

CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT – MEHR ALS NUR EIN MARKETING-HYPE?

Customer Experience Management (CEM) reiht sich bei vielen Firmen weit oben auf der To-do-Liste ein. Zahlreiche Ressourcen werden gebunden, um den Kunden ins Zentrum des unternehmerischen Handelns zu rücken: Bankfilialen werden in ein modernes Kleid gesteckt, Servicepakete neu geschnürt, Benutzeroberflächen überarbeitet und die Beratung ab jetzt mit dem Tablet durchgeführt. Kritiker sehen darin nicht mehr als das Vermitteln eines Wow-Effekts. Verdient das Thema die Aufmerksamkeit? Christoph Bugnon, Leiter Markt der Urner Kantonalbank (UKB), ist davon überzeugt. Ob CEM zum gewünschten Erfolg führt, macht er aber abhängig vom Mitarbeitenden- und Führungsverhalten.

effex: *Das Thema „Customer Experience Management“ ist zurzeit in aller Munde.*

Christoph Bugnon (CB): Zu diesem Thema muss man zwei Aspekte berücksichtigen. Erstens: Die Differenzierung der Banken über Produkte und Preise wird immer schwieriger. Zudem gleichen sich in der Dienstleistungsbranche die gesamten Prozesse und Outputs zunehmend an, was die Relevanz des Themas nochmals verstärkt. Will sich eine Firma in Zukunft von ihren Konkurrenten differenzieren, wird dies über das Verhalten der Firma, ihrer Mitarbeitenden und damit verbunden dem Erlebnis der Kunden erfolgen. Das Erlebnis mit dem Unternehmen wird unweigerlich an Bedeutung zunehmen.

effex: *Was ist der zweite Punkt?*

CB: Aufgrund des Einflusses der sozialen Medien muss der Kontakt mit dem Kunden je länger je mehr im Dialog erfolgen, mit dem Resultat eines besseren Verständnisses der Kundenoptik und der Kundenbedürfnisse. Dies erfordert einen Verhaltenswechsel, dem sich Firmen meiner Meinung nach zwingend unterziehen müssen.

effex: *Ist das Thema aber nicht einfach ein weiterer Marketinghype?*

CB: Das Thema „Customer Experience Management“ als Marketinghype abzuschreiben, wäre fatal. Es ist absolut notwendig sich dem Thema anzunehmen, um überhaupt im Wettbewerb zu bestehen. Die Differenzierung am Markt wird sich dadurch ergeben, wer seine Kunden besser kennt und die damit verbundenen Massnahmen schneller umsetzt. In diesem Punkt spielt das Verhalten der Menschen in der Unternehmung eine besonders wichtige Rolle.

effex: *Kommen wir etwas konkreter zum Kundenerlebnismanagement der UKB zu sprechen. 2012 haben Sie den CEM-Prozess bei der UKB initiiert. Strategisch wurde dieser Prozess in der Markenpyramide verankert. Wie wichtig war dieser Schritt?*

CB: Bei der Markenpyramide ging es darum, die gesamten Kernbotschaften resp. Kernwerte, welche die UKB kommunizieren will, sauber zu definieren. Dieser Rahmen ist fürs Kundenerleben insofern wichtig, dass alle Mitarbeitenden ihr Handeln und ihre Tätigkeit an den gleichen Werten ausrichten. Die Markenpersönlichkeit muss von innen nach aussen getragen werden. Was nützt es, Werte auf Werbeplakate zu schreiben, wenn innerhalb der Bank keine Auseinandersetzung mit den Werten erfolgt?

effex: Ihre Werbekampagne, die sie anlässlich des 100-jährigen Jubiläums der UKB durchgeführt haben (siehe Abbildung), welche die Werte der UKB aufgegriffen hat, reichte also nicht aus.

CB: Nein. Die Werte müssen gelebt werden. Insofern ist es wichtig, dass eine solche Massnahme strategisch verankert ist. Zudem ist es ein Bekenntnis der strategischen und operativen Führung, dass die Bank zu diesen Werten steht und sich darauf fokussieren will.

effex: Ein wesentlicher Kundenkontaktpunkt der UKB sind die Mitarbeitenden selbst. Naheliegender wäre, darunter nur Mitarbeitende mit direktem Kundenkontakt zu subsumieren.

