



[Lernen Sie mich kennen]

Kundenorientierung: Die Spielregeln des Kundendialogs

Ein Whitepaper von Verint®

VERINT®

Inhalt

Vorwort.....	1
Zusammenfassung	2
1. Konzentration auf das Wesentliche	3
2. Kundendialog unter die Lupe genommen	8
3. Entscheidende Faktoren – was erhöht die Loyalität?.....	10
4. Die Spielregeln des Kundendialogs	11
5. Acht Schritte zum Erfolg bei der Umsetzung der Spielregeln	12
des Kundendialogs	
Fazit.....	15

Vorwort

Kundentreue ist nicht mehr das, was sie einmal war. Nokia hatte viele Kunden, aber dann kam Apple mit dem iPhone. Seitdem dominiert das Unternehmen den Smartphone-Markt und macht Gewinne, die selbst der amerikanische Großinvestor Warren Buffet als außergewöhnlich bezeichnet. Was wir derzeit beobachten, ist eine dramatische Machtverschiebung von Unternehmen zu Kunden, die durch die Digitalisierung ausgelöst wurde. Kunden können sich Empfehlungen von Freunden und Bekannten holen und haben rund um die Uhr Zugang zum Internet. Neue, digitale und disruptive Unternehmen verändern den Wettbewerb und verhalten sich wie der Rattenfänger von Hameln.

In dieser von harter Konkurrenz und Umwälzungen geprägten Situation ist exzellenter Kundenservice wichtiger als je zuvor. Aufgrund seiner Rolle bei der Erfüllung des Markenversprechens eines Unternehmens ist der Kundenservice einfach viel zu wichtig, um ihn einer einzelnen Abteilung zu überlassen. Unternehmen können nur dann hervorragenden Service bieten, wenn sie als Einheit agieren, also die Mitarbeiter koordiniert zusammen arbeiten. Das Urteil fällt letztendlich der Kunde und Unternehmen mit Wachstumsambitionen wissen, dass sie zum Scheitern verurteilt sind, wenn sie Kunden aufgrund von schlechtem Service verlieren. Kein Wunder, dass Kundenzufriedenheit für mehr als 5.000 Unternehmen, die vom Analysten und Berater Ovum befragt wurden, oberste Priorität hat. Loyalität entsteht nur, wenn Kunden das Gefühl haben, dass ein Unternehmen ihre Belange in den Mittelpunkt stellt. Aus diesem Grund ist Kundenorientierung heute nicht optional, sondern für das wirtschaftliche Überleben zwingend erforderlich. Das ist leichter gesagt als getan. Ihre Umsetzung bei allen Interaktionen über jeden Kontaktkanal, sowohl physisch als auch digital, ist eine große Herausforderung.

Das gesamte Unternehmen muss sich am Kunden ausrichten und seine Anforderungen erfüllen. Um sich unter den volatilen Bedingungen von heute in einem äußerst wettbewerbsintensiven Umfeld behaupten zu können, muss sich jedes Unternehmen an die Bedürfnisse seiner Kunden anpassen können. Eine von Verint Systems weltweit durchgeführte Verbraucherstudie zeigt, was das bedeutet, und geht auf einige der sich daraus ergebenden Herausforderungen für Unternehmen ein. Die Ergebnisse der Studie sind in diesem Dokument zusammengefasst. Auf der Basis der Erkenntnisse werden in Kapitel fünf die acht Eigenschaften eines Unternehmens umrissen, das sich an die Bedürfnisse seiner Kunden anpassen kann.

Diese Eigenschaften bilden zusammen mit den Regeln für kundenorientierten Service in Kapitel vier eine Bezugsgröße, anhand derer Sie die Kompetenz Ihres Unternehmens in Sachen Kundenservice ermitteln können. Darüber hinaus können Sie ableiten, was getan werden muss, um exzellenten Service zu bieten und außergewöhnliches Engagement für Ihre Kunden zu entwickeln.

Von Jeremy Cox, Leitender Analyst, Customer Engagement Practice, Ovum

Verint. Powering Actionable Intelligence.

Verint® (NASDAQ: VRNT) ist der weltweit führende Anbieter von Actionable Intelligence®-Lösungen, die Organisationen in drei Bereichen unterstützen: Optimierung des Kundenkontaktes und der Kundenbindung, Erhöhung der Sicherheit, Minimierung von Betrug und Risiken sowie der Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften. Derzeit arbeiten mehr als 10.000 Organisationen in mehr als 180 Ländern mit Verint-Lösungen, um die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu steigern und die öffentliche Sicherheit zu erhöhen. Weitere Informationen unter www.verint.com.

Zusammenfassung

Hersteller und Dienstleister aller Branchen spüren den Druck, die Loyalität zu erhöhen und den Dialog mit ihren Kunden zu intensivieren. In der Vergangenheit haben sich Unternehmen auf Preisnachlässe und Treueprogramme verlassen, um Kunden zu gewinnen und zu halten. Dieser Ansatz kann allerdings teuer und ineffektiv sein. Die Boston Consulting Group fand heraus, dass viele Treueprogramme eine geringe Rendite haben. Sie liegt normalerweise unter 10 Prozent und ist häufig negativ.¹ Wir wollten herausfinden, ob Verbesserungen des Kundenservice erfolgreich sein können, wo andere Maßnahmen versagt haben.

Die Befragung von 18.000 Teilnehmern im Rahmen einer Studie, die von Opinium Research LLP, einem britischen Meinungsforschungsinstitut, in Zusammenarbeit mit dem Analyse- und Beratungsunternehmen Ovum durchgeführt wurde, zeigt interessante Trends und Präferenzen. Insgesamt geben 89 Prozent der Befragten an, dass guter Service ihre Meinung über ein Unternehmen positiv beeinflusst. Guter Service, der sich vom Wettbewerb absetzt, ist schnell und bequem. 81 Prozent der Teilnehmer wollen lediglich, dass ihre Fragen beantwortet werden, während 29 Prozent möchten, dass ihr Ansprechpartner ohne Rücksprache mit einem Vorgesetzten entscheiden kann. Um Kunden langfristig zu binden ist es also entscheidend, die grundlegenden Dinge richtig zu machen und dafür zu sorgen, dass Mitarbeiter über die Werkzeuge, die Qualifikation und erforderlichen Informationen verfügen, um Kunden zu helfen.

In einer Zeit, in der Informationen über Kunden von Unternehmen wie Google und Facebook verwendet werden, um intelligentere Suchergebnisse, Services und Produktempfehlungen zu bieten, muss Personalisierung wie ein Differenzierungsmerkmal erscheinen. Organisationen, die in Datenanalyse investieren, ziehen daraus zweifellos Vorteile. Von Telekommunikationskonzernen bis zum Einzelhandel werden Kundendaten genutzt, um eine wertvolle und persönliche Beziehung zum Kunden aufzubauen. Die Studie zeigt allerdings, dass nur die Hälfte der Teilnehmer (52 %) personalisierten und auf ihre Interessen zugeschnitten Kundenservice bevorzugt; außerdem ist fast die Hälfte der Verbraucher misstrauisch in Bezug auf die Verwendung ihrer Daten.

Vor allem aber verdeutlicht die Studie, dass Verbraucher schnellen und unkomplizierten Service wünschen. Zusätzlicher Aufwand, um diese Erwartungen zu erfüllen, zahlt sich aus. Kunden sind im Anschluss an eine positive Erfahrung sehr viel eher bereit, das Unternehmen in Gesprächen weiterzuempfehlen oder positive Bewertungen zu schreiben.

