst die Gruppe von Menschen identifiziert wird, die bestimmte Merkmale aufweist, die man sich genauer ansehen möchte. Dazu sucht man dann die Umgebung zu einer Uhrzeit auf, bei der man weiß, dass man sicherlich jemanden antrifft. Wenn man dann die Zielperson beobachtet, sollte man versuchen, den Moment einzufangen, der genauer analysiert werden soll. (Es muss aber unbedingt vorab mit den betroffenen Personen abgesprochen werden, ob das für diese in Ordnung geht und dass das Material nur für die Analyse selbst genutzt werden soll und es nach der Analyse gelöscht wird.)

Diese Aufzeichnungen helfen, auch der Gruppe, zu einem späteren Zeitpunkt, um sich an die genauen Abläufe zu erinnern und dadurch auch selbst wieder die aufgetretenen Gefühle und das dadurch initiierte Verhalten zu rekonstruieren. Mögliche Ideen und Annahmen sollen innerhalb der Gruppe besprochen werden.

Persönliche Foto- und Videotagebücher

Bei dieser Methode bekommt der Nutzer selbst eine Kamera (Video- oder Fotokamera) für einen gewissen Zeitraum überlassen. Dazu bittet man ihn oder sie, die eigenen Aktivitäten während eines bestimmten Zeitraums zu dokumentieren. Der Vorteil dieser Methode ist, dass der

Nutzer nicht durch die Anwesenheit von jemand anderem gestört wird. Allerdings kann sich die Person eventuell gekünstelt oder unnatürlich verhalten, weil ihr die ganze Zeit bewusst ist, dass sie sich aufnimmt (deswegen ist es in den meisten Fällen besser, sich für die Fotokamera zu entscheiden).

Mithilfe dieser Technik gewinnt man so wertvolle Einblicke in das Leben und die Erfahrungen der Zielgruppe. Man kann auf diese Weise die Bedürfnisse und Emotionen gut einfangen und im Auge behalten. Aber Achtung: Nicht alle Nutzer sind geborene Fotografen und verstehen es, gute Fotos zu machen. Oft ist das Material, das man zurückbekommt, nicht brauchbar. Die Durchsicht erfordert also auch eine gewisse Arbeit.

Foto- und Videotagebücher können wertvolle Einblicke liefern

Ich setze in meinen Beratung Fotojournale vor allem dann ein, wenn ich nachher ein Interview mit den Zielpersonen plane. Dadurch habe ich bereits gute Einblicke in das Leben und die Umwelt unserer Zielpersonen erhalten. In den meisten Fällen habe ich dann auch schon Annahmen aufstellen können und bin so in der Lage, Fragen zu stellen, die auch zielgerichtet sind und die schnell zum Kern der Sache kommen.

Empathische Interviews

Die empathischen Interviews sind für mich die wichtigste Methode im gesamten Design-Thinking-Prozess. Dank dieser Methoden kann das Team sich schnell tatsächlich in die andere Person einfühlen. Das bedeutet, dass wir verstehen, fühlen und nachvollziehen können, wie und warum sich eine Person in einer gewissen Situation auf eine bestimmte Weise verhält. Die Herausforderung beim empathischen Interview liegt allerdings darin, dass man sich dazu auch wirklich in die andere Person einlassen muss und bereit sein sollte, deren Welt zu erkunden. Ohne Neugierde und eine gewisse Zuneigung zu dem Gegenüber wird man kaum oder nur wenig Nutzen aus dieser Technik ziehen.

Empathische Interviews ähneln einem Gespräch und sind die wichtigste Methode

Das empathische Interview unterscheidet sich grundlegend von einem „normalen“ Interview. Denn es gibt hier keinen Fragebogen oder strukturierten Ablauf, sondern vielmehr zeichnet das empathische Interview sich dadurch aus, dass es einem Gespräch gleicht, bei dem der Betroffene ermuntert wird, Geschichten, Erfahrungen und Erlebnissen zu einem Produkt, Service oder einer bestimmten Herausforderung zu erzählen. Auf diese Weise erfährt man, welche wirklichen Bedürfnisse, Wünsche, Hoffnungen und Erwartungen die interviewte Person beschäftigt.

Einzelinterviews sind deutlich strukturierter als empathische Interviews

Einzelinterviews können ebenfalls eine produktive Möglichkeit sein, mit Menschen in Kontakt zu treten und Einblicke aus deren Leben zu gewinnen. Ein direktes Gespräch mit den Personen, für die man arbeitet, ist möglicherweise der beste Weg, um Bedürfnisse, Hoffnungen, Wünsche und Ziele zu verstehen. Aber die Fragen und der Ablauf der Interviews sind im Allgemeinen sehr strukturiert und eine Abweichung oder ein Nachfragen ist nur schwer möglich. Das empathische Interview bietet eine gewisse persönliche Intimität und Direktheit, die das klassische Interview nicht hat.

Geschichten ermöglichen ein Verständnis dessen, was und wie Menschen denken und wie sie sich in bestimmten Situationen verhalten. Sie geben uns einen guten Einblick darüber, wie sie die Welt sehen und Dinge nutzen. Im Design-Thinking-Team werden durch die Befragung von unterschiedlichen Personen viele Informationen gesammelt, die auf unterschiedliche Ansätze hinweisen. Diese Geschichten sollten nach der Durchführung unbedingt im gesamten Team geteilt werden, um alle Teammitglieder auf dem Laufenden zu halten.

Bodystorming

Beim Bodystorming werden Szenarien an sich selbst getestet

Es ist eine Sache, Menschen zu befragen und zu beobachten, und eine ganz andere, einen Prozess oder Ablauf selbst zu erleben und zu spüren, wie es sich anfühlt. Bei der Bodystorming-Methode werden verschiedene Szenarien selbst ausprobiert, um sich besser in die Welt der Zielgruppe einzuleben. Wenn man zum Beispiel für ältere Generationen mit Sehproblemen ein Produkt entwickeln möchte, dann nimmt man eine Brille und verschmiert darauf Butter. Wenn man dann durchsieht, bekommt man ein Gefühl dafür, wie sich Sehstörungen anfühlen können. Man kann diese Übung noch steigern, indem man dann einen dicken Handschuh anzieht und versucht, mittels einer Pinzette eine Erbse aufzuheben und in einen anderen Behälter zu geben.

Beim Bodystorming erlebt man die Situation am eigenen Leib und kann sich voll und ganz in die Umgebung des Nutzers einlassen. Der Nachteil dieser Methode ist, dass sie einen erheblichen Vorbereitungsaufwand mit sich bringt. Um sich wirklich in eine andere Person einzufühlen, reicht es nicht, die körperlichen Voraussetzungen zu simulieren – sie müssen auch in der jeweiligen Umgebung platziert werden.

Wann immer wir im Team diese Methode einsetzen, sind die Lösungen viel näher an der Zielgruppe und an deren Bedürfnissen. Oft stellen wir uns dann Fragen wie „Kannst du dich erinnern, wie du dich gefühlt hast,

als du ...“. Das hilft dabei, die eigenen Annahmen wieder nach hinten zustellen und sich ganz in die Welt unseres Gegenübers einzulassen.

Analoge Empathie

Analogien sind ein hervorragendes Mittel, um neue Erkenntnisse zu gewinnen, die uns das Gefühlsleben und die Welt von anderen Personen neu präsentieren. Wenn wir andere Bereiche, Situationen oder Branchen miteinander vergleichen, finden wir oftmals zu Lösungen, an die wir sonst nicht gedacht hätten, weil sie in unserem eigenen Bereich eins zu eins angewendet vielleicht gar keinen Sinn ergeben hätten.

Bei der analogen Empathie wird untersucht, wie andere Branchen mit Problemen umgehen

Zur Anwendung dieser Methode sucht man sich ein Unternehmen oder einen Bereich, das in einem anderen Feld tätig ist. Wenn man beispielsweise in einer Bank an dem Prozess der Kundenbetreuung arbeitet, kann man sich ansehen, mit welchen Prozessen der Lebensmittelhandel in diesem Bereich arbeitet. Dazu wird überlegt, wie die Abläufe beim Kundengespräch dort konkret aussehen und welche Lösungen im Einsatz sind, die man nur zu adaptieren braucht. Man kann auch ähnliche Aspekte herausheben oder sich einfach nur inspirieren lassen.

Checkliste: 10 Fehler bei der Erstellung von Personas

1. Personas entsprechen nicht der echten Zielgruppe (jedes Projekt/Produkt hat andere Zielgruppe).
2. Personas unterscheiden sich nur aufgrund der Demografie (es geht um Werte/Bedürfnisse!).
3. Personas sind zu klischeehaft.
4. Die Eigenschaften der Personas basieren nicht auf echten Interaktionen mit Kunden.
5. Die einzelnen Personas entsprechen eins zu eins einer echten Person.
6. Personas werden perfekt designed (besser mit der Hand zeichnen).
7. Personas werden viel zu umfangreich beschrieben (Beispiel eine 60-seitige PowerPoint-Präsentation).
8. Neue Personas werden nachträglich nicht mehr hinzugefügt.
9. Bestehende Personas werden nachträglich nicht mehr ergänzt.
10. Personas werden von Marketing auf Vorrat erstellt und müssen vom gesamten Unternehmen verwendet werden.

Fazit

Design Thinking bietet großartige Möglichkeiten, um sich in die Welt anderer Menschen einzufühlen. Das Team erhält einen Einblick in die Bedürfnisse, das Denken und das Verhalten der Menschen, für die sie eine Lösung entwickeln möchten. Jede dieser Methoden hat zum Ziel, das Verständnis für die Zielperson zu verbessern und diese so zu erfassen, dass Lösungen erarbeitet werden, die auch wirklich die Probleme der Menschen lösen und so dazu beitragen, deren Welt zu verbessern. Diese Methoden unterstützen dabei, nicht nur Zahlen, Daten und Fakten zu sammeln. Man bekommt vielmehr dadurch auch die Möglichkeit, Erkenntnisse zu gewinnen, die jenseits des Offensichtlichen liegen.

Literatur

[1] Sheppard, B., Sarrazin, H., Kouyoumjian, G., Dore, F. (2018): *The business value of design*. McKinsey Report: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-design/our-insights/the-business-value-of-design> – Zugriff 14.09.2019

Weiterführende Literatur

Brown, T. (2009): *Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation*. Harper Business, New York.

Cooper, A. (2014): *About Face: The Essentials of Interaction Design*. Wiley, New Jersey.

Gerstbach, I. (2016): *Design Thinking im Unternehmen. Ein Workbook zur Einführung von Design Thinking*. GABAL, Offenbach.

Gerstbach, I. (2017): *77 Tools für Design Thinker. Insider-Tipps aus der Design-Thinking-Praxis*. GABAL, Offenbach.

Gerstbach, I. (2018): *Dem Kunden verpflichtet. Mit Empathie und Kreativität Innovationen entwickeln*. GABAL, Offenbach.

Kelley, T. (1999): *Designing for Business, Consulting for Innovation*. *Design Management Journal*.

Kelley, T. (2001): *The Art of Innovation – Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm*. Profile Books, London.

Zielgruppen und Personas: Wer ist eigentlich mein Kunde?

Ömer Atiker

Wenn Sie Ihre Kunden vor sich haben, dann können Sie sie auf den ersten Blick einschätzen. Alter, Geschlecht, Status, Kleidungsstil. Und dementsprechend werden Sie mit ihnen umgehen. Denn wir wollen jeden Kunden nach seinen und ihren Wünschen ansprechen, das macht eine gute Customer Experience ja aus. Die Customer Experience ist dabei alles, was Menschen im Zusammenhang mit unserem Unternehmen erleben. Die offensichtlichen Kontaktpunkte sind natürlich Marketing und Sales, aber eben auch alles andere – von den Gerüchten am Stammtisch über die Verpackung der Produkte bis zur Formulierung des Mahnschreibens.

Im Marketing, wenn wir (potenzielle) Kunden noch nicht sehen, ist das ein Problem. Wie sollen wir wissen, wer genau die Empfänger des Newsletters, die Besucher der Website oder unsere Followers in Social Media sind? Der Datenschutz schiebt da noch einen weiteren Riegel vor und verbietet uns, Daten zu recherchieren, die man uns nicht von selbst übermittelt. Hmmm. Und jetzt?

Zielgruppen

Wir wissen, dass nicht alle Kunden gleich sind, aber noch ist es zu aufwendig, jeden einzelnen Kunden oder Interessenten genau zu beschreiben. Die Lösung: Man bildet Zielgruppen. In eine Gruppe kommen Leute, die ähnlich ticken, die ähnliche Fragen und Bedürfnisse haben, einen ähnlichen Stil und eine gemeinsame Sprache.

So eine Gruppe kann man relativ gezielt ansprechen, auf jeden Fall besser, als wenn man es allen Kunden gleichzeitig recht machen will. Wichtig ist es, dass eine Gruppe immer homogen ist, sich die Leute also auch wirklich ähnlich sind. Gibt es zu viele Unterschiede, sollte man eine Gruppe besser teilen.

Homogenität
bei Zielgruppen
wichtig

Zielgruppen im B2C

Wenn man als Unternehmen an einzelne Menschen, also direkt an die Konsumenten verkauft, dann nennt man das B2C – Business to Consumer. Die bekannteste Zielgruppe im B2C war die werberelevante Zielgruppe der 14 bis 49 Jahre alten Fernsehzuschauer. Seit wir immer mehr online statt vorm Fernseher sind, hat sich das aufgelöst. Erfolgreich etabliert hat sich die Einteilung in Sinus-Milieus in zehn Gruppen von Traditionell bis Expativ, die sich daran orientiert, wie jemand lebt.

Einteilung in Sinus-Milieus in zehn Gruppen von Traditionell bis Expativ

Zusätzlich gibt es viele, ganz unterschiedliche Gruppeneinteilungen und die Amerikaner erfinden dafür immer lustige Abkürzungen. So gibt es die Dinks (Double Income, No Kids), also Paare ohne Kinder, aber mit viel Geld, oder die Lohas mit einem Lifestyle of Health and Sustainability. So ganz genau ist das aber nicht, ein Lohas kann ein vegan lebender Student sein oder die Unternehmerin, die mit dem Porsche zum Biobauernhof fährt. Es gibt Latte Macchiato Moms (sehen Sie sie vor sich?) und für ältere Menschen (das beginnt schon ab 40) lauter Euphemismen, wie Senioren, Silver Surfer und Golden Ager.

Grenzen verschwimmen

Früher waren gesellschaftliche Schichten noch deutlich getrennt. Wer Mercedes fuhr, der kaufte Feinkost und parkte seinen Benz nicht vor dem Aldi. So etwas erregte bis zum Ende des 20. Jahrhunderts noch Aufsehen. Inzwischen sind die Grenzen viel durchlässiger geworden und wer es sich leisten kann, wechselt je nach Stimmung und Situation zwischen Discounter und Delikatessengeschäft.

Gesellschaftliche Schichten sind durchlässiger geworden

Mittlerweile gibt es auch im Discounter Wachtelbrüstchen und Ziegenkäsetaler. Und entsprechend mischt sich hier die Kundschaft: Da stehen Familien mit vielen Kindern und geringem Einkommen neben dem wohlhabenden Unternehmer und dem noch armen Studenten. Wer ist denn hier die Zielgruppe?

Es geht aber noch einen Schritt weiter, denn wir alle sind gleichzeitig Teil mehrerer, ganz unterschiedlicher Zielgruppen. So bin ich (der Autor) mal ein Unternehmer, der etwas fürs Büro einkauft und mal der Vater, der etwas fürs Abendessen seiner Familie holt. Manchmal bin ich der Ehemann auf der Suche nach Blumen für die Gattin, mal brauche ich Bier und Fleisch fürs Grillen unter Männern. Und das alles an derselben Kasse im Supermarkt! Zu welcher Zielgruppe ich gehöre, hängt also stark von der Situation und dem Kontext ab. Leichter fällt es deshalb, wenn wir unsere Zielgruppen an gleichen Bedürfnissen orientieren. Es

Zielgruppe hängt vom Kontext ab

zählt nicht, wer ich bin, sondern was ich brauche. Zielgruppen vereinen Menschen mit gleichen Bedürfnissen.

Ausnahme: Der Handel

Die meisten Konsumentenprodukte gelangen über den Handel an die Kunden, sei es im Einzelhandel (wie bei Lebensmitteln und Kleidung), im Fachhandel und bei Handwerkern (wie bei Sanitär und Elektro) oder online. Als produzierendes Unternehmen hat man dann im Grunde zwei Arten von Kunden:

- Die Endkunden, die das Produkt nutzen.
- Die Händler, die es vertreiben.

Die Endkunden achten auf Qualität, Preis und Marke, die Händler auf Umsatz, Marge und Verfügbarkeit. Je nach Vertriebskanal müssen diese Gruppen völlig unterschiedlich angesprochen werden. Im Grunde fallen aber Händler in eine ganz andere Kategorie, nämlich das B2B.

B2B- und B2C-Kunden müssen unterschiedlich angesprochen werden

Zielgruppen im B2B

Im B2B wird es etwas komplizierter als im Geschäft mit dem Konsumenten. Bei Business to Business verkaufen Unternehmen nicht an Privatkunden, sondern an andere Unternehmen. Verkauft wird dabei alles Mögliche, wie Maschinen, Vorprodukte, Rohstoffe oder Dienstleistungen aller Art.

Hier werden Zielgruppen meistens nach der Unternehmensgröße gebildet, wie der Anzahl der Mitarbeiter oder dem Umsatz. Die Kunden (Unternehmen) müssen sich das Angebot ja auch leisten können. Andere Aspekte sind die Branche (wie Automobilzulieferer) oder die räumliche Nähe. Bestehende Kunden kann man auch nach dem heutigen oder möglichen Umsatz einteilen, man spricht dann meist von A-, B- und C-Kunden.

Kunden werden nach Umsatz in A-, B-, und C-Kunden eingeteilt

Für eine sehr grobe Einteilung ist das nützlich. Wenn ein Unternehmen Raffinerien oder Kreuzfahrtschiffe baut, dann ist ein Handwerksbetrieb sicher kein Abnehmer. Die Verkäufer sollen ihre Zeit ja dort verbringen, wo Umsatz und Gewinn auf sie warten. Und in vielen Branchen ist eine räumliche Nähe zum Kunden sinnvoll, weil man sonst mehr Zeit mit Reisen verbringt als mit Arbeiten und Geldverdienen.

In der Praxis sind solche Unterteilungen meist zu grob. Viele Unternehmen schielen zum Beispiel nur auf die Größe, weil sie Kaufkraft signalisiert. Dann sind die großen Konzerne mit ihren Milliardenumsätzen natürlich besonders attraktiv. Aber das Geld von kleineren Unternehmen stinkt

ja auch nicht. Also definiert man eine Zielgruppe wie „Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern“. Und hat damit nicht wirklich etwas erreicht.

Zielgruppen
nur nach Unter-
nehmensgröße
einzuteilen ist
nicht sinnvoll

Denn als Zielgruppe ist eine solche Definition völlig ungeeignet. Ein Reinigungsunternehmen kann 10.000 Mitarbeiter haben, aber nur ein paar Dutzend Menschen im Büro. Ein Industriebetrieb mit 10.000 Mitarbeitern arbeitet im Gegensatz dazu wie ein Konzern und ist international in mindestens 20 Ländern aktiv. Eine große Behörde muss für jede größere Anschaffung eine Ausschreibung machen. Ein Händler macht hohe Umsätze mit relativ wenigen Mitarbeitern und niedriger Marge, bei Beratern ist es genau umgekehrt. Ein Mittelständler mit 300 Menschen baut hochwertige Produkte für einen Nischenmarkt und hat seine Menschen vor allem in der Produktion, eine gleich große Unternehmensberatung beschäftigt mindestens 200 Akademiker.

All diese Unternehmen haben ganz unterschiedliche Bedürfnisse. Und auch ganz unterschiedliche Wege bei der Beschaffung, andere Entscheidungsträger, andere Prozesse, andere Anforderungen. Es ist einfach nicht möglich, all diese Unternehmen mit derselben Ansprache gut zu erreichen. Also muss man Zielgruppen definieren, deren Mitglieder dieselben Bedürfnisse haben.

Praxis: So definieren Sie Zielgruppen

Dazu beginnt man mit einer Übersicht der Kunden. Was sind das für Menschen bzw. Unternehmen? Wie viele sind es? Was sind gute Unterscheidungskriterien? Oft hat der Vertrieb schon eine Einteilung aus dem Bauch heraus gemacht, also fragt man die Kollegen dort. Je nachdem, ob es um B2C oder B2B geht, gibt es dann verschiedene Vorgehensweisen. Fangen wir an mit Unternehmen als Zielgruppe.

Zielgruppen definieren im B2B

Die Einteilung nach Größe oder Branche ist meist ein guter erster Schritt. Die Liste sollte also nach kleinen, mittleren und großen Unternehmen geordnet sein. Dabei muss klar definiert werden, was genau denn „klein“, „mittel“ und „groß“ ausmacht. Das Merkmal kann die Anzahl der Mitarbeiter sein, der Umsatz, der Marktanteil, die Bekanntheit oder die Art der Kunden. Wichtig ist, dass ein Merkmal gewählt wird, mit dem man auch unbekannte Firmen schnell einschätzen kann.

Das richtige
Merkmal
erleichtert die
Einschätzung von
Unternehmen

Die Gruppen müssen nicht alle auf derselben Skala liegen. Ein typisches produzierendes Unternehmen hat zum Beispiel diese Zielgruppen:

- **Große Industriekunden**
die wie Konzerne organisiert sind und entsprechend einkaufen, anonymisiert und in festen Prozessen.
- **Mittlere Industriekunden**
bei denen das Gesamtpaket und der persönliche Kontakt wichtiger sind.
- **Große Händler**
die sich einmal von der Qualität von Produkt und Prozessen überzeugen und dann nur noch über Menge und Preis sprechen.
- **Kleine Kunden**
Firmen aller Art, die gelegentlich mal ein paar passende Bauteile brauchen.

Wenn es am Ende drei bis fünf Gruppen sind, dann ist das gut, zu viele Gruppen machen nur unnötigen Aufwand. Die Unternehmen jeder Gruppe sollten untereinander ähnliche Strukturen haben – gleiche Bedürfnisse, gleiche Ziele, eine ähnliche Art zu kommunizieren und einzukaufen.

Zu viele
Zielgruppen
machen unnötig
Aufwand

Zuordnung zur Zielgruppe

Da die Gruppen auf Basis der heutigen Kunden gebildet werden, sollten einem zu jeder Gruppe sofort ein paar Beispiele einfallen. Mit einer Beschreibung wie „Gruppe A sind Firmen wie die Schmidt AG, Gruppe B eher Meyer KG und Müller GmbH“ ist die Definition sehr greifbar verankert. Damit lässt sich arbeiten.

Wenn man im Einzelfall einmal zweifelt, in welche Gruppe ein Unternehmen gehört, kann man seinem Bauchgefühl folgen. Es gibt Firmen, die nominell zu Gruppe A gehören, sich aber wie Mitglieder von Gruppe B verhalten. Diese zählt man dann einfach zu Gruppe B.

Im Zweifel auf
das Bauchgefühl
hören

Als letzten Test wird überprüft, ob die Definition vollständig und eindeutig ist. Vollständig ist sie, wenn nicht mehr als ein paar Prozent der Kunden keiner Gruppe zugeordnet werden können. Wenn man mehr als zehn Prozent nicht fassen kann, muss man an der Definition arbeiten. Sollte das gar nicht gehen, wird eine Gruppe „Sonstige“ gebildet. Hier

sammelt man, was in keine andere Gruppe passt – es dürfen aber keine großen oder wichtigen Kunden hier versammelt werden!

Eindeutig ist die Einteilung, wenn man einen neuen Kunden immer schnell und einfach einer Gruppe zuordnen kann. Dazu überlegt man sich ein paar Wunschkunden und schaut, ob das klappt. Wenn ja, ist die Einteilung eindeutig und damit praxistauglich.

Zielgruppen definieren im B2C

Im B2C erfolgt die Einteilung in Zielgruppen ganz ähnlich. Der größte Unterschied ist, dass man meist sehr viel mehr Kunden hat als im B2B, man muss also schneller Gruppen bilden. Da man die Kunden meist nicht persönlich kennt (und rechtlich auch nicht allzu viele Daten über sie sammeln darf), muss man sich im B2C auf das Verhalten der Kunden richten. Mit einem Webshop kann man zum Beispiel die folgenden Kundengruppen haben:

Im B2C-Sektor
müssen Gruppen
schneller gebildet
werden

- **Heavy User**

Die Menschen kaufen mindestens zwei Mal pro Monat im gleichen Shop ein, meistens die gleichen Produkte und mit einem bestimmten, mittleren bis hohen Umsatz.

- **Stammkunden**

Die kommen etwa alle drei Monate in den Shop, also weniger oft, aber trotzdem regelmäßig. Sie sind für Neues durchaus offen.

Gelegenheitskäufer

- Die Menschen kommen nur selten (ein bis zwei Mal im Jahr), machen dann aber eher große Einkäufe.

Window Shopper

- Das sind Besucher, die viele Produkte in den Warenkorb legen, davon aber nur einen Bruchteil kaufen – und vom Rest mehr als die Hälfte retournieren.

- **Einmalkunden**

Die melden sich an, kaufen und werden danach nie wieder gesehen.

Eine solche quantitative Einteilung ist recht einfach, da sie auf beobachtbarem Verhalten basiert. Und man kann damit das Marketing besser auf die Menschen abstimmen. Man kann versuchen, den Umsatz mit Stammkunden zu vergrößern oder die Gelegenheitskäufer wieder zurück in den Shop bringen. Das ist schon deutlich effizienter, als alle Kunden mit derselben Ansprache zu beglücken.

Qualitative Merkmale im B2C

Was jetzt hier noch fehlt sind die Hintergründe. In einer Gruppe können ganz unterschiedliche Menschen zusammenkommen, die zwar ähnlich kaufen, aber ganz verschieden angesprochen werden wollen. Jemand kauft regelmäßig größere Mengen Bastelmaterial – ist das eine Großmutter, die viel mit ihren Enkeln macht, ein Kindergarten, der Verbrauchsmaterial ordert oder ein Schreibwarenladen, der die Produkte als Ergänzung seines Sortimentes braucht? (Und hier sieht man, dass sich zuweilen auch noch B2B und B2C vermischen.)

Wenn es gelingt, die Zielgruppen nicht nur quantitativ, sondern qualitativ zu erfassen, kommt man später einen großen Schritt weiter. Man kann sich die Lebenssituation der Menschen vorstellen, man weiß, welche Bedürfnisse (an Produkten, aber auch an Kommunikation) diese Menschen haben. Qualitative Aspekte bekommt man aus den Kundenkontakten, aus dem Bereich Service & Support, aus offenen Quellen wie Nutzerforen oder Blogs (gegebenenfalls sogar dem eigenen Blog) oder der klassischen Marktforschung.

Zielgruppen
auch qualitativ
erfassen

Eine qualitative Einteilung kann im Bastelshop dann so aussehen:

- **Eltern und Großeltern**
von kleinen Kindern, die mit einem bis drei Kindern regelmäßig basteln.
- **Ausprobierer**
die gerne mal basteln möchten und noch unsicher sind, ob es etwas für sie ist.
- **Professionelle Verbraucher**
Institutionen wie Kindergärten, Kitas und Schulen.
- **Händler**
die Besonderheiten für ihr eigenes Sortiment suchen.

Wie bei den Unternehmen muss man auch im B2C sicher sein, dass man einen bestimmten Kunden (oder Neukunden) schnell und ohne große Zweifel einer der Gruppen zuordnen kann.

Neue Horizonte: Wie Sie neue Zielgruppen definieren

Die bisherige Einteilung war recht einfach, da sie auf bestehenden Kunden beruht. Man weiß (mehr oder weniger gut), wer diese sind und was sie bewegt. Schwieriger wird es, wenn ganz neue Zielgruppen erschlossen werden sollen.

Der übliche Weg ist organisches Wachstum – man hat ein, zwei Kunden in einem neuen Bereich, sieht das Potenzial und beschließt, diesen Bereich weiter auszubauen. Dann ist es einfacher, denn man hat konkrete Vorbilder, an denen man sich bei der Definition der Zielgruppe orientieren kann.

Ein anderer Weg ist die „Zellteilung“, bei der sich eine bestehende Gruppe als zu groß und inhomogen erweist, sodass es sinnvoll wird, diese in zwei getrennte Gruppen aufzuteilen. Mit der Teilung erhält man zwei Gruppen, die in sich wieder deutlich homogener sind und die so viel gezielter angesprochen werden können.

In beiden Fällen sollte man schauen, ob es noch weitere Kunden in anderen Gruppen gibt, die in einer der neuen Gruppen besser aufgehoben sind. Die Gruppeneinteilung sollte natürlich nicht ständig schwanken, das führt zu Verwirrung – aber die Einteilung ist immer etwas Lebendiges, das sich im Laufe der Zeit verändert.

Eine dritte Möglichkeit ist eine komplett neue Zielgruppe. Davor sollte man sich aber genau fragen, warum man eine solche Zielgruppe erschließen möchte. Denn das bedeutet den Eintritt in einen ganz neuen Markt, mit neuen Regeln und neuen Kunden mit neuen Erwartungen. So etwas erfolgreich umzusetzen ist sehr, sehr schwierig.

Das lebende Klischee: Personas

Zielgruppen sind ein guter erster Schritt. Aber am Ende verkaufen wir nicht an Zielgruppen, sondern an Menschen. Im B2C ist das einfach, da sind Zielgruppe und Persona oft identisch. Aber statt zu sagen „wir verkaufen an junge Mütter“ erfinden wir eine Kunstfigur, die dieser Gruppe am besten entspricht. Und diese Figur nennt man Persona, manchmal auch Buyer Persona.

Also, wie alt ist diese „junge Mutter“? 19 oder 23? Ist das ihr erstes Kind? Welchen Bildungsstand hat sie? Was macht sie beruflich? Wie sieht ihr familiäres Umfeld aus? Wie wohnt sie, was kauft sie ein? Man kommt so zu einem konkreten Menschen, den man verstehen und mit dem man reden kann.

Das Schöne ist, dass man sich dabei herrlich aus der Schublade der Klischees bedienen kann. Denn in den allermeisten Fällen kennen wir typische Vertreter dieser Gruppe, haben sofort ein entsprechendes Bild

Gruppen-
einteilungen
dürfen sich
ändern, sollten
aber nicht zu
stark schwanken

Buyer Personas
entsprechen
der jeweiligen
Zielgruppe

vor Augen. Wenn man gemeinsame Bekannte oder passende Kollegen hat, kann man sich sogar abstimmen, wer dem Typus am besten entspricht.

Personas im B2B

Im B2B sind Personas noch weit wichtiger. Denn man verkauft ja auch hier an Menschen, die für ihr Unternehmen eine Entscheidung treffen. Und wer ist das Gegenüber? Ist es ein Projektleiter, der etwas umsetzen muss, eine Abteilungsleiterin mit konkretem Bedarf? Ist es ihr Assistent, jemand im Einkauf oder der Geschäftsführer selbst? Je nach Persona muss sich die Kommunikation auf ganz unterschiedliche Themen richten. Der Projektleiter will das beste Tool, die Abteilungsleiterin will Zuverlässigkeit, der Geschäftsführer möglichst wenig Details und einen guten Preis. Und das im selben Unternehmen!

Persona
bestimmt die
Kommunikation

Man beginnt im B2B daher zuerst damit, die Personas in der Kundenorganisation zu bestimmen. Mit welchen Menschen hat man pro Zielgruppe üblicherweise zu tun? Wen hat man oft am Telefon, wer schreibt einem Mails, wer sitzt einem in Gesprächen gegenüber? Es kann übrigens gut sein, dass einem während des Erstkontaktes in der Akquise ganz andere Menschen gegenüber sitzen als die, die man nachher als Kunden hat. Natürlich sollten diese auch am Entscheidungsprozess beteiligt sein, aber bei Erstkontakten geht es meist in der Hierarchie noch ein, zwei Stufen höher. Der Chef will sicher sein, dass der Lieferant etwas taugt, bevor er den Alltag seinen Mitarbeitern überlässt.

Also: Wer macht den Erstkontakt und sammelt erste Informationen, wer begleitet das Entscheidungsverfahren und wer trifft am Ende die Entscheidung? In den meisten Zielgruppen gibt es ein bis zwei Schlüsselpersonen, die typischerweise an einem solchen Projekt beteiligt sind. Wenn das bestimmt ist, ist die Definition der Personas für B2B und B2C fast identisch.

Definition von
B2B- und B2C-
Personas fast
identisch

Praxis: So definieren Sie Personas

Jede Persona hat ein Alter, ein Geschlecht, eine bestimmte Ausbildung. Einen Job oder eine andere Tätigkeit, die den Tag in Anspruch nimmt und oft ein gewisses Einkommen. Wie wohnt die Persona – allein, mit Familie, im Plattenbau oder Bungalow? Es geht immer um das Typische, den Durchschnitt, um das, was die meisten gemeinsam haben. Das schreibt man konkret auf einen Steckbrief, am Flipchart oder auf A4: Projektleiter, 38 Jahre, männlich, Abschluss in BWL. Der Persona sollte

ein passender, ruhig ungewöhnlicher Namen gegeben werden. Das hilft später ungemein, sich mit den Personas zu identifizieren.

Bei der Definition
der Personas
ist Empathie
geboten

Zu jeder Persona gehört auch eine charakterliche Einschätzung. Ist jemand eher ein dominanter, ein sozialer oder ein sachlicher Typ? Eher konservativ oder eher ein Entdecker? Ist Status wichtiger oder Harmonie? Was für eine Beziehung führt er oder sie, welche Zeitung liest er, welches Auto fährt sie? Man muss ein Gefühl dafür entwickeln, wie das Gegenüber tickt.

Hippokrates unterschied vor über 2000 Jahren schon Sanguiniker und Melancholiker, Choleriker und Phlegmatiker. Man kann sich dieses oder ein moderneres Modell nehmen, das man kennt und mit dem man sich wohlfühlt. Gut funktionieren Farben, zum Beispiel Rot für dominant, Blau für sachlich – „Wolfgang ist eher ein blauer Typ mit roten Anteilen“. Man braucht dabei kein komplettes, detailliertes Persönlichkeitsprofil zu erstellen, eine grobe Einordnung reicht völlig. Meist macht so ein Prozess ziemlich Spaß, man lästert über seine Kunden und kann dabei herzlich mit den Augen rollen.

Aussortieren

Wenn alles klappt, hat man pro Zielgruppe ein bis zwei Personas definiert. Jetzt muss ausgesiebt werden. Ist die Zielgruppe auch in Zukunft relevant? Es gibt alte Branchen, die jetzt nicht mehr im Fokus stehen. Kleine Unternehmen, mit denen man keine Geschäfte mehr machen will. Oder eine im Vergleich einfach unwichtige Persona. Die alle kann man getrost beerdigen, da man nicht mehr aktiv mit ihnen zu tun haben will.

Wie wertvoll
ist die Persona
für das
Unternehmen?

Als Letztes schreibt man zu jeder Persona, welchen Anteil am Umsatz sie macht – oder machen sollte. Statt Umsatz kann man auch den Gewinn verwenden, das Wachstumspotenzial oder die politische Bedeutung. Hauptsache, die Kennzahl passt zum Rahmen des Unternehmens und ist für jede Persona leicht zu ermitteln. Man verteilt Prozente und versucht, am Ende auf eine Summe von 100 Prozent zu kommen.

Drei bis fünf
Personas sind das
Optimum

In diesem Prozess stellt man fest, dass einige Personas doch nicht so wichtig sind, wie gedacht. Und anhand der Prozente hat man auch gleich einen Überblick, wie viel Aufwand in die Kommunikation mit dieser Persona gesteckt werden sollte. Optimal ist es, wenn man am Ende drei bis fünf Personas hat. Das bedeutet genügend Vielfalt, aber nicht zu hohe Komplexität.

So nutzen Sie Ihre Personas

Die Anwendung ist ganz einfach. Man überlegt bei jedem Touchpoint (jeder Situation, die der ein Kunde mit dem Unternehmen in Berührung kommt), welche Persona hier vorbeikommt und wie man mit ihr umgeht.

Im Marketing, also vor dem Verkauf, geht es darum, wie man seine Texte formuliert, welche Bilder die Persona ansprechen, welche Themen für sie relevant sind. Welche Fragen und Probleme hat die Persona und wie kann man ihr dabei helfen? Was hört, sieht, liest sie gerne und was hat man ihr zu bieten?

Ganz wichtig ist auch die Wahl des passenden Kanals und Mediums. Wo kann man sie erreichen? Den Konzernchef findet man vermutlich nicht so schnell auf Instagram, aber vielleicht beim Marathon, beim Golfturnier oder in der Senator Lounge am Flughafen. Man erkennt, dass man manche lieb gewonnenen Marketingkanäle gar nicht mehr bedienen muss, weil sich dort keine der Personas tummelt. Verblüffend, leicht irritierend, aber es spart eine Menge Zeit und Arbeit.

Welche Touchpoints sind relevant?

Im Vertrieb nutzt man die Personas, um Präsentationen, Angebote und Materialien genau auf den Bedarf und den Charakter der Kunden abzustimmen. Im Service achtet man auf Kenntnisstand und Kontext der Kunden. In der Entwicklung bei der Konzeption und dem Produktdesign. Und so weiter – wo ein Kunde, da eine Persona.

Die Persona zeigt einem

- WIE man kommuniziert (Tonalität, Umfang/Tiefe, Gestaltung)
- WAS man kommuniziert (Inhalte, Themen, Stories)
- WO man kommuniziert (Kanäle, Medien, Events)

Wo ein Kunde, da eine Persona

Ein letzter Hinweis:

Man darf nie vergessen, dass eine Persona zu Beginn nur ein Bündel von Annahmen ist. Diese Annahmen muss man validieren! In Gesprächen mit den Kollegen in Vertrieb, Kundendienst, Hotline erfährt man, ob diese Annahmen wirklich stimmen. Und nichts geht über echte, gründliche Kundenkontakte, um sein Gegenüber wirklich zu verstehen.

Als raus aus dem Büro und ran an die Kunden. Für eine bessere, genauere und wertvollere Kommunikation!

Weiterführende Literatur

Atiker, Ö. (2017): In einem Jahr digital. Wiley VCH.

Atiker, Ö. (2018): Das Survival-Handbuch digitale Transformation, Campus.

Atiker, Ö., Luna, D. C. (2019): 30 Minuten Digitale Innovation, Gabal.

Newsletter, Blog, Videos und alles Mögliche auf www.atiker.com: <https://atiker.com/>.

Buyer Personas: So werden sie von situativen Personas abgelöst

Ralph Hünermann, Alexandra Delbeck, Sven Verborg

Eine junge Dame mittleren Alters sitzt mit ihrem Laptop auf der Couch und geht ihrem liebsten Hobby nach: Onlineshopping! Dabei hält sie ihre Kreditkarte in der Hand und lässt ihren Blick stolz über die vielen bunten Einkaufsstüben schweifen, welche auf dem Boden ihres stylischen Wohnzimmers verteilt stehen.

Eine Situation, welche mit dem Titel „Kundin beim Onlineshopping“ in zahlreichen Stockfotos im Netz auftaucht und eine Customer Experience zeigt, wie sie im Lehrbuch steht: unbeschwert, entspannt und vollkommen reibungslos. Doch die Realität sieht leider anders aus! Denn tatsächlich läuft der virtuelle Shoppingtrip nur bei den wenigsten Kunden so routiniert und bequem ab, wie es zahlreiche Fotos im Web vermuten lassen.

Bei der Vielzahl an E-Commerce-Nutzern, welche im Jahre 2018 bei 72,8 Millionen lag, lassen sich nicht alle Kunden über einen Kamm scheren [1]. Vielmehr befinden sich User in der Realität in den unterschiedlichsten Shopping-Situationen, verfolgen verschiedene Gründe für den Onlineeinkauf und haben vielfältige Persönlichkeiten: Die einen sind vielleicht eher unsicher, wollen mit genauen Informationen versorgt werden und zögern den Kaufprozess an ihrem alten Computer über Tage hinaus. Die anderen tätigen beispielsweise den Bestellvorgang nebenbei mit dem Smartphone, sind eher desinteressiert und beabsichtigen lediglich eine schnelle Erfüllung ihres Bedarfs. Deutlich wird der Unterschied der User vor allem anhand der Sinus-Milieus unserer Gesellschaft (Abbildung 1). Diese ermöglichen ein reales Bild über Befindlichkeiten, Orientierungen, Werte und Einstellungen der Bevölkerung [2].

72,8 Millionen
E-Commerce-
Nutzer

Die Sinus-Milieus® in Deutschland 2018

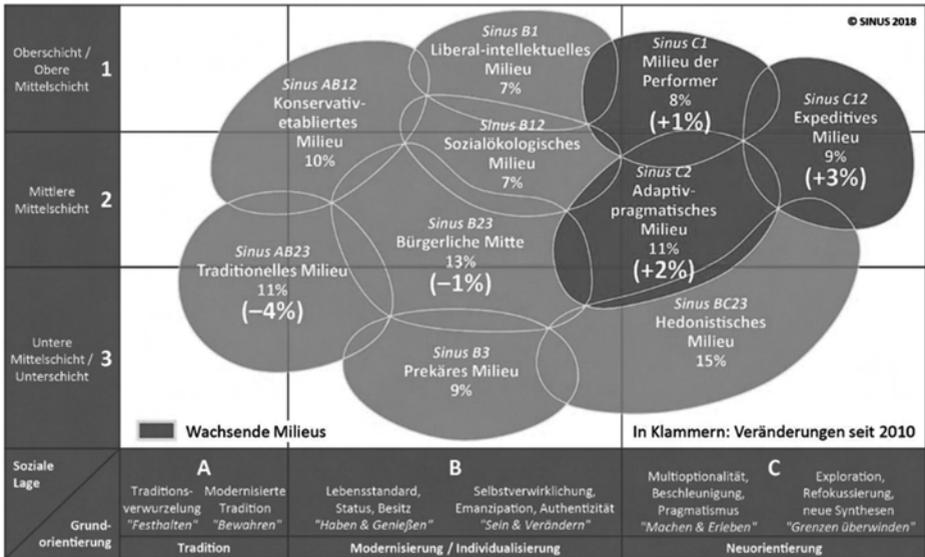


Abb. 1: Sinus-Milieus 2018 [2].

Für eine hervorragende Customer Experience gilt es, alle diese verschiedenen Käufereigenschaften bedienen zu können. Dies ist jedoch nur möglich, wenn Onlinehändler ihre Kunden sehr gut kennen und sich mit ihrer Zielgruppe bekannt machen!

Der Zielgruppe mit Personas ein Gesicht geben

Wer gehört zur Hauptkäufergruppe?

Anhand einer umfangreichen Datenanalyse aller Aufträge, Anfragen und historischen Käufe lässt sich rasch herausfinden, wer eigentlich zur Hauptkäufergruppe gehört. Diese ist vielleicht „zu gleichen Teilen männlich wie weiblich, zwischen 25 und 60 Jahren alt, verfügt über ein monatliches Bruttoeinkommen von 2500 Euro und hat einen qualifizierten Schulabschluss.“ Doch schnell wird deutlich, dass zwar circa 60 Prozent aller User in dieses Raster fallen, jedoch sowohl die hippe Studentin als auch den konservativen Rentner gleichermaßen einbezieht. Eine effiziente, individuelle Zielgruppenansprache ist so garantiert nicht möglich!

Um die enormen Differenzen zwischen Bedürfnissen und Wünschen dieser Extrem-Zielgruppe zu berücksichtigen, verwenden viele Onlinehändler sogenannte Buyer Personas für ihren Onlineshop. Diese entwickeln sich aus der Zielgruppendefinition heraus und stellen den Kern des Kundenstammes dar. So gelten sie als virtuelle, fiktive Stellvertreter der Hauptkäufergruppe. Die Formulierung sollte dabei so anschaulich und plastisch wie möglich erfolgen, damit ein unverwechselbares, charakteristisches Bild vom Menschen entsteht. Diese Beschreibungen berücksichtigen sowohl Bedürfnisse und Wünsche als auch Ängste und Barrieren der Kunden [3].

Buyer Personas sind fiktive Stellvertreter der Hauptkäufergruppe

Das Buyer Persona Template

Für die Entwicklung der Buyer Persona lässt sich auf ein Persona Template zurückgreifen. Mithilfe dieser „Vorlage“, welche im Grunde eine Personenbeschreibung oder einen detaillierten Steckbrief darstellt, lassen sich alle wichtigen Daten der fiktiven Person zusammentragen. Die Basis dieser bilden vier Hauptkategorien:

- **Demografie:** Dabei werden das Alter, Geschlecht sowie der aktuelle Familienstand einer Persona definiert.
- **Sozioökonomie:** Hier werden sozioökonomische Variablen wie beispielsweise Bildungsstand, Beruf und Einkommen der Persona abgebildet.
- **Psychografik:** Die psychografischen Faktoren können Weltanschauung, Motivation, Interessen und den Lebensstil der Persona umfassen.
- **Kaufverhalten:** Das Kaufverhalten wird zum Beispiel durch Anforderungen wie Käufertyp, Informationsquellen oder Kaufbarrieren definiert.

Je nach Einsatzzweck, Branche oder Unternehmen lassen sich diese Kategorien in ihrer Informationstiefe weiter ausbauen. Für die Erstellung der Persona sollte sich an realen Daten bedient werden. Hierfür ist es vorab wichtig, so viele Informationen wie möglich über Kunden zu sammeln. Hilfreich können beispielsweise Onlineumfragen oder Kundenrezensionen in sozialen Medien sein [3]. Wie ein mögliches Template letztendlich aussehen kann, ist der Abbildung 2 zu entnehmen.

Viele Informationen erweitern das Template

Buyer Persona Template		
Name: Foto: 	Demografie: <ul style="list-style-type: none"> - Geschlecht: - Alter: - Studium: - Beruf: - Einkommen: - Lebensstatus: 	Interessen: <ul style="list-style-type: none"> - Aktivitäten: - Soziale Medien: - Lebensstil: - Weltanschauung:
Anforderungen:	Barrieren:	Informationsquellen:

Abb. 2: Beispielhaftes Buyer Persona Template.

Buyer Personas im Onlinehandel

Ist die Persona einmal definiert, sollten Folgemaßnahmen eingeleitet werden, um das Bild der Persona in allen Unternehmensbereichen zu integrieren. So bekommen sowohl Marketing- und Sales-Mitarbeiter als auch Developer und UX-Designer eine klare Vorstellung der Hauptzielgruppe und können ihr tagtägliches Geschäft danach ausrichten und optimieren.

Hilfreich können hier beispielsweise Präsentationen und Workshops sein, in denen gemeinschaftlich relevante Anwendungsfelder im Unternehmen identifiziert werden. Diese können die Website-Gestaltung, den Kunden-Support, Marketingkampagnen sowie die effiziente Anordnung der Produkte im Shop umfassen. Die gemeinschaftliche Integration der Buyer Persona in alle Unternehmensbereiche soll eine einheitliche, konsistente Customer Experience entlang allen Kundenkontaktpunkten schaffen [4].

Integration
in alle Unter-
nehmensbereiche
schafft einheit-
liche Customer
Experience

Das Persona-Problem

Obwohl die Buyer Personas bis hierher einen sehr positiven ersten Eindruck hinterlassen haben, zeigen sie bei der tatsächlichen Anwendung schnell ihr wahres Gesicht. Denn sobald Onlinehändler anfangen, ihren Shop nach der definierten Hauptzielgruppe auszurichten, beginnen sie

gleichzeitig, sich sehr stark einzuschränken. Deutlich wird dies anhand von zwei Punkten:

Als erstes beläuft sich die Definition der Buyer Persona ausschließlich auf Eigenschaften, historische Anfragen und Verkäufe von circa zehn Prozent der Bestandskunden, oftmals sogar nur ein bis drei Prozent. Denn nur diese haben sich vor dem Check-out per Log-in zu erkennen gegeben. Lediglich von diesem geringen prozentualen Anteil der User lassen sich personenbezogene Daten für die Anfertigung eines aussagekräftigen Persona-Steckbriefs nutzen.

Die persönlichen Informationen der restlichen 90 Prozent der User, welche anonym im Onlineshop surfen, können nicht bei der Definition der Buyer Persona berücksichtigt werden. Durch Analytics-Tools lässt sich für diese unbekannte Nutzergruppe lediglich herausfinden, aus welchen Regionen sie kommen, welche Browser sie präferieren oder mit welchem Device sie surfen [5].

Aus diesem Grund ist es kaum möglich, von einer definierten Persona auf die Allgemeinheit eines Onlineshops zu schließen. Onlinehändler bremsen sich also selber aus, indem sie ihre Shop-Performance auf einen minimalen Teil ihrer Kunden ausrichten und damit für den Großteil ihrer Kunden wenig individuell auftreten.

Des Weiteren ist diese besagte Individualität der Customer Experience nur erreichbar, wenn der Kunde mit all seinen Eigenschaften und Wünschen der definierten Persona entspricht. Hier wird jedoch nicht berücksichtigt, dass Bedürfnisse und Interessen eines Kunden je nach Shopping-Situation stark variieren können. Zum Beispiel können Trivialitäten wie äußere Einflüsse (Blogs, Videos, Nachrichten), Trends, Events oder bereits die Anschaffung eines Geschenks, die Interessen eines Onlineshoppers stark beeinflussen.

Dazu ein Beispiel: Der fiktive Onlineshop „Fashion Union“ hat viel Zeit und Geld investiert, um die richtige Buyer Persona zu definieren. Nach einigen Recherchen und vielen Analysen hat sich schließlich herausgestellt, dass die Hauptzielgruppe unter die sogenannten „Cultured Elites“ fällt und als „Classic-Persona“ hervorgeht. Dies sind erfolgreiche, gebildete Individuen, welche stolz auf ihren Status und ihr Wissen sind. Sie vermitteln dies durch klassische Designermarken und Schnitte, deren Ausgefallenheit nur den Eingeweihten auffällt.

**Buyer Personas
schließen
Großteil der
Kunden aus**

**Bedürfnisse eines
Kunden variieren
stark**

Der dazu erstellte Persona-Steckbrief stellt Rebecca dar. Sie ist 30 Jahre alt und findet ihre Inspirationen über soziale Medien wie Facebook und Instagram. Ihren Shopping-Trip beginnt sie meist unterwegs mit ihrem Handy auf dem Weg zur Arbeit, da sie wenig Zeit hat. Sie beendet ihn allerdings in der Regel erst nach Feierabend mit ihrem Laptop. Eine gute Customer Experience verbindet sie damit, dass sie die neusten Business-Outfits ihrer Lieblingslabels problemlos findet und ihr Neuheiten auf Anhieb angezeigt werden. Der besagte Onlineshop ist nun in der Lage, sämtliche Touchpoints entlang der Customer Journey an Eigenschaften und Bedürfnisse dieser Buyer Persona anzupassen (Abbildung 3).

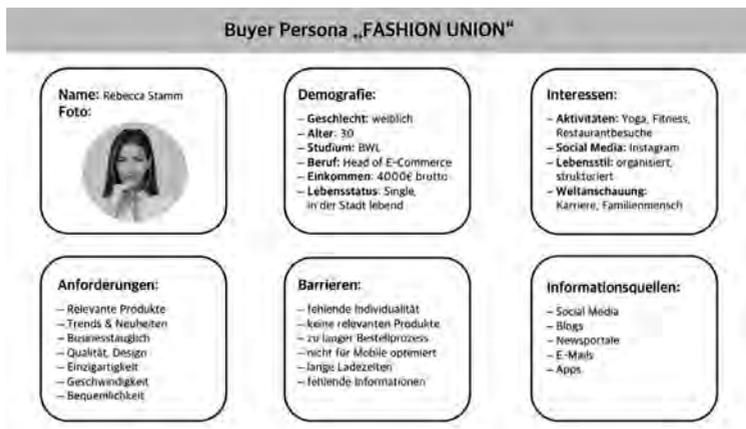


Abb. 3: Beispielhafte Buyer Persona des Onlineshops „Fashion Union“.

Doch nun kommt es vor, dass Rebecca genau diesen Onlineshop mit anderen Intentionen besucht: Sie hat Urlaub, verbringt viel Zeit auf der Couch und möchte neue Bikinis für ihren Ibiza-Trip shoppen. Eine Woche später sucht sie auf der Arbeit nach coolen, lässigen Styles, weil sie im Blog ihrer Lieblingsinfluencerin gelesen hat, dass Street-Style-Mode nun auch für den Büroalltag total in ist. Am gleichen Abend stößt sie nach einem hübschen Kleid als Geschenk für ihre Großmutter, die am kommenden Wochenende Geburtstag hat. Rebecca befindet sich hier in anderen Shopping-Situationen und weicht von ihren üblichen Bedürfnissen und Interessen ab. So verwandelt sich die Business-Outfit liebende, elegante und schlichte Rebecca im Handumdrehen in eine ganz andere Persona.

Auf abweichende Wünsche und Vorlieben ist der Shop jedoch nicht vorbereitet. So wird Rebecca in Shopping-Situationen, welche sich von ihren herkömmlichen unterscheiden, weniger schnell fündig. Dementsprechend ist ihre Customer Experience nicht mehr auf sie maßgeschneidert, im schlimmsten Fall verlässt sie den Shop frühzeitig und führt ihren virtuellen Einkaufsbummel bei einem Konkurrenzunternehmen fort.

Schnell wird deutlich, dass die Definition von Buyer Personas und die sich daran orientierende Optimierung des Shops Onlinehändler sehr stark einschränkt. Der Onlineshop wird unflexibel und berücksichtigt nicht, dass sich Interessen und Wünsche je nach Shopping-Situation ändern können.

Buyer Personas machen einen Onlineshop unflexibel

Situative Personas durch Situationalisierung

Die Lösung für dieses Persona-Problem: Die Berücksichtigung der Shopping-Situation! Anstatt Besucher in Schubladen einzuordnen und die Customer Experience für jeden User gleich starr auf eine Buyer Persona zuzuschneiden, schaffen situative Personas Individualität und Relevanz. Möglich gemacht werden diese mithilfe von Situationalisierung: Buyer Personas werden durch die Berücksichtigung der Shopping-Situation auf ein neues Level gehoben!

Situative Personas berücksichtigen Shopping-Situation

Im digitalen Kontext definiert sich die Situation des Nutzers (auch User-Situation genannt) durch Faktoren wie beispielsweise seinen Standort (Stadt, Land oder Region), sein verwendetes Gerät und Browser, den Referrer (die Seite, von der er kam), die aktuelle Jahres- oder Uhrzeit und den Wochentag seines Zugriffs sowie das Wetter. Diese Informationen gelten als „situationsbezogene Daten“ oder kurz „Situationsdaten“. Was aber haben solche Daten mit den Bedürfnissen und Interessen der User zu tun? Wie die Persona Rebecca, kann ein und dieselbe Person in unterschiedlichen Situationen durchaus variierende Interessen haben.

Entsprechende Nutzungssituationen können im digitalen Kontext mithilfe der Situationsdaten erfasst und nutzbar gemacht werden: Über die Persönlichkeit des aktuellen Users geben beispielsweise Endgerät oder Browser Aufschluss. Die Uhrzeit, sowie der Standort oder die Besuchsquelle des Users können viel über seine Bedürfnisse verraten. Für die Nutzung der situativen Personas werden also historische Datenschätze aktiviert und für die Optimierung der Customer Experience eingesetzt.

Historische Datenschätze werden für die Optimierung der Customer Experience eingesetzt

Jedem User wird so dynamisch und in Echtzeit eine Persona zugewiesen, die auf Basis seiner aktuellen Situation, Interessen und Verhalten mit der höchsten Wahrscheinlichkeit zu ihm und seiner jeweiligen Interaktion passt [6].

Diese Zuordnung sorgt dafür, dass jegliche Elemente und Inhalte, ganz egal, ob im Onlineshop oder auf der Landingpage, immer neu angepasst werden. So kann Rebecca sowohl in die Persona „Party“, „Street-Style“, „Casual“ oder „Classic“ sein und je nach Shopping-Situation in eine der Hauptzielgruppen wie „Cultured Elite“, „Modern Mainstreamer“ oder „Happy Casual“ eingeordnet werden [7].

Wie funktioniert Situationalisierung?

Situationalisierungsplattform führt sämtliche verfügbaren Rohdaten in Echtzeit zusammen

Situationalisierung wurde erst durch die Evolution der digitalen Analysemethoden möglich. Denn im Rahmen der Situationalisierung werden automatisierte Entscheidungen über die Anzeige von Inhalten und Elementen digitaler Kanäle in Echtzeit getroffen und umgesetzt – also innerhalb von wenigen Millisekunden während des Ladens einer Seite. Möglich gemacht wird dies durch eine Situationalisierungsplattform. Diese importiert sämtliche verfügbare Rohdaten aus allen Silos des Onlineshops und führt sie zusammen. So entsteht die historische Datenbasis für die Situationalisierung.

Welche Persona ist dem Besucher in seiner aktuellen Situation am ähnlichsten?

Mit Echtzeitanalysen ermittelt Situationalisierung jene Persona, die dem aktuellen Besucher in seiner aktuellen Situation am ähnlichsten ist. So wird die situative Relevanz der Produkte für den aktuellen User ermittelt und der Produktfeed, Elemente wie Produktlisten, Newsfeeds, Kategorienseiten oder Empfehlungsmodule umsortiert. Vollautomatisiert und in weniger als 20 Millisekunden.

In das Relevanz-Scoring fließen Situationsdaten (Wochenzeit, Endgerät, Referrer) und Personas (Classic, Party, Street-Style, Casual) des Users mit ein. Verhaltensdaten (zum Beispiel geklickte, gekaufte Artikel) liefern außerdem weitere Anhaltspunkte über den Kunden. Personenbezogene Daten können auf Wunsch ebenfalls einbezogen werden.

Alle User können individuell angesprochen werden

Diese Zuordnung geschieht in Echtzeit, das heißt immer neu bei jeder einzelnen Interaktion. Zudem können sogar unbekannte User oder Erstbesucher auf Anhieb individuell angesprochen werden, weil kontextuale beziehungsweise situative Daten nutzbar gemacht werden. Statt nur zehn Prozent der User mit relevanten Inhalten zu bespielen, welche für den Onlineshop bekannt sind, können mit dieser Methode 100 Prozent der User individuell angesprochen werden. Das bedeutet,

mit Situationalisierung können zehnmal mehr Nutzer individuell angesprochen werden als mit der herkömmlichen Buyer-Persona-Methode oder konventionellen Personalisierungs-Tools.

Der Prozess der Situationalisierung im Überblick:

- 1. Datensilos aktivieren:** Unternehmen sitzen auf Datenschätzen, die in Form von Datensilos vorliegen. Diese geben wichtige Informationen über Nutzungs- und Interaktionsverhalten.
- 2. Zusammenführung der Daten:** Die Rohdaten dieser Silos werden in eine zentrale Plattform importiert und bilden die historische Datenbasis für die Situationalisierung der Personas.
- 3. Persona-Auswahl:** Sobald der Nutzer einen digitalen Touchpoint aufruft, werden seine relevanten Situationsdaten übermittelt. Diese werden erfasst und mit der bestehenden historischen Datenbasis abgeglichen. Durch eine korrelationsbasierte Echtzeitanalyse werden für jedes einzelne Seitenelement bei jeder einzelnen Interaktion situative Personas ermittelt. So wird ein User in seiner ganzen Vielseitigkeit wahrgenommen und perfekt angesprochen.
- 4. Situative Relevanz:** Präskriptive Analysen berechnen in Echtzeit, welche Seitenelemente die höchste Relevanz für den aktuellen User haben. Die berechneten Elemente mit der höchsten Konversionswahrscheinlichkeit werden automatisch ausgespielt – in weniger als 20 Millisekunden. Alle Reaktionen auf die ausgespielten Inhalte werden dann anonymisiert und in den Datenbestand eingebunden. Somit kann die Analyse kontinuierlich verfeinert und optimiert werden – und auch die Datenbasis wird stetig aktualisiert und verbessert [6].

Fazit

Die Erstellung herkömmlicher Buyer Personas sind für das Online-Business ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung. Jedoch gelangen diese schnell an ihre Grenzen! Denn durch die dynamische und mobile Wirtschaft wird der Konsum der Bevölkerung immer situativer: Menschen sind mittels Smartphones und Tablet „always on“ und shoppen dann, wann es ihnen gerade passt. Schon die kleinste Inspiration oder Gelegenheit wird genutzt, um „mal eben“ eine Bestellung im Onlineshop zu tätigen. Bedarf und Wunsch hängt hierbei sehr stark von der jeweiligen Kaufsituation ab [8].

Klar wird dies beim Kaufverhalten im Supermarkt: Am Montagmorgen auf dem Weg zur Arbeit tendieren Kunden eher dazu, ein frisches Brötchen sowie einen heißen Kaffee zu kaufen. Im gleichen Supermarkt suchen sie jedoch am Freitagnachmittag ab Feierabend eher nach einem deftigen Abendessen. Je nach Shopping-Situation betreten sie den Supermarkt also als unterschiedliche Buyer Persona.

Übertragbar ist dieses Verhalten auf das Konsumverhalten in Onlineshops. Aus diesem Grund lassen sich Kunden schwer in starre Schubladen stecken, so wie es herkömmliche Persona-Zuordnungen vorsehen. Kombiniert man jedoch Personas mit Situationalisierung, entstehen situative Personas. Diese richten sich exakt nach den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden und schaffen eine exzellente sowie hoch individuelle Customer Experience. So begeistern Unternehmen nicht nur ihre User, sondern hängen ihre Konkurrenten mit einem deutlichen Differenzierungsmerkmal im extrem kompetitiven Onlinehandel ab.

Literatur

- [1] Statista (2019): *Prognose zur Anzahl der E-Commerce-Nutzer in Deutschland in den Jahren 2017 bis 2023 (in Millionen)*. Statista, Statista GmbH: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/488012/umfrage/prognose-der-e-commerce-nutzer-in-deutschland/> – Zugriff 30.09.2019
- [2] Sinus-Institut (2018): *Die Sinus-Milieus*: https://www.sinus-institut.de/fileadmin/user_data/sinus-institut/Bilder/Sinus-Milieus_092018/2018-09-18_Sinus-Milieus_Website_UEberblick_slide.pdf – Zugriff 14.09.2019
- [3] Häusel H. G., Henzler H. (2018): *Buyer Personas: Wie man seine Zielgruppen erkennt und begeistert*. E-Book, Haufe-Verlag.
- [4] Förster, B. (2017): *Persona – Zielgruppenvertreter definieren und im Unternehmen nutzen*. Marketinginstitut: <https://www.marketinginstitut.biz/blog/persona/> – Zugriff 30.08.2019
- [5] Verborg S., Bettag M. (2019): *Datengetriebene Customer Experience Optimierung*. Whitepaper ODOSCOPE: <https://offers.odoscope.com/datengetriebene-customer-experience> – Zugriff 30.08.2019
- [6] Verborg S. (2018): *Situationalisierung: Die neue Dimension der Personalisierung*. ODOSCOPE <https://www.odoscope.com/situationalisierung/> – Zugriff 30.08.2019
- [7] Zalando (2017): *Mission „Z-Types“ – das passende Marketing für jede Zielgruppe*. Zalando Geschäftsbericht. <https://geschaeftsbericht.zalando.de/2017/magazin/mission-ztypes-das-passende-marketing-fuer-jede-zielgruppe/> – Zugriff 30.08.2019
- [8] Lead Digital (2015): *20 Jahre E-Commerce*. Verlag Werben & Verkaufen GmbH. https://www.wuv.de/content/download/352972/6931140/file/lead_digital_sonderheft_e_commerce_03_2015.pdf – Zugriff 30.08.2019

ERLEBNISSE DURCH SERVICE SCHAFFEN

2

Customer Experience in Zeiten Künstlicher Intelligenz	<u>85</u>
KI verändert Marktforschung und Human Resources	<u>111</u>
Mitarbeiter - sie machen Marken erlebbar	<u>123</u>

Customer Experience in Zeiten Künstlicher Intelligenz

Ralf T. Kreutzer

2

Es gibt verschiedene Ansätze, um das Wesen der Künstlichen Intelligenz begrifflich zu erfassen. Eine sehr flexible Definition lautet: „Artificial Intelligence is the study of how to make computers do things at which, at the moment, people are better” [1].

Grundlagen der Künstlichen Intelligenz

Diese Kennzeichnung der Künstlichen Intelligenz verdeutlicht, dass die Grenzen des Machbaren immer wieder neu definiert werden. Eine etwas präzisere Definition lautet: Künstliche Intelligenz bezeichnet die Fähigkeit einer Maschine, kognitive Aufgaben auszuführen, die wir mit dem menschlichen Verstand verbinden. Dazu gehören Möglichkeiten zur Wahrnehmung sowie die Fähigkeiten zur Argumentation, zum selbstständigen Lernen und damit zum eigenständigen Finden von Problemlösungen.

**KI kann
Aufgaben
ausführen, die
wir mit dem
menschlichen
Verstand
verbinden**

Die wichtigsten Einsatzfelder der Künstlichen Intelligenz zeigt Abbildung 1. Viele KI-Anwendungen stellen Mischformen dieser Einsatzfelder dar. Künstliche Intelligenz ist eine Querschnittstechnologie – so wie Computer, Telefonie und Internet. Deshalb werden KI-Anwendungen alle Branchen und alle Stufen der Wertschöpfung durchdringen.

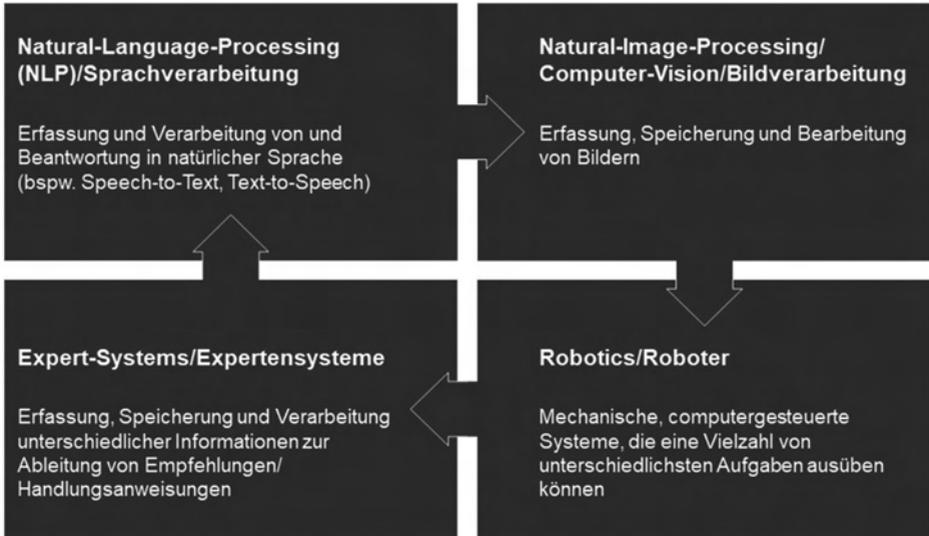


Abb. 1: Einsatzfelder der Künstlichen Intelligenz.

Für den Einsatz der Künstlichen Intelligenz zur Verbesserung der Customer Experience kommt der Spracherkennung besondere Bedeutung zu. Folgende Anwendungsformen des Natural Language Processing sind hier zu unterscheiden:

- **Speech-to-Text (STT)**

Bei dieser Anwendung wird das gesprochene Wort unmittelbar in einen digitalen Text überführt. Dies ist bei der Anwendung von Siri (Apple) der Fall, wenn E-Mails oder Notizen direkt ins Smartphone diktieren werden.

- **Speech-to-Speech (STS)**

Eine solche Anwendung liegt bei Google Translate vor, wenn dort eine Spracheingabe in Deutsch erfolgt – und eine unmittelbare Übersetzung ins Japanische oder Chinesische mit Sprachausgabe erzeugt wird. Bei der Ausgabe von Sprache kommt die sogenannte Natural-Language-Generation (NLG) zum Einsatz. Auch Frage- und Antwortsequenzen beim Einsatz digitaler persönlicher Assistenten (wie Alexa oder Google Home) nutzen diese Variante. Es müsste hier präziser lauten: STT – Verarbeitung – TTS. Denn die digitalen Assistenten wandeln die gesprochene Sprache erst in einen digital vorliegenden Text um,

interpretieren und verarbeiten diesen, generieren einen digitalen Text als Antwort, der sprachlich vorgetragen wird.

- **Text-to-Speech (TTS)**

Diese Anwendung erstellt auf der Grundlage digitaler Dokumente eine gesprochene Version des Textes. E-Mails, SMS und andere Inhalte können auf diese Weise „vorgelesen“ werden. Auch akustische Ansagen in Sprachdialogsystemen gehören in diese Kategorie.

- **Text-to-Text (TTT)**

Bei TTT-Anwendungen wird ein elektronisch vorliegender Text mittels eines Übersetzungsprogramms wie DeepL oder Google Translate in eine andere Sprache – ebenfalls in Textform – überführt.

Für die KI-Systeme stellt es eine besondere Herausforderung dar, diese Art von Daten zu verarbeiten. Der Grund liegt darin, dass jeder Mensch eine individuelle mündliche und schriftliche Ausdrucksform aufweist. Diese besteht aus einem individuellen Mix von Dialekt, Akzent, Wortschatz, Phonologie, Morphologie, Syntax, Semantik und Pragmatik [2]. NLP-Anwendungen müssen in der Lage sein, trotz Unterschiedlichkeit in all diesen Bereichen möglichst die „wahre“ Bedeutung einer Aussage zu verstehen – sowie es auch ein menschliches Gehirn tut (wenn auch nicht immer korrekt!). Kommen in der Kommunikation noch Sprachwitz, Ironie, Sarkasmus, Wortspiele und rhetorische Floskeln zum Einsatz, entsteht ein für viele KI-Systeme noch immer schwer zu bewältigendes Datendilemma.

Menschliche Ausdrucksformen stellen NLP-Anwendungen noch vor Probleme

KI-Einsatz zur Verbesserung der Customer Experience

Ein spannendes Einsatzfeld für die Künstliche Intelligenz bietet der Customer-Service. Hier können KI-Anwendungen ihre disruptive Kraft entfalten und viele angestammte Lösungen und Prozesse ablösen. So kann die Digitalisierung der Customer Journey durch die Künstliche Intelligenz vorangetrieben werden. Hierbei können verschiedene Entwicklungsstufen unterschieden werden. Diese reichen von der Voice-Identification über Voice-Analytics zur KI-gestützten Kommunikation per einfachem Chatbot bis hin zu digitalen persönlichen Assistenten. Der Trend geht in Richtung Automated Customer Service.

Automated Customer Service gewinnt an Bedeutung

Kennzeichnung von Chatbots im Customer-Service

Zur Verbesserung der Customer Experience werden heute in zunehmendem Umfang sogenannte Chatbots (auch Bots oder Voice-Agenten genannt) eingesetzt, die sich KI-Funktionalitäten zunutze machen. Der Begriff Chatbot setzt sich aus „Chat“ für „Plausch/Plaudern“ und „Bot“ als Kurzform von „Roboter“ zusammen. Es können zwei Varianten unterschieden werden:

- Textbasierte Dialogsysteme (TTT)
- Sprachbasierte Dialogsysteme (STS)

Chatbots ermöglichen Chats zwischen Mensch und technischem System

Die ersten Varianten von Chatbots waren rein textbasierte Dialogsysteme (TTT), die das Chatten zwischen einem Menschen und einem technischen System erlauben. Hierzu bietet der Chatbot je einen Bereich zur Textein- sowie zur Textausgabe, um so in natürlicher, geschriebener Sprache mit dem System zu kommunizieren. Zur Steuerung kann zusätzlich ein Avatar eingesetzt werden. Ein Avatar ist eine künstliche Person oder eine Grafikkfigur, die eindeutig der virtuellen Welt zugeordnet werden kann.

Social Bots können Texte erstellen, Inhalte liken und weiterleiten

Eine Teilmenge von Chatbots sind die sogenannten Social Bots, die in den sozialen Medien aktiv sind und dort von einem Account aus operieren. Dort können sie Texte und Kommentare erstellen, Inhalte liken und weiterleiten. Treten sie in den direkten Dialog mit Nutzern ein, entspricht ihre Funktionalität der von Chatbots. Geben sich diese Social Bots als reale Menschen aus, handelt es sich um Fake-Accounts mit gefälschten Nutzerprofilen. Social Bots können sich auch als Maschine zu erkennen geben. Social Bots analysieren Post und Tweets und könnten automatisch aktiv werden, wenn sie bestimmte Hashtags oder sonstige als relevant definierte Schlüsselbegriffe erkennen.

Sprachbasierte Chatbots werden verbaler Kommunikation ähnlicher

Chatbots, die als sprachbasierte Dialogsysteme (STS) ausgestaltet sind, setzen bei der Ein- und/oder bei der Ausgabe auf Sprache – nicht mehr auf Texte. Hierdurch wird die Kommunikation mit einem Chatbot der direkten verbalen Kommunikation immer ähnlicher. Den umfassendsten Einsatz finden solche Systeme in Gestalt der digitalen persönlichen Assistenten, die als Alexa, Bixby, Cortana, Google Assistant und Siri ihren Siegeszug angetreten haben. Hier findet sich der Übergang zu den digitalen persönlichen Assistenten.

Einsatz von textbasierten Chatbots im Customer-Service

Fasst man die gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben von textbasierten Chatbots (TTC) zusammen, so können zur Verbesserung der Customer Experience folgende Anwendungen genutzt werden:

- **Chatbots für die kundeninitiierte Kommunikation**

Diese Art von Chatbot hilft den Nutzern, alltägliche Onlineaufgaben effizienter zu lösen. Dadurch können Probleme behoben werden, ohne sich lange durch FAQs durchzuklicken. Außerdem kann eine Rechtsberatung, ein neues Fashion-Outfit, eine Reise zum günstigen Preis oder ein einfaches Rezept für Spiegeleier schnell und ohne Umwege über Dutzende Websites gefunden werden.

Kein ewiges Suchen in FAQs mehr

Motto: Finden, nicht Suchen!

Der persönliche Fashion-Shopping-Assistent Emma hilft dem interessierten Nutzer, die passenden Produkte zu finden (vgl. Abbildung 2).

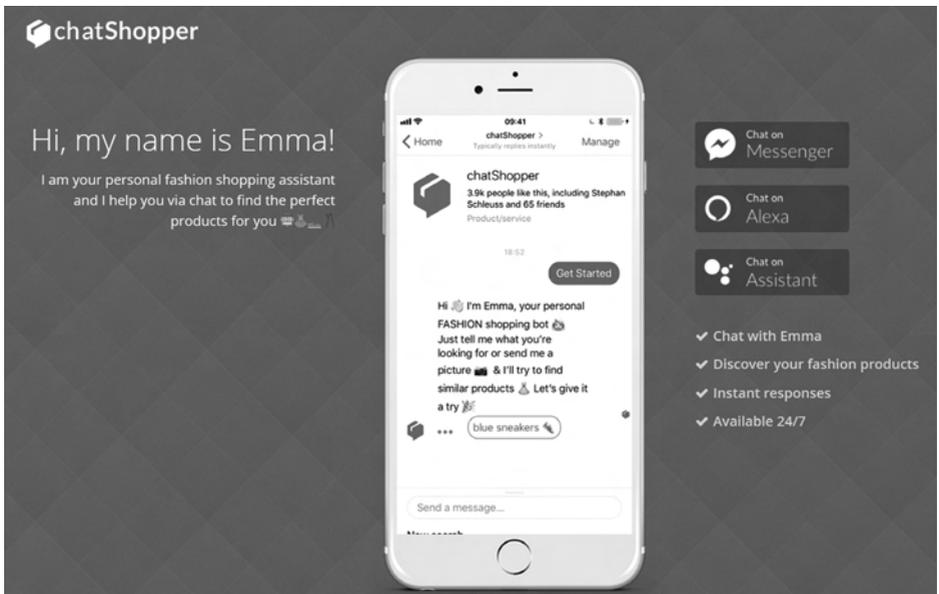


Abb. 2: Emma – der persönliche Fashion-Shopping-Assistent [3].

Eine Reiseberatung wird durch Chatbots wie dem SnapTravel-Bot geleistet. Dieser ermöglicht es, die besten Hotelangebote über Facebook Messenger und SMS zu finden und zu buchen. Mit einem Chat startend, durchsucht der KI-basierte Bot Hunderte von Quellen, um die besten Hotelangebote zu finden. Dieser Chatbot wird von einem Mitarbeiterteam unterstützt, die ebenfalls über Chat erreichbar sind. Zusätzlich wird von SnapTravel versprochen, das gebuchte Hotel am Check-in-Tag anzurufen, um ein kostenloses Upgrade auszuhandeln [4, 5 (vgl. weitere Beispiele)].

