

Kundenerlebnismanagement Toolbox

In neun Schritten zum effektiven Kundenerlebnis:



Aufbau

Die neun Schritte werden mithilfe der folgenden Unterpunkte erläutert:



Idee



Umsetzung



Tipps, Tricks und zu vermeidende Fallstricke



Anschauungsbeispiele¹



Evaluation

¹Alle Schritte sind mit Beispielen der beteiligten Unternehmen illustriert, mit Ausnahme von Schritt 1, den alle involvierten Unternehmen ohne Abstriche bestanden haben, sowie Schritt 9, auf den aus Vertraulichkeitsgründen nicht weiter eingegangen wird.

Schritt 1: Risiko-Nutzen-Screening



Idee

Kundenerlebnismangement heisst auch, dass der Kunde der Hauptakteur seines Erlebnisses ist. Das Unternehmen gibt ein Stück Kontrolle und Verantwortung an den Kunden ab. Im ersten Schritt wird geprüft, ob das Unternehmen die notwendigen Voraussetzungen (Einstellung, Kundenwissen) für ein effektives Kundenerlebnismangement erfüllt.

Schritt 1: Risiko-Nutzen-Screening



Umsetzung

Kreuzen Sie jeweils die zutreffende Antwort an.

Sollen und wollen wir?		
1. Wir sind überzeugt, dass Kundenerlebnisse und nicht nur die Qualität unserer Leistungen einen wesentlichen Erfolgsfaktor im Wettbewerb darstellen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Das Thema Kundenerlebnismmanagement ist vereinbar mit unserer Unternehmensstrategie und unseren Zielen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Wir wollen uns mithilfe von Kundenerlebnissen vom Wettbewerb differenzieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Wir sehen den Kunden als Hauptakteur seines Kundenerlebnisses und geben ihm Spielräume zur Gestaltung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Wir sehen die Rolle unseres Unternehmens und unserer Mitarbeitenden als Berater, Unterstützer und Coach des Kunden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Schritt 1: Risiko-Nutzen-Screening



Umsetzung

Kreuzen Sie jeweils die zutreffende Antwort an.

Sind wir bereit?		
1. Unsere Kunden tauschen sich mit uns über ihre Bedürfnisse und Kaufmotive aus. Wir nehmen diese auf, sammeln sie und lassen sie in die Kundenerlebnisgestaltung einfließen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Wir interessieren uns dafür, welches Erlebnis der Kunde mithilfe unserer Dienstleistungen und Produkte realisieren möchte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Wir kennen die externen Einflussfaktoren (z.B. Parkplatzsituation, Diskussionen über unsere Unternehmen in der Presse / bei Facebook), die nicht in unserem Kontrollbereich liegen und das Kundenerlebnis dennoch positiv oder negativ beeinflussen können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Nicht immer ist die Person, die das Kundenerlebnis erlebt, auch diejenige, die die Kaufentscheidung trifft bzw. für die Unternehmensleistung bezahlt. Für den Fall, dass die Rollen von Anwender, Entscheider und Zahler von unterschiedlichen Personen wahrgenommen werden, trifft folgende Aussage zu? Wir wissen, wer der Entscheider oder / und der Zahler ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Wir kennen die wichtigsten Spieler/Akteure (z.B. Freunde, andere Kunden, Mitarbeitende etc.), die beim Erlebnis unserer Kunden eine Rolle spielen und dieses positiv oder negativ beeinflussen können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Kundenerlebnismangement ist kein geradliniger, komplett steuerbarer Prozess. Wir akzeptieren dies und sind stets bereit, aus möglichen Fehlern zu lernen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Schritt 1: Risiko-Nutzen-Screening

Evaluation

Sollen und wollen wir?

Wenn Sie alle Fragen mit ☺ beantwortet haben, fahren Sie bitte fort.

Sollten Sie eine oder zwei der Fragen mit ☹ beantwortet haben, so ist unser Kundenerlebnismangement-Ansatz für Sie vielleicht «noch» nicht geeignet. Sie müssen im Unternehmen prüfen, ob Sie Ihre individuelle Risiko-Nutzen-Wahrnehmung verändern bzw. anpassen können und welche Voraussetzungen Sie für ein Kundenerlebnismangement schaffen müssen bzw. wollen.

Sind Sie bereit?

Wenn Sie mindestens vier der sechs Fragen mit ☺ beantwortet haben, sind Sie bereit. Wir wünschen Ihnen viel Erfolg und auch Spass bei der Arbeit mit unserer Toolbox!

Sollten Sie mehr als zwei der Fragen mit ☹ beantwortet haben, raten wir Ihnen dringend, sich zunächst mit den Bedürfnissen, Akteuren und Einflussfaktoren des Kundenerlebnisses zu befassen. Ansonsten riskieren Sie, dass Sie das Erlebnis am Kunden vorbei inszenieren.

Schritt 2: Zielgruppe und -prozesse



Idee

Im Kundenerlebnismangement ist das Schema «One-Size-Fits-All» nicht geeignet. Dies gilt sowohl für Kunden als auch für Prozesse. Daher geht es in diesem Schritt um eine konkrete und eindeutige Festlegung von Zielgruppen und -prozessen für Ihr Kundenerlebnismangement.



Umsetzung

Möchten Sie im Verlauf des Projekts mehrere Zielkunden und/oder -prozesse ansprechen, müssen die folgenden Fragen unter Schritt 2 für jede Zielgruppe und für jeden Prozess einzeln beantwortet werden.



Tipps, Tricks und zu vermeidende Fallstricke

- Versuchen Sie sich auf die wichtigste(n) Zielgruppe(n) zu konzentrieren, auch wenn Sie viele Zielgruppen bedienen.
- Definieren Sie den oder die Zielprozesse aus Kundenperspektive, d.h., überlegen Sie, welche Prozesse der Kunde durchläuft.
- Achten Sie darauf, dass Sie nur solche Zielgruppen und Prozesse zusammenfassen, für die Sie ein gleiches bzw. ähnliches Erlebnis planen. Haben Sie sehr unterschiedliche Zielgruppen oder Prozesse, so müssen die neun Schritte (ausser Schritt 3) getrennt für diese Gruppen ausgeführt und damit ein eigenes Erlebnis geplant werden.

Schritt 2: Zielgruppe und -prozesse



Umsetzung

- a) Nennen Sie die wichtigste(n) Zielgruppe(n), für die Sie ein Kundenerlebnis gestalten wollen.

Zielgruppe(n)/Zielkunde(n)

- b) Beschreiben Sie diese Zielgruppe / diesen Zielkunden mit möglichst vielen Adjektiven, die sie/ihn ausmachen (z.B. Alter, Geschlecht, Lebensstil, Bildungsniveau).

Typische Merkmale der Kundengruppen / des Kunden

- c) Welche Bedürfnisse, Motive oder Erwartungen dieser Zielgruppe / dieses Zielkunden sind Ihnen bekannt? Notieren Sie diese.

Erwartungen, Bedürfnisse und Motive der Kundengruppe(n) / des Kunden

Schritt 2: Zielgruppe und -prozesse



Umsetzung

- d) Definieren Sie jetzt den bzw. die wichtigsten Prozesse in Ihrer Beziehung bzw. Ihrem Leistungserstellungsprozess mit Ihren Kunden, in denen das Kundenerlebnis realisiert werden soll. Notieren Sie den Prozessbeginn, das Ende und die wichtigsten Phasen.

Prozess(e):

Schritt 2: Zielgruppe und -prozesse



Anschauungsbeispiele

Zielgruppe/Zielkunde:

Personen, die einen Autokauf planen

Merkmale der Kundengruppen / des Kunden

Mittleres bis fortgeschrittenes Alter, vorwiegend männlich, wohlhabend, mittleres bis Topmanagement / im Ruhestand, legen Wert auf Tradition und Status

Erwartungen, Bedürfnisse und Motive der Kundengruppe / des Kunden

Sehr hohe Erwartungen an die Serviceleistung, Bedürfnis nach Sicherheit, Komfort und sozialer Anerkennung

Prozess:

Neukauf eines Autos:

Vor dem Besuch im Autohaus – Hinweg – Begrüssung – Bedürfnisabklärung – Probefahrt – nach der Probefahrt – nach dem Besuch im Autohaus

Schritt 3: Markenwerte



Idee

Markenwerte drücken die Identität bzw. Persönlichkeit einer Marke bzw. eines Unternehmens aus. In diesem Schritt werden die Markenwerte und deren Selbstverständnis bestimmt. Sie dienen als Ausgangspunkt für das Kundenerlebnismangement bzw. als Handlungsmaxime für sämtliche Kundeninteraktionen über alle Kontaktpunkte hinweg.



Tipps, Tricks und zu vermeidende Fallstricke

- Vergleichen Sie Ihre Markenwerte mit jenen Ihrer Hauptmitwettbewerber, um zu prüfen, ob Sie sich mit Ihren Markenwerten und damit mit Ihrer Identität von der Konkurrenz abheben. Ist dies nicht der Fall, wäre es eine Überlegung wert, Ihre Markenwerte nochmals einer kritischen Prüfung zu unterziehen.
- Die Ausarbeitung der Stichworte zum Selbstverständnis der Markenwerte ist bei Bedarf eine gute Grundlage zur Erläuterung der Werte gegenüber allen Mitarbeitenden.
- Sollten Ihnen spontan keine Stichpunkte zum Selbstverständnis Ihrer Markenwerte einfallen, so versuchen Sie es mit folgender Methode: Bitten Sie jedes Geschäftsleitungsmitglied, Zeitschriften und Illustrierte durchzusehen hinsichtlich Bilder, die sie mit den Markenwerten assoziieren. Nachdem jeder für sich bis zu drei Bilder pro Markenwert gewählt hat, wird jeder Markenwert anhand der Bilder verbal von den Geschäftsleitungsmitgliedern erläutert und ggf. anschliessend diskutiert. Durch die Anwendung dieser Methode sollten Sie ein detailliertes Verständnis Ihrer Markenwerte erhalten.

Schritt 3: Markenwerte



Tipps, Tricks und zu vermeidende Fallstricke

- Als weitere Hilfestellung können Sie auf folgendes Set an Adjektiven¹ zur Beschreibung Ihrer gelebten Markenwerte zurückgreifen:

Zuverlässig	Ausgezeichnet	Modern	Ansprechend	Zukunftsorientiert
Innovativ	Elegant	Trendy	Professionell	Authentisch
Fortschrittlich	Erfolgreich	Führend	Stark	Brillant
Unverwechselbar	Seriös	Zeitgemäss	Traditionell	Männlich
Attraktiv	Unvergleichbar	Kompetent	Anspruchsvoll	Spritzig
Umweltfreundlich	Anerkannt	Kreativ	Ästhetisch	Stilvoll
Zeitlos	Exzellente	Modisch	Extravagant	Einmalig
Einzigartig	Jugendlich	Revolutionär	Faszinierend	Exotisch
Dynamisch	Überzeugend	Solide	Originell	Praktisch
Verlässlich	Aussergewöhnlich	Vertrauenswürdig	Sportlich	Souverän
Exklusiv	Bekannt	Wertvoll	Verführerisch	Angesehen

¹ Quelle: Mäder, R. (2005). Messung und Steuerung von Markenpersönlichkeit: Entwicklung eines Messinstrumentes und Anwendung in der Werbung mit prominenten Testimonials. Wiesbaden: Gabler.

Schritt 3: Markenwerte



Umsetzung

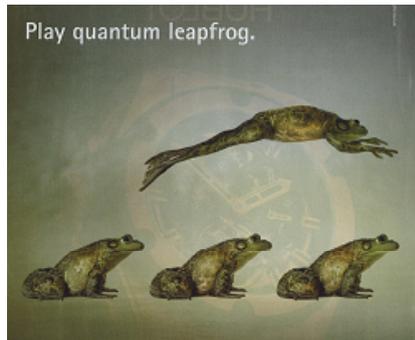
Tragen Sie die drei bis vier wichtigsten Markenwerte Ihres Unternehmens unten ein. Ergänzen Sie diese, indem Sie sie jeweils in Stichpunkten beschreiben und das «gelebte» Selbstverständnis des Markenwertes in Ihrem Unternehmen erläutern. Sollten Sie keine Markenwerte für Ihr Unternehmen definiert haben, so ist dies eine gute Gelegenheit, damit jetzt zu beginnen.

Markenwerte	Selbstverständnis der Markenwerte

Schritt 3: Markenwerte



Anschauungsbeispiele



Markenwerte	Selbstverständnis der Markenwerte
Führend	<ul style="list-style-type: none"> Am Puls der Zeit sein Unerwartet anders sein Neue Massstäbe setzen
Solide	<ul style="list-style-type: none"> Verlässlich sein Bewährt sein Berechenbar sein Auch im Sturm ein vertrauensvoller Partner sein Ein langfristiger Partner sein Wert auf Tradition legen Keine Experimente wagen Keine untragbaren Risiken eingehen
Persönlich	<ul style="list-style-type: none"> Vertrauen entgegenbringen und verdienen Zusammengehörigkeit ausstrahlen Fokussiert auf den Kunden als Person Harmonie ausstrahlen Auf den Kunden zugehen

Schritt 4: Kundenerlebnisgeschichte



Idee

Sinnbildlich vergleichbar mit einem Leuchtturm bildet die Kundenerlebnisgeschichte das visionäre Erlebnis, das das Unternehmen für seine Zielkunden realisieren möchte. Sie ist der zentrale Ausgangspunkt für die weitere Ausgestaltung des Kundenerlebnisses.



Umsetzung

Schildern Sie das ideale Kundenerlebnis in Form einer Geschichte. Nehmen Sie dabei die Ich-Perspektive des Kunden ein und stellen Sie sich vor, wie der begeisterte Kunde einer ihm vertrauten Person von seinem Erlebnis mit Ihrem Unternehmen erzählt. Beschreiben Sie detailliert alle positiven Eindrücke, die der Kunde in den einzelnen im Rahmen von Schritt 2 definierten Prozessen jeweils erlebt.

