

CUSTOMER EXPERIENCE GONE WRONG

WARUM ES CONSUMER JOURNEY
UND NICHT TECH JOURNEY HEISST

Autor: Dirk Mörsdorf | August 2022

—
**IPSOS
VIEWS**



Neulich hatte Philipp eine kleine Komplikation mit einem nicht näher genannten Anbieter von Entertainment-Dienstleistungen. Es ging eigentlich um eine Lappalie – er hatte auf Initiative des Anbieters einen Vertrag abgeschlossen und wartete nun nur noch auf die Receiver-Box dafür. Der freundliche Paketbote stand dann auch ein paar Tage später mit dem Gerät vor Philipps Tür... und hat das Teil leider wieder mitgenommen, weil irgendetwas nicht funktioniert hat und er das Paket deshalb nicht übergeben durfte.

Was genau da verkehrt war, hat Philipp bis heute nicht verstanden. Das Problem: Wenn der Receiver zurück geht, wird das als Nichtannahme und Widerspruch zum Vertragsabschluss interpretiert. Aber Philipp wollte ja und hat deshalb gleich versucht, Kontakt zu besagtem Entertainment-Anbieter aufzunehmen, um die Angelegenheit zu klären.

Der Beginn einer sehr skurrilen Customer Experience.

Auf der Website des Anbieters hat Philipp einen Kontakt-Button entdeckt. Wenn man den drückt, wird man erstmal gebeten, sein Problem (schriftlich) zu beschreiben. Eine (vermutlich AI-gepowerte) Chat-Engine macht dann Vorschläge. Philipps Problem war leider nicht dabei. Er hat also diverse Male „Nein“ geklickt auf die Frage „Suchst Du Informationen zu...?“. Als offenbar etwas rückwärtsgewandter Konsument erwartet man in einem solchen Fall ein „Ok, ich verbinde Dich jetzt mit einer/einem unserer Kolleg:innen. Die helfen Dir dann weiter“. Das passierte aber nicht. Stattdessen schrieb der Bot, dass Philipp über Facebook Kontakt aufnehmen kann. An dem Punkt hatte Philipp schon ca. 45 Minuten dafür investiert, Kunde werden zu dürfen.

Also Facebook geöffnet, den Account des Anbieters gesucht in der Hoffnung, dass da Menschen Antworten, den „Nachricht-Button“ gedrückt, Problem geschildert.

Der nächste Bot – selbe Experience, weitere 20 Minuten. Ergebnis sinngemäß „mehr Informationen zu unseren Vertragsbedingungen findest Du auf unserer Website unter [www...](#) - Tschüss!“

Dieser Vertrag kam nie zustande und es wird für Philipp mit diesem Anbieter in diesem Leben auch keinen mehr geben.

In dieser Geschichte liegt sowohl für Philipp als auch für uns jeweils eine positive Erkenntnis: Philipp merkt, dass er eigentlich keinen bezahlten Entertainment-Dienst braucht. Er bekommt die Zeit auch so ganz gut rum und spart sich ein weiteres Abo. Oder er schwenkt auf einen Service um, mit dem sein Freund Hannes gerade ein sehr positives Kundenerlebnis hatte.

Und für uns ist das eine wunderbare Story, auf deren Basis man deutlich machen kann, dass Konsument:innen im „Driver's Seat“ sitzen – eben weil sie die meisten Produkte und Services eigentlich gar nicht brauchen und darüber hinaus meistens auch Alternativen haben.



„Konsument:innen sitzen im ‚Driver’s Seat‘ – eben weil sie die meisten Produkte und Services eigentlich gar nicht brauchen.“

Das etwas Tragische an der Geschichte ist, dass viele Beteiligte einen tollen Job gemacht haben. Diesen Chatbot, die zugehörige AI und die umfassende Datenbank dahinter zu entwickeln und zu implementieren ist eine beeindruckende professionelle Leistung.