Zum richtigen
Zeitpunkt
wertvolle
Informationen
an Nutzer
weiterleiten

- **Chatbots für eine proaktive (individualisierte) Kommunikation**
Solche Chatbots haben die Aufgabe, innerhalb vorab definierter Use-Cases aktiv zu werden. Es gilt, relevante Informationen zum richtigen Zeitpunkt an die Nutzer weiterzuleiten. Die Anstöße hierfür basieren häufig auf Konzepten der Marketing Automation. Zur Definition der relevanten Trigger können KI-Algorithmen eingesetzt werden. Solche Trigger können vorsehen, dass Kunden nach zweimonatiger Bestellabstinenz einen „Come-Back-Anstoß“ erhalten. Auch nach einer Reklamationsbearbeitung kann ein freundlicher Nachfass erfolgen, um zu ermitteln, ob eine zufriedenstellende Lösung erreicht wurde. Chatbots können auch eingesetzt werden, um eine weitere Qualifizierung von Leads zu unterstützen. Dazu werden – basierend auf den bereits verfügbaren Daten – entsprechende Fragen KI-gestützt generiert.

Ein weiterführendes Beispiel für einen proaktiven Chat-Einsatz ist der KLM Messenger. Über diesen bietet die Fluggesellschaft KLM an, Flugunterlagen per Messenger bereitzustellen. Nach der Flugbuchung auf KLM.com kann der Fluggast wählen, ob er seine Buchungsbestätigung, die Check-in-Benachrichtigung, Bordkarte und Flugstatus-Updates per Messenger erhalten möchte. Auch weitere Fragen können direkt über den Messenger beantwortet werden [6]. Diese proaktive Informationsbereitstellung ist für das Unternehmen mit dem Vorteil verbunden, dass kundeninitiierte (kostenintensive) Kommunikationsansätze reduziert werden können.

- **Chatbots für eine proaktive (generelle) Kommunikation**
Andere Chatbots stellen ebenfalls proaktiv Informationen zur Verfügung, die nicht individualisiert ausgespielt werden. Dazu gehört Novi, ein Messenger-Service des Content-Netzwerks von ARD und ZDF [7]. Hier können gleichartige Informationen entweder an alle oder an bestimmte Kundensegmente versandt werden.

Allerdings gilt es Kommunikations-Desaster zu vermeiden, wie sie beispielsweise Microsoft mit dem bei Twitter präsentierten Chatbot Tay erlitten hat. Nach nur einem Tag musste Microsoft den Tay wieder abstellen, weil das KI-System schon nach wenigen Stunden begonnen hat, Hassbotschaften zu verbreiten [8]. KI-Applikation benötigen eine integrierte Werteinstanz, die „gut“ von „böse“ sowie „akzeptabel“ von „nicht akzeptable“ zu unterscheiden vermag. Das Fehlen einer solchen in das System integrierten Werteinstanz – gleichsam als moralischer Wächter – hat bei Microsoft zum Desaster geführt. Ein einfacher Filter gegen obszöne Begriffe reicht dafür nicht.

KI-Applikationen sind ohne Werteinstanz manipulierbar

Digitale persönliche Assistenten – der Quantensprung

Inzwischen wurden vielen Chatbots zu einer komplett konversationellen Oberfläche weiterentwickelt, die einen Dialog in gesprochener Sprache unterstützen; hier wird von einem Conversational Interface gesprochen. Dazu ist weder ein Bildschirm noch eine Tastatur noch eine Maus erforderlich. Die Ein- und Ausgabe erfolgt durch gesprochene Dialoge. Solche Chatbots können die Telefonie vereinfachen. Dann gehören die folgenden Beispiele von telefonischen Ansagen bald der Vergangenheit an:

Sind Telefongespräche mit Chatbots in Zukunft Alltag?

- *„Bei Fragen zum Fahrplan drücken Sie die 1.“*
- *„Wenn Sie Tickets kaufen möchten, drücken Sie die 2.“*

Ein zukünftiges Telefongespräch mit einem Chatbot könnte sich dagegen so anhören:

Anrufer: *„Hallo, mein Name ist Ralf. Ich möchte wissen, ob mein Zug ab München Hbf. pünktlich kommt.“*

Chatbot: *„Hallo Ralf, bitte sage mir den Tag und die Uhrzeit Deiner Reise.“*

Anrufer: *„Heute um 13.52 Uhr.“*

Chatbot: *„Hast Du reserviert? Dann sage mir bitte Deine Reservierungsnummer.“*

Anrufer: *„Die Reservierungsnummer ist 12345.“*

Chatbot: *„Die Weichenstörung wurde soeben behoben. Dein Zug ICE278 hat dadurch eine Verspätung von 15 Minuten. Ich habe Deinen Anschlusszug ICE315 nach Basel benachrichtigt. Er wird auf Dich warten. Kann ich sonst noch etwas für dich tun?“*

Warteschleifen
gehören bald der
Vergangenheit
an

Ein solches Gespräch dauert keine 60 Sekunden – und idealerweise kann man auch auf die Warteschleife verzichten. Schließlich kann ein solchermaßen automatisierter Service 24/7 stattfinden. Gleichzeitig werden durch die erreichbare Individualisierung der Auskünfte relevante Informationen in Reinform präsentiert. Die mühsame Suche nach den entsprechenden Informationen – gegebenenfalls verteilt über unterschiedliche Apps – kann entfallen. Hier wird schon sichtbar: Neben einer intelligenten Software bedarf es für die Entwicklung eines solchen kundenrelevanten Services vor allem einer umfassenden Vernetzung verschiedener Datenstränge, um dem Chatbot qualitativ hochwertige Antworten zu ermöglichen.

Digitale
persönliche
Assistenten
können auf
umfassende
Datenbänke
zurückgreifen

Das Paradebeispiel für eine Kombination leistungsstarker Algorithmen und umfassender Datenbanken stellen die schon angesprochenen digitalen sprachbasierten Assistenten wie Amazon Echo (Alexa), Bixby, Cortana, Google Home (Google Assistant) und Siri (HomePod) dar. Teilweise können heute von diesen Assistenten bereits weitere Medien integriert werden, beispielsweise Bilder und Videos. So bietet Amazon Echo Show einen Assistenten mit einem Farbbildschirm und einer Webcam für Video-Chats sowie zum Anschauen von Videos. Der Bildschirm ermöglicht es außerdem, die Antworten von Alexa mit Fotos, Grafiken oder Texten zu illustrieren.

In Zukunft könnte sich ein Dialog mit einem digitalen persönlichen Assistenten so anhören:

Ralf: *„Alexa, bitte bestelle für mich die Nike-Laufschuhe, die ich vor zwei Wochen in Bonn angeschaut habe. Du weißt schon, wo. Sie sollen aber zusätzlich die beiden roten Streifen tragen, die ich bei der individuellen Produktkonfiguration entworfen habe.“*

Alexa: *„Ralf, mache ich gerne. Möchtest Du die neuen Laufschuhe schon für den Lauftreff mit Sabine morgen Nachmittag haben?“*

Ralf: *„Ja, klar, was sonst?“*

Alexa: *„Prima. Ich habe sie bei Lauf-fit für Dich bestellt. Die Schuhe werden um 15.00 in Deinen DHL-Paketkasten gelegt. Ich habe deshalb auf DHL-Lieferung bestanden. Außerdem konnte ich noch einen Preisvorteil von zehn Euro erzielen, weil ich gleich das Nike-T-Shirt mitbestellt habe, das Du vor drei Tagen auf Deine Shopping-Liste gesetzt hast. Bezahlung wie üblich!“*

Ralf: *„OK.“*

Alexa: *„Ich verbinde Dich jetzt mit Prof. Wüllner. Du wolltest Dich mit ihm über die Vor- und Nachteile der Künstlichen Intelligenz austauschen. Auf dem Bildschirm findest Du eine kurze Zusammenfassung, was Herr Wüllner dazu in den letzten Wochen on- und offline gesagt hat. Die besonders heiklen Punkte habe ich rot markiert ...“*

... und diese Zukunft wird nicht mehr lange auf sich warten lassen.

Immer mehr Unternehmen versuchen schon heute, Chatbots in ihre Kundenkommunikation zu integrieren: IBM entwickelte Watson nach dem Jeopardy-Gewinn von 2011 weiter, um komplexe Callcenter-Aktivitäten zu übernehmen: Watson kann nach IBM-Angaben bis zu 30 Prozent der Kosten für die Erbringung von Kundenservice reduzieren, indem es 80 Prozent der Routinefragen selbstständig beantwortet. Lediglich 20 Prozent der Anfragen müssen noch von Menschen bearbeitet werden [9]. So zumindest die Pro-Domo-Aussagen aus dem Hause IBM!

Chatbots können
Großteil der
Callcenter-
Aktivitäten
übernehmen

Was treibt eine solche rasante Entwicklung an? Welche Anwendungsfelder der digitalen persönlichen Assistenten sind für die privaten Nutzer von besonderem Interesse? Spannende Insights liefert Abbildung 3. Hierzu wurden in Deutschland 1001 Personen im Alter von 16-69 Jahren befragt, die von mindestens einem der Sprachassistenten Alexa, Bixby, Cortana, Google Assistant oder Siri bereits gehört haben. Es wird sichtbar, dass es gerade die „kleinen Dinge“ sind, die bei der Nutzung im Mittelpunkt stehen.

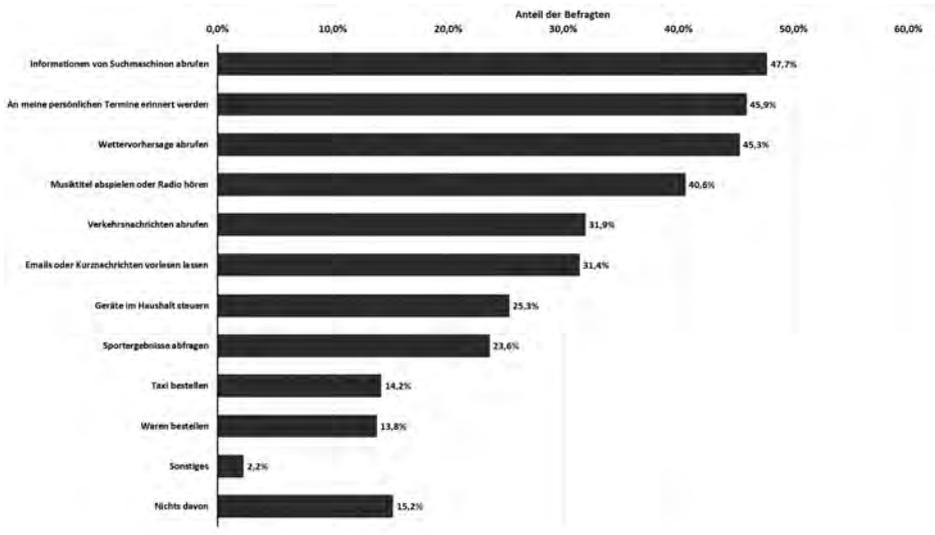


Abb. 3: Zu welchem Zweck würden Sie digitale persönliche Sprachassistenten nutzen? [10]

Entscheidend ist auch die Frage, welcher Nutzen bei den digitalen persönlichen Sprachassistenten gesehen wird. Interessante Ergebnisse liefert Abbildung 4. Hierzu die gleiche Stichprobe wie zuvor befragt. Auch hier steht die Bequemlichkeit wieder im Zentrum der Erwartungen – es geht um Erleichterungen und um Zeitersparnis!

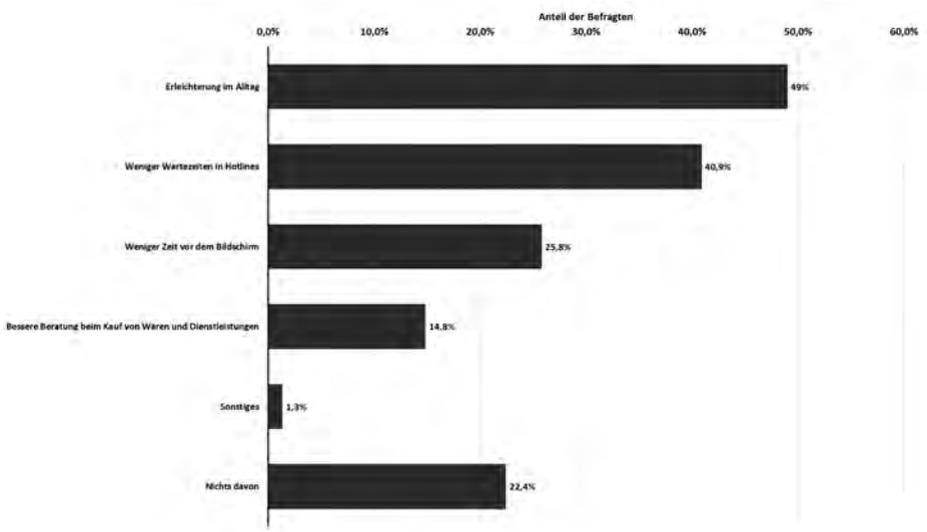


Abb. 4: Welchen Nutzen sehen Sie bei der zunehmenden Verbreitung von digitalen persönlichen Sprachassistenten? [11]

Wir dürfen auch nicht die Augen davor verschließen, welche Gefahren der Einsatz digitaler persönlicher Assistenten – in den Augen der (potenziellen) Nutzer – mit sich bringen kann. Die gleiche Gruppe der Befragten nannte vor allem die „Entpersönlichung der Interaktionen“ sowie mögliche „Missverständnisse“ als Gefahr. Ein Drittel befürchtet, dass es durch diese Kanäle „mehr Werbung“ geben wird. Interessant ist, dass bei den datenschutzsensiblen Deutschen keine Befürchtungen hinsichtlich der Datennutzung und einer Ausspähung der Privatsphäre genannt werden. Vielleicht sind sich viele Nutzer nicht bewusst, dass sie mit einem digitalen Assistenten quasi eine „Wanze“ im eigenen Heim installiert haben.

Gefahren der persönlichen digitalen Assistenten in den Augen der Nutzer

Haben Sie schon einmal überlegt, wie die Inhalte in die digitalen persönlichen Assistenten kommen? Denn im Gegensatz zu einer Trefferliste bei Google werden Alexa & Co. keine 250.000 Treffer vorgelesen! Bei der Suche nach der besten Krankenversicherung, bei der Frage nach einem schönen italienischen Restaurant in der Nähe oder nach dem nächsten stationären Geschäft, wo die Digitalkamera Sony DSC-H300 heute noch gekauft werden kann, wird in Zukunft nur eine einzige Antwort erscheinen. Oder vielleicht zwei. Dafür reicht die

Trefferliste wird auf ein bis zwei Optionen eingeschränkt

Suchanfragen per
Voice nehmen
weiter zu

klassische Suchmaschinenoptimierung nicht mehr aus! Hier sind neue Wege der Datenbereitstellung zu gehen, wenn es heißt: Voice First!

Es lohnt sich, über diese Frage früh genug nachzudenken. Denn schließlich gibt es Vorhersagen, dass bereits im Jahr 2020 zwischen 30-50 Prozent der Suchanfragen per Voice gestellt werden könnten. Selbst wenn diese Prognosen um zehn Prozent nach unten abweichen – die große Relevanz einer leistungsstarken Sprach-Schnittstelle bleibt erhalten. In Kreuzer und Sirrenberg [12] wird exakt beschrieben, wie es Unternehmen gelingen kann, eigene Skills für Alexa & Co. zu entwickeln.

Nach Mobile First und Content First stehen wir jetzt vor der Herausforderung Voice First! Das bedeutet, dass wir schon bald über eine Voice-Website nachdenken sollten!

Bei der Einbindung von Chatbots in den Customer-Service ist eine Orientierung an folgendem Phasenkonzept hilfreich [13, 14]:

1. Definition der Ziele des Chatbot-Einsatzes im Customer-Service:

Vor dem Design des Chatbot-Einsatzes sollte zunächst die Ziele definiert werden, die man kurz-, mittel- und langfristig erreichen möchten. Zu häufig steht bei Unternehmen noch die Kostensenkung im Mittelpunkt – häufig zulasten des Kundenerlebnisses. Das kann sich schnell negativ auf Umsatz und Gewinn auswirken. Besser ist es stattdessen, zunächst zu prüfen, ob der Einsatz von Chatbots die Customer Experience verbessern kann. Denn Customer Centricity bedeutet heute in erster Linie das Management der Customer Experience!

Kosten-
senkung statt
Kundenerlebnis
noch oft im
Mittelpunkt

Zusätzlich sind die folgenden Fragen zu beantworten:

- Wo und wie lässt sich ein Chatbot in Kommunikationsaktivitäten (Werbung, Kundenservice, Vertrieb) zielführend einbinden?
- Welche Erwartungen hat der Kunde in verschiedenen Phasen seiner Customer Journey an mein Unternehmen?
- Welcher zusätzliche Nutzen lässt sich für meine Kunden durch den Einsatz von Chatbots erzielen?
- Welche Nutzungssituationen sind zu berücksichtigen (mobil, stationär)?
- Welche Vorteile für mein eigenes Unternehmen hat der Chatbot (Kostensparnis, Verfügbarkeit 24/7, höhere Reaktionsgeschwindigkeit, Entlastung von Routineaufgaben)?

- Kann die Customer Journey durch einen Chatbot zielführend verkürzt oder zielführend vertieft werden, um die Conversion-/Retention-Rate zu erhöhen?
- Welche über einen Chatbot übermittelten Inhalte passen zur definierten Brand-Identity?
- Welche Tonality ist in Übereinstimmung mit den Markenwerten zu wählen?
- Welche Daten für das Trainieren des Chatbots werden benötigt, um dem Chatbot die notwendige „Intelligenz“ beizubringen?
- Verfügen wir über diese relevanten Trainingsdaten oder können wir diese (wo?) erwerben?
- Welche Schnittstellen sind abzudecken, um den Chatbot nahtlos in bestehende Prozesse (beispielsweise des E-Commerce, des CRMs) und in weitere Anwendungen (etwa der Website, bei Apps) zu integrieren?
- Welche Schnittstellen sind dafür zu programmieren?
- Welche Prozesse sind „einfach“ genug, um durch den Einsatz heutiger KI-Technologien komplett abgedeckt zu werden?
- Welche Ein- und Ausstiegspunkte zu menschlichen Kundenbetreuern sind vorzusehen (etwa bei Eskalationsstufen)?
- Welche der möglichen Plattformen sollten genutzt werden, weil sie für die Kunden relevant sind (Alexa, Bixby, Cortana, Facebook Messenger, Google Assistant und andere)?

Die kurz- und langfristigen Ziele sind präzise zu beschreiben. Die kurzfristigen Ziele sollten sich auf die klassischen Pareto-Aufgaben konzentrieren. Es handelt sich um die Aufgaben, die häufig 70 oder 80 Prozent des Service-Aufkommens ausmachen. Hier liegt folglich oft der größte Hebel für Effizienzsteigerungen und/oder Kostensenkung. Eine präzise Zielformulierung stellt auch die Grundlage für eine Erfolgskontrolle dar. Nur so kann man feststellen, ob die getätigten Investitionen den gewünschten Return erzielen – und der Chatbot-Einsatz entsprechend ausgeweitet werden soll.

**Kurzfristig
größte Effizienz-
steigerung und
Kostensenkung
bei Pareto-
Aufgaben**

- 2. Modellierung von Zieldialogen:** Die Modellierung von Zieldialogen basiert auf den Erfahrungen, die in „echten“ Dialogen gewonnen wurden. Hierdurch erhält man einen Überblick darüber, wie Dialoge klassischerweise ablaufen. Durch eine vertiefende Auswertung kann man ermitteln, welche Dialoge besonders häufig auftreten (Pareto-Dialoge) und welche sich davon automatisieren lassen.

Modellierung
der Dialoge ist
zielgruppen-
abhängig

Von großer Bedeutung bei der Modellierung ist die Frage nach der Tonalität der Dialoge. Es sollte eine Selbstverständlichkeit sein, dass auf eine beherrschende, arrogante oder zynische Ansprache verzichtet werden sollte. Zu entscheiden bleibt, ob eher ein formeller Ton (mit Sie-Ansprache) oder ein eher partnerschaftlicher Ton (mit Du-Ansprache) verwendet wird. Bei dieser Entscheidung sind die Erwartungen der Zielgruppe zu berücksichtigen. Zur Modellierung der Zieldialoge gehört auch eine Lösung, wie auf Fragen reagiert werden soll, die auf öffentlichen Plattformen formuliert werden. Sollen diese auch öffentlich oder eher privat beantwortet werden?

- 3. Einbindung des Chatbots in Serviceprozesse:** Diese Einbindung kann in verschiedenen Formen erfolgen. Hierfür sind die wichtigen Ein- und Ausstiegspunkte für den Chatbot zu definieren. Für die Einstiegspunkte sind sogenannte Aktivierungskriterien (auch Trigger oder Auslöser genannt) zu definieren. Diese entscheiden darüber, wann ein Chatbot „anspringt“. Soll in den sozialen Medien beispielsweise nur auf private oder auch auf öffentliche Nachrichten reagiert werden? Welche Schlüsselbegriffe müssen in einer Nachricht enthalten sein, damit der Chatbot aktiv wird?

Aktivierungs-
kriterien für
Chatbots
definieren

Von einer Delegation wird gesprochen, wenn ein Agent einen Dialog an einen Chatbot übergibt. Dies kann erfolgen, wenn der Agent erkennt, dass die nachfolgenden Dialogschritte in einem vordefinierten Dialogpfad optimal abgearbeitet werden können – und es keiner menschlichen Begleitung mehr bedarf. Von einer Eskalation wird gesprochen, wenn Dialoge auf einem vordefinierten Dialogpfad nicht zu einem gewünschten Ergebnis führen. In diesem Fall eskaliert der Chatbot an einem menschlichen Agenten, wenn vordefinierte Abbruchkriterien erreicht werden.

Delegation oder
Eskalation vom
vorgefertigtem
Dialogpfad
abhängig

Eine autonome Dialogführung liegt vor, wenn der Chatbot durch vordefinierte Auslöser aktiviert wird und den Nutzer komplett durch einen Dialog führt. Die hier relevanten Ein- und Ausstiegspunkte können im Zuge des Lernprozesses eines Chatbot-Einsatzes kontinuierlich weiterentwickelt werden.

- 4. Auswahl der Chatbot-Software:** In dieser Phase geht es um die Auswahl einer Software, die die heute schon definierten Dialogpfade mit den unterschiedlichen Ein- und Ausstiegspunkten optimal abbildet. Zusätzlich ist sicherzustellen, dass die Software eine große Skalierbarkeit aufweist, die sich nicht nur auf die Quantität der zu bewältigenden Dialoge bezieht, sondern auch eine große Bandbreite an Qualität der Dialoge abdeckt. Gleich ist sicherzustellen, dass der Software-Partner eine ausreichende Substanz aufweist, um neue Entwicklungen sowie neue Datenquellen zeitnah in die Software zu integrieren.

Bei der Auswahl der Software sollte man auch sicherstellen, dass über ein Kanalmanagement nicht nur die für den Start relevanten Pareto-Kanäle bedient werden können. Zum einen kann sich die Nutzungsintensität der Kanäle im Zeitablauf verändert, sodass gegebenenfalls zusätzliche (schon vorhandene) Kanäle eingebunden werden müssen. Zum anderen können im Laufe des Chatbot-Einsatzes weitere Kanäle entstehen, die neu zu integrieren sind.

Kanalmanagement
wichtiges
Auswahlkriterium

Zudem ist sicherzustellen, dass die Software über leistungsstarke Tools für Monitoring und Controlling verfügt. Idealerweise können diese Prozesse über ein Dashboard gesteuert werden.

- 5. Testeinsatz des Chatbots und Überführung in den Nutzungsalltag:** Bevor der Chatbot im Servicealltag eingesetzt wird, sollte er intern getestet werden. Hierbei sind alle relevanten Dialogvarianten zu überprüfen. Diesem internen Test sollte sich ein Test durch einen kleinen Kreis externer Nutzer anschließen, die nicht über die eigene Betriebsblindheit verfügen und dem Unternehmen ehrliches Feedback geben.

Im Rahmen dieser Testphase sind auch die definierten Ein- und Ausstiegspunkte – Agent zu Chatbot und Chatbot zu Agent – zu prüfen. Es ist unter anderem sicherzustellen, dass bei einem mehrsprachigen Dialog auf die korrekte Sprache bei Chatbot oder Agent verlinkt wird.

- 6. Monitoring und Controlling des Chatbot-Einsatzes:** Die Qualität der Chatbot-Dialoge ist kontinuierlich zu prüfen – zumindest auf Stichprobenbasis. Nur so kann frühzeitig erkannt werden, wenn Dialoge in inakzeptable Richtungen gehen. Leitet der Chatbot auf Websites oder spezifische Landingpages weiter, so sind auch diese Schnittstellen laufend zu überwachen. Außerdem ist im Zuge des

Prüfung der
Chatbot-
Aktivitäten

Monitorings zu überprüfen, ob dort auch immer die versprochenen Inhalte zu finden sind. Zudem sind Interventionspunkte zu definieren, bei denen Agenten in den Chatbot-gestützten Dialog eintreten müssen.

Das Controlling des Chatbot-Einsatzes kann auf der Basis von KPIs erfolgen. Hierzu können folgende Fragen verwendet werden (Ergebnisse können in Prozentwerten ausgewiesen werden):

- Wie viele Dialoge werden autonom vom Chatbot „erfolgreich“ (das ist genau zu definieren) abgeschlossen?
- In wie vielen Dialogen übergibt ein Chatbot an einen Agenten?
- In wie vielen Dialogen übergibt ein Agent an einen Chatbot?
- Wie häufig kommt es zu einer Eskalation?
- Wie viele Dialoge werden vom Nutzer abgebrochen?
- Wie häufig erfolgt eine erfolgreiche Übergabe an eine Website/ eine Landingpage?
- Wie häufig wird die angestrebte Conversion erreicht?

Qualitative
Befragungen zur
Bestimmung der
Zufriedenheit

Flankierend zu diesen quantitativen Ergebnissen kann – vor allem zu Beginn – durch eine qualitative Befragung ermittelt werden, wie zufrieden oder unzufrieden die Nutzer sind. Hierbei sollte eine Kohortenanalyse stattfinden, um diese Werte beispielsweise für verschiedene Altersgruppen, für unterschiedliche Sprachgruppen zu ermitteln.

Zusammenspiel
von Chatbot
und Agent
für Kunden-
zufriedenheit
essenziell

Der Einsatz von Chatbots wird die Zukunft des Kundenservice deutlich beeinflussen – und damit auch die Customer Experience. Damit diese für den Kunden – auch bei zunehmendem Automatisierungsgrad – empathisch und nicht nur effizient ist, kommt es auf das gelungene Zusammenspiel zwischen Agent und Chatbot an. Um dies zu erreichen, ist das beschriebene Monitoring und Controlling des Chatbot-Einsatzes von vornherein einzuplanen. Dabei sind die Erwartungen sowohl des Unternehmens wie auch dessen Kunden konsequent zu berücksichtigen.

Die Einbindung von Chatbots in die Dialogkommunikation bedarf einer akribischen Planung, einer kompetenzbasierten Implementierung und einem laufenden Monitoring und Controlling. Denn Chatbot-Lösungen

stellen keine Selbstläufer dar, die – einmal gestartet – unkontrolliert eingesetzt werden dürfen.

Jedes Unternehmen ist aufgerufen, sich zumindest mit einem Konzept der digitalen Assistenten vertiefend auseinanderzusetzen. Hierbei gilt es, eigene Kompetenzen für das Voice-Design zu entwickeln, denn Voice First wird die nächste große Herausforderung darstellen – für alle Unternehmen – früher oder später! Dadurch werden Tastaturen und andere klassische Eingabehilfen obsolet werden.

Voice First wird die nächste große Herausforderung

Das führt dazu, dass neben SEO (Search-Engine-Optimization) jetzt ein BEO (Bot-Engine-Optimization) entwickelt werden muss. Hier besteht die Herausforderung darin, nicht nur wie bei SEO auf der ersten Seite der organischen Trefferliste zu landen, sondern möglichst auf Platz 1. Denn die Chatbots werden keine lange Liste von möglichen Alternativen vorlesen, sondern – im Idealfall aus Sicht der Nutzer – ein optimales Ergebnis empfehlen. Wehe, wenn das nicht das eigene Angebot für die relevante Zielgruppe ist!

Platz 1 der Trefferliste gewinnt massiv an Relevanz

Offenheit für die Nutzung von Chatbots in Deutschland

Der Treiber der Nutzerakzeptanz der sprachbasierten Variante von Chatbots ist die Bequemlichkeit und Schnelligkeit in der Anwendung. Es wird zur Kommunikation kein geschriebener Text benötigt, es müssen keine Menüstrukturen abgearbeitet werden – es reicht eine Kommunikation über die Sprache alleine. Mit der steigenden Leistungsfähigkeit der verwendeten Algorithmen sowie mit einer zunehmenden Datenbasis können die Dialoge immer intelligenter und persönlicher werden. Deshalb wird sich diese Art von Chatbots zu sehr leistungsstarken intelligenten persönlichen Assistenten entwickeln. Die technische Grundlage hierfür stellen sogenannte Conversational-AI-Plattformen dar.

Schließlich erfüllen digitale persönliche Assistenten drei wichtige – und zunehmend wichtiger werdende – Kundenerwartungen: Bequemlichkeit, Schnelligkeit und Individualisierung. Die Grundlage hierfür stellen Unified Profiles – individuelle Datenprofile – über jede einzelne Person dar.

Bequemlichkeit, Schnelligkeit und Individualisierung sind wichtigste Kundenerwartungen

Welche Verbreitung der digitalen persönlichen Assistenten heute bereits erzielt wurde, zeigt Abbildung 5. Hierzu wurden über 2000 Internetnutzer in den USA und in Deutschland befragt. Die dominierende Position von Amazon Echo/Alexa in beiden Ländern ist durch die frühe und

nutzerzentrierte Markteinführung gelungen, die das Konzept Time-to-Value konsequent eingesetzt hat. Hierbei wird ein Produkt nicht erst eingeführt, wenn es zu 100 Prozent fertig entwickelt ist, sondern wenn es (zuverlässig) einen ersten Nutzen für den Kunden stiften kann [15].

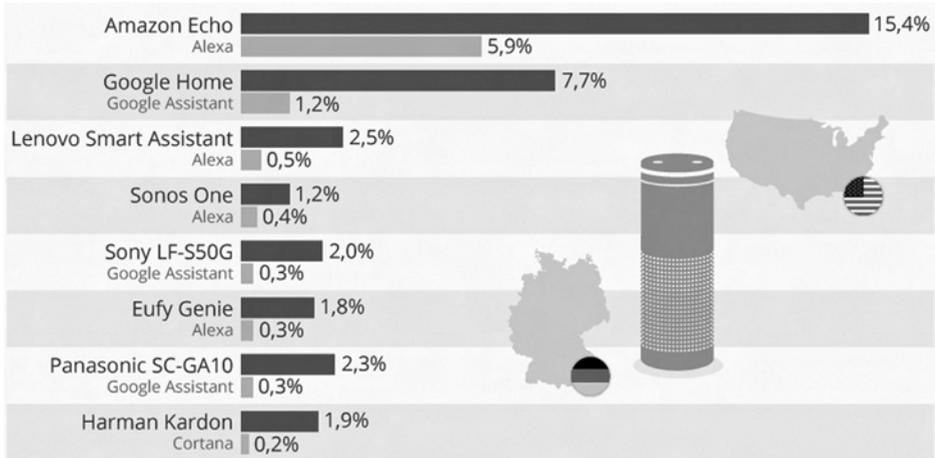


Abb. 5: Verbreitung von digitalen persönlichen Assistenten – USA und Deutschland 2018 [16].

Persönliche digitale Assistenten für Privat- und Geschäftsleben interessant

Auch wenn sich die Marktpenetration der digitalen persönlichen Assistenten noch in Grenzen hält – eines ist unseres Erachtens sicher. Deren Verbreitung wird immer weitere Kreise ziehen und nach dem Privatleben auch den Geschäftsbereich immer weiter durchdringen. Dies zeigt ein Ausblick auf die Anzahl der privaten Nutzer digitaler persönlicher Assistenten in den nächsten Jahren (vgl. Abbildung 6). Von 2016 bis 2018 war bereits eine Verdoppelung der Nutzerzahlen zu erkennen. Bis 2021 wird – knapp – eine weitere Verdoppelung erwartet.

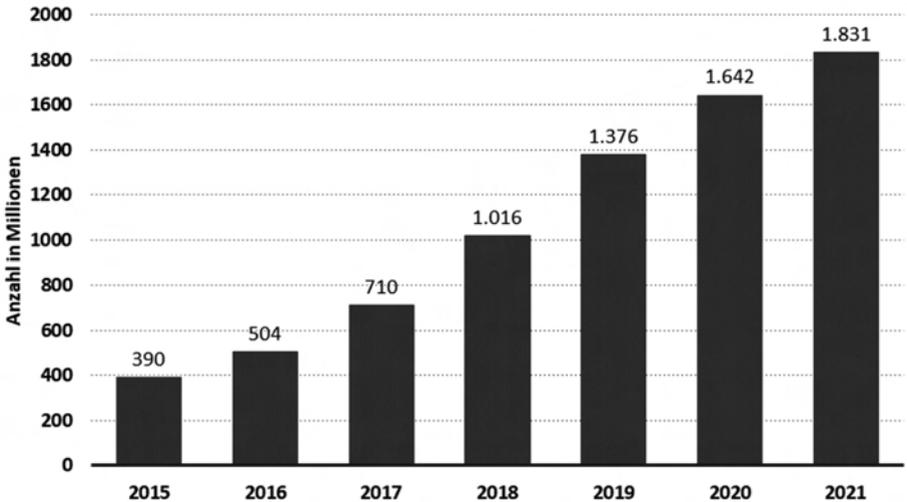


Abb. 6: Anzahl der privaten Nutzer digitaler persönlicher Assistenten – weltweit von 2015 bis 2021 (in Millionen) [17].

Doch wie fällt heute die Bereitschaft zur Kommunikation mit einem Chatbot in Deutschland aus? Die Ergebnisse einer Befragung von 1164 Personen über 18 Jahre zeigt Abbildung 7. Dort sind die Antworten auf die Frage „Können Sie sich ganz allgemein vorstellen, mit einem ‚Chatbot‘ zu kommunizieren?“ dargestellt. Hiernach sagen 60 Prozent „auf keinen Fall“ oder „eher nein“. Lediglich 27 Prozent sagen „eher ja“ oder „auf jeden Fall“. Nach einer breiten Akzeptanz dieser Technologie sieht das bei den technikskeptischen Deutschen nicht aus!

Bereitschaft mit
Chatbots zu
kommunizieren
noch gering

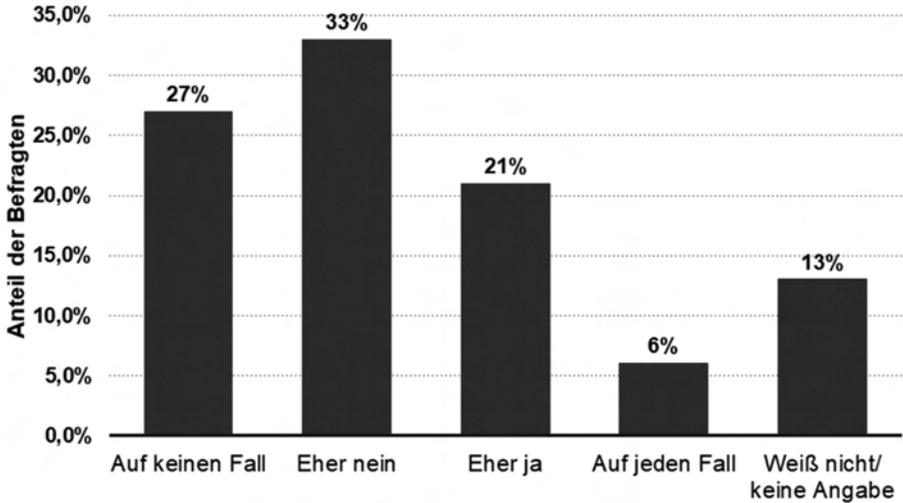


Abb. 7: Bereitschaft zur Kommunikation mit einem Chatbot [18].

Spannend ist auch die Frage nach den akzeptierten Einsatzfeldern von Chatbots. Hierzu wurden in Deutschland 997 Personen ab 18 Jahre befragt, die sich die Nutzung von Chatbots vorstellen können. Die fünf wichtigsten Einsatzfelder werden in Abbildung 8 gezeigt. Auch hier dominiert wieder die Bequemlichkeit. Sie konkretisiert sich in der „Unabhängigkeit von Öffnungszeiten“, durch „Keine Warteschleifen“ und in der „Schnellen Beantwortung der FAQs“.

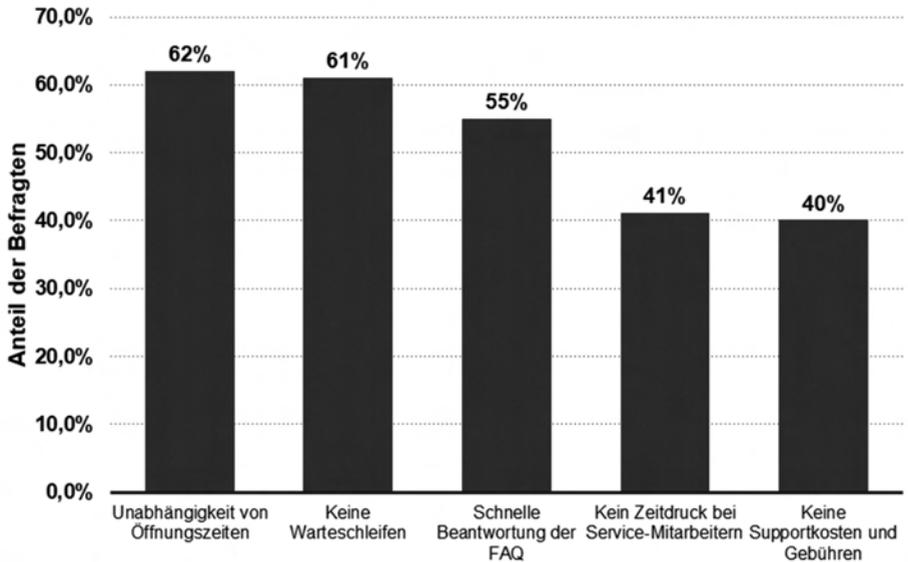


Abb. 8: Was spricht für die Nutzung von Chatbots? [19]

Einsatz von Robotern im Customer-Service

Mit dem Begriff Roboter werden technische Apparaturen bezeichnet, die Menschen – bisher meist mechanische – Arbeit oder sonstige Aufgaben abnehmen. Zur Weiterentwicklung der Customer Experience sind vor allem Roboter interessant, die im Customer-Service eingesetzt werden können. Hierzu zählen beispielsweise Roboter zum Check-in im Hotel und am Flughafen. Hier werden es vor allem humanoide Roboter sein, die Serviceaufgaben übernehmen. Diese Roboter sehen wie Menschen aus und nähern sich in ihren Verhaltensweisen Menschen immer mehr an. Ihre Menschenähnlichkeit erhalten die Roboter durch künstliche Arme und Hände und ein dem Menschen nachempfundenes Gesicht (vgl. Abbildung 9).

Übernehmen humanoide Roboter in Zukunft zahlreiche Serviceaufgaben?



Abb. 9: Kommunikation mit einem humanoiden Roboter namens Pepper.

Die „knuffige“ Gestalt von einem solchen humanoiden Roboter wie Pepper stellt aber nicht den Abschluss der Entwicklung dieser Art von Robotern dar. Welche Stufe der Entwicklung hier schon erreicht wurde, zeigt das Beispiel des 2016 vorgestellten Roboters namens Sophia (vgl. Abbildung 10). Hier kann man nicht mehr nur von einem „mensenähnlichen“ Gesicht sprechen. Bisher wurden humanoide Roboter wie Pepper ganz bewusst niedlich dargestellt, um Menschen nicht zu verängstigen und der Befürchtung einer Substitution vorzubeugen.



Abb. 10: Humanoider Roboter Sophia [20].

Verknüpft man das menschliche Erscheinungsbild von Sophia mit dem Wissen von IBM Watson und unterstellt, dass die absehbaren Entwicklungen der Künstlichen Intelligenz zu Roboterformen mit menschenähnlicher Wahrnehmung (beispielsweise auch von Stimmungen/Gemütslagen sowie von Gestik und Mimik) und Verhaltensmustern führt, ist eine Kopie des Menschen mit der gigantischen Lern- und Leistungsfähigkeit von Computern keine Fiktion mehr. Per Download aus der Cloud könnte ein solcher Roboter täglich neue Sprachen erlernen, aktuellste wissenschaftliche Erkenntnisse und weitere neue „Kunststücke“ parat haben – und so den Customer-Service immer individueller ausgestalten.

Menschliches
Erscheinungs-
bild und
unbegrenzt
Wissen macht
Roboter attraktiv

Eine weitere spannende Domäne für KI-Technologien sind Services im Hotellerie-Sektor. Wohin die Reise führen kann, zeigte das 2016 eröffnete japanische Henn na Hotel. Dieser Namen kann mit „seltsames Hotel“ übersetzt werden. Das gesamte Hotel in der Nähe von Nagasaki wird von Robotern geführt. Zunächst werden die Gäste von Nao, einem kleinen Roboter, begrüßt und über das Hotel und seine „Bediensteten“ informiert. Der Check-in erfolgt über Rezeptionsroboter, die nur noch teilweise an Menschen erinnern (vgl. Abbildung 11).



Abb. 11: Rezeption des Henn na Hotels [21].

Nach der Eingabe des Namens zeichnet eine Kamera das Gesicht auf. Diese Aufzeichnung dient später über ein Gesichtserkennungssystem an der Zimmertür als Schlüssel. Der Transport des Gepäcks erfolgt über einen mobilen Roboter, der auch für die „notwendige“ musikalische Untermalung sorgt. Die Steuerung von Licht, Temperatur, Wecker und anderes im Zimmer selbst übernimmt der persönliche Assistent Churi-chan – per Sprachsteuerung. Snacks können die Gäste per Tablet bestellen – die Lieferung erfolgt per Drohne!

Der Einsatz von Servicerobotern in immer mehr Lebensbereichen des Menschen ist schon heute absehbar. Technische Grenzen werden häufig leichter überwunden als kulturelle Grenzen. Während in den USA, vor allem aber in China, Japan und Südkorea die breite Öffentlichkeit entsprechenden Innovationen sehr aufgeschlossen gegenüber ist, trifft deren Einsatz in Europa und Deutschland häufig auf große Vorbehalte und Ängste. Diese sind bei der Entwicklung von Roboter-basierten Servicestrategien zu berücksichtigen.

Kulturelle
Vorbehalte gegen
Einsatz von
Robotern

Ausblick

Die heutigen KI-Anwendungen zur Verbesserung der Customer Experience nutzen die Möglichkeiten, die die Künstliche Intelligenz bereits heute bieten, nur in kleinen Bruchteilen. Alle für das Customer Experience Management Verantwortlichen sollten sich frühzeitig und umfassend darum bemühen, ihre Kenntnisse in diesem Feld umfassend auszubauen. Denn: Die Konkurrenz schläft nicht!

Literatur

- [1] Rich, E. (1983): *Artificial intelligence*, New York
- [2] Nilsson, N. (2010): *The Quest for Artificial Intelligence – A History of Ideas and Achievements*, New York
- [3] ChatShopper (2019): *Hi, my name is Emma* – www.chatsopper.com – Zugriff 04.08.2019
- [4] Snaptravel (2019): *Hotel Deals Over Messaging* – <https://www.snaptravel.com/> – Zugriff 03.08.2019
- [5] Kreutzer, R./Sirrenberg, M. (2019): *Künstliche Intelligenz verstehen, Grundlagen – Use-Cases – unternehmenseigene KI-Journey*, Springer-Gabler, S. 132-134
- [6] KLM (2019): *Flight Information* – <https://social.klm.com/flightinfo/messenger/> – Zugriff 05.08.2019
- [7] Novi (2019): *Hey, ich bin Novi* – <https://novi.funk.net/> – Zugriff 05.08.2019
- [8] Kreutzer, R./Sirrenberg, M. (2019): *Künstliche Intelligenz verstehen, Grundlagen – Use-Cases – unternehmenseigene KI-Journey*, Springer-Gabler, S. 135-137
- [9] Reddy, T. (2017): *How chatbots can help reduce customer service costs by 30%: IBM* – <https://www.ibm.com/blogs/watson/2017/10/how-chatbots-reduce-customer-service-costs-by-30-percent/> – Zugriff 02.08.2019
- [10] Statista (2018c): *Künstliche Intelligenz* – <https://de-statista-com.ezproxy.hwr-berlin.de/statistik/studie/id/38585/dokument/kuenstliche-intelligenz-statista-dossier/>, S. 18 – Zugriff 29.07.2019
- [11] Statista (2018c): *Künstliche Intelligenz* – <https://de-statista-com.ezproxy.hwr-berlin.de/statistik/studie/id/38585/dokument/kuenstliche-intelligenz-statista-dossier/>, S. 19 – Zugriff 29.07.2019
- [12] Kreutzer, R./Sirrenberg, M. (2019): *Künstliche Intelligenz verstehen, Grundlagen – Use-Cases – unternehmenseigene KI-Journey*, Springer-Gabler, S. 145-150
- [13] Wilde, T. (2018): *Customer Engagement mit Chatbots und Collaborativen Bots: Vorgehen, Chancen und Risiken zum Einsatz von Bots in Service und Marketing*, in: Gentsch, P. (2018, Hrsg.): *Künstliche Intelligenz für Sales, Marketing und Service, Mit AI und Bots zu einem Algorithmic Business – Konzepte, Technologien und Best Practices*, Springer-Gabler, S. 145-147

- [14] Kreutzer, R./Sirrenberg, M. (2019): *Künstliche Intelligenz verstehen, Grundlagen – Use-Cases – unternehmenseigene KI-Journey*, Springer-Gabler, S. 150-155
- [15] Kreutzer, R. (2018): *Toolbox für Marketing und Management*, Springer-Gabler.
- [16] Statista (2018a): *Wenig Echo in Deutschland*, Statista Global Consumer Survey 2018 – https://infographic.statista.com/normal/infografik_12884_smart_speaker_besitz_in_deutschland_und_den_usa_n.jpg – Zugriff 28.07.2019
- [17] Statista (2018c): *Künstliche Intelligenz* – <https://de-statista-com.ezproxy.hwr-berlin.de/statistik/studie/id/38585/dokument/kuenstliche-intelligenz-statista-dossier/>, S. 16 – Zugriff 29.07.2019
- [18] YouGov (2018): *Umfrage zur Bereitschaft zur Kommunikation mit Chatbots in Deutschland 2018* – <https://de-statista-com.ezproxy.hwr-berlin.de/statistik/daten/studie/872922/umfrage/bereitschaft-zur-kommunikation-mit-chatbots-in-deutschland/> – Zugriff 02.08.2019
- [19] Statista (2018b): *Conversational Commerce* – <https://de-statista-com.ezproxy.hwr-berlin.de/statistik/studie/id/41378/dokument/conversational-commerce-statista-dossier/> – Zugriff 27.08.2019
- [20] Hanson Robotics (2019): *Sophia* – <http://www.hansonrobotics.com/robot/sophia/> – Zugriff 14.07.2019
- [21] Expedia (2016): *Velociraptor-Dinosaurier als Rezeptionist: Willkommen im Roboter-Hotel* – <https://blog.expedia.de/zukunft-des-reisens/dinosaurier-als-rezeptionist/> – Zugriff 02.08.2019

KI verändert Marktforschung und Human Resources

Wolfgang Sölch

2

Sprachgesteuerte Assistenten, die auf Kommando das Wetter vorhersagen, Smartphones, die sich per Gesichtserkennung entsperren lassen und intelligente Automobile, die von alleine fahren: Künstliche Intelligenz (KI) macht's möglich. Inzwischen kann sie sogar als Barkeeper einspringen und ganz nach Belieben der Gäste Cocktails mixen.

Während KI in Form von lustigen Gimmicks und raffinierten Alltagshilfen bereits vollkommen in unser Leben eingebunden ist, wird ihre Bedeutung in anderen Bereichen noch weiter zunehmen. Besonders Unternehmen werden von KI profitieren, denn dort kann sie repetitive Aufgaben übernehmen, Prozesse vereinfachen und ihren vielbeschäftigten menschlichen Kollegen enorm unter die Arme greifen.

KI verbessert die Customer Experience

Vermehrt setzen Unternehmen auf Künstliche Intelligenz, um ihre Kundenkommunikation und damit die Customer Experience (CX) zu verbessern. Dank Sprach-Bot das beste Onlineangebot finden und nie wieder Warteschleifenmusik im Callcenter hören. Besonders CX-Verantwortliche haben das Potenzial von KI früh erkannt und setzten sie bereits ein, um ihren Kunden einen besseren Service zu bieten. Denn bei Customer Experience geht es im Endeffekt nur um eines: Neue Technologien zu nutzen, um dem Kunden zu dienen und ihm das Leben leichter zu machen. IT-Analyst Gartner prognostiziert sogar, dass CX bis zum Jahr 2020 den größten Anteil am KI-Markt haben wird [1]. Da dieser Markt bereits für 2018 auf ein Volumen von 1,2 Billionen Dollar geschätzt wurde, geht es um gewaltige Summen. Im Folgenden finden Sie acht Gründe, warum Künstliche Intelligenz für CX-Verantwortliche so nützlich ist:

Dank Sprach-Bot nie wieder Warteschleifenmusik im Callcenter hören

Das Leben des Kunden leichter machen

1. Immer für den Kunden da sein

Es gibt keine CX-freundlichere Technologie als den Chatbot. Ein Chatbot ist 24 Stunden am Tag für die Kunden da und löst jedes beliebige Problem, egal, wann es auftritt. Durch die Analyse der betreffenden Kundeninteraktion lernt er, wie größere Probleme zu lösen sind, und können die Customer Experience für künftige Kunden verbessern. Mit Chatbots gehören begrenzte Callcenter-Servicezeiten, Warteschlangenmusik und automatische Ansagen wie „Ihr Anliegen ist uns wichtig“ endgültig der Vergangenheit an.

2. Eine attraktive Customer Experience schaffen

Auf die richtige Weise eingesetzt, kann Künstliche Intelligenz dem Kunden ein echtes Aha-Erlebnis bescheren. Denn sie kombiniert Geschwindigkeit mit Nutzerfreundlichkeit. Hier einige Beispiele:

- Whole Foods: Der Facebook Messenger-Bot der Bio-Supermarktkette bietet seinen Kunden die Möglichkeit, durch die Eingabe von Zutaten oder anhand von Emojis Rezepte zu suchen.
- Domino's: Über den Facebook Messenger-Bot des Pizza-Lieferservices kann der Kunde bestellen, indem er einfach „PIZZA“ schreibt (was sonst).
- eBay: Wie ein Personal Shopper hilft dieser reine Sprach-Bot dem Nutzer, den gesamten eBay-Marktplatz zu durchforsten.

3. Verstehen, was die Kunden denken, fühlen und wollen

Mithilfe künstlicher Intelligenz ist es den CX-Teams mittlerweile möglich, aus Millionen von Wörtern, die aktuelle oder potenzielle Kunden geschrieben haben, wichtige Aussagen herauszufiltern. Ob Umfragen, Rezensionen, Social-Media-Posts oder Callcenter-Protokolle – mit Natural Language Processing (NLP), der maschinellen Verarbeitung natürlicher Sprache, können in Freitext verfasste Kundenmitteilungen analysiert und beispielsweise die verschiedenen Stimmungen herausgefiltert werden. So erforscht man, was die Kunden von den Produkten, Preisen, Funktionen oder von der Marke insgesamt halten. Für bestimmte Szenarien können sogar automatisierte Antworten ausgegeben werden, etwa bei der Erwidern auf negative Posts in sozialen Medien. Auf diese Weise erfährt man mehr über das Problem und kann es beheben.

Erforschen, was
bei Kunden
ankommt

4. Schneller und günstiger auf den Kunden zugehen

In der Vergangenheit war Zeit stets der limitierende Faktor, wenn es darum ging, dem Kunden zuzuhören und auf sein Feedback zu reagieren. Doch jetzt gibt es keine Ausreden mehr: Dank der Geschwindigkeit, mit der Daten via KI gesammelt und verarbeitet werden, können die Bedürfnisse der Kunden nicht mehr ignoriert werden. Das Kosten-Nutzen-Verhältnis hat sich geändert; auf einem Markt, in dem sich alles um Erfahrungen dreht, kann sich keiner mehr leisten, die Customer Experience zu vernachlässigen. Mit künstlicher Intelligenz ist es billiger und schneller als je zuvor, dem Kunden eine optimale Erfahrung zu bieten.

Customer Experience kann nicht mehr vernachlässigt werden

5. CX-Daten schneller in Maßnahmen umsetzen

Für CX-Verantwortliche ist es wohl nichts Neues: Der Big-Data-Hype hat nicht gehalten, was er versprach. Die ungeheuren technischen Möglichkeiten zur Erfassung von Kundendaten haben im Bereich Customer Experience relativ wenig bewirkt. Doch mit KI kann das, was man über die Kunden weiß, auch einsetzen. Das Tempo, mit dem Unternehmen Kundendaten in konkrete Maßnahmen übersetzen, wird sich in den kommenden Jahren zu einem noch wichtigeren Differenzierungsmerkmal entwickeln: Schätzungen zufolge erreicht die weltweite Datenmenge bis 2025 ein Volumen von 175 Zettabyte (ein Zehnfaches der im Jahr 2016 generierten Daten) [2].

6. Mit intelligenter Personalisierung wertvollste Kunden erreichen

Künstliche Intelligenz bewirkt weit mehr als nur das Sammeln und Umsetzen von Feedback. Sie hilft, einen Schritt weiter zu gehen und durch historische und verhaltensbezogene Daten jedem einzelnen Kunden eine einmalige Erfahrung zu bieten. Egal, ob es um neue Angebote, Produktempfehlungen oder eine auf die Nutzerinteressen zugeschnittene Startseite geht: KI bedeutet, dass man den Kunden nicht mehr nach seinen Wünschen fragen muss – man kann es selbst herausfinden und ihm die mühsame Arbeit abnehmen. Und gleichzeitig Markenloyalität und Kundenzufriedenheit steigern.

Eine Studie zeigt sogar, dass Unternehmen im Einzelhandel durch KI-bedingte Personalisierung das oberste Prozent ihrer Kunden erreichen können [3]. Diese sind 18 Mal wertvoller als durchschnittliche Kunden, aber bedürfen stärkere Personalisierungsmaßnahmen;

Durch KI-bedingte Personalisierung die wertvollsten Kunden überzeugen

eine einmalige, direkt auf den Kunden individuell zugeschnittene Werbeaktion, die zur richtigen Zeit, über das richtige Gerät und mit der perfekten Botschaft ausgeliefert wird. Dafür werden Machine-Learning-Verfahren eingesetzt: Aus Erfahrungen wird künstliches Wissen generiert, indem IT-Systeme auf Basis vorhandener Daten und Algorithmen lernen, wie sie Muster erkennen und daraus Lösungen entwickeln können.

7. Probleme vermeiden, bevor sie auftreten

Mithilfe der prädiktiven Modellierung können Probleme bereits im Vorfeld erkannt werden. Hierbei handelt es sich um eine Art unsichtbare Customer-Experience-Maßnahme – eine Methode, den Kunden von Problemen wegzuführen, die das Unternehmen erkennt, er aber noch nicht. Ein Beispiel hierfür wäre ein Onlineshop, der mithilfe von künstlicher Intelligenz aufzeichnet, wie regelmäßig ein Kunde ein Produkt kauft und ihn dann benachrichtigt, wenn er es eventuell wieder benötigt. So kommt ihm die KI zuvor und es entstehen keine Engpässe beim Kunden.

Bildererkennung
eröffnet neue
Möglichkeiten

Selbst im Bereich Bildererkennung eröffnet KI neue Möglichkeiten: Der Kunde stellt ein Bild vom gesuchten Produkt bereit und das Unternehmen findet es für ihn. Ein enormer Vorteil für Modehändler beispielsweise, denn so müssen sich ihre Kunden nicht mehr damit abmühen, Schuhe zu beschreiben, die sie im Schaufenster gesehen haben.

8. Kommunikationskanäle greifen ineinander

Mit KI müssen Kundeninteraktionen und Kundengespräche nicht isoliert voneinander ablaufen. Sie lassen sich in einen vielfältigen Datenkontext einbetten und mit Millionen anderer Interaktionen verknüpfen. Der Kunde muss beispielsweise im Callcenter nicht jedes Mal von Neuem erklären, um was es geht: Ob per Chat, E-Mail oder Voice: Mithilfe moderner Application Programming Interfaces (APIs) können Unternehmen jegliche Kommunikationskanäle zu einem Strang zusammenführen, auswerten und reagieren.

APIs führen alle
Kommunikations-
kanäle
zusammen

KI unterstützt die Marktforschung

Wenn im Kino Künstliche Intelligenz dargestellt wird, geht es fast immer darum, wie der Einsatz von KI schiefgehen kann: Fahrerlose Autos, die ihre Insassen in die Falle locken (Film „Minority Report“) oder virtuelle Assistenten, die sich gegen die Menschheit wenden (Film „2001 – Odyssee im Weltraum“).

Im Gegensatz zu Hollywood, wo man sich vor künstlicher Intelligenz zu fürchten scheint, sind Marktforscher unerschrockener. Während diese in den letzten Jahrzehnten jedoch weitgehend immun gegen die digitale Revolution waren, zeigt eine Befragung von 250 Marktforschern, die im Jahr 2018 durchgeführt wurde, Folgendes:

- 93 Prozent sehen Künstliche Intelligenz als Chance für die Marktforschung.
- 80 Prozent waren der Meinung, dass sich KI positiv auf den Markt auswirken wird.

Neue Chancen
für die
Marktforschung

Sehr häufig ist es die Forschungsabteilung, die im Unternehmen für Künstliche Intelligenz eintritt. Ein gutes Beispiel ist Google, die ihr Research Center in Google AI umbenannt haben [5].

Warum Marktforscher einen guten Grund haben, die KI-Revolution zu begrüßen, zeigt folgender Überblick:

Antworten auf offene Fragen kanalübergreifend analysieren

Manchmal schafft man es kaum, die ganzen E-Mails zu beantworten. Da bleibt wenig Zeit, um die unzähligen Umfrageantworten auf offene Fragen, Facebook-Kommentare oder Anrufprotokolle aus Contact-Centern zu sichten.

Künstliche Intelligenz macht's möglich: Mit einer leistungsstarken Textanalyse können diese Unmengen von Wörtern untersucht und ein Überblick darüber verschafft werden, was die Kunden denken, fühlen und wollen. Mit NLP und Sentimentanalysen, die automatisch Zehntausende von Textkommentaren durchforsten, werden Trends erkannt und die vorherrschende Stimmung ermittelt – alles in Echtzeit. KI verknüpft immense Kapazitäten zum Sammeln von Daten mit der Fähigkeit, diese auch zu verarbeiten und in die Tat umzusetzen.

KI sammelt und
verarbeitet Daten
in Echtzeit

Einstellung
der Kunden
kann intensiver
erforscht werden

Die Anschlussfrage zur Anschlussfrage stellen

Mit KI lassen sich Algorithmen entwickeln, die Anschlussfragen zu Umfrageantworten generieren, an die man selbst gar nicht gedacht hätte: Fragen, die auf dem basieren, was die Algorithmen aus den Antworten zuvor befragter Personen gelernt haben. Mit solchen Algorithmen kann die Einstellung der Kunden intensiver erforscht werden, ohne jede erdenkliche Antwort im Voraus einkalkuliert und verschachtelte Antwortpfade entwerfen zu müssen. So kann man Feedback und Insights nutzen, um weitere Erkenntnisse zu sammeln – eine Methode, mit der man nachgewiesenermaßen genauere Daten erhält.

In kürzerer Zeit die geeigneten Umfrageteilnehmer finden

Um Künstliche Intelligenz einzusetzen, muss man nicht warten, bis man Daten gesammelt hat. Tatsächlich lässt sich KI schon in einer früheren Phase sinnvoll nutzen: Beispielsweise, um einen größeren Pool von Teilnehmern zu sichten und diejenigen zu entfernen, die den Anforderungen nicht genügen. KI prüft dabei Tausende Profile und wählt die Kandidaten nach den Fähigkeiten oder Verhaltensmustern aus, die am besten für Umfragen passen. So verfügt man am Ende über eine Liste mit geeigneten, potenziellen Kandidaten.

Vorhandene Daten nutzen

Viele Marktforscher, die mithilfe künstlicher Intelligenz ihre Umfragen optimieren und bessere Daten sammeln möchten, übersehen im Eifer des Gefechts die riesigen Datenmengen, die schon vorhanden sind: alte Firmenbestände etwa oder allgemein zugängliche Daten. Mit KI können operative Daten (O-Daten) sinnvoll genutzt werden, die manche Marktforscher schon beschrieben haben. In Verbindung mit den eigenen Experience-Daten (X-Daten) kann man aus diesen O-Daten aufschlussreiche Erkenntnisse gewinnen.

Zeit bei der Berichterstellung sparen

Marktforscher verbringen vermutlich einen Großteil ihrer Zeit mit dem Schreiben von Berichten. Doch auch hier kann Künstliche Intelligenz Abhilfe schaffen. Das ist sehr sinnvoll, wenn man sich Studienergebnisse als Datenpunkte vorstellt: Ein Algorithmus kann lernen, aufgrund dieser Daten bestimmte Annahmen oder Beurteilungen zu generieren und anschließend einen Bericht zu erstellen. Er kann Zeit für wichtigere Aufgaben freischaufeln, zum Beispiel für die Ausarbeitung von Hypothesen, die Validierung der mit KI erzeugten Ergebnisse und die Kommunikation der Ergebnisse an interne Beteiligte oder Kunden.

Algorithmen
können lernen,
eigene Berichte
zu erstellen

Verzerrungen von Daten vermeiden

In der Marktforschung stellen Verzerrungen die größte Gefahr für korrekte Daten dar – egal, ob es sich um Suggestivfragen oder um Teilnehmer handelt, die sich an bestimmte Dinge erinnern, andere jedoch komplett vergessen und damit die Daten verfälschen. Künstliche Intelligenz hat weder Persönlichkeit noch Gefühle. Sie ist in der Regel unvoreingenommen und erinnert sich an alle Daten gleichermaßen – und erzeugt somit qualitativ höherwertige Daten.

Füttert man KI-Anwendungen jedoch mit unvollständigen oder voreingenommenen Daten, kann es zu Problemen kommen. Immerhin macht KI genau das, was man ihr aufträgt. Ein Beispiel: Aus einem Pool von Antworten der Bevölkerung von Stadt X, soll die KI Kundenmeinungen zu zwei verschiedenen Supermärkten herauslesen, ohne auf Merkmale wie Geschlecht, Arbeit oder Alter Rücksicht zu nehmen. Zeigen jedoch schon die Daten, mit denen die KI-Anwendung zuvor trainiert wurde, dass besonders die jüngeren Einwohner häufig in Supermarkt A einkaufen, könnte die KI daraus schließen, dass ihnen Supermarkt B nicht gefällt oder er die jüngere Zielgruppe nicht anspricht. Genauere und vollständigere Daten hätten aber gezeigt, dass Supermarkt A in der Nähe der Universität der Stadt liegt und die jüngeren Einwohner (meist Studenten) lediglich deshalb in Supermarkt A einkaufen. Es handelt sich hierbei viel mehr um Kausalität als um Korrelation. Daher: Es ist wichtig, darauf zu achten, dass die Daten, die zum Aufbau des Wissensbestandes der KI-Software verwendet werden, vollständig, weitreichend und unvoreingenommen sind. Dann kann man mit einwandfreien Ergebnissen rechnen.

Daten müssen für KI-Nutzung vollständig, weitreichend und unvoreingenommen sein

Absprung und Demotivierung verhindern

Für firmeninterne Insight-Teams können Online-Communities oder Online-Panels sehr hilfreich sein, um durch den konstanten Dialog mit dem Kunden eine kundenzentrierte Geschäftspolitik sicherzustellen. Künstliche Intelligenz kann dabei unterstützen, Kunden zu binden, die Abwanderungszahlen zu senken und bessere Ergebnisse zu erzielen. Sie analysiert mithilfe prädiktiver Modellierungen Kennzahlen wie Log-ins und Verweilzeit, um die Kunden zu identifizieren, bei denen ein Absprungrisiko besteht. Liegen diese Informationen vor, können entsprechende Anreize zur Kundenbindung geschaffen werden.

Mit KI Kunden binden

Umfangreiche Sekundärforschungen durchführen

Sowohl kleine als auch große Unternehmen arbeiten mit sekundärer Forschung (oder Desk Research), wenn sie sich über neue Märkte informieren, an Preisstrategien arbeiten oder ihre Lieferanten überprüfen.

Onlinezeitungen,
-magazine
und -berichte
können mit KI
ausgewertet
werden

Doch das erfordert viel Zeit, sodass diese Tätigkeit häufig durch primäre Marktforschung ersetzt wird. Künstliche Intelligenz kann den Fundus der durch Sekundärforschung gewonnenen Informationen in Sekunden auswerten und Trends und Themen aufzeigen. Die rasante Digitalisierung bringt zudem mit sich, dass immer mehr Zeitungen, Magazine und Berichte online publiziert werden, die sich mit KI auswerten lassen.

KI greift dem HR-Bereich unter die Arme

Auf den ersten Blick scheinen Künstliche Intelligenz und HR Gegensätze zu sein. Wie könnte eine Funktion, die das Wort „human“, gleich „Mensch“, in ihrem Namen trägt, eine Technologie verwenden, die künstlich ist? Gräbt man jedoch tiefer, wird deutlich, wie KI den HR-Bereich in das verwandeln könnte, was sich die meisten Personaler wünschen: Eine Abteilung, die sich direkt auf die Erfahrung von zukünftigen, neuen und aktuellen Mitarbeitern konzentriert, anstatt alltägliche und sich wiederholende Aufgaben zu erledigen.

Hier sind acht Beispiele, wie Künstliche Intelligenz den HR-Teams unter die Arme greifen kann:

1. Auf die Hilfe für Mitarbeiter konzentrieren

Personalbeschaffung ist für jeden Personaler ein zeitaufwendiger Prozess, aber KI kann von einigen repetitiven Aufgaben befreien. Beispielsweise können man mit KI Algorithmen programmieren, um Lebensläufe auf Echtheit zu überprüfen, oder Chatbots einrichten, die automatisch die Kalender aller Beteiligten mit Terminen für Bewerbungsgespräche bestücken. Mit KI lassen sich zudem automatisierte Feedback-Prozesse einführen, die potenziellen Mitarbeitern direkt nach dem Bewerbungsgespräch Feedback geben, wie sie sich geschlagen haben.

Automatisierte
Feedback-
Prozesse
einführen

2. Verbesserung der Onboarding-Experience

Es ist um einiges wahrscheinlicher, dass Mitarbeiter ein Unternehmen an Freunde und Familie weiterempfehlen, wenn sie eine gute Erfahrung während des Onboardings hatten. Leider bittet nur jedes vierte Unternehmen in Europa ihre Mitarbeiter um Feedback, bevor sie eingestellt werden. Unter anderem liegt das am Zeitmangel. Mit KI kann man Umfragen automatisiert an die Kandidaten verschicken, ihre Antworten schneller verarbeiten und direkt feststellen, wo die

Nur jedes vierte
Unternehmen
in Europa bittet
um Onboarding-
Feedback

Onboarding-Experience für künftige Mitarbeiter verbessert werden kann.

3. Für zufriedene und engagierte Mitarbeiter sorgen

Zu wissen, was die Mitarbeiter denken und fühlen, sollte das Ziel eines jeden Personalers sein. Leider bestimmt meistens der Zeitdruck, wie viel Gelegenheit für ein informatives Gespräch bleibt. Mit KI-gestützten Umfragen und automatisierten statistischen Analysen kann jedoch eine nahezu konstante Interaktion mit den Mitarbeitern erreicht werden, indem man ihnen zuhört, versteckte Erkenntnisse findet und darauf reagiert.

KI-gestützte
Umfragen
und Analysen
erleichtern
Interaktion mit
Mitarbeitern

Wichtig bei solchen Gesprächen ist, dass man je nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit oder des Erfahrungsstandes eines Mitarbeiters, verschiedene Ziele verfolgen sollte. Ist ein Mitarbeiter beispielsweise noch recht neu im Unternehmen, aber schon eingearbeitet, sind Zwischenbefragungen zum Thema Zufriedenheit und erste Leistungsbewertungen nützlich. Ansonsten sind Umfragen zu Karrierezielen und -wünschen ratsam, denn Mitarbeitern ist die persönliche Weiterentwicklung innerhalb des Unternehmens sehr wichtig. Nützlich dafür sind zum Beispiel informelle Mittagessen mit Lerncharakter, bei dem sich die Mitarbeiter bei Kollegen über andere Abteilungen informieren können.

4. Auswahllisten mit potenziellen Kandidaten erstellen

Heute müssen Personalvermittler bei der Beurteilung eines Bewerbers unzählige Inhalte überprüfen: Lebenslauf, Anschreiben, LinkedIn-Profil oder Social-Media-Konten. Doch haben sie immer Zeit dafür? KI-basierte Algorithmen können diese Aufgaben übernehmen und sie sogar noch effizienter erledigen: Sie durchforsten Tausende von Lebensläufen und wählen anhand der Ergebnisse die geeignetsten Kandidaten aus. Stimmen Eigenschaften und Fähigkeiten mit bereits erfolgreichen Mitarbeitern überein, sind die Chancen auf einen Top-Mitarbeiter groß. Intelligente Chatbots können potenzielle Kandidaten sogar direkt kontaktieren, um weitere Informationen über sie zu erhalten, um die besten Kandidaten zu finden.

Chatbots können
Kandidaten
direkt
kontaktieren

5. Vorurteile im Einstellungsprozess beseitigen

Menschliche Vorurteile, ob unbewusst oder nicht, sind eines der größten Probleme bei der Rekrutierung. Oftmals tendieren Unternehmen dazu, dieselbe Sorte Mitarbeiter mit denselben Fähigkeiten, derselben Bildung und demselben Geschlecht einzustellen. Menschen können

nicht programmiert werden, unvoreingenommen zu sein, Algorithmen schon. Sie können potenzielle Kandidaten beurteilen, ohne sich mit etwas anderem als ihren Fähigkeiten und ihrer Eignung für die Rolle zu befassen.

6. Nicht andauernd dieselben Fragen beantworten müssen

Mit Bots
redundante
Fragen
beantworten

Wann werden die Gehälter bezahlt? Wie viele Urlaubstage bekomme ich? Kann ich mir den Vormittag für einen Arzttermin frei nehmen? Fragen, die man vermutlich täglich zu hören bekommt. Die Lösung ist ein Chatbot, der den Mitarbeitern sofort die Informationen liefert, die sie brauchen. Die Mitarbeiter freuen sich, da sie eine schnelle Antwort erhalten, und man kann eigene Ressourcen sinnvoller nutzen: Beispielsweise hat man jetzt die Zeit, informative Gespräche mit Mitarbeitern zu führen, anstatt nur Informationen zu liefern.

7. Beschleunigung der Kandidatenbewertung

Mit KI kann man die Bewertung von Kandidaten im Bewerbungsprozess beschleunigen und die Ergebnisse gebündelt mit einer breiten Gruppe von Entscheidungsträgern teilen. Bewerber können beispielsweise ein zehninütiges Video von sich aufnehmen, in dem sie ihre Absichten und Ziele erklären. KI filtert Tausende von Datenpunkten zu Intonation, Wortwahl und Verhaltensweisen heraus. So müssen sich nicht alle Interessensgruppen direkt mit der Bewerbung beschäftigen, erhalten jedoch die Informationen, die sie brauchen, um eine Entscheidung treffen zu können.

8. Das Unternehmen am Erfolg teilhaben lassen

KI-basierte
Einblicke mit
Entscheidungs-
trägern teilen

Es gibt keine andere Abteilung im ganzen Unternehmen, die sich so auf die Verbesserung der Employee Experience konzentriert wie der HR-Bereich. Doch nutzen Personalers auch die KI-basierten Einblicke und Dashboards, um den Erfolg gegenüber führenden Entscheidungsträgern zu demonstrieren? Damit können sie beispielsweise zeigen, wie sie Möglichkeiten zur Optimierung der Employee Experience identifiziert und Maßnahmen zu deren schneller und kostengünstiger Umsetzung ergriffen haben.

Fazit

Egal, ob im Umgang mit Kunden, in der Marktforschung oder im HR-Bereich – Künstliche Intelligenz ist nicht dazu da, um menschliche Mitarbeiter vollkommen zu ersetzen, sondern um sie zu unterstützen und ihnen repetitive Aufgaben abzunehmen, damit sie sich auf die wichtigeren Dinge im Arbeitsalltag konzentrieren können. So geht es Hand in Hand in eine intelligentere Zukunft.

Literatur

- [1] *Gartner.com (2018): Gartner Says Global Artificial Intelligence Business Value to Reach \$1.2 Trillion in 2018* – Pressemitteilung von Gartner, 25. August 2018: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2018-04-25-gartner-says-global-artificial-intelligence-business-value-to-reach-1-point-2-trillion-in-2018> – Zugriff 13.09.2019
- [2] Reinsel, D., Gantz, J., Rydning, J. (2018): „The Digitization of the World“ – White Paper von IDC, November 2018, S. 3. <https://www.seagate.com/files/www-content/our-story/trends/files/idc-seagate-dataage-whitepaper.pdf> – Zugriff 13.09.2019
- [3] Solis, B. (2017): *Extreme Personalization Is The New Personalization: How To Use AI To Personalize Consumer Engagement*. Forbes: <https://www.forbes.com/sites/briansolis/2017/11/30/extreme-personalization-is-the-new-personalization-how-to-use-ai-to-personalize-consumer-engagement/#368284ec829a> – Zugriff 09.09.2019
- [4] *Dispatch Api: Our API simplifies multi-channel messaging*. Nexmo: <https://www.nexmo.com/products/dispatch> – Zugriff 09.09.2019
- [5] *Google AI*: <https://ai.google/> – Zugriff 10.09.2019

Mitarbeiter – sie machen Marken erlebbar

Karin Bacher

2

Marken werden von Menschen gemacht. So die Überzeugung der Autorin. Zum einen natürlich durch die Meinung und Wahrnehmung der Kunden, die Dienstleistungen oder Produkte als Marke identifizieren. Zum anderen durch die Mitarbeiter, die die Markenbotschaften vermitteln, die Marke durch ihr Auftreten und ihre Verbundenheit erlebbar machen und durch ihr Tun oder Lassen das Markenimage prägen.

Letzteres trifft auf Dienstleistungsunternehmen besonders zu, lässt sich aber auf andere Branchen ebenso übertragen. Denn Waren und Dienstleistungen werden immer vergleichbarer – ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal und damit Wettbewerbsvorteil ist der Service, die Beratung und der professionelle Verkauf. Dieser wird, außer bei Plattformanbietern, Service durch Künstliche Intelligenz (KI) oder in den neuen Supermärkten ohne Verkaufspersonal (Eröffnung in Deutschland September 2019, Stuttgart), immer noch von Menschen gemacht.

Es gibt viele Studien, die belegen, dass die Kundenzufriedenheit eng mit der Mitarbeiterzufriedenheit zusammenhängt. Zu den klassischen vier Ps im Marketing wie Product, Price, Placement und Promotion gesellte sich nicht von ungefähr in den letzten Jahren unter anderem das P für People oder Personnel. Unter diesem versteht man die immer wichtiger werdende Personalpolitik.

**Kunden-
zufriedenheit
hängt eng mit
Mitarbeiter-
zufriedenheit
zusammen**

In der heutigen Zeit, in der auf Vergleichsportalen der Umgang mit Beschwerden oder die Freundlichkeit des Personals eine große Rolle bei der Bewertung von Unternehmen spielen, ist es enorm wichtig, die richtigen Personalentscheidungen zu treffen. Ob in der Arztpraxis oder im Industrieunternehmen – die Menschen schauen heute genauer hin, wo sie kaufen, konsumieren oder eine Dienstleistung wahrnehmen wollen. Am liebsten dort, wo sie freundlich, schnell und kompetent beraten werden.

Gefühle gehören zum Marketing

Jeder erfolgreiche Markenmanager weiß: Man verkauft nicht allein ein Produkt oder eine Dienstleistung. Treue Kunden, Fans und Weiterempfehlungen gewinnt man durch eine emotionale Bindung der Marke mit dem Kunden.

Dabei geht es zunächst darum, den Kunden das zu geben, zu liefern, zu machen, was ihnen in der Kommunikation – sei es Werbung oder im direkten Kundenkontakt – versprochen wurde. Die Kernerwartung muss erfüllt sein. Alles, was darüber hinaus geleistet wird, ob Value-Added-Services in der Industrie oder einfach nur ein Lächeln am Empfang, das ist der entscheidende Unterschied. Unternehmen, die ihre Organisation, ihre Personalentwicklung und ihre Prozesse Richtung Kunden ausrichten, denken auch an die Emotionen des Kunden.