Versuchen Sie, konsequent (realistische) **Highlights** in die Geschichte einzubauen. Benutzen Sie Adjektive, die beschreiben, warum etwas den Kunden begeistert hat. Typische Fragestellungen, die in der Geschichte beleuchtet werden können, sind:

- Warum hat das Erlebnis den Kunden **begeistert**? Was ist das **Aussergewöhnliche** oder **Überraschende** daran?
- Wie sieht die **Gefühlswelt** des Kunden **vor**, **während** und **nach** dem Erlebnis aus?
- Welche **Vorteile** hat das **Erlebnis** dem Kunden gebracht?
- Was soll der Kunde mit unseren **Mitarbeitenden** erleben?
- Wie erlebt der Kunde unser **physisches Angebot** und unsere **Infrastruktur**?
- Welche Rolle spielen **andere Kunden** während des Erlebnisses für den Effekt beim erzählenden Kunden? Haben sie überhaupt einen Einfluss auf das Kundenerlebnis?
- Was passiert genau? Wie sieht der Spannungsbogen aus?

Schritt 4: Kundenerlebnisgeschichte



Tipps, Tricks und zu vermeidende Fallstricke

- Vergessen Sie für einen Moment die Unternehmensperspektive und vermeiden Sie das Denken in technischen Abläufen, Funktionsdiagrammen oder Checklisten. Konzentrieren Sie sich voll und ganz auf das, was der Kunde wahrnimmt.
- Seien Sie kreativ und ziehen Sie Wahrnehmungen aller fünf Sinne an allen Kontaktpunkten mit Ihrem Unternehmen in Betracht. Überlegen Sie, was der Kunde sehen, hören, riechen, schmecken oder ertasten kann.
- Wenn Sie Schwierigkeiten haben, das ideale Kundenerlebnis aus Kundensicht zu beschreiben, greifen Sie auf die Unterstützung Ihrer Kunden zurück und beziehen Sie diese mit ein. Lassen Sie einen oder mehrere Kunden ihr Traumkundenerlebnis erzählen oder aufschreiben. Alternativ können Sie auch Ihre selbst geschriebene Geschichte von Ihren Kunden bestätigen bzw. widerlegen und anpassen lassen. Dies ist insbesondere für diejenigen Unternehmen ratsam, die in Schritt 1 in der Rubrik «Sind wir bereit» nicht alle Fragen mit 😊 beantwortet haben.

Schritt 4: Kundenerlebnisgeschichte



Umsetzung

Schreiben Sie hier Ihre Kundenerlebnisgeschichte aus Kundenperspektive auf.

Schreiben Sie eine Geschichte pro in Schritt 2 definiertem Prozess.

Schritt 4: Kundenerlebnisgeschichte



Anschauungsbeispiel: Geschichte einer Bürokundin im Business Center

Verena Egli erzählt von ihrem Arbeitstag im Business-Center-Büro. Auf die Frage «Schatz, wie war dein Tag?» antwortet sie wie folgt:

Uff, anstrengend! Aber sehr befriedigend. Ich habe den ganzen Tag am Budget für das kommende Jahr gearbeitet. Bin gut vorwärtsgekommen. Es ist halt schon toll, wenn man sich um nichts kümmern muss. Wir bekommen ja nächste Woche einen neuen Mitarbeiter, aber das Business-Center-Team hat schon alles vorbereitet, das Büro gleich neben meinem haben wir kurzfristig dazugemietet und es ist bezugsbereit. Nun habe ich mir überlegt, dass er mehr offene Regale benötigen wird als geschlossene Sideboards. Das wird jetzt vom Business Center noch ausgewechselt, alles kein Problem.

Im Bistro traf ich dann den Holländer von der anderen Seite des Flurs. Wir unterhalten uns oft, er hat so einen netten Akzent. Ich finde dieses internationale Flair sehr inspirierend. Das ist ganz etwas anderes, als wenn ich den ganzen Tag alleine in meinem Kämmerchen arbeiten würde.

Am Nachmittag brachte dann eine Mitarbeiterin des Business Center meine Post vorbei und nahm auch noch die neuen Verträge mit, die per Kurierdienst verschickt werden sollten. Stell dir vor, sie erinnerte sich, dass ich fürs Leben gerne Aprikosenkuchen esse, und hat mir eine Schnitte mitgebracht! Und das, weil ich ja am Sonntag Geburtstag habe und dann nicht im Büro bin. Ist das nicht aufmerksam?

Schritt 5: Kundenleitwerte



Idee

Kundenleitwerte sind vergleichbar mit dem grössten gemeinsamen Nenner verschiedener idealer Kundenerlebnisse. Als handlungsleitende Motive des Kunden beschreiben sie die für den Kunden bedeutsamen, emotionalen oder funktionalen Nutzen, die er während des Erlebnisses erfährt. Nur wenn ein Unternehmen die Leitwerte seiner Kunden kennt, kann es das Erlebnis systematisch nach diesen ausrichten.



Umsetzung

Die Kundenleitwerte werden aus der/n in Schritt 4 verfassten Kundenerlebnisgeschichte(n) abgeleitet. Gehen Sie Ihre Geschichte(n) aufmerksam durch und identifizieren Sie die übergeordneten Leitmotive Ihrer Kunden aus deren Perspektive. Pro Geschichte können in der Regel ein bis zwei zentrale Kundenleitwerte abgeleitet werden, obwohl auch mehr Kundeleitwerte möglich sind.



Tipps, Tricks und zu vermeidende Fallstricke

- Da sich Kundenleitwerte auf einem hohen Abstraktionsniveau befinden, ist es durchaus möglich, dass zwei völlig verschiedene ideale Kundenerlebnisgeschichten dieselben Leitwerte beinhalten.
- Eine gute Erlebnisgeschichte ist spannend, emotional und fokussiert nicht auf Produkteigenschaften, sondern auf das Kundenerlebnis.

Schritt 5: Kundenleitwerte



Umsetzung

Tragen Sie die identifizierten Kundenleitwerte unten ein.

Kundenleitwert 1:

Kundenleitwert 2:

Schritt 5: Kundenleitwerte



Anschauungsbeispiele

Kundenleitwerte zum Prozess «Bürokunde»:

- 1) Effektives und effizientes Arbeiten in einem modern-funktionalen Ambiente.
- 2) Unterstützung und soziale Wertschätzung im beruflichen Alltag.

Schritt 6: Strategische Synthese



Idee

In diesem Schritt werden die Verbindungen zwischen den Markenwerten und den Kundenleitwerten hergestellt und überprüft, um somit ggf. bereits an dieser Stelle Handlungs- bzw. Korrekturbedarf zu identifizieren.



Tipps, Tricks und zu vermeidende Fallstricke

- Nicht alle Verbindungen liegen direkt auf der Hand. Seien Sie auch bei diesem Schritt kreativ und überlegen Sie, ob weitere, eventuell weniger offensichtliche Zusammenhänge bestehen.

Schritt 6: Strategische Synthese



Umsetzung

Übertragen Sie Ihre Markenwerte aus Schritt 3 und die Kundenleitwerte aus Schritt 5. Ziehen Sie eine Verbindungslinie, wenn ein Markenwert einen Kundenleitwert unterstützt.

Markenwert 1:

Kundenleitwert 1:

Markenwert 2:

Kundenleitwert 2:

Markenwert 3:

Kundenleitwert 3:

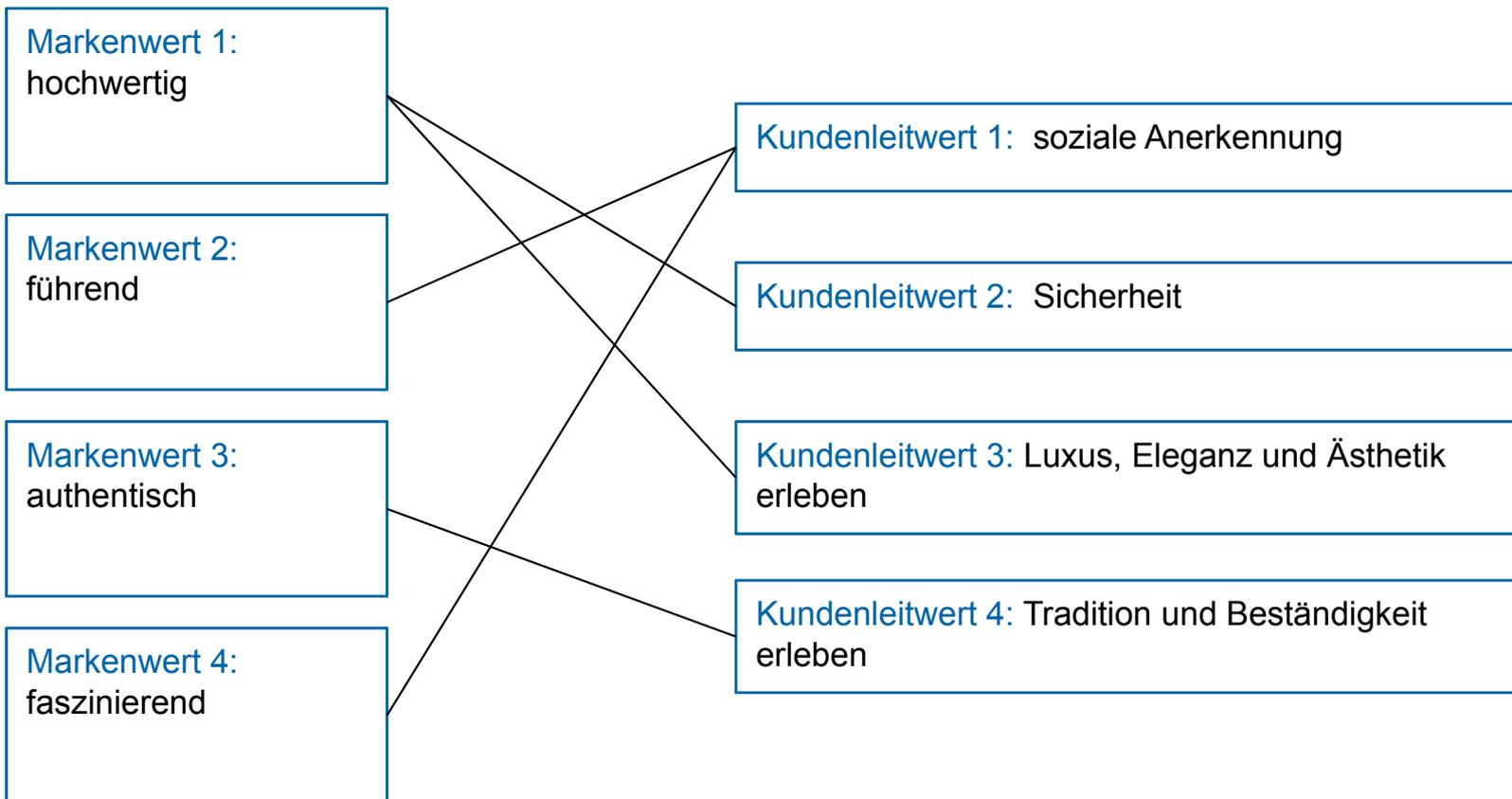
Markenwert 4:

Kundenleitwert 4:

Schritt 6: Strategische Synthese



Anschauungsbeispiele



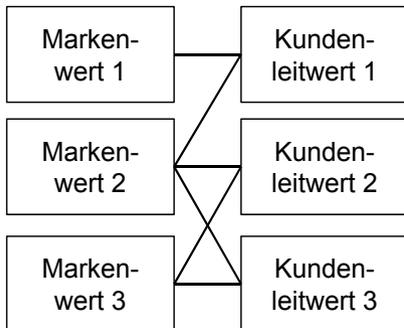
Die Kundenleitwerte wurden aus den Erlebnisgeschichten der beiden differenziert betrachteten Prozesse «Neukauf» und «Service» abgeleitet.

Schritt 6: Strategische Synthese

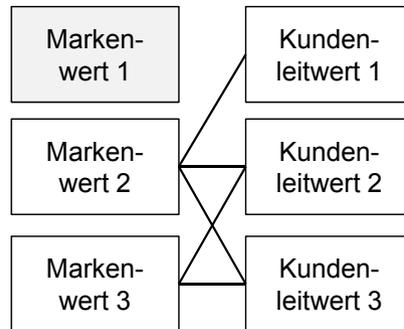
☑ Evaluation

Identifizieren Sie, welchem Szenario Ihre Situation entspricht, und diagnostizieren Sie damit gegebenenfalls Ihren Handlungsbedarf (siehe nächste Folie).

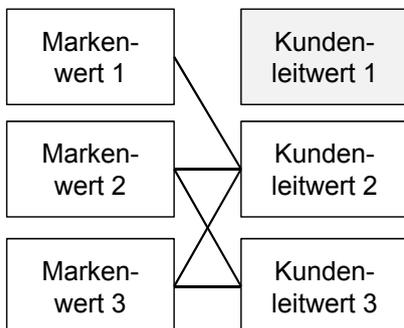
Szenario A:
Vollständige Verbindungen



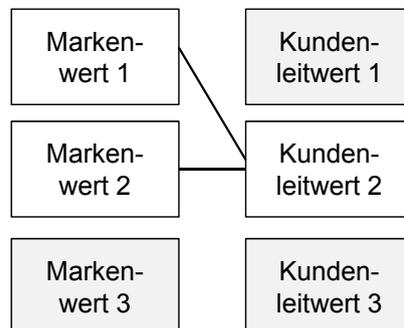
Szenario B:
Isolierte Markenwerte



Szenario C:
Isolierte Kundenleitwerte



Szenario D:
Isolierte Markenwerte &
Kundenleitwerte



Kurzbeschrieb Szenarien:

Szenario A: Verbindungen sind zwischen allen Markenwerten und Kundenleitwerten vorhanden.

