

Fraunhoffer, Julia

Article

Customer-Experience-Management bei Covestro

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Fraunhoffer, Julia (2019) : Customer-Experience-Management bei Covestro, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 36, Iss. 4, pp. 72-79

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/276050>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Marketing Review St. Gallen



4 | 2019 **SCHWERPUNKT** Zusammenleben von Mensch und Maschine – drei Experten wagen den Blick in die Glaskugel • Kunde-Marke-Interaktionen durch Chatbots • Conversational Agents • Digital Consumer-Touchpoints • Selbstscanning im Einzelhandel • Music Recommendation Algorithms for Audio Branding • Neue Technologien im Marketing: welche sind wirklich relevant? **KOMMENTAR** Der Homo oeconomicus geistert durchs Marketing **INSIGHTS** THE CIRCLE: Tor zur Welt, Fenster in die Zukunft • Kameleoon: Predictive Targeting **SPEKTRUM** Fallstudie Customer-Experience-Management • Shared Mobility

www.marketing-review.ch



Human – Machine Touchpoints in Marketing

Customer-Experience- Management bei Covestro

Unternehmen und Kunden haben heute über zahlreiche Medien Berührungspunkte. Die Digitalisierung fördert neue Erwartungen bezüglich Informationsverfügbarkeit, Kontaktarten und Geschwindigkeit. Dies erfordert, neue Geschäftsfunktionen zu integrieren, um über Kundenerfahrungen ein besseres Verständnis der Kundenwünsche zu bekommen. Die Firma Covestro nutzt die Mittel des Customer-Experience-Managements. Hier wird gezeigt, wie gemeinsam mit Kunden ein neuer Product Finder entwickelt wurde.

Julia Fraunhoffer

Das Management der Customer Experience und der Customer Journey sind für Unternehmen heute von entscheidender Bedeutung. Die Auswirkungen der Multichannel-Welt führten in den vergangenen Jahren zu grossen Veränderungen im Informations- sowie Kauf- und Medienverhalten der Kunden. Kunden interagieren heutzutage auf immer vielfältigere Weisen und kommunizieren auf diversen Kanälen sowie über verschiedenste Plattformen mit Firmen und Marken (Verhoef/Kannan/Inman 2015). Sie nutzen Smartphone, Tablet oder Laptop zu Hause, im Büro oder unterwegs und erwarten dabei eine schnelle, individuelle und hilfreiche Antwort in kürzester Zeit (Verhoef/Kannan/Inman 2015). Die Herausforderung für Unternehmen liegt vor allem darin, dass sie aufgrund der verschiedenen Kommunikationskanäle weniger Kontrolle über Customer Experience und Customer Journey haben und nicht genau wissen, wie Kunden und Interessenten sie wahrnehmen.

Die Customer Journey (Kundenreise) ist ein Begriff aus dem Marketing, der die einzelnen Etappen definiert, die ein Kunde durchläuft, bevor er sich für den Kauf eines Produkts entscheidet. Die Customer Experience ist ein Prozess und umfasst Erfahrungen eines Kunden mit einem Unternehmen während des Kaufzyklus' (Vorkauf, Suche, Kauf, Nachkauf) über mehrere Touchpoints und über einen gewissen Zeitraum hinweg (Meyer/Schwager 2007). Die Berührungspunkte, die sogenannten Touchpoints, die Kunden in jeder Phase erleben (Baxendale 2015; De Haan/Wiesel/Pauwels 2016), stehen aufgrund der genannten vielfältigen Kommunikationskanäle nur zum Teil unter der Kontrolle des Unternehmens

und haben Einfluss auf Customer Experience und Kundenzufriedenheit. Die Anzahl der Touchpoints kann stark variieren.

Das neue Informationsverhalten erfordert neue Wege von Unternehmen, um Experience und Journey jedes Kunden zu verwalten, zu kontrollieren und positiv zu gestalten (Edelman/Singer 2015) und die Kundenbindung und -zufriedenheit durch die Schaffung starker, positiver Erfahrungen innerhalb der Customer Journey zu stärken. Wichtig hierbei ist, aus der Datenflut die handlungsrelevanten Erkenntnisse für Strategien, Massnahmen und Handlungsempfehlungen herauszufiltern. Dies erfordert einen Ansatz, der nur schrittweise und an langfristigen Zielen orientiert erfolgen kann: angepasste Prozesse, IT-seitige Lösungen und stetige Auswertung und Weiterentwicklung im Unternehmen.