Nur für Consumer Centricity ist das ein denkbar schlechtes Beispiel – dennoch besteht der dringende Verdacht, dass Consumer Centricity eines der Verkaufsargumente für eine solche vollautomatisierte Lösung in der Kundenbetreuung ist.

DIE KUNDENABSICHT AUF DER GANZEN JOURNEY VERSTEHEN

Ein zentrales Konzept im Zusammenhang mit Consumer Centricity ist der sogenannte Intent (also die Absicht von Kund:innen).

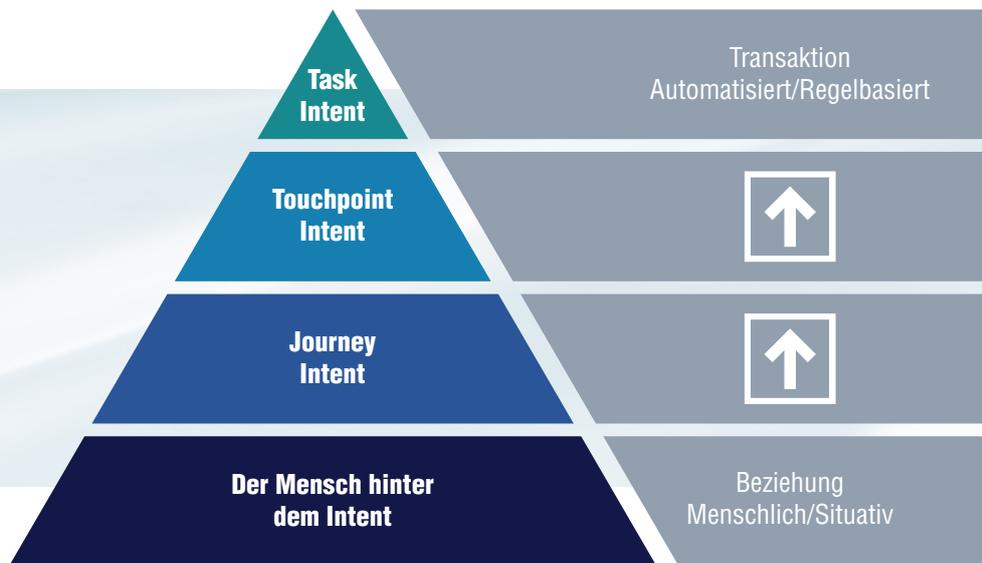
Erlebnisse an jedem Touchpoint mit einer Marke sollten so gestaltet sein, dass (potenzielle) Kund:innen das Gefühl haben: „Genau diese Marke versteht besser als alle anderen Marken, warum ich hier bin und was ich jetzt brauche.“ In Philipps Fall versucht der Chatbot das herauszufinden – vermutlich auf Basis einer trainierten und selbstoptimierenden AI (künstlichen Intelligenz), die laufend mit Konversationen gefüttert wird und mit Informationen darüber, wie erfolgreich diese vorherigen Gespräche Probleme lösen bzw. Ziele erreichen konnten.



Das mit dem Intent ist aber gar nicht so einfach. Im Rahmen von Consumer Journey-Projekten und Plattform-Implementierungen stellen wir immer wieder fest, dass das Konzept ‚Intent‘ auf ganz unterschiedlichen Ebenen verwendet wird. Die Verwendung reicht von einer sehr transaktionsorientierten Task-Sicht (Welche Buttons auf meinem Screen muss ich drücken?) über eine nutzungsorientierte Sicht (Warum möchte ich ein Produkt/eine Marke/einen Touchpoint nutzen?) bis hin zu einer sehr aspirationsorientierten Sicht (Wo bin ich als Mensch und wo will ich hin?).

„Das Problem: Das Konzept ‚Intent‘ wird bei Consumer Journey-Projekten oft auf ganz unterschiedlichen Ebenen verwendet.“

In der Grafik unten haben wir die verschiedenen Ebenen dargestellt, auf denen der Begriff „Intent“ verwendet werden kann.



