

The GfK logo consists of the letters 'GfK' in a white, sans-serif font, centered within a solid orange square.

GfK Trustmark AG

Customer Experience

# Emotionale Customer Experience

Der direkte Weg, die Herzen Ihrer Kunden zu gewinnen

# Die Emotionen Ihrer Kunden – Versuchen Sie Ihr Geschäft einmal von einer anderen Seite zu verstehen!

Die Beschäftigung mit der Zufriedenheit von Kunden, mit dem Ziel, die Kundenorientierung im Unternehmen zu verbessern hat, in den letzten Jahren sicherlich viel zur Wettbewerbsfähigkeit und Profitabilität von Unternehmen beigetragen.

Fokussiert auf die Verbesserung von Qualität und Leistung für Kunden sind wir bei dieser Problematik geradezu ingenieurwissenschaftlich vorgegangen. Wir haben versucht, Qualität und Leistung in kleinste Elemente zu zerlegen, um alle wichtigen Aspekte möglichst präzise verbessern und kontrollieren zu können.

Dabei haben wir übersehen, dass das Verhalten unserer Kunden wesentlich von Emotionen getrieben wird. Wir wollen eine emotionale Bindung der Kunden erreichen, aber in unseren Verbesserungsprozessen spielen die Emotionen der Kunden kaum eine Rolle.

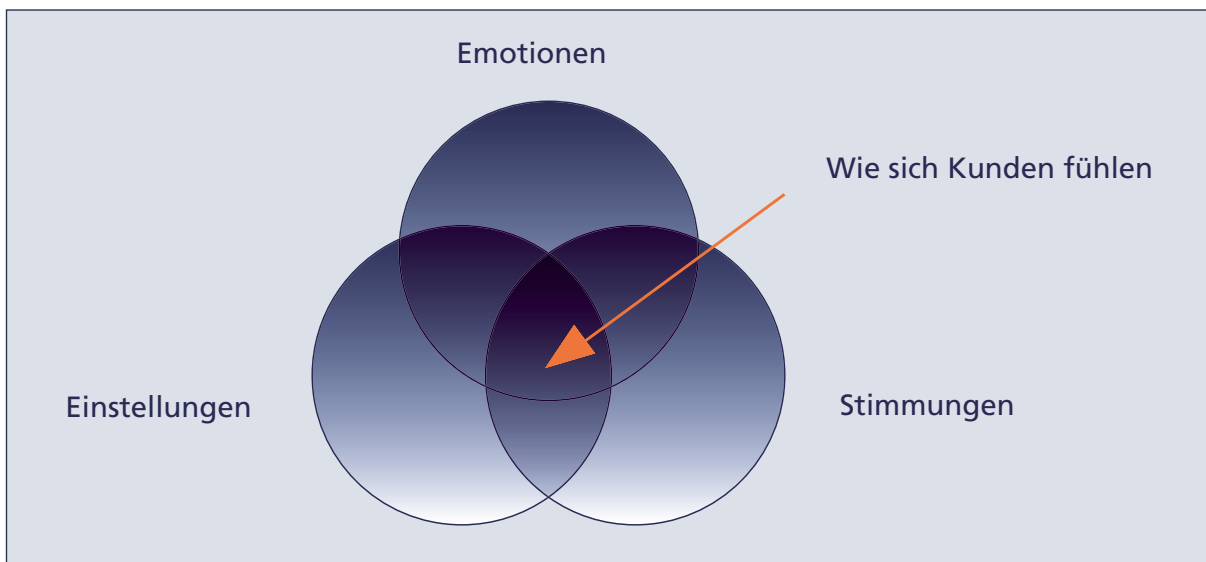
## People buy emotionally and then justify with logic

Dieses Statement kommt nicht aus dem «Fast Moving Consumer Goods» Bereich, sondern stammt von Buck Rogers, IBM. Wie ein Kunde sich fühlt und dementsprechend handelt, wird wesentlich von Einstellungen, Stimmungen und Emotionen beeinflusst.

Einstellungen werden wesentlich durch die Sozialisation und das soziale Umfeld geprägt, Stimmungen und Emotionen können wir beeinflussen. Emotionen sind mächtig und haben einen direkten Einfluss auf unseren Körper und unser Verhalten.