Datenerhebung in der Customer Journey

Brüche oder Enttäuschungen innerhalb einer Customer Journey sind negative Erfahrungen, mitunter mit Folgen für die Kundenbindung oder durch negative Kritiken, die Kunden verbreiten (Lemon/Verhoef 2016). Die Kundenwahrnehmung eines Unternehmens wird durch jeden Touchpoint, unabhängig vom Medium, beeinflusst: Bereits ein einzelnes negatives Erlebnis an einem sogenannten „Moment of Truth“ kann zum Abbruch der Geschäftsbeziehung führen (Lemon/Verhoef 2016; Cho/Aribarg/Manchanda 2017). Die Analyse der Customer Journey kann helfen, diejenigen Touchpoints des Kunden mit einem Unternehmen ausfindig zu machen, die optimiert werden sollten. Letztendlich soll die Kundenzufriedenheit an jedem der Kontaktpunkte zunächst

Julia Fraunhoffer

Head of Customer Experience
Factory, Covestro AG

Tel.: +49 (0) 214 60095226
julia.fraunhoffer@covestro.com
www.covestro.com

untersucht und, sofern nötig, verbessert werden. Nur wenn klar ist, in welchem Zusammenhang in einer Customer Journey Brüche entstehen und welches Kundenbedürfnis dahintersteht, kann ein Unternehmen durch Massnahmen nachhaltig gegensteuern und die Customer Journey systematisch verbessern. Ziel sollte dabei sein, dass Kunden nur positive Erfahrungen an jedem einzelnen Touchpoint machen, da nur zufriedene Kunden loyale Kunden sind und weiterhin Kaufbereitschaft und eine höhere Weiterempfehlungsbereitschaft zeigen (Hill/Alexander 2006).

Die Customer Experience stellt heute den Kern einer modernen Unternehmenskultur und -struktur dar. Das Käuferlebnis der Kunden kann zum Vorteil für das Unternehmen erfasst und positiv beeinflusst werden (Lemon/Verhoef 2016; Cho/Aribarg/Manchanda 2017). Viele Unternehmen versuchen daher, die Gesamterfahrung ihrer Kunden mit dem Unternehmen anhand einer Vielzahl von Kennzahlen zu messen und zu bewerten, um die Erkenntnisse für die Verbesserung der Customer Experience praktisch zu nutzen. Wer sind die Kunden? Welche Bedürfnisse haben sie? Was ist der richtige Kanal, um Services und Produkte auszuspielen? Wie sollte die Customer Experience positiv gestaltet werden, um die Kundenbeziehung langfristig zu erhalten? Wie nimmt der Kunde das Unternehmen wahr (Cho/Aribarg/Manchanda 2017)?

Eine Customer-Journey-Map dient zur Visualisierung der Touchpoints einer Customer Journey. Hierbei werden nicht nur die einzelnen Prozessschritte aus Perspektive des Kunden festgehalten, sondern auch bestehende Lücken geschlossen. Dies erfolgt durch quantitative, qualitative oder auch subjektive Erhebungen. Auf diese Weise werden viele

Variablen, die zur Kundenzufriedenheit führen, erfasst. Da je nach Interesse und Bedürfnis eines Kunden seine Journey unterschiedlich verläuft, erstellt man zur Analyse verschiedener Kundenreisen je Customer Journey eine fiktive Person, eine sogenannte Persona. Personas sind ein klassisches Analysetool zur Erforschung komplexer Personengruppen und -bedürfnisse und ermöglichen dem Unternehmen, sich selbst durch die Augen des Kunden zu sehen.

Da Kunden sich in der Regel nicht in homogene Zielgruppen unterteilen lassen – insbesondere im B-to-B-Umfeld werden Verkaufsentscheidungen meist nicht von einer Person, sondern von einer Gruppe von Personen getroffen, die unterschiedliche Aufgaben, Berührungspunkte, Ziele und Bedürfnisse haben –, erstellt man eine oder

mehrere Personas, die den Archetyp einer Zielgruppe repräsentieren, um in diesem Umfeld den individuellen Kontaktpartner bestmöglich ansprechen zu können. Personas werden auf Basis von Kunden- und Mitarbeiter-Feedbacks mit einer konkreten Identität, Zielen, Verhaltensweisen, Einstellungen und Motivationen ausgearbeitet. Anhand der unterschiedlichen Bedürfnisse und Berührungspunkte mit dem Unternehmen können mehrere Personas gebildet werden. Sie helfen, Entscheidungen und deren Effektivität hinsichtlich Inhalten, Funktionalitäten und Services zu überprüfen und Handlungsweisen und Positionierungen für das eigene Unternehmen abzuleiten.