Etwas schief geht in der Regel dann, wenn man bei der Digitalisierung der Marken-Touchpoints die unteren Stufen der Pyramide außer Acht lässt und

- A** jeden Touchpoint separat digitalisiert und/oder
- B** versucht Tasks zu optimieren, ohne die Absicht hinter der Journey zu hinterfragen und/oder
- C** nicht berücksichtigt, dass hinter jeder Markeninteraktion ein Mensch steht, der nicht in Tasks und Journeys denkt (und in der Regel weder Lust noch Zeit hat, sich den Prozessen Ihres Unternehmens zu unterwerfen).

WIE FEHLER IN DER CX-PLANUNG VERMEIDEN?

Bei Philipp ist wohl alles drei passiert:

Die Journey unbekannt, die Touchpoints als unabhängige Silos und der Mensch eher zu vernachlässigen – anders ist es nicht zu erklären, wie man einem Kunden mehrere Stunden auswegloser Beschäftigung mit Maschinen zumutet.

Diese Fehler in der CX-Planung sind häufig darauf zurückzuführen, dass Digitalisierung als reines Technologieprojekt gedacht wird. Damit verbunden ist in vielen Fällen ein Business Case, der die (recht einfach zu berechnenden) Kosteneinsparungen durch wegfallendes Personal (zum Beispiel an der Hotline) fokussiert. Kosten, die durch sinkende Kundenzufriedenheit, Effekte auf den Customer Lifetime Value und schlechtes Word-of-mouth entstehen, werden aufgrund der Komplexität nur als qualitative Zusatzinformation „erwähnt“. Es ist eben in der Planung nicht ganz einfach, Annahmen darüber zu treffen, wie häufig Erfahrungen, so oder so ähnlich wie Philipp sie gemacht hat, vorkommen und welche Auswirkungen diese Erfahrungen haben. Die Quittung kommt erst Monate oder Jahre später.

„Fehler in der CX-Planung sind häufig darauf zurückzuführen, dass Digitalisierung als reines Technologieprojekt gedacht wird.“

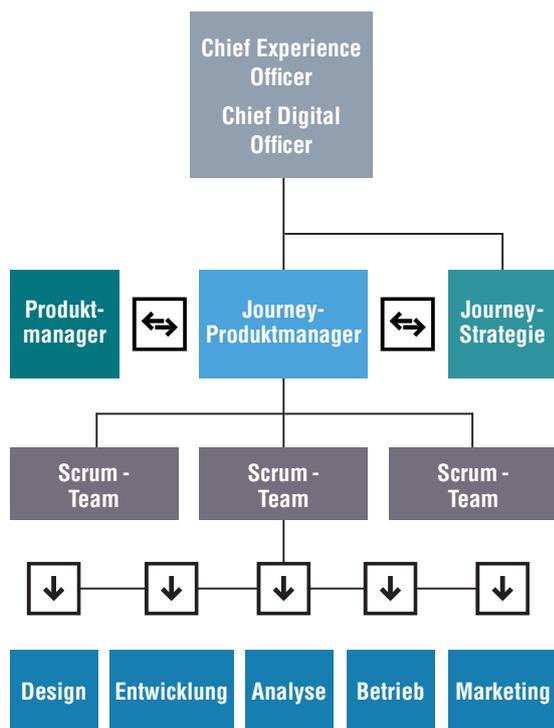
Häufig wird auch darauf vertraut, dass eine Plattform auf der „consumer-centric“ drauf steht auch „consumer-centric“ liefert. Wir sehen das so: Plattformen sind wichtige Tools, müssen sein, steigern die Effizienz. Das klappt aber nur richtig, wenn die Bedürfnisse von (potenziellen) Kund:innen die Planung und den Einsatz von Plattformen leiten – und nicht die Plattform ihren Nutzer:innen ein bestimmtes Verhalten vorgibt und ihnen zu viel Aufwand und kognitive Beschäftigung abverlangt.