Wir müssen uns bewusst werden, dass ein Unternehmen ständig hunderte, grösstenteils unterschwellige Signale an Kunden abgibt, die von den Kunden unbewusst aufgenommen werden und – wenn sie eine gewisse Schwelle überschreiten – als Gefühle in das Bewusstsein der Kunden dringen. Gefühle, die von Kunden hinterfragt werden und Lernprozesse auslösen.

Prof. Chris Voss, London Business School



Ein Vordenker der «Customer Experience» Konzepte definiert eine «Customer Experience» (eine Kundenerfahrung) wie folgt:

Eine Customer Experience beschreibt die Interaktion zwischen einer Organisation und einem Kunden. Sie besteht aus drei Elementen,

- der Wahrnehmung physischer Leistungen
- der Stimulation von Sinnen und
- geweckter Emotionen,

jedes dieser Elemente gemessen an den Erwartungen der Kunden über alle relevanten Kontaktpunkte.

Zu verstehen welche impliziten Signale die Customer Experience ihres Unternehmens den Kunden vermittelt, ist von vitalem Interesse, weil das Unterbewusstsein Ihrer Kunden diese Signale evaluiert und entscheidet, ob die Customer Experience als gut oder schlecht oder eventuell überhaupt nicht wahrgenommen wird, was in Zeiten beliebig austauschbarer, undifferenzierter Produkte nicht sehr erstrebenswert wäre.

Wir müssen uns auch bewusst werden, dass auf der Seite unserer Kunden eine Vielzahl von Emotionen das Kauf und Nutzungsverhalten von Produkten und Dienstleistungen beeinflussen.

Beispielsweise wird die Empfehlungsbereitschaft von Kunden durch ein bestimmtes Cluster von Emotionen beeinflusst. Die wissenschaftliche Forschung zeigt, dass empfehlungsbereite Kunden sich

- sicher
- geschätzt
- umsorgt
- beachtet
- vertraut

fühlen. Möchten wir empfehlungsbereite Kunden, müssen wir danach trachten, dass unsere Customer Experience diese Gefühle und Emotionen in Kunden auslöst. Es sind Gefühle und Emotionen, die den Wert generieren, den wir schaffen möchten, nämlich empfehlende Kunden und damit wertvolle Referenzen für die Akquisition von Neukunden.

Wenn wir diese grundlegende Tatsache akzeptieren, erhebt sich die Frage, wie wir die Emotionen unserer Kunden beeinflussen, steuern und kontrollieren können.

Prof. Chris Voss, London Business School



## Innovative Marktforschung zur systematischen Entwicklung einer emotionalen Customer Experience

GfK Trustmark hat auf der Grundlage der aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnisse über das Phänomen «Customer Experience», über Emotionen und emotionale Kundenbindung einen Prozess entwickelt, der Unternehmen hilft, die gesamte Customer Experience ihrer Kunden systematisch zu verbessern und nicht nur die rationale Qualität, sondern insbesondere die emotionale Qualität für Kunden effektiv zu steuern und zu kontrollieren. Ziel ist, eine hohe emotionale Kundenbindung zu erzielen.

**Dieser Prozess besteht aus folgenden Schritten:**

### ■ Messung und Analyse des emotionalen Profils der Customer Experience

Unter Berücksichtigung der wichtigsten Emotionen für die Customer Experience messen wir das emotionale Gesamtprofil, das die Customer Experience mit Ihrem Unternehmen bei Ihren Kunden auslöst, vergleichen es mit einem Branchendurchschnitt und identifizieren emotionale Stärken und Schwächen. Wenn die Zufriedenheit Ihrer Kunden auf gleichem Niveau ist, wie das Ihrer Mitbewerber, Ihr Unternehmen aber Marktanteile verliert, vergleichen Sie das emotionale Gesamtprofil mit dem Ihrer Mitbewerber, und sie werden staunen.

### ■ Erfassung der Customer Experience und Blueprinting

Mit Hilfe verschiedenster Techniken wie Ethnographie, versteckten Kameras, Tiefeninterviews, Fokusgruppen usw. analysieren wir die Customer Experience systematisch, detailliert und strukturiert nach

- Einstellungen und Zielen der Kunden
- relevanten Erfahrungen und beeinflussenden Erlebnissen
- Pre-Experience
- Experience
- Post-Experience

Dabei berücksichtigen wir, dass es unterschiedliche Segmente von Kunden gibt, die sich in ihren Bedürfnissen, ihren Einstellungen und im Verhalten unterscheiden. Die wichtigsten Erkenntnisse aus der Evaluation der Customer Experience werden als «Kundenspiegel» dem Auftraggeber präsentiert.