Wieso hat die UKB alle Mitarbeitende, vom Bankrat bis hin zu den Lehrlingen, zu CEM-Beteiligten gemacht?

CB: Der Grund hierfür war zugleich die Erklärung, weshalb wir uns überhaupt mit dem Thema Customer Experience Management auseinandergesetzt haben. Der Kundenberater oder Frontmitarbeitende ist ein einzelner Kundenkontaktpunkt, dessen Verhalten und Wirkung sicherlich sehr wichtig ist. Über das Jahr hinweg tritt der Kunde aber in verschiedenen Situationen und über unterschiedliche Kontaktpunkte mit der Bank in Kontakt – auch mit Mitarbeitenden, die keinen direkten Kundenkontakt haben. Wir agieren in einem kleinen Marktgebiet, in dem die Mitarbeitenden mit der Bank identifiziert werden.

effex: Können Sie ein Beispiel machen, wie sich das konkret äussert?

An einem Anlass trifft man bspw. auf einen Bankrat, in der Stadt kreuzt man den Backoffice-Mitarbeitenden. Auch das sind Kundenkontaktpunkte. Ein weiteres Beispiel ist der IT-Spezialist, der für das Erlebnis am Bankomaten massgeblich ist, ohne je mit dem Kunden in Kontakt zu kommen. Oder der Mitarbeitende im Servicecenter, welcher von der IT und somit vom Spezialisten abhängig ist, damit er beim Kunden das gewünschte Erlebnis erzeugen kann.

Wir haben schnell erkannt, dass die Personen mit direktem Kontakt, wie der Kundenberater, nur ein einzelner Kundenkontaktpunkt sind. Daneben gibt es viele mehr. Letzten Endes müssen alle Mitarbeitende ihre Tätigkeit am Kunden und an unseren Werten ausrichten. Es ist die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden mit und ohne Kundenkontakt (Front- und Backstage), die funktionieren muss. Wollen wir Wirkung erzielen, muss jeder einzelne Mitarbeitende die Haltung einnehmen, dass er ein Kontaktpunkt ist.

effex: Welches Kundenerlebnis wollen die Mitarbeitenden der UKB ihren Kunden vermitteln?



CB: Der Begriff Kundenerlebnis wird sehr stark mit den Begriffen Party und Show gleichgesetzt. Man erhält den Eindruck, nur die sichtbare Ebene ist damit gemeint und besonders kreative Lösungen und viel Wow-Effekte reichen aus. Unter Kundenerlebnis verstehen wir jedoch, was der Kunde über die gesamte Beziehung mit der Institution erlebt, wie er von uns wahrgenommen wird, wie wir mit ihm umgehen. Wir verstehen die Kundenerlebnisthematik als Prozess und nicht als Projekt. Und dieser Prozess kann nicht abgekürzt werden.

effex: *Wie meinen sie das?*

Die Herausforderung bei der Gestaltung positiver Kundenerlebnisse liegt im Spannungsfeld zwischen guten Wohlfühlerlebnissen für den Kunden und den betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Diesen Spagat zu meistern, darin liegt die Herausforderung. Und das ist auch das Spannende an diesem Prozess. Auf der einen Seite steht das Kundenerlebnismanagement, auf der anderen stehen die Steuerungsmechanismen. Nehmen wir das Beispiel des Kundenberaters: Ihre Tendenz zur Steigerung der Kontakthäufigkeit und ihre Abschlussorientierung darf nicht im Widerspruch zum Kundenerlebnis stehen.

effex: *Wie waren die Reaktionen seitens der Mitarbeitenden auf ihre neue Rolle?*

CB: Im Grundsatz stösst die Thematik auf sehr guten Boden. Dies kam auch in den Schulungen zur Markenpositionierung zum Ausdruck. (Anm.: Im Rahmen einer Schulung mit der effex haben die Mitarbeitenden erarbeitet, wie sie die Markenwerte der UKB mit ihrem Verhalten für den Kunden erlebbar machen können.) Die Erwartungen der Mitarbeitenden an die weiteren Schritte sind sehr hoch und stellen uns unter einen gewissen Zugzwang.