Mit anderen Worten: Einfach, zielführend und bestenfalls auf eine positive Art erinnerenswert sollten Kontakte mit Ihrer Marke sein. Technologie ist dafür sehr geeignet, wenn sie Konsument:innen mindestens genauso viel Spaß macht und hilft wie kurzfristig Ihrem CFO.

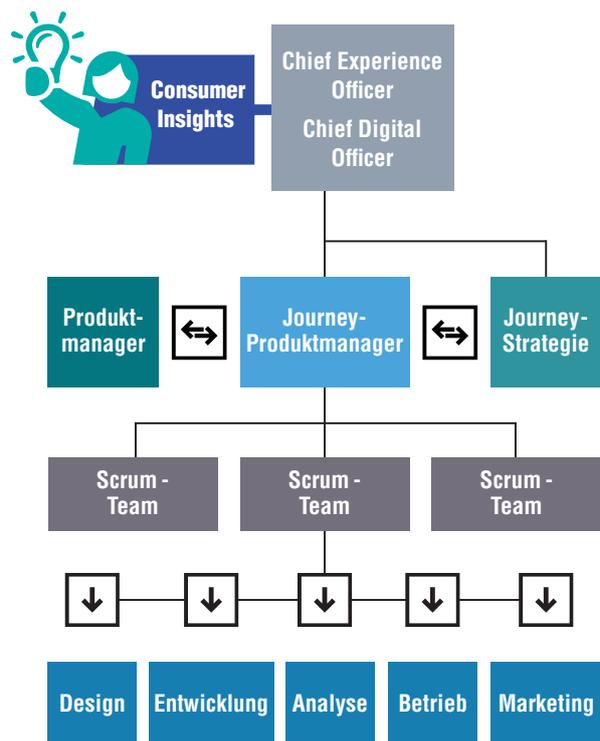
„Einfach, zielführend und bestenfalls auf eine positive Art erinnerenswert sollten Kontakte mit Ihrer Marke sein.“

Der Harvard Business Review hat bereits 2015 eine Struktur für eine konsumentenzentrierte Organisation vorgeschlagen, die Sie in der Grafik unten sehen können. Dieses Organigramm verdeutlicht eine wichtige Fehlerquelle.

VORSCHLAG HARVARD BUSINESS REVIEW



MODIFIKATION IPSOS



Consumer Insights sind im Organisationsvorschlag links als Teilbereich des Marketing auf der operativsten Ebene der Entwicklung angesiedelt (im linken Organigramm ganz unten rechts). Unsere Erfahrung zeigt, dass das auch häufig in der Realität so ist. Consumer Insights werden häufig vom Projekt angefragt, nicht bei der Strategieplanung. Consumer Centricity erfordert jedoch aus unserer Sicht die Kooperation zwischen Consumer Insights und dem Digitalisierungsprojekt auf der strategischsten aller Ebenen (in diesem Beispiel dem Chief Experience Officer). Nur so ist sichergestellt, dass es eine oder zwei Ebenen darunter kein Journeyprojekt und kein Touchpoint-Scrum-Team gibt, das – mit viel Aufwand und Expertise – etwas entwickelt, das zwar fantastisch funktioniert, aber für eine Vielzahl von Konsument:innen eine unterirdische Experience ist – sozusagen „doing the wrong thing right“.

Im Gegensatz dazu sollte der Fokus erst einmal darauf liegen, die aus Konsumentensicht richtigen Dinge zu tun – unabhängig von der Umsetzung.

Die großen Technologieunternehmen sind sich der Bedeutung des richtigen Zusammenspiels zwischen Mensch und Maschine bewusst. Ariane Le Port von Google sagt:

„Wir arbeiten mit Ipsos zusammen, um Emotionen zu verstehen, die Maschinen nicht begreifen.“
Zwei der GAFAM¹-Unternehmen gehören bereits zu unseren Top5-Kunden weltweit, obwohl sie Daten im Überfluss haben.