Szenario B: Ein oder mehrere Markenwerte sind nicht mit Kundenleitwerten verbunden.

Szenario C: Ein oder mehrere Kundenleitwerte sind nicht von Markenwerten gestützt.

Szenario D: Ein oder mehrere Markenwerte und ein oder mehrere Kundenleitwerte sind isoliert.

Schritt 6: Strategische Synthese

Evaluation

Handlungsbedarf:

Szenario A: Ihre Markenwerte unterstützen die identifizierten Kundenleitwerte einwandfrei. Es besteht momentan kein Handlungsbedarf.

Szenario B: Die isolierten Markenwerte sind für die Erlebnisgestaltung mit den definierten Zielkunden nicht relevant und können somit vernachlässigt werden. Falls diese Markenwerte die Kundenleitwerte keines Zielkundensegmentes stützen, ist zudem zu prüfen, ob diese gegebenenfalls gänzlich gestrichen werden können.

Szenario C: Für die operative Gestaltung des Kundenerlebnisses besteht die Gefahr, dass diese nicht in ausreichendem Mass von den Markenwerten gestützt wird. Mögliche Folgen sind entweder, dass die Realisierung des Kundenerlebnisses misslingt oder dass das gewählte Erlebnis für die Zielkunden nicht glaubwürdig ist.

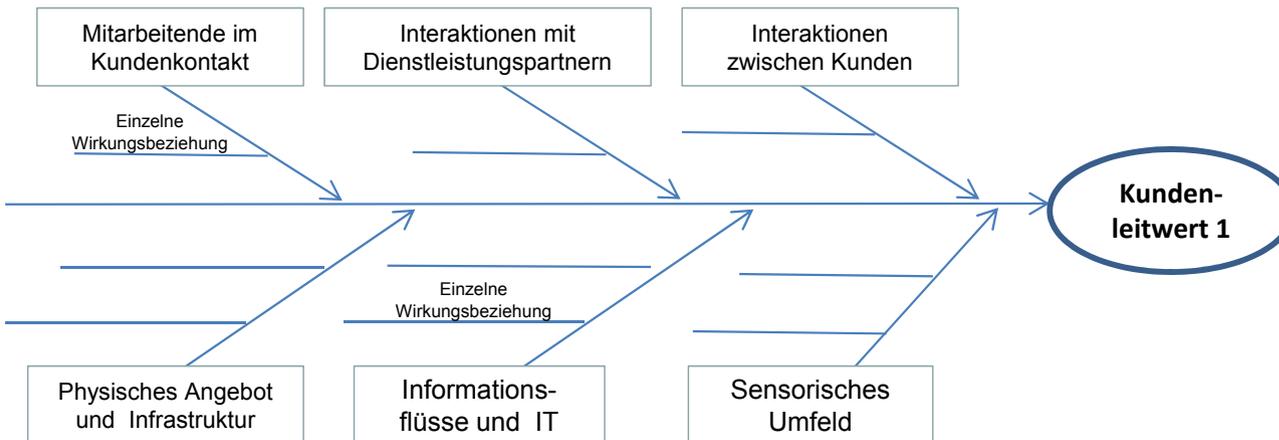
Szenario D: Dieser Fall zeigt dringenden Handlungsbedarf auf strategischer Ebene auf, der zwingend erst gedeckt werden sollte, bevor mit der operativen Gestaltung des Kundenerlebnisses in den Schritten 7 bis 9 begonnen werden kann.

Schritt 7: Drehbuch Kundenerlebnis



Idee

In diesem Schritt wird ein Drehbuch für die operative Umsetzung des idealen Kundenerlebnisses entwickelt. Mithilfe des Fishbone-Diagramms werden Wirkungsbeziehungen (Unternehmenssignale) aufgeführt, die zu einem Ergebnis (Ansprache des Kundenleitwertes) führen. Ausgangspunkt für das Drehbuch ist wiederum die Kundenerlebnisgeschichte.



Tipps, Tricks und zu vermeidende Fallstricke

- Beachten Sie, dass es vorkommen kann, dass einige Dimensionen sich nicht eindeutig zuordnen lassen, da sie miteinander in Beziehung stehen. So ist z.B. eine Begrüssung mit Namen sowohl der Dimension «Mitarbeitende im Kundenkontakt» zuzuordnen wie auch der Dimension «Informationsflüsse und IT».
- Manche Kundenleitwerte werden nicht von allen Dimensionen beeinflusst. Das heisst, dass nicht zwingend alle Gräten auszufüllen sind.

Schritt 7: Drehbuch Kundenerlebnis



Umsetzung

- 1) Tragen Sie jeden Kundenleitwert in den «Kopf» eines eigenen Fishbone-Diagramms ein.

- 2) Ergänzen Sie das Fishbone-Diagramm um die Wirkungen bzw. Unternehmenssignale, die diesen Kundenleitwert unterstützen. Nehmen Sie dazu noch einmal die Kundenerlebnisgeschichte hervor und analysieren Sie, welche Textpassagen Hinweise auf zu planende Unternehmenssignale geben. Wenn Sie die relevanten Textpassagen mit unterschiedlichen Farben markieren, können Sie diese leichter den nachfolgenden sechs Dimensionen zuordnen:
 - I. Handlungen, die die Mitarbeitenden im Kundenkontakt ausführen
 - II. Interaktionen mit Dienstleistungspartnern
 - III. Interaktionen zwischen Kunden, die das Erlebnis des Kunden beeinflussen
 - IV. Das materielle und physische Umfeld, in dem das Kundenerlebnis stattfindet, einschliesslich der Infrastruktur
 - V. Die Informationsflüsse und die IT, die den reibungslosen Ablauf des Kundenerlebnisses sichern
 - VI. Das sensorische Umfeld des Kundenerlebnisses, das alle bewusst geplanten visuellen, akustischen, olfaktorischen, gustatorischen und taktilen Reize einschliesst

- 3) Nachdem bislang das Fishbone-Diagramm mithilfe der Kundenerlebnisgeschichte ausgefüllt wurde, soll dieses anschliessend in einem Brainstorming ergänzt werden. Dabei sollen alle Beteiligten über die Geschichte hinausreichende, weitere Einzelheiten ermitteln, die das Erreichen des jeweils betrachteten Kundenleitwertes im Fishbone-Diagramm zusätzlich positiv beeinflussen können.

Schritt 7: Drehbuch Kundenerlebnis



Umsetzung

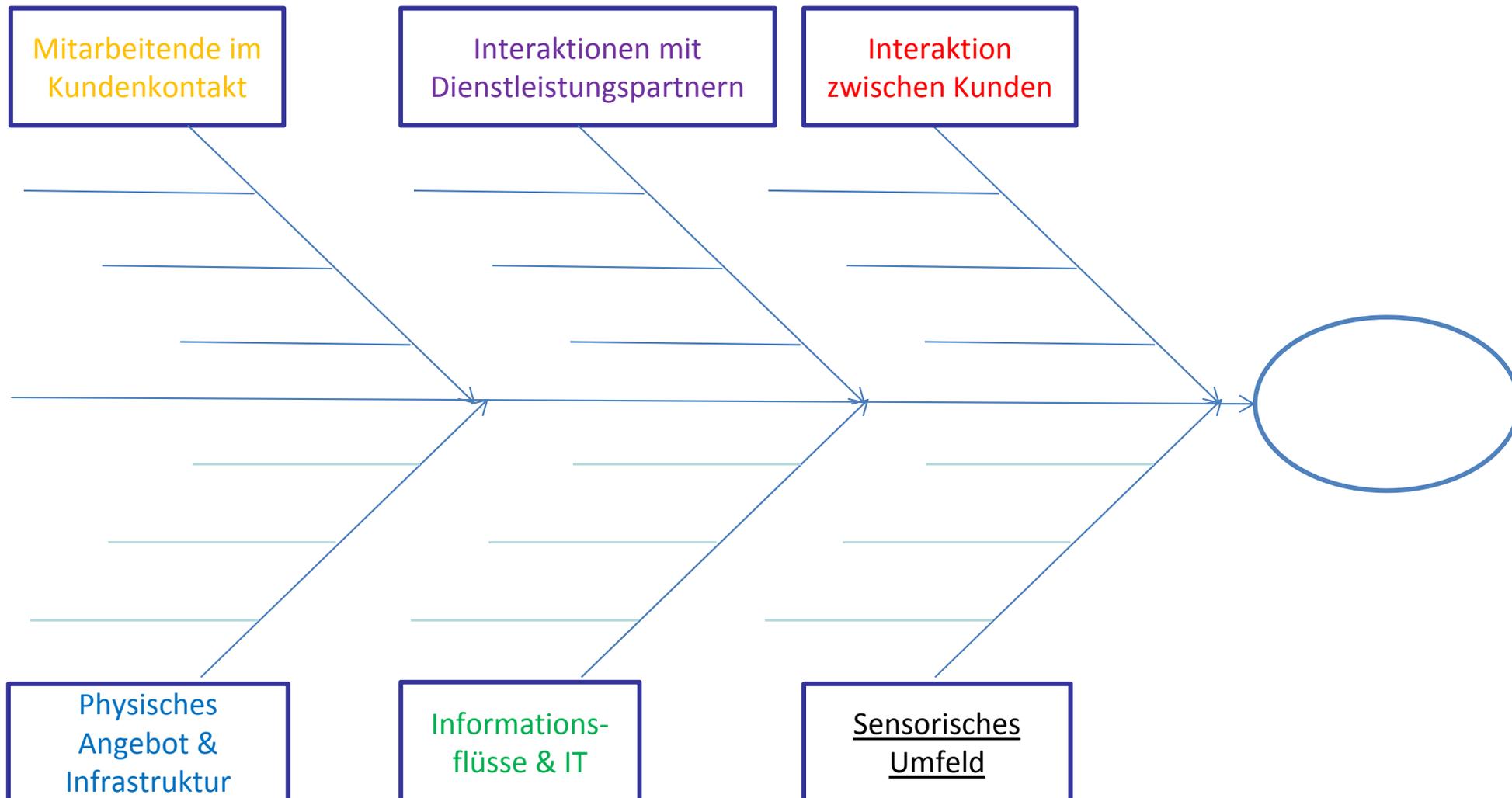
Tragen Sie die in Schritt 4 formulierte Kundenerlebnisgeschichte hier unten nochmal ein.

Schritt 7: Drehbuch Kundenerlebnis



Umsetzung

Füllen Sie ein Fishbone-Diagramm pro Kundenleitwert aus. Ergänzen Sie den Kopf um den Kundenleitwert. Ergänzen Sie die Gräten um die Wirkungsbeziehungen (Unternehmenssignale), die unter der jeweiligen Dimension zum Kundenleitwert führen.



Schritt 7: Drehbuch Kundenerlebnis



Anschauungsbeispiel: Prozess Geschäftsreisender

Hallo Jasper, wie du weisst, war ich ja im Radisson in Luzern, ein tolles Haus, das muss ich dir erzählen. Schon bei der Reservierung haben sie mich begeistert. Die Dame am Telefon war **so offen und freundlich**. Ihre positive Art war direkt ansteckend und ich habe mich richtig auf den Aufenthalt dort gefreut – trotz der Tatsache, dass mir in Luzern ein arbeitsintensiver Aufenthalt bevorstand.

Als ich ankam, stand vor dem Eingang ein Mann, der mir gleich **die Einfahrt zur Tiefgarage gezeigt** hat. Der gleiche Mann **half mir dann mit dem Gepäck**. Überraschenderweise sprach mich die Dame an der Rezeption gleich mit dem Namen an. Das fand ich sehr angenehm. Auf meinem Zimmer fand ich eine Flasche Mineralwasser, das habe ich auch gern, da ich in der Fremde immer so eine trockene Kehle habe. Und ... **super, man konnte das Fenster öffnen**. Wie du weisst, war ich ja tagsüber unterwegs und hatte meine Termine. **An der Rezeption haben sie mir genau erklärt, wie ich wo hinkomme**. Der Trick, bei Regen über die Traverse, die aus der Garage bis zum Bahnhof führt, zu gehen, war ein guter Hinweis. Wie ich dann müde zurückkam, hat mich eine sehr charmante Bardame zu einem tollen Cosmopolitan verführt. Sie hat mir übrigens versprochen, mir eine Kopie der gespielten Lounge-Musik zu mailen, ich bin ja mal gespannt, ob sie daran denken. Ausserdem erzählte sie mir etwas über die Hotelkette. **Ich bin jetzt Goldpoint Gold Member** und kann auf der ganzen Welt vergünstigt in den Radissons wohnen. Sie gab mir schon während meines Apéros die Speisekarte und half mir dabei, etwas auszusuchen. Überhaupt hatte ich das Gefühl, dass das **Personal sehr aufgeschlossen und kompetent** war, und **man hat gemerkt, dass alle diesen Job gern machen**. Ich habe ausgezeichnet gegessen, der Koch kam bei mir am Tisch vorbei, ich habe jetzt ein Rezept für eine tolle Salatsauce in der Tasche.