### ■ Strukturierung der Customer Experience und Identifikation der «Moments of Truth», der wichtigsten Elementen der Customer Experience

Auf der Grundlage eines detaillierten Blueprints der Customer Experience strukturieren wir die Customer Experience in ihre wichtigsten Elemente und berücksichtigen dabei sowohl die Erfahrungen Ihrer Kunden wie auch die organisatorischen Rahmenbedingungen Ihres Unternehmens, wie beispielsweise die «line of interaction» mit den verschiedenen Kontaktpunkten, Prozesse, Organisationseinheiten und Verantwortungsbereiche.

Unter Einbezug sämtlicher in ihrem Unternehmen vorliegenden Informationen (Kundenzufriedenheitsanalysen, Beschwerdeanalysen, Problemfrequenz/-relevanzanalysen usw.) identifizieren wir die wichtigsten Elemente der Erfahrungsprozesse der Kunden, die sogenannten «Moments of Truth».

#### ■ **Analyse der einzelnen Elemente der Customer Experience aus rationaler und emotionaler Sicht**

Alle wichtigen Elemente der Customer Experience werden mit Hilfe einer erprobten Systematik sowohl nach rationalen als auch emotionalen Aspekten analysiert, wobei wir sowohl die Bedürfnisse als auch die konkreten Erfahrungen der Kunden berücksichtigen. Stärken und Schwächen in der rationalen und emotionalen Leistung für Kunden werden identifiziert, Do's und Don'ts werden aufgezeigt, konkrete Hinweise zu Verbesserung der Customer Experience werden abgeleitet.

#### ■ **Neu-Definition aller wichtigen Elemente der Customer Experience**

Die Definition einer optimalen Customer Experience erfolgt unter folgenden Gesichtspunkten:

- Zielkundensegmente (beispielsweise hochwertige Kunden)
- Stärken und Schwächen im emotionalen Gesamtprofil
- Rationale und emotionale Erwartungen der Kunden
- Zu erbringende rationale und emotionale Leistungen
- «Peak-End» Regel
- Do's und Don'ts
- Verbrennungspunkte und emotionale Cookies
- Konkrete Massnahmen zur Beeinflussung bestimmter besonders wichtiger Emotionen
- «line of interaction»

- Abstimmung mit Markenversprechen und angestrebten Markenwerten

#### ■ **Redesign der Customer Experience**

Die Festlegungen zur Neugestaltung bzw. Überarbeitung der wichtigen Elemente der Customer Experience umfassen wichtige organisatorische Massnahmen wie:

- Neugestaltung von Geschäftsprozessen und organisatorischen Abläufen
- Neugestaltung des physischen Umfeldes (beispielsweise zur gezielten Beeinflussung von Stimmungen)
- Entwicklung zusätzlicher Serviceleistungen
- Ausrichtung des Mitarbeiterverhaltens an den Kontaktpunkten
- Entwicklung eines Customer Experience Statements und eventuell daraus abgeleiteter Kundenversprechen

Kosten- und Ertragsgesichtspunkte werden dabei berücksichtigt. Auf Grund der Festlegungen für das Redesign werden alle organisatorischen Massnahmen im Detail geplant und in einen abgestimmten Umsetzungsplan integriert.

#### ■ **Implementierung**

Die Implementierung umfasst die Abarbeitung des Umsetzungsplanes, die systematische Veränderung aller organisatorischen Rahmenbedingungen für eine optimale Customer Experience, das Training der Mitarbeiter an den Kontaktpunkten sowie das Tracking des Fertigstellungsgrades der wesentlichen Elemente der Customer Experience. Hier unterstützen wir die Implementierungsteams unserer Klienten durch Coaching und Training.