Am Anfang von Consumer Centricity steht das Wissen um die Bedürfnisse, Anforderungen und Werte Ihrer (potenziellen) Kund:innen – was ihnen guttut und was sie nervt.

„Wir arbeiten mit Ipsos zusammen, um Emotionen zu verstehen, die Maschinen nicht begreifen.“

Ariane Le Port, Google

¹ Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft



DOING THE RIGHT THINGS RIGHT – ES IST NIE ZU SPÄT

Wenn Sie also wissen oder den Verdacht haben, dass Ihr Consumer Centricity-Projekt etwas mehr Consumer Centricity vertragen könnte, dann ist der Prozessvorschlag in der Grafik unten ein erster Schritt auf dem Weg zu „Doing the right things right“. Insbesondere die Phasen „Diagnose“, „Innovation“ und „Kommunikation“ sollten aus unserer Sicht die Consumer Journey-Strategie informieren – noch bevor Projekte an einzelnen Touchpoints umgesetzt werden.

Philipp hätte es vermutlich beim Net Promoter Score in Millisekunden von einer 0 auf eine 10 katapultiert, wenn der Chatbot beim zweiten vergeblichen Versuch geantwortet hätte: „Ich kenne Dein Problem leider noch nicht. Aber meine Freundin Anna, ein Mensch, ist eine noch bessere Problemlöserin als ich. Sie kümmert sich ab jetzt um Dich.“

Warum schreiben wir einen solchen Artikel?

Wir kennen beide Seiten: Als führender VoC (Voice-of-Customer)-Plattformanbieter den Technologie- und Effizienzfokus solcher Projekte und als ebenso führendes Consumer Insights-Unternehmen auch die konsumentenzentrierte Seite. Ipsos hat schon sehr vielen Unternehmen geholfen, über alle Touchpoints hinweg die Balance zwischen Effizienz und herausragender Consumer Experience zu schaffen. Versuchen Sie doch mal uns zu erreichen – es antwortet garantiert ein echter Mensch!

„Ich kenne Dein Problem leider noch nicht. Aber meine Freundin Anna, ein Mensch, ist eine noch bessere Problemlöserin als ich. Sie kümmert sich ab jetzt um Dich.“

INSIGHTS-NEEDS FÜR CONSUMER CENTRICITY



- Wie funktioniert die Consumer Journey emotional? Was begeistert? Was nervt?
- Welche Rollen nehmen TPs für unterschiedliche Konsument:innen ein (Information/Conversion/Beziehung)?
- Wie entwickeln sich Erwartungen von Kohorten? Welche Touchpoints sind in Zukunft selbstverständlich und wofür?



- Welche Touchpoints und Interaktionen begeistern meine Konsument:innen?
- Wie gestalten wir Touchpoint-Innovation entlang der Journey, die zu unserem Markenversprechen passt?



- Wie kommunizieren wir an unterschiedlichen Touchpoints, um der Zielgruppe am Touchpoint unsere Marke und ihr Versprechen möglichst gut zu vermitteln?



- Wie stärken wir nachhaltig und systematisch unsere Kundenbeziehungen, um Retention, Customer Lifetime Value und Word-of-mouth zu steuern?
- Wie nutzen wir die vielen neuen Daten, die uns unsere Kund:innen liefern und generieren echte Insights, die uns besser machen?



Dirk Mörsdorf
Client Director
dirk.moersdorf@ipsos.com

Über den Autor

Dirk Mörsdorf ist Client Director bei Ipsos und berät seit über 20 Jahren Unternehmen in verschiedenen Funktionen zu vielfältigen Fragestellungen rund um Consumer Insights. Seine Themenschwerpunkte lagen und liegen in allen Phasen des Innovationsprozesses und bei Fragestellungen rund um die Consumer Journey und Customer Experience.



Ipsos Deutschland | Hamburg | Berlin | Frankfurt | Nürnberg | München | www.ipsos.de