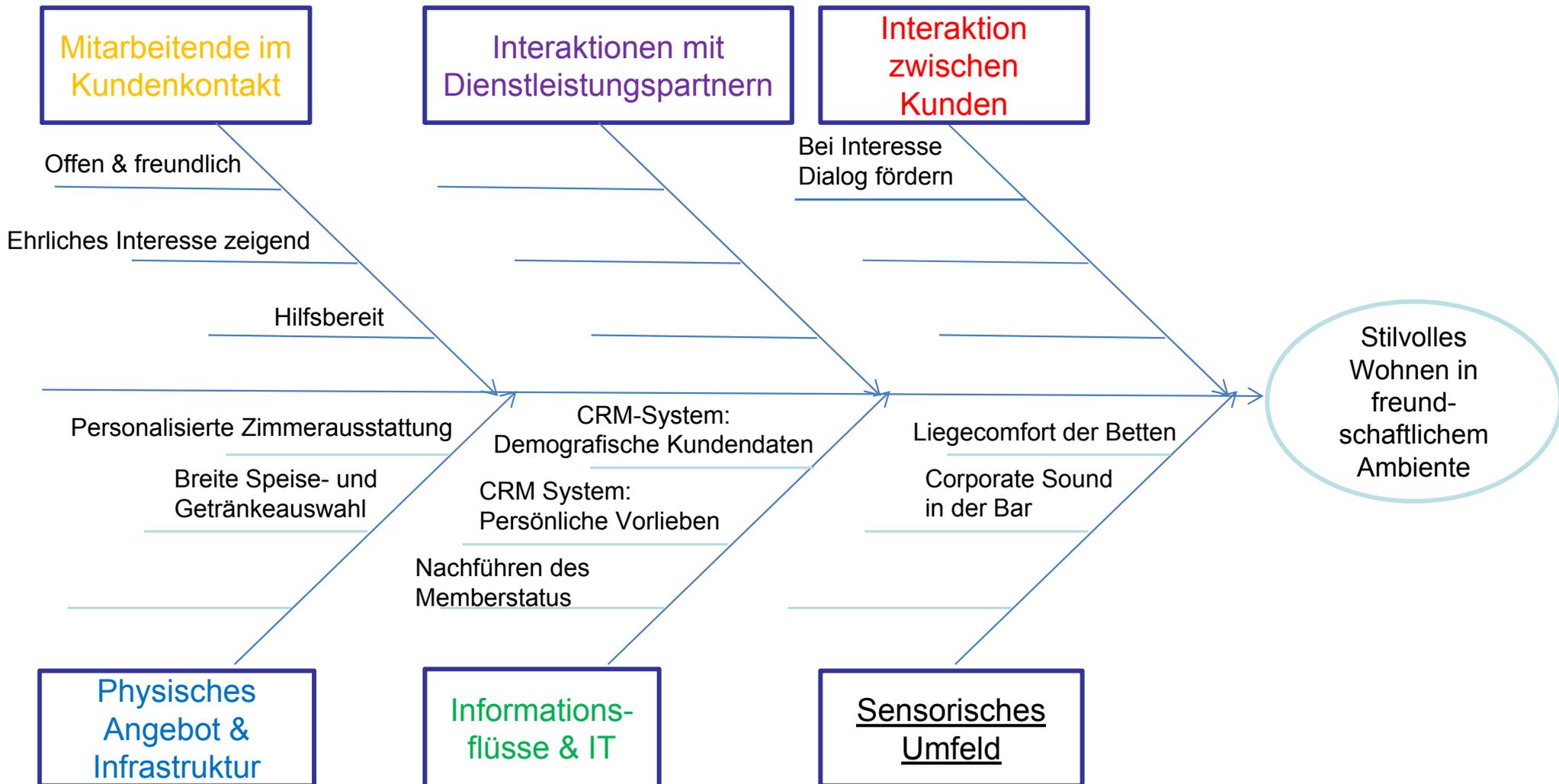
Die **Grappa-Auswahl** war auch nicht von schlechten Eltern. Da habe ich mir direkt zwei Gläschen gegönnt. Nachdem ich so einen anstrengenden Tag hinter mir hatte, fand ich, dass ich dies verdient hatte. Ausserdem musste ich die Gelegenheit nutzen, dass ich ohne meine liebe Frau unterwegs war – sie hätte mir bestimmt nur ein Glas erlaubt. Der gleichen Meinung war übrigens auch **ein Banker, der dort ebenfalls geschäftlich unterwegs war**. **Da wir beide am Grappa interessiert waren, sind wir ins Gespräch gekommen**. So hatte ich noch einen interessanten Abend in netter Gesellschaft und musste ihn nicht alleine in meinem Zimmer verbringen.

Auf dem **Zimmer war alles hergerichtet, wie ich es gewünscht hatte**, ich konnte noch schnell meine Mails checken, da **Internet gratis** war, und ab in die Falle, das Bett war super, nicht zu hart und nicht zu weich. **Morgens dann ging es super schnell**, ich konnte gleich los und **musste nicht noch lange auschecken**. Das Frühstück war der Hammer, so viele Sachen, ich konnte mir das Mittagessen sparen. Und weisst du was, mein Auto war gewaschen, das war echt eine Überraschung und ... der Sitz war nicht verstellt. Die Leute dort, das Haus, ich war beeindruckt, ich gehe dort wieder hin. Ich habe mir auch noch den Prospekt der anderen Häuser mitgenommen.

Schritt 7: Drehbuch Kundenerlebnis



Anschauungsbeispiele



Schritt 8: Messung



Idee

In diesem Schritt erfolgt die Messung des Erlebnisses aus Kundensicht.



Umsetzung

Die Messung des Kundenerlebnisses erfolgt auf Basis des in Schritt 7 entwickelten Drehbuchs. Für die Messung wird eine Kundenbefragung in schriftlicher oder persönlicher Form durchgeführt. Die Fragekatalogentwicklung erfolgt folgendermassen:

- Alle Fragen werden in der Ich-Perspektive formuliert.
- Alle Fragen bewegen sich auf einer Skala von 1 (stimme gar nicht zu) bis 7 (stimme voll und ganz zu). Als zusätzliche Option sollte die Antwort «nicht relevant» zur Verfügung stehen. Für den Fall, dass Kunden mit einer Frage nicht zurechtkommen, können sie diese Antwortoption nutzen.
- Pro Kundenleitwert werden ein bis zwei Fragen formuliert.
- Pro Fishbone-Diagramm wird zu den max. vier wichtigsten Wirkungsbeziehungen eine Frage formuliert.
- Zu Gesamtzufriedenheit, Loyalität und Wiederkaufsabsicht des Kunden wird je eine Frage gestellt.

Bei der Beantwortung der Fragen soll sich der Kunde auf ein bestimmtes Kundenerlebnis beziehen.

Schritt 8: Messung



Tipps, Tricks und zu vermeidende Fallstricke

- Beschränken Sie sich auf die Überprüfung der essenziellen Wirkungsbeziehungen im Fishbone-Diagramm, um eine Übermüdung des Kunden zu vermeiden.
- Es ist wahrscheinlich, dass die Dimension IT/Informationsfluss nicht bzw. nur indirekt in die Fragen einfließt, da dieser Dimension angehörige Aktionen z.T. «backstage» ablaufen und der Kunde sie gar nicht wahrnimmt.
- Die schriftliche Befragung kann auch online durchgeführt werden. Hier bieten sich Online-Umfragetools wie z.B. Survey Monkey an.
- Versuchen Sie, bei der Befragung verschiedene Kundentypen einzubeziehen, d.h. sowohl Kunden, von denen Sie glauben, dass sie mit Ihrem Unternehmen sehr zufrieden sind, als auch Kunden, von denen Sie glauben, dass sie nicht in allen Belangen von Ihrem Unternehmen überzeugt sind.
- Verwenden Sie einen Umfrageanreiz, um die Antwortquote zu steigern.

Schritt 8: Messung



Tipps, Tricks und zu vermeidende Fallstricke

Wenn Sie sich nicht sicher sind, ob Sie die Messung in Form eines persönlichen Gesprächs oder eines schriftlichen Fragebogens durchführen sollen, kann Ihnen die folgende Gegenüberstellung der Befragungsformen helfen. Im Idealfall beginnen Sie mit einer geringen Anzahl (ca. 5–15 pro Zielprozess) persönlicher Gespräche und gehen dann mit den Informationen aus dieser Vorstudie zu einer schriftlichen Umfrage mit einer grösseren Stichprobe über.

	Persönliches Gespräch	Schriftlicher Fragebogen
Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> - Kosten- und zeitintensiv in der Durchführung und Auswertung - Erfahrener Interviewer von Vorteil 	<ul style="list-style-type: none"> - Tendenziell geringerer Aufwand in der Durchführung und Auswertung.
Stichprobe	<ul style="list-style-type: none"> - Beschränkt 	<ul style="list-style-type: none"> - Grosse, statistisch repräsentative Stichprobe möglich
Informationen	<ul style="list-style-type: none"> - Detaillierte Einsicht in das Thema möglich durch Nachfragen 	<ul style="list-style-type: none"> - Beschränkt auf vorformulierte Fragen, d.h. kein Nachfragen möglich

Schritt 8: Messung

Tragen Sie Ihre Fragen zur Messung des Kundenerlebnisses unten ein.



Umsetzung

Fragen betreffend:

I. Kundenleitwerte

II. Wirkungsbeziehungen in den Fishbone-Diagrammen

III. Zufriedenheit, Wiederkauf, Weiterempfehlung

	Trifft gar nicht zu						Trifft sehr zu	Nicht relevant
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>							
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						

Schritt 9: Operative Synthese



Idee

In diesem Schritt werden die Unternehmens- und Kundenperspektive verglichen. Das heisst, es wird überprüft, ob das Kundenerlebnis gemäss des vom Unternehmen geplanten Drehbuchs realisiert werden konnte. Somit können Verbesserungspotenziale identifiziert und damit operativer Handlungsbedarf ermittelt werden.



Umsetzung

Werten Sie Ihre Befragung folgendermassen aus: Berechnen Sie das arithmetische Mittel der Antworten auf alle Fragen. Fragen, die mit «nicht relevant» beantwortet wurden, werden dabei ausser Acht gelassen.



Tipps, Tricks und zu vermeidende Fallstricke

- Verwenden Sie MS Excel oder ähnliche Programme zur einfachen, schnellen Auswertung.
- Führen Sie einen Pilottest des von Ihnen geplanten, idealen Kundenerlebnisses durch. Sammeln Sie im Anschluss Feedback von Kunden und Mitarbeitenden. Optimieren Sie Ihre Kundenerlebnisplanung und -implementierung entsprechend.

Schritt 9: Operative Synthese

Tragen Sie die Fragen sowie die Antworten in Form des arithmetischen Mittels unten ein. Setzen Sie einen Haken für den entsprechenden Wert des arithmetischen Mittels in der entsprechenden farbigen Spalte.



Umsetzung

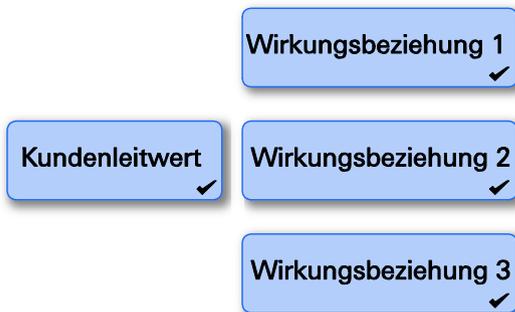
	Arithmetisches Mittel	Arithmetisches Mittel = 5.0–7.0 Bestätigt	Arithmetisches Mittel = 0–4.9 Nicht bestätigt
I. Kundenleitwerte			
II. Wirkungsbeziehungen in den Fishbone-Diagrammen			
III. Zufriedenheit, Wiederkauf, Weiterempfehlung	Ich bin insgesamt zufrieden mit dem betrachteten Serviceerlebnis.		
	Wenn ich die betrachtete Dienstleistung wieder beziehen würde, würde ich sie wieder bei dem Unternehmen beziehen.		
	Ich würde das Unternehmen weiterempfehlen.		

Schritt 9: Operative Synthese

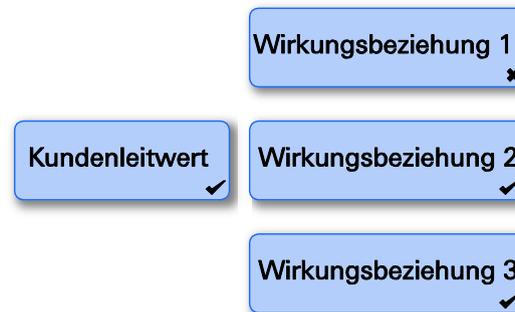
☑ Evaluation

Identifizieren Sie, welchem Szenario Ihre Situation entspricht, und diagnostizieren Sie damit gegebenenfalls Ihren Handlungsbedarf (siehe nächste Folie).

Szenario A:
Vollständige Bestätigung



Szenario B:
Wirkungsbeziehung nicht bestätigt



Kurzbeschreibung Szenarien:

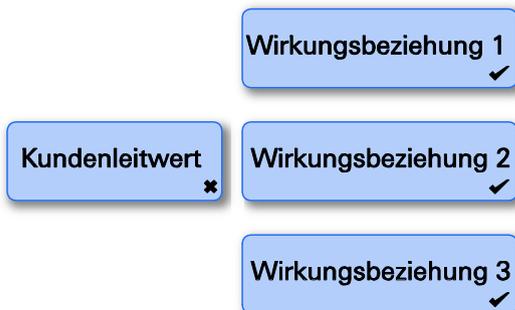
Szenario A: Alle Kundenleitwerte und Wirkungsbeziehungen bestätigen sich.

Szenario B: Ein oder mehrere Wirkungsbeziehungen werden nicht bestätigt.

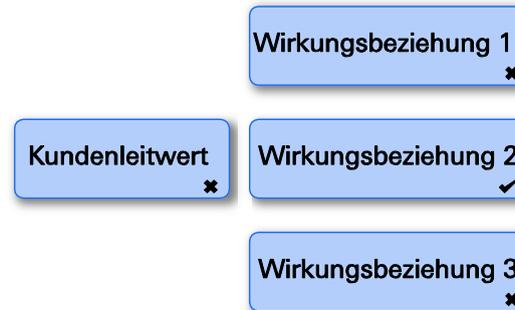
Szenario C: Ein oder mehrere Kundenleitwerte werden nicht bestätigt.

Szenario D: Ein oder mehrere Wirkungsbeziehungen und ein oder mehrere Kundenleitwerte werden nicht bestätigt.