Emotionale
Bindung
zwischen
Unternehmen
und Kunden
aufbauen

Emotionen spielen bei unseren Entscheidungen eine extrem wichtige Rolle. Und sie verankern sich in unserem Erinnerungsvermögen. Deswegen sind Mitarbeiter und deren Interaktion mit Kunden oder Klienten so bedeutsam im Marketing. Eine unangenehme Zurechtweisung einer Bankangestellten vor anderen Wartenden lässt uns immer wieder mit diesem schlechten Gefühl in die Filiale gehen. Eine aufmerksame Bedienung, die ihren Lieblingswein kennt, schenkt dem Gast ein Wohlgefühl. Eine Praxisangestellte, die Patienten anruft, wenn es etwas später wird, schafft Sympathiepunkte. Ein Handwerker, der trotz Zusage nicht erscheint, macht uns wütend. Alle diese Momente, in denen wir uns gut oder schlecht fühlen, verbinden wir mit den Mitarbeitern und damit mit dem Unternehmen oder der Marke. Vertiefung dazu im Abschnitt „Emotionale Ansteckung als Verkaufsbooster“.

Die Sicht der Kunden

Bereits im September 2013 schrieb Jens Hagen im Handelsblatt über die „Servicewüste Deutschland“ [1]. Im Moment scheint es, als wird es nicht wesentlich besser. Beispiel Autofachwerkstatt: Ein defekter Scheibenwischer konnte nicht ausgetauscht werden, weil das Ersatzteil nicht vorrätig war. Das hätte man der Kundin auch am Telefon bei der Terminvergabe sagen können. Am nächsten Tag fuhr sie zur verabredeten Zeit wieder hin. Erneut war kein Wischer da. Warum man sie nicht angerufen hätte, damit sie kein zweites Mal vergeblich vorbeikommt? Oh, das habe man vergessen. Sie würde angerufen werden, wenn der

Wischer da ist. Nach zwei Tagen ruft die Kundin selbst an. „Mmh, da ist was mit der Bestellung schief gegangen. Montag ist er auf jeden Fall da“, so der Servicemitarbeiter. Der Montag verging ohne Anruf. Am Dienstag kümmerte sich die Fahrerin bei einer anderen Werkstatt darum, wurde sehr freundlich bedient und bekam den Wischer innerhalb eines Tages montiert. Von ihrer Stamm-Werkstatt hat sie übrigens nie wieder etwas gehört.

Sicher hat jeder Leser sein eigenes Beispiel. Die Wirkung ist immer dieselbe: Die erlebte Inkompetenz der Mitarbeiter gepaart mit einer nicht vorhandenen Kommunikation Richtung Kunde löst negative Gefühle aus: Ich fühle mich als Kunde nicht wertgeschätzt, man stiehlt mir meine Zeit, die nehmen mich nicht ernst, mein Problem ist nicht gelöst ... Die negativen Gefühle überträgt der Mensch auf das Unternehmen und die Marke. Die Kaufabsicht, die Wiederkaufsabsicht und die Weiterempfehlungsbereitschaft schwinden, je mehr solcher Vorfälle eintreffen.

Inkompetenz und nicht vorhandene Kommunikation lösen negative Gefühle aus

Emotionale Ansteckung als Verkaufsbooster

Die Erfahrungen mit handelnden Personen in Unternehmen spielt eine wichtige Rolle für die Customer Experience und wenn diese positiv verlaufen, zahlen diese selbstverständlich auf den Erfolg ein.

Eine sogenannte emotionale Ansteckung wirkt wie ein Booster: Bekannt aus vielen Verkaufstrainings ist der Spruch „Service with a Smile“ hier Programm. Denn Fröhlichkeit und Enthusiasmus vermitteln ein gutes Gefühl und sind ansteckend. Kaum einer kann sich dem Charme einer Rezeptionistin entziehen, die mit einem ehrlichen Lächeln sagt: „Herzlich willkommen und schön, dass Sie hier bei uns sind!“. Oder der Verkäufer mit Augenkontakt und leichtem Lächeln in einer Kundenpräsentation: „Danke für Ihr Vertrauen, ich weiß das sehr zu schätzen“. Oder der Produzent, der seinem Kunden sogenannte Value-Added-Services anbietet, wie Just-in-Time-Lieferung, bestimmte Verpackungseinheiten und damit ein Problem des Kunden löst. Er hat verstanden, in welchem Dilemma der Kunde steckt. Und durch seine Aussage: „Das kriegen wir schon hin“ schafft er Verbundenheit auf einer sehr persönlichen Ebene.

Verringerte soziale Distanz fördert Wahrnehmung von Gemeinsamkeiten

Letztendlich geht es teilweise darum, dass Kunde und Mitarbeiter ihr Verhalten synchronisieren. Die so entstehende verringerte soziale Distanz fördert die Wahrnehmung von Gemeinsamkeiten. Das

nennt sich Rapport. Der Begriff stammt aus der Neurolinguistischen Programmierung (NLP). Es geschieht automatisch, wenn Menschen sich sympathisch sind.

Das kann so weit gehen, dass auch Emotionen an den Gesprächspartner angeglichen werden. Der Mitarbeiter, der souverän einem wütenden Kunden begegnet, kann diesen durch seine Haltung, sein Verhalten und seine Wortwahl beruhigen. Der Berater, der empathisch nachempfinden kann, wie es dem Manager mit der Umstrukturierung geht zeigt, dass er weiß, um was es hier geht und gibt ihm Sicherheit.

Grundvoraussetzung hierfür ist, dass der Mitarbeiter eine positive Wahrnehmung seines Arbeitgebers und seiner Aufgabe entgegenbringt. Wenn der Mitarbeiter seiner Arbeit, seinem Umfeld und Kunden gegenüber positiv eingestellt ist, kommt dies automatisch beim Kunden an. Ein aufgesetztes Verhalten wird unterbewusst sofort entlarvt und wirkt kontraproduktiv.

Kunden erkennen, ob freundliches Verhalten nur aufgesetzt ist

Positive Effekte der emotionalen Ansteckung

Emotionen beeinflussen das Kaufverhalten und die Beurteilung des Unternehmens

Positive Einstellungen des Gesprächspartners schaffen positive Emotionen beim Käufer. Diese wirken sich direkt auf die Bewertung der aktuellen Situation aus. Das bedeutet, im Verkaufsprozess beeinflussen die wahrgenommenen Emotionen das Kaufverhalten und die Beurteilung des Unternehmens. Es gibt drei wesentliche Prämissen, um eine emotionale Ansteckung vom Sender (Berater, Verkäufer) auf den Kunden oder Klienten zu erreichen:

Der Sender muss

- selbst starke, echte Emotionen empfinden und diese nach außen sichtbar machen können (echtes Lächeln, wahre Freundlichkeit),
- in der Lage sein, diese starken Emotionen durch Mimik, Gestik und Körperhaltung natürlich auszudrücken (nicht einstudiert, sondern gelebt),
- verhältnismäßig unsensibel gegenüber den Emotionen anderer Individuen sein, die mit seinen nicht kompatibel sind (Wut, Ängste, Aggression, Trauer, ...).

Eine positive Wahrnehmung des Verkäufers steigert das Sympathieempfinden des Empfängers und erhöht die Wahrscheinlichkeit der Ansteckung. Diese drei Theorien untermauern die praktischen Erfahrungen wissenschaftlich und sind im Marketing auch in anderen Zusammenhängen bekannt:

Equity-Theorie: Bemüht sich das Unternehmen um die Zufriedenheit seiner Mitarbeiter, und empfinden diese hohe Zufriedenheit, so werden die Mitarbeiter entsprechend positive Verhaltensweisen und Leistungen praktizieren. Sie müssen sich beim Kunden also nicht verstellen, weil sie zu ihrem Arbeitgeber stehen. Dies gilt aber auch im Umkehrschluss bei Unzufriedenheit.

Dissonanztheorie: Leistet Erklärungsbeitrag für die Veränderung von Einstellungen seitens der Kunden im Rahmen der Mitarbeiter-Kunden-Interaktion. Der Kunde strebt nach kognitivem Gleichgewicht, welches vorliegt, wenn dessen kognitive Elemente (Meinungen, Erfahrungen und so weiter) in Bezug auf einen Anbieter miteinander vereinbar sind. Dies passiert, wenn Erwartungen durch positives Verhalten des Mitarbeiters erfüllt werden. Aus dem Marketing länger bekannt ist das Vermeiden kognitiver Dissonanzen.

Vermeidung
kognitiver
Dissonanzen

Balancetheorie: Einstellung des Kunden kann dadurch beeinflusst werden, dass er den Mitarbeiter über einen gewissen Zeitraum beobachtet und damit auch dessen Einstellung zum Unternehmen wahrnimmt. Kunden ziehen Menschen im Unternehmen als Orientierungsgröße zur Beurteilung ihrer Zufriedenheit heran. Der Mitarbeiter hat die Möglichkeit, die Einstellung beziehungsweise Zufriedenheit des Kunden zu beeinflussen, da seine Einstellung zum Unternehmen stabiler ist als die des Kunden.

Besonderheit Dienstleistungsunternehmen

Bei einer Dienstleistung können Erstellung und Konsum der Leistung zeitlich nicht voneinander getrennt werden. Deshalb spielen die Mitarbeiter in diesen Unternehmen eine besonders wichtige Rolle. Sie können praktisch kaum vom Produkt getrennt werden, die Mitarbeiter sind der unmittelbare Kontaktpunkt.

**Kunden erwarten
individuelle
Serviceleistungen**

Der Kunde erwartet häufig individuelle Serviceleistungen, die für ihn (zumindest in der Wahrnehmung) ganz persönlich sind, eben auf seine speziellen Bedürfnisse zugeschnitten. Dabei ist es egal, ob die Dienstleistung IT-Beratung, Logistik, Managementberatung, Frisör, Restaurant oder sonstiges ist. Die Regeln sind für alle gleich. Ein Software-Berater, der am Wochenende ohne Murren das selbstverschuldete Serverproblem des Kunden behebt, ein Frisör, der nicht nur Kaffee oder Wasser anbietet, sondern eine geniale Kopfmassage und sich dabei merkt, dass die Kundin das Wasser lieber still trinkt ... Jeder Mensch wünscht sich Anerkennung.

Die Interaktion zwischen Kunde und Mitarbeiter als Serviceerlebnis wird stets von einer emotionalen Reaktion begleitet. Damit beeinflusst jede einzelne Begegnung die Wahrnehmung des gesamten Unternehmens und die Einstellung gegenüber diesem. Ein Coach, der in einer sehr emotionalen Situation ohne Kommentar die Taschentücher reicht und dem Coachee Raum lässt für Wut oder Trauer. Um ihn danach wieder in seine Stärke zu führen und mit einem guten Gefühl gehen lässt. Dieses Gefühl wird der Klient mit nach Hause nehmen. Genauso wie bei einem Kreditgespräch bei der Bank. Schafft es der Bankberater, ihn nicht als Bittsteller, sondern als Kunde zu behandeln, ist dies für viele ein überraschend angenehmes Gefühl.

**Service-
interaktion hat
Auswirkungen
auf die Qualitäts-
einschätzung**

Der richtige Aufbau einer Beziehung, das Streben nach Kundenzufriedenheit und -loyalität, all dies hat Einfluss auf das künftige Kaufverhalten und das Unternehmensimage. Wie der Kunde eine Serviceinteraktion erlebt und bewertet, hat dramatische Auswirkung auf die Qualitätseinschätzung. Und dies kann in Bewertungsportalen sehr wichtig werden.

Neben allgemeinen Aspekten, wie der Anzahl, Häufigkeit und Intensität der vorhergehenden Kontakte, beeinflussen zum Beispiel auch die vom Kunden wahrgenommenen Gemeinsamkeiten mit dem Servicemitarbeiter die Interaktion.

Einflussfaktoren dafür sind fachliche Kompetenz, die Fähigkeit sich und die angebotenen Leistungen an die individuellen Anforderungen des Kunden anzupassen (Customization) sowie die Zuverlässigkeit und Schnelligkeit aber auch die Persönlichkeit. Zu Letzterem: Wirkt die Person authentisch? Stimmen also das Gesagte oder das Produktversprechen mit dem Auftreten, dem Kleidungsstil, der Mimik, Gestik, Stimme und

Körpersprache überein? Hat sie dem Kunden zugehört und verstanden, was ihm wichtig ist?

Fazit: Bei einer Dienstleistung ist wichtig, dass das Was und das Wie eine Einheit bilden.

Erfolgsfaktor Mitarbeiter bei der Customer Experience

„Die wichtigsten Touchpoints stellen mit 32 Prozent die Mitarbeiter dar“ [2]. Es werden fünf Teilbereiche der Customer Experience definiert: Product Experience, Brand Experience, Shopping Experience, Consumption Experience und Service Experience. Die Service Experience bezieht sich nicht nur auf das Erleben und Ausführen einer Dienstleistung, sondern auch auf die Interaktion des Kunden mit den Mitarbeitern im Verkaufsprozess: die Beratung vor dem Kauf, den tatsächlichen Kaufvorgang oder auch den Aftersales-Prozess, beispielsweise der geschulte, professionelle Umgang mit Kundenreklamationen.

Mitarbeiter mit
32 % wichtigster
Touchpoint

Jedes ergebnisorientierte Unternehmen sollte die sogenannte Customer Journey nutzen, um kritische Momente in der Kundenbeziehung zu identifizieren. Ein guter Marketer kennt die einzelnen Zyklen, die ein Kunde im Verkaufsprozess durchläuft. Diese Touchpoints (Berührungspunkte des Konsumenten mit der Marke) können am Telefon, am Messestand, im Beratungs- oder Verkaufsgespräch, im Service oder im Beschwerdemanagement sein.

Der Verkaufsprozess – vom ersten Kontakt bis zum Aftersales – ist regelmäßig aus Kundensicht zu hinterfragen. Regelmäßige Audits helfen, Verbesserungspotenziale aufzudecken.

Diverse Studien ergaben, dass Kunden von Mitarbeitern drei Dinge erwarten: Empathie, Leistungskompetenz und Zuverlässigkeit. Bei der Empathie steht häufig: „Die Mitarbeiter versuchen unsere Bedürfnisse zu ermitteln, indem sie unsere Perspektive einnehmen“. Zum Thema Leistungskompetenz ist die Rede von: „Die Mitarbeiter finden auch für individuelle Wünsche eine gute Lösung“. Und die Zuverlässigkeit: „Die Mitarbeiter setzen sich sehr dafür ein, dass vereinbarte Termine eingehalten werden.“ [3]

Kunden erwarten
vom Mitarbeiter
Empathie,
Leistungs-
kompetenz und
Zuverlässigkeit

Mit Feedback
den Kontakt
zum Kunden
verbessern

Ob Mystery-Shopping (Testkäufe), Mystery-Calls (Testanrufe) oder Kundenzufriedenheitsanalysen – regelmäßiges Feedback hilft den Mitarbeitern dabei, besser im Kontakt mit dem Kunden zu werden.

Vereinfachte Customer Journey – Beispiele

Beraten vor dem Verkauf: Der Verkäufer stellt Fragen, damit der Käufer eines neuen Geschäftsautos eine für sich gute Entscheidung treffen kann. Diskutiert mit ihm Alternativen, konfiguriert daraufhin das passende Gefährt und gegebenenfalls eine Alternative. Organisiert eine Testfahrt mit einem der Fahrzeuge und ist auskunftsfähig zu Lieferzeiten. Er überredet nicht, er überzeugt und überlässt dem Kunden die Entscheidung.

Erleben der Dienstleistung: Ein ausgebildeter Masseur kann die Dienstleistung der Massage gut erfüllen. Der entscheidende Unterschied kann sein, dass er den Klienten fragt, was sich seit dem letzten Mal verändert hat, welches Öl der Klient haben möchte, ob die Raumtemperatur angenehm ist, ihm die Musik gefällt oder er lieber keine hätte und so weiter.

Interaktion im Verkaufsgespräch: Der Verkäufer eines Mobilfunk-anbieters nimmt sich Zeit, fragt den Kunden nach seinem Surfverhalten, seine Nutzung heute und gegebenenfalls in Zukunft, hört zu und gibt dem Kunden das Gefühl, einen Vertrag exakt nach seinen Bedürfnissen abzuschließen (Abbildung 1).

Kundenreklamation: Der Servicetelefonmitarbeiter ist gut geschult und lässt sich von Beschwerden und aufgebracht Kunden nicht aus der Ruhe bringen. Durch seine sachliche, ruhige Art und Deeskalationsmethoden schafft er es, den Kunden zu beruhigen und signalisiert: Ich helfe Dir so schnell ich kann.



Abb. 1: Interaktion im Kundengespräch (Karin Bacher).

Wirkung auf das Kaufverhalten

Wie bereits ausgeführt, kann der Umgang der Mitarbeiter mit dem Kunden zu einer erhöhten Kundenzufriedenheit führen. Indem die Leistungsanforderungen erfüllt wird (freundliche Begrüßung, gute Beratung) oder besser noch die Begeisterungsanforderungen erfüllt werden. Zum Beispiel wenn der Gast im Restaurant beim zweiten Besuch wiedererkannt, mit Namen angesprochen wird und die Bedienung sich an seine Lieblingspasta erinnert.

Um eine optimale Customer Experience zu schaffen, sollte sich das Unternehmen zunächst bewusst machen, welche Anforderungen der Kunde an den Service der Mitarbeiter hat. Im Zuge dessen kann analysiert werden, inwiefern das Unternehmen die unausgesprochenen Begeisterungsanforderungen erfüllen kann. Diese werden dazu führen, dass die Kundenzufriedenheit steigt und der Kunde sich an das Erlebnis gerne erinnern wird. Das einfachste Mittel, um Kundenwünsche herauszufinden, ist, die Mitarbeiter zu schulen, die richtigen Fragen zu stellen. Ein weiteres: Echtes Beschwerdemanagement einzuführen.

Begeisterungs-
anforderungen
machen den
Unterschied

Welche
Anforderungen
stellt der
Kunde an das
Unternehmen?

Daneben gibt es einige Modelle und Methoden wie das Kano-Prinzip oder klassische Kundenzufriedenheitsanalysen.

Atmosphäre bei Verkauf wichtiger als das Produkt

Bei dem Verkauf eines Produktes oder einer Dienstleistung kommt es viel mehr auf das Umfeld an, die Atmosphäre, die von den Mitarbeitern übergebracht wird, als um das eigentliche Produkt. Viel zu oft liegt der Fokus auf den „greifbaren“ Dingen (Produkt), wobei die nicht greifbaren Dinge (Verhalten der Leute) leicht übersehen werden. Dabei sollten nicht nur Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt geschult werden. Unternehmenswerte sollten vom ganzen Unternehmen gelebt werden, um diese glaubhaft zu vermitteln. Die Markenwahrnehmung und -bindung trägt zur Customer Experience bei. Stichwort Corporate Identity: Guidelines, die von allen gelebt werden sollten, bilden den formellen Rahmen und die Leitplanken, in denen jeder sicher fahren kann.

Markenwahrnehmung und -bindung trägt zur Customer Experience bei

Ein wunderbares Beispiel wie Employee Engagement beziehungsweise Mitarbeiterzufriedenheit sich auf die Kundenzufriedenheit und Customer Experience auswirken kann: Die Hotelkette Upstalsboom. In kürzester Zeit steigerte sie durch ein professionelles Führungskräfte- und Mitarbeiterentwicklungsprogramm die Weiterempfehlungsrate auf 98 Prozent, was in der Hotelbranchen (gut sind hier 87 Prozent) eine Adellung ist.

Außerdem wirkte sich die Mitarbeiterzufriedenheit unmittelbar auf den Erfolg aus. Die Unternehmensumsätze „verdoppelten sich innerhalb von drei Jahren, bei überproportionaler Steigerung der Produktivität“ [4]. Ein weiteres Beispiel ist dm drogerie markt. Die Drogeriemarktkette stellt seit mehr als 25 Jahren den Menschen in den Fokus ihres wirtschaftlichen Handelns.

Fazit: Motivierte, glückliche Mitarbeiter führen zu zufriedenen Kunden und wirtschaftlichen Erfolg.

Echtheit und Transparenz als Schlüssel zum Erfolg

Konsumenten sind heutzutage überwältigt von der Auswahl an Angeboten und den zugehörigen Informationen, mit denen sie überflutet werden – gerade im Zusammenhang mit der Digitalisierung und dem technologischen Wandel. Informationen sind immer leichter über Onlinekanäle zu beschaffen. Kundenrezensionen, Bewertungsportale,

Vergleichsseiten, Fan-Seiten, Blogs – um nur einige zu nennen. Die Eigendarstellung der Unternehmen, deren Produkte sowie Dienstleistungen und deren Nachhaltigkeit, Herstellungsmethoden, Umgang mit Lebewesen ... alles wird hinterfragt und überprüft. Beispiele: Fruchtgummi-Hersteller Katjes setzt auf vegan und hat eine extra Seite für Fragen zum Produkt angelegt. Riegelhersteller Masterfood reagierte auf Proteste von Vegetariern sofort, als herauskam, dass in „Mars“ und „Snickers“ Schlachtabfälle in Form von Kälbermägen beigemischt wurden.

Eine Marke wird heute dann als authentisch wahrgenommen, wenn sie glaubhaft ihre Unternehmenskultur mit Werten vermitteln kann und diese von den Führungskräften und Mitarbeitern gelebt werden. Das Verhalten der Mitarbeiter entscheidet, ob eine Transaktion als positiv wahrgenommen wird. Falls ja, vertieft sich die Beziehung zur Marke.

Marken wirken dann authentisch, wenn sie ihre Unternehmenskultur mit Werten vermitteln

Kluge Marketingmanager nutzen dies. Beispiel Mobilfunkanbieter Vodafone: Er schaffte einen sogenannten Branded Moment durch pro-aktive Rückrufe nach negativem Feedback der Kunden (Methode: Umfrage mittels Fragebogen durch Marktforschungsinstitut). Der Anbieter wollte so vermitteln, dass er die Kundenwünsche ernst nimmt.

Kluge Manager denken aber auch an die Mitarbeiter. Sollte die Meinung der Kunden tendenziell schlecht ausfallen, darf man die Menschen damit nicht alleine lassen. Oft bieten Unternehmen die Begleitung durch Coaches an. Jeder soll lernen, mit negativen Ergebnissen umzugehen und sie nicht persönlich zu nehmen, sondern daraus zu lernen. Das Ziel ist, die Mitarbeiter zu motivieren, selbst Lösungen für Probleme zu entwickeln und aktiv an den Verbesserungsmöglichkeiten mitzuarbeiten.

Gelegentliches positives Feedback (Lob) oder das Feiern von Erfolgen wird in erfolgreichen Unternehmen aktiv genutzt, um die Personen durch Wertschätzung zu motivieren. Die Folge auch hier: Der Mitarbeiter erkennt, dass er Dinge positiv mitgestalten kann und nimmt damit seine eigene Kompetenz besser wahr. Daraus resultiert eine intrinsische Motivation, die bei Kollegen und Kunden ansteckend wirkt. Statt aufgesetzter „Chaka“-Mentalität und leeren Vertriebsprüchen, kommen echte Argumente und das Bedürfnis, es dem Kunden recht zu machen.

Wertschätzung von Mitarbeitern motiviert diese Kundenwünsche besser zu erfüllen

Folge: Die Kundenzufriedenheit steigt.

Die richtigen Mitarbeiter finden

Welche Art von Neukundengewinnung und Kundenbindung wird benötigt?

Wie kommen Unternehmen zu den richtigen Mitarbeitern, die eine positive Customer Experience hinterlassen? Zunächst sollten sich Unternehmen fragen, welche Art von Kundenbindung und Neukundengewinnung sie für ihr Geschäftsmodell benötigen. Ist der Erfolg des Unternehmens von Weiterempfehlungen abhängig? Setzt der Anbieter auf wiederkehrendes Publikum? Wie hoch soll die Cross-Selling-Rate sein? ... Wie immer im Marketing gilt auch hier: Ziele festlegen.

Was erwarten die Kunden?

An zweiter Stelle dann die Frage nach den Kundenerwartungen. Was erwarten die Kunden von der Häufigkeit des Kontakts, der Art der Kontaktaufnahme oder auch der Tiefe der Beratung? Passen diese zur jetzigen Unternehmenskultur und -struktur? Gegebenenfalls sind hier die ersten Ansätze für mehr Verkaufserfolg zu überdenken.

Als nächstes gilt es, internes Markenmanagement zu betreiben. Also eine Beziehung zwischen den Mitarbeitern und der Customer Experience herzustellen. Den Leuten im Unternehmen muss klar sein, welches gewünschte Verhalten zu erfüllen ist, um die Markenwahrnehmung und -loyalität sowie den Verkaufserfolg zu erhöhen.

Zudem sollte kritisch hinterfragt werden, ob die Organisation bereits die Reife für gute Customer Experience hat. Denn verantwortlich für kundenorientiertes Verhalten der Mitarbeiter sind diese Einflussgrößen:

- Die Mitarbeiter sind grundsätzlich zufrieden.
- Die Mitarbeiter haben ein organisationales Commitment (Verbundenheit sprich Identifikation mit dem Unternehmen).
- Führungsverhalten dient dazu, Kundenorientierung zu fördern und wird regelmäßig überprüft, zum Beispiel durch 360-Grad-Feedbacks. Beispiele:
 - Leistungsorientierte Vergütung.
 - Transaktionale Führung: Mitarbeiter für Ziele des Unternehmens begeistern, damit dieser Höchstleistung erbringt; „charismatisches Verhalten, Inspiration, intellektuelle Stimulierung und individuelle Wertschätzung der Mitarbeiter“ [5].

- Führungskraft muss Werte aktiv vermitteln, Mitarbeiter aus Kundensicht überzeugen, was wünschenswert ist.
- Situatives Führen: spezifisches Führungsverhalten je nach Reifegrad des Mitarbeiters, abhängig von Können (Berufserfahrung, Fachwissen et cetera) und Wollen (Verantwortungs-/Leistungsbereitschaft, Identifikation mit Unternehmen et cetera).

Liegt alles vor, geht es darum, die richtigen Leute für den Job zu finden – Führungskräfte und Mitarbeiter. Und hier spielen die Werte der Personen und ihre Motive eine wichtige Rolle. Passen diese zum Unternehmen und zu den Erwartungen der Kunden? Wenn Kultur, Verhalten und Haltung im Einklang sind, ist der Erfolg sicher. Die Personalentwicklung sollte verstärkt nach Personen suchen, die zur Unternehmenskultur passen und eine kundenorientierte Haltung mitbringen. Grundsätzlich sind die in Abbildung 2 aufgezählten Eigenschaften für ein kundenorientiertes Unternehmen die Basis. Vier Soft Skills sollten gute Mitarbeiter für den Verkaufserfolg mitbringen (vgl. Abbildung 2).

Personen sollten zur Unternehmenskultur passen

Freundlichkeit	Lösungsorientiertheit - Schnelligkeit	Hilfsbereitschaft	Kompetenz
<ul style="list-style-type: none"> - Begrüßung - Aufmerksames Zuhören - Ein Lächeln - Verständnis zeigen – auf persönlicher Ebene kommunizieren 	<ul style="list-style-type: none"> - Reagieren auf Anfragen oder Beschwerden - schnell Zwischenergebnisse mitteilen - Lösung finden und diese auch kommunizieren 	<ul style="list-style-type: none"> - Der Kunde hat eine Frage, ein Problem oder will eine Beratung und der Mitarbeiter signalisiert „Ich bin für dich da“. 	<ul style="list-style-type: none"> - Der Verkäufer oder Servicemitarbeiter muss wissen worüber er spricht, oder sich bemühen, jemanden zu finden, der es weiß. - Die Verkaufsargumente müssen sitzen wie die Produkteigenschaften oder der Nutzen einer Dienstleistung. - Halbwahrheiten und Stottern führen nicht zu Vertrauen beim Kunden.
Wirkung- Vertrauen	Wirkung – Freuen / Beruhigen	Wirkung- Problemlöser	Wirkung- Glaubwürdigkeit

Abb. 2: Die vier Soft Skills eines guten Mitarbeiters im Verkauf.

Heute gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten, bereits beim Recruiting teure Fehlentscheidungen zu vermeiden. Unternehmen sollten Führungskräfte und Mitarbeiter mit Kundenkontakt mit speziellen Auswahlverfahren wie Online- oder Life-Assessments oder mithilfe von Hospitationen, Probearbeiten et cetera ausfiltern. Kundenorientiertes Personal hat eine bestimmte Haltung zu seiner Aufgabe: Für den Kunden die beste Lösung zu bieten.

Weiterbildungen fördern Motivation und stärken positive Eigenschaften

Sind geeignete Personen gefunden, ist es ratsam, sie stets weiterzubilden. Auf der einen Seite, um ihre grundsätzlichen positiven Eigenschaften zu stärken, auf der anderen, um sie weiter zu motivieren. Denn ein positives Erlebnis mit den Mitarbeitern führt zu einem positiven Gesamtbild des Unternehmens.

Der Aufwand bei der Personalauswahl, für das Employer Branding (Arbeitgebermarke) und Personalentwicklung lohnt sich mehrfach fürs Unternehmen. Die Effekte einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit lassen sich in Abbildung 3 ablesen. Letztendlich zahlt alles auf eine gute Customer Experience ein.

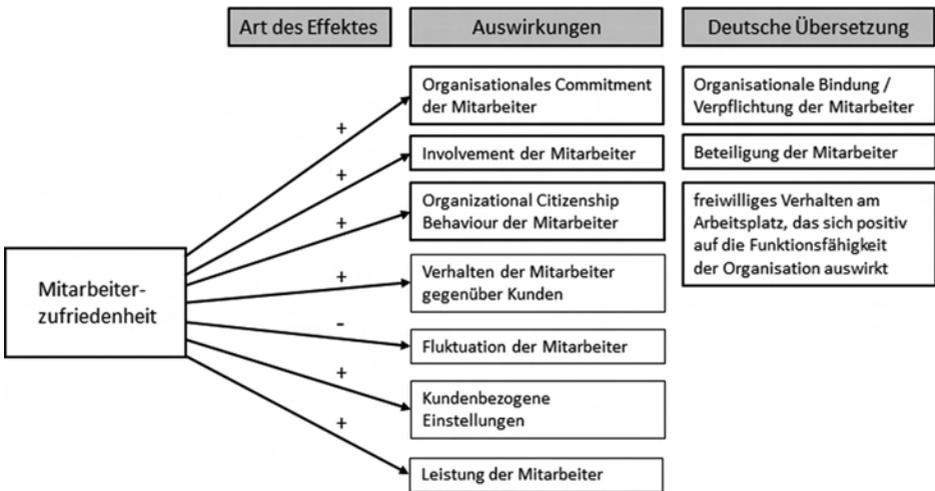


Abb. 3: Mitarbeiterzufriedenheit und deren Effekte [6].

Customer Experience im Zeitalter der Digitalisierung

Digitale Technologien können menschlichen Partner ersetzen

Sobald sich die Dienstleistung in einer ihrer Phasen mit Informationen darstellen lässt, können digitale Technologien den menschlichen Partner ersetzen, beispielsweise GPS-Ortung bei Location-based-Services, Kontexterkenkung bei Smart Homes, Bilderkennung, Sensoren bei der Smartwatch und viele mehr. Möglichkeiten von Data-Mining, KI (Künstlicher Intelligenz) oder Machine Learning übersteigen die Möglichkeiten des menschlichen Gedächtnisses. Daraus sind sehr individuelle digitale Dienstleistungen möglich. Weitere digitale Dienste

können eine Sortimentsfunktion, Maklerfunktion, Beratungsfunktion oder die Absicherung des Kunden übernehmen.

Ganze Geschäftsmodelle wie der Taxidienst Uber und AirBnB kommen ohne persönlichen Kontakt zwischen Mitarbeiter und Kunde aus. Online-Kundenempfehlungen stärken das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit. Diese sind hilfreich, um fehlenden räumlichen oder persönlichen Kontakt auszugleichen. Der Trend geht zu immer menschlicheren Formaten: Sprachverarbeitung statt Formulare, Chat-Formate zur natürlichen Steuerung des Gesprächs, persönliche digitale Berater beim Onlineshopping.

Suchmaschinen machen das Finden eines gesuchten Produktes schneller und angenehmer als im Laden oder im Onlineshop, weil es durch die automatische Suche nach Bildern (Reverse-Image-Search) zu jeder Zeit an jedem Ort möglich ist.

Daneben gibt es heute schon einen Kommunikationskanal für Mitarbeiter und Kunden, der gewisse Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit von Personen fordert: die sozialen Medien. Ob Blogs, Chats, Bewertungsplattformen, eigene Website oder Facebook & Co. Eine gute Beobachtung und Redaktion von Kundenstimmen und -meinungen ist heute für Unternehmen überlebenswichtig. Denn hier spiegeln sich eins zu eins Anforderungen aus Kundensicht. Beispiel: In Diskussionsforen die Meinungen von (potenziellen) Kunden tracken. So können Mitarbeiter die Wünsche der Kunden herausfinden, Stimmungen erkennen, das Marketing bekommt Antworten auf Fragen, die nicht gestellt wurden oder startet bewusst Meinungsumfragen zu Produkteigenschaften, Name oder Aussehen von Produkten und ist auf eine neue Art und Weise mit dem Kunden verbunden.

Kunden nutzen soziale Medien, um ihre Meinung kundzutun

Literatur

[1] Hagen, J. (2013): *In der Servicewüste*: <https://www.handelsblatt.com/finanzen/steuern-recht/recht/recht-in-der-servicewueste/8778916.html?ticket=ST-26320812-ROapblCTZjMX6UVHOOLe-ap3> – Zugriff 09.09.2019.

[2] Tiffert, A. (2019): *Customer Experience Management in der Praxis – Grundlagen – Zusammenhänge – Umsetzung*. Springer Gabler, S. 23.

[3] Stock-Homburg, R. (2012): *Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter und Kundenzufriedenheit – Direkte, indirekte und moderierende Effekte*. Springer Gabler Research, S. 167-169.

- [4] *Upstalsboom Kultur und Entwicklung – Die Auswirkungen des Upstalsboom Wegs*: <https://www.der-upstalsboom-weg.de/der-upstalsboom-weg/die-geschichte/> – Zugriff 09.09.2019.
- [5] *Stock-Homburg, R. (2010): Personalmanagement. Springer Gabler, S. 487f.*
- [6] *in Anlehnung an Stock-Homburg, R. (2012): Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit – Direkte, indirekte und moderierende Effekte. Springer Gabler Research, S. 18.*

Weiterführende Literatur

- Harris, P. (09.10.2007): We the people: The importance of employees in the process of building customer experience. In: Journal of Brand Management.*
- Herkenboff, P. (2007): Vegetarier verdammen Schokoriegel*: <https://www.welt.de/wirtschaft/article892874/Vegetarier-verdammen-Schokoriegel.html> – Zugriff 09.09.2019.
- Landes, M., Steiner, E. (Hrsg.) (2013): Psychologie der Wirtschaft. Springer VS, S. 297-308.*
- Lohmann, K. (2019): Emotionale Ansteckung in technologiebasierten Serviceinteraktionen – Die Wirkung von Smileys auf die Emotionen der Kunden. Springer Gabler, S. 12-73.*
- Nguyen, P., Pupillo, N. (2012): Branded Moments – Vom zufälligen Kundenerlebnis zur aktiven Gestaltung von Wow-Momenten in der Kundeninteraktion bei Vodafone Deutschland. In: Bruhn, M., Hadwich, K. (Hrsg.): Customer Experience – Forum Dienstleistungsmanagement. Springer Gabler, S. 317-330.*
- Robra-Bissantz S., Lattemann, C. (Hrsg.) (2019): Digital Customer Experience – Mit digitalen Diensten Kunden gewinnen und halten. Springer Vieweg, S. 6-20.*
- Stock-Homburg, R. (2012): Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter und Kundenzufriedenheit – – Direkte, indirekte und moderierende Effekte. Springer Gabler Research, S. 72-83.*
- Tiffert, A. (2019): Customer Experience Management in der Praxis – Grundlagen – Zusammenhänge – Umsetzung. Springer Gabler, S. 8f., S. 18-24.*
- Toth, A. (2019): Die Treiber der Customer Experience – So stärken Sie die Kundenbeziehung durch die Gestaltung des Einkaufserlebnisses. Springer Gabler, S. 54f.*
- Website von Katjes Fassin GmbH + Co. KG – Fragen und Antworten*: <https://www.katjes.de/faq.html> – Zugriff 09.09.2019.

PASSENDE ANGEBOTE AUF ALLEN KANÄLEN

3

Recommender-Systeme im Marketing 141

Customer-Touchpoint-
Kommunikation über alle Kanäle 149

Wie sich mit Omnichannel-Marketing
die Kundenbindung erhöhen lässt 157

Nützliche KPIs auf dem Weg
zur Kundenbegeisterung 169

Data und Analytics-driven
Sales und Marketing 181

Möglichkeiten der
Conversion-Optimierung 199

Recommender-Systeme im Marketing

Michaela Tiedemann

3

Eine positive Customer Experience macht den Unterschied: Unternehmen, ihre Produkte und ihre Dienstleistungen werden sich immer ähnlicher. Im E-Commerce-Bereich wird dies besonders deutlich. Damit rückt die Erfahrung, die die Kunden mit Unternehmen machen, stärker in den Fokus. In Zukunft müssen darum vor allem das Marketing und die Customer Journey an Bedeutung gewinnen, stärker miteinander verknüpft werden und vor allem datengetrieben sein.

Mit Data-Science-Methoden eröffnen sich eine breite Palette von Möglichkeiten, die in diesem Bereich zum Zweck der Optimierung der Customer Journey eingesetzt werden können. Ein bislang unterschätztes Tool in diesem Zusammenhang sind Recommender-Systeme beziehungsweise Empfehlungsdienste. Dabei handelt es sich um einen datenbasierten Ansatz, der enorme Vorteile mit sich bringt, wenn es darum geht, Inhalte oder Produkte optimal zu präsentieren.

Data-Science-
Methoden
optimieren
die Customer
Journey

Funktionsprinzip von Recommender-Systemen

Empfehlungen haben an sich eine lange Tradition, die weit vor das digitale Zeitalter zurückreichen. Früher kannte der Plattenhändler des Vertrauens den Geschmack seiner Stammkunden und konnte diesen entsprechend passende neue Künstler und Platten empfehlen. An diese Stelle sind heute längst Algorithmen getreten, die beispielsweise bei Spotify individualisierte Empfehlungen aussprechen oder über Neuveröffentlichungen informieren, die zum eigenen Musikgeschmack passen könnten.

Algorithmen
geben
Empfehlungen

Recommender-Systeme wie diese basieren heute in der Regel auf Algorithmen, die Künstliche Intelligenz beziehungsweise Machine Learning nutzen. Die Empfehlungsdienste aufseiten wie Amazon, Spotify oder Netflix sind die bekanntesten Beispiele für Recommender-Systeme.

Das Grundprinzip, auf denen diese Empfehlungsdienste basieren, ist das Prinzip der Ähnlichkeit: „Wenn Ihnen X gefällt, dann gefällt Ihnen auch Y.“ Recommender-Systeme, manchmal auch „Recommender Engines“ genannt, gibt es in fünf Ausformungen:

1. **Kollaboratives Filtersystem:** Das Verhalten einer großen Zahl von Nutzern wird anonymisiert analysiert, um ein Muster zu erkennen, das wieder auf die Präferenzen des Einzelnen übertragen wird (automatisierter Filter).
2. **Demografie-basiertes Filtersystem:** Klassifikation von Kundendaten nach demografischen Kategorien wie Alter, Geschlecht oder Wohnort.
3. **Content-basiertes Filtersystem:** Ähnliche Eigenschaften von Content oder Produkten sind die Grundlage von Empfehlungen.
4. **Wissensbasiertes Empfehlungssystem:** Analyse des Warenkorbs beziehungsweise historischer Daten, um individuelle Wünsche und Bedürfnisse zu erkennen.
5. **Hybrides System:** Kombination der Systeme von 1-4.

Recommender-Systeme optimieren Customer Journey

Recommender-Systeme optimieren die Customer Journey in zweierlei Hinsicht: Zum einen bieten sie eine Möglichkeit, diese zu individualisieren (Personalisierung) und zum anderen bieten sie eine 360-Grad-Sicht auf den Kunden. Denn jeder Kontakt mit einem Kunden – ganz gleich ob B2B oder B2C – sollte nicht als singuläres Ereignis betrachtet werden. Aus der Perspektive der Customer Journey geht es vielmehr darum, jeden Kontakt als Teil eines großen Ganzen zu begreifen.

Instrumente wie Recommender-Systeme verfolgen als zentrales Anliegen die optimale Fortführung der Customer Journey. Die wichtigste Frage lautet: Welcher Inhalt, welches Produkt oder welche Information ist zu einem bestimmten Zeitpunkt für meinen Kunden relevant? Um diese Frage zu beantworten, ist es nötig, die Bedürfnisse und Interessen von Nutzern zu quantifizieren und zu analysieren.

Was ist für den Kunden relevant?

Welchen Nutzen hat der Kunde?

Kunden profitieren in mehrerlei Hinsicht von Recommender-Systemen. Sie bekommen zu ihren Interessen, ihrem Geschmack oder ihren Bedürfnissen passende Inhalte oder Produkte präsentiert, ohne selbst danach suchen zu müssen. Kunden können von Rabatten oder Angeboten profitieren, die ihnen passend zu ihrem Warenkorb angeboten werden. Die Auswahl oder Produktpalette von bestimmten Anbietern beziehungsweise Seiten wird transparenter und leichter vergleichbar. Die Erfahrung des Kunden wird insgesamt dadurch verbessert, dass er mehr nützliche Informationen oder Angebote erhält.

Gemäß einer IDC-Studie für den deutschen Markt klicken 74 Prozent der Befragten die Empfehlungen direkt an. Davon wiederum kaufen 35 Prozent ein empfohlenes Produkt sogar spontan und 28 Prozent nahmen die Vorschläge in ihre Merklisten auf [1].

Welchen Nutzen hat das Unternehmen?

Unternehmen auf der anderen Seite profitieren von einer besseren Kundenbindung, da diese aufgrund der positiven Kundenerfahrung loyaler werden. Durch Automatisierung von Entscheidungsprozessen werden weniger Ressourcen benötigt. Empfehlungsdienste erhöhen die Interaktionsmöglichkeiten zwischen Kunden und Angeboten. Einerseits wird dadurch die Aufenthaltsdauer von Kunden auf einer Seite verlängert. Andererseits besteht die Möglichkeit des Cross-Sellings. Seiten wie Amazon nutzen beispielsweise Recommender-Systeme, um seinen Kunden individualisierte Angebote zu zeigen, die zum ausgewählten Produkt oder zum Warenkorb passen. Das Ziel ist in beiden Fällen die Steigerung der Umsätze.

Unternehmen können auch von einer Verbesserung der Entscheidungsqualität profitieren. Recommender-Systeme lassen sich beispielsweise auch unternehmensintern als Tools für die Verbesserung der Employer Experience einsetzen. Wenn Mitarbeiter mit großen und komplexen Mengen von Informationen umgehen müssen, können Recommender-Systeme dabei helfen Priorisierungen vorzunehmen, um Entscheidungen zu erleichtern. Auch Chatbots können diese Aufgabe übernehmen.

Unternehmen
profitieren
von der
Verbesserung der
Entscheidungs-
qualität

Recommender-Systeme liefern die Grundlage, um das Marketing zu verbessern: Next-Best-Action- beziehungsweise Next-Offer-Marketing sind zwei Möglichkeiten, um Recommender-Systeme in diesem Bereich einzusetzen. Dabei geht es darum zu antizipieren, was der Kunde am wahrscheinlichsten sucht und was wahrscheinlich der nächste Schritt auf seiner Customer Journey sein wird. Das Ziel ist, zum einen die Absprungrate auf diese Weise zu reduzieren und zum anderen die Konversionsrate zu maximieren.

Die Vorteile von Recommender-Systemen auf einen Blick:

- Besseres Verständnis der eigenen Kunden und deren Bedürfnisse
- Personalisierung der Customer Journey
- Optimierung der Customer Journey durch Next-Best-Action und Next-Offer-Marketing
- Erhöhung der Kundenbindung
- Steigerung der eigenen Relevanz durch bessere Platzierung von Inhalten, Produkten und Angeboten
- Steigerung der Aufenthaltsdauer der Kunden
- Möglichkeiten zum Cross-Selling
- Verbesserung der Entscheidungsqualität
- Steigerung der Umsätze
- Reduzierung der Absprungrate
- Steigerung der Konversionsrate

Grundlage: Große Datenmengen und Datenqualität

Die großen Datenmengen, die heute in den Unternehmen verfügbar sind, schaffen die optimalen Voraussetzungen, um darin nach Mustern und Ähnlichkeiten zu suchen. Essenziell für das Funktionieren von Recommender-Systemen ist jedoch die Datenqualität. Wenn Fake-Accounts oder automatisierte Bots die Datengrundlage verfälschen, um beispielsweise ein bestimmtes Produkt zu pushen, wird die Anwendbarkeit von Recommender-Systemen untergraben.

Voraussetzung
ist eine gute
Datenqualität

Einer der führenden Industrie-Standards: Netflix

Netflix steht vor einer immensen Herausforderung: Wenn Kunden nicht in kurzer Zeit einen relevanten Film auf der Plattform finden, verlieren sie das Interesse und suchen an einer anderen Stelle. Einer Verbraucherstudie zufolge erfolgt der Absprung bereits nach 60 bis 90 Sekunden beziehungsweise der oberflächlichen Betrachtung von etwa zehn Filmen oder der detaillierten Überprüfung von drei Filmen [2]. Die Lösung, die Netflix für dieses Problem fand, ist inzwischen eines der führenden Recommender-Systeme.

Laut eigenen Angaben der Research-Abteilung stammen 80 Prozent der Inhalte, die bei Netflix konsumiert werden, von Recommendation Engines [3]. Dabei ist das Ziel, möglichst allen Nutzern ein personalisiertes Erscheinungsbild zu gewährleisten, sodass der für jede einzelne Person relevanteste neue Content auf der Startseite oder am Ende eines gerade abgespielten Filmes steht. Das gelingt Netflix dadurch, dass sie die historischen Daten analysieren. Der Empfehlungsalgorithmus wird dadurch besser, indem er versteht, welche Empfehlungen in der Vergangenheit bei Personen mit einem bestimmten Geschmack ankamen. Ergänzend dazu analysiert das Recommender-System von Netflix, wie der einzelne Nutzer auf die Empfehlungen reagiert und passt gegebenenfalls seine Annahmen für zukünftige Vorschläge an.

Individuelles Interesse vs. Gruppenverhalten

Bei der Analyse von individuellem Verhalten geht es allerdings weniger darum, diesem speziellen Individuum eine zu ihm passende Empfehlung zu unterbreiten. Vielmehr werden solche Daten zu Trainingszwecken anonymisiert, um eine allgemeine Erkenntnis aus einem spezifischen Verhalten abzuleiten. Aus mehreren solcher Analysen können Gemeinsamkeiten und Muster von individuellem und Gruppenverhalten gewonnen werden, die in die Verbesserung des Algorithmus insgesamt einfließen.

Gemeinsamkeiten
und Muster
erkennen

Von den Erkenntnissen, die Netflix so erhält, profitieren mehrere Bereiche der Netflix-Seite: Nicht nur die direkten Empfehlungen auf der Startseite oder am Ende eines bestimmten Films oder einer Episode können

personalisiert werden. Auch die Suche, die Auswahl der Vorschaubilder oder die Rankings können auf Basis dieser Daten personalisiert werden. Nicht zuletzt nutzt Netflix die Erkenntnisse aus diesem Bereich, um bessere Entscheidungen im Bereich Produktion zu treffen. Mithilfe des Recommender-Systems kann ein Wissen darüber generiert werden, welche Filmgenres, welche Schauspielerkonstellationen, welche Drehbuchautoren oder welche Plot-Lines beim Publikum besonders gut ankommen. Ob eine weitere Staffel produziert wird, hängt auch davon ab, wie das Recommender-System die bestehenden Folgen bewertet.

So funktioniert der Netflix-Empfehlungsalgorithmus

Wie zuvor beschrieben, benötigt das Recommender-System von Netflix Feedback. Diese liegen in Form von Daten über das Sehverhalten der Kunden vor. In die Analyse können dabei zahlreiche Elemente einfließen: Zu welcher Uhrzeit wird ein Film geschaut? Mit welchem Gerät? An welchem Ort? Wird der Film bis zum Ende geschaut? Für welchen Film oder welche Serie entscheiden sich die Nutzer im Anschluss?

Die Qualität der Empfehlungen ist bei Netflix deswegen so hoch, weil die Seite mit sehr detaillierten Metadaten arbeitet. Jeder Film und jede Serie sind so genau wie möglich verschlagwortet. Das verdeutlicht ein Blick auf die Einordnung der Filme in Genres: Statt eines großen Überbegriffs wie „Action-Film“ als Genre, arbeitet Netflix mit zahlreichen Sub-Genres wie „Action & Adventure on a book from the 80’s“ oder „Cerebral French-Language Movies from the 1970s“ [4]. Je exakter eine Data-Library ausgestattet ist, desto besser kann ein Recommender-System Vorschläge machen. Netflix führt weit über 3500 Sub-Genres.

Diese genaue Zuordnung eines einzelnen Filmes zu einem der vielen Sub-Genres ist allerdings nur einer von vielen Komponenten, auf denen das Recommender-System von Netflix fußt. Darauf aufbauend wird im Rahmen einer Cluster-Analyse untersucht, welchen Genre-Mix Nutzer mit einem bestimmten Stil beziehungsweise Geschmack bevorzugen. Nur so ist es möglich, bei den Vorschlägen und Empfehlungen die gebotene Vielfalt abzudecken und unterschiedliche Sehgewohnheiten sowie den Bedürfnissen der Nutzer gerecht zu werden.

Genau genommen gibt es nicht den einen Empfehlungsalgorithmus von Netflix. Vielmehr handelt es sich um ein Bündel von verschiedenen

Nutzer
bevorzugen einen
bestimmten Stil/
Geschmack

Algorithmen, die unterschiedlichste Data-Science-Methoden verwenden, um am Ende die wahrscheinlich beste Empfehlung zu ermitteln [5].

Anwendungsbereiche für Recommender-Systeme

Die Vielfalt an Anwendungsmöglichkeiten für Recommender-Systeme ist groß. In den Industrien, in denen diese Systeme bislang eingesetzt wurden, waren sie maßgeblich für das Wachstum in diesen Bereichen verantwortlich. Sei es bei digitalem Content von Streaming-Diensten wie Netflix, Zeitungen, Onlinemagazinen oder sozialen Netzwerken auf Basis von Beliebtheit, bei Hotelempfehlungen auf Basis von Bewertungen oder im Retail und Handel bei Produktempfehlungen auf Basis von Warenkorbanalysen.

Zukünftige Anwendungen sind überall dort denkbar, wo es um die Verbesserung und Optimierung der Customer Journey geht. Vor allem der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) und Tracking steigert die Möglichkeiten und die Qualität von Recommender-Systemen zusätzlich.

Ebenfalls im Zentrum der Anwendbarkeit von Recommender-Systemen steht die Personalisierung etwa im Bereich Marketing. Im Unternehmenskontext lassen sich Wissensdatenbanken nach Relevanz sortieren, um Zugriff auf wichtige Inhalte zu erleichtern. Insbesondere die Kombination von KI und Recommender-Systeme sind eine der attraktivsten Neuerungen in diesem Bereich. Das macht sie zu einem der aussichtsreichsten Tools, um aus Daten effektiv Werte zu schaffen.

Das richtige Angebot zum richtigen Zeitpunkt

Recommender-Systeme bieten allen voran die Möglichkeit, unterschiedliche Unternehmensbereiche intelligent miteinander zu verknüpfen. Insbesondere im Marketing, bei dem es darum geht, das richtige Angebot oder den richtigen Inhalt zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zu präsentieren, profitiert von Recommender-Systemen.

**Unternehmens-
bereiche können
intelligent
miteinander
verknüpft werden**

Literatur

- [1] Rosentraeger, St. (2014): *Personalisierung sorgt für Shopping ohne Grenzen*. *Onlinemarketing.de*. <https://onlinemarketing.de/news/personalisierung-sorgt-fuer-shopping-ohne-grenzen> – Zugriff 01.10.2019
- [2] Statis Quo (2018): *Das Recommender System von Netflix*. <https://statisquo.de/2018/08/20/das-recommender-system-von-netflix/> – Zugriff 01.10.2019
- [3] Netflix Research: *Recommendations*. <https://research.netflix.com/research-area/recommendations> – Zugriff 01.10.2019
- [4] *Alle auf Netflix gängigen Sub-Genres können auf der folgenden Seite eingesehen werden*: <https://www.whats-on-netflix.com/library/categories/>
- [5] *Vgl. das frei zugängliche Research-Paper von The Netflix Recommender System: Gomes-Uribe, G., Hunt, N. (2015): Algorithms, Business Value, and Innovation*: <https://dl.acm.org/citation.cfm?id=2843948> – Zugriff 01.10.2019

Weiterführende Literatur

- Aggarwal, Ch. C. (2016): *Recommender Systems: The Textbook*, Springer.
- Ahrens, S. (2011): *Recommender Systems*, epubli.
- Jannach, D., Zanker, M., Felfernig, A., Friedrich, G. (2011): *Recommender Systems: An Introduction*, Cambridge University Press.
- Kembellec, G., Chartron, G., Saleh, I. (2014): *Recommender Systems*, Wiley.
- Klahold A. (2009): *Empfehlungssysteme. Recommender Systems. Grundlagen, Konzepte und Lösungen*, Vieweg+Teubner.

Customer-Touchpoint-Kommunikation über alle Kanäle

Sebrus Berchtenbreiter

3

Zeitgemäße Kundenkommunikation verlangt nach persönlicher Ansprache. Diese Aussage ist sicher nicht neu und wird von den meisten Unternehmen bereits beherzigt. Der Kunde ist König. Zumindest sollte dies das Ziel sein. In dieser Aussage schwingt ebenfalls mit, dass er nicht nur als Verbraucher oder Abnehmer wahrgenommen werden will, sondern ein aktiver und ernstzunehmender Gesprächspartner ist. Selbstverständlich ist er nach wie vor Käufer und Anwender – aber einer, der durch die Möglichkeiten, die der digitale Wandel bietet, frei, öffentlich und jederzeit seine Meinung publikumswirksam äußert und darauf eine persönliche Rückmeldung erwartet.

Wenn wir Customer Touchpoints einmal frei ins Deutsche übersetzen, haben wir es mit sogenannten „Kundenkontaktpunkten“ zu tun. Also mit jeder Situation, in der ein (potenzieller) Kunde mit einem Unternehmen in Berührung kommt. Die aktive Pflege und Nutzung dieser Kontaktpunkte sowie die zielgenaue Kommunikation am rechten Ort zur rechten Zeit und auf dem richtigen Endgerät sind von der Herausforderung zum Kerngeschäft der Kommunikationsbranche geworden. Die Art, wie Unternehmen heute mit Kunden kommunizieren sollten, hat sich durch die Digitalisierung stark verändert. Es gilt nun, die Chancen zu erkennen und zu nutzen. Das Kommunikationsangebot muss um weitere Kanäle erweitert und stärker auf das individuelle Kundenerlebnis abgestimmt werden.

Touchpoint-Management: Warum ist das so wichtig?

Ein Touchpoint markiert stets einen Kontaktpunkt zwischen Kunde und Unternehmen – und jeder einzelne von ihnen bietet die Möglichkeit, aktiv zu interagieren. Durch die digitale Transformation hat sich die Zahl der potenziellen Touchpoints deutlich vergrößert. Des Weiteren haben sich die Kunden zu mündigen und anspruchsvollen Konsumenten

Jeder Touchpoint zwischen Kunde und Unternehmen bietet die Möglichkeit, aktiv zu interagieren

**Herausforderung:
Relevante
Schnittstellen
identifizieren**

entwickelt, die aufgrund des wachsenden Angebots und der Anzahl der verfügbaren Informationen jederzeit zwischen Anbietern wählen und wechseln können. Die Herausforderung ist, die relevanten Schnittstellen zu identifizieren und die passende Kommunikation auszuspielen. Entlang der Customer Journey und während des gesamten Kundenlebenszyklus.

Neben der Befriedigung von Kundenbedürfnissen können folgende Ziele mit effektivem Touchpoint-Management verfolgt werden:

- Steigerung von Markenbekanntheit und Reputation
- Erhöhung der Preisbereitschaft
- Qualitätssicherung und -steigerung durch Optimierung von Produkten, Prozessen oder Services
- Stärkung der Kundenbindung
- Neukundenakquise
- Steigerung des Return-on-Investment
- Optimierung von Ressourcen wie Zeit, Personal oder Finanzen
- Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit

Touchpoints identifizieren und erfolgreich managen

Erfolgreiches Touchpoint-Management und die darauf folgende Kommunikation fußen idealerweise auf einem Prozess, der aus vier Schritten besteht. Eine Herangehensweise, die sehr gut übertragbar ist, stellt Anne M. Schüller mit ihrem mehrfach preisgekrönten Bestseller „Touchpoints“ vor [1].

**In vier Schritten
zum erfolgreichen
Touchpoint-
Management**

Der erste Schritt beinhaltet eine Ist-Analyse: Die kundenrelevanten Touchpoints sollten systematisch erfasst und die Ist-Situation aus Kundensicht betrachtet werden. Im zweiten Schritt, der Soll-Strategie, wird die optimale Soll-Situation für die zu betrachtenden Touchpoints definiert. Anhand dessen wird die optimale Strategie entwickelt. Im dritten Schritt, der operativen Umsetzung, geht es um die konkrete Planung der erforderlichen Maßnahmen, die zur Soll-Situation führen und um deren Umsetzung. Im vierten Schritt, dem Monitoring, folgt die Auswertung der durchgeführten Maßnahmen sowie die Definition der

noch zu optimierenden Prozesse. Denn das von Schüller vorgeschlagene Vorgehen ist keine statische Aufgabe, sondern ein sich immer weiter entwickelnder Prozess. So flexibel wie die Kunden selbst.

Touchpoint ist nicht gleich Touchpoint

Für die Identifikation der relevanten Touchpoints ist zunächst wichtig zu wissen, welche sich der einseitigen oder zweiseitigen beziehungsweise der direkten/indirekten Kommunikation zuordnen lassen. Ein einseitiger Touchpoint macht den Kunden zum passiven, nur indirekt beteiligten Konsumenten, während ein zweiseitiger Touchpoint in der Regel einen direkten Austausch zwischen den beiden Parteien beinhaltet.

- Einseitige/indirekte Customer Touchpoints: TV oder Radio
- Zweiseitige/direkte Customer Touchpoints: Callcenter, E-Mails, Social Media

Analyse, Identifikation und Gewichtung

Eine vorausgehende Analyse bietet die Möglichkeit, Effizienz und Wirkungsweise einzelner Kundenkontaktpunkte festzustellen. Für die Identifikation und Gewichtung dieser Touchpoints wird im ersten Schritt der Blick durch die Kundenbrille empfohlen. Um eine erste Identifikation zu erreichen, können folgende Fragen beantwortet werden:

**Kundenbrille
aufsetzen**

- Wie werde ich erreicht? (Websuche, mobile Endgeräte, per Telefon et cetera)
- Warum wird gerade mein Unternehmen ausgewählt? (Gute Bewertungen?)
- Welche technischen Möglichkeiten zum Kundenkontakt biete ich? (Telefon, E-Mail et cetera)
- Welche Kontaktmöglichkeiten sind sinnvoll für meine Zielgruppe?

Zunächst werden alle möglichen Touchpoints aufgelistet. Anschließend folgt eine Analyse mit dem Ziel, die jeweiligen Touchpoints passend zur Marke, zur Corporate Identity sowie zu den Unternehmenszielen zu gestalten. Zugleich hilft die Analyse einzelner Kundenkontaktpunkte dabei, die sogenannte „Customer Experience“ (Erfahrungen des Kunden) besser zu verstehen. Vertiefend und zur internen Betrachtung durch die Augen des Kunden ist eine Kundenbefragung zur Priorisierung der Kontaktpunkte sinnvoll.

**Kunden-
befragung kann
unterstützen**

Technische Voraussetzungen schaffen

Technologie ist
nicht nur Mittel
zum Zweck

Für die effiziente und zielführende Kommunikation an den relevanten Touchpoints über alle Kanäle ist es unerlässlich, unterstützende Kommunikationstechnologie zu nutzen. Econsultancy/Adobe stellt in der Studie „Digitale Trends“ von 2019 heraus, dass Unternehmen, die eine stark vereinheitlichte Technologiebasis nutzen, ihre Geschäftsziele für 2018 mit einer 131 Prozent höheren Wahrscheinlichkeit übertroffen haben [2]. Technologie ist also nicht nur Mittel zum Zweck. Sie ist Vermittler und Unterstützer der Unternehmen in Bezug auf erstklassige Kundenerlebnisse. Strategie und Technologie müssen zudem gut aufeinander abgestimmt sein. Häufig bedeutet dies, dass bisherige Infrastrukturen der CRM – CX- oder Marketingtechnologien der steigenden Komplexität der Kundenkommunikation nicht mehr gewachsen sind. Hier lohnt sich eine Investition in die Digitale Transformation. Selbst wenn, auch das zeigt die Studie von Econsultancy/Adobe, aktuell noch Zurückhaltung in Bezug auf Investitionen besteht. Eine zukunftsfähige Technologie mit ganzheitlichem Ansatz ist das Fundament für Erfolg.

Um eine solche ganzheitliche Lösung auf den Weg zu bringen, gilt es diverse Hürden zu überwinden. Neben der Frage des Automatisierungsgrades liegt ein besonderes Augenmerk auf den nötigen Schnittstellen zur intelligenten Datenübertragung.

Strategie entwickeln

Sind die Touchpoints und die Customer Journey identifiziert und beschrieben geht es daran, die passende Strategie zu entwickeln. Hierfür ist es wichtig, zunächst alle nötigen Informationen zu sammeln. Neben den aktuellen Kundendaten (inklusive dem dokumentierten Werbeeinverständnis) müssen zu jedem Touchpoint ein oder mehrere Versand- beziehungsweise Kommunikationskanäle definiert werden. Zu jedem dieser Versandkanäle muss im Anschluss individueller und personalisierter Content entwickelt werden. Dabei unterstützt auch die Wahl des Triggers oder der Filter, der die, im Idealfall, automatisierte Kampagne auslöst.

Trigger:

- Warenkorbabbruch
- Kauf
- Anruf

Filter:

- Personendaten
- Geburtsdaten
- Geschlecht

An diesen Informationen orientieren sich auch der Versandzeitpunkt und der genutzte Kanal. Für den Warenkorbabbrucher in der App ist eine Benachrichtigung via AppPush gewiss sinnvoller und für den Anbieter effizienter als eine Postkarte. Und das nicht nur wegen des Kanals, sondern auch, um den unentschlossenen Kunden schnellstmöglich vom Kauf zu überzeugen. In der langen Reihe der Standard-Geburtstags-E-Mails sticht ein jedes Unternehmen heraus, das in Print investiert. Noch spannender wird es, wenn der Geburtstagsgutschein eine Woche vor dem Geburtstag des Kunden im Briefkasten liegt: „Wir wissen, dass Sie kommende Woche Geburtstag haben. Gönnen Sie sich doch schon heute etwas!“

Kanal? Egal! Warum Omnichannel?

Weg von der direkten Kommunikation MIT dem Kunden – hin zum Kommunikationsangebot FÜR den Kunden. Hier gilt: Barrierefreiheit und Vielseitigkeit. Ohne Informationsverlust und so bequem wie möglich. Der Kunde von heute bedient sich beim Kauf eines Produktes oder einer Dienstleistung vieler Kanäle. Und nicht nur das! Er wechselt sie regelmäßig und möchte an jedem Touchpoint die freie Auswahl und das gesamte Angebot vorfinden. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, ist es also essenziell, dass Unternehmen ihren Kunden vielfältige und zugleich individuelle Kommunikationswege bieten.

Der Omnichannel-Begriff verdeutlicht die Allgegenwärtigkeit von Information und Kommunikation. Der ganzheitliche Ansatz für den Kunden steht im Fokus: Die einzelnen Kanäle verschmelzen

**Der ganzheitliche
Ansatz für den
Kunden steht im
Fokus**

miteinander zu einem gemeinsamen interaktiven Erlebnis. Dabei werden Produkt- und Kundendaten zentral gesammelt und kontinuierlich analysiert beziehungsweise ausgewertet, um dem Kunden eine nahtlose Customer Experience zu bieten. Das bedeutet, dass die auf einem Kommunikationskanal hinterlegten Daten, Konfigurationen sowie Einstellungen auf allen weiteren Kanälen gespeichert und genutzt werden.

Fazit

Der
Schlüsselbegriff
lautet: Customer
Centricity

Was stellt man mit dem mündigen und selbstbewussten Kunden von heute an? Wie reagiert man auf die Digitalisierung? Und warum das Ganze? Der Schlüsselbegriff lautet: Customer Centricity. Also eine ganzheitliche Sicht auf den Kunden. Integrierte Kommunikation auf dem richtigen Kanal zur richtigen Zeit. Individuell und intelligent. Betrachtet man in diesem Kontext weiterhin die Tatsache, dass Customer Touchpoints keinesfalls statisch, sondern genauso individuell wie die Persönlichkeiten der Konsumenten sind, klingt es nicht nur nach Herausforderung. Es mag sich für viele Unternehmen sogar nach Utopie anhören. Nach einem Vorgehen, das weder auf technischer noch auf personeller Ebene je umzusetzen ist. 44 Prozent der Unternehmen haben Schwierigkeiten beim Erstellen eines ganzheitlichen Blicks auf die Kunden über alle Interaktionen hinweg. Ressourcen für Investitionen in zeitgemäße Technologie und kluge Marketingstrategien müssen zunächst einmal freigesetzt werden.

Der stetige
Wandel bietet
neue Chancen

Kein Grund, entmutigt aufzugeben. Der Aufwand lohnt sich und der stetige Wandel bietet neue Chancen. Effiziente Kommunikation über alle Touchpoints hinweg und eine nachhaltige Optimierung des Kundenerlebnisses führen, neben einem Wettbewerbsvorteil, zu einer deutlichen Steigerung des ROI. Gehen Sie den Weg Schritt für Schritt. Definieren Sie erreichbare Ziele und verfolgen Sie diese systematisch. Auch ein kleiner Schritt in die richtige Richtung optimiert das ganzheitliche Erleben Ihrer Marke an allen Kanälen und Touchpoints. Ein paar „Quickwins“ zu Beginn führen neben steigender Kundenzufriedenheit auch zu ersten Umsatzzuwächsen. Sind die ersten Erfolge eingefahren, kann das Customer-Touchpoint-Management kontinuierlich und strategisch weiterentwickelt werden. So können nach und nach

die Kommunikation optimiert, die Kundenzufriedenheit und die Kundenbindung sichergestellt sowie ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil erzielt werden.

Literatur

[1] Schüller, A. M. (2012): *Touchpoints: Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute. Managementstrategien für unsere neue Businesswelt.* GABAL.

[2] Econsultancy/Adobe: *Digitale Trends 2019.* https://www.adobe.com/de/modal-offers/econsultancy_digital_trends_2019_report.html?gclid=EAIaIQobChMI4eOl6ted5QIVCOh3Ch2_hgCuE.AAYASAAEgLVNvD_BwE&rs_cid=70110000002Sx5ZQAS&rs_iid=70110000002PJggQAG&ef_id=EAIAIQobChMI4eOl6ted5QIVCOh3Ch2_hgCuE.AAYASAAEgLVNvD_BwE:G:s&rs_kwcid=AL!3085!3!337977411104!b!!g!!%2BEconsultancy-Zugriff 10.10.2019

Wie sich mit Omnichannel-Marketing die Kundenbindung erhöhen lässt

Dirk Kemmerer

3

Handel im
digitalen Wandel

Um Kunden eine positive Customer Experience zu bieten, reicht es für Einzelhändler nicht mehr aus, auf allen Kanälen nur präsent zu sein. Die Customer Journey muss den Kunden auch ermöglichen, je nach Bedarf nahtlos zwischen verschiedenen Endgeräten und Kanälen zu wechseln. Der Omnichannel-Ansatz gilt als Königsweg, die erfolgreiche Umsetzung ist jedoch mit einigen Herausforderungen verbunden.

Eine Kletterwand im Untergeschoss, ein künstlicher Teich zum Kanu-Testen – nicht nur der Outdoor-Fachhandel lässt sich einiges einfallen, um seinen Kunden ein einmaliges beziehungsweise besonderes Einkaufserlebnis am Point-of-Sale zu verschaffen. Damit sie der Konkurrenz im Netz die Stirn bieten können, müssen stationäre Händler generell neue Wege betreten. Denn die Kunden von heute erwarten online wie offline eine persönliche Ansprache, fundierte Beratung und vor allem eine echte Customer Experience, kurz CX.

Ein Beispiel:

Philipp ist wie jeden Morgen auf dem Weg zur S-Bahn. Am Bahnhof sieht er ein Plakat, auf dem für Kanutouren geworben wird. Er ist interessiert und recherchiert über sein Smartphone bei einem Reiseanbieter, wo man solche Touren machen kann. Ein paar Tage später sieht er bei Instagram, dass einige Freunde am vergangenen Wochenende ebenfalls eine Tour unternommen haben. Anschließend recherchiert er bei einem Fachhändler, was zu einer perfekten Kanuausstattung gehört.

Am Nachmittag wird ihm beim Surfen ein Neoprenanzug sowie weitere Funktionskleidung angezeigt. Er klickt wieder auf den Shop und informiert sich weiter über die Produkte und registriert sich für den Newsletter zum Thema Outdoor. Eine Woche später bekommt er den Newsletter mit entsprechenden Produkten und

einer persönlichen Einladung zu einem Test der Ausstattung. Anschließend vergleicht er die Preise, liest Produktrezensionen im Shop und in Blogs. Zwei Tage später hat er schließlich ein Mailing im Briefkasten mit einem entsprechenden Rabattcoupon für die Produktkategorie. Er bestellt die benötigten Utensilien schließlich über Klick und Collect in den stationären Laden, testet dort einen Neoprenanzug und entscheidet sich auch aufgrund der Beratung durch den Verkäufer für Aquashell-Kleidung, ein neues Zelt und eine Sonnenbrille. Auf dem Heimweg erreicht ihn zusätzlich eine Push-Nachricht auf seinem Smartphone mit einem Angebot für den passenden Wasserschutz für seinen vor zwei Jahren gekauften Rucksack, den er sich bequem nach Hause liefern lässt.

Kanalübergreifende Customer Experience gewährleisten

Für Vertriebs- und Marketingverantwortliche im Handel bedeutet eine solche CX, dass sie die jeweiligen Stärken der physischen und der digitalen Welt gezielt ausspielen müssen. Im Idealfall kanalübergreifend, denn die heutigen Konsumenten wechseln immer häufiger von einem Kanal oder Endgerät zum anderen, wenn sie sich über Produkte informieren, Preise vergleichen und letztlich einen Kauf tätigen. Beliebt ist zum Beispiel, einen Artikel am Point-of-Sale zu bezahlen und ihn sich anschließend nach Hause liefern zu lassen. Ebenso gibt es immer mehr ROPO-Käufer (Research online, Purchase offline), die sich erst online über Produkte informieren und diese vergleichen, dann die Verfügbarkeit im Laden prüfen und anschließend dort kaufen.

Jeder zweite Konsument kauft im Geschäft

Trotz der nach wie vor steigenden Beliebtheit des Internethandels kauft jeder zweite Konsument weltweit letztlich im Geschäft, so eine aktuelle Studie des Beratungshauses McKinsey [1]. Entgegen diverser Schlagzeilen hat „Online“ somit also noch lange nicht die Oberhand. Die soziale Komponente des Ladenkaufs, vor allem der persönliche Kontakt zu Menschen, ist vielen Verbrauchern nach wie vor wichtig. Entsprechend eröffnen immer mehr ehemals reine Internetanbieter zusätzlich physische Läden. Auf der anderen Seite will aber auch niemand mehr auf die Vorteile verzichten, die das Internet und vor allem auch seine mobile Variante bietet. Die heutigen Kunden wollen vielmehr das Beste aus beiden Welten.

Nahtloses Shopping-Erlebnis für Kunden durch Omnichannel

Online, mobil und im stationären Handel präsent zu sein, also eine sogenannte Multichannel-Strategie zu fahren, gilt daher als absolutes Muss. Um den Kunden ein nahtloses Shopping-Erlebnis bieten zu können, müssen die verschiedenen Kanäle aber miteinander vernetzt sein.

„Omnichannel“ heißt das Zauberwort. Der lateinische Begriff „Omni“ für „jeder/alle“ meint in diesem Fall die Verknüpfung aller Vertriebs- und Kommunikationswege – beispielsweise vom stationären Laden über den Onlineshop mit Chatbots und Apps wie Click-Collect, Click-&-Reserve oder die Einbindung von Smartphones durch das Einscannen von Artikeln. Entscheidend dabei ist, dass für den Verbraucher kein Medienbruch entsteht und dass er beispielsweise seinen aktuellen Warenkorb oder den jeweiligen Bezahlstatus auch vom Handy aus abrufen kann.

Medienbrüche
gilt es zu
vermeiden

Omnichannel liegt im Trend

Den Beratern von McKinsey zufolge entwickelt sich Omnichannel-Shopping für 60 Prozent der Nutzer in Deutschland, Großbritannien und den USA zur neuen Norm [1]. Dass die Multichannel-Strategie, bei der Produkte über verschiedene, aber nicht miteinander vernetzte Kanäle angeboten werden, diese nahtlose Customer Experience nicht bieten kann, bestätigt eine aktuelle Studie des EHI Retail Institutes [2]. Demnach ist die Zahl der Cross- und Omnichannel-Shops in den vergangenen zwölf Monaten im deutschen Onlinehandel um 14 Prozent gestiegen. Damit haben die Omnichannel-Anbieter den Multichannel auf Platz drei verdrängt und bilden jetzt die zweitgrößte Gruppe im deutschen Onlinehandel – nach den reinen Internetunternehmen. Vor allem große, umsatzstarke Onlinehändler aus den Bereichen Fashion, Unterhaltungselektronik, Möbel und Haushaltswaren setzen auf eine Verknüpfung der Kanäle.

Für 60 % der
Nutzer gilt
Omnichannel-
Shopping als
neue Norm

Auch in puncto Umsatz sind die „Omni-Shopper“ eine besonders wertvolle Zielgruppe. Zwar kaufen nur sieben Prozent aller Nutzer sowohl online als auch offline bei demselben Anbieter. Aber dabei generieren sie im Schnitt 27 Prozent des Gesamtumsatzes. Das ergab eine Analyse der Surf- und Shopping-Daten von mehr als 5000 Händlern aus 80 Ländern im Auftrag des Marketingspezialisten criteo.com [3]. Die nahtlose Verknüpfung von Offlinekanälen mit Onlinekanälen – und umgekehrt – wird für den Handel zu einer entscheidenden Strategie, um die Kundenbindung zu erhöhen.

„Omni-Shopper“
generieren
27 % des
Gesamtumsatzes

Passgenaue Customer Journey

Nahtloser
Wechsel zwischen
verschiedenen
Kanälen
gewährleisten

Eine wichtige Voraussetzung, um das Käuferlebnis so zu gestalten, dass die Kunden nahtlos zwischen verschiedenen Kanälen wechseln können, ist eine einheitliche Struktur des Onlineshops – beispielsweise beim Aufbau, bei der Navigation oder beim Produktsortiment. Zudem kommt es darauf an, dass persönliche Elemente wie der Warenkorb und die Merkliste über alle Kanäle und Endgeräte hinweg automatisch aktualisiert werden, sodass der Kunde keinen Bruch in der Customer Experience erlebt, wenn er etwa vom Smartphone zum PC oder Tablet wechselt. Kann der Anbieter diese Möglichkeit nicht bieten, riskiert er, dass Verbraucher zur Konkurrenz abwandern.

Personalisierung
und mobile
Customer
Experience
wichtig für Kauf-
entscheidung

Zudem spielt das Thema Personalisierung eine immer wichtigere Rolle – und zwar während der gesamten Customer Journey, also allen Phasen, die der Kunde durchläuft, bevor er sich für den Kauf eines Produkts entscheidet. Neben einer individuellen Ansprache sollten auch Aktionen und Empfehlungen personalisiert und zur richtigen Zeit über den richtigen Kanal ausgespielt werden. Die mobile Customer Experience gewinnt dabei zunehmend an Bedeutung. Kunden entdecken und kaufen immer häufiger Produkte, während sie mobil surfen oder zum Beispiel auf Social Media unterwegs sind.

Um die Ansprache und die Angebote personalisieren zu können, muss der Händler die Wünsche und Bedürfnisse des Kunden so gut wie möglich kennen und in der Lage sein, situationsbezogen darauf zu reagieren. Wenn beispielsweise ein Konsument, der sich über Schallzahnbürsten informiert, während seiner Customer Journey immer wieder auf dieses Produkt trifft, sollte er irgendwann auf seiner Reise den entscheidenden Anstoß zum Kauf erhalten.