Dieses Whitepaper beinhaltet Informationen und Orientierungshilfen für die Einführung von Best Practises im gesamten Unternehmen. Das Ziel ist erfolgreich zu sein und die Loyalität der Kunden zu erhöhen.

Über die Studie

Die Studie wurde im Juli und August 2015 von Verint in Zusammenarbeit mit Opinium Research LLP durchgeführt, einem in Großbritannien ansässigen Meinungsforschungsinstitut. Es wurden 18.038 Konsumenten in den folgenden Ländern befragt: Deutschland (2.006), Frankreich (2.001), Niederlande (2.002), Polen (2.001), Großbritannien (2.004), Südafrika (2.010), USA (2.007), Australien (2.007) und Neuseeland (2.000). Die Studie wurde online und in der jeweiligen Landessprache durchgeführt; die Teilnahme wurde incentiviert.

¹ BCG Perspectives, „Leveraging the Loyalty Margin: Rewards Programs That Work“, 21. April 2014 (https://www.bcgperspectives.com/content/articles/retail_transportation_travel_tourism_leveraging_loyalty_margin_rewards_programs_work/#chapter1)

1. Konzentration auf das Wesentliche

Was sorgt für Zufriedenheit? Schneller und bequemer Service.

Es ist kein Geheimnis, dass der Kundenservice ausschlaggebend für den Erfolg eines Unternehmens ist. In unserer Studie geben 89 Prozent der Befragten an, dass guter Service sie positiver über ein Unternehmen denken lässt. Nur bei 11 Prozent hat die Art und Weise, wie sie behandelt werden, keinen Einfluss auf ihre Einstellung gegenüber einem Anbieter. Unternehmen auf der ganzen Welt suchen seit langem nach dem Schlüssel zur Kundenloyalität. Um ihn zu finden, muss man verstehen, was für Kunden am wichtigsten ist und wie man diese Information nutzen kann, um den Service zu verbessern.

Guter Service ist vor allem schnell. Im Durchschnitt sind fast die Hälfte der Teilnehmer aus allen Ländern der Ansicht, dass Unternehmen, die sich rasch um Anfragen gekümmert haben, besser waren als andere. In Neuseeland (58 %) war die Zustimmung am höchsten, dicht gefolgt von Südafrika (55 %). In Frankreich (32 %) und in den Niederlanden (36 %) fiel sie demgegenüber deutlich geringer aus.

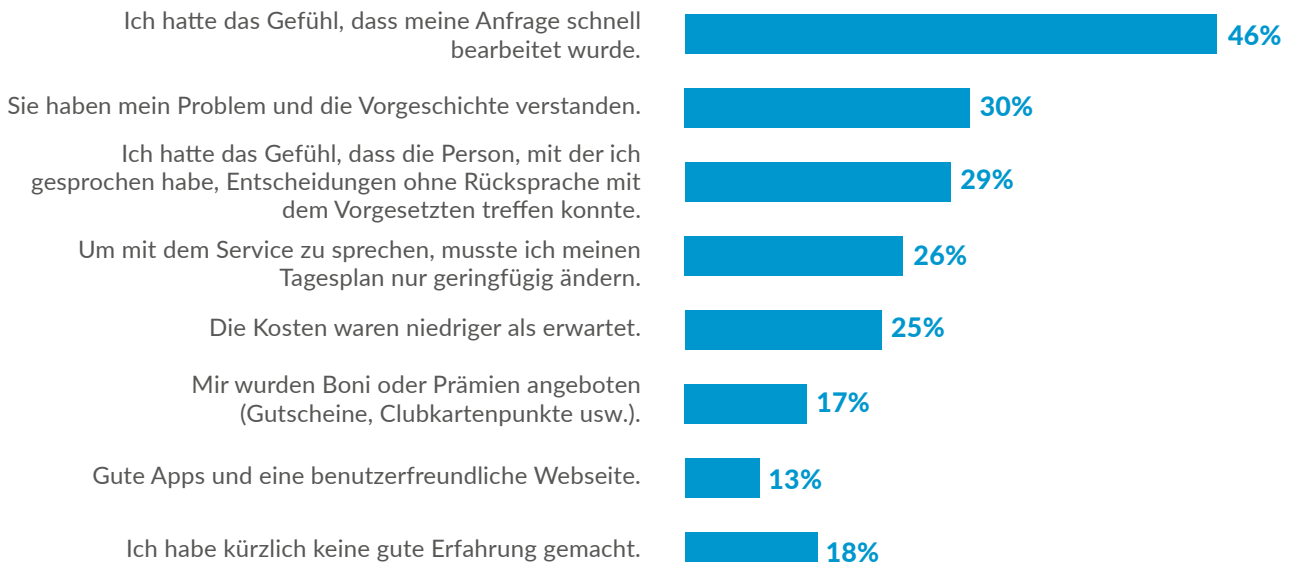
Die Qualifikationen, Einstellung und Kenntnisse der Mitarbeiter hatten ebenfalls einen hohen Stellenwert. Beispielsweise möchten durchschnittlich 29 Prozent der Befragten lieber mit einer Person sprechen, die Entscheidungen ohne Rücksprache mit dem Vorgesetzten treffen kann. Menschen in verschiedenen Regionen haben allerdings sehr unterschiedliche Meinungen

in diesem Zusammenhang. Während in Südafrika 42 Prozent zustimmen, sind es in Frankreich nur 15 Prozent. Als die Teilnehmer gebeten wurden, sich eine kürzlich gemachte positive Erfahrung in Erinnerung zu rufen und darüber nachzudenken, warum sie besser war als andere, antwortete fast ein Drittel (30 %), dass das Unternehmen das Problem verstanden hat und die Vorgeschichte kannte. In Neuseeland waren noch mehr Teilnehmer dieser Ansicht (39 %), gefolgt von Südafrika (37 %). In den Niederlanden und in Deutschland stimmten demgegenüber nur 23 bzw. 24 Prozent zu.

Eher ernüchternd ist die Tatsache, dass fast jeder Fünfte (18 %) angab, in letzter Zeit keine gute Serviceerfahrung gemacht zu haben. Diese Zahl war in Frankreich mit einem Drittel noch höher und verdeutlicht, dass es großen Verbesserungsbedarf gibt.

Unsere Studie belegt die Bedeutung der Basics: unkomplizierter und schneller Service, der sofort zum Kern des Anliegens kommt. Vier von fünf Befragten (81 %) wollen vor allem Antworten auf ihre Fragen, während überraschenderweise nur 19 Prozent möchten, dass Unternehmen ihre Stimmung erkennen und darauf eingehen. Dementsprechend können Unternehmen mit einem einfach zu navigierenden Service, gut informierten Mitarbeitern und effizienten Prozessen die Grundlage für positive Serviceerlebnisse schaffen, die lange in Erinnerung bleiben.

Erinnern Sie sich an ein positives Serviceerlebnis, das Sie vor kurzem gemacht haben. Warum war es besser als andere? – Alle Länder.