### ■ Erfolgskontrolle und kontinuierliche Verbesserung / Weiterentwicklung

Für eine effektive Erfolgskontrolle bieten wir unterschiedliche Instrumente an:

- Periodische Messung des emotionalen Gesamtprofils, um die Verbesserung der emotionalen Leistung insgesamt verfolgen zu können
- Transaktionsbasierten Kundenfeedback von den wichtigen Kontaktpunkten, beispielsweise mit Hilfe einer Befragung über das Mobiltelefon nach dem «Net Promoter»<sup>®</sup> Score Prinzip
- Periodische Messung des rational wahrnehmbaren Leistungsspektrums über die gesamte Customer Experience mittels Kundenzufriedenheits- bzw. Kundenbindungsanalysen

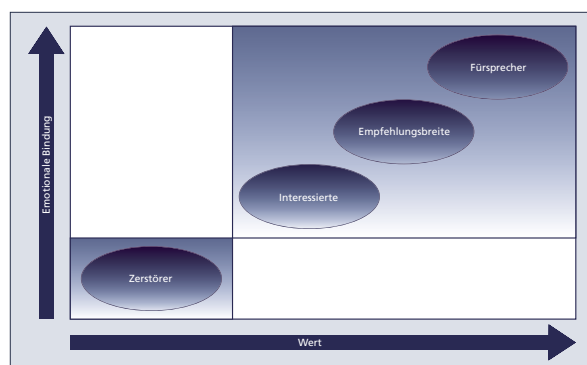
GfK Trustmark bietet sowohl den Gesamtprozess wie auch einzelne Teile daraus an. Kontaktieren Sie uns, wenn Sie eine unverbindliche Präsentation über die Details der Vorgehensweise wünschen.

### Wo ist der finanzielle Nutzen?

Die Ausrichtung der Customer Experience auf die Emotionen der Kunden ist der direkte Weg in ihre Herzen. Es sind die Emotionen, die das Verhalten der Kunden wesentlich beeinflussen. Wenn wir nicht versuchen, systematisch die richtigen, wertbildenden Emotionen in den Kunden zu wecken, ist das Ziel einer «emotionalen» Kundenbindung und einer symbiotischen Kundenbeziehung, in der Kunden auch etwas für Ihr Unternehmen tun, nicht zu erreichen. In einer Zeit austauschbarer Produkte hat dasjenige Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil, dem es gelingt, die Herzen der Kunden zu erobern.

Auf der Grundlage ihrer emotionalen Disposition können vier Cluster von Kunden beobachtet werden, die sich in ihrem Verhalten klar unterscheiden:

Prof. Chris Voss, London Business School



Unternehmen, die viele Kunden im «Zerstörungscluster» haben, sollten damit beginnen, die negativen Emotionen, die dieses Cluster charakterisieren, unter Kontrolle zu bekommen. Natürlich wird es immer Kunden in diesem Cluster geben, aber die Anzahl der Kunden in diesem Cluster sollte auf einem akzeptablen Niveau sein. Die wirtschaftlichen Effekte einer Erhöhung der Kundenbindung sind bekannt.

Ist das «Zerstörungscluster» unter Kontrolle, wird man beginnen, neue Kunden zu gewinnen. Dazu müssen die Emotionen des «Interesseclusters» geweckt werden, indem Kunden aber auch Nicht-Kunden stimulierende und interessante Erfahrungen geboten werden.

Wenn das gelingt und Nicht-Kunden interessiert werden, wird es notwendig sein, sie zu gewinnen und emotional zu binden.

Dies geschieht in zwei Phasen: Zunächst müssen Emotionen entwickelt werden, die die Empfehlungsbereitschaft von Kunden positiv beeinflussen; dann

müssen Emotionen entwickelt werden, die Kunden zu proaktiven Fürsprechern ihres Unternehmens oder ihrer Marke machen.

Die aktuellen Erkenntnisse über den Wert einer systematischen Entwicklung der Customer Experience, mit Fokus auf die emotionalen Erlebnisse der Kunden, zeigen einen klaren Zusammenhang zwischen den oben dargestellten Cluster und traditionellen Messgrößen wie dem «Net Promoter» Score oder einem Kundenzufriedenheitsindex, Größen die in einem eindeutigen Zusammenhang mit Umsatzwachstum stehen. Detaillierte Ergebnisse aus der Customer Experience Praxis sind verfügbar.



GfK Trustmark AG

## Kontakt

GfK Trustmark AG  
Seestrasse 18  
CH-8702 Zollikon  
[www.gfktrustmark.ch](http://www.gfktrustmark.ch)

DI Wolfgang Schweiger  
Telefon +41 (0)44 396 90 00  
[wolfgang.schweiger@gfktrustmark.ch](mailto:wolfgang.schweiger@gfktrustmark.ch)

© 2008 by GfK Trustmark AG