Datenanalyse: Der Schlüssel zum Erfolg

Daten als
notwendige Basis
für eine optimale
Customer
Experience

Wie passgenau die Customer Journey verläuft, hängt von den Daten ab, die dem Anbieter zur Verfügung stehen. Smarte, datengestützte Analysen des Kundenverhaltens verschaffen ihm die nötigen Erkenntnisse, um seine Zielgruppen mit den richtigen Informationen zu erreichen. Denn je kundenindividueller das Angebot, desto realistischer ist es, damit genau den Nerv des Kunden zu treffen und auch seine latenten Bedürfnisse zu wecken.

Das Timing, also welche Touchpoints in welcher Kaufphase wichtig sind, spielt ebenfalls eine entscheidende Rolle. So hat bei einem erklärungsbedürftigen, hochpreisigen Produkt wie einem E-Bike in der Regel die Informationsphase einen hohen Stellenwert. Bei Low-Involvement-Artikeln kann es hingegen ausreichen, lediglich in der Entscheidungsphase präsent zu sein.

Zudem ermöglichen Analysen ein zielgerichtetes Nachfassen zur Kundenzufriedenheit sowie Möglichkeiten zum Retargeting und Upselling – etwa durch den Hinweis: „Kunden, die XY gekauft haben, kauften auch YZ“. Auf Basis der aus den Daten abgeleiteten Bedürfnisse und Interessen lassen sich solche Logiken genau dann ausspielen, wenn der Kunde sich das Produkt ansieht. Die meisten User begrüßen solche Methoden zur Steuerung des Kaufverhaltens. Die US-amerikanische Customer-Experience-Beratung Walker will herausgefunden haben, dass 86 Prozent der Käufer bereit sind, für eine gute Shopping-Erfahrung sogar mehr zu bezahlen [4].

Großteil der Kunden bereit, für gute Shopping-Erfahrung zu zahlen

Omnichannel-Marketing bietet in dieser Hinsicht unschätzbare Vorteile: Der Kunde ist über die gesamte Customer Journey vernetzt – unabhängig von seinem Aufenthaltsort. Das heißt, der Händler kann ihn nicht nur an verschiedenen, miteinander verknüpften Touchpoints abholen. Er kann auch die dort jeweils stattfindenden Interaktionen erfassen und auswerten. Zudem versteht er, wie das Zusammenspiel zwischen Mobile, Online und persönlichem Austausch funktioniert. Und er kann die gesammelten Daten kombinieren und in eine personalisierte Kundenansprache übersetzen.

Omnichannel: Die Umsetzung ist keine leichte Aufgabe

Allerdings ist eine nahtlose Kundenerfahrung über alle Endgeräte und Kanäle hinweg in der Umsetzung alles andere als trivial. Die größte Herausforderung besteht darin, dass der stationäre Handel für einen Großteil der Unternehmen noch eine Blackbox ist. Viele Händler haben beispielsweise sowohl einen Onlineshop als auch Filialen. Online können sie sehr gut nachvollziehen, welcher Kunde es ist, was ihn interessiert, was er gekauft hat, worauf er geklickt hat. Ob dieser Konsument aber auch im stationären Geschäft einkauft, bleibt ihnen noch viel zu häufig verborgen. Hier können Programme wie die DeutschlandCard Abhilfe schaffen, da sie kanal- und branchenübergreifend eingesetzt werden können.

Das Kundenverhalten im stationären Handel ist für viele Unternehmen noch eine Blackbox

Synchronisierung
aller Vertriebs-
kanäle gestaltet
sich als Heraus-
forderung

Durch die hohe Relevanz und Attraktivität des Programms, nutzen die Teilnehmer die Karte bei all ihren Einkäufen und können übergreifend identifiziert werden. Eine lückenlose Identifikation der Konsumenten ist somit essenziell für erfolgreiches Omnichannel-Marketing.

Eine weitere Herausforderung besteht in der vollständigen Synchronisierung aller Vertriebskanäle. Voraussetzung ist eine reibungslose Koordination und Integration über das ganze Ökosystem des Anbieters hinweg – und ein entsprechend hoher Abstimmungsaufwand. Es müssen die bestehenden Prozesse, die IT-Infrastruktur und die Unternehmenskultur entsprechend angepasst werden. Diesem enormen Aufwand sind jedoch nicht alle Unternehmen gewachsen. Velerorts wird noch zu sehr in Silos wie Online und Offline gedacht oder es fehlen die erforderlichen personellen Kompetenzen.

Dies führt häufig zu Ergebnissen, die das Ziel eines wirklichen Omnichannel-Ansatzes leider nicht ganz erreichen. Zum Beispiel wird der stationäre Handel um den Onlinekanal ergänzt, ohne dass die Kanäle wirklich vernetzt und übergreifend betrachtet und entwickelt werden. Ein weiteres Manko besteht darin, die Initiative auf bestimmte Business Lines zu beschränken beziehungsweise sie nur regional aufzuhängen. Erschwerend kommt hinzu, dass Mitarbeiter im stationären Handel die Kaufhistorie oder Kundendaten nicht so leicht abrufen oder aufgreifen können, wie dies online möglich ist. Auch die nahtlose Einbindung von Apps in die Customer Journey – etwa um die digitale Einkaufsberatung mit der stationären Anprobe zu koppeln – ist nicht einfach umzusetzen.

Die Lösung: Relevante Daten

Quantitative
Daten und
qualitative
Informationen
zu „Customer
Insights“
verknüpfen

Für eine passgenaue Customer Journey, eine einzigartige Customer Experience sowie für das richtige Timing und Wording bei der Ansprache ihrer Zielgruppen brauchen Unternehmen die entsprechenden, aussagekräftigen Daten. Neben quantitativen Daten geht es auch um qualitative Kundeninformationen. Diese Daten müssen anschließend sinnvoll miteinander verknüpft und in aussagekräftiges Kundenwissen, sogenannte „Customer Insights“, überführt werden. Durch die Zusammenführung von Kundendaten aus unterschiedlichen Quellen erhält der Anbieter eine kanalübergreifende, umfassende Ansicht des Kunden. Diese hilft ihm, die Verbraucher besser zu verstehen und fundiertere, datenbasierte Entscheidungen zu treffen.

Denn erst ein umfassendes Bild des potenziellen Kunden macht es Unternehmen möglich, den für den jeweiligen Konsumenten relevanten Content zu entwickeln und mit ihm erfolgreich in Dialog zu treten. Dies über ein eigenes Kundenbindungsprogramm zu erreichen, ist allerdings schwierig. Zwar verfügen Unternehmen heutzutage teilweise über große Datenmengen. Diese sind aber meist nur auf eine Branche und ein Unternehmen beschränkt. Ein wirklich umfassendes, facettenreiches Bild vom Verbraucher kann so nur schwer gezeichnet werden. Zudem fehlen häufig die Ressourcen und Kompetenzen, um die vorliegenden Daten effizient zu analysieren und daraus die richtigen Schlüsse zu ziehen. Deshalb kann es sinnvoll sein, in diesem Schritt einen Partner mit den benötigten Kompetenzen heranzuziehen.

Umfassendes Bild vom Verbraucher oft nur mit Partnern realisierbar

Licht im Datenschungel: Kundensegmentierungen

Ein mögliches Verfahren, um die eigenen Kunden und ihre Bedürfnisse kennenzulernen und die Informationen nutzbar zu machen, ist die Kundensegmentierung. Mittels Descriptive Analytics werden die vorhandenen Daten zu bestehenden und potenziellen Kunden beschreibend analysiert und daraus möglichst trennscharfe Segmente definiert. Basis für die Einteilung sind beispielsweise Ähnlichkeiten von Kaufmustern und Präferenzen oder soziodemografische Merkmale. Die Kundensegmentierung liefert einen guten Überblick über die verschiedenen Dimensionen eines Kunden: seine Lebenswelt, seinen Kundenwert (Neukunde, langjähriger Kunde, inaktiver Kunde et cetera) sowie sein Verhalten im Kontext der Produkte/Services.

Daten werden beschreibend analysiert und Segmente gebildet

Kundensegmentierung kann zum Beispiel Überblick über Lebenswelt und Kundenwert bieten

Bleiben wir bei Philipp. Durch die Segmentierung wird beispielsweise sichtbar, dass er schon seit Langem bei einem Sportfachgeschäft einkauft, seine Käufe aber eher unregelmäßig tätigt. Ebenso würde so sichtbar, dass er bei seinem Händler viel hochwertige und teure Ausrüstung, aber noch nie Sportgeräte gekauft hat.

Der Anbieter kann anhand solcher Informationen besser verstehen, wer seine Zielgruppen sind und wie sie sich unterscheiden. Angesichts der begrenzten Auswahl an Kriterien und Einflussfaktoren ist das Verfahren allerdings relativ unscharf. Als Entscheidungsgrundlage für die Kampagnenplanung und Selektion – etwa um Teilnehmer für eine bestimmte Maßnahme zum richtigen Zeitpunkt anzusprechen – reicht die Segmentierung daher nicht aus. Hierfür müssen andere Verfahren und Methoden herangezogen werden.

Scoring: Wer ist mein Kunde, was treibt ihn an?

Daher setzen viele Anbieter zusätzlich auf das Scoring-Verfahren, eine Methode im Bereich Predictive Analytics. Hierbei werden mithilfe von statistischen Verfahren und anhand von Erfahrungen aus der Vergangenheit Prognosen für die Zukunft erstellt. Die Bewertung der Kunden erfolgt auf Basis von Daten zu Affinitäten für Produkte oder bestimmte Verhaltensweisen. Dabei handelt es sich um „harte“ Kriterien – etwa der getätigte Umsatz oder durch den Kunden verursachte Kosten, beispielsweise aufgrund von Reklamationen oder Retouren. Auch „weiche“ Kriterien – beispielsweise das Empfehlungspotenzial des Kunden – werden hierbei berücksichtigt. Über die gewählten statistischen Methoden können zudem sehr viele Variablen berücksichtigt werden und Konsumenten werden damit nicht fix einer Gruppe zugeordnet.

Es gibt also zum Beispiel nicht nur reine Online- oder reine Offlinekäufer. Hierbei wird vielmehr für jeden Kunden ein individueller Wert berechnet, der als Wahrscheinlichkeit für ein bestimmtes Verhalten interpretiert werden kann. So kann beispielsweise ermittelt werden, dass Philipp mit einer Wahrscheinlichkeit von 75 Prozent auf den Newsletter für Outdoor-Zubehör reagieren wird. Im Gegensatz zur Segmentierung liefert das Scoring also individuelle Wahrscheinlichkeitswerte für die einzelnen Zielgruppen, anstatt diese einem festen Segment zuzuordnen.

Scoring liefert individuelle Wahrscheinlichkeitswerte für einzelne Zielgruppen

Damit ermöglichen Scoring-Verfahren maßgeschneiderte Zielgruppen-selektionen aus dem Gesamtbestand sowie die Ansprache der Teilnehmer mit der höchsten Response-Wahrscheinlichkeit. Durch die Gruppierung der Teilnehmer in Score-Klassen anhand der individuellen Responsewahrscheinlichkeit lassen sich Kampagnen gezielt selektieren und variieren. Auf diese Weise kann der Anbieter Botschaften noch effektiver ausspielen und natürlich auch die Ausschüttung von Incentivierungen gezielter einsetzen.

Durch Score-Klassen lassen sich Kampagnen gezielt selektieren und variieren

Wer die Wahl hat! Kanalaffinitäten ermitteln und nutzen

Durch eine Kombination aus Online-, Offline- und mobilen Daten lassen sich außerdem die jeweils von den Kunden bevorzugten Kanäle identifizieren und zielgerichtet kombinieren. So kann es sein, dass ein Kunde über eine App ganz hervorragend aktiviert werden kann, während andere Zielgruppen bei bestimmten Warengruppen oder gesonderten Aktionen über Mailings erreicht werden können. Diese verschiedenen

Affinitäten und feinen Unterschiede gilt es für Händler zu erkennen, zu analysieren und anschließend auch zu nutzen. Hierfür müssen die verschiedenen Kanäle aber auch getrackt und übergreifend ausgewertet werden.

Bestellt ein Kunde beispielsweise im Web-Shop, holt seine Ware aber anschließend im Laden ab (Click & Collect), muss der Anbieter die Kanäle über ein zentrales Datenmanagementsystem integrieren. Das heißt, die Produkt-, Kunden- und Prozessdaten müssen über alle Kanäle hinweg zur Verfügung stehen. Das gilt auch für den Kundenservice. Die individuelle Berücksichtigung spezieller Kundenwünsche, beispielsweise durch gezielt auf den Kunden zugeschnittene, relevante Werbeangebote, verstärkt die Kundenbindung. Und: Durch die konsequente und dauerhafte Erfassung und Analyse der Daten in einem Closed-Loop-Ansatz, kann der Händler sein Kundenwissen kontinuierlich verbessern und die Angebote, Informationen und Services so schrittweise noch besser auf seine Kunden und Zielgruppen abstimmen. Zudem kann er verschiedene Kampagnen natürlich auch schrittweise automatisieren, um eine noch schnellere und vielfältigere Aussteuerung der richtigen Informationen und Angebote zu gewährleisten.

Erfassung und Analyse von Daten in einem Closed-Loop-Ansatz verbessert Kundenwissen

Multipartner-Bonusprogramme: Kunden langfristig binden

Eine Möglichkeit zur Gewinnung von wirklich umfassenden und aussagekräftigen Customer Insights ist die Partnerschaft mit Multipartner-Bonusprogrammen wie der DeutschlandCard. Von Supermärkten über Tankstellen bis hin zu Reiseanbietern und Onlineshops – diese Programme begleiten ihre Teilnehmer in verschiedenen relevanten Lebensbereichen. Durch die gesamtheitliche Betrachtung eines Kunden über Transaktionen, Kanäle und Touchpoints hinweg, werden viele Facetten sichtbar, die aufzeigen, wie jeder einzelne Konsument begeistert werden kann.

Über den Partnerverbund erhalten Einzelhändler wichtige Zusatzinformationen zu ihren Kunden – etwa welche Filialen oder Kanäle sie in bestimmten Situationen bevorzugen, was sie regelmäßig kaufen, welche Konsumenten besonders preissensibel sind oder welche Incentives für sie einen echten Mehrwert darstellen. Auf diese Weise kann der Anbieter individuelle Kaufanreize gezielt für einzelne Konsumententypen schaffen, anstatt großflächig Rabatte an alle

Multipartner-Bonusprogramme gewähren wichtige Zusatzinformationen

Kunden zu verteilen. Diese Informationen bilden die Grundlage für ein datenbasiertes Marketing und bieten vielfältige Optionen für effektive Kundenbindungsmaßnahmen.

Durch
Multipartner-
Bonus-
programme neue
Zielgruppen
identifizieren

Ein weiterer Pluspunkt von Multipartner-Bonusprogrammen: Händler können auf Basis der gewonnenen Daten auch bislang nicht erreichte Zielgruppen frühzeitig und kosteneffizient im Umkreis einer Filiale identifizieren und als Neukunden gewinnen. Hinzu kommt, dass sich Programmteilnehmer in der Regel auf die Anbieter fokussieren, die zum Verbund gehören. Das heißt, sie kaufen nicht nur häufiger, sondern auch gezielt bei den Partnerunternehmen ein.

Ob als einzelner Anbieter oder im Partnerverbund: Ziel muss es immer sein, die Kunden und ihre Bedürfnisse und Motive zu verstehen und die Kundenprozesse sowohl online als auch offline zu erfassen, um jederzeit in Echtzeit darauf zugreifen zu können. Nur so lässt sich auch das übergeordnete Ziel umsetzen: die Schaffung eines durchgehenden und einheitlichen Markenerlebnisses mit möglichst viel Komfort für den Kunden. Dies wiederum führt zu einer Optimierung der Customer Experience, zu einer stärkeren Kundenbindung und damit letztlich zu mehr Kaufabschlüssen.

Fazit

Kunden-
bindung durch
Begeisterung,
Flexibilität und
Nutzerfreund-
lichkeit

Die Digitalisierung hat die Erwartungen der Kunden in Hinblick auf das Einkaufserlebnis enorm verändert. Käufer erwarten heutzutage ein breites Angebot, kompetente Beratungsleistung und „Just in time“-Produktverfügbarkeit. Kann der Anbieter diese Leistungen nicht gewährleisten, riskiert er, dass Kunden zur Konkurrenz wechseln. Um Verbrauchern das Shopping-Erlebnis auf allen Kanälen zu gewährleisten und Kaufprozesse so angenehm, flexibel und einfach wie möglich zu gestalten, ist der Schritt zu Omnichannel daher unumgänglich.

Omnichannel-Marketing und die damit verbundene, notwendige Nutzung von Daten ermöglicht es Händlern, auf die immer komplexer werdenden Wünsche der Kunden zu reagieren. Unternehmen ist es so möglich, in jeder Phase des Kaufprozesses für den Konsumenten präsent zu sein und Anreize zu schaffen. Neben einer personalisierten Ansprache während der gesamten Customer Journey und der Bereitstellung einheitlicher Informationen über alle Kanäle hinweg, gestattet der Omnichannel-Ansatz auch dem Kunden, zu jeder Zeit und überall mit dem Unternehmen

in Interaktion zu treten: online von zu Hause, unterwegs per App über mobile Endgeräte oder direkt im stationären Laden. Das zahlt sich für Händler auf lange Sicht aus. Dort präsent zu sein, wo sich die eigenen Zielgruppen befinden, fördert die Kundenzufriedenheit und wirkt sich damit auch positiv auf die Kundenbindung aus.

Checkliste: 9 Fragen, die sich jeder Marketingverantwortliche vor der Umsetzung einer Omnichannel-Strategie stellen sollten.

1. Verfügt mein Unternehmen über Mitarbeiter, die die erforderlichen Kompetenzen mitbringen, etwa um die verschiedenen Kanäle zu koordinieren und übergreifend zu betrachten oder auch um die gewonnenen Kundendaten sinnvoll zusammenzuführen, auszuwerten und zu clustern? Oder benötige ich einen erfahrenen Dienstleister mit entsprechenden Ressourcen zur Absicherung meiner Unternehmensziele?
2. Ist die IT-Infrastruktur so ausgelegt, dass sie die unterschiedlichen Kanäle im Tagesgeschäft optimal unterstützt?
3. Welche Partner/Spezialisten benötigt mein Unternehmen, um die geplante Omnichannel-Strategie erfolgreich umzusetzen. Macht es beispielsweise Sinn, sich einem Partnerverbund anzuschließen?
4. Habe ich die entsprechenden Tools, um die Konsumenten über alle Kanäle zu begleiten und zu identifizieren? Denn nur mit einer entsprechenden Identifikation können die erforderlichen Daten erhoben und nutzbar gemacht werden.
5. Setzt mein Unternehmen auf die richtigen Kanäle? Neben Online, Offline und mobilen Vertriebswegen sollten auch Apps wie Click & Collect, In-Store-Pickup sowie Chatbots, QR-Codes, Virtual Fitting Rooms et cetera in Betracht gezogen werden. Natürlich müssen nicht alle Elemente angeboten und umgesetzt werden. Entscheidend ist, dass sich die einzelnen Kanäle sinnvoll ergänzen und es nicht zu Kannibalisierungseffekten kommt.
6. Wie erfolgt die Erfassung, Analyse und auch der Zugang zu den Kundendaten? Verfüge ich über die relevanten Informationen und was gilt es beim Umgang unbedingt zu beachten?

7. Ist die bestehende Supply Chain den Anforderungen an die Omnichannel-Strategie und die damit verbundene Komplexität gewachsen? Erfüllt mein Unternehmen die technischen Voraussetzungen, um die Lieferkette umfassend zu unterstützen und zu steuern?
8. Verfügt mein Unternehmen über eine transparente Kosten- und Potenzialanalyse, um die erschwerte Messbarkeit der Kosten in den Griff zu bekommen, die eine Verschmelzung der Kanäle mit sich bringt?
9. Wird die Umsetzung des Omnichannel-Ansatzes von allen Mitarbeitern verstanden und gelebt? Haben wir eine Unternehmenskultur, in der eine positive Sicht auf Veränderungen und Innovationen besteht und ein Silodenken zwischen Online- und Offline-Verantwortlichen verhindert wird – etwa mithilfe von crossfunktionalen Teams und abteilungsübergreifenden Prozessen? Wird die Omnichannel-Strategie klar im gesamten Unternehmen kommuniziert

Literatur

[1] Skelton, P. (2019): *Stores still very much part of the mix as shoppers go multi- and omni-channel, global study finds. Internet Retailing*: <https://internetretailing.net/themes/themes/stores-still-very-much-part-of-the-mix-as-shoppers-go-multi--and-omni-channel-global-study-finds-19286> – Zugriff 08.10.2019

[2] Hofacker, L. (2019): *Omnichannel-Commerce 2019. EHI Retail Institute*: <https://www.ehi.org/de/studien/omnichannel-commerce-2019/> – Zugriff 04.10.2019

[3] Criteo (2018): *Studie: Omnichannel-Käufer sind langfristig die wertvollsten Kunden*: <https://www.criteo.com/de/wp-content/uploads/sites/3/2018/04/PR-2018-March-20-Q4-Global-Commerce-Report-DE.pdf> – Zugriff 04.10.2019

[4] Walker (2019): *Featured Report: Accelerating The CX Advantage*: <https://go.walkerinfo.com/AcceleratingTheCXAdvantage> – Zugriff 04.10.2019

Nützliche KPIs auf dem Weg zur Kundenbegeisterung

Martin Philipp

3

Jeder einzelne Kontaktmoment zwischen B2B-Kunde und Anbieter entscheidet über den Erfolg der Geschäftsbeziehung. Damit stehen Unternehmen vor der Herausforderung, ihre Neukunden- und Bestandskundenprozesse so zu optimieren, dass sie eine ideale Customer Experience (CX) erschaffen. Dabei gilt es, den gesamten Kundenlebenszyklus – vom ersten Kontakt bis hin zum Kauf und weit darüber hinaus – durch ein professionelles Customer Experience Management (CXM) zu steuern.

- Doch welche Maßnahmen sind wirklich zielführend?
- Wie lassen sie sich richtig bewerten?
- Welche messbaren Kennzahlen sollten Unternehmen im Auge behalten?

Die Customer Experience verstehen

Dass Kunden begeistert werden müssen, um sie langfristig an ein Unternehmen zu binden, ist nicht die Frage. Sie lautet vielmehr: Wie kann das gelingen? Die Basis für jedwede Bemühungen in Sachen Begeisterung ist immer die Zufriedenheit des Kunden. Zufrieden sind sie dann, wenn sie das bekommen, was sie brauchen und erwarten. Erst wenn dieser Grundstein gelegt ist, kann man einen Schritt weiter gehen: Wer die Erwartungen seiner Kunden übertrifft, hat die Chance, sie wirklich zu begeistern. Die Customer Experience entsteht aber nicht mit einem einzigen Kontakt. Die Erfahrungen, die ein Kunde mit einem Unternehmen macht, reichen von der Awareness-Phase über den Kauf beziehungsweise Vertragsabschluss (Closing) bis hin zum treuen Kundendasein (Advocacy) (Abbildung 1).

Nur wer die Erwartungen seiner Kunden übertrifft, kann sie begeistern

Customer Experience reicht von Awareness- zu Closing bis zur Advocacy-Phase

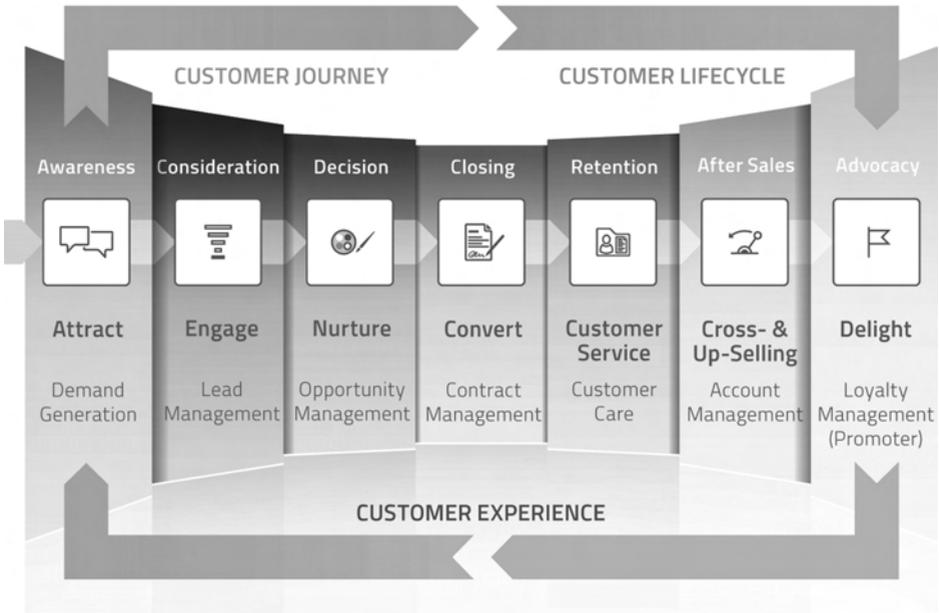


Abb. 1: Die Customer Experience erstreckt sich über sieben Phasen der Customer Journey und des Customer Lifecycles [1].

Die Customer Experience gliedert sich in insgesamt sieben Phasen.

- Awareness-Phase: Der Interessent sucht nach einer Problemlösung oder Hilfestellung. Das Unternehmen muss die Aufmerksamkeit des Suchenden mit attraktiven Inhalten auf sich selbst lenken (Attract).
- Consideration-Phase: Der Interessent beschäftigt sich näher mit der Lösung des Unternehmens. Dessen Aufgabe ist es, ihn mit nutzwertigem Content für eine Entscheidung zu befähigen (Engage).
- Decision-Phase: Der Interessent bewertet die Lösung – auch anhand der vom Unternehmen zur Verfügung gestellten Inhalte und Argumente (Nurture), die ihn bei der Entscheidung unterstützen sollen.
- Closing-Phase: Der Interessent trifft eine Kaufentscheidung und konvertiert durch diesen Abschluss zum Kunden des Unternehmens (Convert).

- **Retention-Phase:** Durch einen optimalen Customer-Service können Unternehmen den Kunden an sich binden (Retention).
- **After-Sales-Phase:** Um Kunden immer wieder zum Kauf beziehungsweise Abschluss zu animieren, braucht es gezielte Cross- und Upselling-Angebote, die die Kundenerwartungen möglichst übertreffen.
- **Advocacy-Phase:** Der zufriedene Kunde wird zum Markenbotschafter, indem das Unternehmen seine Erwartungen regelmäßig übertrifft und ihn tatsächlich begeistert (Loyalty Management).

Erst die Summe aller Erfahrungen, die ein Unternehmen dem Kunden verschafft, ergibt die Customer Experience. Gelingt es kontinuierlich, dem Kunden ein positives Erlebnis zu bereiten, bleibt er dem Unternehmen treu – und empfiehlt es bereitwillig weiter.

Positive Kundenerfahrungen erschaffen

Im Rahmen eines professionellen CXM geht es darum, die Kundenbedürfnisse an den einzelnen Touchpoints zu verstehen, zu erfüllen und zu übertreffen. Hilfreich ist es, das gesamte Kundendasein zu „kartografieren“, um sowohl die einzelnen Kontaktmomente zu identifizieren als auch die jeweils passenden Maßnahmen zu entwickeln. Hier empfiehlt es sich, schrittweise vorzugehen und die folgenden Fragen durchzugehen.

Kundenbedürfnisse an einzelnen Touchpoints verstehen und erfüllen

Was ist die Unternehmensphilosophie?

Als ganzheitlicher strategischer Ansatz ist das Customer Experience Management kein Einzelprojekt im Unternehmen, das sich nebenbei umsetzen lässt. Stattdessen gilt es, die Customer Centricity oder Kundenorientierung grundlegend im Unternehmen zu verankern und als verbindliches Leitmotiv zu etablieren. Erst dann lassen sich Maßnahmen entsprechend planen, ausrichten und durchführen. Die Sicht des Kunden spielt zu jeder Zeit die Hauptrolle – von der Produktfunktionalität oder dem Leistungsumfang über den Kauf- und Auslieferungsprozess bis hin zur personalisierten Kommunikation während des gesamten Customer Lifecycles.

Kundenorientierung grundlegend im Unternehmen verankern

Wen will das Unternehmen erreichen?

Das Thema Wunschkunden ist alles andere als trivial, denn nicht immer sind Kunden mit großem Budget wirklich die passenden. Und selbst wenn Unternehmen wissen, welche Art von Kunden sie gewinnen möchten, müssen sie herausfinden, was diese erwarten – und wie die Erwartung zu erfüllen ist: Dabei ist das Buyer-Persona-Konzept ein hilfreicher Ansatz. Er gestattet sowohl die Bedürfnisse und Vorlieben als auch das Informationsverhalten der eigenen Kunden zu ermitteln. So entstehen eine oder mehrere Profile typischer Vertreter der Zielgruppe. Alle weiteren Schritte bauen auf dem guten Verständnis der Customer Persona beziehungsweise der Zielgruppe auf.

Buyer Persona
hilft Vorlieben
und Bedürfnisse
der Kunden zu
ermitteln

Wie gestaltet sich die Customer Journey?

In der Regel tätigt ein Kunde nicht sofort einen Kauf, wenn er seinen Bedarf erkennt oder erstmalig mit einem Produkt in Kontakt kommt. Im digitalen Zeitalter beginnt die Customer Journey häufig im Internet, wo ein Interessent einen Suchbegriff in den Browser oder die Suchmaschine eingibt. In diesem entscheidenden Moment sollte ein Unternehmen bereits präsent sein, um Teil der Customer Journey dieses Kunden werden zu können. Man kann dem Kunden dann zeigen, dass es eine Lösung für sein Problem gibt (Attract), wie diese Lösung funktioniert (Engage), wie sie in der Praxis Einsatz findet (Nurture) und wie der Kunde damit sein spezifisches Problem lösen kann (Convert). So begleitet man die Customer Journey mit genau den Informationen, die er benötigt, um in seinem Entscheidungsprozess voranzukommen. Insbesondere im B2B-Bereich kann sich der Entscheidungsprozess über einige Monate hinziehen. In dieser Zeit gibt es zahlreiche Kontaktmomente, die die Customer Experience beeinflussen.

Unternehmen
sollten schon
früh Teil der
Customer
Journey werden

Wie sieht die Kundenbeziehung aus?

Aus den so gewonnenen Kunden werden aber nur dann loyale Stammkunden, wenn sie den Eindruck gewinnen, dass der Anbieter ihre individuellen Bedürfnisse erkennt und bedient. Deshalb bietet man nach dem Kauf oder Vertragsabschluss die bestmögliche Hilfestellung (Customer Service) und macht sinnvolle Zusatzangebote (Cross- und Upselling), die vordergründig einen Mehrwert für den Kunden haben. Besonders zuvorkommend ist man, indem Services, Angebote und Informationen zur Verfügung gestellt werden, die der Kunde nicht erwartet. Zu wissen, was Bestandskunden erwarten, basiert auf den gesammelten Daten – im Rahmen von Transaktionen, in Gesprächen oder durch die Auswahl der Inhalte, zum Beispiel in Mailings oder

Kunden
langfristig an das
Unternehmen
binden

Newslettern, die der Kunde konsumiert. Daran sollten sich die weiteren Maßnahmen orientieren.

Welche Touchpoints gilt es zu bespielen?

Wer weiß, wie sich der Entscheidungsprozess und das Bestandskundenverhalten gestaltet, kann nun die Touchpoints näher betrachten, die in den jeweiligen Phasen für die definierte Persona eine Rolle spielen. Die Anzahl an Touchpoints hat sich in den vergangenen Jahren enorm vergrößert – auch im B2B-Bereich. Neben klassischen Websites dienen immer häufiger auch Social-Media-Kanäle, Newsletter sowie Fach- und Branchenportale im Netz als Informationsquelle. Die Herausforderung, die es hier zu meistern gilt, besteht darin, die relevanten Touchpoints zu identifizieren und dort die gewünschten Informationen, Services und Angebote zur Verfügung zu stellen. In einer eigens erstellten Übersicht über die relevanten Touchpoints wird darin festgehalten, welche Abteilung im Unternehmen diese maßgeblich verantwortet – zum Beispiel das Marketing die Website, der Kundendienst E-Mail- und Telefonanfragen, der Vertrieb den Touchpoint Messe.

Welche sind die relevanten Touchpoints?

Wie wird die Customer Experience positiv?

Insbesondere im B2B erwarten Kunden zunächst eine entsprechende Kompetenz und Professionalität. Ein professioneller, leicht erreichbarer und schneller Service gehören ebenfalls dazu. Zudem nimmt der Wunsch nach einer personalisierten und bedürfnisorientierten Kommunikation stetig zu. B2B-Kunden wollen keine „One fits all“-Angebote auf dem Tisch, sondern passgenaue Vorschläge und individuell zugeschnittene Informationen, die tatsächlich weiterhelfen. An dieser Stelle sollten Unternehmen folglich keinesfalls sparen.

Professionalität und Personalisierung überzeugen B2B-Kunden

Möglichkeiten, um darüber hinaus beim Interessenten zu punkten, sind beispielsweise:

- relevante und personalisierte Inhalte auf der Website und im Newsletter,
- spannende und interaktive Social-Media-Posts oder andere Goodies in den Social Media,
- passgenaue Angebote im Onlineshop oder per E-Mail,
- ein 24/7-Kundendienst am Telefon oder im Live-Chat,
- sowie Einladungen zu Fachveranstaltungen oder Messen [1].

Wichtig ist, die Maßnahmen aufeinander abzustimmen, um positive Erfahrungen schaffen zu können. Anhand dieser sechs Schritte lassen sich sechs Erfolgsfaktoren im Customer Experience Management ableiten (Abbildung 2).

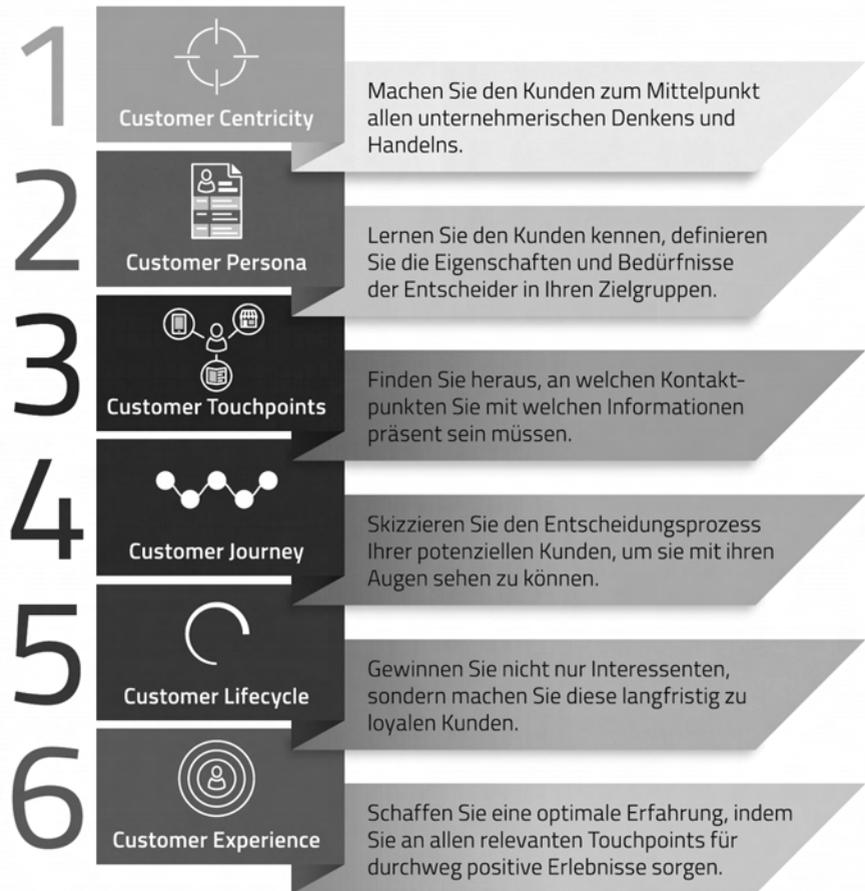


Abb. 2: Die sechs Erfolgsfaktoren im Customer Experience Management [1].

Technologien gezielt einsetzen

Natürlich lässt sich ein derartiges Customer Experience Management nicht manuell umsetzen. Ohne Technologie ist es nicht möglich, Kunden verstehen zu lernen und ihre Erfahrungen an allen Touchpoints optimal zu gestalten. Allerdings wäre es falsch, sich für eine Technologie zu entscheiden und daran die Strategie auszurichten. Darum sollten sich B2B-Unternehmen zunächst strategisch auf den Kunden ausrichten und erst dann die nötige Technologie anschaffen. Um der Komplexität der Customer Experience gerecht zu werden, braucht es ein flexibles und leistungsstarkes Software-Fundament.

Die Art des Kunden bestimmt die passende Software

Um eine ganzheitliche Customer Experience Stück für Stück aufzubauen und jeden Kanal, sämtliche Touchpoints und alle betroffenen Unternehmensbereiche einzubeziehen, sind verschiedene Lösungen clever zu kombinieren. Dazu gehören CRM-System, Onlineshop, Web-Analytics-Tool – und natürlich eine Marketing-Automation-Lösung. Mit ihr können Unternehmen relevante Inhalte zum passenden Zeitpunkt am richtigen Touchpoint ausspielen – und so die Customer Experience kanalübergreifend konsistent und positiv gestalten. Dank einer automatisierten Auswertung der parallel gesammelten Daten, etwa über das Klickverhalten, ist es möglich, Maßnahmen auf die Bedürfnisse der Kunden abzustimmen und damit ihre Relevanz zu erhöhen. Wichtig ist jedoch, dass die verschiedenen Systeme Daten untereinander synchronisieren. Nur so ist gewährleistet, dass alle für das CXM erforderlichen Abteilungen auf dem gleichen Informationsstand bezüglich jedes einzelnen Kunden sind. Und nur dann lässt sich der Erfolg des CXM messen.

Verschiedene Lösungen für konsistente Customer Experience kombinieren

Die Customer Experience messen

Natürlich ist die optimale Customer Experience nicht für jeden Kunden identisch. Allein die wachsende Zahl relevanter Touchpoints zwischen Unternehmen und Kunden sorgt für unendlich viele Möglichkeiten, die Erwartungen der Kunden zu übertreffen – oder aber sie zu enttäuschen. Denn Emotionen und Meinungen lassen sich nicht vollständig steuern. Unternehmen können lediglich mit geeigneten Maßnahmen versuchen, die Kundenerfahrungen positiv zu beeinflussen. Darum sind Flexibilität und Lernbereitschaft im CXM unverzichtbar.

Sowohl
quantitatives als
auch qualitatives
Feedback
berücksichtigen

Ein abteilungsübergreifendes Datenmanagement ermöglicht es, Rückschlüsse auf die einzelnen Maßnahmen eines Customer Experience Managements zu ziehen. Denn diese Maßnahmen müssen nicht nur wohl überlegt und sorgfältig geplant sein. Idealerweise sind sie auch mit empirischen Erkenntnissen, wie etwa Trackingdaten oder Kundenbefragungen, fundiert. Direktes Kundenfeedback ist besonders wichtig, wenn Entitäten zu erfassen sind, die sich nur schwer in Zahlen ausdrücken lassen, wie eben Zufriedenheit und Begeisterung. Im CXM kann es darum sinnvoll sein, eine analytische Zahlenbetrachtung mit offenen Kundenbefragungen und der Analyse der Online-Reputation zu ergänzen.

Die Top drei Kennzahlen im CXM

Je nach konkreter Zielsetzung der CXM-Maßnahmen kommen unterschiedliche Kennzahlen in Betracht, um den Erfolg zu messen. Dennoch gibt es drei wesentliche Key Performance Indicators (KPIs) im Customer Experience Management.

Die Conversion Rate als Hauptindikator

Conversion
beschränkt sich
nicht auf Kauf
oder Vertrags-
abschluss

Die Conversion ist das zentrale Element der Customer Experience. Schließlich geht es darum, potenzielle Kunden von der Awareness-Phase bis zur Advocacy-Phase zu führen. Conversion bedeutet im Allgemeinen, dass ein zuvor definiertes Ziel erreicht wurde. Dies kann die Eingabe der E-Mail-Adresse für den Download eines Contents von der Website sein oder die Annahme eines Cross-Selling-Angebots. Conversion findet an unterschiedlichen Touchpoints und über verschiedene Kanäle statt – sie beschränkt sich also nicht zwingend auf den Kauf oder Vertragsabschluss.

Die Conversion Rate dient als Umsatz- oder Umwandlungsrate und beschreibt das Verhältnis zwischen möglichen und erfolgten Transaktionen. So lässt sich beispielsweise ermitteln:

- Wie viele Website-Besucher werden durch Angabe ihrer E-Mail-Adresse – ob für Newsletter, Download-Content oder Produktprobe – zu einem kontaktierbaren Interessenten (Lead)?
- Wie viele Interessenten werden zu Kunden?
- Wie viele Erstkunden werden zu Wiederkäufern?

- Wie viele Kunden bewerten das Produkt oder die Leistung positiv?
- Wie viele Kunden bringen wiederum neue Kunden durch Weiterempfehlungen?

Um die Conversion Rate zu berechnen, benötigen Unternehmen sowohl die Anzahl der möglichen Transaktionen, beispielsweise die Anzahl der Website-Besucher (Unique Visitors) oder die Anzahl Erstkunden beziehungsweise Einmalkäufer, um diese ins Verhältnis gemäß der Prozentrechnung zu setzen:

$$\text{Conversion Rate} = \text{Anzahl erfolgreicher Transaktionen} / \text{Anzahl möglicher Transaktionen} \times 100$$

Mit der Conversion Rate lässt sich die Maßnahme bewerten, die eingesetzt wird, um das vorab definierte Ziel zu erreichen. Kommt ein Download-Content oder die Newsletter-Vorschau beim Kunden so gut an, dass er seine E-Mail-Adresse hinterlässt, ist die Maßnahme offenbar zielführend. Sorgt der Rabatt-Gutschein als Dankeschön für Neukunden nicht dafür, dass ein relevanter Anteil innerhalb des Aktionszeitraums erneut beim Anbieter kauft, empfiehlt es sich, andere Maßnahmen zu testen, um die Wiederkaufwahrscheinlichkeit zu steigern. Besonders spannend: Im Umkehrschluss offenbart die Conversion Rate, wie viele Website-Besucher oder Neukunden überhaupt nötig sind, um einen einzigen Lead oder Wiederkauf zu generieren. Die Conversion Rate ist daher eine enorm wichtige Kennzahl für zukünftige Maßnahmen.

Conversion Rate bestimmt, ob das vordefinierte Ziel erreicht wurde

Der Cycle als Stoppuhr

Doch das Wissen um die Anzahl von Leads, Kunden, Wiederkäufern und Empfehlungskunden ist nicht ausreichend, um aussagekräftige Prognosen erstellen zu können. Vorhersagen sind wichtig, um Maßnahmenbudgets zu planen und Umsatz- sowie Gewinn-Forecasts erstellen zu können. Denn letztlich müssen alle Maßnahmen eines Customer Experience Managements ihr Ziel erreichen, einen begeisterten, umsatzbringenden, treuen Kunden zu haben – und das möglichst innerhalb eines wirtschaftlich vertretbaren Zeitrahmens. Natürlich braucht es viele Kontaktmomente, um die Customer Experience wirklich positiv zu gestalten, aber den Zeithorizont sollte das Unternehmen hierbei nicht aus den Augen verlieren.

KPIs liefern Informationen über die Dauer der Customer Journey

KPIs, wie etwa die Vertriebszyklusdauer (Sales Cycle) oder der Customer Lifecycle, zeigen an, wie lange die Customer Journey oder eine konkrete Phase innerhalb der Customer Experience durchschnittlich dauert beziehungsweise wie viel Zeit im Schnitt zwischen einer Conversion und der nächsten vergeht (siehe dazu den Abschnitt „Die Customer Experience verstehen“ am Anfang dieses Beitrags). Erst dieses Wissen ermöglicht es, die Effizienz des Customer Experience Managements zu steigern und alle betroffenen Abteilungen, wie etwa Marketing, Vertrieb und Service, dabei zu unterstützen, mit den richtigen Maßnahmen positive Kundenerlebnisse zu schaffen. Beispielsweise liefert eine längere Customer Journey Hinweise darauf, dass womöglich im Content-Marketing Optimierungspotenzial besteht. Eine lange Closing-Phase deutet darauf hin, dass sich die Angebotserstellung unter Umständen verbessern lässt.

Der ROI als K.-o.-Kriterium

ROI zeigt, wie rentabel eine Investition ist

Letztlich – und das ist trotz aller unumstrittenen Vorteile eines Customer Experience Managements zu sagen – kommt es darauf an, welche Maßnahmen zur Kundenbegeisterung sich wirklich rechnen. Mithilfe des Return On Investment (ROI), eine der wichtigsten Finanzkennzahlen im Unternehmen, lässt sich aufzeigen, wie rentabel eine Investition wirklich ist beziehungsweise welcher Wert aus dieser Investition in das Unternehmen zurückfließt. Maßnahmen oder Kampagnen im Rahmen des Customer Experience Managements sind ebensolche Investitionen. Der ROI gibt an, in welchem Verhältnis die Kosten der CXM-Maßnahme zum Gewinn stehen, den sie erbringt.

$$\text{ROI} = \frac{\text{erwirtschafteter Gewinn}}{\text{eingesetztes Kapital}}$$

Für jede Kampagne gilt: Der erwirtschaftete Gewinn setzt sich zusammen aus dem erzielten Nettoumsatz abzüglich der Produktions- und CXM-Kosten. Das eingesetzte Kapital sind die CXM-Kosten. Diese umfassen – je nach den gewählten Maßnahmen – interne und externe Ausgaben für die Erstellung von Content, für Konzeption, Budgets für Veranstaltungen, Margenreduktionen bei Rabatten sowie Kosten für Technologien, die für eine effektive und automatisierte Umsetzung im Customer Experience Management erforderlich sind. Daraus ergibt sich:

$$\text{ROI} = \frac{\text{erzielter Nettoumsatz} - \text{Produktionskosten} - \text{Kampagnenkosten}}{\text{Kampagnenkosten}}$$

Der ROI gibt folglich an, wie viele Euro Gewinn bei einem Euro Kapitaleinsatz herauspringen. Wenn Customer Experience Management sich langfristig rechnen soll, sollte der ROI möglichst größer null sein. Null würde bedeuten, dass die Maßnahmen zur Kundenbegeisterung nicht funktionieren oder dass sie – wenn sie funktionieren – nicht zum wirtschaftlichen Gewinn des Unternehmens beitragen. Kleiner null bedeutet sogar ein Verlustgeschäft. Wichtig ist, sich immer wieder bewusst zu sein, dass Customer Experience Management eine langfristige Investition und Aufgabe ist. Insbesondere im B2B-Bereich finden typischerweise eher weniger Spontankäufe statt. Darum ist die Customer Journey relativ lang, und für eine Kaufentscheidung spielen zahlreiche Faktoren, zum Beispiel Anzahl der Entscheider, Länge der Entscheidungswege im Unternehmen, eine Rolle. Hier braucht es Geduld, bis sich die Anstrengungen buchstäblich auszahlen.

Investitionen in CXM lassen sich im B2B-Bereich nur langfristig bewerten

Fazit: Jeder Kontaktmoment zählt

Die Conversion Rate liefert Hinweise, an welcher Stelle es hakt. Der Cycle gibt Rückschlüsse auf die Effizienz des Customer Experience Managements und ermöglicht Prognosen. Der ROI spiegelt wider, ob sich die Mühe lohnt. Erst mithilfe solcher KPIs lässt sich das CXM sinnvoll steuern. Dabei ist allerdings Fingerspitzengefühl gefragt, denn die KPIs lassen sich zwar per se betrachten, doch nicht ohne Weiteres in eine Richtung beeinflussen. Daher gilt es, zunächst nur an wenigen Stellschrauben zu drehen und nicht mit einem Mal das gesamte Konzept auf den Kopf zu stellen. Der Fokus muss stets auf den Kunden gerichtet bleiben: Jeder einzelne Kontaktmoment – egal, an welchem Touchpoint – ist ausschlaggebend für die Customer Experience. Begeisterung und Loyalität bauen sich nur langfristig über viele Kontaktmomente auf, aber ein einziges negatives Erlebnis kann ausreichen, um eine (potenzielle) Geschäftsbeziehung für immer zu ruinieren. Wenn klar ist, wer die Kunden sind, welche Touchpoints zu bespielen sind, wie sich die Customer Journey und der Customer Lifecycle gestalten sollen, gilt es, gezielt positive Erfahrungen zu schaffen, das heißt: die erkannten Bedürfnisse und Wünsche erfüllen und übertreffen. Beginnen Unternehmen mit

ersten Maßnahmen und überprüfen sie diese kontinuierlich, so erreichen sie Schritt für Schritt die optimale Customer Experience.

Literatur

[1] SC-Networks GmbH: <https://www.sc-networks.de/>

Weiterführende Literatur

E-Book „Den Kunden mit KPIs berechenbar machen“:
https://www.sc-networks.de/download/?dl_id=450110 – Zugriff 22.08.2019

Smart-Book „Customer Experience Management“:
https://www.sc-networks.de/download/?dl_id=483184 – Zugriff 22.08.2019

Data und Analytics-driven Sales und Marketing

Peter Gentsch

3

Um richtig erfolgreich zu sein und alle Potenziale zu nutzen, müssen Marketing, Online-Marketing, Vertrieb und E-Commerce ganzheitlich und integriert betrachtet werden. Heute werden viel zu häufig noch Onlinewerbung und Onsite-Optimierung, aber sogar einzelne Kanäle wie SEO, SEA, Display und Social Media getrennt betrachtet und bewertet. Dabei ist diese ganzheitliche Umsetzung sogar oft mit bereits vorhandenen Tools realisierbar – auch ohne große, teure und unflexible vollintegrierte Suites einzuführen. Und neue Ansätze durch Künstliche Intelligenz und massiven Fokus auf die Auswertung und Nutzung von bereits vorhandenen Daten sind ein echter Game Changer.

MarTech 4.0 bedeutet Data- und Analytics-driven Sales und Marketing für eine optimierte Customer Journey

Erfolg im Online-Marketing ist nicht von einem einzelnen Kanal abhängig. Ganz im Gegenteil zahlen die einzelnen Online-Marketing-Aktivitäten und -Kanäle aufeinander ein, genauso wie auch Offline-Marketing einen gewissen Einfluss auf den Gesamterfolg hat. Der Grund dafür ist die Customer Journey des potenziellen Kunden. Denn der Kaufimpuls bei einem neuen Kunden wird nur in den wenigsten Fällen beim ersten Kontakt mit einem Werbemittel ausgelöst. Vielmehr sind oft schon mehrere Kontakte mit einem Werbemittel notwendig, um überhaupt einen Klick auszulösen. Je nachdem, welcher Studie man glauben mag, sind durchschnittlich sechs Werbemittelkontakte optimal für die Klickwahrscheinlichkeit. Und auch wer klickt, kauft nicht sofort – sondern guckt erstmal und geht dann wieder. Erst durch die kontinuierliche weitere Ansprache – in diesem Fall dann auch über zielgerichtete Ansprache, wie zum Beispiel via Remarketing – wird der Kaufimpuls ausgelöst. Die Customer Journey endet aber bei Weitem nicht beim Werbemittel, sondern die Nutzererfahrung auf der jeweiligen Website oder im jeweiligen Onlineshop hat dabei große Bedeutung.

Mehrere Kontakte zu einem Werbemittel sind notwendig, um einen Klick auszulösen

Innerhalb der Customer Journey durchläuft der mögliche Käufer zudem verschiedene Phasen, in denen auch unterschiedliche Arten von Werbemitteln und Ansprachen notwendig sind. Oft beginnt der

Nutzer mit informationsgetriebenen Suchen in einer Suchmaschine (meistens Google), sucht dann konkreter nach einzelnen Eigenschaften und Funktionen, bis er dann weiß, was er ungefähr kaufen möchte, und konkreter nach bestimmten Produkten oder direkt Shops für solche Produkte sucht. Danach folgt häufig der Vergleich von Preisen, Lieferbedingungen und sonstigen Konditionen – bis dann letztendlich die Kaufentscheidung getroffen wird. Und so enthält die gesamte Customer Journey den gesamten Weg des Onlineshoppers: von der ersten Informationssuche bis zur Wiederansprache von Besuchern, die ohne Kauf den Shop verlassen haben.

Bei Werbung müssen alle Maßnahmen intelligent miteinander verknüpft sein

Um (Online-)Werbung also effektiv und effizient planen und aussteuern zu können, müssen alle Maßnahmen intelligent miteinander verknüpft werden: beginnend bei SEO und SEA, über Display-Advertising und Remarketing bis hin zur Optimierung der Website an sich – verbunden mit einem durchgängigen Tracking und der möglichst automatischen Optimierung der einzelnen Kanäle. Denn wer hier nicht alle möglichen Daten nutzt, möglichst datengetrieben arbeitet und innovative Technologien ignoriert, wird letztendlich immer abgehängt werden.

KI setzt bei SEO den Nutzer mit seinen individuellen Wünschen in den Mittelpunkt

Künstliche Intelligenz ist selbst bei der Generierung der organischen Suchergebnissen bei Google schon längst an der Tagesordnung – und wirft damit das gesamte klassische SEO vollkommen durcheinander. Denn auf einmal stehen keine klassischen Rankingkriterien mehr im Fokus, sondern der Nutzer mit seinen individuellen Wünschen und Erfordernissen.

Daten im Mittelpunkt der Customer-Journey-Optimierung

Nutzerdaten gewähren nützliche Customer Insights

Um die Customer Journey optimieren zu können, ist es notwendig, möglichst viele Daten über das Verhalten der Nutzer im gesamten Entscheidungsprozess zu haben und miteinander zu verknüpfen. So lässt sich erfahren, wie der Weg vom ersten Kontaktpunkt bis zur Conversion optimiert werden kann, um die Conversion Rate zu erhöhen und kanalübergreifend Kosten einzusparen. Durch das Tracking von verschiedenen Devices können Synergieeffekte zwischen den Touchpoints erkannt und diese zur Steigerung der Performance der verschiedenen Marketingkanäle genutzt werden. Insgesamt erhält man so wertvolle Customer Insights, um das Kaufverhalten der Zielgruppe zu verstehen.

Insbesondere vor dem Hintergrund der wachsenden Sensibilität für Datenschutz und die aktuelle Gesetzgebung (zum Beispiel DSGVO) sind hierbei Tools aus Deutschland vorzuziehen. Dadurch gibt es deutlich weniger juristische Problemstellungen und das Tracking kann vollständig aufgesetzt werden, ohne in juristische Risiken zu laufen.

Deutsche Tools
verringern
juristische
Risiken

Ein Beispiel dafür aus Deutschland ist „intelliAd“. Ursprünglich als Bid-Management-Lösung für Google Ads entwickelt, vereint die IntelliAd-Plattform mittlerweile die Möglichkeiten der Messung, des Verständnisses und der Optimierung aller Werbekanäle auf einer einzelnen Plattform – insbesondere mit Fokus auf dem Tracking, der Optimierung der Suche und der Integration von E-Commerce-Funktionen wie Google Shopping und Amazon Advertising.

So lassen sich die Customer-Journey-Ketten erkennen, die am häufigsten und besten konvertieren – und die zu Conversions mit besonders hohem Warenkorbwert führen. Mit diesen Insights lassen sich die Marketingaktivitäten deutlich effizienter orchestrieren.

Das jeweilige „optimale Attributionsmodell“ hängt dabei vom spezifischen Geschäftsmodell, der Zielsetzung des Unternehmens sowie die Komplexität des Marktes ab und kann individuell abgebildet werden, um diese Anforderungen zu erfüllen. Dabei muss zwischen statischen und dynamischen Attributionsmodellen unterschieden werden: Statische Modelle basieren auf simplen Regeln, während dynamische Modelle auf berechneten Zusammenhängen beruhen. Letztere bieten dabei offensichtlich ein deutlich größeres Potenzial und benötigen weniger manuelle Pflege und Entwicklung – und sind entsprechend auch das, was die IntelliAd-Technologie ermöglicht.

Welches ist
das optimale
Attributions-
modell?

Diese Attributionsmodelle können als Grundlage für Budgetanalysen sowie die optimale Allokation des Marketingbudgets herangezogen werden, sodass das optimale Attributionsmodell individuell auf Basis der eigenen Daten ermittelt werden kann und bei der Ermittlung des Modells vielfältiger Einflussfaktoren berücksichtigt werden können. So findet sich ein Modell mit hoher Stabilität, das auch über Saisonalitäten hinweg funktioniert.

Damit wird sichergestellt, dass alle Daten in einer Plattform vorgehalten werden. Angetrieben durch Machine Learning und selbstlernende Algorithmen kann die Aussteuerung der einzelnen Werbekanäle automatisiert optimiert werden – mit individuell einstellbaren Zielen und Gewichtungen der einzelnen Touchpoints in der Customer Journey.

Wobei das Tracking nicht nur auf bezahlte Kanäle begrenzt ist, sondern auch den organischen Traffic berücksichtigt und so SEO-Erfolge nicht nur einzeln messbar macht, sondern im Kontext der gesamten Customer Journey bewertet werden können.

SEO verändert sich rasant: Fokus auf den Nutzer!

Google lebt von relevanten Suchergebnissen. Nur mit dem Fokus auf die wirklich relevanten Suchergebnisse konnte Google überhaupt eine solche Vorherrschaft bei den Suchmaschinen erlangen und alle anderen Mitbewerber – inklusive dem einzigen noch wirklich vorhandenen Konkurrenten Bing – verdrängen. Bei Google findet man immer schneller und besser, nach was man eigentlich gesucht hat. Um dies zu erreichen, investiert Google von vorne herein viel Arbeit, um immer bessere Suchergebnisse zu generieren und jede Manipulation der Suchergebnisse zu stoppen.

Aus Sicht der Suchmaschine ist klassische Suchmaschinenoptimierung (SEO), die über die reine technische Optimierung der Indexierbarkeit hinausgeht, nämlich genau das: Manipulation. Mit vielfältigen Taktiken wird versucht, Google dazu zu bringen, eine Seite höher in den Suchergebnissen zu platzieren. Denn nur wer ganz oben in den Suchergebnissen steht, bekommt viele Klicks – und so nicht nur das größte Potenzial für Conversions, sondern auch Möglichkeiten, diese Besucher über andere Kanäle erneut anzusprechen und so langfristig ein Targeting der relevanten Zielgruppe aufzubauen. Entsprechend hoch ist die Motivation, ein wenig (oder auch mehr) nachzuhelfen.

Dabei war schon immer klar, was Google möchte: Seiten, die dem Besucher gefallen. Die erste Unternehmensregel von Google ist seit Beginn: „Der Nutzer steht an erster Stelle, alles weitere folgt von selbst“. Künstliche Links und für die Suchmaschine optimierte Texte stellen mit Sicherheit nicht den Besucher in den Mittelpunkt – und sind entsprechend nicht der richtige Weg, um langfristig bei Google erfolgreich zu sein.

Kunden-
bedürfnisse an
erster Stelle

Aber egal, ob man den kurzfristigen oder den langfristigen Erfolg bei Google sucht: User-Signals sind für Google immer einfacher messbar und werden immer wichtiger für die Darstellung der Suchergebnisse.

Denn bei genauerer Betrachtung ist Google viel mehr als eine Suchmaschine. Mit mindestens 70 Prozent Marktanteil ist Googles „Chrome“ einer der meistgenutzten Browser – insbesondere in Deutschland. Dazu

ist Google Analytics eine der meistgenutzten Webanalyse-Lösungen weltweit. Googles „Android“ ist eines der meistgenutzten Betriebssysteme für Smartphones. All diese Programme und Geräte sammeln Daten und senden viele Informationen an Google.

Welche Daten Google davon nun konkret für seine Suchmaschine verwendet, ist ein von Google wohl gehütetes Geheimnis und unterliegt wahrscheinlich einem stetigen Wandel. Aber Google weiß (theoretisch) ganz genau, auf welchen Websites die Besucher länger bleiben (weil sie die gesuchten Informationen oder Produkte finden) und bei welchen sie schnell wieder gehen. Und natürlich weiß Google auch, bei welchen Arten von Seiten ein kurzer Besuch besser ist, als ein langer (zum Beispiel bei der Suche nach der aktuellen Wetterlage). Alle Studien zu den Rankingfaktoren bei Google zeigen entsprechend, dass diese User-Signals immer wichtiger werden.

Nach einer Studie der Agentur „diva-e Advertising“ (vormals One Advertising) können 46 Prozent der Google-Nutzer dabei die organischen Suchergebnisse der Suchmaschine nicht von den Anzeigen unterscheiden. Zwar entfallen laut Zahlen von diva-e nur 6,8 Prozent aller Klicks in Google auf die „Google Ads“, dies ist jedoch ein enormer Anteil an den für das Marketing relevanten Suchanfragen, wenn man berücksichtigt, dass Google Ads bei vielen Longtail-Suchen (wie sie häufig ganz am Anfang der Customer Journey stehen) gar nicht angezeigt werden und die Nutzer häufiger auf die Google Ads klicken, je näher sie der Kaufentscheidung kommen – also bei sogenannten transaktionalen Suchanfragen.

46 % der Google-Nutzer können organische Suchergebnisse nicht von Anzeigen unterscheiden

Conversion-Optimierung zahlt sich aus

Optimierung von Websites für den Nutzer zahlt also nicht nur auf die Conversion Rate ein, sondern auch auf das Ranking. Conversion-Optimierung muss deshalb nicht nur für Landingpages im Fokus stehen, sondern für jegliche Art von Seiten, mit denen der Besucher in Kontakt kommt. Denn letztendlich entscheidet das Besuchererlebnis nicht nur über den Umsatz, sondern auch über das Ranking – und ist somit ein doppelter Treiber für den Conversion-Erfolg.

A/B-Tests zeigen, wie Nutzer auf Veränderungen reagieren

Klassische Conversion-Optimierung nutzt dabei möglichst viele Daten, um Besucherverhalten zu erkennen und entsprechend darauf zu reagieren. Insbesondere A/B-Tests sind hier sehr beliebt, um genau zu sehen, wie die Website-Besucher auf Veränderungen reagieren. In Kombination mit weiteren Tracking-Daten kann so nicht nur erkannt werden, welche Inhalte und Gestaltungselemente insgesamt am besten funktionieren, sondern es lässt sich die optimale Darstellung jedes messbaren Nutzersegments ermitteln. Nutzersegmente können dabei ganz unterschiedlich sein: angefangen bei unterschiedlichen Traffic-Quellen und Devices, bis hin zur jeweiligen Phase in der Customer Journey – und alles dazwischen. So werden Ergebnisse aus A/B-Tests im Optimalfall nicht als statische Versionen der jeweiligen Seite umgesetzt, sondern daraus dynamische Targeting-Regeln entwickelt.

Die Qualität der Ergebnisse von A/B-Tests hängt wie überall, wo mit Daten gearbeitet wird, von der Menge der auswertbaren Daten – und damit von der Anzahl der Besucher auf der Website – ab. Die Menge der Besucher ist häufig der limitierende Faktor für A/B-Tests, denn je weniger Besucher, desto weniger komplex kann der A/B-Test geplant werden. Weniger Testvarianten sind möglich und stärkere Unterschiede zwischen den Testvarianten sind notwendig. Entsprechend ist es wichtig, bereits bei der Planung von Tests vorhersagen zu können, welche Veränderungen wahrscheinlich einen hohen Einfluss auf die Conversion Rate haben.

Conversion-Heuristiken nutzen das Wissen aus vergangenen Optimierungen und A/B-Tests

Eine gute Möglichkeit dafür ist die Nutzung von Conversion-Heuristiken, also dem Wissen aus vergangenen Optimierungen und A/B-Tests und die Anwendung dieser Erfahrungen auf die eigene Website. Tools wie „ConversionBoosting Analyze“ nutzen eine solche Heuristiken-Datenbank als Grundlage für die Analyse von Websites und Onlineshops. Sie können so Optimierungspotenziale vorhersagen und konkrete Vorschläge zur Optimierung und für A/B-Tests machen.

Hierzu werden von der Analyse die Darstellung und der Aufbau einer Website analysiert, Elemente erkannt und Metadaten abgeleitet. Die Heuristik-Datenbank wird von einem Analystenteam gepflegt, die Heuristiken evaluiert und der Datenbank hinzugefügt sowie bestehende Heuristiken re-evaluiert und weiter optimiert. Wichtig ist hierbei insbesondere die Anreicherung der Heuristiken mit Informationen zum Kontext, in dem diese Heuristik funktioniert sowie zum erwarteten Einfluss und dem üblichen Aufwand der Umsetzung der Heuristiken.

Eine solche Heuristik-Analyse zeigt dann das konkrete Potenzial zur Optimierung der Conversion Rate und des Nutzerverhaltens. Je nach Art der konkreten Ergebnisse und abhängig von der individuellen Website können und sollen die Ergebnisse dann direkt umgesetzt werden oder bieten die perfekte Grundlage für deutlich erfolgreichere A/B-Tests.

Heuristik-Analyse zeigt das Potenzial zur Optimierung der Conversion Rate und Nutzerverhalten

5 Schritte zu einer optimalen Customer Journey

Es gibt fünf Schritte, um zu einer optimalen Customer Journey zu gelangen. Diese Schritte sind die informationelle, die navigationale sowie die transaktionalen Reichweiten, des Weiteren die Soft- und die Hard-Conversion. Nachdem der Kunde gewonnen wurde, kommt noch ein weiterer Schritt dazu: Retention.

Schritt 1: Informationelle Reichweite

Am Beginn der Customer Journey steht die sogenannte „Informationelle Reichweite“. Potenzielle Kunden informieren sich über Themen – noch völlig unabhängig vom jeweiligen Produkt und weit entfernt von der Kaufentscheidung. Meist steht eine Suche am Anfang der Customer Journey. Und auch wenn hier abhängig von den genauen Suchbegriffen, die der Nutzer wählt, auch Anzeigen in Suchmaschinen ausgeliefert werden, ist doch die organische Suche hier am wichtigsten. Entsprechend sind es insbesondere SEO-Maßnahmen, die für Sichtbarkeit in dieser Phase der Customer Journey sorgen.

SEO-Maßnahmen sorgen bei der „Informationelle Reichweite“ für Sichtbarkeit

Die Nutzerintention in dieser Phase ist das Finden von Informationen und noch nicht von konkreten Produkten oder gar das Treffen einer Kaufentscheidung. Entsprechend finden sich in den organischen Suchergebnissen oft auch weniger Produkte, sondern Informationsartikel, Vergleichsseiten und Produkttests. Alle Seiten mit Informationen können in dieser Phase besonders punkten – auch Onlineshops können durch Informationsseiten bereits in dieser frühen Phase der Customer Journey potenzielle Kunden auf ihre Seiten locken und so dann im Laufe der Customer Journey weiter direkt ansprechen, beispielsweise durch Remarketing-Kampagnen.

In dieser Phase ist es besonders wichtig, den Nutzer nicht durch zu starken Druck vom Kauf abzuschrecken, sondern ihn zu informieren und so einen positiven Einfluss zu hinterlassen. Nur so wird der Nutzer den Nutzen für sich erkennen und sie für die weiteren Phasen der Customer

Nützliche Informationen statt Kaufdruck bleiben dem Nutzer positiv im Gedächtnis

Journey die Seite und damit verbundene Marke positiv im Gedächtnis behalten.

Schritt 2: Navigationale Reichweite

Genau an diesem Punkt setzt die navigationale Reichweite an. Hiermit ist gemeint, dass, nachdem der Nutzer nun zunächst wenig zielorientiert und rein informativ recherchiert hat, er nun konkreter sucht und bereits konkrete Markennamen kennt – beispielsweise von Shops, die er schon gefunden hat oder von Produkten, die auf den Informationsseiten vorgestellt worden sind. In dieser Phase verlagern sich die Traffic-Quellen von primärer Suche auf eine ganz breite Form der Ansprache, da der so nun informierte Nutzer beispielsweise auch in Social Networks erreicht und mit passenden Zusatzangeboten zu den von ihm bereits genutzten Informationen angesprochen werden kann.

Der Übergang von der navigationalen Reichweite zur transaktionalen Reichweite ist fließend und kann verschieden schnell geschehen. Es darf aber nicht unterschätzt werden, dass der potenzielle Kunde nicht sofort in „bester Kauflaune“ ist. Und selbst wenn er sich bereits für ein Produkt soweit entschieden hat, wird er bis zur Kaufentscheidung noch die Angebote unterschiedlicher Anbieter/Shops vergleichen. Hierbei sichtbar zu sein und auf der Website beziehungsweise im Onlineshop das notwendige Vertrauen aufzubauen, ist elementar wichtig, um den Nutzer letztendlich zur Conversion zu führen.

Durch durchgängiges Tracking der Customer Journey kann nun spätestens an diesem Schritt nicht nur getrackt werden, dass der potenzielle Kunde auf der Website oder im Shop war, sondern es kann durch die Häufigkeit des Besuchs und der Intensität der Interaktivität während des Besuchs auch entschieden werden, wie häufig, auf welchen Kanälen und mit welchem Werbemittel die erneute Ansprache erfolgt – per Remarketing bei Google Ads, Retargeting über Ad-Netzwerke und in Social-Networks.

Schritt 3: Transaktionale Reichweite

Transaktionale Suchen zeichnen sich dadurch aus, dass häufig nicht nur konkret nach einem Produkt oder einer Dienstleistung gesucht wird, sondern auch Keywords wie „kaufen“, „buchen“, „bestellen“ oder Ähnliches häufig vorkommen. Solche Keywords sind natürlich für Google Ads besonders lohnend, da hierdurch sichergestellt werden kann, dass Nutzer in der Phase kurz vor der finalen Kaufentscheidung auch tatsächlich in den eigenen Shop geführt werden.

Auf welche Weise soll der potenzielle Kunde angesprochen werden?

Einfach nur auf solche „Money-Keywords“ bieten und die restliche Customer Journey außen vorlassen, ist jedoch meist auch kein Erfolgsrezept. Der Nutzer hat dann auf seinem Weg bis zu diesem Punkt schon zu viele andere Anbieter und Shops gesehen, Vertrauen aufgebaut und Vorentscheidungen getroffen.

Viel spannender ist es, den Mix aus SEO und SEA zu optimieren. Zielsetzung je nach Position in der Customer Journey: hohe Sichtbarkeit (durch gemeinsame SEO- und SEA-Listings), Kosten sparen (durch Deaktivierung von SEA, wo SEO ausreicht) und möglichst große Abdeckung der relevanten Keywords (durch stärkeres SEA, wo kein organisches Ranking besteht).

Durch Mix aus SEO und SEA hohe Sichtbarkeit, Kosten sparen und Abdeckung der Keywords

Um nun innerhalb dieser Schritte der Customer Journey – und insbesondere je näher der Nutzer der Kaufentscheidung kommt – die optimale Sichtbarkeit zu möglichst niedrigen Kosten zu erreichen, ist das Balancing zwischen organischen Suchergebnissen (SEO) und Anzeigen (SEA) besonders wichtig und effizient.

Basis eines solchen Balancing sind Keywords: Alle gebuchten Google Ads Keywords, alle Keywords aus der Search Console und alle Keywords, die bei einem strategischen Keywording ermittelt wurden. Für all diese Keywords ermittelt ein SEO-SEA-Balancing die SEA-Kosten und den daraus folgenden Umsatz, die vorhandenen SEO-Rankings sowie die wichtigen Kennzahlen wie CTR, Impressions, Clicks, Landingpage-URLs, Umsätze und Kosten.

Hierbei entstehen große und komplexe Datenmengen, die mit Big-Data-Methoden ausgewertet werden müssen. Machine-Learning-Algorithmen bieten sich dann an, um einen wirklichen Mehrwert und Handlungsanweisungen sowohl für SEA als auch für SEO-Teams zu liefern.

Komplexe Datenmengen müssen mit Big Data ausgewertet werden

Auf einen Blick werden dann Potenziale erkennbar: Indem organische Rankings bezahlten Kampagnen gegenübergestellt werden und dazu die Umsätze und Kosten zu sehen sind, lassen sich unter anderem Budgets rechtfertigen, für welche nur schlechte oder keine organischen Rankings vorhanden sind. Ebenso sieht man direkt, wo man SEA-Keywords ausbuchen kann, weil gute organische Rankings den Traffic bereits ausreichend abfangen.

Aber ein SEO-SEA-Balancing gibt noch viele weitere Antworten auf relevanten Fragen. So kann ermittelt werden, für welche noch nicht abgedeckten Keywords zunächst SEA-Kampagnen notwendig ist, welche Keywords in beiden Kanälen Umsatz erzeugen (und deshalb auch doppelt bespielt werden müssen), wie SEA von SEO lernen kann und wie letztendlich Budgets – für SEA und SEO – optimal eingesetzt werden können.

Besonders spannend ist hierbei das Thema Landingpages: Wo werden getrennte Landingpages für SEO und SEA benötigt und wo kann und sollte man diese Seiten für optimale Ergebnisse direkt zusammenführen? Auch bietet SEA interessante Einblicke in Keyword-Trends, die so frühzeitig in eine SEO-Strategie aufgenommen werden können, um langfristig Kosten zu sparen.

Ein Beispiel für die praktische Umsetzung eines solchen SEO-SEA-Balancing ist der SEO-SEA-Balancer von One Advertising aus München. Das Wissen und die umfangreiche Praxiserfahrung aus Kundenprojekten in den Bereichen SEO und SEA wurde genutzt, um ein Tool zu entwickeln, das datenbasiert die Arbeit der SEO- und SEA-Manager vereinfacht und die Kampagnenergebnisse ganzheitlich betrachtet deutlich steigert.

User Experience
entscheidend für
Erfolg

Der wichtigste Faktor für den Erfolg ist bei SEO und SEA zudem das Gleiche: die User Experience! Seiten mit guter User Experience haben größere Chancen, organisch zu ranken und haben einen höheren Qualityscore. Ins Gesamtkonzept des SEO-SEA-Balancing gehört so auch die optimale Gestaltung der Landingpages.

Was sagen Daten aus?

Häufig stellen sich Unternehmen die Frage, was eigentlich eine „gute“ Conversion Rate ist oder welche Werte für die Höhe des Warenkorb tatsächlich „gut“ sind. Genauso stellt sich auf der anderen Seite die Frage, welche Ausgaben pro Klick oder Sale realistisch und sinnvoll sind. Durchschnittswerte der Branche helfen da wenig. Die E-Commerce-Branche ist stark fragmentiert und ein Shop hat ganz abhängig von seinen Produkten und seiner Zielgruppe ganz unterschiedliche durchschnittliche Kennzahlen.

Um dies zu lösen, hat der Tracking-Anbieter „IntelliAd“ zusammen mit dem Consulting-Unternehmen „Deloitte“ den E-Commerce-Branchenindex eingeführt. Quelle hierfür sind die anonymisierten Daten von IntelliAd-Nutzern, aufgeschlüsselt nach der Branche – oder, wo notwendig, auch noch deutlich granularer. Beispielsweise

zeigt sich gerade im Modesegment, wie massiv unterschiedlich Shops mit unterschiedlichem Angebot und unterschiedlichen Zielgruppen funktionieren. So ist die von IntelliAd ermittelte durchschnittliche Conversion Rate bei „Mode-Spezialisten“ mit 3,4 Prozent praktisch auf Niveau der gesamten E-Commerce-Branche (3,5 Prozent). Mode-Generalisten liegen mit 1,7 Prozent deutlich darunter. Dafür geben die Mode-Generalisten jedoch durchschnittlich 19 Euro pro Verkauf für Google Ads aus, die -Spezialisten jedoch nur neun Euro. Die durchschnittliche Warenkorbbhöhe ist bei beiden Branchensegmenten jedoch gleich hoch (133 Euro).

Noch spannender wird es, wenn man die Werte noch weiter aufbricht und Anbieter von Damen- und Herrenmode miteinander vergleicht. Im Herrenmode-Bereich ist die Conversion Rate mit 1,6 Prozent eher niedrig, wohingegen die Damenmode mit drei Prozent deutlich höher liegt. Dafür zahlen Anbieter von Herrenmode durchschnittlich 0,71 Euro pro Klick, wobei Anbieter von Damenmode nur 0,19 Euro pro Klick zahlen müssen. Der Branchenindex bietet damit einen objektiven Vergleich und die Möglichkeit, die eigenen Daten im relevanten Kontext zu interpretieren.

Branchenindex
bietet
Möglichkeiten
zum Vergleich

Schritt 4: Soft-Conversion

Die Customer Journey endet nun nicht immer direkt in einem Sale. Auch in Onlineshops gibt es diverse „softere“ Conversion-Typen, die Bestandteil der Customer Journey sind und erst später zum Sale führen. Bei Dienstleistungen, höherwertigen Produkten und im B2B-Umfeld sind solche Conversion-Ziele meist sogar der Standard, da die echte Conversion online nur schwer messbar ist und möglicherweise auch erst mit deutlicher Verzögerung stattfindet.