Szenario C:
Kundenleitwert nicht bestätigt



Szenario D:
Wirkungsbeziehungen und
Kundenleitwerte nicht bestätigt



Schritt 9: Operative Synthese

Evaluation

Handlungsbedarf:

Szenario A: Das vom Unternehmen geplante Kundenerlebnis entspricht voll und ganz dem vom Kunden wahrgenommenen Erlebnis. Es besteht momentan kein Handlungsbedarf.

Szenario B: Die Kundenleitwerte sind erfüllt, einzelne Wirkungsbeziehungen sind nicht bestätigt. Es bestehen geringfügige Optimierungspotenziale hinsichtlich der besseren Vermittlung der Wirkungsbeziehungen an den Kunden.

Szenario C: Der Handlungsbedarf steigt, wenn die Kunden der Frage zum Kundenleitwert nicht zustimmen, wohl aber jenen zu den Wirkungsbeziehungen. Dies würde darauf hindeuten, dass das Drehbuch differenzierter geplant und durch neue Wirkungsbeziehungen ergänzt werden muss.

Szenario D: Eine grundlegende Überarbeitung des Drehbuchs mit einem oder mehreren neuen Fishbone-Diagrammen wird dann notwendig, wenn die Messung zeigt, dass weder die Fragen zu den geplanten Kundenleitwerten noch jene zu den Wirkungsbeziehungen Zustimmung durch die Kunden erfahren.

Die vier Unternehmen im Überblick

Im Folgenden werden die Schritte der Toolbox (bis auf die Schritte 1 und 9) für alle teilnehmenden Unternehmen anhand einer Zielgruppe bzw. eines Zielprozesses dargestellt. Die Aufbereitung dient didaktischen Zwecken und enthält teilweise fiktive Elemente.





Schritt 2: Zielgruppe und -prozesse

Zielgruppe/Zielkunde:
Privatkunden

Typische Merkmale der Kundengruppen / des Kunden

Mittleres bis fortgeschrittenes Alter, wohlhabend, mittleres bis Topmanagement / im Ruhestand

Typische Erwartungen, Bedürfnisse und Motive der Kundengruppe /
des Kunden

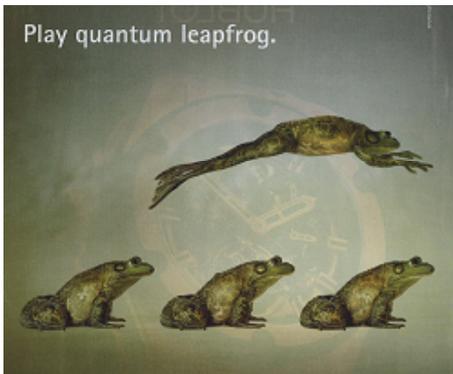
Bedürfnis nach Sicherheit und sozialer Anerkennung

Prozess:

Beratungsgespräch:

Vor dem Besuch und Anreise – Begrüssung und Beratung – Verabschiedung und nach dem Besuch

Schritt 3: Markenwerte



Markenwerte	Selbstverständnis der Markenwerte
Führend	Am Puls der Zeit sein Unerwartet anders sein Neue Massstäbe setzen
Solide	Verlässlich sein Bewährt sein Berechenbar sein Auch im Sturm ein vertrauensvoller Partner sein Ein langfristiger Partner sein Wert auf Tradition legen Keine Experimente wagen Keine untragbaren Risiken eingehen
Persönlich	Vertrauen entgegenbringen und verdienen Zusammengehörigkeit ausstrahlen Fokussiert auf den Kunden als Person Harmonie ausstrahlen Auf den Kunden zugehen



Schritt 4: Kundenerlebnisgeschichte und Schritt 5: Kundenleitwerte

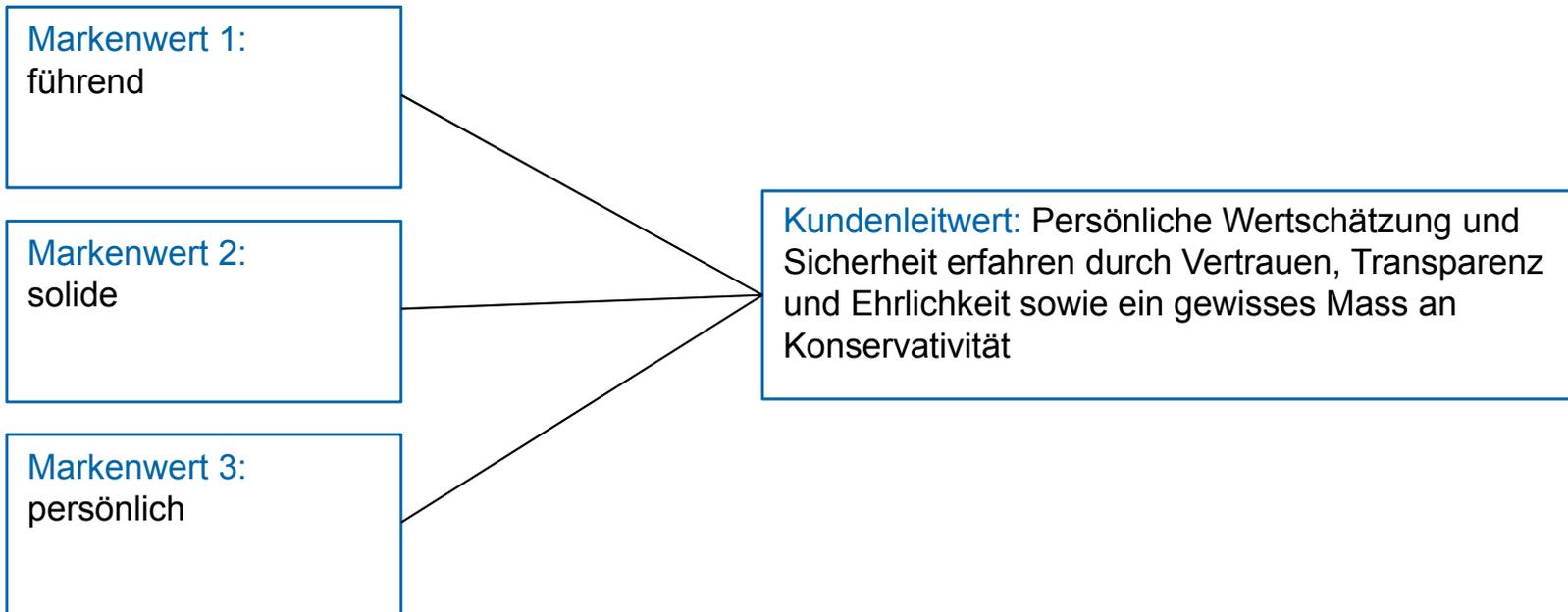
Eigentlich schon verrückt, da komme ich heute Vormittag, nach einer angenehmen und unkomplizierten Anreise, an den Empfangsdesk meiner Bank und die sympathische junge Dame lächelt mich an und sagt: «Guten Morgen, Frau Schmid – herzlich willkommen bei der Luzerner Kantonalbank – schön Sie zu sehen.» Das hat mich ehrlich gesagt schon stolz gemacht, dass mich die Dame gekannt hat. Das gab mir das Gefühl, dass ich für die LUKB nicht irgendwer bin. Übrigens, Du solltest einmal sehen, welch edle Besprechungszimmer die Bank hat. Geschmackvoll eingerichtet – da fühlt man sich einfach wohl. In dieser Atmosphäre lässt sich richtig entspannt diskutieren. Kommt dazu, dass mein Kundenberater sich jedes Mal viel Zeit für mich nimmt. Ich glaube, ich bin ihm speziell wichtig. Ich spüre förmlich, wie viel Freude er an seiner Aufgabe hat. Er war echt stolz, mir die Entwicklung meiner Vermögenswerte aufzuzeigen. Ich hätte mich in dieser schwierigen Zeit an den Aktienmärkten klug verhalten, meinte er. Doch ehrlich gesagt, hab ich von meiner Seite wenig dazu beigetragen. Denn letztlich hat er mir vorgeschlagen, wie ich meine Vermögenswerte anlegen sollte. Und weisst Du, was mir gefällt, ist die Art und Weise, wie er mit mir spricht. Alles klingt einfach und logisch. Mein Kundenberater hat mir aufgezeigt, welche interessanten Anlagenmöglichkeiten es im Bereich Wasser gibt. Hast Du gewusst, dass die Trinkwasserversorgung in vielen Ländern eine grössere Herausforderung darstellt als die Versorgung mit Erdöl? Ich finde es toll, dass sich die Bank mit solch nachhaltigen Entwicklungen auseinandersetzt. Und einmal mehr war ich begeistert, wie gut mein Kundenberater sich jeweils auf die Gespräche vorbereitet. Da fühle ich mich richtig ernst genommen.

Am Schluss der Besprechung hat mich mein Kundenberater an ein Beethoven-Konzert an das Lucerne Festival eingeladen. Ausgerechnet Beethoven, das ist doch mein absoluter Lieblingskomponist. Weisst Du, vor zwei Jahren habe ich so ganz nebenbei erwähnt, wie gerne ich Beethoven mag. Daran hat er sich erinnert – und dies nach zwei Jahren. Der muss ein echt gutes Gedächtnis haben. Noch auf dem Heimweg hatte ich ein Lächeln auf den Lippen. Wie immer bin ich mit einem guten Gefühl heimgefahren.

Kundenleitwert:

Persönliche Wertschätzung und Sicherheit erfahren durch Vertrauen, Transparenz, Ehrlichkeit und ein gewisses Mass an Konservativität.

Schritt 6: Strategische Synthese



Schritt 7: Drehbuch Kundenerlebnis

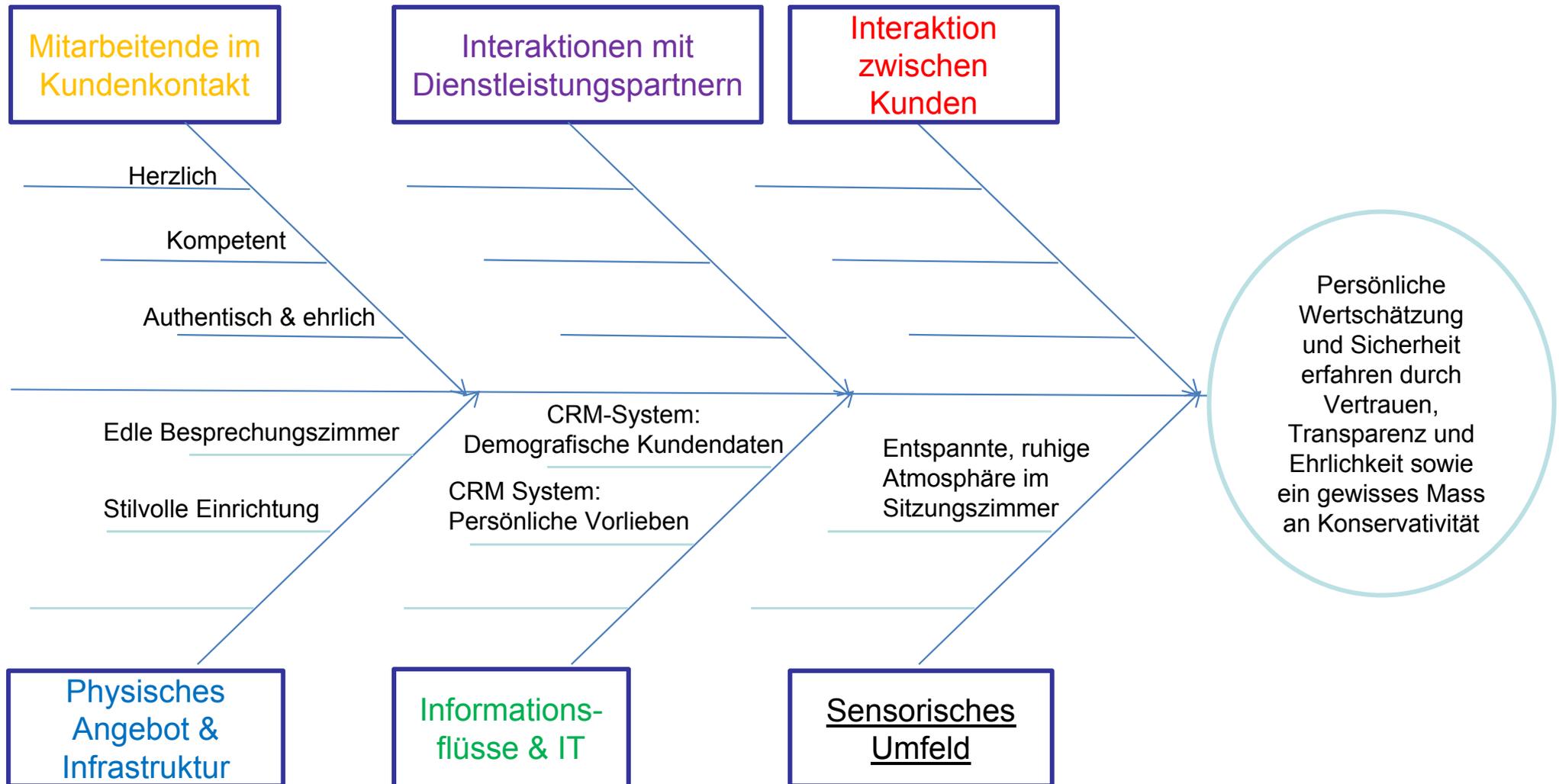
Eigentlich schon verrückt, da komme ich heute Vormittag, nach einer angenehmen und unkomplizierten Anreise, an den Empfangsdesk meiner Bank und **die sympathische junge Dame lächelt mich an und sagt: «Guten Morgen, Frau Schmid – herzlich willkommen bei der Luzerner Kantonalbank – schön Sie zu sehen.»** Das hat mich ehrlich gesagt schon stolz gemacht, dass mich die Dame gekannt hat. Das gab mir das Gefühl, dass ich für die LUKB nicht irgendwer bin.

