

## CX-Management-System verbessert Kundenbindung

# Immer schön „warmhalten“



Der Heizungshersteller Viessmann hat ein effizientes Instrument für eine erfolgreiche B2B-Kundenbindung implementiert. Dies zeigen **Jens Adam** und **Sven Keiner** im Rahmen einer Case Study.

**T**reue und loyale Kunden oder Kunden, die immer wieder kaufen – das ist er, der Traum eines jeden Unternehmens. Doch wie kann dieser Traum Realität werden? Der Schlüssel liegt in vier Schritten: den Verlauf der Customer Journey analysieren, die Art der Kunden-Kontaktpunkte ausmachen, die Erfahrungen der Kunden an den Touchpoints sammeln und diese Kundenerfahrungen an Touchpoints gezielt managen. Diese strategische Optimierung der Kundenerfahrungen an Touchpoints wird als Customer Experience-Management (CX-Management) bezeichnet. Bei Viessmann, einem der international führenden Hersteller von Heiz- und Kühlsystemen, wurde ein solches CX-Management-System erfolgreich etabliert.

### Fokus auf Nachkaufphase

Grob vereinfacht besteht die Customer Journey aus fünf Schritten:

1. Awareness: Das Interesse für ein Produkt wird geweckt, sei es durch Werbung, den Tipp eines Bekannten oder Ähnliches.
2. Consideration: Die Auseinandersetzung mit einem potenziellen Kauf beginnt.
3. Purchase: Die Bewertung ist positiv ausgefallen und der Kauf erfolgt.
4. Retention: Der Kunde nutzt und erlebt das Produkt.
5. Advocacy: Die Zufriedenheit mit dem Produkt stellt sich ein, der Kunde wird zum loyalen (Wieder-)Käufer.

Im B2C-Bereich sind häufig die Schritte bis zum eigentlichen Kauf entscheidend, für den B2B-Hersteller von Heiz- und Kühlsystemen wird es jedoch an anderer Stelle wesentlich: Für Heizungsinstallateure, welche die Produkte von Viessmann beim Endkunden montieren, ist die Nachkaufphase besonders wichtig. Positive Erfahrungen

mit dem Produkt in der Montage und im Betrieb, gegebenenfalls erfreuliche Erlebnisse im winterlichen Störfall, steigern zum einen die Zufriedenheit des Installateurs. Zum anderen erhöhen sie die Wahrscheinlichkeit, diesen als loyalen Kunden zu gewinnen, der auch in Zukunft auf die Produkte der Firma Viessmann setzt.

### Emotionale Bindung schaffen

Für Viessmann gibt es unterschiedliche Ansatzpunkte, das Kundenerleben positiv zu beeinflussen: unter anderem im Kundenportal, an der Servicehotline, im Kontakt mit dem technischen Außendienst, im Reklamationsfall oder im Schulungszentrum von Viessmann. Ziel muss es sein, jeden dieser Touchpoints so zu gestalten, dass positive Erfahrungen und eine emotionale Bindung zwischen Kunden und Viessmann geschaffen werden – Erlebnisse, die den entscheidenden Unterschied machen.

Bei der strategischen Optimierung der Kundenkontaktpunkte geht es zunächst darum, vorhandene Informationen zu sammeln, zu konsolidieren und zu strukturieren, um sie dann leichtverständlich visuell aufbereitet analysieren und interpretieren zu können.

### Einsatz von Realtime-Dashboards

Technisch bedeutet das: Es wird ein permanent laufendes System (Software) implementiert, welches sich fest in die Businessprozesse und die IT-Landschaft integriert. Eine wesentliche Anforderung ist hier die Fusion von CRM-Daten, um sämtliche Feedbacks im Kontext des Kunden (wie Verkaufsregion oder Kundensegment) analysieren oder diese sogar mit konkreten Geschäftsvorfällen in Zusammenhang bringen zu können.

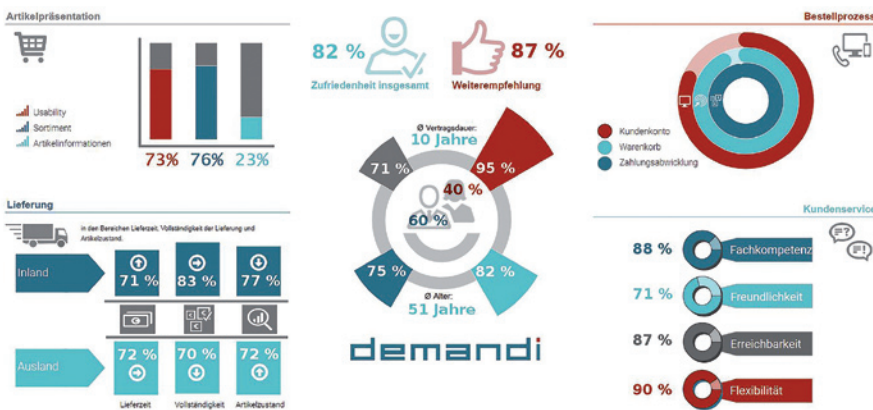


Abb. 1: Ist-Zustand und Entwicklung: Visualisierung relevanter Touchpoints

Zur Aufbereitung der Daten werden leistungsfähige Realtime-Dashboards eingesetzt, welche den Ist-Zustand und die Entwicklung relevanter Touchpoints übersichtlich visualisieren. (Abb. 1)