Customer-Experience-Management bei Covestro

Der in Leverkusen ansässige Werkstoffhersteller Covestro AG – 2015 aus der ehemaligen Kunststoffsparte Bayer MaterialScience der Bayer AG hervorgegangen – nutzt die Mittel des Customer-Experience-Managements und hat die Analyse der Customer Journey auf die komplette Kundenlandschaft ausgedehnt, um die Erfahrungen der Kunden anhand ihrer Feedbacks für die Verbesserung der Customer Experience praktisch nutzbar zu machen. Die Customer-Experience-Factory, ein eigenes gebildetes Team, misst Kundenerfahrungen sowohl mithilfe qualitativer Interviews als auch quantitativer Methoden und Datenanalysen.

Im Zuge von Kundeninterviews zu täglichen Aufgaben, Zielen, der Zusammenarbeit mit Covestro und Informationsbedürfnissen wurde deutlich, dass Kundenvertreter mit vergleichbaren Jobprofilen auch vergleichbare Bedürfnisse äusserten. So lag es für Covestro nahe, die Feedbacks zu einem klareren Bild zusammenzufassen,

Zusammenfassung

Der Beitrag zeigt auf, wie die Firma Covestro mithilfe des Customer-Experience-Managements einen Re-Launch der Firmen-Website eng orientiert an Kundenbedürfnissen durchführt. Beschrieben werden die theoretischen Grundlagen, auf deren Basis die Analyse der Customer Journey durchgeführt wird und wie sich die Inhalte, Ergebnisse und Konsequenzen der Kundenbefragungen gestalten. Diese Kundenbefragungen, die sowohl mithilfe qualitativer Interviews als auch quantitativer Methoden und Datenanalysen erfolgen, werden in den Ergebnissen und ihrer Umsetzung vorgestellt.