Übrigens, Du solltest einmal sehen, welch **edle Besprechungszimmer** die Bank hat. **Geschmackvoll eingerichtet** – da fühlt man sich einfach wohl. In dieser Atmosphäre lässt sich richtig entspannt diskutieren. Kommt dazu, **dass mein Kundenberater sich jedes Mal viel Zeit für mich nimmt.** Ich glaube, ich bin ihm speziell wichtig. **Ich spüre förmlich, wie viel Freude er an seiner Aufgabe hat.** Er war echt stolz, mir **die Entwicklung meiner Vermögenswerte aufzuzeigen.** Ich hätte mich in dieser schwierigen Zeit an den Aktienmärkten klug verhalten, meinte er. Doch ehrlich gesagt, hab ich von meiner Seite wenig dazu beigetragen. Denn letztlich hat er mir vorgeschlagen, wie ich meine Vermögenswerte anlegen sollte. Und weisst Du, **was mir gefällt, ist die Art und Weise, wie er mit mir spricht. Alles klingt einfach und logisch.**

Mein Kundenberater hat mir aufgezeigt, welche **interessanten Anlagenmöglichkeiten es im Bereich Wasser gibt.** Hast Du gewusst, dass die Trinkwasserversorgung in vielen Ländern eine grössere Herausforderung darstellt als die Versorgung mit Erdöl? Ich finde es toll, dass sich die Bank mit solch nachhaltigen Entwicklungen auseinandersetzt. Und einmal mehr war ich begeistert, wie gut mein Kundenberater sich jeweils auf die Gespräche vorbereitet. Da fühle ich mich richtig ernst genommen.

Am Schluss der Besprechung hat mich mein Kundenberater an ein Beethoven-Konzert an das Lucerne Festival eingeladen. Ausgerechnet Beethoven, das ist doch mein absoluter Lieblingskomponist. Weisst Du, vor zwei Jahren habe ich so ganz nebenbei erwähnt, wie gerne ich Beethoven mag. **Daran hat er sich erinnert – und dies nach zwei Jahren. Der muss ein echt gutes Gedächtnis haben.** Noch auf dem Heimweg hatte ich ein Lächeln auf den Lippen. Wie immer bin ich mit einem guten Gefühl heimgefahren.

Schritt 7: Drehbuch Kundenerlebnis



Schritt 2: Zielgruppe und -prozesse

Zielgruppe/Zielkunde:

Mieter von Büroräumlichkeiten

Merkmale der Kundengruppen / des Kunden

Alle Altersgruppen, berufstätig, international

Erwartungen, Bedürfnisse und Motive der Kundengruppe / des Kunden

Bedürfnis nach komfortablem, funktionalem und «aufgestelltem» Arbeitsumfeld

Prozess:

Arbeitstag:

Vor der Arbeit und Anreise – Ankunft und Arbeitstag im Business Center – Abreise und nach der Arbeit

Schritt 3: Markenwerte



Denken hilft

Verantwortung für Innovation und Forschung ist das Herzstück des Erfolgs zu übernehmen. Was die Rolle der Forschung dabei spielen könnte, zeigt sich an aktuellen Projekten.

Markenwerte	Selbstverständnis der Markenwerte
Flexibilität	«Nichts ist unmöglich.»
Persönliche Betreuung	Jemand weiss über das Projekt / die Veranstaltung des Kunden optimal Bescheid. Dies gibt Sicherheit.
Hohe Qualität in der Infrastruktur und Unterstützung	Wir bieten den Rahmen, der es dem Kunden ermöglicht, so effizient wie möglich seine Ziele zu erreichen.

Schritt 4: Kundenerlebnisgeschichte und Schritt 5: Kundenleitwerte

Verena Egli erzählt von ihrem Arbeitstag im Business-Center-Büro. Auf die Frage «Schatz, wie war dein Tag?» antwortet sie wie folgt:

Uff, anstrengend! Aber sehr befriedigend. Ich habe den ganzen Tag am Budget für das kommende Jahr gearbeitet. Bin gut vorwärtsgekommen. Es ist halt schon toll, wenn man sich um nichts kümmern muss. Wir bekommen ja nächste Woche einen neuen Mitarbeiter, aber das Business-Center-Team hat schon alles vorbereitet, das Büro gleich neben meinem haben wir kurzfristig dazugemietet und es ist bezugsbereit. Nun habe ich mir überlegt, dass er mehr offene Regale benötigen wird als geschlossene Sideboards. Das wird jetzt vom Business Center noch ausgewechselt, alles kein Problem.

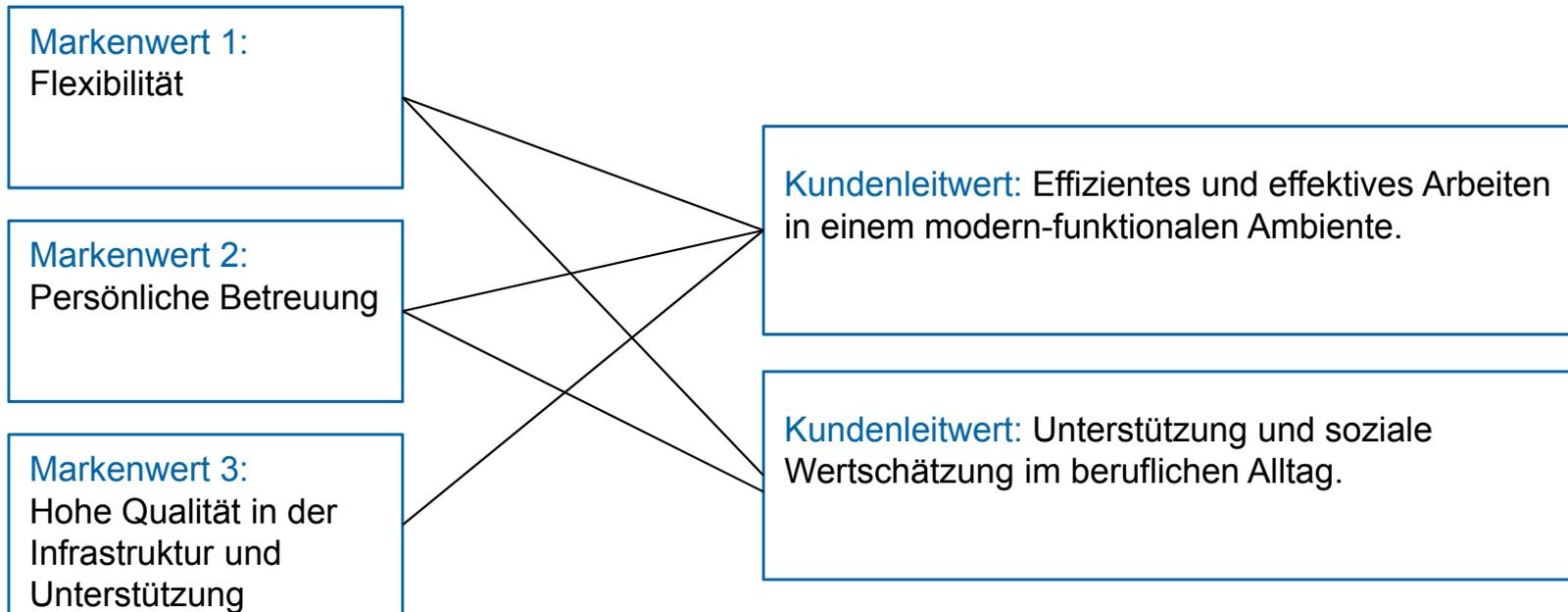
Im Bistro traf ich dann den Holländer von der andern Seite des Flurs. Wir unterhalten uns oft, er hat so einen netten Akzent. Ich finde dieses internationale Flair sehr inspirierend. Das ist ganz etwas anderes, als wenn ich den ganzen Tag alleine in meinem Kämmerchen arbeiten würde.

Am Nachmittag brachte dann eine Mitarbeiterin des Business Center meine Post vorbei und nahm auch noch die neuen Verträge mit, die per Kurierdienst verschickt werden sollten. Stell dir vor, sie erinnerte sich, dass ich fürs Leben gerne Aprikosenkuchen esse, und hat mir eine Schnitte mitgebracht! Und das, weil ich ja am Sonntag Geburtstag habe und dann nicht im Büro bin. Ist das nicht aufmerksam?

Kundenleitwerte:

- 1) Effektives und effizientes Arbeiten in einem modern-funktionalen Ambiente.
- 2) Unterstützung und soziale Wertschätzung im beruflichen Alltag.

Schritt 6: Strategische Synthese



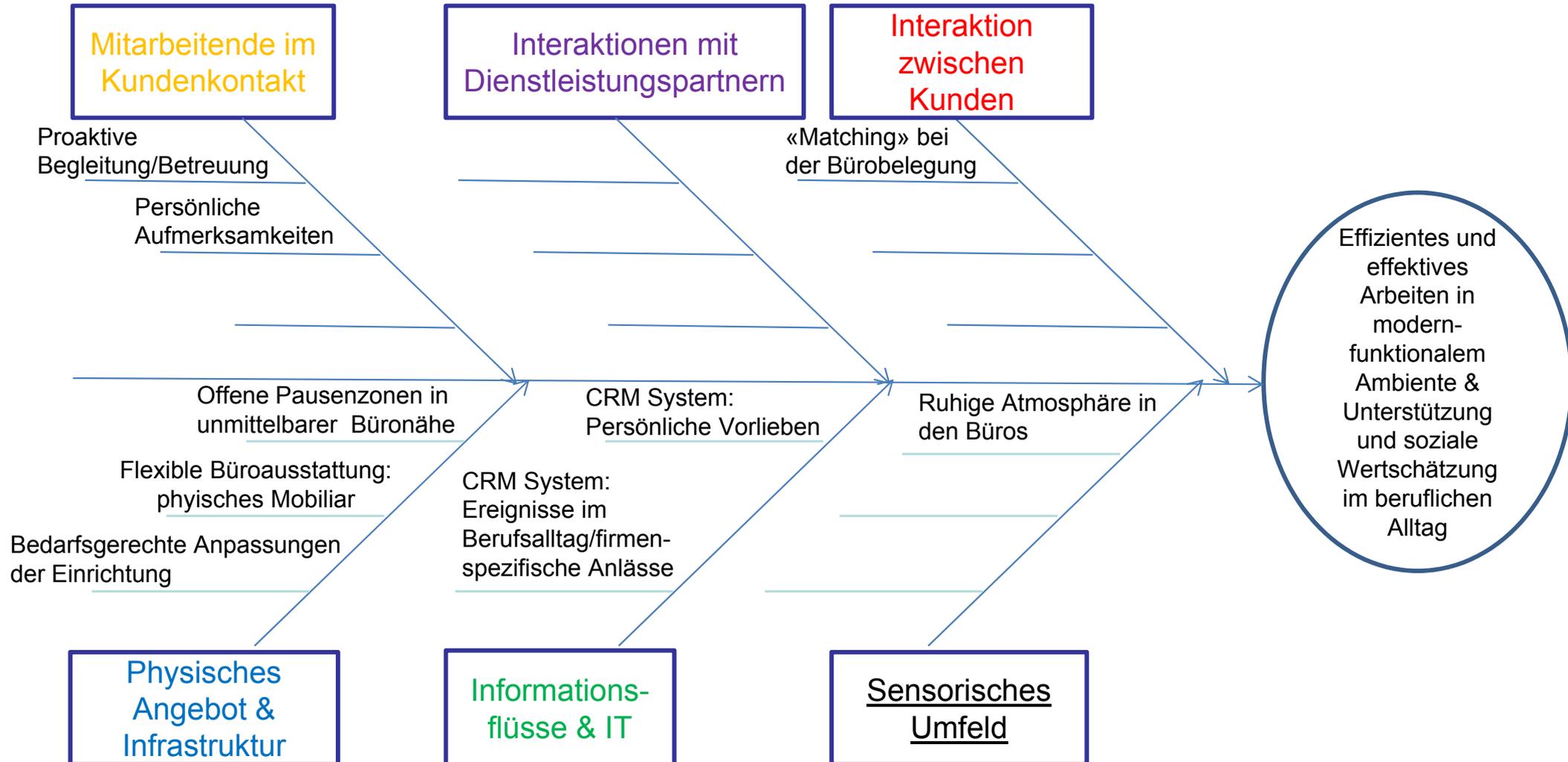
Schritt 7: Drehbuch Kundenerlebnis

Verena Egli erzählt von ihrem Arbeitstag im Business Center Büro. Auf die Frage «Schatz, wie war dein Tag?» antwortet sie wie folgt:

Uff, anstrengend! Aber sehr befriedigend. Ich habe den ganzen Tag am Budget für das kommende Jahr gearbeitet. Bin gut vorwärtsgekommen und wurde durch nichts gestört. Die Büros haben so eine angenehm ruhige Atmosphäre. Ausserdem ist es halt schon toll, wenn man sich um nichts kümmern muss. Wir bekommen ja nächste Woche einen neuen Mitarbeiter, aber das Business-Center-Team hat schon alles vorbereitet, das Büro gleich neben meinem haben wir kurzfristig dazugemietet und es ist bezugsbereit. Nun habe ich mir überlegt, dass er mehr offene Regale benötigen wird als geschlossene Sideboards. Das wird jetzt vom Business Center noch ausgewechselt, alles kein Problem. Im Bistro traf ich dann den Holländer von der andern Seite des Flurs. Wir unterhalten uns oft, er hat so einen netten Akzent. Ich finde dieses internationale Flair sehr inspirierend. Das ist ganz etwas anderes, als wenn ich den ganzen Tag alleine in meinem Kämmerchen arbeiten würde.