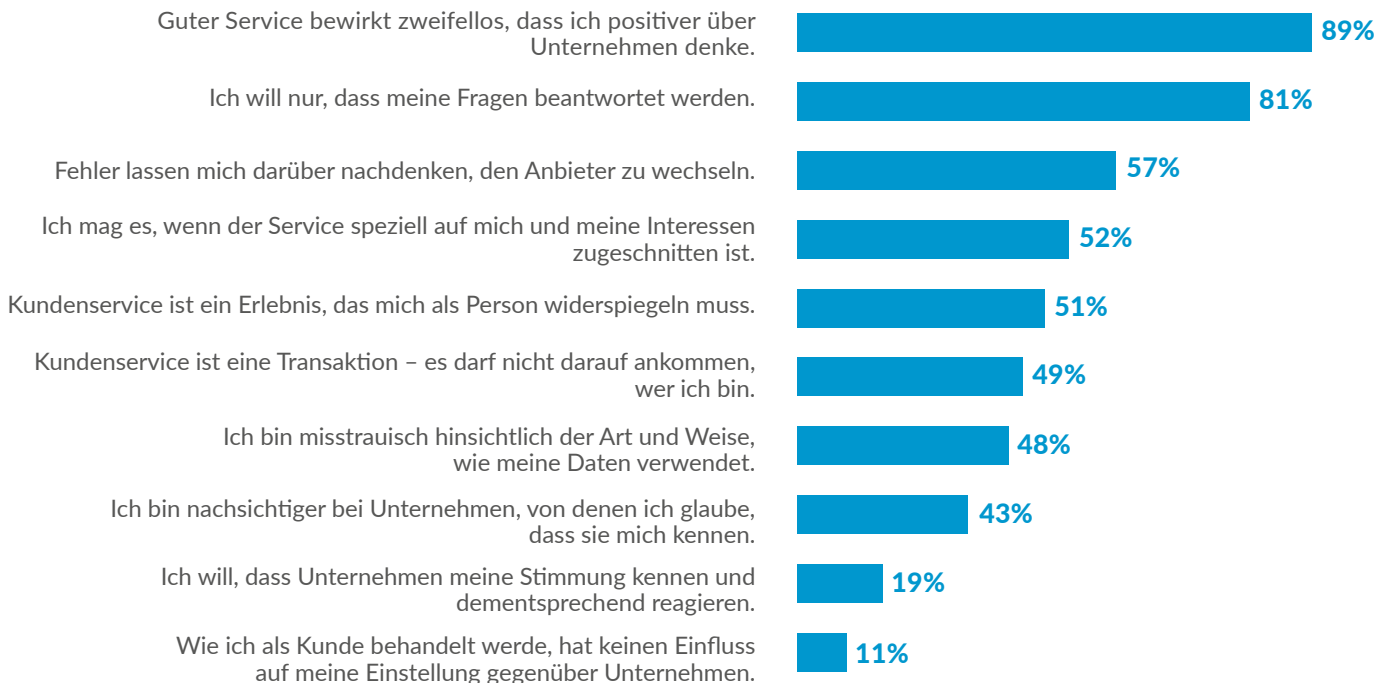


Wie persönlich müssen Sie werden?

Heute werden Daten genutzt, um gezielteren und personalisierten Service zu erbringen. Die Studie zeigt allerdings, dass es nur etwas mehr als die Hälfte der Erwachsenen (52 %) mögen, wenn Kundenservice persönlich auf sie und ihre Interessen zugeschnitten ist. In Polen scheint Personalisierung am wichtigsten zu sein (72 %), gefolgt von Südafrika und Neuseeland (59 %). In Großbritannien hat sie mit 37 Prozent Zustimmung die geringste Bedeutung. Im Hinblick auf die demographische

Verteilung ist Personalisierung in sechs der neun untersuchten Länder für Baby-Boomer im Alter von 65 Jahren und älter am wichtigsten, im Vergleich zu anderen Altersklassen liegt die Zustimmung um 15 Prozent höher. Die Bedeutung von Silver Shoppers² für Unternehmen nimmt zu. Eine von Synchrony Financial³ durchgeführte Studie zeigt, dass vier von fünf Einzelhändlern fast 50 Prozent ihrer Umsätze Baby-Boomern zuschreiben.

Zustimmung zu den folgenden Aussagen – alle Länder.



Während bei 51 Prozent der Teilnehmer der Service ihre Persönlichkeit widerspiegeln sollte, legen sie weniger Wert darauf, dass ein Unternehmen ihre Stimmung erkennt und darauf reagiert. 43 Prozent sind einem Unternehmen gegenüber bei Fehlern nachsichtiger, wenn sie glauben, verstanden zu werden. Die Ergebnisse zeigen eindeutig, dass für langfristige und profitable Kundenbeziehungen das richtige Maß zwischen personalisiertem Service und Datenschutz gefunden werden muss.

Unternehmen können heute zwar sehr präzise, zielgerichtet und stark personalisiert kommunizieren, die Studie zeigt aber, dass Verbraucher es besser finden, wenn es einfach ist. Um einfachen Service bieten und personalisieren zu können, wenn es angebracht ist, müssen Unternehmen im Hintergrund hart arbeiten. Sie müssen die Bedürfnisse ihrer Kunden und ihre Einkaufshistorie kennen. Die Erfassung und Nutzung der Daten muss verantwortungsvoll geschehen – mit Zustimmung und Unterstützung vom Kunden – da die Studie zeigt, dass Verbraucher Vorbehalte im Bezug auf Vertrauenswürdigkeit und Transparenz haben.

² Bloomberg, „Aging Boomers Stump Marketers Eyeing \$15 Trillion Prize“, September 2013 (<http://www.bloomberg.com/news/articles/2013-09-17/aging-boomers-befuddle-marketers-eying-15-trillion-prize>)

³ Synchrony Financial, „Balancing Multi-Generational Retail Strategies“, 2014 (https://www.synchronyfinancial.com/8131_SYN_MultiGenWP.pdf?cmpid=OGOLABUS_NEO_OLA_0000549)

Aufbau von Vertrauen und Datenkompetenz

Fast die Hälfte der Verbraucher ist misstrauisch in Bezug auf die Verwendung ihrer Daten. Regional gibt es allerdings starke Unterschiede. In Großbritannien und Deutschland (63 % bzw. 61 %) wurden am häufigsten Bedenken geäußert, in Polen dagegen nur von 28 % der Befragten. Während Verbraucher in allen Ländern möchten, dass Unternehmen auf ihre individuellen Bedürfnisse eingehen und den Kundenservice im Kern personalisieren, müssen Unternehmen glaubhaft versichern, dass sie den Datenschutz einhalten, besonders in Großbritannien und Deutschland. Letztendlich läuft es darauf hinaus, Einstellungen zu ändern und Kunden die potenziellen Vorteile darzustellen.

In den letzten fünf Jahren wurden große Fortschritte bei der Erfassung und Analyse von großen Datenmengen erzielt und nirgendwo wurde Big Data intensiver genutzt als an der Schnittstelle zum Kunden. Ein Beispiel dafür ist O2 in Großbritannien. Das Unternehmen nutzt Standortdaten für seinen Service „Priority Moments“. Das Treueprogramm bietet individuell nach Standort und Interesse lokale Sparangebote. Nach der Einführung stiegen die Kundenzufriedenheit und die Anzahl der Weiterempfehlungen, die dem Unternehmen geholfen haben, Millionen neuer Kunden zu gewinnen und gleichzeitig Millionenverluste durch Kündigungen zu vermeiden.⁴ Damit hat sich die Marketingdynamik von einer einseitigen Push-Kommunikation in eine wechselseitige, symbiotische Beziehung verwandelt. Die Bereitschaft der Kunden persönliche Daten nutzen zu lassen hängt allerdings von Transparenz und der Vertrauenswürdigkeit des Anbieters ab.