Hier sind verschiedene Arten von Conversions vorstellbar, die aber alle eines gemeinsam haben: Auf irgendeine Weise werden Kontaktdaten des Besuchers erhoben. Sei es die konkrete Anfrage (Lead), die Anmeldung zu einem Newsletter oder die Anforderung von Downloads und Infomaterial. Auch diese Aktionen müssen im Rahmen des Customer-Journey-Trackings berücksichtigt werden – und Tools wie IntelliAd machen genau das, um die weitere Ansprache noch individueller und zielgerichteter gestalten zu können.

Nicht jede
Conversion endet
im Verkauf

Denn die Customer Journey endet bei der „Soft-Conversion“ auf keinen Fall. Sie geht hier erst richtig los! Denn dadurch, dass der Nutzer bereits seine Kontaktdaten hinterlassen hat, eröffnen sich

diverse neue Möglichkeiten der Ansprache. Hier ergeben sich viele weitere Ansatzpunkte, um den Kunden auf dem weiteren Weg bis zum Sale (und darüber hinaus) zu begleiten. Neben der klassischen weiteren Ansprache über Remarketing können (nach erfolgreichem Double-Opt-in) regelmäßig E-Mail-Newsletter gesendet werden – oder insbesondere im B2B-Kontext auch Telefonmarketing-Aktivitäten folgen.

Schritt 5: Hard-Conversion

Die „harte“ Conversion ist das, was letztendlich Umsatz generiert, also die wirklich finale Conversion. Bei reinen Online-Geschäftsmodellen ist diese recht leicht direkt zu messen – wobei beispielsweise Reklamationen und Retouren nicht vernachlässigt werden dürfen und gegebenenfalls asynchron im Datenpool angereichert werden müssen. Bei Geschäftsmodellen mit einem klaren Offlineabschluss oder -Kauf ist dieser nachträgliche Abgleich der Customer-Journey-Daten mit den letztendlich stattgefundenen Conversions notwendig, um die Ansprache des Nutzers innerhalb der Customer Journey optimal aussteuern zu können.

Mit Conversion
Date potenzielle
Kunden targeten

Die Conversion-Daten sind zudem die optimalen Daten, um mittels fortschrittlicher Methoden andere mögliche Kunden anzusprechen beziehungsweise zu targeten, die bisher weder mit den Produkten oder der Website Kontakt gekommen sind, aber statistisch genau zur Zielgruppe gehören.

Solche „statistischen Zwillinge“ beziehungsweise Lookalike-Audiences eröffnen ganz neue Potenziale, da Kundengruppen angesprochen werden können, die bisher gar nicht in Kontakt mit der Marke oder einem Werbemittel gekommen sind, für die aber vorhergesagt werden kann, dass die Produkte trotzdem für sie interessant sind.

Gesammelte
Daten können
genutzt werden,
um Customer
Journey zu
optimieren

Auf diesem Weg von der Abdeckung der informationellen Suche bis zu Conversions werden so umfangreiche Daten gesammelt, die dafür genutzt werden können, dass sich der Prozess der Customer Journey automatisch selbst immer weiter optimiert und verfeinert. Wenn alle Kontaktpunkte und insbesondere auch die Optimierung der Werbemittel und Website für die optimale Ansprache an diesen Kontaktpunkten umgesetzt werden, ist ein nachhaltiger Erfolg und eine stetige Ausweitung von Reichweite und Umsatz vorhersehbar.

Herausforderung und Chancen im B2B-Business

B2B und B2C haben große Gemeinsamkeiten. Die Ansprüche im B2B steigen stetig – und der aus dem B2C gewohnte Komfort wird immer mehr auch im B2B-Umfeld erwartet. Trotzdem gibt es große Unterschiede in der Customer Journey, sodass gerade im B2B die Onlinekanäle anders bewertet und gesteuert werden müssen. B2B-Kunden müssen insbesondere im transaktionalen Bereich deutlich stärker betreut werden, da diese seltener direkt online buchen und häufig intern längere Entscheidungswege und komplexere Entscheiderstrukturen haben. Nicht selten fühlt man sich im B2B-Umfeld auch einfach wohler, wenn der finale Auftrag noch papierhaft unterschrieben wird. Und gerade bei größeren Aufträgen und komplexeren Fragestellungen ist dies auch vom Auftragnehmer als Nachweis und zur Vermeidung von Missverständnissen gewollt.

**B2B-Kunden
müssen im
transaktionellen
Bereich stärker
betreut werden**

Um nun herauszufinden, welche Unternehmen angesprochen werden sollten, obwohl diese bisher gar keine Conversion auf der Website ausgelöst haben, eignen sich AI-Methoden aus dem Bereich der Lead-Prediction. Basierend auf den Daten der bisherigen Anfragen oder Kunden kann vorhergesagt werden, welche Unternehmen wahrscheinlich auch an denselben Leistungen und Produkten Interesse haben. Dies ermöglicht die direkte Ansprache solcher Kunden und ersetzt nicht selten die transaktionale Phase der online User-Journey durch eine intensive Betreuung und Beratung am Telefon.

Besonders spannend sind solche Ansätze, wenn die Lead-Prediction nicht auf Basis von klassischen Datenkategorien (wie Branchen oder Umsatzgröße) erfolgt, sondern der gesamte Online-Fußabdruck eines Unternehmens berücksichtigt wird. So können deutlich zielgerichteter „offline Lookalike-Audiences“ gebildet werden, die ein höheres Abschlusspotenzial bergen.

Dabei werden Daten aus Offlinequellen (wie dem Handelsregister) mit vielfältigen Onlinedaten verknüpft, um so sehr zielgenaue Vorhersagen zu spannenden Leads treffen zu können. Diese Daten können wiederum nicht nur genutzt werden, um dem Vertrieb direkt erfolgversprechende Daten zu liefern, sondern auch als Inputmenge für beispielsweise ein Targeting auf Facebook über für Programmatic Advertising. Anbieter für diese Art der Conversion-Optimierung sind DATAlover AG oder Leadspace.

**Daten aus
Offlinequellen
können mit
Onlinedaten
verknüpft werden**

Schritt 6: Retention

Customer Journey
endet nicht beim
Kaufabschluss

Aber auch nachdem der Kunde gewonnen wurde, geht die Customer Journey weiter. Es wäre falsch, ihn, nachdem er gekauft hat, zu ignorieren oder die gesamte Session als abgeschlossen zu betrachten. Je nach Geschäftsmodell muss es das Ziel sein, dass der Kunde erneut einkauft.

Doch gerade dieses Potenzial wird von vielen innovativen Geschäftsmodellen vollständig ignoriert oder sehr suboptimal umgesetzt. Selbst Majorplayer wie Amazon haben keine wirklich guten Strategien, den Nutzer erneut anzusprechen, zum richtigen Zeitpunkt weitergehende Produkte anzubieten oder ihn zielgerichtet mit neuen Einkaufsvorschlägen zu inspirieren.

Retention ist jedoch ein komplexeres Thema, als dem Kunden nur immer wieder Angebote zu schicken. Denn obwohl Amazon diese Möglichkeit der erneuten Ansprache der Nutzer praktisch nicht nutzt, ist die Wiederkäuferquote bei Amazon doch riesig. Dies liegt insbesondere daran, dass Amazon den Einkaufsprozess so einfach gestaltet – von der ersten Produktrecherche, über den eigentlichen Kauf bis zur Bearbeitung von Reklamationen und Problemfällen. So wird sichergestellt, dass die Erfahrung des Nutzers immer möglichst positiv ist, was wohl der größte Treiber für den Wiederkauf ist.

Kundenzufriedenheit kann und muss aber auch gemessen werden. So lässt sich feststellen, welche Kundensegmente oder Produktgruppen besondere Zufriedenheit generieren und wo es verstärkt zu Problemfällen kommt. Auch hier bietet die datengetriebene Vorgehensweise sehr hohe Potenziale, um Aufwand und Investitionen genau in die Themen zu investieren, die wirklich relevant sind. Margenschwache Produkte mit vielen Problemen werden ausgelistet. Bei margenstarken Produkten lohnt sich der Aufwand, um die Kundenzufriedenheit durch diverse Maßnahmen nachhaltig zu erhöhen.

E-Mail ist bei der
Retention der
wichtigste Kanal

Nicht zuletzt ist das schon oft totgesagte E-Mail-Management ein wichtiges Retention-Instrument. E-Mail ist und bleibt hier der wichtigste Kanal. Sie landet direkt beim Nutzer, kann stark individualisiert und personalisiert werden und bietet vielfältige Möglichkeiten der Interaktionsmessung.

Besonders interessant sind Ansätze des E-Mail-Managements mit intelligenten Analytics-Optimierern. E-Mail-Marketing ist exzellent messbar, trotzdem liegen in der Regel enorme Umsatzpotenziale brach. Einerseits, weil im operativen Tagesgeschäft zu wenig Zeit

für systematische Split-Tests bleibt, andererseits, weil für viele responssrelevante Einflussfaktoren (Frequenz, Versandzeitpunkt, Auswahl und Anzahl der Angebote, Text-Bild-Verhältnis, Bildinhalt, CTA, Incentivierungsgrad, E-Mail-Design, Betreff, Versand-IP, ...) die Personalisierung des Einflussfaktors den Hauptschlüssel für die Steigerung Relevanz bedeutet, und es noch keine geeigneten Technologien gibt, die diese Personalisierung umsetzen. In Kombination mit den zunehmend interaktiven Möglichkeiten der E-Mail eröffnet das enorme Möglichkeiten für Data-Driven-Ansätze. Folgende Beispiele intelligenter Analytics im E-Mail-Marketing:

- **Versandzeitpunkte**

Einen allgemein gültigen optimalen Versandzeitpunkt kann es allein schon deshalb nicht geben, weil andernfalls alle Versender zu diesem Zeitpunkt versenden würden, und damit wäre dieser Zeitpunkt aufgrund der E-Mail-Flut nicht mehr optimal. Versandzeitpunkt-Personalisierung berechnet auf Einzelempfängerebene auf Basis der historischen Öffnungen und Klicks optimale Versandzeitpunkte. Die XQueue-Lösung Maileon [1] unterstützt die Versandzeitoptimierung über ein eigenes, parametrisierbares funktionales Modul. Eine erfolgreiche Versandstrategie ist dabei, E-Mails in den Zeitintervallen zu versenden, zu denen der Empfänger die E-Mail mit höherer Wahrscheinlichkeit auf einem Desktop oder Laptop öffnet als auf einem Smartphone, denn die Click-to-open-Raten auf mobilen Endgeräten sind im Durchschnitt nur halb so hoch wie auf größeren Bildschirmen.

Click-to-open-Raten auf mobilen Endgeräten geringer

- **Frequenz**

Die optimale E-Mail-Frequenz ist Gegenstand zahlreicher Analysen, Publikationen und Meinungen. Leider wird die Versandfrequenz so selten getestet, dass die meisten Versender nicht einmal wissen, ob eine Steigerung oder Senkung der Frequenz besser für sie ist. Um diese Frage qualifiziert beantworten zu können, hat XQueue ein E-Mail Frequenzoptimierungstool entwickelt [2], mit dessen Hilfe man auf Basis vergleichsweise weniger Frequenztests die optimale Versandfrequenz für den Gesamtverteiler oder eine hinreichend große Teilmenge davon berechnen kann. Dies ist jedoch nur der erste Schritt in Richtung personalisierter Versandfrequenzen. Aufgrund der immer häufigeren Koexistenz des Newsletter-Regelversandes und diverser Marketing-Automation-Strecken wird eine personalisierte Betrachtung

der Versandfrequenz und des Werbedrucks immer wichtiger, um die negativen Auswirkungen von Werbedruckspitzen (Listenermüdung und Abmeldungen) zu minimieren.

- **Deliverability**

E-Mail-Zustellbarkeit ist direkt umsatzkritisch, denn eine nicht zugestellte E-Mail generiert auch keine Response. Eine präzise Messung der Zustellbarkeit jenseits der erfolgreichen Übergabe einer E-Mail an den empfangenden Mailserver, also im Posteingang des Empfängers, ist leider technisch noch nicht so genau möglich, wie es wünschenswert wäre, da Spam- und Relevanzfilter ihre Entscheidung dem Versender in der Regel nicht mitteilen. Deshalb müssen dafür indirekte Messmethoden eingesetzt werden, etwa Spamscore-Checks vor dem Versand, Scores für die Reputation der Versand-IPs (zum Beispiel Senderscore) und Versand-Domains (zum Beispiel <https://deliveryindex.org/>) oder Inbox-Placement-Tests mit sogenannten Seed-Adressen. Eine weitere Methode ist der XQueue-Deliverability Score Rechner [2].

Landet die
E-Mail im
Posteingang oder
Spamordner?

- **Recommendation**

Durch Advanced Analytics sind gute Recommendations auch ohne Zugriff auf historische Kaufdaten der E-Mail-Empfänger möglich. Es reicht bereits eine gewisse E-Mail-Klickhistorie. So lässt sich der Klick bis zur Landingpage verfolgen und von dort alle relevanten Informationen extrahieren, die für die Profilierung des Empfängers relevant sein könnten (Tags, Keywords, Produktkategorien, Breadcrumbs, schema.org-Daten, Markennamen, Preisintervalle und so weiter).

- **Text**

Die Optimierung der E-Mail-Texte ist ein hochinteressantes Feld für die Optimierung der E-Mail-Response. Analysen zur Textmenge und zum Bildanteil geben einen ersten Anhaltspunkt über den inhaltlichen Umfang kommerzieller E-Mails. Ebenso lassen sich für Betreffzeilen allgemeingültige Regeln zur Wortwahl und dem Satzbau aufstellen. Neue Werkzeuge bieten inzwischen KI-basierte Werkzeuge für die Textgenerierung an (zum Beispiel <https://phrasee.co/> oder www.persado.com).

Fazit und Ausblick

Erfolgreiches Marketing wird zukünftig immer stärker durch die Daten- und Analytik-Kompetenz von Unternehmen bestimmt. Dabei geht es sowohl um die analytische Optimierung einzelner Touchpoints und Funnel-Phasen als auch um ein durchgängiges Daten- und Analytik-Konzept entlang des gesamten Funnel. Programmatic Marketing und Advertising ist das Paradigma der Zukunft. Unternehmen sind gut beraten, hier eigene Kompetenzen und die Datenhoheit über die Kundendaten aufzubauen. Die marktdominierenden Lösungen der GAFA-World (GAFA = Google, Apple, Facebook, Amazon) sind aufgrund von Convenience und Reichweite besonders attraktiv. Allerdings sind Unternehmen hier häufig nicht mehr im Driver Seat.

Es ist also an der Zeit, die Daten selbst zu sammeln und sie nicht den großen Playern zur Verfügung zu stellen. Denn auch, wenn diese im ersten Schritt als günstige Dienstleister mit qualitativ hochwertigen Produkten auftreten, werden die Daten doch langfristig für viele andere Dinge verwendet. Amazon verkauft gut laufende Produkte auf einmal selbst, Google bietet häufig gefragte Dienste, Funktionen und Informationen einfach selbst an und auch andere Anbieter nutzen die Daten auf ganz unterschiedliche Weise.

Die eigene Datenbasis mit spezialisierten Anbietern stellt da eine nachhaltige Lösung für den dauerhaften Erfolg des Marketings dar und bietet zudem die Chance auf besondere Innovationen und Wettbewerbsvorteile gegenüber den Massenanbietern. Denn genau hier liegt langfristig das primäre Unterscheidungsmerkmal: wie die Daten optimal genutzt werden, um den Nutzer optimal anzusprechen, zu führen und zu betreuen.

Dies bedeutet natürlich nicht auf Google & Co zu verzichten, sondern durch intelligente Kombination der vorhandenen Tools die Hoheit über die Kundenbeziehung zu erzielen und zu festigen. Der vorliegende Artikel hat verschiedene Lösung deutscher Anbieter aufgezeigt, die das ermöglichen.

Zusätzlicher Druck zum direkten Aufbau und Zugang von Kundendaten kommt von der DSGVO sowie die ePrivacy-Verordnung. Zudem benötigen auch die innovativen analytischen Konzepte zur Neukundengewinnung im Upper-Funnel wie Lookalike-Audiences möglichst detaillierte Daten über Kunden und Zielgruppen. Damit

Daten- und Analytik-Kompetenz gewinnen im Marketing an Bedeutung

Eigene Datenbasis für dauerhaften Erfolg

ist nicht nur die zu Recht geforderte integrative Sicht von Marketing, Advertising und Sales notwendig, sondern auch deren unmittelbare Verbindung zum CRM. Unternehmen, denen das als erste gelingt, sind die Gewinner von morgen.

Literatur

[1] Maileon E-Mail-Marketing: <https://www.maileon.de/> – Zugriff 28.09.2019

[2] Maileon E-Mail-Marketing: Tools. <https://www.maileon.de/spezialtools/> – Zugriff 28.09.2019

Möglichkeiten der Conversion-Optimierung

Christina Miclau, Andrea Müller, Oliver Gast

3

Das Internet hat sich von einer reinen Informationsplattform zu einem stetigen Begleiter im Alltag etabliert [1]. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, modifizierte Geschäftsprozesse zu integrieren, welche zwar neue Möglichkeiten generieren, allerdings Anpassungen und Veränderungen erforderlich machen. Die Anbahnung, Aushandlung und Abwicklung von Transaktionen über elektronische Kanäle ist komplex und hebt die Bedeutung der Betrachtung individueller Bedürfnisse hervor [2, 3].

Demnach müssen Unternehmen ihre Kunden, deren Bedürfnisse und Wünsche, kennen, um Zufriedenheit zu schaffen und den Besucher zu einem Käufer zu machen. Hierbei unterstützt die Untersuchung der User Experience (UX) und die Identifizierung von Irritationen, das mittels verschiedener Messinstrumente wie dem Eye-Tracking, der Mimik- und der Stimmanalyse möglich ist.

**Kunden-
bedürfnisse und
-wünsche kennen**

Indikatoren für die Untersuchung der Conversion

Aufgrund der zunehmenden Anzahl der Akteure im E-Commerce und der wachsenden Bedeutung, sich an die digitalen Entwicklungen anzupassen, ist es wichtig für Unternehmen, den Erfolg ihrer Internetpräsenz zu prüfen. Hierfür existieren verschiedene Kennzahlen zur Messung, wobei die Conversion Rate ein zentraler Indikator ist. Darunter versteht man die Umwandlung eines Besuchers beziehungsweise eines Interessenten der Seite zu einem Kunden beziehungsweise einem Käufer. Mithilfe der Conversion Rate durchschnittlich von circa zwei bis drei Prozent [5], kann demnach der Erfolg einer Seite, einer Kampagne oder Ähnlichem gemessen werden [4].

Über die verschiedenen Branchen hinweg sehen sich Unternehmen mit der Digitalisierung ihrer Prozesse konfrontiert. Die Schwierigkeit im Rahmen der Integration ist vor allem im Handel bekannt, wo stationäre Händler digitalen Konkurrenten gegenüberstehen. Sie sehen sich insbesondere mit den technischen Voraussetzungen, dem fehlenden Know-how und dem hohen Investitions- und Zeitaufwand konfrontiert, was eine Umsetzung einer Digitalstrategie beeinträchtigt [6].

Ein Einstieg in den E-Commerce gestaltet sich aus diesem Grund nicht ohne Hindernisse, was wegen der bekannten Key Player, wie beispielsweise Amazon, Otto und Zalando, auf die Händler zusätzlich Druck ausübt. Der gemeinsame Umsatz der genannten Unternehmen beträgt genauso viel wie der summierte Umsatz der übrigen 97 Shops, betrachtet man die TOP 100 der Onlineshops in Deutschland [7, 8, 19]. Der E-Commerce-Umsatz erhöhte sich allein in den letzten 19 Jahren um mehr als das 50-fache, was die Relevanz eines digitalen Auftritts verdeutlicht [9].

Die Entscheidung, einen Onlineshop anzubieten, kann anhand verschiedener führender Shop-Software-Anbieter erleichtert werden, die auch für kleine und mittelständische Unternehmen hilfreiche Systeme zur Verfügung stellen. Die Erstellung von Onlineshops ist unter Verwendung von Baukastensystemen, zum Beispiel der Firmen Oxid E-Sales, Axure Software Solutions, Prestashop, Shopware oder Magento, einfach und angenehm, diese können aber nur begrenzt individuell angepasst werden [10].

Wesentlich bei der Gestaltung eines Onlineshops beziehungsweise digitalen Auftritts ist die Ausrichtung auf den Nutzer, um einen positiven Effekt auf die Conversion Rate zu erzielen. Deswegen ist es unerlässlich, negative Einflüsse zu vermeiden, die den Aufenthalt des Kunden und die Kaufwahrscheinlichkeit reduzieren. Diese negativen Indikatoren, sogenannte Conversion-Killer, sind Irritationen, die ein Sinken der Conversion Rate bewirken können [11].

Als Kundenirritationen werden jene Aspekte, Eigenschaften und Funktionen verstanden, die es einem Kunden bei der Nutzung einer Anwendung „unangenehm, irritierend, ineffizient, beschwerlich oder unmöglich sein lassen, sich in der Anwendung zu orientieren, zurechtzufinden und die Ziele zu erreichen, die mit der Bereitstellung der Anwendung durch den Anbieter verfolgt werden“ und stellt demnach alles dar, was den Kunden bei seiner Zielerreichung abhängt [12]. Conversion-Killer reichen von klassischen Usability-Problemen,

Onlineshop
auf den Nutzer
ausrichten

Conversion-Killer
bewirken Sinken
der Conversion
Rate

wie zum Beispiel langen Ladezeiten, fehlenden oder unzureichenden Suchmöglichkeiten oder Dead Links [13], bis hin zu emotionalen Barrieren, das heißt Irritationen, welche aufgrund des Auslösens einer emotionalen „Ablehnung“ erkannt werden können und nicht im Zusammenhang mit der Bedienbarkeit des Systems stehen und hierbei negative Reaktionen beim Benutzer auslösen.

Für eine kundenorientierte Gestaltung der Benutzeroberfläche und zur Gewährleistung einer positiven User Experience ist die Betrachtung der vielfältigen Kundenirritationen ein wesentlicher Bestandteil [12]. Deshalb werden Emotionen als Messgröße in die DIN-Norm für User Experience mit einbezogen [14].

Emotionen als
Messgröße

Irritationen messbar machen

Für die Analyse der Conversion ist es wesentlich zu verstehen, was Indikatoren für einen positiven oder negativen Effekt der Conversion sind und weshalb ihre Betrachtung wichtig ist. Da negative Einflüsse nicht nur auf einer mangelnden Usability beruhen, sondern emotionale Aspekte eine große Rolle spielen, soll für ein besseres Verständnis ein Einblick in die Emotionspsychologie geschaffen werden.

Emotionspsychologie zur Erkennung von Conversion-Killern

Emotionen haben einen zentralen Anteil bei der Einschätzung und Bewertung von Situationen [15]. Ihre Ubiquität lässt es zu, dass jegliche Reaktionen, Verhaltensweisen und Handlungen und demzufolge auch über 70 Prozent unserer Entscheidungen durch Emotionen beeinflusst und gesteuert werden [16]. Eine Definition ist nahezu unmöglich, da sowohl eine Vielzahl von Emotionstheorien besteht als auch das Empfinden von Emotionen und das Erleben emotionaler Phänomene subjektiv und komplex ist [17].

Neben verschiedenen Theorien soll das Komponenten-Prozess-Modell (KPM) nach Scherer dienen [18]. Darunter versteht sich die zeitliche Synchronisation der Subsysteme des Organismus und damit verbundener Zustandsänderungen dieser Komponenten [18]. Er beschreibt Emotionen „als vermittelnde Schnittstelle zwischen Umwelinput und Verhaltensoutput“ und deren Entkopplung des Reizes von der Reaktion [18]. Sie sind entscheidend bei der Bestimmung von Verhaltensreaktionen auf Ereignisse, das heißt, wie relevant diese sind (Relevanzdetektion) und welche Reaktion vorzubereiten ist [20].

**Persönliche
Werte, Wünsche
und Ziele haben
eine besondere
Relevanz**

Scherer zeigt im Rahmen seiner Appraisal-Theorie zur Emotionsentstehung auf, wie maßgebend die Subjektivität bei der Bewertung und Einschätzung ist. Persönliche Werte, Wünsche oder Ziele haben dabei eine besondere Relevanz. Die objektive Wahrnehmung beziehungsweise der Reiz als solcher ist nur bedingt entscheidend [20, 21].

Die durch die Wirkung eines Stimulus hervorgerufenen Emotionen, im Bereich des E-Commerce infolge einer Irritation, lassen sich anhand unterschiedlicher Methoden messbar machen und eignen sich deshalb zur Identifikation von Conversion-Killern.

Die Messinstrumente

Nachdem ein Einblick darüber verschafft wurde, dass Emotionen bei der Conversion eine erhebliche Rolle spielen, ist es für die Conversion-Optimierung signifikant, wie diese Auswirkungen mithilfe von verschiedenen Instrumenten gemessen werden können.

Methode: Eye-Tracking

Wesentliches Instrument bei der Erkennung von Irritationen ist das Eye-Tracking. Es ermöglicht die genaue Identifizierung und Lokalisierung des Stimulus im System, indem der Blickverlauf des Nutzers mittels Infrarotkameras erfasst wird und so eine Bestimmung der Augenbewegung in Echtzeit gewährleistet wird.

Das Eye-Tracking gibt Aufschluss darüber, welche Elemente der Nutzer zu welchem Zeitpunkt und mit welcher Dauer betrachtet. Auf diese Weise kann die für die Benutzeroberfläche effektive Platzierung von Informationen und Elementen und eine nutzerorientierte Gestaltung ermittelt werden. Darüber hinaus erlaubt die Messung ebenso eine Bewertung und anschließende Verbesserung der integrierten Texte und Bilder, beispielsweise hinsichtlich des Verständnisses und Akzeptanz (siehe Abbildung 1).

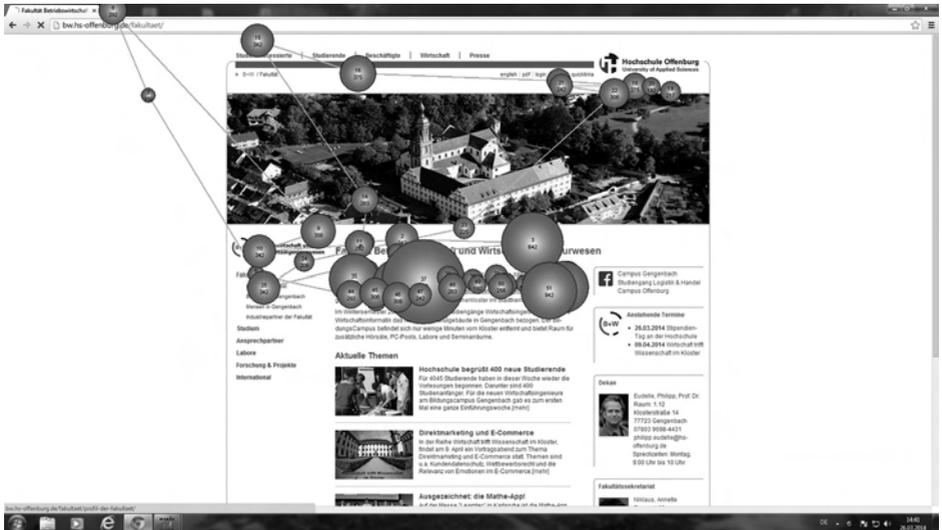


Abb. 1: Eye-Tracking zur Erkennung von Irritationen beim Nutzer.

Methode: Mimikanalyse

Die 43 Muskeln im Gesicht eines Menschen geben Auskunft über die Emotionen und Einstellungen, weshalb die Mimik eine Bestimmung der Gefühlsregungen erlaubt [22], da sie simultan mit der Emotion stattfindet [23]. Aufgrund ihrer, infolge von Wahrnehmungen, unbewussten und nicht steuerbaren Entstehung kann von einer wahrhaftigen Expression gesprochen werden, sodass sie einen zentralen Indikator darstellt [24] und Verzerrungen reduziert [25].

Als Ausdruck der Emotionen und kognitiver Prozesse dient die Mimik als Informationsquelle über den Grad der Aktivierung des Nutzers. Besteht eine erhöhte Aktivierung, handelt es sich um eine für die Person bedeutungsvolle Thematik, weshalb stärkere Ausprägungen in der Mimikdarstellung ausgelöst werden [26]. Demnach ermöglicht sie es, konkrete Emotionen zu identifizieren, auch wenn sie lediglich sehr kurz andauert, zum Beispiel eine fünftel Sekunde. Zudem dient sie als reliables Instrument zur Messung und Interpretation, weil sie geschlechts- und kulturunabhängig ist [27].

Als Indikator für Emotionen dient Mimik

Ekman entwickelte auf Basis seiner Untersuchungen einen Katalog namens Facial Action Coding System (FACS), welcher die Kategorisierung der mimisch sichtbaren Veränderungen zulässt und eine Verknüpfung zu den ausgelösten Emotionen möglich macht. Die einzelnen Bewegungseinheiten, sogenannte Action Units, sind visuell unterscheidbare anatomische Bewegungen [28], die mittels des Analyseansatzes Emotional FACS die Interpretation der Mimik gewährleistet. Es umfasst eine reduzierte Klassifizierung [29], mit welcher die sechs Basiseemotionen Freude, Trauer, Ekel, Wut, Angst und Überraschung den Action Units zugeordnet werden können (siehe Abbildung 2) [28].



Abb. 2: Mimik als Indikator für Emotionen des Nutzers.

UX-Testing
zeichnet
mimische
Ausdrücke von
Testpersonen mit
Kamera auf

Während UX-Testings werden die mimischen Ausdrücke von Testpersonen anhand einer Kamera aufgezeichnet. Die gesammelten Daten können anschließend analysiert und bewertet werden. Somit können mittels der Mimikanalyse im Rahmen von User-Experience-Untersuchungen Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Die

zusätzliche Betrachtung der Gestik oder der Stimme unterstützt bei der Bestimmung der konkreten Handlungsempfehlungen für die Conversion-Optimierung.

Methode: Stimmanalyse

Wichtiger Bestandteil innerhalb von User Experience Testings ist die Verwendung der Methode „Think Aloud“. Das „Laute Denken“ unterstützt bei der Gewinnung zusätzlicher Informationen im Bezug auf die Interaktion mit dem Testobjekt, zum Beispiel einer Webseite oder eines Onlineshops. Die Testpersonen werden gebeten, ihre Gedanken, Gefühle und ihre Meinung während der Mensch-Computer-Interaktion auszudrücken. Hierbei handelt es sich um das Concurrent Think Aloud, welches vorwiegend Anwendung findet im Vergleich zum Retrospective Think Aloud, das Äußerungen nach Abschluss der Durchführung beschreibt. Vorteil des Concurrent Think Alouds ist, dass Teilnehmer sich natürlich verhalten können und sich vollständig auf das System und die Aufgabenstellungen konzentrieren können [30].

Die Betrachtung der Stimme und ihrer durch Emotionen ausgelösten Veränderungen stellt nicht nur ein akustisches Sprachsignal zur Weitergabe von Informationen dar, sondern beinhaltet Hinweise über die Persönlichkeit und die Emotionen eines Sprechers [31]. Bei der Verarbeitung eines Stimulus kommt es, wie bei der Entstehung der Mimik, zu physischen und physiologischen Veränderungen des Stimmapparats, was aufgrund der Parameter, wie zum Beispiel der Stimmqualität, der Redegeschwindigkeit und der Lautstärke, erkennbar ist.

Alle charakteristischen Eigenschaften eines Menschen, beispielsweise soziale oder psychologische Merkmale, sind in der Stimmqualität vorhanden, weshalb sich diese infolge einer Emotion modifiziert und sich in der veränderten Muskelspannung, eines differenzierten Schwingungsverhaltens der Stimmbänder und einer anderen Frequenz zeigt (siehe Abbildung 3) [32, 33, 34].

Stimme gibt
Hinweise über
Persönlichkeit
und Emotionen

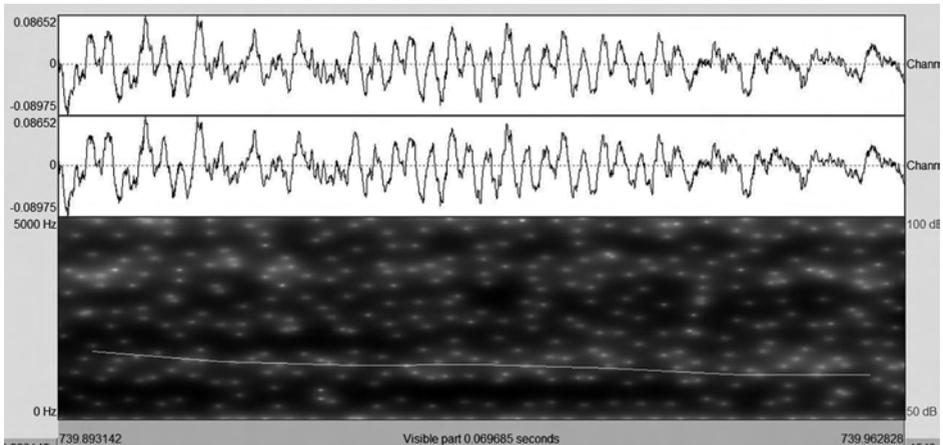


Abb. 3: Die Stimme als Indikator für Emotionen.

Hohe Erregung
verändert Sprech-
geschwindigkeit

Daneben wird die Sprechgeschwindigkeit bei hoher Erregung, zum Beispiel bei Ärger oder Angst, erhöht und bei geringer Erregung, zum Beispiel bei Trauer oder Langeweile, reduziert, was auf eine Differenzierung in Atemfrequenz und Speichelfluss zurückzuführen ist [35]. Ebenso verhält es sich bei Lautstärke des Gesprochenen, was mittels des Oszillogramms zur Darstellung der Amplitude aufgezeichnet werden kann [35, 36].

Customer-Experience-Tracking-Verfahren

Das Customer-Experience-Tracking-Labor der Hochschule Offenburg wendet diese und weitere Messinstrumente, zum Beispiel die Hautleitwertmessung und einen Online-Fragebogen, für die Untersuchung und zur Optimierung der Conversion Rate an. Das entwickelte Verfahren, welches mehrstufig, modular und skalierbar ist, untersucht die Usability von interaktiven Systemen oder Produkten [37]. CXT baut auf den herkömmlichen User-Experience-Messverfahren auf, die heuristische Evaluationselemente wie Befragungen umfassen und ähnelt auch in der Vorgehensweise einer Untersuchung. Sie unterscheidet sich in der Zusammenstellung der eingesetzten Methoden und Instrumente. Wesentlich ist hier die Betrachtung der Emotionen [38]. Die Mimik stellt das zentrale Instrument aufgrund ihrer simultanen Entstehung zum Benutzererlebnis dar [23].

Studien werden derzeit wegen der Komplexität bei der Erfassung, Analyse, Kodierung und Bewertung der Daten weitgehend manuell von Experten durchgeführt [37]. Dies erfordert einen hohen zeitlichen Aufwand in Abhängigkeit des Umfangs der Untersuchung, das heißt, wie viele Testpersonen teilgenommen haben und welche und wie viele Module eingesetzt wurden. Im Rahmen des Forschungsprojekts „Professional UX“ der Hochschule Offenburg wird ein Gerät zur automatisierten Messung und Analyse der Mimik, der Stimme und des Eye-Trackings entwickelt, was den zeitlichen Aufwand bei Untersuchungen reduziert.

Forschungs-
projekt
„Professional
UX“ untersucht
Mimik, Stimme
und Eye-Tracking

Fazit und Ausblick

Die Digitalisierung eröffnet Unternehmen ein höheres Potenzial zur Erreichung der Kunden und zusätzliche Kanäle für die Interaktion. Jedoch reicht die Gestaltung eines digitalen Auftritts nicht aus, um Personen für den Onlineshop zu gewinnen. Es ist maßgeblich für den Erfolg eines Shops, den Besucher auch zu einem Käufer zu machen. Aus diesem Grund sollte die Conversion Rate berücksichtigt und Irritationen erkannt und anschließend behoben werden.

Daneben ist die Betrachtung des Angebots der Webseite bei der Erstellung eines Onlineshops nicht zu vernachlässigen. Faktoren wie die Qualität, die Verfügbarkeit der Produkte, Bezahlungsmöglichkeiten und Lieferoptionen [38] sind Komponenten, die im Rahmen der Interaktion, positiv oder negativ, wahrgenommen werden und entsprechende emotionale Reaktionen auslösen können. Zu wissen, was den Kunden stört und dies zu beheben, ist zentral bei der Optimierung der Conversion Rate.

Literatur

- [1] AGV-BW (o. J.): *Entwicklung der Digitalisierung*. Landesvereinigung Baden-Württembergischer Arbeitgeberverbände e. V.: https://www.agv-bw.de/swm/web.nsf/id/pa_digitalisierung_entwicklung.html – Zugriff 23.09.2019
- [2] Groß, S. (2013): *Erfolgsfaktoren im E-Commerce – Die Anforderungen der Online-Shopper heute und morgen*. E-Business Lots: https://www.ebusiness-lotse-ostbrandenburg.de/elo-w/Assets/docs/Online-Marketing/Leitfaden_Erfolgsfaktoren-im-E-Commerce.pdf – Zugriff 08.10.2019
- [3] Kollmann, T. (2016): *E-Business, Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der Net Economy*. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer Gabler.
- [4] Gründerszene (o. J.): *Conversion-Rate Definition*. <https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/conversion-rate> – Zugriff 23.09.2019
- [5] Morys, A. (2009). *Konversionsraten deutscher Onlineshops 2008. Benchmarking deutscher E-Commerce-Betreiber: Wo deutsche Onlineshops jetzt investieren müssen*. HighText Verlag.
- [6] Statista (2018): *Umfrage zu den größten Hemmnissen der Digitalisierung im Bereich Handel und gewerbliche Wirtschaft in Deutschland im Jahr 2018*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/934890/umfrage/bemerknisse-fuer-die-digitalisierung-im-handel-in-deutschland/> – Zugriff 23.09.2019
- [7] EHI Retail Institute (2019): *Top 100 umsatzstärkste Onlineshops in Deutschland*. <https://www.ehi.org/de/top-100-umsatzstaerkste-onlineshops-in-deutschland/> – Zugriff 23.09.2019
- [8] Statista (2019): *Umsatz durch E-Commerce (B2C) in Deutschland in den Jahren 1999 bis 2018 sowie eine Prognose für 2019*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/3979/umfrage/e-commerce-umsatz-in-deutschland-seit-1999/> – Zugriff 23.09.2019
- [9] McKinsey & Company (2016): *Digitalisierung im Mittelstand erhöht Wachstum in Deutschland um 0,3 Prozentpunkte pro Jahr*. <https://www.mckinsey.de/digitalisierungsmittelstand> – Zugriff 29.09.2017
- [10] MSO Digital (o. J.): *Conversion Killer*. MSO Digital. <https://www.msodigital.de/wiki/conversion-killer/> – Zugriff 29.09.2019
- [11] Stopfkuchen, M. (2015): *Bewertungsmodell von Kundenirritationen im E-Commerce*. Masterthesis. Hochschule Offenburg.
- [12] Market-Sales Blog (2014): *E-Commerce: Die häufigsten Gründe für den Kaufabbruch*. <https://marketsales.wordpress.com/2014/01/27/e-commerce-die-haeufigsten-gruende-fur-den-kaufabbruch/> – Zugriff 12.10.2017
- [13] DIN EN ISO 9241-210. (2010). *Ergonomie der Mensch-Maschine-Interaktion – Teil 210: Prozess zur Gestaltung gebrauchstauglicher interaktiver Systeme (ISO 9241-210)*. Deutsche Fassung EN ISO 9241-210:2010. DIN Deutsches Institut für Normung e. V.
- [14] Pontes, U. (2011): *Was ist Emotion? Von Mimik bis Hormon*. <https://www.dasgehirn.info/denken/emotion/was-sind-emotionen> – Zugriff 08.09.2017
- [15] Häusel, H.-G. (2002): *Limbic success. So beherrschen Sie die unbewussten Regeln des Erfolgs; die besten Strategien für Sieger*. 1. Aufl., Haufe.

- [16] Vogel, I. (2007): *Emotionen im Kommunikationskontext*. In: Six, U., Gleich, U., Gimmler, R. (Hrsg.), *Kommunikationspsychologie Medienpsychologie*, S. 135-157, Beltz Verlag.
- [17] Scherer, K. R. (1993): *Neuroscience projections to current debates in emotion psychology*, *Cognition and Emotion*. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02699939308409174> – Zugriff 08.10.2019
- [18] Brosch, T., Scherer, K. R. (2008): *Plädoyer für das Komponenten-Prozess-Modell als theoretische Grundlage der experimentellen Emotionsforschung*. In: Janke, W., Schmidt-Daffy, M., Debus, G. (Hrsg.), *Experimentelle Emotionspsychologie: Methodische Ansätze, Probleme und Ergebnisse*, S. 193-204, Pabst Science Publishers.
- [19] Statista (2016): *Online Händler - Top-100 der deutschen Online Shops 2016*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/170530/umfrage/umsatz-der-groesstenonline-shops-in-deutschland/> – Zugriff 23.09.2019.
- [20] Ellsworth, P., Scherer, K. R. (2003): *Appraisal processes in emotion*. In: Davidson, R. J., Goldsmith, H. H., Scherer, K. R. (Hrsg.), *Handbook of affective sciences*, S. 572–595, Oxford University Press.
- [21] Matschnig, M. (2013). *Körpersprache verstehen (30 Minuten)*, 6. überarbeitete Aufl.; Gabal.
- [22] Argyle, M. (2013): *Körpersprache & Kommunikation. Nonverbaler Ausdruck und soziale Interaktion*. Junfermann Verlag.
- [23] Weinberg, P. (1986). *Nonverbale Marktkommunikation*. Physica-Verlag.
- [24] Eberle, U. (2004): *Die Weltsprache der 43 Muskeln. Forscher entschlüsseln das Vokabular unserer Mimik*. In: *Bild der Wissenschaft*, S. 24-31.
- [25] Eilert, Dirk W. (2013): *Mimikresonanz. Gefühle sehen, Menschen verstehen*. Paderborn: Junfermann Verlag.
- [26] Ekman, P., Heider, K. (1988): *The Universality of a Contempt Expression: A Repl-cation*. In: *Motivation and Emotion*, 12 (3), S. 303-308.
- [27] Paul Ekman Group (o. J.): *Facial Action Coding System (FACS) FAQ – Paul Ekman Group*. <http://www.paulekman.com/facs-faq/> – Zugriff 23.09.2019
- [28] Noldus: *FaceReader: Project Analysis Module*. <http://www.noldus.com/facereader/projectanalysis-module> – Zugriff 23.09.2019
- [29] Jo, Y. M., Stautmeister, A. (2011): *Don't make me Think Aloud! – Lautes Denken mit Eye-Tracking auf dem Prüfstand*. In: Henning Brau und et al. (Hg.): *German UPA e.V.* S. 172-177.
- [30] Schwertfeger, B. (2015): *Personalauswahl per Sprachtest*. In: *Personalmagazin* (12), S. 32-34. https://www.wiso-net.de/document/PEMA_111524019 – Zugriff 29.09.2019
- [31] Laver, J. (1980): *The phonetic description of voice quality*, Cambridge University Press.
- [32] Belas, N. (o.J.): *Phonetische Beschreibung der Stimmqualität*. <http://www.fundus.org/pdf.asp?ID=2581> – Zugriff 08.09.2017
- [33] Pompino-Marschall, B. (2009): *Einführung in die Phonetik*. De Gruyter (De Gruyter Studienbuch).

[34] Reinke, K. (2008): *Zur Wirkung phonetischer Mittel in sachlich intendierter Sprechweise bei Deutsch sprechenden Russen*. P. Lang (Halle) *Schriften zur Sprechwissenschaft und Phonetik*, Bd. 26).

[35] Wiese, R. (op. 2011): *Phonetik und Phonologie*. UTB GmbH, 3354.

[36] Müller, A., Gast, O. (2014): *Customer Experience Tracking – Online-Kunden conversionwirksame Erlebnisse bieten durch gezieltes Emotionsmanagement*. In: Keuper, F., Schmidt, D., Schomann, M. (Hg.): *Smart Big Data Management. Bilingual: Logos Verlag*. S. 313-343.

[37] Thüring, M., Mahlke, S. (2007): *Usability, aesthetics and emotions in human-technology interaction*. In: *International Journal of Psychology* 42 (4), S. 253-264.

[38] *Online Marketing (o.J.); Conversion & Conversion Rate; <https://onlinemarketing.de/lexikon/definition-conversion-conversionrate> – Zugriff 29.09.2019*

TOUCHPOINTS UND ZIELGRUPPE BEDIENEN

4

Das Duo Content und Commerce bietet nahtlose Nutzererlebnisse 213

König Kunde: Kundenzentrierte E-Commerce-Strategie im B2B-Umfeld 223

Wie gute Kommunikation den Paketversand zum Kundenerlebnis macht 233

Erfolgreiches Instagram-Marketing für Unternehmen 241

Die Stadt und das Internet: gemeinsam wird ein Service draus 251

Das Duo Content und Commerce bietet nahtlose Nutzererlebnisse

Edmund Dück

4

Der Kunde ist König, die Kundin ist Königin. Das war so und das bleibt so. Mit diesem Status geht auch das Privileg einher, frei wählen zu können. Die Fakten: Die Auswahl in B2B (Business to Business) und B2C (Business to Consumer) war noch nie so groß und wächst beständig. Das Internet macht vieles einfacher, aber nicht unbedingt die Entscheidungsfindung. Wir entscheiden uns für das, was am vertrauenswürdigsten ist oder erscheint. Wer seine Kunden kennt und gut auf einzelne Bedürfnisse eingeht, Datensicherheit lebt und dabei nicht nervt, hat sehr gute Chancen auf Erfolg. Wie es zu dieser Entwicklung kam, und welche Strategien jetzt und in Zukunft greifen, beleuchtet der Autor in diesem Artikel.

Der Zugang zu einer breiteren Produktpalette auf Knopfdruck im Internet und der Erhalt hochgradig personalisierter Einkaufsempfehlungen auf der Grundlage früherer Kaufgewohnheiten, haben zu einer erheblichen Verschiebung der Kundenerwartungen geführt. Um heutigen Kundenanforderungen gerecht zu werden, müssen Onlinehändler über den mittlerweile fast „traditionellen“ Omnichannel-Ansatz hinausgehen und auf ein durchgängiges Einkaufserlebnis hinarbeiten. Dadurch werden vorhandene Systeme und Prozesse auf allen Ebenen sowie Abteilungen des Unternehmens wirksam eingesetzt. So lässt sich sicherstellen, dass die Kundenbindung jedes Mal zu einem nahtlosen und außergewöhnlichen Erlebnis führt, das eine vertrauensvolle Kaufentscheidung und positive Markenerfahrung zur Folge hat.

Ein durchgängiges Einkaufserlebnis ist bei den heutigen Kundenerwartungen wichtig

Der Wettlauf „um“ die Zeit

Der Wettlauf um die Verbesserung von B2B-Kundenerlebnissen wird sich in den kommenden Jahren beschleunigen. Führende Unternehmen im B2B-Bereich haben gezeigt, dass das Potenzial enorm ist, das Geschäft durch bessere B2B-Erfahrungen auszubauen. Voraussetzung dafür ist, dass

Großteil der Hersteller im B2B-Sektor wollen Ausgaben für Customer Experience erhöhen

Unternehmen bereit sind, entsprechend Zeit und Ressourcen in diesen Bereich zu investieren. B2B-Kunden fragen nach modernen Online-Commerce-Erlebnissen, die sie aus ihrem Alltag kennen. Die Frage ist, wie schnell Unternehmen ihre traditionellen Prozesse auf digitale Erlebnisse umstellen können, bevor ihre Kunden abwandern. So planen 79 Prozent der Hersteller und 84 Prozent der Händler/Großhändler ihre Ausgaben für Customer Experience im Jahr 2019 zu erhöhen [1]. Um reibungslose Einkaufserlebnisse, speziell im B2B-Commerce, zu realisieren, müssen Content und Commerce in einem engen Zusammenhang stehen. Mit den geeigneten Technologien lassen sich personalisierte Erlebnisse entlang der gesamten Customer Journey schaffen.

Content und Commerce

Interne und externe Kommunikation übt großen Einfluss auf das Unternehmen aus

E-Commerce und Content sind eng miteinander verbunden, doch Content an sich ist ein umfangreiches Thema. Angefangen bei den Grundlagen lässt sich Inhalt an sich definieren. Steven Grindlay, Mitbegründer der Content Strategy Alliance, hat eine sehr aufschlussreiche Definition dafür: „Wo es Kommunikation gibt, gibt es Inhalte ... Jede Organisation betreibt eine Vielzahl an interner und externer Kommunikation mit Verbrauchern und Interessengruppen. Insgesamt übt diese Kommunikation einen enormen Einfluss auf das Unternehmen und seine Marken aus.“ Ein Aspekt dieser Definition ist der Verweis auf „interne und externe Kommunikation“. Letzteres weist auf Content-Marketing hin.

Informative und nützliche Inhalte bereitstellen

Content-Marketing soll Mehrwerte bieten, bei der Kaufentscheidung helfen und Kunden halten

Content-Marketing ist die Erstellung und Verwendung von Inhalten, die dabei helfen, die Marketingziele einer Organisation zu erreichen. Dabei erstellen Unternehmen Inhalte, die sich ausschließlich darauf konzentrieren, Kunden Mehrwerte zu bieten. Gleichzeitig machen sie aber auch im Sinne von Marketing auf sich aufmerksam, um bei der Kaufentscheidung zu helfen und Kunden zu halten. Marketer kennen den Kauftrichter (auf Englisch „Funnel“), ein Marketingmodell, das den Weg des Kunden zum Kauf eines Produkts oder einer Dienstleistung veranschaulicht. Dieser ist übrigens vor fast hundert Jahren entstanden und wurde seitdem mehrfach weiterentwickelt. Das Modell wird als Trichter bezeichnet, weil davon ausgegangen wird, dass nur ein Bruchteil

der potenziellen Kunden tatsächlich Konversionen tätigt und sich die relevante Zielgruppe im Verlauf des Modells immer weiter verdichtet. Diese potenziellen Kunden begeben sich auf eine Reise, nachdem sie das Produkt zum ersten Mal gesehen und überlegt haben, warum sie es benötigen, bevor sie es kaufen.

Dabei gilt: „Content is King, Usefulness is Key.“ Anders gesagt: Ziel des Content-Marketings ist es, die Phasen des Funnels mit Inhalten zu unterstützen. Diese sollten Kunden vor allem nützlich sowie informativ sein und sie nicht als aufdringlich oder irrelevant empfinden. Die Content-Strategie ist ein umfassenderes Konzept, das alle notwendigen Maßnahmen des Content-Marketings zielgerichtet zusammenfasst. Oftmals fehlt jedoch eine solche Strategie und Unternehmen steigen direkt in die Produktion von Marketinginhalten wie Blog-Posts, Whitepaper, Fallstudien, Testimonials und so weiter ein, die nicht aufeinander abgestimmt sind.

Marketinginhalte sollten aufeinander abgestimmt sein und einer Strategie folgen

Einheitliche Content-Strategie

Unsere anfängliche Definition von Inhalten gewinnt an dieser Stelle an Bedeutung: Die Content-Strategie sollte sowohl die interne als auch die externe Kommunikation lenken. Hier nehmen wichtige geschäftliche Aspekte Gestalt an. Denn die Content-Strategie ist ein durchdachter Ansatz, bei dem entsprechende Benutzer den relevantesten und geeignetsten Inhalt präsentieren, um die Geschäftsziele des Unternehmens zu erreichen. Content-Marketing ergänzt die allgemeine Content-Strategie, indem es sich ausschließlich auf die Erstellung, Veröffentlichung und Messung von Content für bestimmte marketingbezogene Ziele konzentriert. Die Content-Strategie ist die Grundlage für alle inhaltlichen Bemühungen einer Organisation.

Content-Strategie sollte interne und externe Kommunikation lenken

Das Fundament legen

Man kann sicherlich anfangen, Inhalte zu schreiben, um zu fördern, zu beeinflussen und zu verkaufen, aber ein rein taktisch orientierter Ansatz hat langfristig keine Perspektive. Unternehmen tun daher gut daran, stattdessen mit einer klar durchdachten Content-Strategie zu beginnen. Die Grundlagen dazu schaffen Organisationen, indem sie:

1. Festlegen, wie Inhalte verwendet werden sollen, um sowohl Kunden zu helfen als auch die eigenen Organisationsziele zu erreichen. Der Fokus liegt dabei stark auf den Anforderungen der Benutzer.
2. Entscheidungshilfen für Inhalte auf Grundlage eines genau definierten Lebenszyklus- und Governance-Modells schaffen.
3. Maßstäbe setzen, an denen das Unternehmen den Erfolg der Content-Bemühungen messen kann.

Bevor
marktorientierte
Entscheidungen
getroffen
werden, sollte die
Content-Strategie
stehen

Der Aufbau von E-Commerce und Inhalten auf einer einzigen Plattform ist augenscheinlich ein guter Plan. Bei der Planung der Details von Vertragspreisen, Bestellabläufen, Bestellprognosen und so weiter, sollten Unternehmen auch die Inhalte berücksichtigen, die den Kaufzyklus unterstützen. Denn eine Content-Strategie sollte der Ausgangspunkt sein, bevor taktische, marketingorientierte Content-Entscheidungen getroffen werden.

Inhalte und Commerce in Einklang bringen

Welche Bedeutung hat die Verbindung von Inhalten und Commerce für digitale Marketer, insbesondere im B2B-Bereich? Die heutigen Kunden möchten zunehmend die Kontrolle über ihre eigenen Einkaufserlebnisse erlangen und weniger von Online-Anbietern beeinflusst werden. Unternehmen sind daher gefordert, ihre Herangehensweise an den digitalen Handel zu verändern. Ähnlich wie bei modernen In-Store-Anwendungen, wie sie beispielsweise von Apple entwickelt wurden, bevorzugen Verbraucher heutzutage häufig den Zugang zu Produkten und Dienstleistungen, ohne mit einem Unternehmensvertreter in Kontakt treten zu müssen. Bevor Verbraucher ein Produkt erwerben, möchten sie dieses häufig selbst testen und sich eigenständig darüber informieren.

Der Kunde
möchte Produkte
selbst testen und
sich eigenständig
informieren

Dieser Wunsch, sich vor dem Austausch mit einem Verkäufer beziehungsweise vor dem Kauf eines Produkts selbst zu informieren, macht die Harmonisierung zwischen Handel und Onlineinhalten entlang der Customer Journey wichtiger denn je. Durch ein besseres Verständnis darüber, wie starke Onlineinhalte und gut geplante Einkaufserlebnisse zusammenwirken, sind Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen in der Lage, ihre digitale Präsenz den Erwartungen der heutigen Kunden anzupassen.

Customer Journey: Einkauf mit Inhalten unterstützen

Die Online-Customer-Journey umfasst eine Vielzahl von Erlebnissen, angefangen von der Interaktion mit sozialen Medien über das Surfen auf Websites bis hin zum erfolgreichen Kauf eines Produkts oder einer Dienstleistung. Die Trennlinien zwischen diesen Aspekten sind heutzutage sehr verschwommen, da inhaltsbezogene Faktoren wie Websites und E-Mail-Werbung zunehmend in Produktdemos und -transaktionen integriert werden. Daher müssen moderne Unternehmen sicherstellen, dass sie wertvolle, qualitativ hochwertige Inhalte erstellen, die die Customer Journey unterstützen und verbessern, indem sie die folgenden Richtlinien einhalten:

1. Marketing- und Produktabteilungen koordinieren

Informative Websites, hilfreiche Blogs, Tutorials oder Videos können dazu beitragen, aussagekräftige Inhalte zu erstellen, die dem Besucher die Informationen bieten, die er für den Einkaufsvorgang benötigt. Laut dem EContent Magazine [2] ist jedoch eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen den Marketing- und Produktabteilungen eines Unternehmens erforderlich, um die benötigten Inhalte zu erstellen und sie entsprechend mit Handelsstrategien umzusetzen. Wenn beide Abteilungen unabhängig voneinander am selben Produkt arbeiten, können leicht widersprüchliche Aussagen entstehen, die den Käufer verwirren und die Customer Journey beeinträchtigen. Die Zusammenarbeit im Tandem spielt daher eine entscheidende Rolle bei der Schaffung konsistenter und reibungsloser Einkaufserlebnisse – von Inhalten bis hin zum Einkauf.

Enge
Zusammenarbeit
der Marketing-
und Produkt-
abteilungen
verbessert
Customer
Journey

2. Inhalte, die informieren

Inhalte sollten die Verbraucher dazu bewegen, sich für den Kauf eines Produkts zu entscheiden. Sie dürfen jedoch nicht kommerzieller Natur sein. Der wertvollste Inhalt, den ein Kunde während des Entscheidungsprozesses finden kann, ist Inhalt, der dem Leser Nutzen bringt, Dinge auf den Punkt bringt und trotzdem vielschichtig informiert. Roland Berger und Google haben in einer Studie [3] herausgefunden, dass der Beschaffungsprozess im B2B bis zu 57 Prozent abgeschlossen ist, bevor ein kaufbereiter Kunde den Kontakt zu einem potenziellen Lieferanten aufnimmt – Siriusdecisions [4] spricht sogar von bis zu mehr als 60 Prozent. Die gleiche Studie [3] von Berger und Google belegt, dass 90 Prozent aller Entscheider im

Der Kunde
interessiert
sich für nicht
kommerzielle
Informationen
über das Produkt

Rahmen von Investitionsentscheidungen erst einmal googeln. Keine wirkliche Überraschung, aber eine Tatsache, die beweist, wie wichtig es ist, relevanten Content online zu platzieren. Da ein potenzieller Kunde mehr über ein Produkt erfahren möchte, sei es von einem bestimmten Unternehmen oder über eine Produktkategorie im Allgemeinen, sollten die von einem Unternehmen bereitgestellten Inhalte ihm diese erforderlichen Einblicke geben, ohne dies an Bedingungen zu knüpfen.

3. Beziehung mit Website-Besuchern aufbauen

Indem sich potenzielle Kunden mit den von einem Unternehmen bereitgestellten Inhalten beschäftigen, können sie sich mit dem Produkt vertraut machen. Gleichzeitig wird eine Geschäftsbeziehung aufgebaut, noch bevor sie ihren ersten Einkauf machen. So wird die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass sie Einkäufe tätigen und das Unternehmen als wertvolle Wissensquelle betrachten. Im Ergebnis entsteht eine Kundenbeziehung, die über das individuelle Einkaufserlebnis hinausgeht, sodass die Onlinepräsenz einen höheren Wert erhält und Commerce-Strategien durch die weitreichende Customer Journey unterstützt werden.

Informative
Inhalte
fördern die
Kundenbeziehung
schon vorm
Einkauf

Kunden mit einer durchgängigen Plattform binden

Während sich Onlineinhalte und der digitale Handel für Konsumenten möglicherweise unterschiedlich darstellen, ist eine natürliche Verbindung über Systeme im Hintergrund von entscheidender Bedeutung. Denn nur so lässt sich eine reibungslose und unkomplizierte Customer Journey gewährleisten. Indem beide Seiten auf einer einzigen Plattform aufgebaut sind, können Unternehmen die Interessen ihrer Kunden mit Produkten und Dienstleistungen verknüpfen. Zudem können sie die Bedürfnisse der Zielgruppe anhand der von ihnen generierten Daten besser verstehen und sie auf natürliche Weise zu einem Kauf führen, ohne ihren Wunsch nach Autodidaktik zu beeinträchtigen.

Verknüpfung der
Onlineinhalte mit
dem digitalen
Handel

Herausforderungen für B2B-Marketer

Ein Trend im B2B-E-Commerce ist, dass B2B-Marketer aufgrund zunehmend komplexer Kataloge und gesteigerter Nachkaufbedürfnisse von Konsumenten gefordert sind, Einkaufserlebnisse noch weiter zu optimieren. Dies führt dazu, dass sie über Aspekte wie Markenbekanntheit oder Kundenakquise hinausdenken und ihre Kenntnisse im digitalen Marketing, insbesondere im Bereich Analytik und Analyse, verbessern müssen. B2B-Käufer recherchieren stärker online. Für Marketer bedeutet dies, Inhalte so bereitzustellen, dass diese für Suchmaschinen auffindbar sind, anstatt sie hinter Log-ins abzuschirmen.

Um Besucherfrequenz und Umsatz mit bestehenden Webseitenutzern zu steigern, müssen ständig neue Inhalte auf ansprechende Weise bereitgestellt werden. Es reicht nicht aus, lediglich PDFs oder statische Inhalte anzubieten. Marketer benötigen Funktionen zur Landingpage- sowie Site-Erstellung und Personalisierung, um stets neue Erlebnisse zu schaffen.

Neue Inhalte gewährleisten eine hohe Besucherfrequenz

Technologien für die digitale Transformation

Content-Management-Systeme, Portale und Commerce-Lösungen sind für B2B-Unternehmen inmitten der digitalen Transformation grundlegende Technologien. Gleichzeitig sind sie das, für den Kunden unsichtbare, Rückgrat einer Customer-Experience-Strategie, um einzigartige Erlebnisse bereitzustellen. Sind diese zentralen Funktionen auf einer Plattform vereint, verfügen Unternehmen über die erforderliche Flexibilität, um komplexe Erlebnisse zu realisieren, die speziell auf ihr B2B-Publikum zugeschnitten sind.

Vereinigung von CMS, Portalen und Commerce-Lösungen ermöglichen nötige Flexibilität

Wenn diese Touchpoints über eine einzige Plattform bereitgestellt werden, können Unternehmen auf einfache Weise Vertriebs- und Servicereolen mit kontextbezogenen Ansichten aller Kundenkonten einrichten und so die Lücke zwischen dem traditionellen und dem Onlinekanal schließen.

Um das aufzubauen braucht es Vision und Planung, einen praktischen Zusammenschluss von Business und IT sowie einiges an Geduld. Mit einer digitalen Plattform werden Organisationen in die Lage versetzt, die Komplexität der B2B-Customer-Journey abzubilden und diese so

zu positionieren, dass genau erkennbar wird, wie alle Geschäftsprozesse zusammenarbeiten und wo die Kundenerfahrung zu kurz kommt.

Was muss eine Digital-Commerce-Plattform leisten?

Das B2B-Kundenerlebnis ist im digitalen Handel verwurzelt. Der Prozess der Bestellung, Sendungsverfolgung und Kommunikation mit Vertriebsmitarbeitern definiert die Wahrnehmung einer Marke durch einen B2B-Kunden als den häufigsten Interaktionspunkt (im Vergleich zu B2C, wo Social Media und Werbung mehr Einfluss haben).

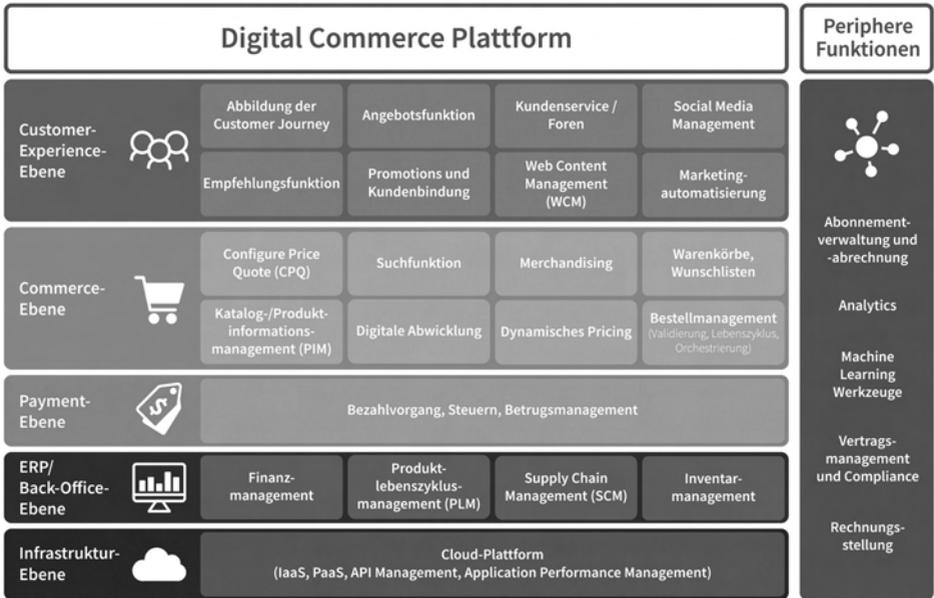
Auf reinen digitalen Handelsplattformen fehlen traditionell die robusten Funktionen zur Erstellung von Websites sowie zur Personalisierung. Zudem mangelt es an authentifizierten Erlebnissen, die für ein reibungsloses digitales Einkaufserlebnis entlang der gesamten Customer Journey erforderlich sind. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, sind Unternehmen gefordert, intern und extern entstandene Silos einzureißen oder zumindest miteinander zu verbinden, um im Kontext der gesamten Customer Journey eine umfassende digitale Experience-Plattform anzugehen.

Digital Experience Platform: das Beste kombiniert

Durch den Wechsel zu einer Digital Experience Platform, welche die besten Funktionen für Content-Management, Commerce und Portal vereint, können Unternehmen den Übergang zum digitalen B2B-Handel erfolgreich steuern. Darüber hinaus sind sie in der Lage, ein hervorragendes Kundenerlebnis entlang der gesamten Customer Journey zu bieten. Laut IDC [5] muss eine B2B-Plattform für den digitalen Handel eine Reihe von Merkmalen und Funktionen beinhalten, um den steigenden Anforderungen von Geschäftskunden gerecht zu werden.

Die Abbildung 1 zeigt die Ebenen, aus denen sich eine Digital-Commerce-Plattform zusammensetzt. Dazu gehören Customer Experience, Commerce, Payments und Backoffice, die alle auf einer Infrastruktur und zahlreicher peripherer Funktionen basieren wie Vertragsmanagement, Rechnungsstellung oder die Analytics-Ebene, die mit Machine-Learning-Technologien verknüpft ist.

Eine Digital-
Experience-
Plattform hilft
bei der Steuerung
beim Übergang
zum digitalen
Handel



Quelle: IDC Report „Innovation in B2B Digital Commerce“, April 2019

Abb. 1: Ebenen aus denen sich eine Digital-Commerce-Plattform zusammensetzt [5].

Für die erfolgreiche Implementierung einer B2B-Digital-Commerce-Plattform sollte diese die folgenden Kernpunkte abdecken:

- Eine Digital-Commerce-Plattform sollte ein integriertes Ebenenset beinhalten, bestehend aus der Customer-Experience-Ebene, der Transaktionsebene, der Payment-Plattform oder Backoffice-Ebene. Diese sollten alle auf einer gemeinsamen Infrastruktur basieren und nahtlos mit peripheren Funktionen, wie Vertragsmanagement, Rechnungsstellung oder Analytics integriert sein.
- B2B-Käufer erwarten heute eine gut designte Benutzeroberfläche, die ihre Interessen berücksichtigt und Produkte sowie Services anbietet, die auf vorherigen Käufen basieren.
- Eine wesentliche Funktion ist die Integration mit Legacy-Systemen, um unter Berücksichtigung der notwendigen und plattformübergreifenden Sicherheit nahtlose Nutzererlebnisse zu schaffen.

Vermarkter
profitieren vom
Kundenerlebnis

Der Marketer wird zum Ermöglicher

Im B2B-E-Commerce sind Trends erkennbar, dass Vermarkter zunehmend vom Kundenerlebnis profitieren. Dies bedeutet, dass Marketer über Markenbekanntheit oder Kundenakquise hinausdenken und ihre Fähigkeiten im Bereich digitales Marketing, insbesondere im Bereich Analytik, verbessern müssen.

Zum Zusammenführen von Inhalten und Commerce ist es notwendig, die Analyse von Website-Besucher-Engagements zu konsolidieren und diese an Zielgruppensegmente zu knüpfen. Nur so können Kunden besser verstanden werden. Dadurch lassen sich neue Strategien für Kampagnen entwickeln, die auf Saison, Personas, Branchen, Unternehmenstypen und weiteren Aspekten basieren.

Digital-
Commerce-
Plattform bietet
die Möglichkeit,
die Customer
Experience zu
verbessern

Darüber hinaus muss der Marketer die Customer Journey verstehen und ist verantwortlich für die User Experience. Dazu sind wiederum Analysen notwendig und die Fähigkeit zu verstehen, welche Bedeutung ein Klick hat oder die auf einer Website verbrachte Zeit. Eine Digital-Commerce-Plattform, die Content und Commerce vereint, bietet Marketern die technische Basis, eine durchgängige Customer Experience zu unterstützen. Mit einer Plattform, die auch zukünftige Trends wie Video, Voice und Künstliche Intelligenz (KI) als Content-Formate einer Commerce-Strategie integriert, gelingt es digital langfristig erfolgreich zu sein und im Wettbewerb, um die Aufmerksamkeit des Kunden die Nase vorn zu haben.

Literatur

[1] *Digital Commerce 360 (2019): Key Findings from the 2019 U.S. B2B Ecommerce Market Report.* <https://www.digitalcommerce360.com/industry-resource/key-findings-from-the-2019-u-s-b2b-ecommerce-market-report/> – Zugriff 19.09.2019

[2] *Finger Gibson J. (2017): How to Integrate Content and Commerce.* *Econtent:* <http://www.econtentmag.com/Articles/Editorial/Feature/How-to-Integrate-Content-and-Commerce-117725.htm> – Zugriff 19.09.2019

[3] *Roland Berger & Google (2015): Die digitale Zukunft des B2B-Vertriebs.* https://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/roland_berger_ief_deutschland_digital_1.pdf – Zugriff 25.09.2019

[4] *SiriusDecisions (2017): Seven Actionable Takeaways From the SiriusDecisions 2017 Buying Study.* <https://www.siriusdecisions.com/blog/%20actionable-takeaways-siriusdecisions-2017-buying-study> – Zugriff 25.09.2019

[5] *IDC Report 2019: Innovation in B2B Digital Commerce: Trends and strategies for success, IDC.*

König Kunde: Kundenzentrierte E-Commerce-Strategie im B2B-Umfeld

Katrin Menzel, Marc Bohnes

4

Customer Experience ist ein Thema, das man in der Regel meist mit Endkunden und dem B2C-Bereich verbindet. Die Konsequenz ist die oft gehörte Meinung, dass es lediglich dort um Emotionen, Storytelling und unterbewusste Kaufentscheidungen geht, während im B2B-Umfeld Rationalität, Fakten und eine schnörkellose Sprache an der Tagesordnung sind – und das ganz besonders in Branchen, in denen vor allem Ingenieure oder technische Einkäufer für Transaktionen verantwortlich sind. Aber sind das nicht auch „nur“ Menschen [1]?

Unternehmen sollten folglich umdenken und danach streben, auch ihren B2B-Kunden ein erstklassiges Einkaufserlebnis zu bieten. Denn nur wer in einer zunehmend digitalisierten Welt die Bedürfnisse seiner Zielgruppen kennt und in den Mittelpunkt stellt, kann sich von der Konkurrenz abheben. Und hierzu gehört auch im B2B-Bereich eine kundenzentrierte Customer Experience [2].

B2B- vs. B2C-Kunde – wo liegen die Unterschiede?

Im Grunde geht es im Onlinehandel bei B2B und B2C letztendlich um das Gleiche: nämlich um den Verkauf von Waren und Dienstleistungen – wenn auch in einer anderen Größenordnung. Der Unterschied ist lediglich, dass B2B-Kunden die Kaufentscheidung als Akteur ihres Unternehmens treffen, B2C-Kunden hingegen als Privatperson. Soweit zur Theorie. Die Realität sieht jedoch anders aus.

Durch den digitalen Wandel und neue Technologien ist nicht nur der generelle Grad der Digitalisierung merklich angestiegen, auch die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben sind in den letzten Jahren immer mehr verschwommen. So nutzen bereits viele Mitarbeiter im Rahmen einer „Bring your own device“-Policy eigene mobile Endgeräte am Arbeitsplatz, sind auch im Job in den sozialen Netzwerken aktiv oder profitieren von flexiblen Arbeitszeitmodellen.

Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben verschwimmen immer mehr

B2B- und B2C-Kunden sind dieselbe Persona

Die Generation Y spielt bei diesem Wandel ebenfalls eine wichtige Rolle. Schließlich ist sie die erste Generation, die mit dem Internet und mobiler Kommunikation aufgewachsen ist und damit ganz andere Anforderungen an den Onlinehandel stellt als ihre Vorgänger. Die logische Konsequenz: Egal, ob B2B- oder B2C-Kunde, im Endeffekt handelt es sich mittlerweile um ein und denselben Personentyp (Persona). Aber was bedeutet das nun für E-Commerce-Strategien in B2B-Umfeld [3]?

Fakt ist, dass die Kaufentscheidung von mehr Faktoren abhängt als von einem guten Preis-Leistungsverhältnis. Die Einflussfaktoren umfassen immer häufiger die Einfachheit, Benutzerfreundlichkeit und Schnelligkeit des Einkaufsprozesses. 89 Prozent der geschäftlichen Käufer nutzen aktuell das Web als erste Anlaufstelle für die Suche nach Produkten und Dienstleistungen. Die Bestellung ist sogar durch die Vorauswahl und Recherche bereits zu 57 Prozent digital abgeschlossen, bevor ein Käufer überhaupt einen Sales-Mitarbeiter kontaktiert. Kein Wunder also, dass die Onlinetransaktionen im B2B-Retail-Bereich kontinuierlich steigen. Aktuell liegt dieser Wert bei zwölf Prozent. Bis 2025 soll er auf stolze 25 Prozent steigen [4].

E-Commerce-Strategie auch für B2B-Unternehmen wichtig

Mangelnde Produktinformationen, komplizierte Bestellprozesse, lange Ladezeiten oder im schlimmsten Fall ein fehlender Onlineauftritt führen also dazu, dass Kunden zur Konkurrenz abwandern. Daher ist es umso wichtiger, dass auch B2B-Unternehmen ihre E-Commerce-Strategie und die Online-Vertriebskanäle optimieren, um Bestands- und potenziellen Kunden das außergewöhnliche Einkaufserlebnis zu bieten, das sie bereits aus dem B2C-Bereich gewohnt sind.

Beim digitalen Reifegrad Bilanz ziehen

Unabhängig davon, in welcher Branche sich das jeweilige Unternehmen befindet: Eine gute Customer Experience wird von allen Kunden erwartet und spielt in jedem Industriezweig eine wichtige Rolle. Unternehmen weisen jedoch einen unterschiedlichen digitalen Reifegrad auf (auch bekannt als digitale Agilität). Hier gilt es in erster Linie, Bilanz zu ziehen und zu ermitteln, an welcher Stelle man mit dem eigenen Unternehmen steht, welche Möglichkeiten zur Digitalisierung bereits getroffen wurden und welche Schritte noch umzusetzen sind.

Das sogenannte Digital-Agility-Modell geht von vier Stadien aus: Crawl (Krabbeln), Walk (Gehen), Run (Rennen) und Fly (Fliegen). Im Crawl-

Stadium erfüllen Unternehmen die grundlegenden Erwartungen ihrer Kunden lediglich mit begrenzten Technologien. Im Walk-Stadium bieten sie bereits ein Best-Practice-Nutzererlebnis – wenn auch mit veralteten, isolierten Technologien. Im Run-Stadium investieren sie in die nötigen digitalen Lösungen, um ein erstklassiges Kundenerlebnis zu schaffen. Im Fly-Stadium haben B2B-Unternehmen die maximale Flexibilität erreicht und können schnell auf sich ändernde Customer-Experience-Innovationen reagieren, die den Standard für die Digital Experience in ihrer Branche setzen.

Digital-Agility-Modus bestimmt die Digital-kompetenzen von Unternehmen

Gerade alteingesessene Unternehmen stellt diese Analyse vor eine große Herausforderung, sie ist jedoch essenziell, da sie das Fundament für die Optimierung der eigenen Webseite und des Kundenerlebnisses legt [5].

Den Kunden kennen und verstehen lernen

Jeder Kontakt, den ein bereits bestehender oder potenzieller Kunde mit einem Unternehmen hat, beeinflusst seine Kaufentscheidung. Je positiver diese Interaktion entlang des Entscheidungsprozesses ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass sich der Interessent (wieder) für den jeweiligen Anbieter entscheidet [6].

Jeder Kontakt mit dem Kunden zählt

Es ist folglich essenziell, dass ein Unternehmen seine Kunden und ihre Bedürfnisse genau kennt, um ihnen ein optimales Käuferlebnis zu bieten. Unternehmen müssen sich also intensiv mit ihren Bestands- und Wunschkunden auseinandersetzen: Wer sind sie? Woher kommen sie? Wie erreicht man sie am besten, um Angebote und Services zu platzieren?

Das bewährte Buyer-Persona-Konzept ist dabei ein hilfreicher Ansatz, um sowohl die Bedürfnisse und Vorlieben als auch das Informationsverhalten zu ermitteln. Bei einer Buyer Persona handelt es sich – anders als bei Zielgruppen – um eine fiktive Person, die den typischen Kunden repräsentiert. Aussagekräftige empirische Daten, die technologisch über Tracking-Funktionen oder per Onlineformular erhebbbar sind, schärfen das Bild des Wunschkunden zusätzlich.