Am Nachmittag brachte dann eine Mitarbeiterin des Business Center meine Post vorbei und nahm auch noch die neuen Verträge mit, die per Kurierdienst verschickt werden sollten. Stell dir vor, sie erinnerte sich, dass ich fürs Leben gerne Aprikosenkuchen esse. Jetzt hat sie mir für meinen morgigen Geburtstag eine Schnitte mitgebracht! Und das, weil ich ja morgen frei habe und nicht im Büro bin. Ist das nicht aufmerksam?

Schritt 7: Drehbuch Kundenerlebnis



Schritt 2: Zielgruppe und -prozesse

MERBAGRETAIL.CH
MERCEDES-BENZ AUTOMOBIL AG
LUZERN · SURSEE · ENNETBÜRGEN

Zielgruppe/Zielkunde:

Personen, die einen Autokauf planen

Typische Merkmale der Kundengruppen / des Kunden

Mittleres bis fortgeschrittenes Alter, vorwiegend männlich, wohlhabend, mittleres bis Topmanagement / im Ruhestand, legen Wert auf Tradition und Status

Erwartungen, Bedürfnisse und Motive der Kundengruppe / des Kunden

Sehr hohe Erwartungen an die Serviceleistung, Bedürfnis nach Sicherheit, Komfort und sozialer Anerkennung.

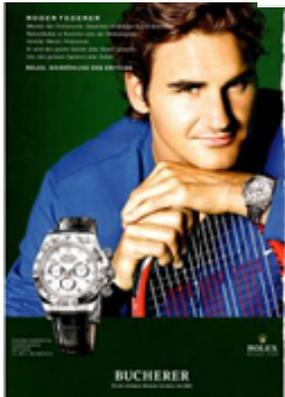
Prozess:

Neukauf eines Autos:

Vor dem Besuch im Autohaus – Hinweg – Begrüssung – Bedürfnisabklärung – Probefahrt – nach der Probefahrt – nach dem Besuch im Autohaus

Schritt 3: Markenwerte

MERBAGRETAIL.CH
MERCEDES-BENZ AUTOMOBIL AG
LUZERN · SURSEE · ENNETBÜRGEN



Markenwerte	Selbstverständnis der Markenwerte
Hochwertig	Zurückhaltung im positiven Sinn Understatement Klare Linie, kaum verspielt Beständigkeit Zeitlos
Führend	Innovativ Nr. 1 Trendsetter Visionär
Faszinierend	Speziell Anders Fesselnd Etwas, das einen beschäftigt, nicht loslässt

Schritt 4: Kundenerlebnisgeschichte und Schritt 5: Kundenleitwerte

MERBAGRETAIL.CH
MERCEDES-BENZ AUTOMOBIL AG
LUZERN · SURSEE · ENNETBÜRGEN

Schon seit Wochen habe ich immer wieder im Verkaufsprospekt von Mercedes geblättert. Die Eleganz dieser Autos finde ich einfach faszinierend. Die Anzeige im Tages-Anzeiger hat schlussendlich den Ausschlag gegeben, dass ich mich auf den Weg zu Mercedes gemacht habe, um mir die Autos einmal ganz genau aus der Nähe anzuschauen. Die Garage ist etwas versteckt. Zum Glück ist sie aber gut ausgeschildert, sodass ich sie schnell und unkompliziert gefunden habe.

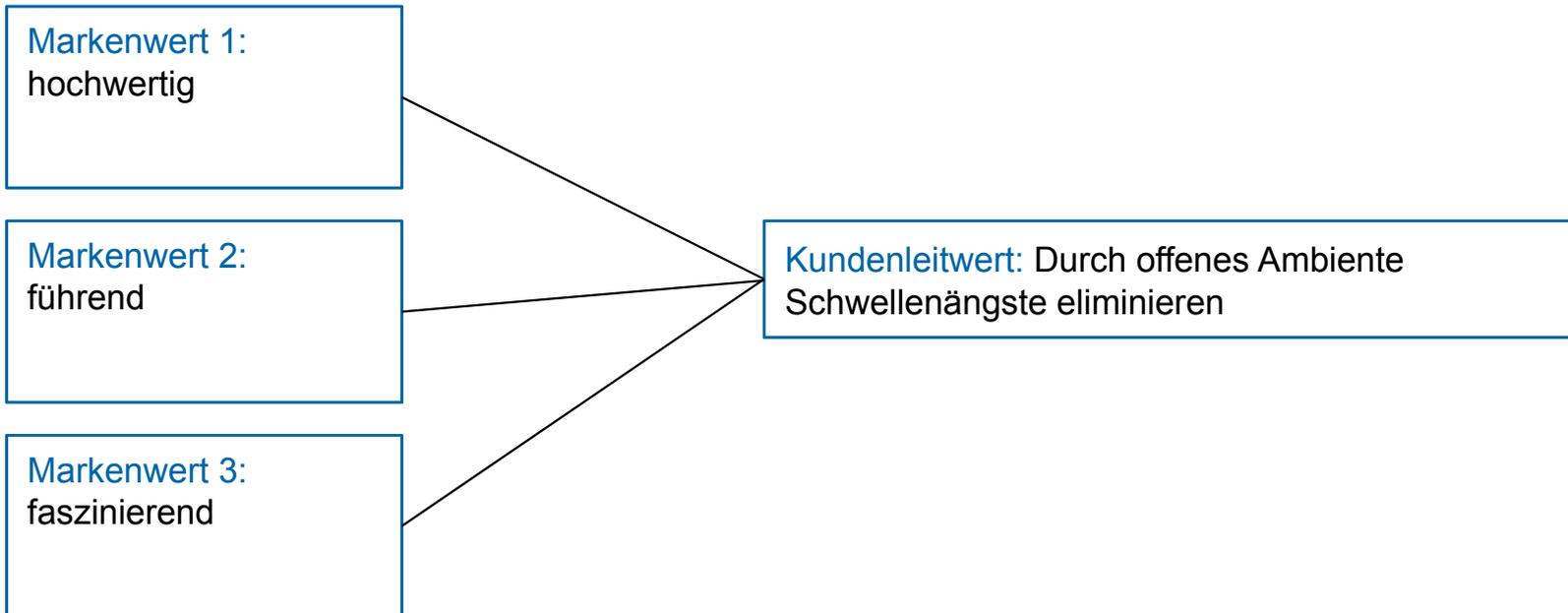
Als ich in die Garage kam, wurde ich in dem grossen, hellen Empfangsbereich, in dem mir schon der unverwechselbare Geruch neuer Fahrzeuge entgegenströmte, sehr freundlich und zuvorkommend begrüsst. Ich fand «mein» Auto sehr schnell. Der Verkaufsberater erklärte mir die wichtigsten Sachen von diesem Fahrzeug und offerierte mir eine unverbindliche Probefahrt mit dem Wagen, die ich in vertrauenswerter Weise alleine durchführen durfte. Während der Probefahrt wurde mein altes Fahrzeug in der Werkstatt von einem Mechaniker angeschaut und geprüft, damit der Verkäufer mir den regulären Eintauschpreis nennen konnte. Die gesamte Bedürfnisabklärung und Empfehlungen des Beraters haben mich überzeugt. Der Verkaufsberater nahm sich viel Zeit und erklärte mir die möglichen Optionen genau. Nach drei Stunden bei der Mercedes-Benz Automobil AG holte ich meinen Freund ab und wir fuhren nach Bern. Ich erzählte ihm gleich von meinen Erlebnissen bei der Mercedes-Benz Automobil AG in Luzern: der tolle Empfang, der gute Kaffee, das persönliche und zuvorkommende Gespräch und der gute Gesamteindruck.

Ich fühlte mich gleich sehr wohl bei Mercedes. Es war ein tolles Erlebnis, mir gefiel es gut. Ich war auch positiv überrascht, dass man als «normaler» Mensch empfangen und behandelt wird und nicht vom «hohen» Ross hinunter. Die Beratung war professionell und nicht zu technisch. Der ganze Showroom war schön eingerichtet. Mein Gesamteindruck ist super.

Kundenleitwert:

Durch «offenes Ambiente» Schwellenängste eliminieren

Schritt 6: Strategische Synthese



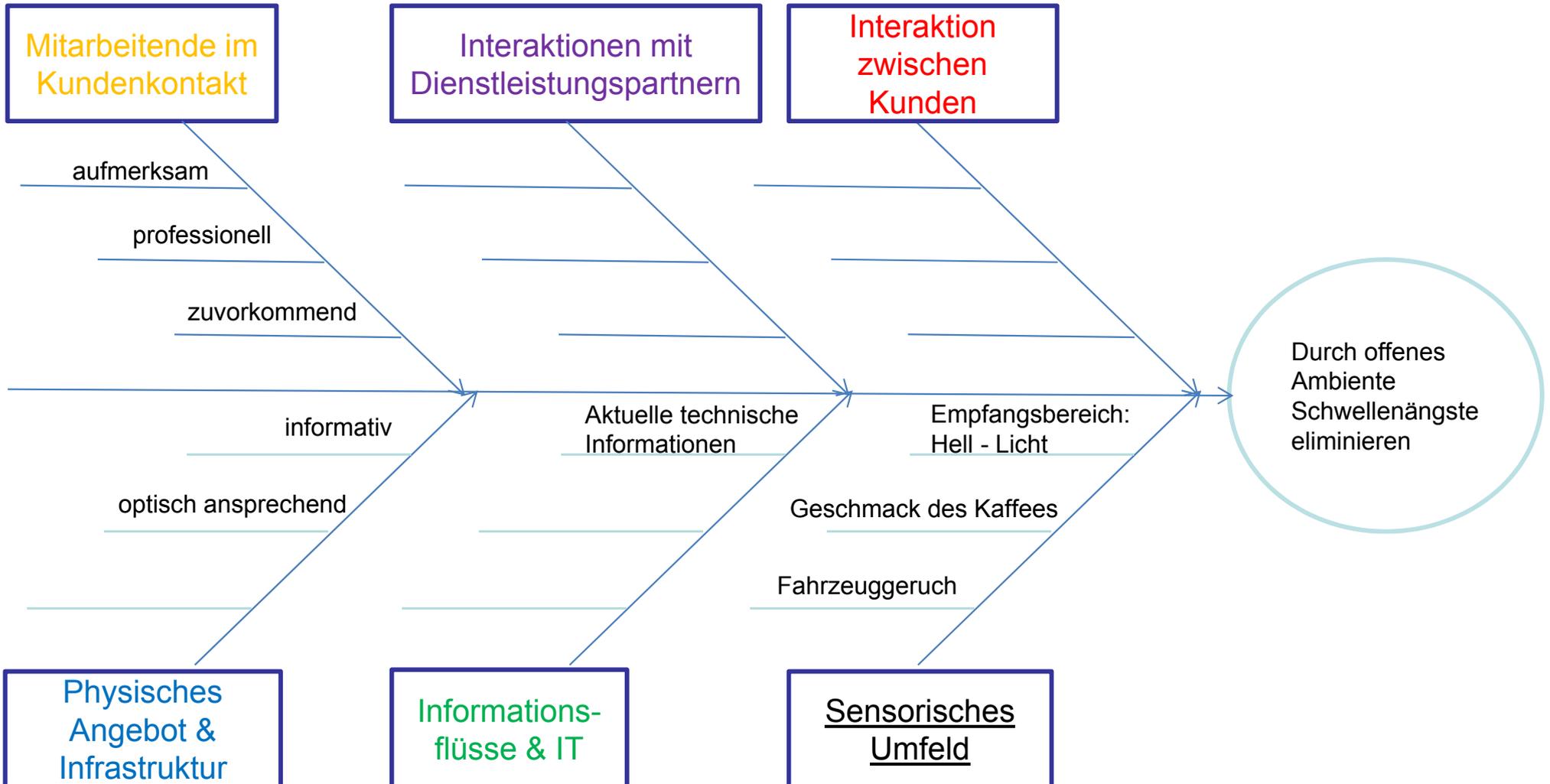
Schritt 7: Drehbuch Kundenerlebnis

MERBAGRETAIL.CH
MERCEDES-BENZ AUTOMOBIL AG
LUZERN · SURSEE · ENNETBÜRGEN

Schon seit Wochen habe ich immer wieder im **Verkaufsprospekt** von Mercedes geblättert. Die Eleganz dieser Autos finde ich einfach faszinierend. Die **Anzeige im Tages-Anzeiger** hat schlussendlich den Ausschlag gegeben, dass ich mich auf den Weg zu Mercedes gemacht habe, um mir die Autos einmal ganz genau aus der Nähe anzuschauen. Die Garage ist etwas versteckt. **Zum Glück ist sie aber gut ausgeschildert**, sodass ich sie schnell und unkompliziert gefunden habe. Als ich in die Garage kam, wurde ich **in dem grossen, hellen Empfangsbereich, in dem mir schon der unverwechselbare Geruch neuer Fahrzeuge entgegenströmte, sehr freundlich und zuvorkommend begrüsst**. Ich fand «mein» Auto sehr schnell. **Der Verkaufsberater erklärte mir die wichtigsten Sachen von diesem Fahrzeug** und offerierte mir eine unverbindliche Probefahrt mit dem Wagen, die ich in vertrauenswerter Weise alleine durchführen durfte. **Während der Probefahrt wurde mein altes Fahrzeug in der Werkstatt von einem Mechaniker angeschaut und geprüft**, damit der Verkäufer mir den **regulären Eintauschpreis** nennen konnte. Die gesamte **Bedürfnisabklärung und Empfehlungen des Beraters haben mich überzeugt**. **Der Verkaufsberater nahm sich viel Zeit** und **erklärte mir die möglichen Optionen genau**. Nach drei Stunden bei der Mercedes-Benz Automobil AG holte ich meinen Freund ab und wir fuhren nach Bern. Ich erzählte ihm gleich von meinen Erlebnissen bei der Mercedes-Benz Automobil AG in Luzern: **der tolle Empfang, der gute Kaffee, das persönliche und zuvorkommende Gespräch** und der gute Gesamteindruck.