Die Teilnehmer der Studie bewerteten Banken am häufigsten als ehrlich und transparent (26 %), gefolgt von Versicherungsunternehmen (18 %). Banken belegen auch beim Thema Datensicherheit den Spitzenplatz (43 %), sowohl im Durchschnitt weltweit als auch in allen Ländern. Einerseits arbeiten sie offenbar hart daran, Glaubwürdigkeit und Vertrauen aufzubauen. Andererseits lässt sich dieses Ergebnis auch dadurch erklären, dass Verbraucher von Kreditinstituten aufgrund der Art ihrer Geschäfte und der Sensibilität der von ihnen verwalteten Daten strengere Normen für den Schutz persönlicher Daten erwarten als von anderen Dienstleistern.

Insgesamt hält einer von fünf Verbrauchern (20 %) seine Daten bei keinem Unternehmen für sicher; in Großbritannien und Frankreich ist das Misstrauen noch größer (30 %). In diesen Ländern sowie in Deutschland gibt es die meisten Vorbehalte gegenüber Unternehmen. Es muss also in allen Branchen mehr getan werden, um die Wahrnehmung der Kunden im Bezug auf Datenerhebung und -auswertung zu verändern. Noch wichtiger ist mehr Engagement bei der Kommunikation der Vorteile einer intelligenten und verantwortungsvollen Datennutzung zu zeigen.

Doch trotz aller Bedenken schätzen und honorieren Verbraucher guten Service.

⁴ Cherry London, „O2 Establishing What Your Customers Want“, Dezember 2014 (<http://www.cherrylondon.com/our-work/o2/>)

Zusätzlicher Aufwand zahlt sich aus: Wie wichtig ist Kundenorientierung beim Aufbau von Vertrauen und gutem Kundenservice?

Für Unternehmen aller Branchen zahlt sich der Aufwand aus, Kundenerwartungen nicht nur zu erfüllen, sondern zu übertreffen. Unsere Studie hat gezeigt, dass drei von fünf Verbrauchern ihren Freunden und ihrer Familie von außergewöhnlichem Service erzählen. Unter denjenigen, deren Meinung über einen Anbieter durch guten Service positiv beeinflusst wird, ist dieser Anteil mit 64 Prozent sogar noch höher. Das sind deutlich mehr als bei der 2012 von Verint durchgeführten Studie „Service is the New Marketing“. Damals erzählten nur 24 Prozent der Befragten ihren Freunden und ihrer Familien von Serviceerlebnissen. Insgesamt sprechen Verbraucher jetzt offenbar häufiger über das, was sie erleben, vor allem in Südafrika (79 %) und Neuseeland (75 %). Französische Verbraucher sind demgegenüber zurückhaltender. Nur 48 % erzählen ihren Freunden und der Familie von ihren Erfahrungen – ein regionaler Trend, der sich auch in sozialen Medien widerspiegelt.

In der Studie aus dem Jahr 2012 gaben nur fünf Prozent der Verbraucher an, positive oder negative Erfahrungen mit Unternehmen zu twittern. In diesem Jahr stieg der Anteil derjenigen, die positive Erlebnisse auf sozialen Medien posten, weltweit auf 17 Prozent. Laut einem Bericht von The Northridge Group Inc.⁶ in den USA nutzen mehr als doppelt so viele Verbraucher soziale Medien für Kommentare (8 %), Fragen (7 %) und Beschwerden (6 %) als für die Lösung von Problemen (2 %). Der Bericht zeigt außerdem, dass ein Drittel der Verbraucher, die den Kundenservice über soziale Medien kontaktiert hat, vom Ergebnis enttäuscht war. Da Verbraucher diese Kanäle zunehmend für den Kontakt mit Unternehmen nutzen, muss in diesem Bereich etwas passieren.

Darüber hinaus ist es heute wahrscheinlicher, dass Internetnutzer von sozialen Medien beeinflusst werden. Epsilon⁷ hat kürzlich herausgefunden, dass Facebook die einflussreichste soziale Plattform ist. Twitter hat ebenfalls einen hohen Stellenwert, allerdings nur für die Generation Y (Alter 18 – 34 Jahre). Das zeigt, wie wichtig es für Unternehmen ist, in diesen Medien nicht nur präsent zu sein, sondern Kunden auch dazu zu bewegen, ihre positiven Erfahrungen öffentlich zu machen. Um erfolgreich zu sein und vom Multiplikatoreffekt positiver Berichte im Netz zu profitieren, müssen Unternehmen in diesem Bereich auf dem neuesten Stand sein.

Nach einem außergewöhnlich guten Serviceerlebnis haben zwei von fünf Kunden eine positive Bewertung geschrieben und mehr als ein Viertel hat sich beim Bonusprogramm des Unternehmens angemeldet. Diese Bereitschaft, positive Bewertungen zu schreiben, kann für Unternehmen unglaublich lukrativ sein. Angesichts der Tatsache, dass laut BrightLocal rund 88 Prozent der Verbraucher Online-Bewertungen genauso viel Vertrauen schenken wie persönlichen Empfehlungen⁸, erhöht es die Wettbewerbsfähigkeit, Verbraucher durch außergewöhnlich guten Service zu positiven Bewertungen zu motivieren. Darüber hinaus würde ein Viertel der Befragten nach einem sehr guten Serviceerlebnis ein Produkt upgraden oder den Service verlängern, selbst wenn es günstigere Alternativen gäbe.

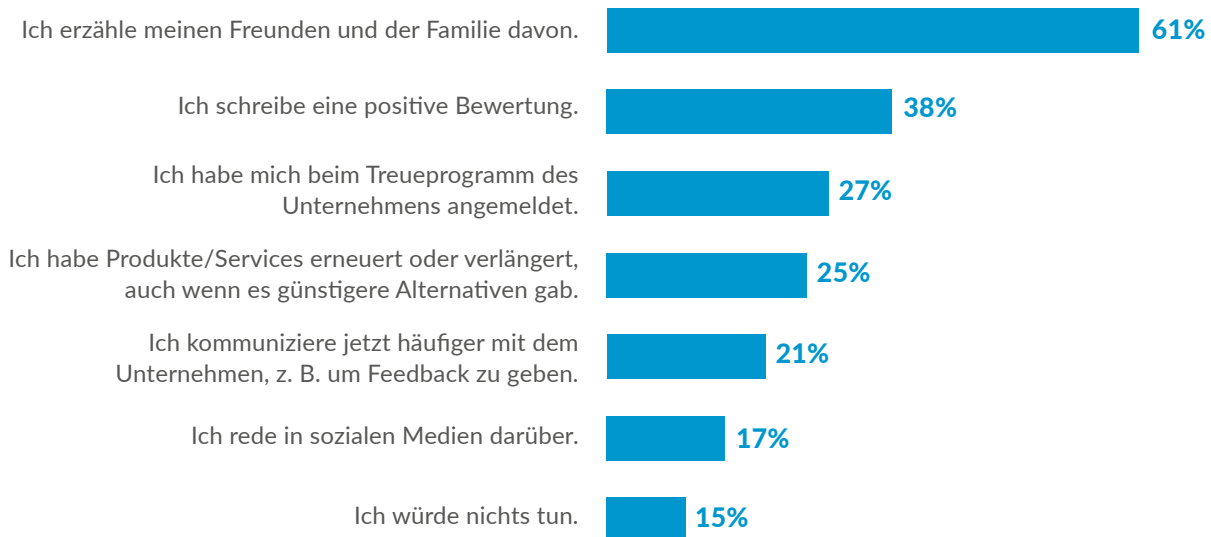
⁵ Verint, „Service is the New Marketing“, November 2012