Buyer Personas repräsentieren den typischen Kunden

Die Analyse von Web-Kennzahlen ist ebenfalls ein wichtiger Schritt, um zu verstehen, wie Kunden auf die Unternehmenswebseite gelangen, mit welcher Intention und was sie letztendlich zum Bleiben beziehungsweise

Wiederkommen bewegt. Dazu zählen beispielsweise die verschiedenen Traffic-Quellen und ihre Beliebtheit sowie die Kaufabschlüsse nach Kanal.

Ein überzeugender Onlineauftritt

In der heutigen digitalen Welt ist auch im B2B-Bereich die Webseite das Aushängeschild des Unternehmens. Je ansprechender und benutzerfreundlicher der Onlineauftritt gestaltet ist, desto wahrscheinlicher ist es, den Kunden von sich zu überzeugen.

CMS ermöglicht
es, Inhalte und
Funktionen
zentral zu
verwalten

Ein durchdachtes und ansprechendes Webdesign mit einer intuitiven Navigation ist dabei genauso wichtig, wie eine leicht verständliche und übersichtliche Darstellung der Inhalte. Gerade im B2B-Bereich ist dieser Aspekt von großer Bedeutung, da die Produkte und Dienstleistungen meist sehr komplex und schwer zu erfassen sind. Ein geeignetes Content-Management-System (CMS) bietet alle notwendigen Funktionen, um Inhalte zentral zu verwalten, zu pflegen und zielgerichtet je nach Region und Zielgruppe auszuspielen. Hier sollten Unternehmen außerdem darauf achten, dass andere Content- beziehungsweise Informationsquellen – CRM, ERP, PIM, um nur einige zu nennen – ebenfalls miteinbezogen werden können, um eine ganzheitliche Customer Journey abzubilden [7].

Kurze Ladezeiten
und angenehme
mobile Erfahrung
wichtig für
Customer
Experience

Aus der technischen Perspektive gilt es ebenfalls einige Aspekte zu beachten. Dazu zählen unter anderem kurze Ladezeiten: Design, Bilder, Texte und Videos sollten innerhalb kürzester Zeit geladen werden, um Frust beim User und damit hohe Absprungraten zu verhindern. Google straft inzwischen sogar Webseiten ab, die hier zu viel Zeit benötigen. Eine gelungene Webseite berücksichtigt außerdem verschiedene Endgeräte und Browser-Arten, vor allem da das mobile Surfen im B2B-Bereich immer weiter zunimmt. Unternehmen sollten dementsprechend sicherstellen, dass Inhalte nicht nur korrekt, sondern je nach Endgerät in responsivem Design oder einer eigenen mobilen Variante dargestellt werden. 33 Prozent der B2B-Unternehmen wollen einer aktuellen Studie zufolge innerhalb der nächsten zwölf Monate für eine verbesserte mobile Erfahrung auf ihrer Webseite sorgen [8].

Best Practice: Thermon

Für Thermon, einen Anbieter von industriellen Heizungsanwendungen, war die Überarbeitung der eigenen Webseite ein wichtiger Schritt in die digitale Zukunft, der mit einem deutlichen Anstieg der Kundenzufriedenheit belohnt wurde.

Mit rund 60 Jahren Erfahrung in den Bereichen Energie, Stromerzeugung und Chemie sowie Niederlassungen in 17 Ländern, ist das Unternehmen eine Größe im Energiemarkt. Thermon hostete seine Webseite allerdings auf einer eigenen Inhouse-Plattform ohne CMS oder E-Commerce-Funktionen. Durch das daraus resultierende mangelhafte digitale Erlebnis tat sich das Unternehmen zunehmend schwer, neue Kunden zu gewinnen und seinen Marktanteil zu vergrößern.

Thermon holte sich deshalb externe Spezialisten ins Haus, die sich zunächst mit einer umfassenden Analyse des Unternehmens und der Webseite befassten. Auf Basis von Google Analytics Reviews, Gesprächen mit Kunden und Stakeholdern, Wettbewerbsanalysen und Heat-Mapping-Tests wurden die Ziele für eine neue, benutzerfreundliche Webseite in responsivem Design festgelegt und umgesetzt. Der Kern des neuen Auftritts: Ein intuitives CMS, das mit der steigenden Content-Vielfalt und kontinuierlichen Anpassungen optimale Ergebnisse erzielt sowie eine Plattform, die künftig B2B-E-Commerce möglich macht. Nach der erfolgreichen Live-Schaltung im März 2018 konnte Thermon so die Zufriedenheit seiner Kunden um 18 Prozent steigern [9].

Intuitive Produktsuche und schlanke Bestellprozesse

Die Anforderungen an B2B-Onlineshops sind in der Regel höher als im B2C-Umfeld, da vielschichtige Unternehmensprozesse abgebildet werden müssen. B2B-Webshops benötigen daher besondere Funktionen für Businesskunden und Vertriebspartner, um den Bestellprozess so effizient und benutzerfreundlich wie möglich zu gestalten.

Dazu zählen unter anderem eine leistungsfähige Suche und differenzierte Filter für das schnelle Auffinden von komplexen Produkten, Warenkorbvorlagen für regelmäßig zu bestellende Produkte,

Zahlreiche Anforderungen an B2B-Onlineshops

Schnellbestelloptionen über die Artikelnummerneingabe sowie eine Dokumentenübersicht mit allen Lieferscheinen, Rechnungen und Bestellungen. Darüber hinaus müssen Freigabeprozesse innerhalb der Benutzerkonten sowie Budgetgrenzen ebenso abgebildet werden wie individuelle Preise und Konditionen. Auch ist das Thema Recherche und Informationsgehalt im B2B-Bereich wichtig und sollte mithilfe von CMS-Funktionalitäten einfach und schnell in die Webseite integrierbar sein. Eine hohe Usability und ein ansprechendes Design runden das Bild ab.

Best Practice: Partsmaster

Auch für Partsmaster, ein führender Zulieferer im Bereich Instandhaltung, Reparatur und Betrieb, ist ein besonders hohes Servicelevel im Webshop ausschlaggebend. Das Unternehmen verfügt allerdings mit rund 33.000 Einzelposten über ein sehr großes und teils unübersichtliches Produktportfolio. Dementsprechend wollte Partsmaster das Auffinden der verschiedenen Produkte sowie den Bestellvorgang im Webshop vereinfachen und damit das Einkaufserlebnis seiner Kunden verbessern.

Um diese Ziele erfolgreich umzusetzen, implementierte das Unternehmen eine moderne E-Commerce-Lösung mit integriertem CMS. Da viele Artikel beispielsweise in verschiedenen Größen vorrätig sind, herrschte bei den Kunden oft Unklarheit beim Bestellvorgang. Mit der neuen Plattform konnte die Produktsuche mit Filterfunktionen ausgedehnt und die jeweiligen Produktinformationen der Einzelposten übersichtlicher dargestellt werden. Gibt es Änderungen, passen die Marketingteams die Informationen über das CMS schnell und einfach an, ohne dass ein Entwickler erforderlich ist. Produktbestände und -informationen bleiben so stets aktuell und Ressourcen können effizienter eingesetzt werden.

Die Kunden hingegen können ihr Benutzerkonto individuell verwalten, mehrere User mit unterschiedlichen Freigabestufen einrichten sowie Rechnungen und Kontoinformationen selbstständig verwalten. Sie sind außerdem in der Lage, zwischen verschiedenen Benutzerkonten zu wechseln, aber trotzdem gemeinsam für alle Accounts zu bestellen. Dieser optimierte Check-out spart nicht nur Zeit, sondern sorgt noch dazu für mehr Übersichtlichkeit im Bestellprozess. Durch die Mobile-First-Navigation ist es auch von unterwegs aus für Einkäufer bequemer, sich im Shop zu bewegen [10].

Customer Centricity dank personalisierter Ansprache

Je besser das Angebot eines Onlineshops zu den Bedürfnissen der einzelnen Kunden passt, desto höher ist auch die Conversion. Unternehmen sollten – gerade bei einem großen Kundenstamm – dementsprechend darauf achten, Kunden individuelle Informationen und Angebote zu präsentieren.

Anpassung an individuellen Kunden erhöht die Conversion

Hier ist es sinnvoll, Daten zum Kundenverhalten zu sammeln und alle Kontakte in Zielgruppen zu segmentieren. Das geht manuell oder noch besser mithilfe von Künstlicher Intelligenz und Machine-Learning-Algorithmen. So können interne Ressourcen geschont werden, während Unternehmen eine solide Basis für das Ausspielen von personalisierten Inhalten erhalten. Das können beispielsweise Informationen zu Produkten und Dienstleistungen sein, die für den jeweiligen Kunden aufgrund seines Standortes, seiner Bestellhistorie oder seiner Branchenzugehörigkeit relevant sind. Ebenso lassen sich individuelle Empfehlungen und Sonderangebote automatisiert zuordnen und anzeigen.

Passende E-Commerce-Plattformen mit einem integrierten Content-Management-System sowie einer Marketing Automation, die im besten Fall noch Kanäle über die E-Mail hinaus integriert, bringen die erforderlichen Funktionen bereits mit. Eine individuelle Shopansicht sorgt für ein personalisiertes Einkaufserlebnis ebenso wie spezielle Funktionen wie beispielsweise der Schnellzugriff auf häufig bestellte Artikel, Dashboards, Merklisten oder speziell aufbereitete Jahresübersichten der getätigten Bestellungen. Die Personalisierung sollte idealerweise über alle Kanäle – auch E-Mail und Print – weitergeführt werden, um die gesamte Customer Journey abzudecken und ein konsistentes Einkaufserlebnis zu schaffen. Die ganzheitliche Sicht auf den Kunden und die Customer Journey ist ein wichtiger Baustein für eine erfolgreiche und zufriedenstellende Customer Experience [11].

Personalisierung sollte gesamte Customer Journey abdecken

Best Practice: Motal Oy

Motal Oy aus Finnland beliefert mehr als 9.000 Unternehmen auf dem Automobil- und Transportwesen, vertreibt rund 200 Marken und hat sich so als wichtiger Zulieferer für Importeure und Großhändler in Nordeuropa etabliert. Das 1958 gegründete Unternehmen durchlief in der jüngeren Vergangenheit eine organisatorische Transformation, als erfahrene Vertriebsmitglieder in den Ruhestand gingen und Motal in folgedessen Gefahr lief, sich von externen Vertretern abhängig zu machen. Um wieder Herr der Lage zu werden, entschloss

sich das Unternehmen zu einer ungewöhnlichen Insourcing-Strategie: Eine kundenfreundliche E-Commerce-Plattform, die den Vertrieb in weiten Teilen übernehmen und so die Kontrolle über das Geschäft wiederherstellen sollte. Bei einem Kundenstamm in dieser Größe und dem Produktportfolio bestehend aus rund 25.000 Einzelposten spielte besonders die Personalisierung im Onlineshop sowie individuelle Produktempfehlungen eine wichtige Rolle.

Vor der Implementierung der neuen Plattform sprach Motoral zunächst mit Bestandskunden, um deren Wünsche zu ermitteln. Die verschiedenen Kundengruppen profitieren nun von einer persönlichen Startseite mit Schnellbestellfunktion, um zukünftige Bestellungen zu vereinfachen. Auch die Preisgestaltung der Produkte wird je nach Vertrag und Konditionen individuell angepasst. Mithilfe von Künstlicher Intelligenz werden Produktempfehlungen gezielt an die jeweiligen Kundengruppen in den verschiedenen Branchen ausgespielt. Weniger relevante Produkte oder Inhalte werden hingegen nicht angezeigt.

E-Mails zum Versandstatus beinhalten noch dazu automatisierte Produktempfehlungen, um Kunden zum Wiederkommen zu bewegen und damit eine loyale Kundenbeziehung aufzubauen. Mittlerweile stammen sogar 12,5 Prozent aller Bestellungen aus diesen Produktempfehlungen. Um den Übergang so reibungslos wie möglich zu gestalten, wurden Workshops für Vertriebsmitarbeiter und Kunden organisiert [12].

Globales Content- und Übersetzungsmanagement

Globale Unternehmen müssen Inhalte an die jeweilige Region anpassen

Gerade Unternehmen, die länderübergreifend agieren, stehen oft vor der großen Herausforderung, Webseiteninformationen und Produktbeschreibungen für die verschiedenen Märkte anzupassen. Denn je nach Land und Region existieren unterschiedliche Sprachen, lokale Anforderungen und kulturelle Besonderheiten. Ein einheitlicher Onlineauftritt über Ländergrenzen hinweg mit aktuellen, vollständigen und den Gepflogenheiten der jeweiligen Region angepassten Inhalten ist jedoch für ein erstklassiges Kundenerlebnis unerlässlich.

Best Practice: Coloplast

Dieses Szenario kennt auch Coloplast aus Dänemark. Das Unternehmen hat sich auf die Entwicklung und Herstellung von Medizinprodukten zur Stoma-, Kontinenz-, Wundversorgung und Urologie spezialisiert und verkauft Produkte in über 100 Länder.

Kunden in den verschiedenen Märkten in der jeweiligen Sprache über eine einheitliche Plattform anzusprechen, war für das Unternehmen jedoch neu: Bei Coloplast existierte lediglich ein Sammelsurium aus verschiedenen Content-Management-Systemen und differenzierten lokalen Webseiten. Die Konsequenz: Es ging sehr viel Zeit verloren, bis Produkt- oder Webseiteninformationen lokalisiert, für die verschiedenen Webseiten angepasst und live gehen konnten. Die Kunden sahen sich daher mit einem veralteten Produktportfolio und fehlerhaften Lokalisierungen konfrontiert.

Das Unternehmen beschloss deshalb, alle Webseiten auf eine einheitliche CMS- und E-Commerce-Plattform zu migrieren und Content und Layout zentral zu verwalten. Außerdem galt es, die Lokalisierung von Webcontent und Produktinformationen in 28 Sprachen einfacher zu gestalten. Durch einen integrierten Translation-Connector wurde dieser Prozess vereinfacht und Übersetzungen damit skalierbarer. Coloplast spart nun beim Übermitteln der zu übersetzenden Inhalte und beim Abrufen der fertigen Übersetzungen Hunderte Arbeitsstunden. Das Unternehmen kann nun mithilfe der neuen Infrastruktur und Übersetzungsdienstleistungen Produkte einheitlich und viel schneller als bisher auf den Markt bringen sowie sein Portfolio aktuell halten [13].

Fazit

Die Beispiele zeigen eindrücklich, dass endlich die Zeit gekommen ist, auch im B2B-Bereich den Kunden in den Mittelpunkt des (digitalen) Handelns zu stellen und dass eine gute Customer Experience immer eine Win-win-Situation für Kunden und Unternehmen darstellt. Denn B2B-Commerce-Anbieter, die ihre Kunden kennen, auf eine gut strukturierte

Datenbasis zurückgreifen können und dadurch in der Lage sind, jedem Besucher passgenaue, relevante Inhalte anzubieten, sorgen nicht nur für ein außergewöhnliches Kundenerlebnis, sondern steigern auch nachweislich ihre Umsätze und die Kundenbindung.

Literatur

- [1] Koch, L. (2018): *Customer Experience im B2B-Umfeld: Auch in Unternehmen sitzen Menschen!*, ÜPLOAD Magazin – <https://upload-magazin.de/blog/27006-customer-experience-b2b/> – Zugriff 20.08.2019
- [2] Archiv-Wissen (o. J.): *So schaffen B2B-Unternehmen eine optimale Customer Experience*, Vertriebszeitung: <https://vertriebszeitung.de/so-schaffen-b2b-unternehmen-eine-optimale-customer-experience/> – Zugriff 20.08.2019
- [3] Bott, C. (2018): *B2B vs. B2C – Wie unterscheiden sich die Kunden?*, marconomy: <https://www.marconomy.de/b2b-vs-b2c-wie-unterscheiden-sich-die-kunden-a-740862/> – Zugriff 20.08.2019
- [4] ibi research (2018): *Studie „Online-Kaufverhalten im B2B-E-Commerce 2018“*: https://www.six-payment-services.com/dam/download/news/studies/Studie_ibi_research_B2B-E-Commerce-2018.pdf – Zugriff 27.08.2019
- [5] Episerver zum Digital-Agility-Modell: <https://www.episerver.de/lernen/handbuecher/digital-agility-report/> – Zugriff 20.08.2019
- [6] Philipp, M. (2018): *Die 6 wirksamsten Tipps für Customer Experience Management im B2B*. Archiv-Wissen, Vertriebszeitung: <https://vertriebszeitung.de/die-6-wirksamsten-tipps-fuer-customer-experience-management-im-b2b/> – Zugriff 21.08.2019
- [7] Harter, F. (2015): *10 essentielle Blickpunkte für ideale B2B-Websites*. B2B Online-Marketing Blog: <https://www.onlinemarketing-blog.de/2015/10/13/10-essentielle-blickpunkte-fuer-ideale-b2b-websites/> – Zugriff 21.08.2019
- [8] Episerver B2B Decision Maker Report: *Veröffentlichung September 2019*
- [9] Thermon Case Study: *Leading manufacturer set about strengthening their B2B proposition with Episerver*. Episerver: <https://www.episerver.com/solutions/our-customers/featured-case-studies/thermon/> – Zugriff 29.08.2019
- [10] Partsmaster Case Study: *Partsmaster drives user-experience by implementing mobile first approach on the Episerver Digital Experience Cloud*. Episerver: <https://www.episerver.com/solutions/our-customers/featured-case-studies/partsmaster/> – Zugriff 22.08.2019
- [11] o. N. (2016): *5 Tipps für die erfolgreiche Personalisierung im B2B-Shop*, Seite 2. Internet World Business: https://www.internetworld.de/e-commerce/b2b/5-tipps-erfolgreiche-personalisierung-im-b2b-shop-1079700.html?page=1_individualisierung-responsive-design-und-mobility – Zugriff 22.08.2019
- [12] Motoral Case Study: *Finnish distributor, Motoral Oy distribute a resonating online experience to 9,000 customers*. Episerver: <https://www.episerver.com/solutions/our-customers/featured-case-studies/motalal/> – Zugriff 22.08.2019
- [13] Coloplast Case Study: *Episerver integrations help make the global more local*. Episerver: <https://www.episerver.com/solutions/our-customers/featured-case-studies/coloplast/> – Zugriff 22.08.2019

Wie gute Kommunikation den Paketversand zum Kundenerlebnis macht

Anton Eder

4

Die meisten Kunden kaufen in Onlineshops, weil sie Ware schnell und möglichst bequem erhalten wollen. Umso erstaunlicher ist es, dass sich viele Händler während des Versandprozesses wenig serviceorientiert zeigen. Dabei ist es ganz einfach, die Kunden an dieser Stelle der Customer Journey wirklich zu begeistern.

Fast jeder dritte Onlineshopper ist laut einer Umfrage von Statista aus dem Jahr 2017 mit seinem Einkaufserlebnis unzufrieden, weil der Versand der Ware ihn nicht überzeugt hat [1]. Dabei ist die Versandphase für den Kunden eine der emotionalsten und wichtigsten Teile der Customer Journey. Denn nach dem Klick auf den Kaufen-Button warten die Käufer sehnsüchtig auf ihr brandneues Smartphone, das Outfit für die nächste Party oder das Geburtstagsgeschenk für den Liebsten. Geht in dieser Phase etwas schief, wirft das vor allem ein schlechtes Licht auf den Onlinehändler.

Umso erstaunlicher ist es, wie sehr Händler die Bedürfnisse ihrer Kunden an dieser sensiblen Stelle im Kaufprozess ignorieren. Würde der Konsument vor dem Klick auf den Kaufen-Button wie ein König behandelt, agiert er im Versandprozess eher wie ein Bittsteller. Bei einer Analyse der Versandservices der Top-100-Onlinehändler in Deutschland, für die wir Mitte vergangenen Jahres Testbestellungen durchgeführt und die Logistikleistungen dokumentiert haben, zeigte sich: Bei kaum einem Versender haben Kunden die Möglichkeit, den Empfang der Ware nach ihren eigenen Bedürfnissen zu gestalten. Stattdessen müssen sie sich weitgehend nach den Gegebenheiten der Händler richten.

Jeder dritte Onlineshopper ist mit dem Versand der Ware nicht zufrieden

Beim Versand müssen sich Kunden nach dem Händler richten

Auf Gedeih und Verderb dem Logistiker ausgeliefert

So können Kunden bei 79 der 100 größten deutschen Onlineshops nicht zwischen verschiedenen Carriern wählen. Vier von zehn Anbietern

kommen eiligen Bestellern mit Express-Lieferungen entgegen. Und nur zwölf von 100 Versendern nennen ihren Käufern einen exakten Liefertermin. Alle anderen geben eine Zeitspanne von mehreren Tagen an – und bieten Konsumenten dadurch keinerlei Planungssicherheit.

Das größte Manko im Bestellprozess ist allerdings, dass Kunden nach dem Klick auf den Bestell-Button von den meisten Händlern auch kommunikativ in einer Art Blackbox gehalten werden. Zwar verschicken 99 von 100 Retailern sofort im Anschluss an die Order eine Bestellbestätigung. Danach allerdings beginnt für viele Verbraucher das Rätselraten, wo sich ihr Paket gerade befindet und wann der Zusteller endlich an der Tür klingelt.

Kommunikation
nach der
Bestellung ist
unzureichend

Wie unsere Analyse zeigt, verzichten drei der Top-100-Händler darauf, ihren Kunden eine Versandbestätigung zu schicken. Dabei wäre die das absolute Minimum an Information für den Auftraggeber. 13 Shop-Betreiber, die eine Versandbestätigung schicken, integrieren in diese Mail keinen Tracking-Link, über den Kunden den Weg ihrer Bestellung verfolgen können. Und von den Händlern, die einen Tracking-Link mitschicken, verlinken nur 24 in ihren eigenen Shop. Die restlichen überlassen diese Kommunikation ihrem Carrier. Und der konfrontiert die Empfänger nicht selten mit fachchinesischen Floskeln wie „Die Sendung ist im zentralen Hub eingetroffen“. Was das heißt, muss jeder Besteller selbst entschlüsseln.

Kunden lechzen nach Botschaften ihrer Händler

Öffnungsrate
von Nachrichten,
die über die
Bestellung
informieren,
liegen bei
bis zu 80 %

Dabei sind Verbraucher während der Wartezeit auf ihre Bestellung für Mails ihrer Versender so empfänglich wie sonst nie in der Customer Journey. Die Öffnungsraten von Nachrichten, die über den aktuellen Bearbeitungsstand der Order informieren, liegen bei bis zu 80 Prozent. Drei von vier Öffnern lassen sich über derartige Mails zur Wiederkehr in den Shop bewegen. Von solchen Quoten können Versender normaler Werbe-Newsletter nur träumen.

Diese enorme Aufmerksamkeit der Kunden sollten die Händler proaktiv für sich nutzen – und das idealerweise gleich mehrfach. Denn jeder relevante Schritt im Versandprozess – Eingang der Bestellung, Versand der Ware, bevorstehende Zustellung, erfolgte Zustellung, Erhalt der Retoure und Rückbuchung der Vorauszahlung – bietet die Chance auf einen neuen Kundenkontakt – und damit Potenzial für Kundenbindung sowie

Cross- und Upselling. So könnten Händler sich bei ihren Auftraggebern freundlich für die Order bedanken und dabei dezent nachfragen, ob sie auch an die passenden AAA-Batterien für den neuen ferngesteuerten Porsche gedacht haben.

Sie können Vorfreude wecken, indem sie Käufer benachrichtigen, dass ihre Ware jetzt auf dem Weg zu ihnen ist – und für den bestellten Elektrogrill schon einmal die saftigsten Steak-Rezepte als PDF anhängen. Und sie können die Empfänger rechtzeitig informieren, dass in wenigen Stunden der Paketbote vor der Tür steht – und idealerweise eine Möglichkeit einräumen, den Zustelltermin anzupassen, sollte gerade niemand zuhause sein.

Auch wenn nicht alles rund läuft, sollten Händler Kunden proaktiv Bescheid geben, bevor diese verärgert bei der Kunden-Hotline nachfragen. Denn wer frühzeitig erfährt, dass es zu Lieferverzögerungen kommt, nimmt sich nicht extra den Nachmittag frei, um auf sein Paket zu warten. Und wenn Versender ihre Auftraggeber selbst darüber informieren, dass ihre Bestellung beim Nachbarn deponiert wurden oder ein zweiter Zustellversuch am Folgetag unternommen wird, müssen sie sich nicht darauf verlassen, dass der Paketbote seinen Kunden auch wirklich eine lesbare und verständliche Nachricht im Briefkasten hinterlässt.

Dass sich diese Mühe lohnt, belegen die Erfahrungen von mehr als 350 Kunden, die ihre Versandkommunikation mit parcelLab optimiert haben. Eine KPI-Analyse zeigt: Nicht nur die Kunden sind zufriedener, auch relevante Unternehmenskennzahlen verbessern sich signifikant.

Der Händler sollte proaktiv mit dem Kunden über die Bestellung kommunizieren

Warum dem Logistiker den eigenen Traffic schenken?

So merkte beispielsweise der Onlinehändler für Designertaschen, Fashionette, dass sich Kunden optimal wieder zurück in den Shop lotsen lassen, wenn man das Track-&-Trace-Feature in den eigenen Auftritt einbindet und Kunden nicht der Website des Logistikdienstleisters überlässt. Ähnliche Erfahrungen machten auch der größte deutsche Händler für Teamsport-Zubehör, 11teamsports und die Modemarke Marc O'Polo. Alle drei Onlineanbieter betreuen Kunden vom Zeitpunkt der Bestellung bis zum Erhalt der Ware mit individualisierten Nachrichten und übermitteln ihnen dabei einen Link zur Sendungsverfolgung auf den eigenen Seiten. Drei von vier Fashionette-Kunden kehrten auf diese Weise zurück in den Shop. Und sind die Kunden erst einmal dort, stehen

Track-&-Trace-Feature auf der eigenen Website erhöht den Mehrumsatz

die Chance gut, dass sie erneut zum Kauf motiviert werden. Bei Marc O'Polo liegt die Konversionsrate der Rückkehrer bei 0,4 Prozent. Und auch 11teamsports bestätigt, dass Track & Trace im eigenen Shop zu signifikantem Mehrumsatz führt. Der Händler schaffte es, über seine Versandnachrichten den Umsatz um 0,98 Prozent zu steigern.

Weltbild: Positiver ROI seit dem ersten Tag

Auch Weltbild konnte das eigene Business mit serviceorientierter Paketkommunikation verbessern. Dem Multichannel-Händler war wichtig, von sich aus reagieren zu können, wenn sich Pakete verspäten. Statt auf den verärgerten Anruf im Callcenter zu warten, agiert Weltbild lieber selbst und schreibt Kunden direkt an, wenn der Postbote später als geplant an der Türe klingelt. Die vermeintlich kleine Geste hat eine große Wirkung: Vom ersten Tag an konnten die Augsburgers einen positiven ROI vermelden. Dadurch, dass Kunden genau wissen, wann ihr Paket ankommt, konnte Weltbild seine Retourenquote um bis zu fünf Prozent verringern. Bei einem sechsstelligen Paketaufkommen pro Monat ist dies ein nicht unerheblicher geldwerter Vorteil für das Handelsunternehmen.

Retourenquote
kann durch
Informationen
über den Versand
verringert werden

Chal-Tec reduziert versandbezogene Anfragen

Ein weiterer Benefit guter Versandkommunikation sind entspannte Callcenter. Das berichtet der Händler für Audio- und Videoequipment, Chal-Tec. Das Unternehmen hat seine Kundeninteraktion in zwölf Sprachen vereinheitlicht und informiert ähnlich wie Weltbild proaktiv, wenn sich Sendungen signifikant verspäten oder an alternativen Zustellorten abgegeben wurden. Von dieser engmaschigen Begleitung profitieren nicht nur die Kunden, sondern auch das Chal-Tec-Callcenter. Die versandbezogenen Anfragen reduzierten sich auf diese Weise um 24 Prozent.

24 % weniger
Callcenter-Anrufe
bezüglich des
Versands

Gravis steigert die Shopbewertungen um 127 Prozent

Auch der Apple-Reseller Gravis meldet nach der Optimierung der Versandkommunikation 13 Prozent mehr Besucher und eine Umsatzsteigerung von 14 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Was den

Händler aber vor allem positiv überraschte, war die sprunghaft in die Höhe schießende Zahl an Shopbewertungen. Durch die zeitnahen Mails gelang es, die Meinung der Kunden auf Bewertungsplattformen wie eKomi oder Trusted Shops zum genau richtigen Zeitpunkt abzufragen und so die Summe der Shopbewertungen gegenüber dem Vorjahr um 127 Prozent zu steigern.

**Mehr
Transparenz im
Versandprozess
führt zu höherer
Kunden-
zufriedenheit**

Adler optimiert Click & Collect

Auch bei der Kanalverknüpfung lässt sich die Endkundenkommunikation verbessern. Ein Beispiel ist der Modefilialist Adler. Vor der Zusammenarbeit mit uns konnte der Händler die Nachricht zum Abholen der Ware erst an die Kunden versenden, wenn die Mitarbeiter Zeit zum Auspacken hatten. Dies allerdings konnte in der Vergangenheit schon einmal zwei bis drei Tage dauern. Das stellte für den Kunden eine unnötige Wartezeit dar und verschlechterte die Abholquoten in der Filiale.

Heute verschickt Adler automatisiert eine Kundennachricht, sobald die Filiallieferung eintrifft. In der Mail werden die Empfänger über die Öffnungszeiten informiert und erhalten per Google-Maps-Einbindung eine detaillierte Wegbeschreibung. Bei Bedarf kann das Marketing von Adler noch Gutscheine integrieren, damit Kunden bei der Abholung sofort wieder einkaufen. Das Resultat: Click & Collect wird sowohl für Händler als auch die Kunden vereinfacht, die Ware wird zeitnaher abgeholt, und es gibt weniger Overhead für die Mitarbeiter.

**Click & Collect
profitiert von
einer besseren
Endkunden-
kommunikation**

Insgesamt gilt: Kunden entscheiden sich in der Regel nicht für den Kanal E-Commerce, weil sie die 360-Grad-Bilder im Shop schön finden oder der Checkout-Prozess perfekt durchoptimiert ist. Sie wollen in erster Linie ihre Ware erhalten – und das so schnell, serviceorientiert und unkompliziert wie möglich. Logistik-Services sind für Händler demnach ein wichtiger Faktor, um das Kundenerlebnis im Shop zu optimieren und Kunden dauerhaft zu binden. Eine gute Kommunikation und eine optimale Transparenz über den aktuellen Status quo im Bestellprozess ist hierfür die Basis.

Checkliste: So machen Onlinehändler den Paketversand zum Kundenerlebnis

1. Überlassen Sie den Kundenkontakt nicht Ihrem Logistiker

Die Customer Journey eines Kunden endet nicht mit der „Danke-für-Ihre-Bestellung“-Seite. Nach dem Klick auf den Bestell-Button ist die Vorfreude auf das bestellte Produkt extrem hoch. Die Gelegenheit ist günstig, um beispielsweise auf das Sendungsverfolgungs-Feature in der eigenen App hinzuweisen und sich so ein Plätzchen auf dem Smartphone-Screen des Nutzers zu sichern. Auch Kundenbindungsprogramme lassen sich jetzt gut promoten.

2. Setzen Sie auf relevante und personalisierte Inhalte

Kunden wollen nach ihrer Bestellung bei Laune gehalten werden. Relevante Status-Updates wie Versandbestätigung, Hinweis auf Verzögerungen, Zustellankündigung, Zustellbestätigung und Retourenabwicklung gehören zum Pflichtprogramm eines jeden Händlers. Dabei gilt: Kommunizieren Sie in Kundensprache und nicht im Logistiker-Jargon. Kaum ein Kunde wird verstehen, was es bedeutet, wenn ein Paket im Hub A sortiert wurde und jetzt weiter nach Hub B transportiert wird.

3. Vereinfachen Sie die Zustellung mit nützlichen Zusatzinfos

Je schneller und unkomplizierter Kunden ihr Paket erhalten, desto zufriedener sind sie. Blicken Sie daher durch die Brille des Kunden und überlegen Sie, mit welchen Zusatzinformationen Sie ihnen weiterhelfen können. Hat ein Kunde beispielsweise Filialabholung gewählt, können Sie ihn über die Öffnungszeiten der Filiale informieren und ihm mitteilen, nach wie vielen Tagen Lagerfrist die Retoure eingeleitet wird. Will er die Bestellung in einem Paketshop abholen, hilft unter Umständen eine Google-Maps-Navigation.

4. Verzichten Sie auf bürokratisches Amtsdeutsch

„Sie sind verpflichtet, Ihre Bestellung innerhalb von sechs Werktagen aus der Filiale abzuholen.“ Nicht selten ist jeder Brief vom Finanzamt freundlicher formuliert als die Versandbestätigungsmail eines Händlers. Texten Sie Ihre Mails aktiv statt passiv, verzichten Sie auf Amtsdeutsch und präsentieren Sie sich in den Benachrichtigungen so kundenorientiert und zuvorkommend, wie Sie sich auch im Shop zeigen.

5. Überraschen Sie Ihren Kunden mit Storytelling und Tipps

Im Schnitt warten Kunden zwei Tage auf die Zustellung ihrer Bestellung. Sie können ihnen die Wartezeit verkürzen und ihre Vorfreude auf das Produkt durch individuellen Content steigern. Hat jemand beispielsweise ein Fahrrad bestellt, überraschen Sie ihn mit Tourenvorschlägen in seiner Region. Wartet ein Empfänger auf ein Paket mit besonderen Lebensmitteln, könnten Sie ihm schon einmal die passenden Rezepte liefern. Wer es

schafft, vorhandenen Content zur exakt richtigen Zeit auszuspielen, sorgt für ein positives Einkaufserlebnis und erhöht dadurch die Chance, dass Kunden erneut bestellen und größere Warenkörbe ordern.

6. Kommunizieren Sie Ihren Kundenservice

Bei jedem Kauf kann etwas schief gehen. Doch auch in dieser Situation haben Händler die Möglichkeit, negative Erfahrungen schnell in positive zu verwandeln. Heben Sie in der Post-Purchase-Kommunikation daher auch Ihren Kundenservice besonders deutlich hervor und informieren Sie Kunden über FAQ-Seiten, Kontaktinformationen und Live-Chat-Möglichkeiten.

7. Holen Sie sich Kundenfeedback ein

Die Kundenzufriedenheit sollte bei jedem Händler höchste Priorität haben. Und das müssen Retailer auch ihren Kunden mitteilen. Lassen Sie dem Kunden Zeit, das Produkt zu nutzen und zu testen und bitten Sie ihn nach einer angemessenen Frist darum, sein Feedback abzugeben. Incentivieren Sie seine Bemühungen beispielsweise über einen Rabatt beim nächsten Einkauf. Das fördert zeitgleich auch die Kundenbindung.

8. Nutzen Sie die Chance für Cross- und Upselling

Hat ein Kunde beispielsweise gerade ein Fahrrad gekauft, kann es sinnvoll sein, ihm weitere Angebote wie Fahrradhelme oder Fahrradlichter zu offerieren, damit er sein Rad sicher benutzen kann. Verpacken Sie die verkaufsfördernden Maßnahmen wieder in kleine Geschichten. Hat der Kunde sein neues Fahrrad beispielsweise gerade in Empfang genommen, könnten Sie ihm per Mail eine Aufbauanleitung schicken. Darin weisen Sie ihn auf wichtige Montage-Details hin – und bieten zeitgleich Helm und Lichter an.

9. Bauen Sie Kundenloyalität auf

Auch nach dem Kauf sollte der Kontakt zum Kunden nicht abbrechen. Mehrwerte durch Tipps und Content sorgen dafür, dass der Kunde sich bei der nächsten Bestellung wieder an Sie erinnert.

10. Setzen Sie nicht allein auf E-Mails

Ein Großteil der Post-Purchase-Kommunikation findet heutzutage über E-Mails statt. Dabei zeigen Marktstudien ganz deutlich, dass gerade jüngere Kunden über E-Mails immer schlechter zu erreichen sind. Bieten Sie Ihren Käufern daher auch andere Kommunikationswege an – beispielsweise über WhatsApp, den Facebook Messenger oder die eigene Unternehmens-App.

Fazit

Post-Purchase-Kommunikation ist kein Hexenwerk. Wer die relevanten Status-Updates im Versandprozess definieren kann und sich die Brille des Kunden aufsetzt, findet schnell geeignete Inhalte, um Kunden zu begeistern – und damit an sich zu binden.

Literatur

[1] Statista 2019: Umfrage zur Unzufriedenheit mit Online-Bestellungen nach Gründen in Deutschland: Womit waren Sie unzufrieden? <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/707200/umfrage/unzufriedenheit-mit-online-bestellungen-nach-gruenden-in-deutschland/> – Zugriff 14.10.2019

Erfolgreiches Instagram-Marketing für Unternehmen

Christian Pansch

4

Das Social-Media-Plattform Instagram ist seit Jahren unumstritten ein weltweiter Erfolg. Mehr als eine Milliarde Menschen sind in dem Netzwerk jeden Monat aktiv und laden Bilder sowie Videos oder ihre Stories hoch und interagieren mit Freunden, Unternehmen oder Persönlichkeiten. In Deutschland sind es bereits mehr als 15 Millionen aktive Instagram-Mitglieder [1]. Bei etwas über 60 Millionen Menschen, die in Deutschland online sind, entspricht das einer Durchdringung von 25 Prozent [2]. Somit steht Instagram auf einem der vordersten Plätze der beliebtesten Social Networks hierzulande.

Mehr als 15 Millionen aktive Nutzer in Deutschland

Für Unternehmen liegt hier also ein riesiges Potenzial, um die eigenen Zielgruppen mit den Botschaften zu erreichen und in Austausch zu treten. Doch wie muss ein Unternehmen agieren, damit die Aktivitäten bei Instagram auch erfolgreich und effektiv werden? Dieser Fragestellung widmen wir uns von ersten Schritten bis hin zu Besonderheiten bei der laufenden Kanalbetreuung sowie Content-Produktion und Maßnahmen zu der Vergrößerung der eigenen Reichweite.

Ohne Strategie kein Erfolg

Aller Anfang ist schwer. Denn ohne die richtige Herangehensweise und konzeptionelle Vorbereitung wird sich auch bei der Foto- und Videoplattform Instagram kein nachhaltiger Erfolg einstellen. Bei allen strategischen Überlegungen sollten die Zielgruppe und der Nutzer in den Mittelpunkt gestellt und nicht unternehmenszentrisch gedacht werden. Um die eigene Zielgruppe besser einordnen zu können, bietet sich die Entwicklung von Personas an. Anhand der wichtigsten Eckdaten der Personas wie Demografie, Interessen, Erwartungen und Bedürfnissen und Co. lassen sich im weiteren Verlauf sehr gut Themenwelten und Inhalte für den eigenen Kanal passend zu den relevanten Unternehmensbotschaften erschließen. Wenn bereits Online-Personas existieren, können diese für den Instagram-Kanal erweitert und adaptiert werden.

Strategie sollte sich auf die Zielgruppe konzentrieren

Online-Personas helfen bei der Einordnung der Zielgruppe

<http://www.marketing-boerse.de/Experten/details/Christian-Pansch>

Vor dem Start
Ziele festlegen

Neben der Beschäftigung mit der Zielgruppe gilt es vor dem Start von Aktivitäten Ziele für den eigenen Kanal zu definieren. Denn nur so lässt sich ein Erfolg auch wirklich messen. Von Awareness, Branding und Reichweitensteigerung über Kundenbindung bis hin zu Traffic-Steigerung, Leadgenerierung oder Sales/Conversions und Co. lassen sich eine Vielzahl unterschiedlicher Zielsetzungen festlegen, um daran orientiert das Konzept weiter zu verfeinern.

Welche sind die
relevantesten
KPIs?

Welche Key Performance Indicators lassen sich anhand der ins Auge gefassten Zielsetzungen zur Erfolgsbewertung ableiten? Dies ist stark von dem jeweiligen Ziel abhängig. Gebräuchliche Online-KPIs sind Impressionen, Reichweite, Anzahl der Follower, Likes, Kommentare, Visits/Traffic, Click-Through-Rate, durchgeführte Aktionen auf der Website oder dem Shop, wie zum Beispiel Newsletter-Anmeldungen oder Shop-Registrierungen bis hin zu Conversions/Sales. Für den Auftritt wählt man die relevantesten KPIs passend zu den Marketingzielen aus und behält diese zum Beispiel mit den Instagram Insights fortlaufend und einem Tracking-Tool wie Google Analytics im Blick.

Instagram-
Analyse-Tools
helfen bei der
Sichtung von
Daten

Der Umfang der Instagram Insights ist mittlerweile stark gewachsen. So liefert Instagram kostenlos bereits eine Vielzahl an wissenswerten Informationen über die Follower des Accounts und Personen, die mit dem Unternehmen auf Instagram interagieren. Neben demografischen Daten der Followerschaft bekommt man Details zu eigenen Beiträgen und deren Performance. Dabei wird nicht nur die organische Seite des Instagram-Accounts beleuchtet, sondern ebenfalls alle bezahlten Werbeaktivitäten, also den Instagram-Ads. Der Blick in die Insights gehört zu den regelmäßigen Aufgaben bei der Betreuung des Instagram-Accounts. Mit spezialisierten Instagram-Analyse-Tools von zum Beispiel Social Bakers, Facelift Cloud, Social Hub, Falcon.io und vielen weiteren kann man sich Arbeit abnehmen und Daten übersichtlicher visualisieren lassen. Bei der Bewertung und Interpretation des Zahlenwerks ist dies eine große Hilfe.

Vor dem Start bietet sich außerdem ein Quick-Check der Instagram-Welt an. Findet das Unternehmen, die Marke oder die Produkte/Dienstleistungen bereits ohne eigene Aktivitäten bei Instagram statt? Gibt es schon Resonanzen? Um ein aktuelles Bild zu erhalten, überprüft man die Situation über eine Hashtag-Recherche zu den eigenen Keywords und verwandten Begriffen. Was wird über einen gesprochen und welche Stimmung besteht aktuell. Anhand dieser Daten lassen sich weitere Schwerpunkte für die Kommunikation ableiten. Wenn gesteigertes

Interesse an speziellen Themen besteht, sollten diese Aufhänger direkt aufgegriffen und bedient werden. Auch ein Blick auf die Aktivitäten der Mitbewerber am Markt bietet sich an.

Mit diesen Schritten bereiten Sie Ihre Instagram-Strategie vor:

- Zielgruppe definieren – Personas können helfen.
- Ziele festlegen – und KPIs davon ableiten.
- Aktivitäten messbar machen – sich mit den Insights & Co. vertraut machen.
- Quick-Check – Status quo bei Instagram feststellen und Rückschlüsse ziehen.

Die Funktionsweisen von Instagram effektiv einsetzen

Instagram funktioniert als Mobile-App, welche ausschließlich auf Smartphones verwendet wird. Die Desktop-Version ist eher zu vernachlässigen, da auf stationären Endgeräten nicht der vollständige Funktionsumfang angeboten wird. Es ist also davon auszugehen, dass die zukünftigen Follower mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit alle spezifischen Inhalte und Botschaften auf einem mobilen Endgerät abrufen. Aufgrund dieser Tatsache und der vertikalen Orientierung der Smartphone-Bildschirme sind bei Instagram Content-Formate im Hochformat gefragt. Es dreht sich alles um vertikale Fotos und Videos auf der Plattform.

Seit einigen Jahren werden die Foto- und Videobeiträge, wie von Facebook bereits bekannt, auch bei Instagram durch einen Algorithmus bewertet und vorsortiert. Es gibt keine chronologische Reihenfolge im Newsfeed mehr, sondern eine Filterung nach verschiedenen individuellen Faktoren. Der Algorithmus bewertet beispielsweise Kriterien wie die Beziehung, das Interesse und die Aktualität besonders stark. Wie oft interagiert ein User mit einem Account, wird dem Account gefolgt, welche Inhalte haben die Neugier geweckt und wie frisch sind die Inhalte veröffentlicht worden, also wie aktuell sind sie. Darüber hinaus spielen die Nutzungshäufigkeit von Instagram, die Anzahl von abonnierten Profilen und die Dauer der Verwendung zusätzlich eine Rolle bei der Auslieferung von Content im Instagram-Newsfeed [3, 4].

Ein Algorithmus entscheidet, welche Inhalte die Nutzer sehen

Startet ein User die Instagram-App wird der Newsfeed als erster Screen angezeigt. Ab hier beginnt üblicherweise die Reise der User durch die Instagram-Beiträge. Inhalte der verschiedenen gefolgt Accounts, ob Privatpersonen, Marken oder Unternehmen, werden durch den Algorithmus beeinflusst dargestellt. Am oberen Rand erscheinen aktuelle Stories aus dem Netzwerk – dazu später mehr. Über Hashtags unter den Beiträgen finden Nutzer weitere thematisch passende Inhalte und Accounts. Die Suchfunktion verfolgt denselben Zweck und lässt den User nach Kategorien oder Themen auf neue Inhalte außerhalb seiner eigenen Community aufmerksam werden. Auf dem Startscreen der Suche blendet Instagram außerdem zur Inspiration aktuell beliebte Beiträge von weiteren Accounts, die zu den Interessen der User passen, ein.

Instagram-Stories
bieten sich an,
um Produkte zu
inszenieren

Neben den Beiträgen im Newsfeed, die in den Nutzer-Accounts dauerhaft abrufbar sind, gibt es seit 2016 die Instagram-Stories. Eine Story ist nur 24 Stunden ab Zeitpunkt des Uploads verfügbar. Danach wird sie automatisch gelöscht [5]. Das weckt Begehrlichkeiten bei den Followern und das Gefühl, etwas verpassen zu können. Unternehmen können hier ihre Botschaften oder Produkte in Geschichten inszenieren. Mit weiteren Features, den sogenannten Stickers, können Fotos oder Videos in den Stories um interaktive Funktionen angereichert werden. Standortangaben, Markierungen anderer User, Umfragen, musikalische Untermalung, Quizze, Gif-Sticker und vieles mehr stehen zum kreativen Austoben zur Verfügung.

Wertvolle
Insights sind
nur mit einem
Business-Account
möglich

Als Unternehmen sollte man außerdem die dafür vorgesehene Account-Option verwenden: den Business-Account. In den Einstellungen eines Instagram-Accounts unter „Konto“ befindet sich die Möglichkeit auf diesen speziellen Accounttyp zu wechseln. Der Schritt hat, wie gerüchteweise häufig angenommen wird, keine Nachteile für die Ausspielung der eigenen Inhalte. Unternehmensaccount bei Instagram werden durch den Algorithmus nicht anders oder gar schlechter eingestuft als ein üblicher Nutzer-Account. Nur mit diesem professionellen Account erhält man allerdings die hilfreichen Account- und Poststatistiken rund um die eigenen Beiträge. Die Umstellung sollte also gleich bei dem initialen Setup von Beginn an erfolgen. Denn für Beiträge, die vor dem Wechsel zum Business-Status erstellt wurden, gibt es leider keine rückwirkenden Insights mehr [6].

Verstehen Sie wie Instagram funktioniert und verwendet wird:

- Instagram ist als Mobile-only zu verstehen.
- Die Ausspielung Ihrer Inhalte werden durch einen Algorithmus beeinflusst.
- User finden Inhalte über den Instagram-Newsfeed, die Suchfunktion oder Hashtags.
- Mit Instagram Stories können Geschichten erzählt werden.
- Der Business-Account ist für Unternehmen ideal.

Mit den richtigen Inhalten überzeugen

Im Newsfeed spielt die Musik und dabei zählt der erste Eindruck. Die User entscheiden innerhalb von wenigen Sekunden, ob ihnen die präsentierten Inhalte gefallen und Interesse wecken oder eben nicht. Daher liegt der Fokus auf qualitativ hochwertigen Bildern und Videos. Die Bildwelt sollte für die Zielgruppe authentisch erscheinen, direkt überzeugen und einen roten Faden verfolgen. Qualität geht vor Quantität. Ein harmonisch kuratierter Feed wirkt professionell, strukturiert und durchdacht. Auch wiederkehrende Effekte und Stilelemente helfen bei der Erschaffung eines einheitlichen Look & Feels für das Unternehmen.

Eine authentische Bildwelt überzeugt die Nutzer

Reine Werbebotschaften haben es allerdings schwer. User erwarten eigene Inhalte in diesem Kanal. Man macht das Unternehmen und die Angebote für die Nutzer über Bilder und Videos erlebbar. Produkte zeigt man in Alltagssituationen und in ihrer Anwendung. Hauptaugenmerk der User liegt auf dem visuellen Eindruck. Texte in der Beitragsunterschrift müssen kurz und knackig gehalten sein. Viel mehr als ein bis zwei Zeilen werden Instagram-User realistisch betrachtet kaum lesen. Deshalb formuliert man prägnant und auf den Punkt. Eine monatliche Planung in Form eines Redaktionsplans gewährleistet regelmäßige Content-Veröffentlichung zu den richtigen Zeitpunkten. Wer Content dabei entlang der unterschiedlichen Phasen der Customer Journey ausrichtet, holt die User in den verschiedenen Phasen noch besser ab. Dies bietet sich insbesondere bei einer Fokussierung auf Conversions und Sales an.

Auf reine Werbebotschaften sollte verzichtet werden

Content, der sich an der Customer Journey ausrichtet, holt die User besser ab

Da Stories nach 24 Stunden verschwinden, wecken sie hohe Begehrlichkeiten

Die nur temporär verfügbaren Instagram Stories erfreuen sich hoher Beliebtheit und die Nutzungsintensität steigt stetig [7]. Unternehmen sollten die Stories nicht vernachlässigen. Ganz im Gegenteil: Die Stories sind mindestens genauso relevant wie der Newsfeed und gewinnen immer mehr Aufmerksamkeit. Die nach 24 Stunden wieder verschwindenden Videos und Bilder erzeugen eine hohe Begehrlichkeit bei den Followern: Sie könnten etwas von ihrem Lieblingsunternehmen verpassen. Instagram-Stories haben also eine Exklusivität und werden gerne angesehen. Eine Vielzahl zusätzlicher Funktionen, die im üblichen Newsfeed nicht verfügbar sind, können ausprobiert werden. Gif-Sticker und interaktive Buttons für Umfragen und Abstimmungen sorgen für mehr Engagement und Interaktion. Unternehmen sollten mit den Formatmöglichkeiten spielen und in den weiteren Dialog mit der Instagram Community treten.

Swipe-Up-Funktion ermöglicht die Verlinkung zu einer Website

Üblicherweise findet Instagram vorrangig in der App statt. Externe Verlinkungen auf den eigenen Internetauftritt oder Shop sind bis auf wenige Ausnahmen wie der Profil-URL oder den Ads kaum möglich. Abhilfe schafft die Swipe-Up-Funktion in den Instagram Stories. Dank dieses Features können auch Verlinkungen zu einer Website oder Landingpage eingefügt werden. Dadurch lässt sich effektiv ohne zusätzliches Mediabudget relevanter Traffic generieren. Sobald der eigene Account 10.000 Followern erreicht hat, steht die Swipe-Up-Funktion kostenfrei zur Verfügung.

Auf relevanten Instagram Content kommt es an:

- Hochwertiger und authentischer Content macht das eigene Profil attraktiv für Follower.
- Content, der entlang der Customer Journey angelegt ist, kann noch überzeugender sein.
- Stories sind für Unternehmen ein effektives Mittel mit flüchtigen Inhalten, User anzusprechen.
- Dank Swipe-Up-Funktion besuchen Ihre Instagram-Follower auch Ihre Website & Co.

Reichweite bei Instagram auf- und ausbauen

Um bei Instagram sichtbar zu werden, muss man auf sich aufmerksam machen. Das funktioniert in der Instagram-Welt, indem man beispielsweise mit Usern, Followern & Co. in den Austausch und Dialog tritt. Wer spricht über Ihre Themen, wer spricht über Sie? Mit dieser Community gilt es zu kommunizieren. Man sollte Instagram regelmäßig nach Resonanzen monitoren und ein Like oder Kommentar dort hinterlassen, wo über jemandem oder dessen Themengebiet geredet wird. Die Chancen stehen gut, dass das Engagement gesehen und im besten Fall mit einem Follow belohnt wird.

Kommunikation mit der Community wird oft mit einem Follow belohnt

Wenn man auf Bilder, Videos oder Stories von Instagram-Usern erwähnt wird, sollte man sich das intensiv anschauen und darauf eingehen. Eine Reaktion wie ein Like oder ein Kommentar an der richtigen Stelle gilt als Anerkennung, steigert die Bindung zwischen User und Unternehmen und zeigt der Community, dass das Unternehmen sie schätzt und ernst nimmt. Sie festigen die Beziehung und die organische Reichweite steigt mit jedem neuen Follower weiter.

Bei dem weiteren Reichweitenaufbau können zusätzliche Gesprächsanlässe helfen. Ein gern gesehener Anlass ist die Durchführung eines Gewinnspiels. Gewinnspielbeiträge werden bei Instagram 64-mal öfter kommentiert und erhalten fast vier Mal so viele Likes wie ein durchschnittlicher Instagram-Beitrag [8]. Um die Streuverluste zu minimieren, sollte der ausgelobte Preis so nah am eigenen Unternehmen sein wie nur möglich. Die eigenen Produkte oder die eigenen Leistungen sind generischen Gewinnen wie zum Beispiel Reisen oder Technikgadgets vorzuziehen – es sei denn, man selbst vertreibt Reisen oder Technikgadgets. Somit erreicht man wahrscheinlicher die Instagram-Nutzer, die sich auch wirklich für das Angebot interessieren.

Gewinnspiele erfreuen sich großer Beliebtheit

Dabei gibt es seitens Instagram festgelegte Richtlinien für Gewinnspiele oder Promotions, die man einhalten muss [9]. Und natürlich muss jedes ordnungsgemäße Gewinnspiel gesetzlichen Regelungen entsprechen sowie Teilnahmebedingungen und Hinweise zum Datenschutz umfassen. Eine häufig eingesetzte Mechanik ist es, dass die Gewinnspielteilnehmer dem Instagram-Account folgen sollen und einen kreativen Kommentar schreiben. Unter allen Nutzern, die diese Bedingungen nach Ablauf des Gewinnspiels erfüllt haben, findet die Auslosung statt. Die anschließende Kommunikation mit den Gewinnern wird ebenfalls direkt über das Instagram-Nachrichtensystem abgewickelt. Gewinnspiele können sehr

effektiv sein, sollten aber nicht der einzige Grund sein, dem Account zu folgen. Mit Bedacht eingesetzt führen Aktivierungen zu einem stetigen Wachstum und erhöhtem Engagement.

Instagram-Ads bieten präzise Targeting-Optionen

Durch die Instagram-Ads lässt sich zusätzlich wichtige Reichweite generieren. Denn rein organisch ist es für Unternehmen schwierig, in der Fülle an konkurrierenden Beiträgen und Millionen von Fotos und Videos, die täglich hochgeladen werden, hervorstechen. Die Werbeanzeigen erreichen durch präzise Targeting-Optionen exakt die richtige Zielgruppe. Sie erstellen eine Kampagne, definieren das Ziel und legen Targeting-Kriterien wie Standorte, Interessen, Altersbereiche oder Verhaltensweisen fest [10]. So wird die Werbeanzeige bei Instagram nur für die relevanten Zielgruppen ausgespielt. Werbeanzeigen können zum Beispiel in Form von Instagram Postings oder Karussell-Postings (das sind mehrere Bilder in einer Reihe, die man durchklicken kann) geschaltet werden.

Auch in den Stories können Ads platziert werden

Da Instagram Stories immer stärker genutzt werden, ist es sehr effizient, Ads auch hier zu platzieren. Über Swipe-Up gelangen User dann beispielsweise direkt zum Shop, um dort zu stöbern oder sofort zu kaufen. Man sollte verschiedene Werbemittel und Targetings als A/B-Test ausprobieren und die Ergebnisse vergleichen. Ohne unterstützende Mediaschaltung werden die Aktivitäten es bei Instagram schwer haben, Sichtbarkeit oder Reichweite zu erhalten. Daher plant man unbedingt von Anfang an ein Mediabudget mit ein. Andersherum werden Ads mit dem optimalen Targeting in der Zielgruppe kein Interesse auslösen, wenn der beworbene Content unattraktiv, mäßig aufbereitet und an den Themen vorbei ist. Hochwertiger Content benötigt eine gute Advertising-Strategie und die beste Advertising-Strategie funktioniert nicht ohne qualitative Inhalte.

Kooperationen mit Influencern erhöhen die Reichweite

Eine weitere Möglichkeit für mehr Reichweite zu sorgen ist die Kooperation mit passenden Influencern. Die Influencer-Szene bei Instagram ist riesig. Für so gut wie jedes Thema gibt es die passenden Influencer – sehr wahrscheinlich auch zu verschiedensten Nischenthemen. Eine Recherche nach relevanten Accounts kann in der eigenen Community starten, denn unter den Followern können bereits User mit einer interessanten Followerschaft und relevanten Reichweite vorhanden sein. Und offenbar besteht bereits ein Interesse an den Produkten oder Services. Damit bestehen gute Voraussetzungen für den Aufbau von Influencer Relations. Der Blick sollte zusätzlich auch

über den Tellerrand erfolgen und außerhalb des eigenen Netzwerks nach geeigneten Influencer-Kontakten Ausschau gehalten werden.

Dabei ist Reichweite nicht immer alles. Man fokussiert nicht nur die Followerzahl, sondern analysiert auch Interaktionswerte des Profils und prüft den Brandfit eines möglichen Partners. Könnte der Influencer die Botschaft authentisch wiedergeben? Wurden bereits andere Markenkooperationen durchgeführt und wenn ja, wie war die Umsetzung? Man verschafft sich einen Überblick im Vorfeld und priorisiert die infrage kommenden Nutzer vor der Ansprache. Wenn dieses Gebiet neu für Sie ist, bietet es sich an, mit einer kleineren Anzahl von Influencern zu starten und Erfahrungen zu sammeln. Der Aufbau und die Pflege von Influencer-Beziehungen erfordert auf den ersten Blick sicherlich Zeit und bereitet Aufwand, diese Investition kann sicher aber auf mehreren Ebenen auszahlen. Das Unternehmen findet bei passenden Influencern in einem relevanten Umfeld statt, die Botschaft erreicht weitere Zielgruppen und die Empfehlung durch den Influencer erschafft neue Touchpoints mit dem Unternehmen. Nicht ohne Grund steigen die Spendings für das Influencer-Marketing im Marketing-Mix stetig weiter [11].

Reichweite ist nicht das einzige Kriterium bei der Wahl von Influencern

So gewinnen Sie nachhaltig Reichweite für Ihren Instagram-Auftritt:

- Mit relevanten Usern kommunizieren und weitere Sichtbarkeit schaffen.
- Aktivierungen bieten Gesprächsanlässe und verbessert Ihre Sichtbarkeit.
- Mit smartem Advertising sind Sie in der relevanten Zielgruppe präsent.
- Über Influencer wird die eigene Community gestärkt und neue Zielgruppen erreicht.

Literatur:

- [1] Statista (2019): Statistiken zu Instagram. <https://de.statista.com/themen/2506/instagram/> – Zugriff 21.08.2019
- [2] ARD-ZDF (2019): Onlinestudie: <http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/> – Zugriff 21.08.2019
- [3] Allfacebook: Der Instagram Algorithmus im Detail: Die Faktoren für die organische Reichweite im Überblick: <https://allfacebook.de/instagram/algorithmus> – Zugriff 23.08.2019
- [4] Constine, J. (2018): Techcrunch: How Instagram's algorithm works. <https://techcrunch.com/2018/06/01/how-instagram-feed-works/> – Zugriff 23.08.2019
- [5] Instagram-Press (2016): Introducing Instagram Stories: <https://instagram-press.com/blog/2016/08/02/introducing-instagram-stories/> – Zugriff 23.08.2019
- [6] Facebook Business: Instagram Business-Profil – Hebe dein Unternehmen auf Instagram von der Konkurrenz ab: <https://www.facebook.com/business/profiles> – Zugriff 24.08.2019
- [7] Statista (2019): Anzahl der täglich aktiven Instagram Stories Nutzer weltweit in ausgewählten Monaten von Oktober 2016 bis Januar 2019 (in Millionen). <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/659687/umfrage/taeglich-aktive-nutzer-von-instagram-stories-weltweit/> – Zugriff 24.08.2019
- [8] Neil Patel: 7 Ideen für Gewinnspiele auf Instagram, die das Markenbewusstsein stärken: <https://neilpatel.com/de/blog/tolle-ideen-fur-gewinnspiele-auf-instagram/> – Zugriff 25.08.2019
- [9] Instagram: Hilfebereich Richtlinien für Promotions: <https://help.instagram.com/179379842258600> – Zugriff 25.08.2019
- [10] Instagram Business: Wachstum für dein Unternehmen mit Instagram: <https://business.instagram.com/advertising/> – Zugriff 27.08.2019
- [11] Internet World Business: So entwickelt sich das Influencer Marketing 2019: <https://www.internetworld.de/online-marketing/so-entwickelt-influencer-marketing-2019-1674622.html> – Zugriff 27.08.2019

Weiterführende Literatur:

- Instagram Business <https://business.instagram.com/getting-started/>
Instagram Hilfebereich <https://help.instagram.com/>

Die Stadt und das Internet: gemeinsam wird ein Service draus

Susanne Robra-Bissantz

4

„So,“ sagt sie, „jetzt kaufe ich einmal etwas im E-Commerce ein.“ Und sie surft ein bisschen hin und her und dann bestellt sie sich ...

... nichts. Denn dieses Szenario ist höchst unwahrscheinlich. Wir kaufen nicht oder zumindest sehr, sehr selten ein, weil wir unbedingt etwas kaufen wollen. Die neue Forschung sagt dazu, dass kein besonderer Wert darin besteht, dass ein Produkt den Besitzer wechselt.

Wir kaufen ein, weil wir ein Problem haben, das wir lösen wollen, weil wir uns unser Leben schöner machen oder uns besserstellen wollen. Und weil wir nicht in der Lage oder Stimmung sind, das, was unser Problem löst oder was uns sonst helfen würde, selber zu produzieren. Das soll das Produkt erledigen, das wir kaufen. Und es soll unser Problem so gut wie möglich lösen, mit dem bestmöglichen Kosten-Nutzen-Verhältnis. Jemandem anders dabei zu helfen, eine Situation in seinem Leben zu verbessern, ist der Kern dessen, was als Dienstleistung (Service) bezeichnet wird.

Service soll helfen, eine Situation im Leben des Kunden zu verbessern

Dieser Beitrag zeigt auf, wie aus einem stationären Einzelhandel, kombiniert mit digitalen Diensten und ein paar neuen Ideen ein Service für seine Kunden wird. Denn den Kauf eines Produktes als einen Service zu erleben, ist eine wertvolle Customer Experience.

Der Service, den ein Einzelhändler bieten kann, beginnt in seinem Laden. Auf keinen Fall darf es hier passieren, dass ein Kunde, der in diesem Laden steht, das Gefühl hat, er hätte anderswo, beispielsweise im Internet, einen besseren Service erhalten. Wir betrachten in Abschnitt „Digitale Dienste im Geschäft des Einzelhändlers“, was traditionell die Aufgaben eines Händlers sind, welche Vorteile er gegenüber dem E-Commerce hat und wie er vielleicht Nachteile gegenüber dem E-Commerce durch digitale Dienste ausgleichen kann.

Für Einzelhändler ist es wichtig, dem Kunden den bestmöglichen Service zu liefern

Digitale Dienste
helfen den
Kunden in den
Laden zu locken

Weiter geht ein potenzieller Service des Einzelhändlers, wenn er den Kunden nicht nur in seinem Kaufprozess im Laden, sondern schon vorher in seiner sogenannten Customer Journey unterstützt. Die besondere Kunst besteht hier darin, den Kunden irgendwie in den eigenen Laden zu locken – und ihn dann nicht wieder zu verlieren. Der Abschnitt „Digitale Dienste in der Customer Journey“ betrachtet den kompletten Prozess eines Kunden, von der Erkenntnis, dass er irgendwie ein Problem lösen möchte, bis zu seinem tatsächlichen Kauf. Digitale Dienste helfen hier dabei, den Kunden auch außerhalb des „Kanals“ Laden zu erreichen und aufzufangen.

Das Ziel des
Einzelhändlers
muss sein,
als Partner
des Kunden
dessen Leben zu
verbessern

Der umfassendste Service, den ein Einzelhändler bieten kann, besteht darin, als Partner des Kunden seine gesamte Problemlösung oder sein gesamtes Bestreben, sein Leben zu verbessern, genau so zu unterstützen, wie er sich das wünscht. Der Abschnitt „Digitale Dienste für Service und gute Kundenbeziehungen“ zeigt abschließend auf, welche zusätzlichen digitalen Services aber auch besondere Aktionen im Laden einen Einzelhändler zum Anlaufpunkt des dann loyalen Kunden machen können.

Digitale Dienste im Geschäft des Einzelhändlers

Re-Inter-
mediation
beschreibt das
Erstarken von
neuen Handels-
funktionen

Seit den Anfängen des Internets diskutiert die Fachwelt, was wohl mit den Intermediären, dem typischen Handel passieren wird [1]. Die erste These war die der Disintermediation. Man war der Meinung, dass der Handel komplett verschwinden und die produzierenden Unternehmen direkt an den Kunden verkaufen werden. Spätestens mit großen Onlinehändlern wie Amazon zeigte sich, dass diese These sich nicht bestätigen lässt. Man sprach dann von einer Re-Intermediation, was soviel bedeutet, dass der Handel vielleicht nicht in der traditionellen Form aber in seinen gesamten Funktionen durchaus wertvoll bleibt. Heute finden sich Millionen von digitalen Diensten, Onlineshops, Vergleichsportale, Vermittler, die den Kunden in seinem Kauf unterstützen.

Es setzt sich die Erkenntnis durch, dass das Unterstützen eines Kunden bei seinem Einkauf ein eigenständiger Service, und nicht nur „das Verkaufen“ ist. Einen ersten Eindruck davon vermittelten bereits vor Jahrzehnten wissenschaftliche Analysen über die Funktionen des Handels. Natürlich gehört dazu die Überbrückungsfunktion zwischen Produzent und Konsument, die es dem Kunden möglichst bequem machen soll, an

seine Waren zu gelangen. Aber dazu tritt die Funktion des Maklers, der auf die Produktvielfalt durch Werbung aufmerksam macht, aber auch die Interessen des Kunden, beispielsweise hinsichtlich seiner Präferenzen, vertritt.

Die Sortimentsfunktion führt dazu, dass ein Einzelhändler zusammenpassende Produkte beispielsweise einer bestimmten Qualität oder Preisklasse vertritt und damit dem Kunden seine Entscheidung erleichtert. In seiner Sicherheitsfunktion baut der Handel durch persönliche Interaktionen Vertrauen zum Kunden auf, bietet Garantien und gewährleistet eine sichere Abwicklung des Austauschs von Produkt und finanzieller Gegenleistung. Letztendlich sorgt die Kontaktfunktion dazu, dass der Kunde in direktem Kontakt ein Produkt haptisch erleben, sich dazu individuell beraten lassen und es ausprobieren kann [3].

Heute spricht man darüber, dass ein sogenannter Value in Interaction existiert, das heißt, aus den Interaktionen zwischen Händler und Kunde entsteht für den Kunden ein besonderer Wert. Es ist wertvoll für den Kunden, wenn ein Händler ihm mithilfe sogenannter Support-Services dabei hilft, Produkte zu vergleichen oder für sein Problem das am besten geeignete Produkt zu finden. Es ist auch wertvoll für den Kunden, wenn der Händler ihm hilft, durch weitere Angebote sein Problem noch besser zu lösen (Value Adding Services). Und nicht zuletzt ist es wertvoll für den Kunden, wenn er eine gute Beziehung zu seinem Händler hat und ihm vertraut. Nicht zuletzt bietet der Händler, der seinen Kunden kennt, ihm immer bessere passende Produkte an (Customizing Services) [3].

Value in Interaction hat für den Kunden besonderen Wert

Support-, Value Adding Services und Customizing Services helfen, das Kundenerlebnis weiter zu verbessern

Betrachtet man auf dieser Basis E-Commerce und stationären Handel, so zeigt sich, dass bereits im Laden noch deutlich Luft nach oben ist, auch mit digitalen Services dem Kunden die volle Breite an Wert in der Interaktion zu bieten.

Digitalisierung hält Einzug in das Geschäft des Einzelhändlers

- mit Computerkassen, die Verkäufe speichern und weiter verarbeitbar machen,
- mit einem Warenwirtschaftssystem, das das komplette Sortiment ebenso wie potenziell weitere Waren, die der Händler leicht beschaffen kann, mit ansprechenden Bildern und weitergehender Information, (zum Beispiel zu Herkunft und Eigenschaften der Produkte) zur Verfügung stellt,

- mit Kundenkarten, die über personalisierte QR-Codes oder digitale Chips verfügen
- mit großen (Touch-)Screens, die Kundenkarten ebenso wie Produktkennzeichnungen einlesen können oder sogar Produkte erkennen,
- sowie mit gesamten POS-Terminals, von Kunden bedienbaren Computern, eigenen Tablets und den Smartphones der Kunden.

Digitale Dienste unterstützen die Beratung

Die persönliche Beratung ist ein wesentlicher Vorteil des stationären Einzelhandels, denn sie unterstützt Kunden darin, das am besten zu ihm passende Produkt zu erhalten. Über digitale Dienste können mehr Menschen, auch in Selbstbedienung, mehr Beratung zu verschiedenen Produkten genießen. Seit einiger Zeit nutzen Einzelhändler hierzu das sogenannte Digital Signage: Kleine Bildschirme oder Tablets in der Nähe von Produkten bieten, auch interaktiv, nähere Produktinformationen. Über das Smartphone bieten digitale Dienste dem Kunden an, den QR-Code des Produktes einzulesen oder es einfach zu fotografieren, um damit auf die in der Warenwirtschaft gespeicherten oder auch auf im Internet verfügbare Informationen zuzugreifen.

Digital Signage
bietet dem
Kunden weitere
Produkt-
informationen

Alibaba (chinesische Supermarktkette) bietet dies in einer App zusammen mit vielen anderen Funktionen, wie Bezahlung oder individuellen Empfehlungen an. Große Screens, beispielsweise im Modebereich, erkennen Kleidung, die vor sie gehalten wird, und liefern dazu automatisch weitere passende Produkte oder Tipps für gelungene Outfits.

Derartige digitale Empfehlungsdienste schließen von einem Produkt auf ein dazu passendes. Dem Kunden helfen solche Empfehlungen. Sie sind Value-adding Services, wenn sie größere Anteile seines Problems lösen, als er vorab dachte. Auch macht es die Sortimentsfunktion des Händlers aus, zusammenpassende Produkte zu bieten. Für den Anbieter stellen die Empfehlungen zudem Cross- und Upselling-Chancen dar. So schlagen Apps oder POS-Terminals zu einem gewählten Nahrungsmittel weitere passende Produkte vor oder auch Rezepte und den passenden Wein.

Digitale
Empfehlungsdienste stellen
Cross- und
Upselling-
Chancen dar

Interessant könnte auch sein, für Empfehlungen von weiteren oder passenden Produkten, ebenso wie für Tipps oder Erfahrungen, auf Meinungen anderer Kunden zurückzugreifen. Hierzu kommt beispielsweise infrage, Kommentare zu sammeln, die zum einen auf dem Screen dargestellt und zum anderen mit in die Informationen

zum Produkt aufgenommen werden. Einfach umzusetzen wäre es, Diskussionen in sozialen Medien im Laden sowohl zu befördern als auch zum Beispiel als Twitter-Wall auf Screens darzustellen.

Ein Vorteil im E-Commerce liegt in der Größe des Sortiments. Im Geschäft des Einzelhandels kann dies ausgeglichen werden, ohne Kunden mit zu vielen Produkten und Informationen zu überlasten. Stattdessen bieten, zum Beispiel Adidas oder Timberland, auch gerade nicht verfügbare Produkte dem Kunden über Plakate, den Screen oder ein Tablet an, sodass dieser sie direkt bestellen kann.

Nicht verfügbare Produkte können dem Kunden über Plakate oder Screens angeboten werden

Im weiteren Entscheidungsprozess des Kunden machen es neue Entwicklungen der Augmented Reality, beispielsweise mit einer App von Ikea, möglich, neue Möbel in der eigenen Umgebung zu betrachten. So oder auch mit einfacheren Technologien können Produkte des Ladens in ein Foto des eigenen Zimmers oder sonstige Aufnahmen (zum Beispiel des zu Hause verfügbaren Geschirrs oder der Farbe von Wänden) eingefügt und beispielsweise über Tablet oder Screen gezeigt werden. Bereits in einigen Läden verfügbar ist die Möglichkeit, ein Foto von sich mit der neuen Kleidung zu machen und dies über zum Beispiel soziale Medien an Freunde zur Beurteilung zu versenden.

Individuelle, persönliche Betreuung durch digitale Dienste

Während der Verkäufer über persönliche Beratung punktet, liegt eine eindeutige Stärke des Onlinehandels darin, jederzeit über die komplette Übersicht aller Einkäufe sowie die irgendwann betrachteten Produkte und weitere Informationen eines Kunden zu verfügen. Damit werden sehr individuelle Empfehlungen möglich.

Eine ähnliche Individualisierung gelingt im stationären Handel mit Kundenkarten, deren QR-Code von der Kasse bei der Bezahlung sowie vom Screen oder mit dem Tablet des Händlers erkannt werden. Verbunden mit den aktuellen Produkten können digitale Individualisierungsdienste dem Händler Produkte vorschlagen, die dieser dem Kunden empfiehlt. Oder der Kunde erhält diese Empfehlungen direkt am Screen in Selbstbedienung und kann zudem seine bereits gekauften Waren überblicken. Auch das im digitalen Handel übliche Group-Filtering „Kunden, die dies kauften, kaufen auch das!“ ist mit Einkaufsdaten verschiedener Kunden möglich.

Individualisierung im stationären Handel gelingt durch Kundenkarten

Einzelhandel kann ähnliche Konfiguratoren bieten wie der E-Commerce

Für individualisierbare oder individuell zusammenstellbare Produkte, wie Fahrräder, Laufschuhe oder Küchen kann der Einzelhandel ähnliche Konfiguratoren anbieten, wie der E-Commerce. Dabei sind im Zusammenspiel mit dem Experten Verkäufer sowie der Möglichkeit, persönliche Merkmale des Kunden direkt zu erfassen, wie seine Größe oder sein Laufstil, sogar bessere Ergebnisse zu erwarten. Intelligente Umkleidekabinen vermessen den Kunden und können damit entweder die exakt passenden Größen von Kleidungsstücken anbieten oder es besteht sogar die Möglichkeit, am eigenen Avatar das Kleidungsstück zu besichtigen, ohne es anzuziehen.

Ein Trend, insbesondere im Modebereich, ist heute das Kuratieren, wie beispielsweise von Modomoto oder Zalando. Doch kombiniert mit der haptischen Erfahrung der Produkte kann es sogar noch erfolgreicher sein, Kunden gesamte Outfits oder sonstige Kombinationen anzubieten. Dies zeigte ein Experiment, das Kunden die digitale Dienstleistung anbot, vor dem Kauf und zuhause einen Fragebogen zu Präferenzen, beliebten Marken et cetera auszufüllen. Diejenigen Kunden, die anschließend zu einem abgesprochenen Termin im Geschäft des stationären Einzelhandels ihre verschiedenen und vorab von der Verkäuferin ausgewählten Outfits anprobieren konnten, waren deutlich zufriedener, als diejenigen, die sie als Paket nach Hause gesandt bekamen.

Die digitale Erfassung von Kundeneinkäufen oder auch allein eine Kundenkarte, die getätigte Umsätze sammelt, ist zudem die Basis für Bonusprogramme. Diese führen den Kunden zurück in den Laden, da er bei höheren Umsätzen auf Rabatte hoffen kann.

Digitale Dienste erhöhen die Bequemlichkeit

Digitale Dienste im Laden bieten dem Kunden Annehmlichkeiten

Bei allen Zusatzangeboten können digitale Dienste im Laden auch dafür sorgen, die Bequemlichkeit des Kunden zu erhöhen. Dazu gehören Ansätze, die bereits vor Jahren im Metro Future Store erprobt wurden, wie die Wegeführung durch größere Geschäfte, die heute beispielsweise mit dem Smartphone (zum Beispiel Sephora) erfolgen kann. Oder das Scanning von RFID-Codes von Produkten direkt am Einkaufswagen, das zu weiteren Produktempfehlungen führt oder die Wartezeiten an der Kasse verkürzt.