Ich fühlte mich gleich sehr wohl bei Mercedes. Es war ein tolles Erlebnis, mir gefiel es gut. **Ich war auch positiv überrascht, dass man als «normaler» Mensch empfangen und behandelt wird und nicht vom «hohen» Ross hinunter**. Die **Beratung war professionell** und **nicht zu technisch**. Der ganze **Showroom war schön eingerichtet**. Mein Gesamteindruck ist super.

Schritt 7: Drehbuch Kundenerlebnis



Schritt 2: Zielgruppe und -prozesse



Zielgruppe/Zielkunde:
Geschäftsreisende

Typische Merkmale der Kundengruppen / des Kunden

Mittleres bis fortgeschrittenes Alter, mittleres bis Topmanagement, vorwiegend männlich, in einer Partnerschaft

Erwartungen, Bedürfnisse und Motive der Kundengruppe / des Kunden

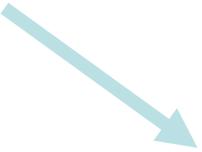
Bedürfnis nach Freiheit und Unabhängigkeit

Prozess:

Aufenthalt während Geschäftsreise:

Vor dem Aufenthalt und Anreise – Begrüssung und Aufenthalt – Verabschiedung und nach dem Aufenthalt

Schritt 3: Markenwerte



Markenwerte	Selbstverständnis der Markenwerte
Kompetenz	Jede(r) hat die Möglichkeit, Entscheidungen zu treffen Bereitschaft jedes Mitarbeiters, den Gast glücklich zu machen Selbstständigkeit (Yes, I can! Programm: Kundenzufriedenheit suchen, erkennen und versuchen, alles möglich zu machen)
Flexibilität	Sich trauen, etwas wagen Offen und extravertiert Multitasking Toleranz Innovativ in der Tradition Kreativ trotz Vorgaben Geschwindigkeit
Anders sein	Umgänglich und gastgeberisch Frisch und easy Junges Team, das gut funktioniert Locker und unkonventionell

DAS IST IHRE CHANCE!

SE HABEN EINE TOLLE GESCHÄFTSIDE, ABER FEHLT ABER DAS
NOTIZEN ÜBER NEUEN FÜR DIE UNTERSCHNITT WIRTSCHAFT
DIESELBEIHEITEN NEUWIRTSCHAFTS UNTERSCHNITT WIRTSCHAFT
WIRTSCHAFTSUNTERSCHNITT WIRTSCHAFTSUNTERSCHNITT

CMC
DAS IST IHRE CHANCE!

D wenn Sie wissen dass
genügend Informationen
müssen Sie sich
nicht überlassen
sich? Und wissen Sie auch, wie man
dabei noch erfolgreich ist? In der
Weltweite Sie sind gerade die Fülle,
die wir benötigen, um unsere
an Unternehmen teilnehmen können
die Ressourcen und Energie in einer
ausgezeichneten Zukunft zu sichern.

Im dem Workshop "Wirtschafts
anmelden" können Sie sich anmelden,
die von den Experten der CMC
sich in Unternehmen präsentieren,
dies, wie viele andere Unternehmen
endlich mit der Wirtschaftswelt
anmelden und erreichen, sich
möglichst viele in der Wirtschaft
die die Chancen erkennen und sich
die diese Chancen nutzen können.



Schritt 4: Kundenerlebnisgeschichte & Schritt 5: Kundenleitwerte



Hallo Jasper, wie du weisst, war ich ja im Radisson in Luzern, ein tolles Haus, das muss ich dir erzählen. Schon bei der Reservierung haben sie mich begeistert. Die Dame am Telefon war so offen und freundlich. Ihre positive Art war direkt ansteckend und ich habe mich richtig auf den Aufenthalt dort gefreut – trotz der Tatsache, dass mir in Luzern ein arbeitsintensiver Aufenthalt bevorstand.

Als ich ankam, stand vor dem Eingang ein Mann, der mir gleich die Einfahrt zur Tiefgarage gezeigt hat. Der gleiche Mann half mir dann mit dem Gepäck. Überraschenderweise sprach mich die Dame an der Rezeption gleich mit dem Namen an. Das fand ich sehr angenehm. Auf meinem Zimmer fand ich eine Flasche Mineralwasser, das habe ich auch gern, da ich in der Fremde immer so eine trockene Kehle habe. Und ... Super, man konnte das Fenster öffnen. Wie du weisst, war ich ja tagsüber unterwegs und hatte meine Termine. An der Rezeption haben sie mir genau erklärt, wie ich wo hinkomme. Der Trick, bei Regen über die Traverse, die aus der Garage bis zum Bahnhof führt, zu gehen, war ein guter Hinweis. Wie ich dann müde zurückkam, hat mich eine sehr charmante Bardame zu einem tollen Cosmopolitan verführt. Sie hat mir übrigens versprochen, mir eine Kopie der gespielten Lounge-Musik zu mailen, ich bin ja mal gespannt, ob sie daran denken. Ausserdem erzählte sie mir etwas über die Hotelkette. Ich bin jetzt Goldpoint Gold Member und kann auf der ganzen Welt vergünstigt in den Radissons wohnen. Sie gab mir schon während meines Apéros die Speisekarte und half mir dabei, etwas auszusuchen. Überhaupt hatte ich das Gefühl, dass das Personal sehr aufgeschlossen und kompetent war, und man hat gemerkt, dass alle diesen Job gern machen. Ich habe ausgezeichnet gegessen, der Koch kam bei mir am Tisch vorbei, ich habe jetzt ein Rezept für eine tolle Salatsauce in der Tasche.

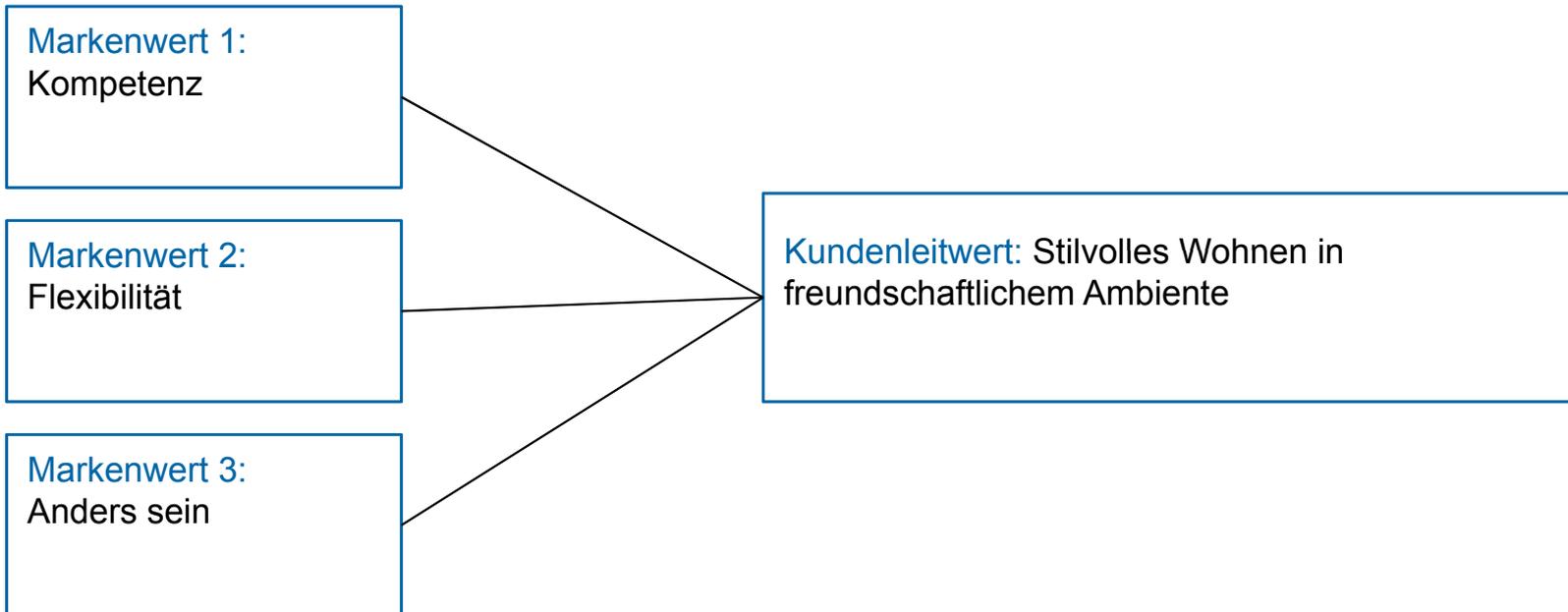
Die Grappa-Auswahl war auch nicht von schlechten Eltern. Da habe ich mir direkt zwei Gläschen gegönnt. Nachdem ich so einen anstrengenden Tag hinter mir hatte, fand ich, dass ich dies verdient hatte. Ausserdem musste ich die Gelegenheit nutzen, dass ich ohne meine liebe Frau unterwegs war – sie hätte mir bestimmt nur ein Glas erlaubt. Der gleichen Meinung war übrigens auch ein Banker, der dort ebenfalls geschäftlich unterwegs war. Da wir beide am Grappa interessiert waren, sind wir ins Gespräch gekommen. So hatte ich noch einen interessanten Abend in netter Gesellschaft und musste ihn nicht alleine in meinem Zimmer verbringen.

Auf dem Zimmer war alles hergerichtet, wie ich es gewünscht hatte, ich konnte noch schnell meine Mails checken, da Internet gratis war, und ab in die Falle, das Bett war super, nicht zu hart und nicht zu weich. Morgens dann ging es super schnell, ich konnte gleich los und musste nicht noch lange auschecken. Das Frühstück war der Hammer, so viele Sachen, ich konnte mir das Mittagessen sparen. Und weisst du was, mein Auto war gewaschen, das war echt eine Überraschung und ... der Sitz war nicht verstellt. Die Leute dort, das Haus, ich war beeindruckt, ich gehe dort wieder hin. Ich habe mir auch noch den Prospekt der anderen Häuser mitgenommen.

Kundenleitwert:

Stilvolles Wohnen in freundschaftlichem Ambiente

Schritt 6: Strategische Synthese



Schritt 7: Drehbuch Kundenerlebnis



Hallo Jasper, wie du weisst, war ich ja im Radisson in Luzern, ein tolles Haus, das muss ich dir erzählen. Schon bei der Reservierung haben sie mich begeistert. Die Dame am Telefon war **so offen und freundlich**. **Ihre positive Art** war direkt ansteckend und ich habe mich richtig auf den Aufenthalt dort gefreut – trotz der Tatsache, dass mir in Luzern ein arbeitsintensiver Aufenthalt bevorstand.

Als ich ankam, stand vor dem Eingang ein Mann, der mir gleich **die Einfahrt zur Tiefgarage gezeigt** hat. Der gleiche Mann **half mir dann mit dem Gepäck**. Überraschenderweise sprach mich die **Dame an der Rezeption gleich mit dem Namen an**. Das fand ich sehr angenehm. Auf meinem Zimmer fand ich **eine Flasche Mineralwasser**, das habe ich auch gern, da ich in der Fremde immer so eine trockene Kehle habe. Und ... **super, man konnte das Fenster öffnen**. Wie du weisst, war ich ja tagsüber unterwegs und hatte meine Termine. **An der Rezeption haben sie mir genau erklärt, wie ich wo hinkomme**. Der Trick, bei Regen über die Traverse, die aus der Garage bis zum Bahnhof führt, zu gehen, war ein guter Hinweis. Wie ich dann müde zurückkam, hat mich eine **sehr charmante Bardame** zu einem **tollen Cosmopolitan** verführt. **Sie hat mir übrigens versprochen, mir eine Kopie der gespielten Lounge-Musik zu mailen**, ich bin ja mal gespannt, ob sie daran denken. Ausserdem erzählte sie mir etwas über die Hotelkette. **Ich bin jetzt Goldpoint Gold Member** und kann auf der ganzen Welt vergünstigt in den Radissons wohnen. Sie gab mir schon während meines Apéros die Speisekarte und half mir dabei, etwas auszusuchen. Überhaupt hatte ich das Gefühl, dass das **Personal sehr aufgeschlossen und kompetent** war, und **man hat gemerkt, dass alle diesen Job gern machen**. Ich habe ausgezeichnet gegessen, **der Koch kam bei mir am Tisch vorbei**, ich habe jetzt ein Rezept für eine tolle Salatsauce in der Tasche.

Die **Grappa-Auswahl** war auch nicht von schlechten Eltern. Da habe ich mir direkt zwei Gläschen gegönnt. Nachdem ich so einen anstrengenden Tag hinter mir hatte, fand ich, dass ich dies verdient hatte. Ausserdem musste ich die Gelegenheit nutzen, dass ich ohne meine liebe Frau unterwegs war – sie hätte mir bestimmt nur ein Glas erlaubt. Der gleichen Meinung war übrigens auch **ein Banker, der dort ebenfalls geschäftlich unterwegs war**. **Da wir beide am Grappa interessiert waren, sind wir ins Gespräch gekommen**. So hatte ich noch einen interessanten Abend in netter Gesellschaft und musste ihn nicht alleine in meinem Zimmer verbringen.

Auf dem **Zimmer war alles hergerichtet, wie ich es gewünscht hatte**, ich konnte noch schnell meine Mails checken, da **Internet gratis** war, und ab in die Falle, **das Bett war super, nicht zu hart und nicht zu weich**. **Morgens dann ging es super schnell**, ich konnte gleich los und **musste nicht noch lange auschecken**. **Das Frühstück war der Hammer**, so viele Sachen, ich konnte mir das Mittagessen sparen. Und weisst du was, **mein Auto war gewaschen**, das war echt eine Überraschung und ... der Sitz war nicht verstellt. Die Leute dort, das Haus, ich war beeindruckt, ich gehe dort wieder hin. Ich habe mir auch noch den Prospekt der anderen Häuser mitgenommen.

Schritt 7: Drehbuch Kundenerlebnis