⁶ The Northridge Group, „The State of Customer Service Experience 2015 Report“, August 2015 (<http://www.northridgegroup.com/The-State-of-Customer-Service-Experience>)

⁷ Epsilon, „Digital Shopping Tool Impact Study 2015“, Juli 2015 (<http://pressroom.epsilon.com/new-study-from-epsilon-reveals-impact-of-social-and-mobile-in-deconstructing-the-shopper-journey/>)

⁸ BrightLocal, „Local Consumer Review Survey 2014“, Juli 2014 (<https://www.brightlocal.com/2014/07/01/local-consumer-review-survey-2014/>)

Was Kunden im Anschluss an ein außergewöhnlich gutes Serviceerlebnis am wahrscheinlichsten tun würden – alle Länder.



In einigen Fällen wollten Verbraucher ihre positiven Erfahrungen sogar in die Medien bringen. Beispielsweise war eine Kundin der britischen Bank First Direct so gerührt, als die Bank ihr nach einem Todesfall in der Familie einen Kondolenzstrauß schickte, dass sie unbedingt der überregionalen Zeitung *The Daily Telegraph* davon berichten musste.⁹

Verbraucher auf der ganzen Welt legen großen Wert auf die Basics im Service; er soll einfach zu nutzen sein und wenig Zeit in Anspruch nehmen. Das muss

ein Mantra für Unternehmen werden, um so den Grundstein für Kundenzufriedenheit zu legen. Allerdings wirft Personalisierung im digitalen Raum Fragen über Datennutzung und Verantwortung auf. Unternehmen müssen noch einen weiten Weg gehen, um ihren verantwortungsvollen Umgang mit Daten effektiv zu kommunizieren und zu beweisen. Vertrauen durch guten proaktiven Service aufzubauen ist der Schlüssel zu loyalen Kunden und gewinnbringenden Empfehlungen auf globalen digitalen und sozialen Plattformen.

⁹ The Daily Telegraph, „First Direct Kindly Sent Me Flowers After Telling Them of a Bereavement“, Juni 2014 (<http://www.telegraph.co.uk/finance/personalfinance/money-saving-tips/jessicainvestigates/10881280/First-Direct-kindly-sent-me-flowers-after-telling-them-of-a-bereavement.html>)

2. Kundendialog unter die Lupe genommen

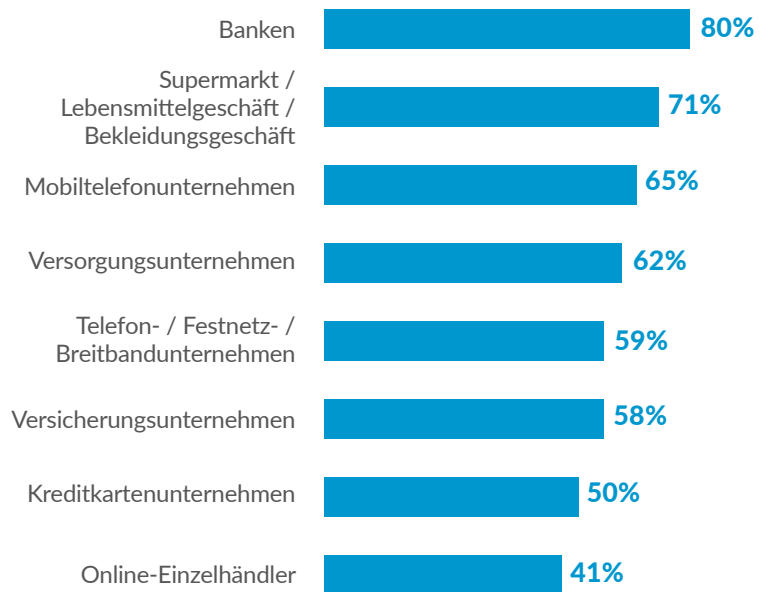
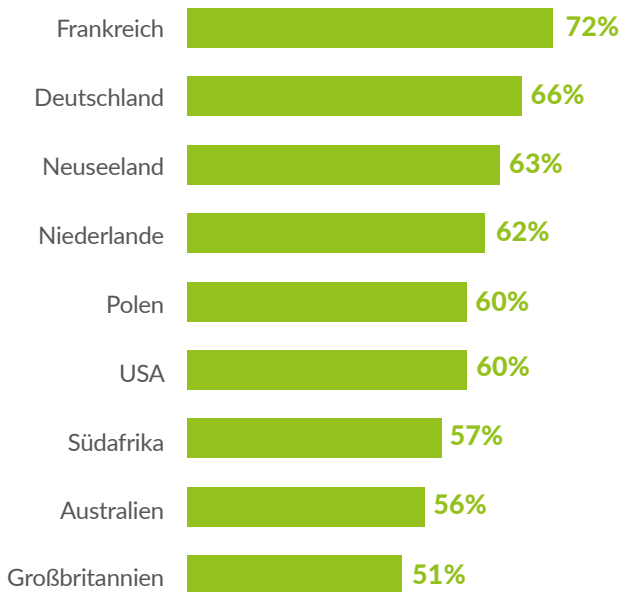
Kundenbindung weltweit

Durchschnittlich sind 61 Prozent der Kunden aus allen neun Ländern schon seit mehr als drei Jahren bei ihrem derzeitigen Anbieter aus der jeweiligen Branche. Verbraucher in Frankreich und Deutschland wechseln am seltensten, hier sind 72 bzw. 66 Prozent der Kunden seit mehr als drei Jahren bei ihrem gegenwärtigen Anbieter.

Der Branchenvergleich zeigt, dass Banken die treuesten Kunden haben. Im Durchschnitt sind vier von fünf Erwachsenen (80 %) seit mehr als drei Jahren bei ihrem Kreditinstitut. In den Niederlanden (87 %) und in Neuseeland (86 %) sind Kunden am treuesten. Der Grund dafür könnte sein, dass Verbraucher generell ungern wechseln oder dass es logistische Schwierigkeiten beim Wechsel gibt.

Der durchschnittliche Anteil der Kunden, die seit mehr als drei Jahren beim gegenwärtigen Anbieter sind (Länder).

Der durchschnittliche Anteil der Kunden, die länger als drei Jahre bei ihrem Anbieter bleiben (Branchen).



Weltweit und branchenunabhängig sind 14 Prozent der Kunden seit weniger als zwei Jahren bei ihren Anbietern, was zeigt, dass Anbieterwechsel ein permanent vorhandenes Risiko ist. Wie Emmett und Mark Murphy¹⁰ in ihrem Buch *Leading on the Edge of Chaos* schreiben, kann die Neukundenakquise bis zu fünf mal mehr als die Bindung vorhandener Kunden kosten. Unternehmen müssen sich deshalb darauf konzentrieren Kunden langfristig zu halten, um den Bedarf für Neukundenakquise zu senken.