Ein anderes Thema ist jedoch, wie wir diesen institutionalisierten Prozess implementieren. Wie soll bspw. das CEM marketingmässig, prozessmässig und kundenbetreuungsmässig verbunden werden? Wie werden die Zuständigkeiten geregelt, damit letztlich nicht immer die Führung involviert werden muss? Die Gestaltung des Kundenerlebnisses soll bei den einzelnen Mitarbeitenden stattfinden. Man muss zulassen, dass etwas ausprobiert wird, auch wenn es im Moment nicht gleich funktioniert oder zum gewünschten Ergebnis führt. Mit diesem Thema beschäftigen wir uns gegenwärtig.

effex: *Die Führung ist folglich massgeblich, damit die Mitarbeitenden ihre Rolle leben?*

Genau: Die Führung muss die Mitarbeitenden unterstützen, damit ein bestimmter Automatismus entsteht, ohne dass der gedankliche Anstoss immer von der Führung erfolgen muss oder Entscheidungen immer nach oben getragen werden. CEM soll in einer gewissen Breite stattfinden und in diesem Punkt können wir unseren Mitarbeitenden am meisten Unterstützung bieten. Die grösste Herausforderung besteht also darin, dass das Projekt in die Organisation reingetragen wird. Die Führung ist hier wohl noch das grössere Thema als die Mitarbeitenden. In unserer Branche herrscht eine Denkstruktur, in der viel Kreativität von Mitarbeitenden-Seite von der Führung abgesehnet werden muss. Wir wollen den Mitarbeitenden in Zukunft mehr Eigeninitiative ermöglichen, was eine Veränderung der Denkhaltung auf der Führungsebene bedingt.

effex: *Der Kunde steht im Mittelpunkt dieses gesamten Prozesses. Wie waren bislang die Reaktionen der UKB-Kunden?*

CB: Die ersten Kundenreaktionen haben wir bereits bei der Definition der Leistungsversprechen abgeholt, da haben wir noch nicht konkret über CEM gesprochen. Im Rahmen von Kundenworkshops haben wir die Kunden konkret gefragt, welche Leistungen Sie sich von der UKB wünschen und haben

Ihnen anschliessend das erarbeitete Leistungsversprechen vorgelegt. Dies wurde auch im Rahmen der Projekte bei den Filialen gemacht, die neu gestaltet wurden. Kunden wurden zu ihrem Nutzungsverhalten in den Filialen interviewt. Schliesslich wurden im Rahmen einer Masterarbeit eines Mitarbeiters Interviews geführt. Die Rückmeldungen zu diesen drei Projekten sind besonders positiv ausgefallen. Die Kunden haben diesen Dialog sehr geschätzt. Kunden zu Beteiligten machen, ist der zentrale Faktor: Gedanken und Ideen zu Papier bringen und von den Kunden spiegeln lassen, gemeinsam evaluieren, wie die Situation verbessert werden kann, die entsprechenden Anpassungen vornehmen, wieder dem Kunden zurückspielen, etc. Dieser Prozess ist relativ aufwendig, aber ich bin überzeugt, dass er hilft, sich zu verbessern und zu differenzieren.

effex: *Vor knapp drei Jahren haben Sie den CEM-Prozess bei der URKB initiiert. Rückblickend, würden Sie es wieder tun?*

CB: Ja, auf jeden Fall. Aus Sicht der Involvierten würden wir diesen Schritt definitiv wieder machen. Wie wir eingangs gesagt haben, will man sich differenzieren resp. will man kundenorientierter sein, dann führt nichts daran vorbei, das Kundenerlebnis positiv zu beeinflussen. Einerseits das Kundenerlebnis bei Kunden aber auch, dass die Organisation diese Philosophie in einer bestimmten Einheitlichkeit mitträgt.