

Was heißt das?

Erfolgreiche Kundenausrichtung beginnt bei einer verständlichen Sprache

Irgendwas mit Kunde ...

Im Marketing werden gerne englische Fachbegriffe verwendet. Manchmal werden diese dann auch übersetzt, mehr oder weniger präzise. Dr. Alexander Linder von Lighthouse Horizon versucht sprachliche Klarheit in den Anglizismen-Dschungel der Begriffe zur Kundenausrichtung zu bringen.

Nur wenn Empfänger und Sender die gleiche Sprache sprechen und ein gemeinsames Begriffsverständnis haben, gelingt erfolgreiche zwischenmenschliche Kommunikation. Das gilt auch im Marketing. In einem Unternehmen sollte über die wesentlichen Begriffe ein gemeinsam getragenes Verständnis herrschen. Umso mehr, wenn es dabei um den Kunden geht, also den Käufer, Verwender und – hoffentlich – Weiterempfehlen der Produkte oder Dienstleistungen. Englische Begriffe werden häufig eins zu eins in die deutsche Sprache übernommen. Ist dieses gemeinsame Grundverständnis nicht gegeben, und gesellen sich zur eigenen Sprache noch Anglizismen hinzu, so birgt dies eine Reihe von Problemen: die strategische Grundlagenarbeit und die operative Exzellenz können in eine andere Richtung gehen, es kann zu Abstimmungsproblemen und Entscheidungsträgheit kommen oder eine einheitliche Verfolgung der Ziele wird unmöglich. Dies äußert sich nicht selten in unkoordinierten Maßnahmen in all den Momenten der Wahrheit, in denen der Kunde mit dem Unternehmen in Kontakt tritt. Um genau diese Probleme zu vermeiden, ist sprachliche Klarheit hier so wichtig. Doch was steckt wirklich hinter den Fachbegriffen Customer Centricity, Customer Experience, Customer Journey und Customer Touchpoints? Ein Erklärungsversuch.

Customer Centricity wird oftmals mit Kundenzentriertheit übersetzt. Das klingt eher holzig und technisch. Laut Peter Fader handelt es sich um eine Strategie, „welche die Entwicklung/Vermarktung von Produkten/Dienstleistungen eines Unternehmens auf die aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse einer ausgewählten Gruppe von Kunden ausrichtet, um deren langfristigen finanziellen Wert für das Unternehmen zu maximieren.“ Insofern scheint Kundenausrichtung oder Kundenzentrierung die passende Übersetzung zu sein.

Customer Experience wird oftmals fälschlicherweise mit Kundenerlebnis übersetzt. Die treffendere Übersetzung lautet hier Kundenerfahrung. Denn durch die Nutzung der verschiedenen Kontaktpunkte (siehe Customer Touchpoints) entsteht beim Kunden ein Gesamteindruck zu einem Produkt oder Unternehmen, der auf seinen Teilerfahrungen basiert. Der Gesamteindruck des Kunden ist die Summe der Teilerfahrungen, welche dieser über alle Kontaktpunkte hinweg – Webseite, Kunden-Hotline – gemacht hat.

Customer Touchpoints lassen sich wohl am besten mit Kundenkontaktpunkte ins Deutsche übersetzen. Darunter werden die verschiedenen Schnittstellen eines Unternehmens verstanden, mit welchen ein Kunde in Berührung kommt, wie Webseite, E-Mail-Korrespondenz, Verkäufer, Plakat-, Print- oder Fernsehwerbung. Einige Kontaktpunkte entziehen sich dem Einflussbereich des Unternehmens, wie online abgegebene Produktempfehlungen oder Beiträge von Influencern. Und immer häufiger wird nicht über Text und Bilder kommuniziert, sondern über Video und Audio, was die Komplexität in der Erfassung und Auswertung der Informationen deutlich erhöht.

Customer Journey zeigt auf, welche Kontaktpunkte ein Kunde nutzt, während er mit einem Unternehmen interagiert. Als Übersetzung wird gerne Kundenreise oder Kundenprozess genutzt. Doch diese Begriffe scheinen hier nicht wirklich zu passen. Da der Kunde durch die Interaktion mit den verschiedenen Kontaktpunkten des Unternehmens zusätzliche Informationen aktiv einholt oder diese passiv erhält, scheint Kundeninteraktion oder Kundendialog eine passende Übersetzung für Customer Journey. Ein Unternehmen hat hier die große Chance, mit dem Kunden auf Augenhöhe in Kontakt und in den Dialog zu treten.