¹⁰ Emmett und Mark Murphy, „Leading on the Edge of Chaos“, 2008 (<http://www.slideshare.net/nenevinay/leading-on-the-edge-of-chaos-presentation>)

Was bewegt Kunden zum Wechsel?

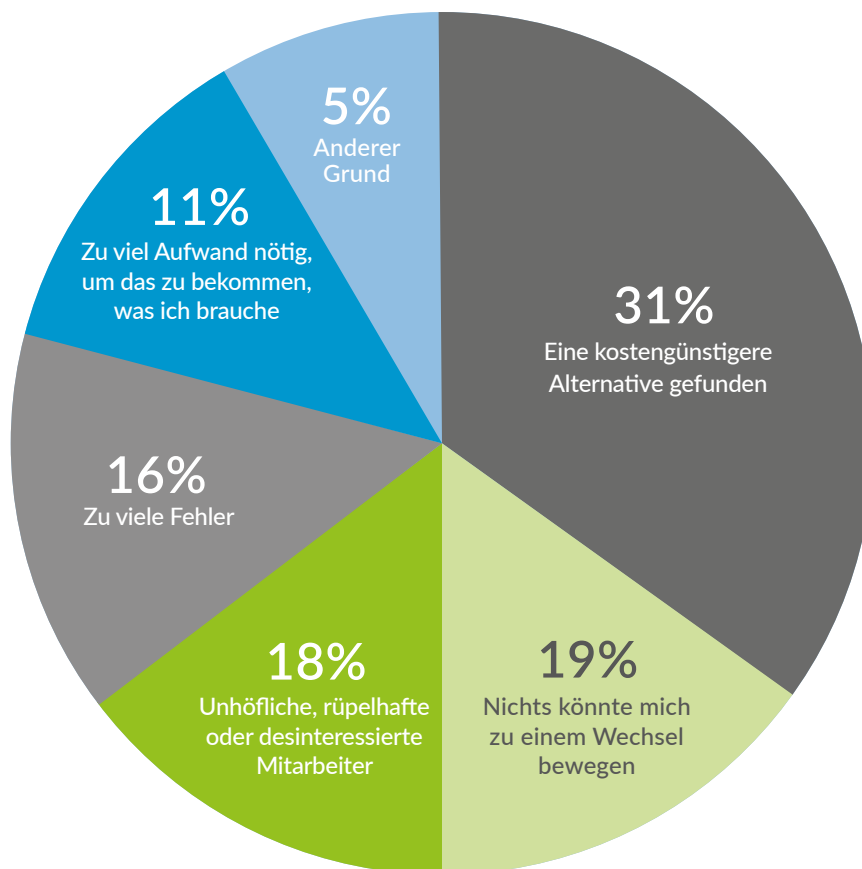
Der Hauptgrund für einen Anbieterwechsel ist eine preiswertere Alternative. Da aber mit 31 Prozent relativ wenige Verbraucher diesen Grund nennen, gehen wir davon aus, dass sie dem Preis im Allgemeinen keine allzu hohe Bedeutung beimessen.

Darüber hinaus haben die Fähigkeiten und die Persönlichkeit der Servicemitarbeiter Einfluss auf die Markentreue. Von unhöflichen, rüpelhaften oder desinteressierten Mitarbeitern waren 18 Prozent der Befragten so enttäuscht, dass sie kündigten. 16 Prozent gaben an, dass zu viele Fehler passieren.

Im Einzelhandel spielt Freundlichkeit die größte Rolle: Ein Viertel der Verbraucher war von unhöflichen Mitarbeitern in Supermärkten, Lebensmittel- und Bekleidungsgeschäften (Einzelhandel) so frustriert, dass sie dort nicht mehr einkauften. Im Bankensektor sind Fehler der häufigste Grund, den Anbieter zu wechseln (22 %).

In den einzelnen Branchen wird es immer unterschiedliche Gründe für einen Anbieterwechsel geben, aber klar ist, dass die Wechselbereitschaft von Kunden steigt, wenn einzelne Aspekte des Kundenservice nicht ihren Anforderungen entsprechen.

Was frustriert Verbraucher so sehr, dass sie den Anbieter wechseln? Durchschnittswerte für alle Länder:



3. Entscheidende Faktoren – was erhöht die Loyalität?

Die grundlegenden Anforderungen erfüllen

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Service für Verbraucher vor allem schnell und bequem sein muss. Sie möchten, dass Fragen zeitnah und beim ersten Kontakt beantwortet werden. Deswegen ist es wichtig, dass der Servicemitarbeiter Zugriff auf alle Informationen über den Kunden in Echtzeit hat, unabhängig vom Kommunikationskanal. Ob Kunden über soziale Medien, online oder Video-Chat, per Telefon, E-Mail oder Textnachrichten Kontakt aufnehmen: Servicemitarbeiter müssen schnell reagieren können und mit den dafür notwendigen Mitteln ausgestattet sein.

Viele Kontaktmöglichkeiten zur Verfügung zu stellen umfasst nicht nur das Aufsetzen unterschiedlicher Kommunikationskanäle. Unternehmen müssen darüber nachdenken, welcher Kanal für welchen Kontext und welche Situation geeignet ist. Beispielsweise ist jemand, der sich beschwert, höchstwahrscheinlich nicht in der Stimmung etwas zu kaufen, hat aber eventuell Interesse an einer entsprechenden E-Mail, nachdem das Problem gelöst wurde.

Mitarbeiter motivieren und autorisieren

Eine Voraussetzung dafür, die grundlegenden Anforderungen der Kunden zu erfüllen, sind Mitarbeiter im Kundenkontakt mit den richtigen Kenntnissen und Fähigkeiten. Eine 360-Grad-Sicht auf Kunden und ihre Daten ist wichtig, genauso wichtig sind aber entsprechende Schulungen und die Kompetenz, bestimmte Entscheidungen ohne Rücksprache mit Vorgesetzten fällen zu können.

Unternehmen müssen dafür sorgen, dass jeder Mitarbeiter eine kundenorientierte Unternehmenskultur verinnerlicht. Denn es nützt nichts, mit viel Zeitaufwand im Hintergrund Prozesse aufzubauen, wenn der Kundenservice im Gespräch nicht die grundlegenden Anforderungen erfüllt. Die Motivation der Mitarbeiter und die Berücksichtigung ihres Feedbacks beeinflusst unmittelbar das Einkaufs- und Serviceerlebnis. Wie Richard Branson von Virgin sagt: „Wenn Sie sich um Ihre Mitarbeiter kümmern, kümmern diese sich um Ihre Kunden. So einfach ist das.“

Der Apple-Effekt

Viele Kunden kaufen wegen der Qualität eines Produktes. Für Branchen mit besonders treuen Kunden gab jeder fünfte Studienteilnehmer als Grund an, dass er die Produkte/Serviceangebote des Unternehmens liebt. Dieser Anteil ist mit 27 Prozent unter den 18- bis 24-jährigen am höchsten. Dementsprechend überrascht es nicht, dass Apple laut Forbes zum fünften Mal in Folge zur wertvollsten Marke der Welt gewählt wurde.¹¹

¹¹ Forbes, „The World's Most Valuable Brands“, Mai 2015 (<http://www.forbes.com/powerful-brands/list/>)

4. Die Spielregeln des Kundendialogs

Um im Kundenservice die Nase vorn zu haben, sollten Sie folgende Regeln beachten:

- **Erfüllen Sie die Anforderungen des Kunden.** Nutzen Sie die richtigen Informationen, Werkzeuge und Prozesse, um schnell auf Anfragen zu reagieren und seine Erwartungen zu erfüllen.
- **Machen Sie es Ihren Kunden leicht.** Versuchen Sie Ihre Kunden besser zu verstehen und nutzen Sie dieses Wissen, um jedes Mal im richtigen Umfang zu personalisieren.
- **Seien Sie erreichbar.** Bieten Sie Ihren Kunden möglichst viele Kommunikationskanäle, damit sie jederzeit bequem Kontakt aufnehmen können. Reagieren Sie flexibel auf die unterschiedlichen Anforderungen Ihrer Kunden.
- **Verlassen Sie sich nicht auf Preisnachlässe und Treuepunkte.** Lediglich acht Prozent der Befragten sagen, dass sie aufgrund von Angeboten und Prämien loyaler sind.
- **Seien sie offen und transparent im Bezug auf Datensicherheit und Datenschutz.** Und informieren Sie Ihre Kunden darüber, wie Daten dazu beitragen, das Einkaufs- und Serviceerlebnis zu verbessern.
- **Mehr Mühe wird sich auszahlen.** Positive Serviceerlebnisse werden häufig an Freunde und Familie weitererzählt, in sozialen Medien gepostet oder positiv bewertet.

5. Acht Schritte zum Erfolg bei der Umsetzung der Spielregeln des Kundendialogs

Jeremy Cox, leitender Analyst und Fachmann für Kundendialog bei Ovum, hat für Unternehmen acht Schritte für die erfolgreiche Umsetzung der Spielregeln des Kundendialogs entwickelt.

Unternehmen müssen anpassungsfähig werden, um auf verändertes Kundenverhalten reagieren zu können und relevant zu bleiben.

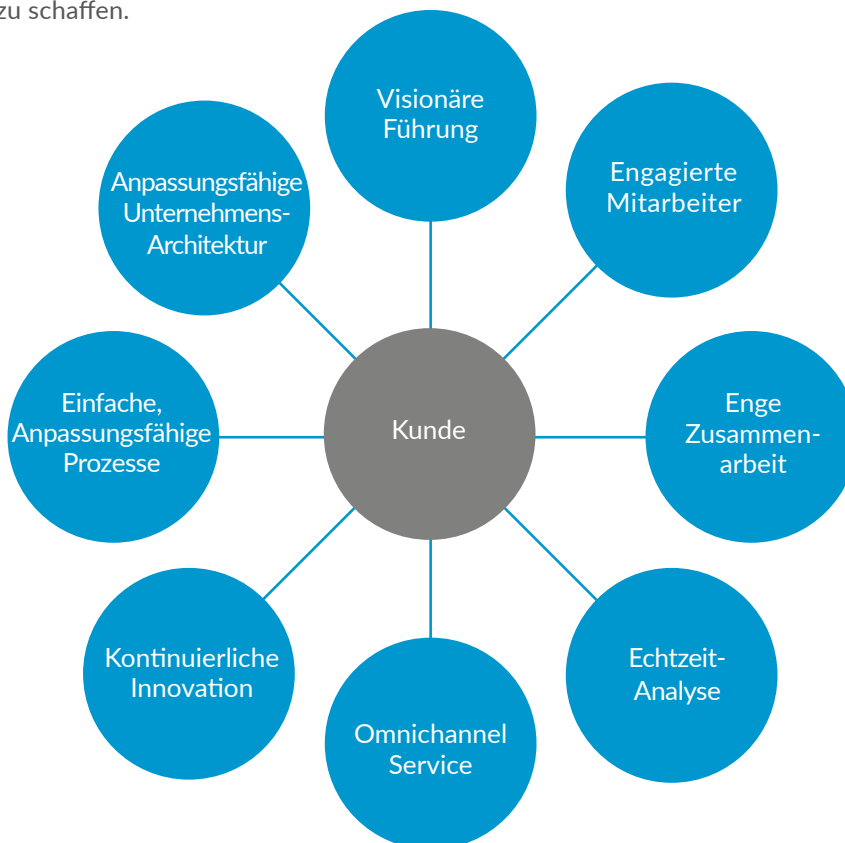
Die größte Herausforderung für jedes Wirtschaftsunternehmen ist letztendlich, dauerhaft relevant für die Menschen zu bleiben, die es als Kunden gewinnen und behalten will. Die Spielregeln des Kundendialogs sollten nicht als ultimative Anleitung betrachtet werden. Um erfolgreich zu sein, muss jedes Unternehmen seine Kunden verstehen, auf sie reagieren und sich an sie anpassen.

Heute erwarten Kunden im Hinblick auf den Service sehr viel mehr. Diese Studie zeigt, dass dafür solide Grundlagen geschaffen und das Unternehmens auf den Kunden ausgerichtet werden muss, sodass Ergebnisse erzielt werden, die der Kunde wünscht und schätzt. Dazu müssen Unternehmen aller Branchen die Fähigkeit entwickeln, mit Kunden über jeden Kommunikationskanal zu interagieren und sie zu involvieren. Darunter versteht man die Fähigkeit, digital und persönlich exzellente und relevante Einkaufs- und Serviceerlebnisse zu schaffen.

Wenn das Markenversprechen erfüllt werden soll, muss das Unternehmen stimmig und koordiniert auftreten. Kunden ist es egal, wie ein Unternehmen organisiert ist; sie wollen, dass ihre Fragen so schnell und mit so wenig Aufwand wie möglich über den von ihnen gewählten Kommunikationskanal beantwortet werden.

Der Begriff „Loyalität“ sollte durch „Fürsprache“ ersetzt werden. Kunden werden zu Fürsprechern, wenn ihre Erfahrungen mit einem Unternehmen positiv sind und sie das Gefühl haben, dass das Unternehmen ihre Interessen in den Mittelpunkt stellt. Unternehmen, die Kunden nur als Transaktionspartner sehen und nur ihre eigenen Interessen verfolgen, werden keine Fürsprecher gewinnen. Vergleichsportale und neue Gesetze, die den Anbieterwechsel erleichtern, sind eine Gefahr für diese Unternehmen.

Um die Spielregeln des Kundendialogs umzusetzen, müssen acht kritische Bereiche orchestriert werden.



Quelle: Ovum

Es gleich beim ersten Mal richtig und relevant zu machen, hört sich leicht an. Aber um die Regeln in die Praxis umzusetzen, müssen Unternehmen einheitlich auftreten. Ovum hat acht Bereiche ermittelt, die orchestriert werden müssen. Diese Aufgabe ist komplex und

erfordert neue Einstellungen, Fähigkeiten und emotionale Intelligenz, um die Anforderungen des Kunden zu verstehen und richtig zu reagieren. Darüber hinaus müssen Prozesse und Technologien genutzt werden, um kundenorientiertes Handeln zu unterstützen.

1: Visionäre Führung, die das Unternehmen auf den Kunden und auf das Erzielen von Ergebnissen ausrichtet

- CEO und Führungsteam müssen die Richtung vorgeben und kundenorientiertes Denken und Handeln etablieren.
- Der CEO muss Mitarbeitern Verantwortung übertragen, sie qualifizieren und ihr Engagement für den Kunden fördern.
- Werte und Transparenz sind wichtig, um Vertrauen aufzubauen.
- Boni, Leistungskennzahlen (KPIs) und Metriken müssen so angepasst werden, dass das gewünschte Verhalten der Mitarbeiter gefördert wird.