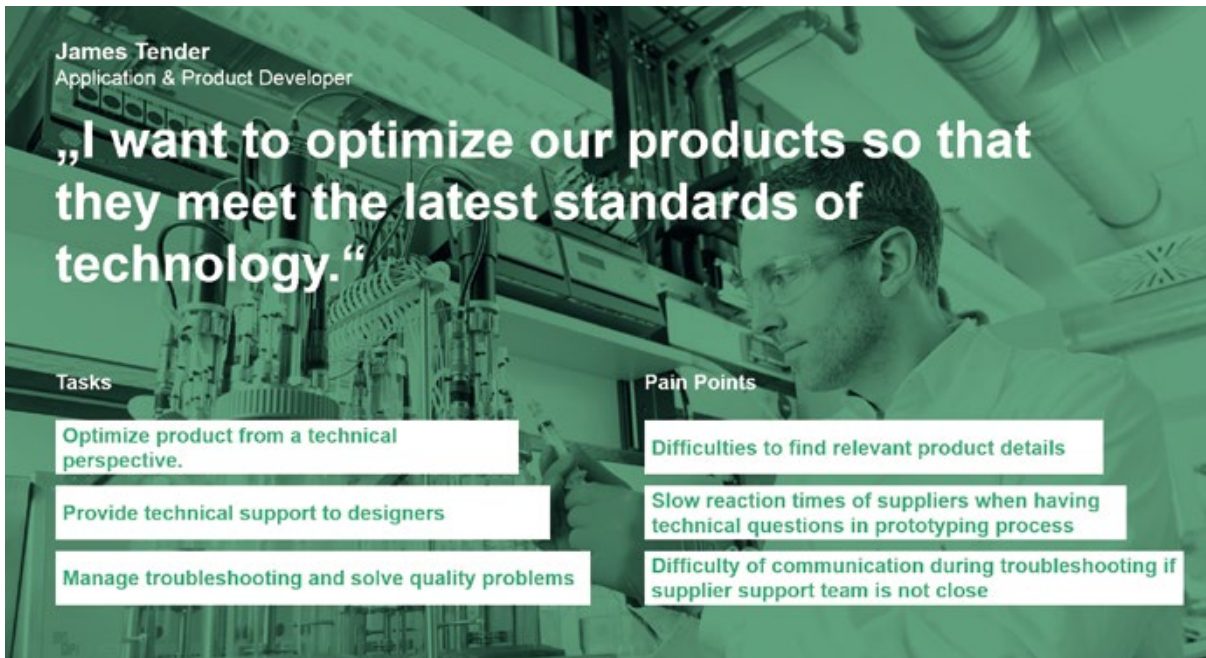


Abb. 1: Beispiel einer Persona bei Covestro

indem sie in Form von Personas in ihren verschiedenen beruflichen Rollen innerhalb der Zielgruppe erfasst werden. Eine Persona ist z.B. James Tender, Application and Product Developer (Abb. 1). Er steht archetypisch für die Bedürfnisse der mehr technisch orientierten Kontaktpersonen von Covestros Kunden.

Auf Basis der entwickelten Personas wurde bei Covestro im nächsten Schritt die Customer Journey dargestellt. Dazu wurden den Personas alle relevanten Touchpoints entlang der Customer Journey zugewiesen, also die Punkte vom ersten Kontakt des Kunden zur Kaufentscheidung bis zum Nachkauf. So liess sich visualisieren, an welchen Touchpoints innerhalb der Covestro-Customer-Journey welche Probleme auftreten und welche Abschnitte der Journey reibungslos verlaufen. Da die Journeys der Covestro-Kunden oftmals sehr komplex und speziell sind, ermöglicht das Wissen darüber, welche Be-

dürfnisse eine bestimmte Persona-Gruppe hat und welche Kanäle primär zur Information genutzt werden, eine differenzierte Ansprache der Kunden. Das Ziel ist, an jedem Punkt der Journey – online wie offline – mit Inhalten und Botschaften bereitzustehen, um eine reibungslose Journey und damit

Die Customer Experience stellt heute den Kern einer modernen Unternehmenskultur und -struktur dar.

eine dauerhafte Beziehung aufzubauen. Diese Methode des Kundenfokus' und deren Visualisierung durch Personas und Journeys wird bei Covestro inzwischen sehr erfolgreich in das alltägliche

Kundengeschäft in Form der Customer-Experience-Factory integriert.

Customer-Experience-Factory

Das Team der Customer-Experience-Factory wurde von Covestro ins Leben gerufen, um die Customer Journey zu messen, zu verbessern und Kunden-Feedback noch besser in Prozessentscheidungen integrieren zu können. Die CX Factory führt Kundeninterviews, misst die Kundenzufriedenheit innerhalb der Customer Journey, prüft Ideen und Feedbacks und gibt sie zur Umsetzung innerhalb des Unternehmens weiter.

Kundenbedürfnisse und -erwartungen stehen in mehrfacher Hinsicht bei dieser Kooperation im Mittelpunkt. Zum einen sind sie Zweck und Inhalt der Feedbacks, zum anderen werden alle Feedbacks – um den Erwartungen der Board-Mitglieder gerecht zu werden – beantwortet.

Kernthesen

1. Customer Experience und Customer Journey sind für Unternehmen von entscheidender Bedeutung. Aufgrund verschiedener Kommunikationskanäle haben Unternehmen heute weniger Kontrolle über Customer Experience und Customer Journey.
2. Sowohl Technologie als auch das Verbraucherverhalten ändern sich permanent und erfordern immer neue, flexible Organisationsmodelle nah am Kunden. Das Verwalten und Überwachen der gesamten Kundenerfahrung, um diese beständig zu optimieren und anzupassen, ist eine essenzielle Aufgabe für Unternehmen.
3. Für eine gute Kundenbindung ist es wichtig, dass der Kunde an möglichst vielen Touchpoints positive Erfahrungen macht. Das Unternehmen sollte daher im regelmässigen Austausch mit den Kunden stehen, um negative Touchpoints zu kennen und zeitnah beheben zu können.
4. Es gibt keine homogenen Kundenbedürfnisse. Um die Customer Experience analysieren und optimieren zu können, muss ein Unternehmen seine Kunden und deren Bedürfnisse kennen und Veränderungen mitverfolgen.