Bereits bekannt ist heute dagegen das Self Scanning. Amazon ermöglicht es Kunden, in seinen Läden Amazon go überhaupt nicht an eine Kasse zu müssen, sondern raffinierte Sensorik, unterstützt durch Methoden der Künstlichen Intelligenz, erkennt, welche Produkte der Kunde aus

dem Geschäft trägt und bucht diese anschließend über dessen Konto ab. Der Kunde muss sich bei Betreten des Geschäfts mit seinem QR-Code ausweisen. Über eine App könnte dies auch im kleineren Stil für kleinere Geschäfte gelingen, indem Stammkunden, ohne jedes Mal ihr Geld oder ihre Karte zücken zu müssen, Beträge direkt von ihrem Konto abbuchen lassen.

Bei Amazon go wird mithilfe eines QR-Codes das Geld vom Amazon-Konto abgebucht

Je nach Präferenz bevorzugen es manche Kunden, einen Laden nicht betreten zu müssen. Ein digitaler Dienst kann dann elektronisch die Bestellungen aufnehmen, das Picking wird von Mitarbeitern übernommen und der Kunde holt, wie beispielsweise bei Rewe, seine gepackten Tüten ab. Andere Kunden dagegen gehen gerne durch Geschäfte, beispielsweise um sich inspirieren zu lassen. Aber das lästige Nachhause-Tragen übernimmt ein Lieferdienst. Dieser kann mit digitaler Unterstützung auch, wie Kalix in Karlsruhe, verschiedenste stationäre Einzelhändler einer gesamten Innenstadt umfassen.

Ebenso wie für die persönliche Beratung gilt für alle aufgezeigten digitalen Services, dass es immer schwierig ist, den richtigen Grad zwischen gewünschter Bedienung und Selbstbedienung des Kunden zu finden. Hier ist eine Möglichkeit, dem Kunden sehr einfach über normale Chat-Dienste oder aber über eine eigene Laden-App anzubieten, genau dann in Kontakt mit dem persönlichen Berater zu treten, wenn er sich diesen wünscht. Bei manchen Diensten, wie beispielsweise der Preisgabe von individuellen Informationen, auch über bereits gekaufte Produkte, werden Datenschutzbedenken auftreten, auf die sorgsam eingegangen werden sollte. Gerade wenn der eigene Kleiderschrank oder eine Größenempfehlung potenziell über einen groß einsehbaren Screen angezeigt wird, ist zu berücksichtigen, dass dies nicht jeder Kunde will.

Chat-Dienste oder eine App helfen herauszufinden, wann der Kunde sich Beratung wünscht

Für andere digitale Angebote, wie die Kunden-zu-Kundenberatung muss sich der Einzelhändler fragen, warum Kunden sich zusätzlichen Aufwand machen sollten, und deshalb Anreize, wie Rabatte oder Ähnliches bieten. Insgesamt gilt es immer in der Lage zu sein, auf unterschiedliche Präferenzen unterschiedlicher Kunden reagieren zu können.

Digitale Dienste in der Customer Journey

Für Einkaufsprozesse hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass es sich hier nicht um einen Prozess des Anbieters handelt, der den Kunden mit seinen Maßnahmen durch verschiedene Phasen, wie eine Aufmerksamkeit

oder einen Wunsch zum Kauf leitet. Stattdessen wird der Kunde als aktiver Partner gesehen, der auf unterschiedlichsten Wegen immer anders und individuell agiert. Man kann diese Wege als Customer Journey [4] bezeichnen, auf der ein Kunde eine Reihe von Kontaktpunkten mit einem – aber auch vielen anderen Anbietern hat.

Eine Customer Journey, die konsequent aus Kundensicht gedacht ist, umfasst bis zum Kauf als erste Phase die Awareness: Ein Problem wird erkannt, eine Idee entsteht, eine Situation tritt auf oder der Kunde wird von etwas, das zum Beispiel ein Produkt sein kann, inspiriert. Weiter geht es mit der Consideration, es werden verschiedene Alternativen der Lösung, von Produkten oder eigenen Aktivitäten erwogen und gegenübergestellt.

Heute ist dabei die typische Abfolge von Produkt- und Anbieterauswahl nicht mehr so klar wie früher. Beim typischen traditionellen Einkauf musste sich der Kunden häufig als erstes für einen Anbieter, eben einen stationären Einzelhändler, entscheiden und dort für ein passendes Produkt. In Zeiten des Internets wird häufig die Produktentscheidung als erstes gefällt und dann ein Anbieter gewählt, bei welchem man dieses erwirbt. Allein große Plattformen wie Amazon sind heute für viele Kunden noch ein Anbieter, den sie wählen, um dort fast jedes Produkt sehr bequem, beispielsweise mit dem One-Click-Prinzip, kostenfreier Lieferung und völlig unproblematischer Problembehebung und Rückgabe zu erhalten.

Kunden
entscheiden sich
häufig zunächst
für einen Artikel
und suchen
dann das beste
Angebot

Customer Journeys hängen stark davon ab, welche Art der Kaufentscheidung ein Kunde trifft. Klassisch wird hier zwischen extensiven, limitierten, habitualisierten und impulsiven Kaufentscheidungen unterschieden. Extensive Kaufentscheidungen haben gewöhnlich längere Phasen der Consideration, denn das Produkt, um das es geht, ist sehr teuer oder für den Kunden sehr wichtig: Ein Auto, eine Reise, oder das Geschenk für einen guten Freund. Impulsive Kaufentscheidungen betreffen eher niedrigpreisige Produkte, die, ohne viel nachzudenken, emotional und spontan erworben werden. Habitualisiert entscheiden sich die Kunden immer für dasselbe Produkt. Bei der limitierten Kaufentscheidung findet die Entscheidung aufgrund einer Art Trigger zwischen Produkten aus einem Preferred Set statt.

Dazu tritt, aufgrund der ständigen Verfügbarkeit von Informationen rund um Produkte über das Internet, wo und wann eine Awareness auftritt sowie wann und wie sie weiter in eine Consideration-Phase geleitet wird.

Man kann hier Ad-hoc-Bedarfe, von schwelenden Bedarfen, immanenten Bedarfen und Regelbedarfen unterscheiden. Ad-hoc-Bedarfe treten plötzlich und in bestimmten Situationen auf und wollen dann auch rasch, mit limitiertem Aufwand, befriedigt werden. Heute ist dies problemlos möglich, auch wenn der Bedarf nach einem neuen Rasierer nachts auf dem Sofa entsteht.

Man unterscheidet zwischen Ad-hoc-, schwelenden, immanenten und Regel-Bedarfen

Schwelende Bedarfe sind zwar irgendwie wahrgenommen aber vage und sie werden in einer nicht dringenden Consideration langsam in Produktwünsche umgewandelt. Immanente Bedarfe entstehen aus einem Produkt oder einem Anreiz, den man sieht, von selbst – zuvor war höchstens unterschwellige Awareness vorhanden. Für Regelbedarfe fordert der Mensch, um sich kognitiv zu entlasten, eine Routine. Diese wird nur ungerne und schwer geändert. Wenn es gelingt, entsteht häufig eine neue Routine. Es lohnt sich daher Kunden, die regelmäßig im Geschäft des Einzelhändlers habitualisiert oder limitiert Produkte erwerben, mit Diensten aus dem Abschnitt „Digitale Dienste im Geschäft des Einzelhändlers“ den Einkauf möglichst bequem und angenehm zu gestalten.

Die Customer Journey erfolgt durch unterschiedlichste Kanäle und Medien, online und offline. Man sieht ein Plakat, einen Fernsehspot, ein Banner oder eine Facebook-Story, man erhält eine E-Mail mit aktuellen Angeboten oder sieht einen Freund mit einem interessanten Produkt, man bedient bei Ad-hoc-Bedarfen die Suchmaschine oder geht zur Inspiration in die Stadt, man sucht gezielt den Laden eines Einzelhändlers auf oder besucht die Website einer Marke oder eines Internethändlers.

Customer Journey erfolgt über unterschiedliche Kanäle

Dabei wechselt ein Kunde gewöhnlich während seiner Reise den Kanal mehrmals. Eine besondere Form dieses Wechsels für diesen Beitrag ist derjenige zwischen Onlinemedien und dem Geschäft des stationären Einzelhändlers. Dieser wird als Showrooming und umgekehrt als Webrooming bezeichnet. Erstere Bezeichnung entstammt einer frühen Beobachtung, dass Best Buy, eine Kette für Unterhaltungselektronik sowie Computer et cetera immer mehr den Showroom für Amazon darstellte. Man probiert Produkte bei Best Buy aus und bestellt dann bei Amazon.

Showrooming bezeichnet daher, wenn Kunden die Vorteile der persönlichen Beratung, des Anfassens und Ausprobierens im stationären Einzelhandel nutzen und dann zum kostengünstigeren oder bequemerem Onlineeinkauf wechseln. Obwohl dieses Phänomen natürlich in Kreisen

Beim
Webrooming
werden online
Informationen
gesucht und im
Einzelhandel
gekauft

des stationären Einzelhandels als sehr problematisch diskutiert wird, ist es empirisch tatsächlich seltener anzutreffen als das umgekehrte Webrooming, das derzeit sogar zunimmt [5]. Im Webrooming sammeln Kunden umfangreiche Informationen im Internet, um dann, gut informiert und mit einigen Alternativen im Sinn, in die Stadt zum Einzelhändler gehen.

Tatsächlich ist es hierfür heute ein wesentlicher Grund, dass Kunden den stationären Einzelhandel unterstützen wollen. Abgesehen davon, dass sie die persönliche Beratung und die haptische Erfahrung schätzen oder sicher sein wollen, das Produkt direkt nach Hause tragen zu können. Bestimmte immer häufiger anzutreffende Produkteigenschaften befördern dabei die Position des stationären Einzelhandels. Das Vertrauen in bestimmte Produktqualitäten beispielsweise wird über einen persönlichen, bekannten Berater gestärkt. Erfahrungseigenschaften können allein über Ausprobieren bewertet werden.

Digitale Dienste
im Einzelhandel
müssen
Webrooming
fördern und
Showrooming
verhindern

Um die Position des stationären Einzelhandels in der Customer Journey zu stärken, müssen digitale Dienste das Webrooming befördern, Showrooming aber tunlichst verhindern und den Kunden online oder offline inspirieren sowie ab und zu Signale setzen, die Entscheidungen beschleunigen [6].

An Technologien sollte der stationäre Einzelhändler auf irgendeine Art auch online präsent und erreichbar sein: über soziale Medien, Chat oder Messenger-Dienst, als mobile App oder mit einer eigenen Präsenz. Inwieweit dies ein aufwendiger Online-Store sein muss, wird im Folgenden an geeigneter Stelle diskutiert. Für mobile Dienste, beispielsweise über eine eigene oder als Partner einer Städte-App, helfen Location-based-Services über WLAN oder Beacons, Informationen mit Standorten von Menschen zu verknüpfen. Beziehungsweise diejenigen Menschen, die einen bestimmten Ort erreichen, mit spezifischen Informationen zu versorgen.

Webrooming fördern: vom Web in die Stadt

Beginnt die Suche nach Produkten des Kunden im Internet, so kann der stationäre Einzelhandel dann den Kunden noch gewinnen, wenn ein Ad-hoc- oder schwelender Bedarf eine gründliche Informationssuche mit persönlicher Beratung und/oder der Möglichkeit, Produkte zu sehen, berühren und auszuprobieren, bedingt.

Damit der Kunde dann in dem eigenen Laden ankommt, sollten digitale Dienste dazu beitragen, dass ein Anbieter auch im Internet präsent ist,

sodass der Kunde ihn überhaupt in Erwägung zieht. Eine Chance ist hier, sich dem heute fast einzigen Anbieter anzuschließen, der für viele Kunden die regelmäßige Anlaufstelle für fast alle Produktbedarfe ist: Amazon. Mit Amazon steigt der stationäre Handel in das Onlinegeschäft ein. Amazon Marketplace ermöglicht ihm aber auch, Kunden nach der Suche online in seinen Laden zu holen.

Es ist wichtig für Einzelhändler, im Internet auffindbar zu sein

Viele, gerade jüngere und kleinere Unternehmen sind dagegen sehr stark darin, über Instagram- und Facebook-Auftritt und -Stories durchweg für ihre Kunden präsent zu sein. Sie erzählen Geschichten zu ihren Produkten, stellen regelmäßig Neuzugänge vor oder präsentieren die Produkte in ihrem Verwendungsumfeld. Dabei helfen Social-Media-Management-Planungstools, wie Agora Puls oder Facelift. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Kunde einem stationären Einzelhändler seiner Stadt in sozialen Medien folgt, ist nicht gering – vor allem, wenn die Händler der Innenstadt sich gegenseitig liken und gegenseitig aufeinander verweisen oder wenn Influencer für den eigenen Laden gewonnen werden.

Social Media hilft dabei, als Unternehmen für den Kunden präsent zu bleiben

Geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein Kunde bei einer normalen Suche nach einem Produkt über eine Suchmaschine auf die Onlinepräsenz eines kleineren Händlers verwiesen wird. Abgesehen von ihren Vorteilen allein aufgrund ihrer Größe kennen Onliner, wie Zalando oder Amazon, auch alle Tricks der Suchmaschinenoptimierung und können es sich leisten, gezielt Werbung bei bestimmten Suchen zu schalten. Die eigene Onlinepräsenz ist vor allem dann geeignet, wenn Kunden nach einem Besuch im Laden oder dem Kontakt über soziale Medien noch weitere Informationen suchen.

Auch große Anbieter wie Westwing gestalten daher ihre Onlinepräsenz als Bestandteil des sogenannten Omni-Channeling. Im Omnichannel-Management sind alle Kanäle des Unternehmens miteinander verwoben und verweisen aufeinander. So kann der Kunde beispielsweise nach einer Suche im Onlineshop seinen gefüllten Warenkorb in der App mit in den stationären Laden nehmen und dort weitersuchen. Über die Customer Journey hinweg verschmelzen im Idealfall die realen und virtuellen Erfahrungen, sodass der Kunde nicht mehr genau sagen kann, welche Inspirationen und Informationen er wo und wann erhalten hat. Man bezeichnet dies als den modernen No-Line-Einkauf [7]. Bei anderen Anbietern findet der Kunde online QR-Codes, die er ausdrucken und in den Laden bringen kann, wo er dafür Rabatte erhält. Oder es wird online ein Beratungstermin im Geschäft vereinbart. Große, finanzstarke Handelsketten wie das chinesische Alibaba implementieren umfangreiche

Beim Omnichannel sind die verschiedenen Kanäle des Unternehmens miteinander verwoben

Spiele, in denen Kunden beispielsweise mit Augmented Reality und einer App auf ihrem Smartphone vor Ort im Laden durch das Einfangen von Objekten, Punkte und damit Rabatte einsammeln können.

Auf Präsenz beim Kunden, Vertrauen und die eigene Beratungskompetenz bauen auch digitale, auf klassischen Messengern oder Chats basierende Dienste der stationären Einzelhändler. So bieten beispielsweise Apotheken an, über WhatsApp mit ihnen in Verbindung zu treten. Sie beraten online und die Kunden können entweder direkt über diesen Kanal oder auf der Website ihre Bestellungen aufgeben und diese zu einem festen Zeitpunkt, ohne warten zu müssen, abholen (Click and Collect). Diese Möglichkeit, langes Warten zu vermeiden, nutzen heute auch schon Bäckereien, bei denen der Kunde online seine Brötchen vorbestellen und bezahlen kann und diese dann nur noch fertig verpackt abholt.

Die Verfügbarkeit
eines Produkts
online zu prüfen,
motiviert den
Kunden vor Ort
zu kaufen

Ein Hindernis, in die Stadt zu gehen oder aus dem Internet in die Stadt zu wechseln, ist es, wenn dem Kunden während seiner Recherche im Internet kein geeigneter stationärer Anbieter einfällt oder wenn er nicht weiß, ob der, den er kennt, das Produkt vorrätig hat. Viele Ketten bieten für Letzteres an, die Verfügbarkeit in Stores digital zu prüfen. Ein digitaler Dienst für gesamte Innenstädte ist die App Einkaufshelden, die in einem Chat den Kunden mit allen Einzelhändlern der Stadt verknüpft. Der Kunde fragt dann die Stadt, ob sie bestimmte Produkte hat und derjenige Einzelhändler, der helfen kann, meldet sich und kann bereits online mit einer weiteren Beratung beginnen.

Soziale Medien, von Instagram-Stories bis zu Chat-Beratungen, setzen gezielt auf die Stärke des stationären Einzelhandels, persönlich zu beraten und damit soziale Beziehungen zu ihren Kunden aufzubauen. Egal wie und wo, es ist für den stationären Anbieter immer von Vorteil, wenn der Kunde ihn als geeigneten Partner zur Lösung seiner Probleme im Kopf hat. Das gelingt als fachlich ausgezeichnete Berater, zum Beispiel für Produktklassen, wie in der Apotheke, oder für Bücher. Oder der Anbieter hat sich für bestimmte Werte, wie Nachhaltigkeit oder für bestimmte Problemlösungen oder auch Stile über unterschiedliche Produktklassen positioniert: beispielsweise als Concept Store.

Soziale
Beziehungen
zu potenziellen
Kunden
erhöhen die
Kaufbereitschaft

Eine soziale Beziehung zu potenziellen Kunden aufzubauen, wo möglich (digital) präsent und gut erreichbar zu sein, ist bei Regelbedarfen und Produkten, die als homogene Güter weder angefasst noch genauer geprüft werden müssen, fast die einzige Chance, den Kunden aus dem Internet in die Stadt zu holen. Vor allem da der E-Commerce eine Rücksendung heute sehr einfach macht.

Ebenfalls schwierig dürfte das Webrooming bei impulsiven Entscheidungen oder Ad-hoc-Bedarfen sein, die den Kunden als erstes in das Internet leiten und die dann einfach und schnell, zum Beispiel limitiert, lösbar sind. Die einzige Chance ist es dann, wie im folgenden Abschnitt beschrieben, in der Stadt geschickte Anreize zu setzen, damit schwelende oder immanente Bedarfe dort geweckt werden.

Digitale Dienste bieten Inspiration und setzen Signale

Wie der Marktschreier oder das Schaufenster bieten digitale Dienste heute Möglichkeiten, Kunden in den Laden zu locken. Allerdings können diese sehr viel gezieltere Anreize setzen, die beispielsweise individualisiert oder auf besondere Angebote des eigenen Ladens gerichtet sind.

Digitale Dienste sollen Anreize bieten und den Kunden in den Laden locken

Derartige Anreize können limitierte Entscheidungen beschleunigen, sie wecken schwelenden oder immanenten Bedarf oder verführen den Kunden zu einem impulsiven Kauf. Dabei gilt es, den überall und immer verfügbaren Onlineanreizen zuvorzukommen oder einfach besser, das heißt persönlicher und direkter zu sein.

Eine schon häufig diskutierte und in einigen Städten schon prototypisch umgesetzte Form der direkten Ansprache von Kunden basiert darauf, dass sie beim Vorbeilaufen an einem Geschäft über Beacons mit ihrem Smartphone auf besondere Angebote aufmerksam gemacht werden [8]. Raffiniert ist dann beispielsweise, wenn diese Angebote potenzielle Situationen der Kunden antizipieren, und Gummistiefel anbieten, wenn es zu regnen beginnt.

Anspruchsvoller sind Lösungen, die den individuellen Kunden erkennen und ihm beispielsweise passende Produkte zu bereits erworbenen in einer Sonderaktion anpreisen: Die Schuhe, die zu ihrem Kleid passen, sind heute für sie reduziert.

Auch interaktive Schaufenster bilden zum einen die Brücke zwischen Stadt und Laden, sie ermöglichen aber auch, jenseits von Öffnungszeiten, in der Stadt einzukaufen. Interaktive Schaufenster verfügen über große Screens, die in der Lage sind, den davor stehenden Menschen in Bezug auf Größe, Geschlecht oder weitere Merkmale zu erkennen und auf Gestensteuerung zu reagieren. So können passende Produkte angeboten werden und man kann sich durch das Angebot des Ladens navigieren. Über QR-Codes, die den Kunden einscann, kann er zudem sehr einfach (zum Beispiel H&M) von draußen über die App des Geschäftes einkaufen.

Interaktive Schaufenster ermöglichen es, auf die individuelle Person zu reagieren

Von der Lebensmittelkette Tesco stammt die Idee, Kunden in Warte-situationen zu inspirieren und zu einem Kauf zu bewegen. Tesco hat in U-Bahn-Stationen in Japan die Wände großflächig mit Abbildungen von Lebensmittelregalen versehen. Jedes Produkt in diesem Regal ist mit einem QR-Code gekennzeichnet, sodass der Kunde diesen einscannen und damit direkt bestellen kann. Die Ware holt er dann ab oder lässt sie liefern. Auch in anderen besonderen Umgebungen, in denen man sich aufhält, aber nicht durchgehend mit etwas beschäftigt ist, sind derartige Angebote denkbar. Beispielsweise auf dem Spielplatz könnte eine attraktive, gut sichtbare und einfach bedienbare Darstellung von Kinderkleidung den Vätern die Gelegenheit geben, direkt eine neue Hose für das Kind zu kaufen. Denn beginnt der Vater eine diesbezügliche Suche auf seinem mobilen Endgerät, dann ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass er für die Stadt verloren ist.

Showrooming vermeiden: den Kunden an sich binden

Im Showrooming taucht der Kunde im Laden auf, um beispielsweise bei Awareness eines schwelenden und komplexen Bedarfs nach Inspiration zu suchen. Oder um sich bei einem Bedarf, den er rasch bedienen möchte oder für den er bereits verschiedene Alternativen kennt, zusätzliche Beratung einzuholen und Produkte anzufassen.

Auf ersteren Fall sind heute zunehmend Geschäfte ausgerichtet: Sie nennen sich beispielsweise Concept Stores, weil alle ihre Produkte einem Stil folgen oder ein Problem lösen. Auch die zunehmende Ausrichtung von Läden auf einen Erlebniskauf regt Kunden zu einem frühen Besuch in ihrer Customer Journey an. Angesichts der heutigen Fülle an Angeboten ist es von Kundenseite bei eher extensiven Entscheidungen verständlich, dass sie nicht in einem Besuch des Ladens direkt über die Consideration in den Kauf gelangen. Um daher, in der Situation, in der der Kunde den Laden ohne Kauf verlassen möchte, die eigentlich positive Beziehung nicht zu stören, ist es sinnvoll, als digitalen Dienst anzubieten, dass der Kunde zuhause in aller Ruhe den Onlineshop des Anbieters konsultiert und dann dort bestellt.

Oder ein im Laden verfügbares POS-Terminal oder Tablet ermöglicht dies dem Kunden direkt dort. Eine gemütliche Ecke mit Sofa und Kaffee, in die er sich zurückziehen kann, vereinfacht eine solche Lösung. Bei Fragen, beispielsweise zu den Unterschieden des eigenen Angebots zu einem eines anderen Anbieters, kann der Verkäufer zur Verfügung stehen. Verlässt der Kunde den Laden und ein eigenes Onlineangebot existiert nicht, so ist ein sehr einfacher digitaler Dienst, dem Kunden, nach dessen

Zustimmung, eine Mail mit dem oder den betrachteten Produkten zu schicken, auf die er lediglich antworten muss, um sie zu bestellen. Ein zusätzlicher Rabatt-Code für den Onlineshop oder ein Rabatt bei E-Mail-Bestellung erhöht die Wahrscheinlichkeit des späteren Kaufs.

Typisch ist aber auch die andere Situation, in der der Kunde kurz vor einem Kauf unter einem Vorwand den Laden verlässt, um das Internet zu konsultieren, ob das Produkt nicht online besser oder günstiger verfügbar ist. Er ist dann eigentlich am Ende seiner Consultation-Phase und entschlossen, ein bestimmtes Produkt zu erwerben, tut das aber nicht beim Handel. Ein digitaler Dienst im Handel wäre hier, dem Kunden direkt anzubieten, diese Suche und diesen Vergleich gemeinsam am Tablet des Verkäufers durchzuführen. Ist das Produkt im Internet tatsächlich günstiger erhältlich, so kann der Händler überlegen, ob er entsprechende Rabatte geben kann. Auch sonstige Konditionen, wie beispielsweise das Rückgaberecht, sollte der stationäre Händler ähnlich wie der Onlinehändler gestalten.

Ein digitaler Dienst kann erkennen, ob ein Produkt im Internet günstiger ist und darauf reagieren

Natürlich sind hier manche Branchen schwieriger als andere, da beispielsweise Modemarken auf ihre Marktpreise – im stationären Verkauf und auch im Internet achten. In einer Branche, die es dem stationären Einzelhandel schwer macht, mit Onlinepreisen mitzuhalten, muss der Händler sich gegebenenfalls neu positionieren. Er kann beispielsweise umfassende Dienstleistungen zum Heimwerker-Angebot vorsehen, er kann nicht einzelne Produkte (wie Wolle), sondern gesamte Problemlösungen (Wolle, Strickanleitung und Stricknadel(-verleih)), mit der entsprechenden Unterstützung nach Kauf (Notruf für fallen gelassene Maschen) anbieten.

Für eine Beurteilung, ob es für den Handel sinnvoll ist, Beratungsgebühren für den Fall zu erheben, indem der Kunde nicht kauft, liegen noch zu wenige Erfahrungen vor. Es mag sein, dass Kunden dies als Freibrief dafür sehen, im Geschäft nicht mehr einzukaufen. Es mag auch sein, dass der Handel sich damit langfristig eher als Berater statt als Ort des Übergangs von Waren positioniert und den Kunden zum Abschluss seiner Beratung vor Ort durch eine Onlinebestellung leitet. Die bestellte Ware kann der Kunde sogar wieder bei ihm abholen. Langfristig kann damit Platz für Lagerung und entsprechendes Personal gespart werden.

Digitale Dienste für Service und gute Kundenbeziehungen

Produkte müssen nach dem Kauf den Value of use haben, den der Kunde sich erhofft hat

Service für den Kunden bedeutet, ihm diejenigen Produkte, aber auch Dienstleistungen zu vermitteln, die sein Problem lösen oder sein Leben verbessern. Die Dienstleistungstheorie [3] sagt dazu, dass Produkte und Dienstleistungen nach ihrem Kauf den Value in use aufweisen müssen, den der Kunde sich erhofft hat. Das heißt, es kommt darauf an, dass ein Produkt bei seinem Einsatz einen Wert entfaltet. Lebensmittel, Getränke, gutes Geschirr, Kerzen, Dekoration, Tisch und Stühle verschaffen dem Kunden den Wert, zuhause mit Freunden einen schönen Abend zu verbringen. Ein Bett, Pyjama, Kissen, Bezüge und ein besonderes Aromaöl führen zu dem Wert eines gesunden Schlafs.

Einzelhändler sollte auch nach dem Kauf weiterhin zur Verfügung stehen

Sowohl eine gute Beratung durch den Einzelhändler als auch die gute Problemlösung für den Kunden tragen zu einer guten Beziehung bei [9]. Diese wiederum ist, wie aufgezeigt, an vielen Stellen der Schlüssel dazu, den Kunden nicht an den E-Commerce zu verlieren. Denn eine gute Beziehung zeichnet sich durch Zufriedenheit, Vertrauen und Kommitment des Kunden aus. Der stationäre Einzelhändler kann nun, über die produktbezogene Beratung im Laden und über die Betreuung in der Customer Journey hinaus, diese Beziehung stärken: Indem er dem Kunden auch nach dem Kauf immer zur Verfügung steht, mit Aktionen und Aktivitäten um die Problemlösung herum sowie dadurch, dass er den Kunden in seine eigenen Planungen für gute Angebote einbezieht.

Service vor und nach dem Kauf

Der stationäre Einzelhändler sollte dem Kunden (digital) als Partner zur Verfügung stehen, wann immer dieser ihn braucht. Wie beispielsweise in einem Chat oder einer Facebook-Kommunikation. Denn Shoppen fängt vor dem Einkauf an. Die App Einkaufshelden sieht vor, auch lediglich ein Problem oder einen noch mit keiner Produktidee versehenen Bedarf in die Stadt zu kommunizieren. Händler beschäftigen sich dann im Chat beispielsweise damit, ein Geschenk für die Tochter vorzuschlagen und zu diskutieren. Die gute Beratung und persönliche Betreuung dürfen dann natürlich im Geschäft nicht abreißen.

Wenn die eigenen Produkte zu bestimmten Themen oder Assoziationen des Kunden gehören, kann sich der stationäre Anbieter in Communities, Foren oder in Apps positionieren, in denen potenziell ein Bedarf plötzlich auftritt oder diskutiert wird. So passt beispielsweise der Lebensmitteleinzelhandel zu einer digitalen Koch-Community, in der die digitalen Rezepte zu einer Bestellung und dann einer Abholung im

Geschäft führen. Hierzu gehört das Prinzip search global – find local. Beispielsweise haben sich auch kleinere Druckereien in einem Netzwerk zusammengefunden, sodass man von unterschiedlichen Standorten aus seine Drucke bestellen kann und diese jeweils von der lokalen Druckerei ausgeführt werden.

Zukünftig ist auch ein digitaler Dienst vorstellbar, der es Kunden ermöglicht, Fotos von Produkten zu machen, die sie an einer anderen Person oder in ihrem Umfeld sehen und die sie gerne für sich hätten. Denn diese Form der Awareness ist durchaus nicht selten. Als innovative Technologie hierzu passt das Reverse-Image-Search zum Beispiel von Google, das mit diesem Foto passende Angebote im Internet finden kann. Es fehlt der Übergang zum stationären Anbieter, der eventuell über search global – find local ermöglicht werden kann. Bis dahin ist es ein guter digitaler Dienst, wenn der stationäre Einzelhandel es dem Kunden auch ermöglicht, seine Fotos digital an ihn zu senden: Von gewünschten Produkten oder von Produkten, die er besitzt und zu denen ein neues Produkt passen soll.

Kunden können Fotos an Einzelhändler schicken und um Beratung bitten

Nach einem Kauf bieten sich Dienste an, die den Kunden in seiner Nutzung von Produkten begleiten, sich beispielsweise per Mail nach Problemen erkundigen oder auf im Internet verfügbare (Lern-)Videos zu einer bessern Nutzung oder auf Anwendungsbeispiele verweisen.

Trotz verschiedener rechtlicher Probleme ist auch der Dash-Button von Amazon vom Prinzip her eine gute Idee. Wie kann man es Menschen ermöglichen, an regelmäßige Bedarfe nicht mehr denken zu müssen, sondern diese ganz bequem beschaffen zu können? Den Dash-Button musste man lediglich drücken, um ein bestimmtes Produkt in einer bestimmten Menge erneut zu erhalten. Für Supermärkte lebt von Zeit zu Zeit immer einmal wieder die Idee auf, lernende digitale Einkaufslisten für Kunden als Dienstleistung anzubieten. Aufeinander folgende Einkäufe werden in dieser Liste automatisch miteinander verglichen, sodass sich daraus Vorschläge für den nächsten Einkauf ergeben. Auch mit Abonnements wird experimentiert: beispielsweise für Socken. Die perfekte digitale Lösung ist noch nicht gelungen.

Der umfassendste Service: Kundenprobleme lösen

Verschiedene, über soziale Medien angestoßene und dort begleitete Aktionen im Laden unterstützen Kunden in ihrer Problemlösung und ihrer Produktnutzung. Gleichzeitig stärken sie die Beziehung und fördern persönlichen, sozialen Kontakt. Beispiele sind:

Aktionen aus sozialen Medien unterstützen Produktnutzung

Es ist eine nachhaltige Mode, Produkte zu teilen und sie nicht mehr zur alleinigen Nutzung besitzen zu wollen. Oder Produkte, die einem nicht mehr gefallen, oder die man nicht benutzen möchte, mit jemand anderem zu tauschen. Warum nicht den Laden für einen Tag als Tauschbörse öffnen oder das Teilen von Produkten unterstützen?

Es ist wichtig, die Kunden in ihrer Problemlösung abzuholen

Es gibt zu fast jedem Hobby und zu jedem Problem eine internetgestützte Community. Warum nicht zusätzlich den sozialen Austausch zu einem Thema im eigenen Laden fördern? Zusätzlich können Vorträge zum Beispiel zu nachhaltigen Putzmitteln oder auch eine Putzparty den Zusammenhalt zwischen Kunden und zum eigenen Geschäft stärken.

Viele Menschen lösen heute Teile ihrer Probleme selbst. Sie handarbeiten, heimwerken, reparieren – Do it yourself. Warum nicht im Autohandel eine Lernwerkstatt für Kunden oder Reparaturstationen einrichten? Oder der Concept Store zu stilvollem Leben bietet Kunden an, zu lernen, wie man Blumentöpfe aus Beton herstellt.

Manchmal ist es für Kunden schwierig, sich die Situation, für die sie sich das Produkt zur Problemlösung dachten, während des Kaufs vorzustellen. Viele Geschäfte bieten hier an, das Produkt zur Probe mitzunehmen. Ein innovativer Ansatz für die Situation „Stilvoll Ausgehen“ lädt Kunden zu einem Abend mit Dinner und anschließendem Tanz ein – mit der Besonderheit, dass der Kunde über OCR-Codes alle Produkte, die er sieht, benutzt und selber trägt, direkt bestellen kann.

Kooperationen mit anderen Einzelhändlern können sich als sinnvoll erweisen

Wenn sich die verschiedenen Einzelhändler einer Stadt in Kooperationen zusammenschließen, ist es ein guter digitaler Dienst, gemeinsam Kundeprobleme komplett zu lösen oder aufeinander zu verweisen. Dies macht es dem Kunden leicht, verschiedenste, zusammen gehörige Produkte in der Stadt zu finden und dazu nicht mehr auf das Internet zurückzugreifen.

In einer einfachen Lösung kann hierzu ein Chat genutzt werden, mit dem der Modeladen bei verschiedenen Schuhläden nachfragt, ob sie Schuhe im Geschäft haben, die zum gekauften Kleid passen. Ein Angebot von Rabatten beim weiteren Kauf in der Stadt oder eine gemeinsame Lieferung kann den Service ergänzen. Vielleicht hat ein Händler sogar Beispiele des Sortiments eines anderen bei sich verfügbar und regt einen Kauf direkt in seinem Laden an oder er bestellt entsprechende Produkte bei seinem Kollegen vor.

Gemeinsam Probleme lösen

Wenn man ganz ehrlich ist, dann liegen die Probleme von Kunden und die des Einzelhändlers sehr nah beisammen. Dient das Sortiment des Einzelhändlers zusammen mit seinem Service möglichst gut dazu, dem Kunden dabei zu helfen, sein Leben zu verbessern, dann haben beide ihre Probleme gelöst.

Die Betriebswirtschaftslehre regt daher dazu an, dass Anbieter ihr Angebot an den Kunden zusammen mit ihm entwickeln und verbessern. Das gilt vor allem für neue Ideen, die der Anbieter hat: für Innovationen. Das Prinzip nennt sich daher Open Innovation [10]. Eine Open Innovation beginnt mit Fragen an den Kunden, wie es aus der normalen Marktforschung bekannt ist. Sie lädt aber den Kunden auch dazu ein, gemeinsam neue Lösungen, neue Services oder neue Ideen für das Sortiment zu entwickeln.

Anbieter sollten das Angebot zusammen mit den Kunden entwickeln und verbessern

Über soziale Medien können Kunden sehr gut erreicht werden. Es ist dann einfach, auch einmal Fragen einzustreuen. Zum Beispiel danach, ob man die Weihnachtseinkäufe schon abgeschlossen hat, oder noch weitere Geschenke benötigt. Oder nach dem eigenen Geschmack oder, besser, nach dem von möglichst vielen Freunden: Welche Farbe der neuen Kollektionen gefällt besser?

Als nächste Stufe ist es für den Händler wichtig herauszufinden, was genau der Kunde mit seinen Produkten macht, welche Probleme sie für ihn lösen und welchen speziellen Wert der Kunde sich mit ihnen verspricht. Ist es der nachhaltige Lebensstil oder eher die soziale Anerkennung, die zu umweltfreundlichen Produkten führt? Werden aus neuen Vasen oder Kerzen Geschenke oder richtet der Kunde seine eigene Wohnung ein? Vielleicht bietet der Einzelhändler zu besonderen Anlässen Kunden die Möglichkeit, eigene Fotos auf einer sozialen Plattform beizutragen. Oder er nutzt Aktionen in seinem Laden, um mit Kunden ins Gespräch zu kommen. Hier können moderne Methoden des Design Thinking dem Einzelhändler Anregungen geben. Zudem stärkt sich potenziell der Kontakt zwischen den Kunden, was zu einem Gefühl der Gemeinschaft oder Community untereinander und mit dem Einzelhändler führt.

Was erhofft sich der Kunde von dem Produkt?

Größere Unternehmen nutzen schon seit einigen Jahren digitale Plattformen für Wettbewerbe, in denen Kunden neue Produkte selber erfinden. MacDonalds, beispielsweise, hat dabei nicht nur Tausende Ideen für neue Burger erhalten, sondern gleichzeitig wurde abgestimmt, welcher den meisten Kunden am besten gefällt. Die Erfindung von neuen

Services für einen Einzelhändler muss nicht Tausende von Kunden auf einer teuren digitalen Plattform zusammenführen. Es geht auch kleiner, beispielsweise über einen Aufruf bei Facebook oder Instagram. Allerdings bietet sich ein kleiner Wettbewerb, ein bisschen Gaming, als Ergänzung an, damit Kunden einen Anreiz haben, sich mit dem Problem des Händlers zu beschäftigen.

Zusammenarbeit
zwischen
Unternehmen
und Kunden
verbessert die
Kundenbindung

Gemeinsam mit dem Kunden neue Ideen für das Sortiment oder für Services zu entwickeln, hat den positiven Nebeneffekt, dass sich potenziell auch die Beziehung zwischen Kunde und Einzelhändler verbessert. Denn der Kunde fühlt sich ernst genommen und für den Anbieter wichtig, wenn er zu seiner Meinung und seine Präferenzen beitragen kann.

Fazit

Vorliegender Beitrag hat, Schritt für Schritt, das magische oder Bermuda-Dreieck zwischen drei wichtigen Komponenten erarbeitet, die es dem stationären Einzelhandel ermöglichen, seine Position zu stärken.

1. **Der Service.** Ein guter Einzelhandel ist heute nicht dazu da, Produkte zu verkaufen, sondern dazu, dem Kunden dabei zu helfen, seine Probleme zu lösen oder sich in seinem Leben besser zu stellen. Das beginnt früh in der Customer Journey (vgl. Abschnitt „Digitale Dienste in der Customer Journey“) und setzt sich im Laden (vgl. Abschnitt „Digitale Dienste im Geschäft des Einzelhändlers“) sowie rund um den Kaufherum (vgl. Abschnitt „Digitale Dienste für Service und gute Kundenbeziehungen“) fort.
2. **Die Beziehung.** Ein guter Service führt zu einer besseren Beziehung zwischen Kunde und Einzelhändler. Das Ziel des Einzelhändlers ist es hier, dem Kunden ein unterstützender Partner zu sein, der ihn und seine Bedarfe individuell kennt (vgl. Abschnitt „Digitale Dienste im Geschäft des Einzelhändlers“). Dabei sollte der Einzelhändler dem Kunden als der beste Ansprechpartner präsent sein, wenn dieser ihn braucht (vgl. Abschnitt „Digitale Dienste für Service und gute Kundenbeziehungen“), auch wenn das Internet gerade näher ist (vgl. Abschnitt „Digitale Dienste in der Customer Journey“).
3. **Der Kontakt.** Eine gute Beziehung führt dazu, dass der Kunde, von wo auch immer, den Kontakt zum Einzelhändler sucht. Die Dienstleistungstheorie beschreibt das so, dass ein Interaktionsraum zwischen Kunde und Einzelhändler entsteht, ohne den keine

Dienstleistung möglich ist. Der Einzelhändler sollte immer versuchen, Interaktionsräume zu eröffnen und zu erhalten. Denn erst, wenn Kunde und Einzelhändler in Kontakt sind, hat der Einzelhändler die Chance, sich durch guten Service zu positionieren.

Für einen guten Service im Geschäft des Einzelhändlers ebenso wie durch digitale Dienste zeigt der vorliegende Beitrag viele Ansatzpunkte und Beispiele auf. Zum Abschluss dazu noch ein wesentlicher Hinweis: Lassen Sie sich nie von neuen, tollen Technologien verführen. Denken Sie erst darüber nach, wie Sie für Ihren Kunden den Service verbessern können – und überlegen Sie dann, welche Technologie Ihnen dabei hilft.

Literatur

- [1] Heinemann, G. (2013). *Digitale Revolution im Handel – steigende Handelsdynamik und disruptive Veränderung der Handelsstrukturen*. In G. Heinemann, K. Haug, & M. Gebrckens (Hrsg.), *Digitalisierung des Handels mit ePace: Innovative E-Commerce-Geschäftsmodelle und digitale Zeitvorteile*. Springer-Gabler, S. 3-26.
- [2] Henning, A.: *Handelsfunktionen*. Gabler Wirtschaftslexikon: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/handelsfunktionen-32550/> – Zugriff 21.09.2019
- [3] Lusch R. F., Vargo S. L. (2014): *Service Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*. Cambridge University Press.
- [4] Hagberg, J., Sundstrom, M. und Egels-Zandén, N. (2016). *The digitalization of retailing: An exploratory framework*. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(7), S. 694–712.
- [5] Artec (2017): *Webrooming vs. Showrooming - die Verknüpfung von online und offline*. <https://www.marketing-boerse.de/fachartikel/details/1704-webrooming-vs-showrooming-die-verknuepfung-von-online-und-offline/136754> - Zugriff 04.10.2019
- [6] HDE Handelsverband Deutschland (2019): *Online-Monitor 2019*: <https://einzelhandel.de/online-monitor> – Zugriff 21.09.2019
- [7] Heinemann G. (2013): *Die 7 M-Erfolgsfaktoren des No- Line-Handels*. In: *No-Line-Handel*. Springer-Gabler.
- [8] Beitzing, J. H., Beverungen, D., Becker, J., Matzner, M., Schmitz, G., Bartelheimer, C., Berendes, I., Braun, M., Gadeib, A., von Hoffen, M., Schallenberg, C. (2017). *Interaktive, digitale Einkaufserlebnisse in Innenstädten*. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 54(5). Springer-Gabler, S. 659–671.
- [9] Keeling, K., Keeling, D. McGoldrick, P. (2013): *Retail relationships in a digital age*. In *Journal of Business Research* 66, S. 847-855.
- [10] Chesbrough, H. W. (2003): *Open Innovation. The new Imperativ for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business Review Press.

PRAXISBEISPIELE

5

Kunden besser verstehen	<u>280</u>
Der erste Eindruck zählt	<u>286</u>
Personalisierung schafft Erlebnisse	<u>290</u>
Kontaktpunkte professionell managen	<u>296</u>

Praxisbeispiele

Torsten Schwarz

Die einzelnen Beiträge in diesem Kapitel zeigen, wie Unternehmen derzeit das Thema „Customer Experience“ in die Praxis umsetzen. Voraussetzung dafür ist zunächst, die eigenen Kunden besser zu kennen und zu verstehen. Das Urteil eines Menschen über ein Unternehmen oder eine Marke wird stark vom Eindruck des ersten Kontakts geprägt. In der Folge ist es wichtig, dass Kunden sich persönlich von Unternehmen angesprochen fühlen. Im letzten Kapitel wird gezeigt, wie sich einzelne Kontaktpunkte professionell managen lassen.

Kunden besser verstehen

Kunden berichten meist dann von guten Erfahrungen mit einem Unternehmen, wenn sie sich von diesem verstanden fühlen. Daher sollten alle technischen und organisatorischen Möglichkeiten genutzt werden, um Kundenwünsche zu erkennen und zu verstehen.

Sven Waldenmaier erläutert, wie ein Autohersteller sich ein Bild über potenzielle Käufer eines Hybridfahrzeugs machen kann. Dazu wurden Tausende von Social-Media-Posts ausgewertet, in denen Nutzer ihre Kaufhemmnisse und Wünsche mit anderen teilen. Mit den Daten konnten Kategorien wie Sparfuchs oder Familientyp ermittelt werden. Selbst Empfehlungen über bevorzugte Kanäle zur Neukundengewinnung sind möglich.

Nikolas Beutin, Monika Klass und Fabian Schneck beschreiben die Methode, mit Personas seine Kunden gezielter anzusprechen. Wer Verständnis für Beweggründe, Motivationen und Bedürfnisse seiner Kunden aufbringt, kann diese besser erreichen. Am Beispiel von Autohändlern und Werkstätten wird gezeigt, wie Personas und Customer Journey Maps das Kundenerlebnis verbessern.

Philipp von der Brüggen erklärt, wie ein Anbieter von Praxissoftware durch Einführung eines Vertriebsinformationssystems endlich direkte Rückmeldungen über die Wünsche von Arztpraxen und Krankenhäusern bekam. So wurde die Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb optimiert und als Folge das Kundenerlebnis verbessert. Die Praxen erhielten nur noch Angebote, die wirklich passten und der Vertrieb verbesserte seine Erfolgsquote.

Der erste Eindruck zählt

Studien zeigen, dass Menschen in den ersten 100 Millisekunden entscheiden, ob ihnen ein anderer Mensch sympathisch ist oder nicht. Nach dem ersten Kontakt steht für uns nahezu unveränderlich fest, wie wir eine Person einschätzen. Das gilt auch für Kontakte

zu Unternehmen. Wenn der erste Eindruck und der Verlauf des ersten Kontakts stimmen, steigt die Kaufwahrscheinlichkeit. Die meisten Erstkontakte finden heute online statt. Nichts ist einfacher, als sich über ein Unternehmen bequem online einen ersten Eindruck zu verschaffen.

Am Beispiel von Haufe Media Sales belegt Martin Philipp, wie wichtig relevante Inhalte für den ersten Kontakt sind. Mit interessanten Whitepapers wird über SEO, SEA, Social und Paid Media sowie Messeaktivitäten der Erstkontakt zu Interessenten hergestellt. Diese erhalten auf ihr Interesse zugeschnittene wertvolle Informationen gratis. Aus den Reaktionen bewertet die Software automatisch, welche Leads an den Vertrieb übergeben werden.

Ähnlich wie im B2B das Lead Nurturing verläuft im B2C das Onboarding: Erstbesucher werden qualifiziert und es wird versucht, den Kontakt zu intensivieren. Manuela Meier demonstriert, wie ein iGaming-Anbieter mit einer intelligenten User-Onboarding-Kampagne im E-Mail-Marketing die Conversion Rate seiner Leads auf zehn Prozent steigern konnte.

Personalisierung schafft Erlebnisse

Das Verbraucherverhalten ändert sich stetig. Kunden informieren sich auf mehreren Kanälen. Sie machen ihre Kaufentscheidung dabei von vielen Faktoren abhängig. Ein wichtiger Aspekt ist, ob sich jemand persönlich angesprochen fühlt. Warum muss ein Mann mit Damenmode gelangweilt oder ein passionierter Angler im Outdoor-Geschäft vom Kite-Surfen überzeugt werden? Kunden erwarten heute, dass sie von Dingen verschont bleiben, an denen sie kein Interesse zeigen. Sowohl auf der Website wie auch in E-Mail und Katalog können und sollten die Inhalte auf die persönlichen Interessen der Kunden abgestimmt werden.

Manuela Summer belegt die verkaufssteigernde Wirkung guter Empfehlungen. Auf der Website der Modeplattform *asambeauty* wurden in der Vergangenheit Produktempfehlungen nur aufgrund der Zielgruppenzugehörigkeit erstellt. Neu eingeführt wurde eine Empfehlung, die auf der aktuellen Situation basiert: Was hat die Person bei diesem Besuch schon angesehen und was kaufen ähnliche Kunden in dieser Situation am liebsten? Die neue Operational-Intelligence-Plattform brachte Umsatzsteigerungen von bis zu elf Prozent ein.

Jens Scholz erklärt, wie Kataloge und Newsletter personalisiert werden können. Vor Einführen des Systems wurden Produkte des Büroartikel-Versenders SSI Schäfer Shop nur nach Kundengruppen segmentiert, nicht jedoch auf der persönlichen Ebene. Das neue System nutzt Interessen und Kaufverhalten des Kunden, um individuell zu errechnen, welche Produktempfehlungen die höchste Kaufwahrscheinlichkeit aufweisen. Damit werden dann sowohl Kataloge als auch Newsletter bestückt. Die Bestellquote konnte so auf 15 Prozent gesteigert werden.

In Fitnessstudios sind Kundenfluktuation und -abwanderung so hoch wie in kaum einer anderen Branche. Gute E-Mails können Kunden binden. Stefanie Grössl zählt alle Möglichkeiten auf, mit automatisierten Strecken individuelle E-Mail-Kampagnen aufzubauen. Voraussetzung sind natürlich die Zusammenführung aller Informationen und die Auswertung von Reaktionen und Feedback. Aber der Aufwand lohnt sich: Jedes Mitglied erhält exakt auf ihn zugeschnittene Inhalte. Entsprechend erreichen die Öffnungsraten Werte zwischen 35 und 60 Prozent. Die Klickraten reichten von 4 bis 30 Prozent – abhängig vom Interaktionsgrad der jeweiligen Inhalte.

Kontaktpunkte professionell managen

Weiter oben wurde auf die Macht des ersten Eindrucks eingegangen. Aber damit endet die Customer Journey nicht, sondern sie beginnt erst. Jeder einzelne Touchpoint zwischen Kunde und Unternehmen sollte kritisch darauf analysiert werden, ob ein konsistenter Markeneindruck vermittelt wird. Jeder einzelne Eindruck zählt. Und jeder neue Kontaktpunkt kann zum positiven Kundenerlebnis beitragen; das reicht vom Web-Push-Kanal über saubere Daten im CRM bis hin zu einem kompetenten Service-Center.

Olaf Brandt beschreibt einen Kanal, der noch wenig genutzt wird und gerade deshalb gut geeignet ist, ein positives Erlebnis zu schaffen. Web-Push-Benachrichtigungen können ähnlich einfach wie Suchmaschinenanzeigen erstellt und angesteuert werden. Im Gegensatz zu Anzeigen bei Google oder Facebook kosten sie aber nichts, da sie direkt über den Browser laufen. Anders als beim E-Mail-Marketing werden keine persönlichen Daten gespeichert. Trotzdem können Zielgruppen nach Interesse oder Verhalten segmentiert werden.

Wer mit eigenen Kundendaten hantiert, kennt die Problematik: Daten ändern sich ständig und produzieren dadurch permanent negative Kundenerlebnisse: Wer hat sich nicht schon über eine falsche Anrede oder eine lieb gemeinte aber deplatzierte Personalisierung geärgert. Wer werdende Eltern adressiert, lebt besonders gefährlich: Wie gut ist die persönliche Ansprache einer Schwangeren noch, wenn es eine Frühgeburt oder gar eine Fehlgeburt gab? Christian Bernius verrät, wie ein Hersteller von Babynahrung mithilfe eines Customer Data Hubs das Problem umschiffet und für positive Kundenerlebnisse sorgt.

Wer Außendienstmitarbeiter hat, kennt das Problem: Vor- und Nachbereitung der Besuche sind oft zu aufwendig. Nicht immer hat der Mitarbeiter alle Informationen über den Kunden und oft fehlt der Zentrale das zeitnahe Feedback des Außendienstes. Marcus Bär erläutert, wie der österreichische Möbelhersteller Team 7 den Kundenkontakt im Außendienst optimiert. Mithilfe von Tablets wurde der Außendienst mit der Zentrale und den Händlern vernetzt. Fehlt beim Händler ein Holzmuster der eleganten Wohnwand, kann es noch während des Kundengesprächs bequem geordert werden.

Der kritischste Punkt der Customer Experience ist erreicht, wenn der Kunde selbst versucht, Kontakt mit dem Unternehmen aufzunehmen. Nichts ist ärgerlicher als endlose Telefonschleifen, die am Ende doch nicht zum Ziel führen. Was hilft ein Telefonat mit einem

Callcenter-Mitarbeiter, wenn dieser keinen Zugriff auf Informationen über den Kunden hat. Dem Kunden ist es völlig gleichgültig, wer am anderen Ende seine Anfrage beantwortet, er erwartet immer dasselbe positive Markenerlebnis. Astrid Grathwohl zeigt, wie der Kundenservice-Dienstleister tel-inform bei der Bearbeitung komplexer Geschäftsprozesse mithilfe eines Ticketing-Systems vorgeht. Bei kundenindividuellen Buchungen haben die Mitarbeiter des Unternehmens Zugriff auf die Systeme der Auftraggeber, um Anfragen sofort fallabschließend bearbeiten zu können. Nach Einführung des Systems wurden Gesprächszeiten um 25 Prozent verkürzt und die Auslastung der Service-Mitarbeiter um 17 Prozent verbessert.

Customer Experience quo vadis?

Die wichtigste Veränderung beim Thema Customer Experience wird die Einführung intelligenter Systeme sein, die sofort erkennen, welche Kunden wie angesprochen werden sollten. Ansatzweise gibt es das in Form von Targeting-Technologien schon heute. Wichtiger jedoch werden in Zukunft auch Segmentierungsmodelle, die analog zur Einordnung in Sinus-Profile eine automatisierte Profilierung auf der Basis anonymisierter Daten liefern. Frei nach dem Motto „Ich weiß nicht wer Du bist, aber ich weiß, was Du willst“. Der wichtigste Aspekt dabei: Wenn Daten personenbezogen gespeichert werden, muss der Kunden wissen, wie erhoben und was gespeichert wird. Sobald sich Menschen zu Objekten der Datengewinnung degradiert sehen, ist alle Mühe einer guten Customer Experience umsonst gewesen.

Das Dienstleister- verzeichnis für Marketing

Unternehmen. Experten. Jobs. Ausschreibungen.
Produkte. Termine. News. Fachartikel.

**Das reichweitenstärkste Spezialverzeichnis
für Marketing präsentiert:**

- pfiffige und innovative Marketing-Profis für Ihre Kommunikation
- kompetente Anbieter aus allen Branchen von Außenwerbung über Suchmaschinen-Optimierung bis Zielgruppenanalyse
- interessante Jobangebote und Projektausschreibungen
- wertvolle Fachartikel und Pressemeldungen
- wichtige Branchentreffs
- alle Marketingtermine des Tages
- nützliche Marketing-Tipps und -Tricks
- spannende Webinare für Ihr Marketing-Wissen

Jetzt
eintragen!

marketing-boerse.de

DAS DIENSTLEISTERVERZEICHNIS
INFO-TELEFON +49 7254 / 95773-0

Live-Daten erforschen Wünsche von Autokäufern

Sven Waldenmaier

Wer Kunden und Interessenten optimal ansprechen will, sollte deren Wünsche, Bedürfnisse und Denkweisen möglichst umfassend kennen. Aber wie kommt man an diese Informationen – vor allem bei einem neuen Produkt, bei dem noch nicht auf viel Wissen aus Kundendaten zurückgegriffen werden kann? Ein Automobilhersteller sah sich zur Markteinführung eines SUV als Hybridmodell mit dieser Herausforderung konfrontiert. Er wollte daher mehr über den Hybridmarkt und seine potenziellen Zielgruppen erfahren und folgende Fragen beantworten: Wer ist an Hybrid-Fahrzeugen interessiert? Was wünscht sich der Kunde? Was sind die Kaufmotive sowie Kaufhemmnisse und welche Themen sind relevant?

Online-Live-Daten-Analyse ermittelt Kaufmotive

Um diese Fragestellungen zu beantworten, wurden Online-Live-Daten aus sozialen Netzwerken für eine detaillierte Analyse genutzt. Es fanden diverse Hybridfahrzeuge Berücksichtigung, die gemeinsam mit dem Hersteller als relevante Wettbewerber definiert wurden.

Erheben und Filtern von Live-Daten aus dem Social Web

Im ersten Schritt wurde ein klassisches Social-Listening-Tool genutzt, um mit einer spezifischen Suchabfrage alle relevanten Beiträge zu erfassen. Als Analysegrundlage kam nur usergenerierter Content infrage. Daher mussten Nachrichtenbeiträge, Unfallmeldungen, Beiträge zu Computerspielen und mehr herausgefiltert werden. Aus zu Beginn rund 1,2 Millionen gefundenen Beiträgen wurden durch mehrere Iterationsschleifen letztendlich über 4000 hoch relevante usergenerierte Beiträge über die definierten Modelle erhoben.

Daten strukturieren: Sparfuchs oder Familientyp

Erfahrene Text-Mining-Experten bereinigten und lemmatisierten die gefilterten Textbeiträge um Stopp-Wörter (der, die, das, und, oder und weitere). Im Anschluss wurden je Wortstamm Kategorien vergeben. Zum Beispiel wurden Isofix, Oma, Opa und Kindergeburtstag der Kategorie Familie zugeordnet; Preis, günstig, Aufpreis und Gesamtkosten fielen in die Kategorie Kosten. Über eine Korrelationsanalyse wurden Zusammenhänge wie Sparen und elektrisches Fahren ausgemacht. Diese bereinigte und strukturierte Datenbasis diente der folgenden Darstellung des Hybridmarktes und der Zielgruppenfindung.

Kaufhemmnisse und Wünsche analysieren

Der Hybridmarkt wurde auf Basis der erhobenen und bearbeiteten Online-Live-Daten nach folgenden Fragestellungen transparent dargestellt:

1. Vergleich der Technologien mit Hybrid, Plug-in und E-Fahrzeug.
2. Verteilung der Erwähnungen der Modelle im Vergleich mit Neuzulassungen.
3. Definition von relevanten Zielgruppen.
4. Beispiele zu einem spezifischen Automodell sowie zu Pendlern und Familien.
5. Allgemeine Kaufhemmnisse und Wünsche der Zielgruppen.
6. Themen, über die weniger gesprochen wurde als erwartet.

Themenschwerpunkte gaben viel Aufschluss über Kaufmotive. So ließ sich herausfinden, welche Anforderungen an Ausstattung und Technik existieren und mit welchen Problemstellungen sich Hybrid-Fahrer und Interessierte konfrontiert sehen. Außerdem konnten Annahmen zu Kommunikationsansätzen validiert werden. So wurde in diesem Fall deutlich weniger über Fahrverbote und den Dieselskandal gesprochen als zuvor angenommen.

Warum Technikaffine und LOHAS wichtig sind

Es konnten zwei Zielgruppen ermittelt werden, die man in der Online-Kommunikation besonders in den Fokus nehmen sollte, zum Beispiel Technikaffine und LOHAS (Lifestyles of Health and Sustainability). Für die Technikaffinen stand das Thema Umwelt nicht im Fokus, während es für die LOHAS einer der Hauptaspekte für den Kauf eines Hybridmodells war. Weitere Gruppen wie zum Beispiel Familien erstreckten sich über alle Kernzielgruppen, legten beim Fahrzeugkauf aber dennoch auf andere Dinge Wert (zum Beispiel Autobatterie nicht geladen und Kind muss in die Notfallklinik).

Über welche Kanäle welche Neukunden ansprechen

Die mit dem Automobilisten abgestimmten Zielgruppen wurden auf eine 58 Millionen Konsumenten umfassende Datenbank übertragen. Hierbei spielten Soziodemografie, Wohnumfeld, Hobbys und Interessen, Kaufverhalten, aber auch verhaltensbasierte Einstellungen eine wichtige Rolle. Ermittelt wurde, welche Zielgruppen am besten über welche Kanäle (E-Mail, Display, postalisch, Facebook und mobile) angesprochen werden.

Optimierung der digitalen Customer Experience am POS

Nach der zuvor beschriebenen Online-Media-Analyse sollten im nächsten Schritt anonyme Autohausbesucher gezielt angesprochen werden können. Die dafür notwendigen Daten wurden über eine Proximity-Plattform mittels Partner-Apps mit Standortzugriff beziehungsweise die kundeneigene App datenschutzkonform erhoben und anschließend mit Drittdaten auf Hausebene qualifiziert. Auf Basis dieser Information konnten die Autohausbesucher sowohl am POS als auch nachgelagert über digitale Kanäle individuell angesprochen und somit ihre Customer Experience maßgeblich verbessert werden.

Customer Experience Excellence im Kfz-Aftermarket

Nikolas Beutin, Monika Klass, Fabian Schneck

Der Wandel des Marktes macht ein gutes Verständnis für den Kunden erforderlich. Im Automotive Aftermarket führen starke Marktveränderungen dazu, dass herkömmlicher Vertrieb und bisherige Kundeninteraktion zukünftig nicht mehr ausreichen, um die Zielgruppen der Hersteller, die Händler und Werkstätten, an sich zu binden. So wird erwartet, dass der weltweite Anteil der Verbrennungsmotoren bei Neufahrzeugen zugunsten der Elektromobilität bis 2030 auf 47 Prozent zurückgeht (2017: 76 Prozent). In den EU-5-Staaten wird bereits 2025 jedes siebte Neufahrzeug Teil einer „Shared Mobility“-Flotte sein. Gemeinsam mit der Zunahme an intelligenten und vernetzten Autoteilen und dem autonomen Fahren werden diese Trends die Nachfrage, aber auch die Reparaturprozesse massiv verändern.

Hinzu kommen Kunden, deren Erwartungen an die Interaktion mit Herstellern sich durch die Digitalisierung stark verändern und neue Wettbewerber, die alternative Vertriebswege in Form von digitalen Plattformen eröffnen. Hersteller müssen frühzeitig auf diesen Wandel reagieren und dabei die Besonderheiten der lokalen Märkte beachten.

Wer seine Kunden kennt, kann gezielter adressieren

Für die gezielte Interaktion mit Kunden ist ein genaues Verständnis ihrer Beweggründe, Motivationen und Bedürfnisse erforderlich. Ein effektives Hilfsmittel hierfür sind Personas. Eine Persona repräsentiert eine Zielgruppe mit ähnlichen Verhaltensmustern, zum Beispiel hinsichtlich des Einkaufsverhaltens oder der Nutzung von Technologie und Produkten.

Im Automotive Aftermarket lassen sich sechs „institutionelle Personas“ unterscheiden. So adressieren Hersteller Händler, deren Motivationen und Bedürfnisse sich nach ihrer Größe unterscheiden. Großhändler wollen innovativ sein, Marktanteile erhöhen, ihre Position als Marktführer behaupten und ihren Firmenwert steigern. Eine Herausforderung sehen sie in neuen Wettbewerbern aus dem E-Commerce. Kleine Händler sind stärker von der Treue ihrer Kunden sowie der Profitabilität getrieben. Sie haben mit Nachteilen im Einkaufspreis zu kämpfen und müssen sich gegenüber großen Händlern behaupten.

Acht Ansprechpartner haben Einfluss auf die Kaufentscheidung

Hersteller interagieren mit ihren Kunden über verschiedene Ansprechpartner innerhalb der Kundenorganisation, deren Motivationen und Bedürfnisse sich ebenfalls unterscheiden. Während Einkäufer klare Strukturen und Preistransparenz benötigen, steht für Produktmanager die Verfügbarkeit von Produktdaten im Vordergrund, Vertriebs-

<http://www.marketing-boerse.de/Experten/details/Nikolas-Beutin>

<http://www.marketing-boerse.de/Experten/details/Monika-Klass>

<http://www.marketing-boerse.de/Experten/details/Fabian-Schneck>

mitarbeiter hingegen legen Wert auf eine gute Verkaufsgeschichte. Insgesamt acht solcher „Rollenpersonas“ lassen sich unterscheiden, die einen direkten oder indirekten Einfluss auf Kaufentscheidungen haben und unterschiedlich adressiert werden sollten.

Opportunitäten werden anhand von Customer Journeys identifiziert

Während Personas darüber Aufschluss geben, welche Bedürfnisse adressiert werden müssen, werden Customer-Journey-Maps genutzt, um aufzuzeigen, an welchen Kontaktpunkten interagiert wird und wo „Pain Points“ auftreten. Sie vereinen institutionelle und Rollenpersonas und weisen ebenfalls lokale Unterschiede auf.

Mangelnde Zuverlässigkeit von Informationen zur Produktverfügbarkeit sind ein Beispiel für „Pain Points“ in der Customer Journey von Ersatzteilhändlern. Für Werkstätten hingegen spielt Zeit- und Prozesseffizienz eine große Rolle. Für sie ist es kritisch, wenn die richtigen Ersatzteile schwer zu identifizieren oder Produktinformationen schwer zu finden sind. Hier bietet sich für Hersteller die Möglichkeit, das Kundenerlebnis zu verbessern.

Besseres Erlebnis durch integrierte Personas und Customer Journeys

Anhand der Customer Journey lassen sich konkrete, globale oder länderspezifische Maßnahmen für Marketing, Vertrieb und Service ableiten. Eine Priorisierung der Maßnahmen sollte sich dann auf eine quantifizierte Abschätzung von Kosten und Nutzen der Maßnahmen stützen.

Eine besondere Rolle spielen CRM-Systeme – in der Regel Cloud-Lösungen mit regelmäßigen Updates wie zum Beispiel Salesforce – die kontinuierlich neue Möglichkeiten für personalisierte Kundeninteraktion bieten. Für die Gestaltung von CRM-Systemen ist die Definition von Personas und Customer Journeys Voraussetzung, die spätere Weiterentwicklung muss Hand in Hand erfolgen.

Auch im B2B-Geschäft des Automotive Aftermarket entwickeln sich die Erwartungen der Kunden an eine hervorragende Customer Experience stetig weiter. Unternehmen, die für ihre Kunden und deren Customer Journey ein gutes Verständnis entwickeln und pflegen, sichern sich einen klaren Wettbewerbsvorteil.

Digitaler Vertrieb offenbart Einblicke in Arztpraxen

Philipp von der Brüggen

Als einer der führenden Anbieter von Praxis- und Ambulanzsoftware verfügt Medatixx über ein weitverzweigtes Netz an Vertriebspartnern und Niederlassungen in ganz Deutschland. Um das Kundenerlebnis so reibungslos wie möglich zu gestalten und Kunden passende Angebote zu machen, beschloss das Unternehmen, die Customer Journey transparenter zu gestalten. Medatixx digitalisierte komplett seine indirekten Vertriebsprozesse.

Bedürfnisse der Arztpraxen so früh wie möglich erkennen

Neue Kunden zu gewinnen, Bestandskunden mit neuen Angeboten zu halten und weiterzuentwickeln, potenzielle Kunden der Konkurrenz abzuwerben sind die drei Hauptaufgaben der Vertriebsmannschaft von Medatixx. 18 eigene Standorte und rund 50 Vertriebspartner gewährleisten deutschlandweit eine engmaschige regionale Betreuung.

Dabei sind die entscheidenden KPIs Reaktionsschnelligkeit und passende Angebote. Beides war nur möglich, wenn man das Ohr ganz nah und ständig am Kunden hatte – und zwar in jeder einzelnen Phase des Vertriebs- und Entscheidungsprozesses vom ersten digitalen Kontakt auf der Website über den Ersttermin beim Kunden bis hin zur Kaufentscheidung und darüber hinaus.

Für Medatixx teilt sich besonders in der Wartungs- und Servicephase die Spreu vom Weizen. Wer an dieser Stelle nicht im richtigen Moment das richtige Angebot parat hat, verliert die Aufmerksamkeit des Interessenten. Das macht eine vollwertige, zufriedenstellende Customer Experience aus – und garantiert eine lang anhaltende Kundenbeziehung.

Das Problem: Mangelnde Rückmeldungen von der Basis

Anders als früher werden Leads heute immer öfter über die Herstellerseite digital generiert. Der Verkaufsberater stellt nicht mehr den allerersten Kontaktpunkt für den Kunden dar. In der Dreiecksbeziehung zwischen Hersteller, Kunden und Vertriebspartner hat der Hersteller zunehmend eine privilegierte Beziehung zum Lead (Kaufinteressenten). Letzterer geht auf die Website, informiert sich, lädt Produktbroschüren herunter.

Einmal generiert, leitete Medatixx die Leads an seine Servicepartner weiter – per Mail, Excel-Tabelle oder ähnlich manuell. Und genau an dieser Stelle entstand ein Medienbruch. Der Faden bei der Verfolgung der Customer Journey riss jäh ab. Medatixx fehlten plötzlich wesentliche Informationen zum Interessenten: Weder wusste der Hersteller, ob es zu einem Abschluss kam, noch kannte er die Gründe für oder gegen einen Abschluss. Schlimmer noch:

Der Softwarehersteller konnte nicht sagen, welcher Kunde sich für ein Nachfolgeprodukt oder weitere Module interessierte. Oder ob er sich erst in ferner Zukunft für ein Produkt interessieren würde. Medatixx konnte an dieser Stelle keine vollkommen durchgängige Customer Journey und somit keine konsistente Customer Experience garantieren.

Die Lösung: komplette Digitalisierung der Vertriebsarbeit

Vertriebspartner von Medatixx sollten in die Lage versetzt werden, umgehend Feedback an den Hersteller über den Stand der Verhandlungen, über das potenzielle Umsatzvolumen, über Sonderwünsche und Bedürfnisse des (potenziellen) Kunden zurückgeben. Kurz: Die Informationen mussten zurück ins Marketing fließen. Von dort sollten dann individuell zugeschnittene Kommunikationsinhalte angesteuert werden. Man beschloss, eine Vertriebssoftware einzusetzen, die Hersteller und Vertrieb besser vernetzt.

In der web- und appbasierten Software picken sich Vertriebspartner einen oder mehrere Leads zur Bearbeitung heraus – je nach verfügbaren Ressourcen. So wurde gewährleistet, dass nur diejenigen Servicepartner Leads entgegennahmen, die auch wirklich Zeit hatten, innerhalb einer Stunde beim Kunden vor der Praxistür zu stehen.

Das Ergebnis: bessere Customer Experience und Kundenservice

Seitdem weiß Medatixx in Echtzeit, wann ein Beratungstermin ansteht, ob es zu einem Abschluss kam, wenn nicht, warum, und vor allem, ob sich ein Kunde für ein Nachfolgeprodukt interessiert. Da die Software auch eine Anbindung an das Vertriebsportal hat, können die Vertriebspartner den Interessenten in Echtzeit Angebote unterbreiten und Kostenvoranschläge machen.

Gleichzeitig kann jetzt das Marketing den Interessenten mit zusätzlichen Informationen „füttern“. Bestandskunden bekommen, je nach Interessenslage, zum richtigen Zeitpunkt neue, für sie relevante Angebote. Und die Marketingabteilung hat endlich eine komplett digitale 360-Grad-Sicht auf die gesamte Customer Journey jedes einzelnen Leads durch das gesamte Vertriebssystem hindurch. Das Fazit: Medatixx spürt jetzt noch besser den Puls des Kunden. So hat das Unternehmen seine Customer Experience optimiert.

Haufe automatisiert die Betreuung von Interessenten

Martin Philipp

Wer eine ganzheitlich positive Kundenerfahrung bieten möchte, kommt nicht ohne ein strategisches Konzept zur Leadgenerierung und -qualifizierung aus. Das weiß man auch bei Haufe Media Sales, einem Unternehmensbereich der Haufe-Lexware-Gruppe. Um Interessenten entlang ihrer Customer Journey optimal zu begleiten und stets die passenden Inhalte anbieten zu können, setzt Haufe auf ein Lead Nurturing durch Marketing Automation.

Vom reaktiven Marketing zum Treiber der Neukundengewinnung

Der Unternehmensbereich Media Sales der Haufe-Lexware GmbH & Co. KG vermarktet professionell die Print- und Onlineangebote der Haufe-Gruppe. Die Hauptaufgabe des Marketings bestand bisher darin, die Verkaufsunterlagen nach den Vorgaben der Sales-Abteilung zu erstellen. Weitere flankierende Maßnahmen wie die Erstellung von Factsheets oder Mailings führte Haufe Media Sales nur auf Nachfrage durch. Das Marketing handelte also eher reaktiv und weniger als Gestalter beziehungsweise Treiber von Prozessen.

Ziel von Haufe-Lexware war die Steigerung der Umsätze für sein Media-Portfolio, die sich allein mit Bestandskunden jedoch nicht erreichen ließe. Daher setzte das Media-Sales-Team auf die Generierung frischer Leads und den Aufbau einer positiven Customer Experience entlang des Lead-Management-Prozesses. Dabei sollten bestehende und neu gewonnene Leads nicht mehr vom Vertrieb, sondern vom Marketing weiterentwickelt werden. Dadurch soll sich der Vertrieb künftig auf A- und B-Kunden fokussieren und diese intensiver betreuen.

Blick in den Kunden – mit dem Buyer-Persona-Konzept

Als Grundlage für ein strategisches Lead Management einerseits und eine optimale Customer Experience andererseits setzte Haufe Media Sales auf das Buyer-Persona-Konzept. Potenzielle Kunden werden nicht mehr in Zielgruppenkategorien zusammengefasst, sondern als Einzelperson definiert. Durch das Buyer-Persona-Konzept erhält Haufe Antworten darauf, wie der ideale Wunschkunde tickt. Nur so kann Haufe potenziellen Kunden im richtigen Moment die Informationen und Services zur Verfügung stellen, die sie brauchen.

Content-Marketing als Basis für die Customer Experience

Gleichzeitig schafft das Unternehmen mit jedem passenden Content immer wieder eine positive Erfahrung bei den Interessenten. Um solche aber erst einmal auf sich aufmerksam zu machen, hat das Team von Haufe Media Sales Whitepaper zu unterschiedlichen Anforderungen und Problemstellungen konzipiert und umgesetzt. Unterstützt wird die Leadgenerierung durch flankierende Maßnahmen wie SEO, SEA, Social und Paid Media sowie Messeaktivitäten. Potenzielle Kunden erhalten an allen relevanten Touchpoints die Informationen, die sie benötigen. Damit fördert Haufe die ganzheitlich positive Customer Experience.

Automatisierter Nurturing-Prozess

Für den Download der Whitepaper ist es notwendig, dass sich ein Interessent bei Haufe Media Sales auf der Haufe Media Lounge, der neu gestalteten neutralen Content-Plattform, registriert. Das rechtssichere Double-Opt-in, die Verwaltung der Kontakte und das Nurturing erfolgen durch die Marketing-Automation-Lösung. Über die Media Lounge generiert Haufe seine Leads, die automatisch an die Marketing-Automation-Software übergeben werden. Dort startet ein automatisierter Lead-Nurturing-Prozess, der dem Lead regelmäßig passende Inhalte liefert, die sein Interesse festigen und seine Kaufbereitschaft fördern sollen.

Lead Scoring für die Bewertung der Vertriebsreife

Einmal im Nurturing-Prozess, durchlaufen alle generierten Marketing-Leads ein automatisches Lead Scoring, sodass sich am Ende des Prozesses nur Sales Accepted Leads befinden, die für das Vertriebsteam reale Verkaufschancen eröffnen. Beim Scoring erhält der jeweilige Lead Punktwerte – und zwar sowohl für sein Profil, das sich im Verlauf des Nurturings immer weiter vervollständigen lässt, als auch für seine Aktivitäten, zum Beispiel den Download von bestimmtem Content. Marketing und Vertrieb definieren gemeinsam, ab welchem Schwellenwert ein Lead schließlich vertriebsreif ist.

Fazit

Erste Erfolge des Projekts sorgen bei Haufe Media Sales für mehr Transparenz und eine engere Verzahnung von Marketing und Sales. Darüber hinaus rückt die Optimierung der Customer Experience weiter in den Fokus. Die Automatisierung der Prozesse schafft Raum, um Inhalte und Angebote noch gezielter an den Bedürfnissen der Kunden auszurichten. So lassen sich nicht nur umsatzbringende Neukunden gewinnen, sondern langfristig gute Kundenbeziehungen aufbauen.

iGaming: Mehr Kunden dank Onboarding-Kampagne

Manuela Meier

Ein erfolgreicher iGaming-Anbieter konnte dank einer intelligenten User-Onboarding-Kampagne im E-Mail-Marketing die Conversion Rate seiner Leads auf zehn Prozent steigern. Die Kampagne reagiert auf das User-Verhalten und berücksichtigt das Interesse des Empfängers. Durch die erhöhte Relevanz von Angeboten werden nicht nur außergewöhnlich hohe Response-Werte generiert, das Unternehmen profitiert auch durch geringere Abmeldequoten und reduzierte Kosten für die Neukundengewinnung.

Interessenten erfassen mit Bonus-Codes

Der iGaming-Anbieter nutzt in seinem CRM-System ein Feld „Bonus-Codes“, das fortlaufend protokolliert, welche Gutscheine seine Spieler im Laufe ihres Customer Lifecycles erspielt beziehungsweise erhalten haben. In weiteren Feldern werden die getätigten Umsätze sowie die Bonuseinlösungen erfasst. Die Bonus-Codes lösen verschiedene automatisierte Kampagnen aus. Direkt bei der Registrierung erhält der Neuanmelder den Code „Welcome“, welcher die Ausgangsbasis für die User-Onboarding-Kampagne darstellt. Zunächst einmal musste eine Realtime-Synchronisation zwischen dem E-Mail-Marketing-Tool und dem CRM-System der betroffenen Felder sowie aller anderen relevanten Informationen über den Spieler hergestellt werden.