So lassen sich aus den gewonnenen Erkenntnissen konkrete Handlungen und Maßnahmen ableiten – wie die Reaktion auf konkrete Kundenbeschwerden (Call-to-Actions). Wird auf Beschwerden nicht zeitnah reagiert, so entsteht eine weitere und damit nachhaltige negative Kundenerfahrung, die nur schwer zu revidieren ist. Eine identifizierte Call-to-Action muss daher so schnell wie möglich dem betreffenden Ansprechpartner vorgelegt werden – was in der Regel automatisch über bestehende CRM- oder Ticketsysteme erfolgt.

Nebst akuten Handlungsbedarfen können auch systematische Fehler aufgedeckt werden, um Schwächen im Businessprozess zu beseitigen oder nicht vorhandene, aber notwendige Rahmenbedingungen zu schaffen – wie die Einstellung weiterer Mitarbeiter im Callcenter.

Mithilfe der CX-Lösung werden so Kundenfeedbacks aller relevanten Touchpoints kontinuierlich erfasst und permanent durch das Management der zuständigen Fachabteilungen beobachtet. Da die Touchpoints in unterschiedlichen Fachabteilungen mit unterschiedlichen Anforderungen verortet sind, wird auch die Aufbereitung entsprechend angepasst: CX-Dashboards auf Ebene des Top-Managements enthalten hoch verdichtete Informationen und Visualisierungen, während auf Ebene der Bereichs- oder Abteilungsleitung detailliertere Reports mit weiterführenden Analysemöglichkeiten vorliegen. Ein für alle Mitarbeiter sichtbarer CX-Screen, zum Beispiel am Eingang einer Kantine, enthält hingegen sehr intuitiv wahrnehmbare KPIs, die in Form einer Infografik zur Verfügung gestellt werden.

### Agiles Vorgehen gewählt


Die Einführung eines CX-Systems kann durch eine agile Vorgehensweise relativ einfach erfolgen. Es sollten jedoch zunächst einige fachliche Aspekte berücksichtigt werden, wie die Identifikation relevanter Touchpoints, die Definition einheitlicher Zufriedenheitswerte und die benötigten Analysedimensionen. Weiterhin müssen organisatorische und kulturelle Rahmenbedingungen berücksichtigt werden, die oftmals dem kundenzentrierten Ansatz widersprechen. Dies kann zum Beispiel der Einsatz von umsatzbasierten Provisionsmodellen oder eine mangelnde Veränderungsbereitschaft hinsichtlich der zu schaffenden Transparenz sein.

Um flexibel auf diese Rahmenbedingungen und teilweise noch unklaren Anforderungen reagieren zu können, hat sich Viessmann für eine agile Vorgehensweise entschieden, bei der zunächst mit wenigen Touchpoints gestartet wurde. Diese Basislösung wurde in Gesprächen genutzt, um Kollegen einzelner Fachabteilungen von den Vorzügen zu überzeugen und deren Anforderungen einfließen zu lassen. Sämtliche Weiterentwicklungen erfolgten in iterativen Entwicklungszyklen, bis sämtliche Anforderungen aller relevanten Stakeholder abgedeckt waren. Ein abschließendes Re-Design sämtlicher Visualisierungen führte zur ersten Version, die in den Livebetrieb übernommen wurde.

### Positive Entwicklung

Die Einführung einer vollautomatisierten CX-Lösung hat Viessmann in die Lage versetzt, zu jedem Zeitpunkt einen Überblick über die aktuellen Kundenzufriedenheits-KPIs unterschiedlichster Touchpoints zu haben. Sie sind fester Bestandteil bestehender Prozesse und werden regelmäßig in Management-Meetings eingesetzt. Insbesondere aufgrund der Aktualität hat sich die Nutzung der Daten erhöht, da ein konkreter Bezug zum konkreten Tagesgeschäft hergestellt werden kann. Aber auch hinsichtlich der Identifikation unzufriedener Kunden, die für das Unternehmen eine hohe Relevanz haben, haben sich viele neue Anwendungsfälle entwickelt. Insgesamt ist die CX-Lösung als ein wesentliches Element der positiven Entwicklung der Kundenbindung nicht mehr wegzudenken. ■

MEHR ZUM THEMA  
**DASHBOARDS**



[www.research-results.de/fachartikel](http://www.research-results.de/fachartikel)

#### Jens Adam

ist CEO von demandi und bereits seit 2012 bei der Muttergesellschaft Interrogare als CTO tätig. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen im Business Engineering und der Softwareentwicklung, Datenintegration, Datawarehousing und Business Intelligence.  
[www.demandi.de](http://www.demandi.de)



#### Sven Keiner

ist seit 2011 Manager Marktforschung bei Viessmann. Zuvor war er bei Speedfacts und Toluna tätig. Die Schwerpunkte seiner Arbeit liegen in den Bereichen Customer Experience Management und Primärmarktforschung.  
[www.viessmann.com](http://www.viessmann.com)