Der Kaufentscheidungsprozess ist nicht linear und besteht aus immer mehr Kontaktpunkten. Durch die systematische Erfassung, Speicherung und Nutzung dieser Informationen steigt das Kundenwissen stetig. Dadurch lassen sich etwa Schulungen, Produktentwicklungen oder die Kommunikation optimieren. Die Optimierung dieser Kontaktpunkte zahlt so am Ende auf

eine bessere Kundenerfahrung ein. Kundenausrichtung, Kundenerfahrung, Kundendialog und Kundenkontaktpunkt: All diesen Begriffen ist gemeinsam, dass das Denken und Handeln eines Unternehmens konsequent am Kunden ausgerichtet sein sollte. Im Englischen wird von Total Customer Care gesprochen. Vor 30 Jahren hätte man gesagt: Der Kunde ist König. Eine Maxime, die so auch heute noch gilt, welche aber von vielen lieber mit englischen Begriffen umschrieben wird. Fakt ist, dass viele Unternehmen in ihrer ganzheitlichen Kundenausrichtung ganz oder teilweise scheitern. Laut Bain & Company glauben 80 Prozent der Unternehmen, dass sie dem Kunden eine besondere Kundenerfahrung bieten. Fragt man die Kunden, sehen dies lediglich 8 Prozent genau so. Neuere Studien der HWZ und nexa Consulting kommen zu ähnlichen Schlüssen. Es gibt also noch viel Luft nach oben. Wie kann die ganzheitliche Kundenausrichtung im Unternehmen ein Erfolg werden? Dazu fünf ergänzende Punkte:

- **Unternehmenskultur.** Kundenausrichtung ist weder durch eine technische Lösung zu erreichen noch ist es damit getan, 2021 zum „Jahr des Kunden“ zu erklären. Vielmehr müssen die richtigen, an das Unternehmen angepassten Strukturen und Rahmenbedingungen sowie eine entsprechende Unternehmensphilosophie geschaffen werden. Dazu gehört eine Fehlerkultur, auch mal zugeben zu können, dass man etwas nicht weiß, sich aber darum kümmert. Wichtig ist es, Räume und Perspektiven für Erfahrungen zu schaffen, etwa dass jeder Mitarbeitende im Unternehmen mal eine Woche im Verkauf verbringt oder im hauseigenen Callcenter mit den Kunden spricht, oder das Einfordern von evidenzbasierten kundenorientierten Arbeitshypothesen anstelle von Bauchgefühl.

- **Mitarbeiter.** Richard Branson, Gründer der Virgin Group, sagte einmal: „Clients do not come first. Employees come first. If you take care of your employees, they will take care of the clients.“ Das beginnt bei der Auswahl und endet nicht im täglichen Umgang.

- **Kommunikation.** Es braucht eine klare, einfache, für alle verständliche, gemeinsam gesprochene Sprache. Und dazu gehört in erster Linie ein einheitliches Verständnis der verwendeten Terminologie.

- **Vorbilder:** Was es braucht, ist die Rückendeckung des Managements sowie das Vorleben im täglichen Tun; vom Top-Management, aber auch von jedem Einzelnen in der Organisation: Fördern und (Ein)fordern der konsequenten Kundenausrichtung, das richtige Maß an Freiheiten und Vorgaben oder die Überführung in klare, verbindliche und meßbare Ziele, individuell und im Team. Die bloße Einführung eines neuen CRM-Systems oder die Durchführung einer Kundenausrichtungsinitiative durch eine externe Beratung werden nicht zum Ziel führen.

- **Entscheidungs-Framework.** Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse sollten sehr klar definiert sein. Es braucht nachvollziehbare Vorgaben, wie Entscheidungen getroffen werden, damit dies schneller und für alle verständlich passieren kann.

Die Begriffsklärung ist nur ein Anfang, aber eine essenzielle Voraussetzung zum Gelingen der Kundenausrichtung. Es ist der Start eines gemeinsamen Verständnisses, was sich alle Beteiligten in einem Unternehmen unter gewissen Schlüsselbegriffen vorzustellen haben. Die nachfolgenden Aktionen für ein umfassendes Verständnis der Kunden bauen dann auf diesem soliden Begriffsfundament auf. ■

Der Autor



FOTO DANIEL SCHMIDT

Dr. Alexander Linder ist Geschäftsführer und Inhaber von Lighthouse Horizon. Zuvor war er fast 20 Jahre für Swarovski in verschiedenen Marketing-Positionen tätig. An der Fachhochschule Graubünden in Chur unterrichtet er außerdem als externer Lehrbeauftragter Consumer Behaviour.

alexander.linder@lighthouse-horizon.com