Eingelöste Codes messen die Affinität für Gewinnspiele

Nachdem die technischen Voraussetzungen vorhanden waren, hat das Online-Casino folgende komplexe User-Onboarding-Kampagne mit dem Kampagnen-manager innerhalb des E-Mail-Marketing-Tools realisiert: Neue Spieler erhalten sofort nach der Registrierung einen ersten Newsletter mit dem Bonus-Code „Welcome“, der auf die erste Einzahlung angerechnet werden kann. Immer, wenn ein Bonus-Code eingelöst wird, wird zeitgleich die Affinität für Gewinnspiele im Empfängerprofil gespeichert. Dies dient als Grundlage für weitere Aktionen, um die Relevanz der Inhalte zu optimieren. Da nur ein Teil der Neuanmelder diesen Gutschein (sofort) einlöst, ergeben sich mehrere Szenarien, die alle in der User-Onboarding-Kampagne berücksichtigt wurden.

Szenario 1: Wenn keine Reaktion erfolgt, wird erinnert

Der Neuanmelder löst den Bonus innerhalb von sieben Tagen nicht ein und lädt auch sein Gaming-Konto nicht auf. Diese Leads bekommen zunächst einen Reminder, dass sie ihren Welcome-Bonus noch nicht eingelöst haben. Daraus ergeben sich folgende Möglichkeiten:

- Der Empfänger löst den Gutschein auch innerhalb der nächsten sieben Tage nicht ein: Diese Leads erhalten keinen weiteren Standalone-Reminder für den Gutschein, aber dieser wird ihnen für einen gewissen Zeitraum als Content-Block in den regulären Newslettern weiterhin angezeigt.
- Der Empfänger löst den Gutschein innerhalb von sieben Tagen ein: Der Kunde erhält daraufhin den nächsten Bonus-Code, um ihn direkt weiter aufzubauen.

Szenario 2: Wer Konto auflädt, bekommt mehr

Der Neuanmelder löst den Bonus innerhalb von sieben Tagen nicht ein, lädt aber sein Gaming-Konto auf. In diesem Fall bekommt der Spieler ebenfalls einen Reminder, ob er vergessen hat, den Gutschein einzulösen und dass dieser für die nächste Einzahlung verlängert wurde. Nach sieben Tagen wird geprüft, ob der Code mittlerweile eingelöst wurde. Hier gibt es folgende Möglichkeiten:

- Der Gutschein wurde nicht genutzt: Der Kunde bekommt einen anderen Vorteils-Code für Freispiele, um dessen Relevanz zu überprüfen. Falls dieser innerhalb von weiteren sieben Tagen nicht eingelöst wird, erhält er im Empfängerprofil einen Vermerk, dass dieser Spieler nicht Gutschein-affin ist, um ihn nicht mit uninteressanten Angeboten zu überfrachten. Sollte ein Gutschein doch noch eingelöst worden sein, wird der Kunde weiter aufgebaut.
- Der Gutschein wurde genutzt: Der Kunde erhält daraufhin den nächsten Bonus-Code, um ihn direkt weiter aufzubauen

Szenario 3: Aktive Spieler bekommen weitere Gutscheine

Der Spieler löst den Gutschein bei der Aufladung seines Kontos ein. Der Spieler bekommt automatisch nach der dritten Einzahlung auf sein iGaming-Konto einen weiteren Gutschein für Freispiele.

14 Prozent Klickrate, weil die Inhalte relevant sind

Die Differenzierung zwischen den verschiedenen Szenarien führt dazu, dass die Newsletter für den Empfänger relevanter werden, weil er verhaltensbasierte Angebote bekommt. Die User-Onboarding-Kampagne erzielt ausgezeichnete Response-Raten: Der erste Reminder erreicht eine Öffnungsrate von 37 Prozent im Vergleich zu einer durchschnittlichen Öffnungsrate von 20 Prozent. Auch die Klickrate von 14 Prozent spricht sehr für den Erfolg der Kampagne. Besonders freut sich das Online-Casino darüber, dass zehn Prozent der Öffner innerhalb von vier Tagen die erste Einzahlung getätigt haben, wovon etwa 60 Prozent den Bonus-Code „Welcome“ nutzten.

asabeauty: Empfehlungen der nächsten Generation

Manuela Summer

Auf seiner Online-Plattform präsentiert asabeauty eine Traumwelt mit über 500 hochwertigen Beauty-Artikeln seiner Eigenmarken. Um Shop-Besucher mit wirklich relevanten Angeboten durch den Produktdschungel zu leiten, setzt die Beauty-Plattform auf situationsbezogene Empfehlungen: So werden selbst unbekannte User auf ihrer gesamten Customer Journey mit individuell relevanten Empfehlungen begleitet. Bereits in der Testphase sorgte dies für Uplifts von Warenkorbwerten und Umsatz um bis zu elf Prozent.

Warum herkömmliche Empfehlungen an ihre Grenzen stießen

Vor Projektbeginn nutzte asabeauty herkömmliche Produktempfehlungen: Durch Offline Clustering wurden diese auf der Produktdetailseite, der Add-to-Basket-Page sowie im Warenkorb ausgespielt. Die Vorschläge basierten auf den Interessen historischer Kunden, die ähnliche Produkte angesehen oder gekauft hatten wie der aktuelle User. Für viele Besucher waren sie jedoch wenig relevant: Denn deren tatsächlichen Interessen und Präferenzen blieben auf diese Weise unberücksichtigt.

Jetzt wirklich passende Empfehlungen für jeden Kunden

Um fortan wirklich passende Produkte zu empfehlen, entschied sich asabeauty für die nächste Generation der Empfehlungen: Situationalisierung. Dieser Ansatz ermöglicht es der Beauty-Plattform, jedem einzelnen User individuell relevante Produktvorschläge zu machen. Mithilfe einer Operational Intelligence Plattform wird dafür im Moment des Seitenaufrufs eine eigene Peergroup aus historischen Besuchern gebildet.

Diese ähneln dem aktuellen Nutzer in seinen Bedürfnissen (zum Beispiel Haut-, Haar- oder Körperpflege) und der Einkaufssituation (zum Beispiel Sonntag abends auf der Couch mit dem Tablet über ein Beauty-Magazin versus Donnerstag morgens in der Bahn mit dem Smartphone per Direktzugriff). Basierend auf dem Kaufverhalten dieser Peergroup werden dem aktuellen User individuell relevante Produktempfehlungen ausgespielt – innerhalb von 20 Millisekunden. Sie entsprechen mit viel höherer Wahrscheinlichkeit den Wünschen des aktuellen Shoppers, sodass dieser auf seiner Customer Journey mit individualisierten Inhalten begleitet und höchstpersönlich beraten wird.

Optimierung und Uplifts ab dem ersten Tag

Zur Realisierung des Projekts wurde eine Operational Intelligence Plattform clientseitig per JavaScript auf asabeauty.de integriert. So konnte direkt nach dem Import von Produkt-

und Kategorienfeeds sowie Tracking-Daten mit der Optimierung losgelegt werden – schnell, einfach und ohne zusätzlichen Aufwand. Um die Projekterfolge verlässlich evaluieren zu können, trat die Situationalisierungs-Lösung im A/B-Test gegen ein klassisches Empfehlungs-Tool an.

Erfolgsfaktor Situationalisierung – auch für unbekannte User

Von herkömmlichen Empfehlungsmethoden hebt sich Situationalisierung besonders durch zwei Faktoren ab: Erstens werden nicht nur persönliche, sondern auch situative Daten zur Berechnung passender Produktvorschläge nutzbar gemacht. Weil Situationsdaten auch von Erstbesuchern oder anonymen Nutzern vorliegen, kann asambeauty sogar ihnen situationalisierte Empfehlungen präsentieren – noch vor dem ersten Klick und absolut DSGVO-konform. Zweitens sorgt Operational Intelligence, die Technologie im Hintergrund, für wirklich maßgeschneiderte Ergebnisse: Dank In-Memory-Grid und Echtzeit-Clustering muss die Datenbasis weder vereinfacht noch modelliert werden.

Enorme Steigerung von Warenkorbwerten und Umsatz

Auf diese Weise konnten die Produktvorschläge auf asambeauty.de tatsächlich individualisiert werden: Erstbesucher werden direkt durch die ersten Vorschläge angesprochen. Sie kaufen und verwandeln sich in Wiederkehrer. Bestandskunden finden sofort die für sie passendsten Produkte, was für eine bessere Customer Experience sorgt. Zudem werden sie dank inspirierender Vorschläge zu mehr Spontankäufen verleitet.

Für asambeauty bedeutet dies deutlich erhöhte Warenkorbwerte und Umsatz: Bereits während der viermonatigen Testphase konnte die Performance der Beauty-Plattform signifikant gesteigert werden. Besonders machte sich dies auf der Produktdetailseite bemerkbar: Verglichen mit der herkömmlichen Methodik sorgten situationsbezogene Empfehlungen dort für einen Uplift der gekauften Produkte sowie des Gewinns pro Besuch um je rund vier Prozent. Für Tablet-User konnte der Umsatz sogar um bis zu elf Prozent gesteigert werden. Wegen dieser überragenden Performance rollte asambeauty die Situationalisierungs-Lösung nach der Testphase für den gesamten Shop aus, sodass das bisherige Tool vollständig ersetzt werden konnte.

SSI Schäfer Shop personalisiert Onlineshop und Kataloge

Jens Scholz

Der B2B-Händler SSI Schäfer Shop GmbH vertreibt seit über 40 Jahren hochwertige Möbel und Komplettausstattungen für Büro, Lager und Vertrieb sowie Büromaterial und -technik. Das serviceorientierte Unternehmen erreicht seine Kunden über verschiedene Kanäle. Um neue Kunden zu gewinnen und Kaufimpulse für Bestandskunden zu setzen, nutzt das Unternehmen zum Beispiel Print-Mailings und Newsletter. Für eine hohe Kundenakzeptanz bietet das Unternehmen hier individuelle Inhalte, die eins zu eins auf die Interessen der Kunden zugeschnitten sind. Eine auf Künstlicher Intelligenz basierende Personalisierungssoftware berechnet die für den Kunden relevanten Inhalte. In Ergänzung zu dem schon vorher eingesetzten Scoring-Verfahren, welches Kundengruppen für die jeweilige Katalogkampagne segmentierte, erreichte SSI Schäfer Shop eine Umsatzsteigerung um bis zu acht Prozent und einen Bestellquoten-Uplift um bis zu 15 Prozent.

Personalisierter Content in Onlineshop und Print

SSI Schäfer Shop ist davon überzeugt, dass kundenspezifischer Content bessere Beachtung beim Kunden findet. Deshalb werden neben der Auspielung von Empfehlungen im Onlineshop auch hochrelevante Inhalte für den Druck des Katalog-Selfmailers berechnet. Die Bilder und Texte werden im Rahmen eines reibungslosen Prozessablaufs automatisiert in das Printprodukt integriert.

100.000 Katalogvarianten mit 5.000 unterschiedlichen Produkten

Das haptische Erlebnis, ein Printprodukt in den Händen zu halten und zu blättern, können Onlineangebote nicht bieten. Doch besonders im Printsegment gilt: Relevante Inhalte sind ausschlaggebend für den Erfolg. SSI Schäfer Shop gestaltet seinen Katalog-Selfmailer für jeden Kunden individuell. Insgesamt druckt das Unternehmen über 100.000 Varianten mit fast 5.000 unterschiedlichen Produkten. Das Printerzeugnis umfasst insgesamt 16 Seiten. Bevor SSI Schäfer Shop auf die KI-Lösung für eine erfolgreiche Personalisierung setzte, erfolgte die Auswahl der Inhalte für einzelne Kundensegmente. Durch den Einsatz der KI-Lösung erhält jetzt jeder Kunde seine eigene Katalogvariante, abgestimmt auf seine Interessen.

Grundlage für die Berechnung der Empfehlungen sind Daten, die Aufschluss über den Kunden und seine Bedürfnisse geben. In Onlinekanälen sind das beispielsweise Verhaltensdaten oder historische Daten. Höchste Empfehlungsqualität erreicht die KI-Lösung durch die Kern-Funktionsprinzipien Machine Learning (ML) und Reinforcement

Learning (RL). Selbstlernende Algorithmen analysieren das Kundenverhalten und reagieren auf Änderungen. Sie erkennen die „Züge“ des Kunden, antizipieren die Kette aller möglichen nächsten „Züge“ und gestalten die eigenen Aktionen (zum Beispiel Produktempfehlungen) so, dass sie „das Spiel“ (zum Beispiel den Zielparameter des Kundenwertes – nicht nur kurzfristige Umsatzmaximierung) gewinnen.

Bis zu 15 Prozent Bestell-Uplift und bis zu 8 Prozent Umsatzsteigerung

SSI Schäfer Shop profitiert davon, dass das gesamte Produktsortiment sowie die individuellen Vorlieben jedes einzelnen Kunden beim Berechnen der Empfehlungen berücksichtigt wird.

SSI Schäfer Shop steigerte seinen Umsatz durch den Einsatz der KI-basierten Personalisierungssoftware um bis zu acht Prozent. Zudem erhöhte der Büro- und Möbellieferant seine Bestellquote im Top-Kundensegment um 15 Prozent. Die Anzahl der Käufer stieg um 2,4 Prozent, Streuverluste fallen geringer aus. Durch die automatisierte Produktauswahl sank zudem der manuelle Aufwand für die Mitarbeiter stark.

Fitness First schöpft automatisierte Strecken voll aus

Stefanie Grössl

Die Bindung von Bestandskunden besitzt bei Fitnessstudios einen noch höheren Stellenwert als in anderen B2C-Branchen. Denn im Fitnessstudio-Segment sind Kunden-Fluktuation und -Abwanderung so hoch wie in kaum einem anderen Bereich. Daher ist es essenziell, Bestandskunden regelmäßig und persönlich zu motivieren und kontinuierlich Neukunden zu gewinnen, um verlorene Mitglieder auszugleichen.

Hochindividuelle E-Mailings mit immer neuen Anreizen

Der Plan von Fitness First: Automatisch versendete, hochindividuelle E-Mailings mit immer neuen Anreizen für die Mitglieder – ganz gezielt und ohne dabei den Kunden mit irrelevanten Angeboten zu überfluten.

Eine Herausforderung dabei: Anfangs ist über das Mitglied relativ wenig bekannt. Fitness First weiß zum Beispiel nicht, ob das Mitglied Krafttraining mit Hanteln oder Yoga-Kurse bevorzugt. Bekannt sind das Datum des Vertragsbeginns, die Zeitpunkte der Studiobesuche und persönliche Daten wie Geschlecht, Geburtstag und Home-Club. Eine weitere Hürde: Jeder Club hat seine eigene Mitgliederdatenbank.

Informationen über Club-Mitglieder zusammenführen

Für die digitale Transformation der Kundenbindung und Neukundengewinnung wurden Schnittstellen an verschiedensten Stellen implementiert:

1. Anbindung der Club-Datenbanken an ein zentrales Data Warehouse
2. Anbindung des Data Warehouse an eine Software für Datenanalyse
3. Anbindung der Datenanalyse-Software an eine Suite für Marketingkampagnen

In der Datenanalyse-Software werden die Selektionen der Zielgruppen für die Kampagnen ausgeführt, welche an die Suite für Marketingkampagnen übermittelt werden. Außerdem sammelt die Marketing-Suite Interessen und Reaktionen der E-Mail-Empfänger, um deren Profile anzureichern, und gibt diese Daten an die Datenanalyse-Software zurück.

Reaktionen und Feedback für automatisierte Strecken nutzen

Um die Kundenprofile zusätzlich anzureichern, gibt es am Ende einiger E-Mails kurze Umfragen zur Beliebtheit des Clubs oder zur Art des Trainings. Außerdem werden die Links in den E-Mails kategorisiert, um nach wiederholten Klicks auf eine bestimmte Kategorie als Interesse im Kundenprofil abgespeichert zu werden.

Auszug der Marketing-Automation-Strecken:

- ▶ Lead-Phase
 - ▷ Probetraining
 - ▷ Fitness First Kennenlern-Strecke
- ▶ Neukunden- und Bestandskunden-Phase
 - ▷ Onboarding-Strecke
 - ▷ Fitness First Webshop Newsletter
 - ▷ Loyalty-Programm (inklusive Birthday Mails)
 - ▷ Fitness First Content Newsletter
 - ▷ Individuelle Club-, City- und Sonder-Mailings
- ▶ Ex-Member
 - ▷ Win-Back-Strecke

Onboarding ist und bleibt wichtigste Strecke

Die wichtigste Strecke zur Bestandskundenpflege ist hierbei die „Onboarding-Strecke“. Abhängig davon, wie oft ein Mitglied bereits trainiert hat, bekommt es verschiedene Anreize und Belohnungen, um kontinuierlich motiviert zu bleiben. Und sollten Trainings ausbleiben, erhält das Mitglied nicht nur per E-Mail, sondern auch auf weiteren Kanälen gezielte Aktivierungsanreize. Die notwendigen Informationen zur Aussteuerung, an welches Mitglied zu welchem Zeitpunkt welches E-Mailing gesendet wird, werden dabei vollautomatisch übermittelt und ausgewertet. Nach einmaligem Initialaufwand sind manuelle Eingriffe während des laufenden Betriebs nur noch zum Erstellen von neuen E-Mailings und Regel-Newslettern notwendig.

Öffnungsraten bis 60 Prozent – Klickraten bis 30 Prozent

Alle Beteiligten – sowohl bei Fitness First als auch bei der Agentur – haben agil zusammengearbeitet. Meetings vor Ort wurden auf ein Minimum reduziert. Die meisten Abstimmungen erfolgten online mittels Kollaborationssoftware oder Websessions. E-Mail-Verkehr wurde nahezu komplett aus der Kommunikation gestrichen. Sämtliche Fortschritte und Abstimmungen sind im Tool sofort dokumentiert und jederzeit nachvollziehbar. Dadurch war eine schnelle Umsetzung innerhalb weniger Monate möglich. Der Erfolg spiegelt sich auch in KPIs wider: Gesteigerte Bestandskundenanteile wurden auch von den kontinuierlich hohen Klick- und Öffnungsraten mit wachsender Tendenz bestätigt. Durch die enorme Individualisierung und Relevanz der E-Mailings – jeder Abonnent erhält exakt auf ihn zugeschnittene Inhalte – liegen die Erfolgswerte deutlich über dem Branchen-Benchmark. Die Öffnungsraten bewegten sich bisher im Durchschnitt um 35 Prozent, wobei Spitzen von 60 Prozent erreicht wurden. Die Klickraten reichten von 4 bis 30 Prozent – abhängig vom Interaktionsgrad der jeweiligen Inhalte.

Web Push: Neuer Kanal, um Kunden zu überraschen

Olaf Brandt

Wenn Online-Marketer von Personalisierung und Targeting sprechen, beziehen sie sich zumeist auf bezahlte Werbekanäle wie Google und Facebook. Auf diesen Plattformen ist es für Unternehmen nicht nur sehr einfach, selbstständig im Handumdrehen Anzeigen zu kreieren, auch die gezielte Aussteuerung ist ein Kinderspiel. Im Vergleich dazu ist die Pflege der eigenen Kanäle, vorwiegend E-Mail-Newsletter und die eigene Website, deutlich aufwendiger. Auch Remarketing ist via E-Mail weitaus komplizierter einzurichten als per Ad.

Web Push ist einfach zu handhaben und kostet nichts

Der neue Kanal Web Push ist eine moderne, agile Ergänzung im Marketing-Mix. Web-Push-Benachrichtigungen können ähnlich einfach wie Suchmaschinenanzeigen erstellt und ausgesteuert werden. Dabei schonen Web Push Notifications zudem noch das Marketingbudget, da anders als bei Ads keine Klickkosten anfallen.

Alle Browser unterstützen den neuen Kanal

Web Push Notifications sind klickbare Benachrichtigungen, die direkt via Webbrowser zugestellt werden und sowohl auf Desktops, Tablets wie auch auf Smartphones empfangen werden können (mit Ausnahme von iOS-Geräten). Alle führenden Browser (Chrome, Firefox, Safari) unterstützen diesen Kanal.

Keine Datenschutzprobleme und höhere Klickraten als E-Mail

Web Push Notifications ermöglichen die Kundenansprache, selbst wenn Kunden sich nicht auf der Website des Werbetreibenden aufhalten. Web Push benötigt kein aufwendiges Texten und Stylen der Inhalte: Thumbnail hochladen, Botschaft knackig auf den Punkt bringen, Link einsetzen – fertig!

Aufgrund der bislang noch geringen Nutzung dieses neuen Kanals laufen Nachrichten nicht Gefahr, unterzugehen oder keine Beachtung zu finden. So hat Web Push meist sogar gegenüber E-Mail noch höhere Zustell-, Klick- und Konversionsraten. Bei Remarketing mittels Web Push sind Werbetreibende nicht von Geboten und Rankings abhängig, sondern bestimmen hundertprozentig selbst, wer die Benachrichtigung wann erhält.

Da Web Push Notifications grundsätzlich nur nach Einwilligung im Browser genutzt werden können (Opt-in) und keinerlei persönliche Kontaktdaten benötigt werden, sind sie besonders datenschutzfreundlich.

Zielgruppen nach Interesse segmentieren

Weil Push-Benachrichtigungen eine starke Sichtbarkeit haben, hängt ihr Erfolg maßgeblich davon ab, wie relevant der jeweilige Inhalt für den Empfänger ist: Je stärker die Benachrichtigungen auf die Interessen und Signale der Kunden abgestimmt werden, umso höher sind die Erfolgsaussichten. Vereinfacht wird dies durch Web-Push-Marketinglösungen, die ein integriertes Tracking und eine Realtime Audience Data Platform bieten.

Damit sich Werbetreibende über ihren Erfolg und die Empfänger über einen tollen Service freuen können, sind die wichtigsten Dos and Don'ts zu beachten:

Knackige Nachrichten bringen die zu übermittelnden Inhalte in wenigen Worten (und Emoticons) auf den Punkt. Verschiedene Aufhänger, Bilder und Ansprachen werden einfach durchprobiert. Themen und Anlässe werden so ausgewählt, dass sie einen Mehrwert für die Adressaten darstellen. Zielgruppen werden segmentiert und erhalten Benachrichtigungen gemäß ihren Interessen in der richtigen Frequenz, zeitlich angepasst an ihr Surfverhalten. Der Versand wird mit einem Ablaufdatum versehen, aber die Benachrichtigungen werden nicht nur zu einem einmaligen Zeitpunkt versendet, wenn sie länger relevant bleiben. So werden auch Abonnenten informiert, die nach Versandbeginn dazukommen.

Warenkorbabbrecher und Inaktive ansprechen

Willkommens-Benachrichtigungen oder bestimmte Notifications werden automatisch an ausgewählte Empfänger versendet. Das passiert sowohl kontinuierlich als auch verhaltensbasiert, beispielsweise bei abgebrochenen Bestellvorgängen oder längerer Inaktivität. Der Opt-in-Prozess wird ebenso getrackt wie die Reaktion und der Erfolg der Benachrichtigungen. Letzteres bedeutet auch, die Bounce- und Conversion Rate im Blick zu behalten.

Push Notifications können mit Overlay Message Bars auf einer Website kombiniert werden, um beispielsweise Gutschein-Codes anzuzeigen. Denn der Inhalt der Push-Benachrichtigung verschwindet nach dem Klick.

Fazit

Mit Push-Benachrichtigungen steigern immer mehr Unternehmen ihre Umsätze und Leads, erhöhen ihre Kundenbindung und steigern die Effizienz und Qualität ihrer Kundenkommunikation. Für kurze Nachrichten gab es bislang kein geeignetes Kommunikationsmedium. Endlich ist es da!

So funktioniert Web Push: Besucher stimmen dem Empfang von Benachrichtigungen zu. Sie erhalten diese über ihren Browser. Durch Klicken gelangen Empfänger direkt auf die beworbene Website.

Wie ein Babynahrungshersteller die Daten aktuell hält

Christian Bernius

Geht es um das Wohlergehen ihrer Babys, sind Eltern und die, die es erst noch werden, besonders sensibel. Entsprechendes Fingerspitzengefühl brauchen Hersteller von Säuglings- und Kleinkindnahrung im Umgang mit ihnen. „Customer Experience“ ist der magische Begriff. Wie können Kunden vertrauensvoll angesprochen sowie Cross- und Upselling-Potenziale ausgeschöpft werden?

Das Marketing vieler Babynahrungshersteller zielt vor allem auf Mütter und Schwangere ab. Schon zu Beginn der Schwangerschaft sollten sie im Mittelpunkt der Marketingaktivitäten stehen. Mit dem Entwachsen aus den Babyschuhen ist jedoch nicht Schluss. Nach 36 Monaten werden Mütter zu potenziellen Kundinnen für Kleinkindnahrung. Ziel des Marketings sollte sein, Frauen über alle Phasen der Babyentwicklung hinweg mit relevanten und inspirierenden Informationen zu begleiten. Es gilt, das Vertrauen der Mütter in das Unternehmen und seine Produkte an die erste Stelle der Marketingbemühungen zu setzen.

Falsche Ansprache vermeiden

Stolpersteine ergeben sich dann, wenn Kundinnen oder potenzielle Kundinnen nicht erreicht oder falsch angesprochen werden. Dies kann passieren, wenn sich Daten durch neue Lebensumstände ändern – wie etwa einen Umzug, eine Früh- oder sogar Fehlgeburt. Spricht ein Hersteller Frauen in solchen Momenten falsch an, kann dies zu Ärgernissen bis hin zu nachhaltigen Reputationsschäden führen. Aber nicht nur in solchen Situationen kommt aktuellen und vollständigen Kundendaten eine zentrale Bedeutung zu. Auch im direkten Kontakt ist die richtige Ansprache essenziell. Können beispielsweise Callcenter-Agenten eine Kundin nicht richtig zuordnen, weil Daten zentral verfügbar sind, schadet dies der Kundenbeziehung. Das Gleiche gilt für neue Kontakte. Werden nicht alle Daten entsprechend hinterlegt und allen Unternehmensbereichen zugänglich gemacht, müssen Kundenservice und weitere Kontaktpersonen im Unternehmen Daten, Anliegen und Vorgeschichte der betreffenden Interessentin erneut anfragen.

So wird die Qualität von Kundendaten gesichert

Um die Herausforderungen im Kundendatenmanagement zu meistern, ist eine hohe Qualität der Daten notwendig. Mit dem Einsatz eines Customer Data Hubs können

Kundenstammdaten aus diversen Quellen extrahiert und konsolidiert werden. Dabei sollten die Daten möglichst beim Import bereinigt, strukturiert und aktualisiert werden. Das System sollte Adressfehler automatisch erkennen, wenn zum Beispiel keine Hausanschrift, sondern ein ganzer Straßenzug als Empfänger angegeben wurde.

In diesem Rahmen gilt es außerdem, Kundendaten zu einem sogenannten „Golden Record“ zusammenzuführen und anzureichern. Sämtliche Kundendaten aus unterschiedlichen Quellen und Kanälen, ob per Callcenter, Post oder Unternehmenswebseite, werden hier verknüpft. Dieser einzig wahre Datensatz wird um Interaktions- und Bewegungsdaten ergänzt und so das Golden Profile gebildet. Dieser „Single View“ auf jede einzelne Person erschließt ein höheres Potenzial für effizientes Cross- und Upselling. Hersteller können so Eltern von der Kaufphase für Babynahrung in die Phase für Kleinkindnahrung überführen.

Neben einer hohen Datenqualität ist also ein zentrales Management der Daten ebenso wichtig. Eine Master-Data-Management-Lösung (MDM) kann Hersteller unterstützen. Sie stellt sicher, dass die gesammelten Daten einzelner Silos für alle Unternehmensbereiche zugänglich gemacht werden. Über ein MDM stehen zudem alle Daten für kundenrelevante Abteilungen gebündelt zur Verfügung und bieten eine 360-Grad-Sicht auf den Kunden. So können die Interaktion mit den Eltern sowie der Service verbessert und die Betreuungszeit im Callcenter drastisch reduziert werden.

Wissen, was der Kunde wünscht

Aufgrund des Datenmanagements sollten Babynahrungshersteller klar unterscheiden können, welche Kundin welche Informationen benötigt, und den richtigen Zeitpunkt bestimmen. Erwartet eine Kundin ein Baby? Wann erwartet sie es? Nur so kann sie zum passenden Zeitpunkt angesprochen werden – etwa mit einer Willkommensbox. Je mehr also das Unternehmen über den aktuellen Stand weiß, desto weniger Streuverluste gibt es und desto gezielter kann eine Frau angesprochen werden. Das zahlt schlussendlich auf das Vertrauen in die Marke ein und wirkt sich, gestützt auf eine positive Customer Experience, direkt auf das Vertrauen und den Customer Life Cycle aus

Team 7 optimiert Kundenkontakt

Marcus Bär

Geniales Design, elegante Formen, einzigartiger Komfort – und die Liebe zum Holz ist beim österreichischen Naturholzmöbelhersteller Team 7 in jeder Faser spürbar. Das gilt natürlich auch für den Kundenkontakt. Ein Blick hinter die Kulissen zeigt, wie die Mitarbeiter mithilfe des CRM (Customer-Relationship-Management) den Beziehungen zu Kunden, Händlern und Geschäftspartnern den besonderen Schliff geben.

Team 7 gehört mit über 100 Millionen Euro Umsatz zu den führenden Premium-Möbelherstellern. Trotzdem ist es ein Familienunternehmen mit allerhöchsten Ansprüchen an Ästhetik und Innovation geblieben. Zu dem global wachsenden Netzwerk gehören lokale Einzelhändler, regionale Möbelhausketten sowie eigene Flagship Stores in wichtigen Metropolen.

Außendienst mit Zentrale, Händlern und Kunden vernetzen

Ziel des Naturholzmöbelherstellers ist es, den Kontakt zwischen Mitarbeitern, Partnern und Endkunden noch intensiver zu gestalten und über die gesamte Kette eines Kundenauftrags hinweg digital vernetzt zusammenzuarbeiten. Dabei unterstützt eine professionelle CRM-Lösung die dezentral organisierten Vertriebsmitarbeiter im Außendienst und bringt sie mit den relevanten Stellen in der Zentrale zusammen. Die anfängliche Befürchtung, der CRM-Einsatz würde zusätzlichen Verwaltungsaufwand mit sich bringen, wandelte sich schnell in das täglich erfahrbare Erlebnis, mithilfe von CRM sowohl die Kunden und Partner zu begeistern als auch effektiv Zeit und Ressourcen für administrative Tätigkeiten einsparen zu können.

Mobiles CRM erspart Besuchsberichte am Abend oder am Wochenende

Musste früher Vieles noch analog abgearbeitet und beispielsweise Besuchsberichte abends oder am Wochenende in expliziter Nacharbeit geschrieben werden, lässt sich heute bereits während des Besuchs alles Wichtige erledigen. Wirksame „Nebenprodukte“ der eigentlichen To-Dos entstehen. Sogar im Funkloch haben die Außendienstmitarbeiter offline über ihre Tablets mobilen Zugang zu sämtlichen relevanten Kundeninformationen, einschließlich der Auftrags- oder Lieferbestätigung und essenziellen Key-Performance-Indicators.

Holzmuster der eleganten Wohnwand sofort ordern

Die neue Informationsbasis trägt wesentlich zu einer verbesserten Kommunikation auf Augenhöhe bei und überzeugt Partner und Mitarbeiter gleichermaßen. Stellt sich etwa beim Beratungsgespräch heraus, dass einem Händler noch ein Glasmuster in einer

bestimmten Farbe oder das Holzmuster der eleganten Wohnwand fehlt, so kann der Außendienstmitarbeiter auf seinem Smartphone oder Tablet dieses direkt mit einem „Touch“ bestellen.

Von Österreich aus in die ganze Welt

Der CRM-Einsatz unterstützt Team 7 dabei, proaktiv und schnell zu sein. Das zeigt sich gerade in den Details und vermeintlichen Kleinigkeiten, die spürbare Wirkung entfalten. So wird etwa der Katalog- und Preislistenversand in der gewünschten Sprache mithilfe von CRM automatisiert angestoßen. Die Mitarbeiter in der Unternehmenszentrale geben lediglich noch die jeweiligen Bestellungen oder die auf den Kunden zugeschnittenen Marketingmaterialien zum Versand frei. Aufwendige Gesprächsnotizen oder postalische Bestellungen gehören der Vergangenheit an.

Zielgruppenorientierte Ansprache

Darüber hinaus vereinfacht der Einsatz der CRM-Lösung die Kommunikation zu Interessenten und Endkunden auf Basis der tatsächlichen Interessen und Bedürfnisse – etwa im Bereich der E-Mail-Kommunikation. Mit der CRM-Lösung lassen sich die B2B- und B2C-Kunden nach gewünschten Kriterien unterscheiden und über die Anbindung an das bestehende Newsletter-Tool mit entsprechenden Informationen, Newsletter, Mailings und zielgerichteten Aktionen versorgen.

Daten für bessere Betreuung

Im direkten Vorher-Nachher-Vergleich fällt auf, dass die Qualität der Stammdaten seit Einführung deutlich besser geworden ist. Im täglichen Doing findet eine bessere Vernetzung und Verzahnung zwischen Innen- und Außendienst statt. Die Außendienststeuerung ist deutlich teamorientierter, da das CRM zeit- und ortsunabhängig nutzbar ist. Mit der zentralen Datenhaltung konnten unübersichtliche Excel-Listen endgültig abgelöst werden. Stattdessen werden Synergien genutzt, um Partner und Kunden direkter und besser zu betreuen – nicht zuletzt mit den mobilen CRM-Apps auf allen marktrelevanten Endgeräten, die eine einheitliche, intuitiv bedienbare Bedienung erlauben.

Vorleben sichert Akzeptanz

Die Akzeptanz und der Erfolg steht und fällt mit den Entscheidungsträgern. Diese stehen bei Team 7 voll und ganz hinter dem CRM und leben die damit verknüpfte Philosophie vor. So nutzen auch die beiden Geschäftsführer jederzeit und überall die CRM-Lösung, um ein klares Bild von Team-7-Geschäftspartnern zu erhalten. Die Schnittstelle zur gleichzeitig eingesetzten ERP-Lösung bringt zusätzlich Umsatzzahlen und aktuelle Aufträge ins CRM, sodass Geschäftsführung und Vertrieb jederzeit up to date sind.

Vom Baustoffhandel zum digitalen Service-Champion

Astrid Grathwohl

Auf dem Weg in die Digitalisierung stellte der Kundenservice-Dienstleister tel-inform sein Geschäftsmodell im Juli 2017 auf eine Customer-Experience-Lösung um. Die technische Lösung ist in der Vorgangsbearbeitung nicht mehr wegzudenken. Die hohe Flexibilität der Software vereinfacht die Prozesse. Mitarbeiter können Kundenanfragen nun bequem bearbeiten, was zur Folge hat, dass die Servicequalität zunimmt und die Kunden zufrieden sind.

Kundenservice via Telefon, Mail, Chat und Social Media

Die Wurzeln des Familienunternehmens reichen bis in das 19. Jahrhundert. Bereits 1846 wurde es als Baustoff-, Kohlen- und Holzhandel am Niederrhein gegründet. Anfang der 1990er-Jahre wurde der Bedarf an spezialisierter telefonischer Vertriebsunterstützung im Baustoffhandel erkannt. Es wurde die BauContact in Essen gegründet, woraus 1996 die tel-inform entstand. Das inhabergeführte Familienunternehmen bietet heute für rund 350 verschiedene Auftraggeber aus dem gesamten DACH-Raum maßgeschneiderte Kundenservices via Telefon, Mail, Chat und Social Media an.

Besserer Service durch Zugriff auf die Systeme der Auftraggeber

Nichts ist ärgerlicher als ein Telefonat mit einem Callcenter-Mitarbeiter, der keinen Zugriff auf Informationen über den Kunden hat. Daher reichen die Dienste von tel-inform über den „menschlichen Anrufbeantworter“ und das telefonische Sekretariat bis hin zur Bearbeitung komplexer Geschäftsprozesse mithilfe eines Ticketing-Systems. Bei kundenindividuellen Buchungen haben die Mitarbeiter des Unternehmens sogar Zugriff auf die Systeme der Auftraggeber. Das sind Dienstleistungen mit hoher Wertschöpfung, maximaler Komplexität, hoher Skalierung und ebenso ausgeprägter Individualität. Manuelle 08/15-Abläufe reichen für dieses anspruchsvolle Geschäftsmodell nicht aus. Das bei tel-inform installierte Vorsystem konnte nicht mehr skalieren. Außerdem mussten zu viele Dinge händisch eingegeben werden.

Schnittstellen zu vielen CRM- oder Buchungssystemen

Ein weiterer Grund für die neue Customer-Experience-Lösung ist das digitale Geschäftsmodell des Unternehmens, das eine tiefe Integration in die eingesetzte Salesforce-Lösung erfordert, was mit der Software besonders gut funktioniert. Dem Kunden ist es völlig gleichgültig, wer am anderen Ende seine Anfrage beantwortet, er erwartet immer dasselbe positive Markenerlebnis. Und da kundenseitig sehr viele verschiedene CRM- oder

Buchungssysteme im Einsatz sind, benötigt tel-inform eine sehr flexible Plattform, um alle Services an sein Contact-Center anzufanschen. Das ausgewählte System bot offene Schnittstellen wie APIs und SDKs, mit deren Hilfe maßgeschneiderte Integrationen in unternehmensrelevante Drittsysteme umgesetzt werden können. Selbst Onlineshops, die die Kunden des Unternehmens im Zuge ihrer eigenen Digitalisierung aufgesetzt haben, sind auf diese Weise erfolgreich mit tel-inform verbunden.

Darüber hinaus benötigen die komplexen Serviceangebote ein ausgefeiltes Routing. Wurde noch vor einiger Zeit manuell geroutet, so läuft dieser Prozess nun Skill-basiert automatisiert ab.

Schnelle Antworten und zufriedene Kunden

Kundenfragen wie „Wie viele Buchungen konnten Sie heute für uns komplett abwickeln? Wie war das Call-Aufkommen am vergangenen Mittwoch?“ kann tel-inform mit stundengenau generierten Reportings beantworten. Erfassungsmasken können sehr individuell gestaltet werden. Dadurch können die Mitarbeiter sehr schnell durch den Prozess geführt und auf deren Wünsche eingegangen werden. Zum Beispiel so trivial klingende Dinge wie das Verschieben eines Buttons von der linken unteren in die rechte obere Ecke des Bildschirms. Die Klicks sitzen genau, einzelne Prozessschritte auf dem Bildschirm gehen logisch ineinander über. Letztlich profitieren die anrufenden Kunden und damit die Auftraggeber von einer noch besseren Servicequalität während des Gesprächs, was das Serviceunternehmen immer wieder attestiert bekommt und zu einer Motivation der Mitarbeiter führt. Das mitarbeiterfreundliche Engagement wurde auch schon regelmäßig von renommierten Institutionen ausgezeichnet.

Gesprächszeiten wurden verkürzt – die Auslastung erhöht

Belohnt wird tel-inform für sein sehr granulares Technologiekonzept durch eindrucksvolle Zahlen. Seit der Nutzung der neuen Lösung haben sich die Gesprächszeiten (Average Handling Times, AHT) um 25,58 Prozent verkürzt, weil sich zahlreiche Arbeitsschritte, die zuvor mit großen Aufwänden verbunden waren, automatisieren ließen. Auch konnte die Auslastung der Service-Mitarbeiter um 17,34 Prozent gesteigert werden. Und es gibt noch Luft nach oben. Demnächst soll es auch die Möglichkeit geben, digitale Services via Chat oder Mail anzubieten.

Fazit

Eine zukunftsfähige Technologie und die richtige Einstellung lassen tel-inform zu einem mittelständischen Champion der digitalen Transformation werden, der sich gegenüber selbst deutlich größeren Unternehmen einen Know-how-Vorsprung erarbeitet hat.

ANHANG

6

Autoren

306

Stichworte

313

AUTOREN

Ömer Atiker ist Redner, Berater, Autor dreier Fachbücher und Experte für digitale Transformation. 1996 gründete er eine der ersten Webagenturen und leitet seit 2006 die Digitale Marketing Beratung Click Effect. Er unterstützt mittelgroße und große Unternehmen, sich den digitalen Herausforderungen erfolgreich zu stellen.

Karin Bacher war lange Führungskraft in namhaften Unternehmen bevor sie 2013 ihr eigenes gründete. Spezialisiert hat sich die Management-Beraterin auf Veränderungsprozesse in Unternehmen. Die Diplom-Betriebswirtin ist davon überzeugt, dass die Digitalisierung Unternehmenskulturen verändern wird. Neben der Beratung coacht sie Führungskräfte, um sie fit für diese Herausforderung zu machen.

Marcus Bär ist Mitglied der Geschäftsführung der CAS Mittelstand, eine SmartCompany der CAS Software AG. Als führender Anbieter für CRM im Mittelstand wurde der Software-Hersteller als Top-Innovator und Arbeitgeber des Jahres ausgezeichnet und erhielt für seine innovativen Software-Lösungen unter anderem den German Design Award. Über 400.000 Anwender arbeiten täglich mit Produkten der CAS Software.

Sebrus Berchtenbreiter ist Geschäftsführer der promio.net GmbH und verantwortet die Bereiche Marketing/PR und Vertrieb. Als PR- und Marketingleiter der telebuch GmbH, später Amazon Deutschland, verfügt er über langjährige Erfahrung im Online-Buchhandel. Zudem war er in der freien Beratung und Strategieentwicklung tätig. Sebrus Berchtenbreiter ist Vorstandsmitglied des DDV, Vorsitzender des Councils Digitaler Dialog und Mitinitiator des Ehrenkodex E-Mail-Marketing.

Christian Bernius ist Head of Sales & Marketing CDH-Solutions bei der Uniserv GmbH und verantwortet den weltweiten Vertrieb und das Marketing für den Customer Data Hub. Der Diplom-Wirtschaftsinformatiker und Software-Experte blickt auf über zehn Jahre Erfahrung in der Beratung und im Vertrieb von Individualsoftware zurück.

Prof. Dr. Nikolas Beutin leitet die „Customer“ Practice von PwC in PwC Europe über alle Industrien hinweg. Er hat über 22 Jahren Beratungs- und Managementenerfahrung. Vor PwC war er Executive Partner bei EY (früher J&M) sowie CEO/Inhaber bei Homburg & Partner. Er hat in über 600 Projekten Wachstums- und Optimierungskonzepte für über 30

Milliarden Euro zusätzlichen Umsatz und über zehn Milliarden Euro zusätzlichen EBIT entwickelt realisiert. Nach Schulzeit in den USA, Belgien und Deutschland studierte und promovierte er an den Universitäten Bonn, WHU Koblenz, Colorado State, Mannheim sowie an der Harvard Business School. Er hat über 200 Veröffentlichungen und leitet den MBA Leadership & Sales Management an der Quadriga Hochschule. Nikolas Beutin spricht Deutsch und Englisch fließend sowie Basis-Französisch und Spanisch.

Marc Bohnes ist Product Strategy Director bei Episerver GmbH. Er ist Experte für Omnichannel-Marketing und beschäftigt sich derzeit schwerpunktmäßig mit der Frage, wie sich die Customer Journey durch den Einsatz von KI optimieren lässt. Als Speaker und in seiner Rolle als Product Strategy Director bei Episerver berät er zudem Unternehmen, wie sie ihren Kunden eine außergewöhnliche Customer Experience bieten können – und das mit messbarem Erfolg.

Olaf Brandt, der Webcontrolling-Experte, verantwortet als Director Customer Acquisition & Communications bei der etracker GmbH die Bereiche Vertrieb, Marketing und PR. Er verfügt über langjährige Berufserfahrung in der Softwarebranche. Vor Beginn seiner Tätigkeit bei etracker war Olaf Brandt als Vice President Business Development bei der Magix AG tätig, einem Anbieter für Multimedia-Software. Weiterhin war er unter anderem als Manager European Distribution bei der Data Becker GmbH & Co. KG beschäftigt sowie bei der Buhl Data Service GmbH als Product Manager.

Philipp von der Brügg begann seine Karriere in einer Werbeagentur. Nach vierjähriger Station bei einem englischen Softwarehersteller machte er sich 1994 mit der Marketing Agentur technology marketing people GmbH selbstständig. In den folgenden 22 Jahren arbeitete er mit fast allen großen IT-Unternehmen. 2016 verkaufte er seine Agentur und kümmert sich seither um sein neues Baby: Den leadtributor!

Alexandra Delbeck absolvierte ihr Studium im Bereich des Mode- und Markenmanagements in Köln. Bereits in dieser Zeit war sie für die Firma Odoscope tätig, bei der sie seit erfolgreichem Abschluss ihres Studiums nun als Content Managerin tätig ist. Durch die regelmäßige Konzeption von Inhalten über Themen der digitalen Handelswelt, weiß sie um die Trends, Herausforderungen und Chancen des E-Commerce.

Edmund Dück ist VP of Sales, EMEA und Geschäftsführer der Liferay GmbH, DACH. Er verantwortet die Umsetzung der Business- bzw. Marketingstrategie für die Regionen DACH, BENELUX, Frankreich, Middle East und Afrika. Er schöpft aus über 20 Jahren Enterprise und Non-Profit Erfahrung in Bereichen Management, Leadership, B2B-Kommunikation, Medienproduktion, Events und digitalen Marketing. Er lebt und arbeitet in Frankfurt am Main.

Anton Eder ist Mitbegründer und Geschäftsführer der parcelLab GmbH. Er ist in der Geschäftsführung für die Bereiche Sales und Marketing verantwortlich. Der Wirtschaftsinformatiker ist gebürtiger Münchner und hat an der Hochschule in München sowie am Royal Institute of Technology in Stockholm studiert. Nach Studienabschluss war er in unterschiedlichen Online-Marketing-Positionen in Unternehmen wie Adconion Media Group, IDG Tech Media oder Spiceworks tätig, bis er im Jahre 2009 erfolgreich in die Selbstständigkeit wechselte.

Oliver Gast ist seit 2018 Senior User Experience Consultant bei der User Interface GmbH in Ludwigsburg. Davor war er über neun Jahre in verschiedenen Bereichen der Otto GmbH & Co. Kg tätig. Während seiner anschließenden Zeit als Akademischer Mitarbeiter der Hochschule Offenburg verantwortete er unter anderem die technische Leitung des Labors Customer Experience Tracking und promovierte zum Thema "User Experience im E-Commerce".

Prof. Dr. Peter Gentsch ist Unternehmer, Wissenschaftler und Speaker in einer Person und zählt zu den Top-Experten im Bereich Digitale Transformation, Künstliche Intelligenz (KI) und Big Data. Er beschäftigt sich seit den 90er-Jahren mit KI und datenbasierten Geschäftsmodellen in Theorie und Praxis und gilt damit als einer der Pioniere in Deutschland. Er ist Autor zahlreicher national und international ausgezeichnete Veröffentlichungen und begeistert als Keynote Speaker sein internationales Publikum mit seiner anschaulichen und unterhaltsamen Art. Seit 2010 verantwortet er den exklusiven Digital-Excellence-Zirkel, zu dem unter anderem Audi, Bosch, Daimler, Lufthansa, Microsoft, Telekom und Otto gehören.

Ingrid Gerstbach ist studierte Betriebswirtin, Wirtschaftspsychologin und Erwachsenenbildnerin. Sie berät internationale Unternehmen, schreibt Bücher und Kolumnen, hält Vorträge und berät Universitäten als Innovationsexpertin. Ihre Herzensthemen: wie Unternehmen ungenützte Potenziale in „Soft Skills“ wie Mut, Offenheit und Zuversicht nützen, schlummernde Kreativität in ihren Mitarbeitern wecken und dadurch wirtschaftlichen Erfolg erreichen. Gerstbach gilt als die deutschsprachige Koryphäe der aus den USA stammenden Innovationsmethode Design Thinking. Sie lebt und arbeitet in Wien.

Astrid Grathwohl war nach ihrer Ausbildung zur Außenhandelskauffrau in Düsseldorf 18 Jahre im Customer Service for Key Accounts im Japanischen Handelshaus tätig und betreute die Sparten Autos, Baugeräte, Agrochemie, Pharma und Lebensmittel, danach verantwortlich im Inbound Customer Service IT bei IT Security. Nach ihrem Studium an der Open University in UK, BSc. Environmental Studies ist sie aktuell bei Genesys im Journey Management Bereich DACH tätig.

Bettina Groß ist seit 21 Jahren bei Microsoft Deutschland in verschiedenen Marketingfunktionen aktiv. Die studierte Kommunikationsexpertin war in den letzten Jahren im

Wesentlichen in den Bereichen CRM und Loyalty Management sowie den Themen Customer und Partner Experience aktiv. Aktuell ist sie als Partner Marketing Manager für den Bereiche Microsoft Dynamics 365 tätig.

Stefanie Grössl ist Data Science Consultant bei der mission-one GmbH in Neu-Ulm. Die diplomierte Nachrichtentechnikerin blickt auf über zehn Jahre Erfahrung in der Digitalbranche zurück. Als langjährige Leiterin der Newsletter-Produktion und des Datenmanagements kennt sie alle Facetten und Erfolgsrezepte im E-Mail-Marketing und der Marketing Automation.

Alexander Handcock begann seine Karriere als Content-Marketing-Experte für das Auswärtige Amt und wechselte dann zu einer Kreativagentur, die Multichannel-Kampagnen für globale Marken wie Microsoft, Allianz und AMD entwickelte. Nach einem kurzen Aufenthalt als Leiter für Marketing und PR beim deutschen Telco-Tech-Start-up tyntec, kam er vor sechs Jahren zu Selligent Marketing Cloud. Der zweisprachige Brite, der regelmäßig auf Marketingkonferenzen in ganz Europa spricht, konzentriert seine Energie derzeit darauf, als Senior Global Marketing Director zum schnellen Wachstum der Selligent Marketing Cloud beizutragen.

Andreas Helios ist leidenschaftlicher B2B Marketing Experte, Keynote Speaker und Blogautor. Er beschäftigt sich seit über zehn Jahren intensiv mit den Trendthema Customer Experience. Er leitet den SAP Customer Experience Marketing Bereich in Mittel und Ost-Europa. Sein Fokus liegt auf dem Aufbau eines inhaltlichen, zielgruppenorientierten Marketings zur klaren Positionierung der marktführenden SAP CX-Lösungen. Bevor Andreas Helios zu SAP Customer Experience kam, leitete er elf Jahre lang den Enterprise-Marketing-Bereich für Adobe Systems in Zentraleuropa. Zuvor war er unter anderem bei IXOS/OpenText, Hyperwave und SyQuest Technology in leitenden Marketing- und Produktmarketing-Funktionen tätig. Andreas Helios hat Wirtschaftswissenschaften an der Universität Augsburg studiert.

Ralph Hünermann promovierte nach dem Studium der Elektrotechnik an der RWTH Aachen 2000 auf dem Gebiet der Neuroinformatik über selbstlernende Systeme (Deep Learning). Seit mehr als 20 Jahren ist er als Unternehmer in den Bereichen Datenanalyse, Customer Experience (CX) und Künstliche Intelligenz tätig. Über ein Jahrzehnt leitete er eine Webagentur mit technisch-analytischem Schwerpunkt auf CX. Darüber hinaus hat er sich in seinem Berufsleben intensiv mit der Echtzeitanalyse großer Datenmengen und deren Anwendungen für die CX beschäftigt. Damit gilt Dr.-Ing. Hünermann heute als Experte auf den Gebieten Operational Intelligence, Daten und Deep Learning.

Dirk Kemmerer ist CEO der Bertelsmann Printing Group und verantwortet als CEO die Geschäfte von Mohn Media. Parallel steuert er als Geschäftsführer das branchenübergreifende Multipartner-Bonusprogramm DeutschlandCard, das zu den größten Marketingplattformen Deutschlands gehört. Kemmerer steht für Innovationskraft, Unternehmertum sowie hohe

Performanceorientierung und zählt zu den Experten in den Bereichen Digitalisierung, Marketing-Services und Customer Insights.

Monika Klass hat über vier Jahre Erfahrung im Management Consulting. Sie ist Senior Associate in der „Customer“ Practice von PwC und steht für die Themen Customer Experience Management, (digitale) Marketing- und Vertriebsstrategien sowie Pricing. In internationalen Projekten begleitet sie Kunden unterschiedlicher Branchen dabei, ihre Ertragslage zu optimieren und kundenorientierte Lösungen zu entwickeln.

Prof. Dr. Ralf T. Kreuzer ist seit 2005 Professor für Marketing an der Hochschule für Wirtschaft und Recht/Berlin School of Economics and Law. Parallel ist er als Trainer, Coach sowie als Marketing und Management Consultant tätig. Er war 15 Jahre in verschiedenen Führungspositionen bei Bertelsmann (letzte Position Direktor des Auslandsbereichs einer Tochtergesellschaft), Volkswagen (Geschäftsführer einer Tochtergesellschaft) und der Deutschen Post (Geschäftsführer einer Tochtergesellschaft) tätig, bevor er 2005 zum Professor für Marketing berufen wurde.

Manuela Meier, Expertin für Online-Marketing und Marketing Automation, ist seit 2013 Head of Marketing bei der AGNITAS AG. Davor war sie über acht Jahre bei Conrad Electronic, einem E-Commerce-Händler, für den Bereich E-Mail-Marketing verantwortlich. Als Autorin von Fachbüchern, zahlreichen Studien und Fachartikeln teilt sie ihre Expertise mit anderen Marketingbegeisterten.

Katrin Menzel ist Director Marketing Continental Europe & New Markets bei Episerver GmbH. Mit mehr als 15 Jahren Erfahrung in IT-Unternehmen, ist Katrin Menzel eine ausgewiesene Expertin im B2B-Marketing. Ihr Fokus liegt auf den Themen Lead-Generierung, Prozess- und Performance-Optimierung sowie der Stärkung der Zusammenarbeit von Marketing und Sales. Sie ist überzeugt, dass Customer Centricity und eine smarte Personalisierung entlang der Customer Journey der Schlüssel zum Erfolg sind.

Christina Miclau, M.A. ist seit 2017 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Direktmarketing und E-Commerce der Hochschule Offenburg. Sie ist in der Lehre in den Fachbereichen Marketing und E-Commerce tätig und trägt unter anderem die Verantwortung des Customer Experience Tracking Labors der Fakultät Betriebswirtschaft & Wirtschaftsingenieurwesen. Seit 2019 promoviert sie zum Thema „Emotionale Wirkung der Marke öffentlicher Bildungseinrichtungen“.

Prof. Dr. Andrea Müller ist Professorin für Direktmarketing und E-Commerce. Nach ihrem Wirtschaftsingenieurstudium forschte sie fast zehn Jahre am Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation in Stuttgart. Seit 2016 leitet sie den Masterstudiengang Dialogmarketing und E-Commerce. Prof. Dr. Müller leitet seit mehr als 20 Jahren

Forschungs- und Entwicklungsprojekte in den Themenfeldern Multi-Channel-Management und E-Commerce.

Christian Pansch, Director Social Media und Prokurist bei konstruktiv, ist seit 2005 in der Agentur und verantwortet den 2009 von ihm gegründeten Social-Media-Bereich. Die Schwerpunkte des Diplom-Informatikers liegen in der Konzeption und der strategischen Beratung der Kunden sowie Weiterentwicklung im Social Media Marketing durch Instagram, Facebook, Video und Community Management. Seine fast 15-jährige Erfahrung im digitalen Marketing gibt Christian Pansch auch in Workshops, Schulungen oder Vorträgen weiter.

Martin Philipp hat über 20 Jahre Erfahrung in der Beratung, Vermarktung und dem Vertrieb von beratungsaufwendigen, webbasierten Produkten und Lösungen im B2B-Umfeld. Der diplomierte Betriebswirt ist Mitgeschäftsführer bei SC-Networks, Hersteller der Marketing Automation Plattform Evalanche, und verantwortet seit 2007 das Neukundengeschäft und die Kundenbegeisterung.

Prof. Dr. Susanne Robra-Bissantz hat am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik von Prof. Dr. Freimut Bodendorf als wissenschaftliche Mitarbeiterin gearbeitet, promoviert und habilitiert: zur (digitalen) Kommunikation und dann zu der elektronischen Kundenschnittstelle von Unternehmen. Susanne Robra-Bissantz 2007 wurde sie zur Professorin für Wirtschaftsinformatik ernannt und ist seitdem Leiterin des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Technischen Universität Braunschweig sowie des Lehrstuhls Informationsmanagement mit 10-15 Mitarbeitern.

Fabian Schneck ist Manager in der „Customer“ Practice von PwC Deutschland. Er hat über sechs Jahre Beratungserfahrung mit Fokus auf die Themen Wachstums-, Markt- und Kundenstrategie, Customer Experience und Commercial Target Operating Model. Vor seinem Wechsel in die Beratung hat Fabian Schneck Physik mit Fokus auf Kern- und Teilchenphysik studiert. Er ist spezialisiert auf die Sektoren Technologie, Telekommunikation und Automotive.

Jens Scholz studierte an der TU Chemnitz Mathematik mit dem Schwerpunkt Statistik. Er gehört zu den Gründern der prudsys AG im Jahr 1998. Seit 2006 verantwortet er als Vorstand das Wirken der prudsys AG. Das Software-Unternehmen bietet agile KI-Technologien für den Omnichannel-Handel und automatisiert Personalisierungs- und Pricing-Prozesse über die gesamte Wertschöpfungskette. Seit 2017 ist die prudsys AG Teil der GK Software Gruppe, einem führenden Entwickler und Anbieter von Standard-Software für den Einzelhandel.

Dr. Stefan Schulte ist nach fünf Jahren als Chief Analytics Officer bei Microsoft Deutschland aktuell Leiter Marketing und Data Science bei der PlanetHome GmbH. Seine Schwerpunkte liegen im Bereich der Kundendatenanalyse und Modellierung sowie im Bereich Künstliche

Intelligenz für Marketing und Vertrieb. Zusätzlich ist der studierte Betriebswirtschaftler und promovierte Politologe ein gefragter Speaker und Coach.

Dr. Torsten Schwarz ist Autor von über 20 Büchern, mehrfacher Lehrbeauftragter und Privatdozent. Horizont bezeichnete ihn als einen der führenden Experten für Online-Marketing in Deutschland. Das e-commerce magazin nennt ihn den E-Mail-Marketing-Guru. Er war Marketingleiter eines Softwareherstellers und berät heute internationale Unternehmen. Jährlich analysiert er mit EmailBenchmarks.de die 5000 wichtigsten Unternehmen. Seit über zehn Jahren leitet er die Kompetenzgruppe Online-Marketing im Verband der Internetwirtschaft

Wolfgang Sölch ist ein erfahrener Vertriebs- und IT-Spezialist auf Enterprise-Ebene. Aktuell verantwortet er die strategische Ausrichtung sowie das Wachstum von Qualtrics in Zentraleuropa. Der studierte Diplom-Informatiker blickt auf mehr als 15 Jahre Erfahrung in der IT-Branche zurück: Vor seiner Tätigkeit bei Qualtrics war Sölch unter anderem als Vice President Sales EMEA für BrandMaker tätig; als Sales Manager Data Solutions für Microsoft sowie als Sales Director Strategic Accounts für VMware.

Manuela Summer ist Vice President bei der Odoscope GmbH. Sie verfügt über 30 Jahre Erfahrung im B2B Vertrieb und arbeitet seit Anfang 2016 für Odoscope, wo sie inzwischen jeden der Top 1000 Online-Shops in D-A-CH kennt.

Michaela Tiedemann arbeitet seit 2014 als Chief Marketing Officer bei der Data & AI Beratung Alexander Thamm. Dort hat sie das gesamte Marketing aufgebaut und das Unternehmen erfolgreich als Leader für Data & AI positioniert. Die Marke DATA festival hat sie mitentwickelt und implementiert. Vorher arbeitete sie in der Produktentwicklung in der Medienbranche. Sie hat ihren Master in Marketingmanagement gemacht.

Sven Verborg ist ein Digital Native mit langjährigem Marketing und Technologie Expertise insbesondere im B2B Umfeld. Nach erfolgreichem Studium der Medienwirtschaft begleitete er als Projekt- und Marketingmanager in Agenturen und Start-ups zahlreiche internationale E-Commerce und Content Projekte. Seit 2018 ist er bei Odoscope im Marketing tätig und spielt dort die gesamte Content-Klaviatur.

Sven Waldenmaier, Senior Consultant bei der Schober Information Group Deutschland GmbH, engagiert sich seit acht Jahren im Consulting und Key Account von CRM-Projekten und sammelte vorher bereits über zehn Jahre Berufserfahrung in Analyseprojekten bei Schober. Der ausgewiesene Analyse-Experte berät Sie dabei, wie Sie die steigende Anzahl an Daten und Datenkanälen optimal für Ihr Marketing nutzen.

STICHWORTE

A

A/B-Test 185, 289
Absprung 117
Abteilungsgrenze 39
Adler 237
Advocacy 32, 171
Aftersale 129, 171
Agent 100
Aktion 267
Aktivierungskriterien 98
Aktualität 37
Algorithmus 116, 141, 243
Amazon 194, 257
Amtsdeutsch 238
Analyse 22, 150, 181, 278
Analyse-Tool 242
Angebot 160, 258
Anreiz 263
Anruf 152
Ansprache 160
Anzeige 185
App 257
Application Programming Interface API 114
Artikel 258
Arztpraxis 282
asambeauty 288
Attributionsmodell 183
Ausprobierer 67
Autokäufer 278
Automatisierung 151
Awareness-Phase 170

B

B2B 12, 39, 142, 193, 213, 223
B2C 39, 62, 142, 193, 213, 223
Balancetheorie 127
Beacon 260
Bedarf 259
Begehrlichkeit 246
Begeisterung 131, 166
Benchmark 18, 37
Bequemlichkeit 101, 256
Beratung 23, 130 254
Berichterstellung 116
Berufsleben 223
Besitzen 31
Bestellung 227, 234
Besucherfrequenz 219
Besuchsquelle 79
Beziehung 218, 270
Big Data 113, 189
Bildererkennung 114
Bildwelt 245
Blackbox 161
Boldystorming 58
Bonus-Code 286
Bonusprogramm 165
Bot 120
Botschaft 234, 249
Branchenindex 191
Brand Experience 129
Budget 23
Buyer Journey 36
Buyer Persona 73, 181
Buyer Persona Template 75

Buyer-Persona-Konzept 284

C

Callcenter 32, 93, 111, 236
Chatbot 88, 99, 257
Click 181
Click & Collect 237
Click-to-open-Rate 195
Closed-Loop-Ansatz 165
Cloud 22
Club-Mitglieder 292
Content-Management-System CMS 219, 226
Commerce 213
Community 247
Consideration-Phase 171
Consumption Experience 129
Content 23, 213, 245, 290
Content-Marketing 10, 18, 36, 214, 285
Content-Management 230
Content-Strategie 215
Controlling 99
Conversion 191, 229
Conversion Rate 31, 176, 182
Conversion-Killer 200
Conversion-Optimierung 185, 199
Customer-Relationship-Management CRM 33, 151

Cross-Selling 144, 239, 254
 Customer Centricity 153, 229
 Customer Data Platform CDP 43
 Customer Experience Management CXM 169
 Customer Insight 12, 162, 182
 Customer Journey 14, 17, 29, 130, 142, 160, 181, 170, 217, 229, 245, 251, 281, 284
 Customer Lifecycle 170
 Customer Satisfaction 17
 Customer-Journey-Optimierung 182
 Customer-Service 88, 105

D
 Damenmode 191
 Datenanalyse 22, 35, 160
 Datenbank 92
 Datenschungel 163
 Datenmenge 144
 Datenqualität 38, 144
 Datenquantität 38
 Datenquelle 36
 Datenschutz 44
 Datensilo 81
 Decision-Phase 171
 Delegation 98
 Deliverability 196
 Demografie 75
 Demotivierung 117
 Design Thinking 47
 Deutsche Bahn 10
 Dialogpfad 98
 Dienstleistung 127, 130

Digital Experience Platform 220
 Digital Signage 254
 Digital-Agility-Modus 225
 Digitale Transformation 30
 Digitaler persönlicher Assistent 91
 Digitalisierung 9, 136, 283
 Digital-Kompetenz 225
 Display 181
 Dissonanztheorie 127
 dm 12
 Dove 11
 Download 191
 DSGVO 183, 289

E
 eBay 112
 Echtheit 45, 115, 132, 291
 E-Commerce 29, 251
 E-Commerce-Strategie 223
 Edeka 11
 Effizienzsteigerung 97
 Eindruck 275
 Einflussfaktor 19, 30
 Einkauf 217
 Einkaufsempfehlung 213
 Einstellung 116
 Einzelhandel 157, 251
 E-Mail 194, 239, 290
 E-Mail-Marketing 14, 286, 292
 Emotion 20, 126, 201
 Emotionspsychologie 201
 Empfehlung 288
 Empfehlungsdienst 141, 254
 Entitled Customer 41
 Entscheidungsqualität 143

Equity-Theorie 127
 Erfahrung 9
 Erfolgsfaktor 18
 Erregung 206
 Eskalation 98
 Expertensystem 86
 Eye-Tracking 202

F
 Facebook 112
 Familientyp 278
 Feedback 118, 293
 Filter 142, 152
 Finden 89
 Fitness First 292
 Flexibilität 166
 Follower 42
 Forschung 21
 Foto 56
 Fragen 120
 Frequenz 195
 Führungskraft 133
 Führungsverhalten 135

G
 GAFA-World 197
 Ganzheitlichkeit 35
 Geburtsdaten 152
 Gefühl 124
 Gelegenheitskäufer 66
 Geschäftsmodell 137, 184
 Geschlecht 152
 Gewichtung 150
 Gewinnspiel 247, 286
 Google 184, 197
 Grenze 29
 Gruppenverhalten 145

H

Handel 63, 157
 Händler 65, 233
 Hard-Conversion 191
 Haufe-Lexware-Gruppe 284
 Heavy User 66
 Heuristik 186
 Human Resources 111
 Hybrides System 142
 Hypothese 116

I

IBM Watson 107
 Identifikation 150
 iGaming 286
 Indikator 199
 Individualisierung 101
 Individualität 79
 Industriekunde 65
 Influencer 11, 42
 Inhalt 45, 245
 Innovationsgeschwindigkeit 33
 Instagram 241
 Interaktionspunkt 27
 Interview 57
 Investition 18
 Irritation 201
 IT 23, 162

K

Kanal 13, 152, 160, 194, 261, 279
 Kanalaffinität 164
 Kanalmanagement 99
 Katalog 290
 Kauf 152
 Kaufabschluss 194
 Kaufbereitschaft 261

Kaufentscheidung 42, 214
 Käufermarkt 30
 Kaufhemnis 278
 Kaufmotiv 278
 Kaufverhalten 75, 131
 Key Performance Indicator
 KPI 169, 242
 Keyword 189
 Kfz-Aftermarket 280
 KI-Lösung 290
 Klickrate 293
 Klickverhalten 291
 Kommunikation 125, 214, 233
 Kommunikationskanal 114
 Konsument 30, 41, 158
 Konsumententyp 42
 Kontakt 9, 179, 181, 225, 270, 277
 Kooperation 268
 Kostensenkung 96
 Kreative Visualisierung 37
 Kunde, A-, B-, C- 63
 Kundenbedürfnis 184, 199
 Kundenbefragung 150
 Kundenbegeisterung 169
 Kundenbetreuungskosten 18
 Kundenbeziehung 27, 172, 266
 Kundenbindung 38, 157, 166, 270
 Kundenbrille 150
 Kundenerfahrung 171
 Kunden-Feedback 32, 239
 Kundeninteraktion 33
 Kundenkarte 255
 Kundenkontakt 238
 Kundenloyalität 239
 Kundenmanagement 23
 Kundenproblem 267

Kundenreklamation 130
 Kundensegmentierung 163
 Kundenservice 283
 Kundensicht 10, 124
 Kundenstamm 75
 Kundenwahrnehmung 20
 Kundenwert 163
 Kundenwissen 165
 Kundenwunsch 12, 199, 275
 Kundenzufriedenheit 237
 Künstliche Intelligenz KI 12, 21, 44, 85, 111, 182

L

Laden 252
 Ladezeit 226
 Lead Management 284
 Lead Scoring 285
 Lebenswelt 163
 Live-Daten 278
 Logistiker 235
 LOHAS 279
 Lookalike 193
 Loyalty 32

M

Machtverhältnis 30
 Marke 41
 Markentreue 20
 Markenwahrnehmung 132
 Marketing Automation 11, 284, 292
 Marketing Qualified Lead
 MQL 33
 Marktforschung 111
 MarTech 4.0 181
 Maschine 45
 Mass Customization 35
 Massenmarkt 35

Medienbruch 159
 Mehrumsatz 235
 Mensch 45
 Meßgröße 201
 Messinstrument 202
 Mimikanalyse 203
 Mitarbeiter 19, 118, 123
 Mitarbeiterzufriedenheit 123, 136
 mobile 160
 Modellierung 22, 98
 Monitoring 99
 Multipartner 165

N

Natural Language Processing NLP 86, 112
 Natural Image Processing 86
 Netflix 145
 Neukunde 279
 Neukundengewinnung 284
 Neutralität 37
 Newsletter 191, 290
 Nurturing 37, 285
 Nutzer 184, 200
 Nutzerfreundlichkeit 166
 Nutzerverhalten 187

O

Offlinequelle 193
 Öffnungsrate 234, 293
 Omnichannel 152, 157, 213, 261
 Onboarding 118, 293
 Onboarding-Kampagne 286
 Onlineeinkauf 73
 Onlinehandel 76, 213, 238

Onlineshop 200, 291
 Onlineshopper 233
 Onlinewerbung 181
 Onsite-Optimierung 181
 Optimierung 24, 27, 279, 288

P

Paketversand 233
 Pareto 97
 Performance 77, 182
 Persona 35, 52, 61, 73, 224, 241, 280
 Personalentwicklung 135
 Personalisierung 12, 28, 113, 160, 229, 238, 276, 290
 Personalvermittler 119
 Personendaten 152
 Persönlichkeit 12, 205
 Plakat 255
 Plattform 97, 183, 218
 Point of Sale POS 279
 Portal 219
 Potenzial 24, 70
 Preis 30
 Print 14, 290
 Prioritätenliste 27
 Privatleben 223
 Privatsphäre 28
 Product Experience 129
 Produkt 9, 216
 Produktsuche 227
 Profil 43
 Prozess 19
 Psychografie 75

Q

QR-Code 257
 Qualität 128

Qualitative Befragungen 100
 Quelle 193

R

Reaktion 293
 Recommendation 196
 Recommender-System 141
 Red Bull 10
 Reichweite 12, 186, 248
 Reifegrad 224
 Re-Intermediation 252
 Relevanz 11, 79, 246
 Retargeting 161
 Retention 171, 194
 Retourenquote 236
 Return On Investment ROI 14, 178, 236
 Roboter 86, 105
 Rückmeldung 282

S

Sale 181
 Sales Accepted Lead 33
 Schicht 62
 Schnelligkeit 101
 Score-Klasse 164
 Scoring 37, 164
 Screen 255
 SEA 181
 Search-Engine-Optimization SEO 101
 Sekundärforschungen 117
 Self Assesment 37
 Service 30, 124, 251, 266, 270
 Service Experience 129
 Serviceprozess 98
 Servicereboter 108
 Shitstorm 41

- Shopbewertung 236
 Shopping Experience 129
 Shopping-Erlebnis 158
 Showrooming 260
 Sichtbarkeit 187
 Signal 263
 Sinus-Milieu 62, 74
 Situationalisierung 79, 289
 Social Bot 88
 Social Media 181, 261
 Social Web 278
 Social-Media-Plattform 241
 Soft Skills 135
 Soft-Conversion 191
 Soziale Medien 269
 Sozioökonomie 75
 Spamordner 196
 Sparfuchs 278
 Speech-to-Speech 86
 Speech-to-Text 86
 Spezialisierung 37
 Sprachassistent 94
 Sprach-Bot 111
 SSI Schäfer Shop 290
 Stammkunde 66
 Standalone 287
 Stationärer Handel 255
 Status 70
 Stellvertreter 75
 Stimmanalyse 205
 Stimme 206
 Story 244
 Storytelling 238
 Strategie 151, 241
 Suche 89, 96, 258
 Suchmaschinen 14
 Superstar 42
 Surfverhalten 291
 Synchronisierung 162
- T**
 Targeting 248
 Technologie 17, 151, 175
 Telefongespräch 91
 Text 196
 Text-to-Speech 87
 Text-to-Text 87
 Toichpoint 44, 148, 161, 173
 Touchpoint-Management 148
 Track-&-Trace-Feature 235
 Tracking 188, 206
 Traffic 235
 Transparenz 132, 237
 Trigger 152
- U**
 Übersetzungsmanagement 230
 Umfrageteilnehmer 116
 Umsatz 18
 Unternehmensphilosophie 171
 Uplift 288
 Upselling 161, 239, 254
 USA 101
 UX-Testing 204
- V**
 Value of use 266
 Verbraucher 67, 163
 Vergütung 134
 Verhaltensmuster 32
 Verkaufsbooster 125
 Verkaufsgespräch 130
 Verkaufsprozess 126
 Vermarkter 222
 Versand 233, 237
 Versandzeitpunkt 195
 Versprechen 20
 Vertrieb, digital 282
 Vertriebskanal 63
 Vertriebsreife 285
 Verzerrung 117
 Video 56
 Voice 14, 96
 Voice First 101
 Volvo 11
- W**
 Wahrscheinlichkeit 164
 Ware 233
 Warenkorb 289
 Warenkorbabbruch 152
 Warteschleife 92, 111
 Webrooming 260
 Website-Besucher 218
 Weltbild 236
 Werbebotschaft 245
 Werbemittel 181
 Werte 135, 202
 Wertschöpfungskette 27
 Wettbewerb 21, 28
 Window Shopper 66
 Wissenschaft 21
 WLAN 260
 Wunsch 202, 278
- Z**
 Ziel 184, 202
 Zieldialog 98
 Zielgruppe 36, 61, 74, 166, 241, 280
 Zufriedenheit 100, 119

Praxis-Ratgeber für Digital-Marketing

Holen Sie sich
das Wissen der
Top-Experten
in Ihrem Fach!



Leitfaden personalisierte Dialoge

Mehr Umsatz mit Marketing Automation. Dieses Buch zeigt, wie Unternehmen und Branchen derzeit das Thema umsetzen.

T. Schwarz, 272 Seiten, 29,90 Euro, 2017

Leitfaden Relevanz im Marketing

Mit künstlicher Intelligenz zu mehr Kunden. Wie es Unternehmen gelingen kann relevante Kundenerlebnisse zu schaffen.

T. Schwarz, 256 Seiten, 29,90 Euro, 2018

Leitfaden Digitale Transformation

Für das Marketing ergeben sich ungeahnte Chancen, mehr über Kundenwünsche zu erfahren. Erkennen Sie neue Potenziale und lernen Sie von den Besten.

T. Schwarz, 336 Seiten, 34,90 Euro, 2016

Leitfaden Marketing Automation

Digital neue Kunden gewinnen: Vom Lead Management über Big Data zum Lifecycle Marketing.

T. Schwarz, 288 Seiten, 29,90 Euro, 2014

Leitfaden Data Driven Marketing

Wer aus seinen Daten die richtigen Schlüsse zieht, ist der Konkurrenz eine Nasenlänge voraus. Anhand konkreter Beispiele holen Sie sich Anregungen.

Braun & Schwarz, 416 Seiten, 39,90 Euro, 2015

shop.marketing-boerse.de



CUSTOMER EXPERIENCE

Kundenbindung war gestern. Kunden wechseln immer häufiger. Dabei zählt Gefühl mehr als Kopf. Wie erlebe ich die Marke? Welche Erfahrungen habe ich mit dem Anbieter? Entscheidungswege werden komplexer. Wer die Customer Journey versteht, kann passende Angebote machen.

In diesem Buch verraten 40 Fachexperten, wie sie Kundenerlebnisse schaffen und verbessern. Wie werden Personas gebildet? Wie verlaufen Onboarding und Lead Nurturing? Wie wird effizient personalisiert? Wie liefert Künstliche Intelligenz konversionsstarke Empfehlungen? Auf welche Touchpoints kommt es an?



Dr. Stefan Schulte ist nach fünf Jahren als Chief Analytics Officer bei Microsoft Deutschland aktuell Leiter Marketing und Data Science bei der PlanetHome GmbH. Seine Schwerpunkte liegen im Bereich der Kundendatenanalyse und Modellierung sowie im Bereich Künstliche Intelligenz für Marketing und Vertrieb. Zusätzlich ist der studierte Betriebswirtschaftler und promovierte Politologe ein gefragter Speaker und Coach.



Dr. Torsten Schwarz ist Autor von über 20 Büchern, mehrfacher Lehrbeauftragter und Privatdozent. Horizont bezeichnete ihn als einen der führenden Experten für Online-Marketing in Deutschland. Das e-commerce magazin nennt ihn den E-Mail-Marketing-Guru. Er war Marketingleiter eines Softwareherstellers und berät heute internationale Unternehmen. Jährlich analysiert er mit EmailBenchmarks.de die 5000 wichtigsten Unternehmen. Seit über zehn Jahren leitet er die Kompetenzgruppe Online-Marketing im Verband der Internetwirtschaft.

In der Reihe „Leitfaden“ sind erschienen:

Online Marketing Band 1 und Band 2, Digitale Transformation, Data Driven Marketing, Marketing Automation, Digital Commerce, WOM Marketing, Personalisierte Dialoge und Relevanz im Marketing