2: Engagierte Mitarbeiter sind die Voraussetzung für respektvollen Umgang mit Kunden.

- Dass die Kundenzufriedenheit vom Engagement der Mitarbeiter abhängt, ist seit langem bekannt.
- Sinn, der Glaube an den Wert der eigenen Arbeit sowie Unterstützung bei der persönlichen Weiterentwicklung sind von entscheidender Bedeutung.
- Handlungsfähige und engagierte Mitarbeiter sind eher in der Lage, Kundenprobleme ohne Nachfragen beim Vorgesetzten zu lösen. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass es wichtig ist, schnell und mit der richtigen Information auf eine Kundenanfrage zu reagieren.
- Entwickeln Sie ein effektives Mitarbeiterbefragungsprogramm (Voice of the Employee - VoE), um herauszufinden, wie die Arbeitsmoral ist und was das Engagement beeinträchtigen könnte.
- Stellen Sie Mitarbeiter ein, denen Kunden sehr wichtig sind, die sich einbringen wollen und die die emotionale Intelligenz besitzen, um Interaktionen positiv zu gestalten.

3: Enge Zusammenarbeit und schneller Zugriff auf relevantes Fachwissen

- Routine-Anfragen können von den meisten Agenten oder Mitarbeitern bearbeitet werden, komplexere Probleme können nur gelöst werden, wenn schnell auf das entsprechende Fachwissen zugegriffen werden kann.
- Binden Sie Werkzeuge für die unternehmensinterne Zusammenarbeit, zum Beispiel Enterprise Social Networking (ESN), in Kundenprozesse ein.

4: Informationen und das Erkennen der Zusammenhänge sind wichtig, um Interaktionen relevant zu machen.

- Predictive Analytics in Echtzeit in Kombination mit den historischen Kunden-Daten können entscheidend sein, um optimal zu reagieren und Kundenanfragen schnell zu bearbeiten. Gute Wissens- und Content-Management-Systeme, unterstützt von Predictive-Analytics-Anwendungen, verbessern das Serviceerlebnis ebenfalls, indem relevantes Wissen und Inhalte gebündelt werden, um die Anfrage zu bearbeiten.
- Ein Mehrkanal-Kundenumfrageprogramm (Voice of the Customer – VoC) ist ein wichtiger geschlossener Feedback-Mechanismus, um nicht nur schnell Probleme zu lösen, sondern auch um Systemschwächen im Kundenservice zu ermitteln. Die Analyse von sozialen Medien sollte ebenfalls enthalten sein.

5: Etablieren Sie Dialogfähigkeit auf allen Kanälen, um das Markenversprechen einzulösen.

- Um langfristig relevante, für beide Seiten lohnende Einkaufs- und Serviceerlebnisse zu kreieren, muss der Service Teil einer Omnichannel-Kundenbindungsinitiative sein.
- Setzen Sie nicht auf ein einzelnes neues Kommunikationsmedium, sondern nutzen Sie es in Verbindung mit vorhandenen Kanälen. Sorgen Sie dafür, dass die Servicequalität auf allen Kanälen gleich ist.

6: Etablieren Sie Mechanismen für kontinuierliche Innovation im Unternehmen.

- In Großbritannien hat der Einzelhändler John Lewis Partnership (JLP) ein Förderprogramm und einen Wettbewerb initiiert, um Technologien zu identifizieren, die das Einkaufs- und Serviceerlebnis außergewöhnlich machen.
- Ebenfalls in Großbritannien stellt die Privatkundenbank First Direct Mitarbeiter für das Contact Center mit der emotionalen Fähigkeit ein, ein enges Verhältnis zum Kunden aufzubauen. Sie werden außerdem geschult und bei der Erreichung ihrer Ziele unterstützt. Die First Direct belegt regelmäßig den Spitzenplatz im Bezug auf Kundenzufriedenheit.

7: Entwickeln Sie durchgängige Prozesse, um den Kundendialog auf allen Kanälen zu stärken und stimmiges und geschlossenes Auftreten zu fördern.

- Versetzen Sie sich bei der Entwicklung in die Lage des Kunden, damit kundenfreundliche Prozesse entstehen, die möglichst reibungslos laufen und ermöglichen, Probleme schnell zu lösen.
- Da das Verhalten von Kunden nicht immer vorhersehbar ist, müssen Prozesse anpassungsfähig sein und die Lösung komplexer Probleme erlauben.

8: Eine anpassungsfähige Organisationsstruktur

- Viele große Unternehmen werden durch Alt-Systeme und überholtes Denken ausgebremst. Die Organisationsstruktur muss gewährleisten, dass die strategischen Ziele des Unternehmens im Mittelpunkt stehen und die Unternehmens- und IT-Architektur darauf ausgerichtet sind.
- Die Nutzung von Cloud-Lösungen für den Kundenkontakt ist sinnvoll, weil sie schnell an neue Bedürfnisse angepasst werden können und die Möglichkeit eröffnen, zu experimentieren und Neues auszuprobieren.

Für die Umsetzung der Spielregeln des Kundendialogs sind unternehmensweite Maßnahmen und Veränderungen erforderlich. In erster Linie ist es jedoch eine Frage der Führungskompetenz. In dieser zunehmend vom Kunden bestimmten Welt müssen Führungskräfte führen, nicht bestimmen.

Fazit

Unsere Studie hat gezeigt, dass Kunden sich unkomplizierte Interaktionen mit Unternehmen wünschen und möchten, dass ihre Fragen immer beim ersten Mal beantwortet werden. Sie zeigt außerdem, dass das richtige Maß an Personalisierung wichtig ist, um Kunden zu halten. Die Spielregeln des Kundendialogs haben allerdings weniger mit Personalisierung um jeden Preis zu tun; vielmehr geht es darum, Menschen das Leben leichter zu machen. Obwohl sie übertriebener Freundlichkeit gegenüber skeptisch sind, haben sie keine Geduld mit Unternehmen, die nicht einmal die Grundlagen beherrschen. Dementsprechend müssen Unternehmen herausfinden, was das richtige Maß an Personalisierung ist und dafür sorgen, dass der Service den tatsächlichen Bedürfnissen ihrer Kunden entspricht und sich kontinuierlich weiter entwickelt.

Der Schlüssel zum Erfolg ist, Kunden die Möglichkeit zu geben, so mit Ihnen zu kommunizieren, wie sie möchten. Darüber hinaus müssen Sie die richtigen Werkzeuge, Technologien und Ressourcen haben, um ihre Anforderungen, die Historie und ihre Bedenken zu verstehen, damit Sie ihre Anfragen schnell und effizient bearbeiten können.

Für einen erfolgreichen Kundendialog und Loyalität muss das gesamte Unternehmen kundenorientiert sein. Dafür müssen Sie vor allem Mitarbeiter mit den richtigen Fähigkeiten haben, die die Regeln umsetzen. Wenn Sie das nicht schaffen, wird der Wettbewerb gewinnen.

Weitere Informationen darüber, wie der Kundendialog verbessert werden kann, finden Sie auf: www.verint.com

[Verstehen Sie mich]

info@verint.com

info.emea@verint.com

marketing.apac@verint.com

verint.com/ceo

twitter.com/verint

1-800-4VERINT

+44(0) 1932 839500

+ (852) 2797 5678

blog.verint.com

facebook.com/verint