In den initialen Interviews wurden Kontaktpartner bei existierenden Kunden nach Problempunkten in der Zusammenarbeit mit Covestro gefragt. Ein Ergebnis der Umfragen war, dass es insbesondere zu Beginn der Customer Journey, in der Informationsphase, für

Das Team der
Customer-Experience-Factory wurde von Covestro ins Leben gerufen, um die Customer Journey zu messen, zu verbessern und Kunden-Feedback noch besser in Prozessentscheidungen integrieren zu können.

potenzielle sowie existierende Kunden schwierig ist, das richtige Produkt aus dem Covestro-Produktportfolio auszuwählen. Als eine Reaktion auf diesen „Bruch“ in der Customer Journey wurde ein Re-Launch der Firmen-Website beschlossen und ein Team mit einem neuen, verbesserten Product Finder beauftragt. Seine Entwicklung und Anpassung auf Basis fortlaufender Feedbacks wird im Folgenden vorgestellt.

Fallbeispiel: Product Finder

Kunden können als Nutzer einer Website oder eines Online-Shops schnell verloren gehen, wenn die Benutzerführung zu komplex, nicht intuitiv verständlich oder langwierig ist. Je eher sich ein Kun-

de verstanden fühlt, je geringer die Anstrengung einer Customer Journey ist, desto grösser ist die Chance, dass sich der Kunde für einen Anbieter entscheidet (Verhoef/Kannan/Inman 2015).

Die Entwicklung und Anpassung des Product Finder erfolgt im engen Austausch zwischen Covestro-Mitarbeitern und Kunden sowohl mithilfe qualitativer Interviews als auch quantitativer Methoden und Datenanalysen, um einen Fokus auf die Kundenbedürfnisse sicherzustellen. Der Product Finder soll es Nutzern und Kunden insbesondere zu Beginn der Customer Journey einfacher machen, das richtige Produkt aus Covestros Portfolio auszuwählen.

Bei allen Interviews gab es von Beginn an positive Rückmeldungen der Kunden. Das Interesse der Firma an Kundenwünschen und die gute Feedbackkultur wurden als einzigartig und herausragend charakterisiert und trugen zu einem positiven Bild der Firma Covestro und zur Kundenbindung bei.

PRODUCT FINDER Umsetzung des Feedback von Januar 2018 bis April 2019

Um die Schwierigkeiten der Kunden präzise und kundennah schon in der Designphase des Product Finder herausarbeiten und beheben zu können, startete das Teilprojekt „Product Finder“ mit themenbezogenen Kundeninterviews. Befragt wurden Kunden aus drei Regionen (NAFTA, EMEA, APAC). Bei der Befragung wurde darauf geachtet, Vertreter aller Personas zu integrieren, um so Informationen und Bedürfnisse aller relevanten Zielgruppen in ihren regionalen Unterschieden zu berücksichtigen. Die detaillierten Gespräche mit der Zielgruppe für den Product Finder waren sehr wichtig, um die Art und den Grund der Suche nach Produkten besser zu verste-

hen. Personas aus der Produktentwicklung suchen z.B. anders als Personas aus dem Einkauf. Während ein Einkäufer meist den Namen des Produktes schon kennt und konkret nach einem Produkt sucht, haben Produktentwickler eher Produkteigenschaften im Fokus, da sie nach einer Lösung für ein konkretes Problem oder Projekt suchen. Anhand der Feedbacks konnten wichtige Kernaussagen zur Erstellung des ersten Entwurfs des Product Finder herausgearbeitet werden.

Zum Aufbau des Product Finder:

- Da insbesondere die Persona des Application and Product Developers/Produktentwicklers je nach Fragestellung unterschiedlich an eine Produktsuche herangeht, sollten mehrere Filter angeboten werden, z.B. zu den Stichworten Industrie und Anwendung, Produkttyp, Materialklasse sowie technische Eigenschaften.
- Für die Persona des Einkäufers, der häufig schon genau weiss, welches Produkt eingesetzt wird und nur nach

Informationen zu diesem Produkt sucht, sollte eine gut funktionierende Freitextsuche angeboten werden.

Zur Trefferliste:

- Die Vergleichbarkeit von Produkten sollte durch technische Daten erleichtert werden, z.B. in Form einer Tabelle, um Produkte und Alternativen sichtbar zu machen.
- Eine Downloadoption für Datenblätter sollte in der Ergebnisliste angeboten werden. Sowohl Produktentwickler als auch Einkäufer suchen nach diesen Dokumenten und ein direkter Download aus der Ergebnisliste spart ihnen Zeit.
- Neue Produkte sollten zur besseren Erkennbarkeit extra herausgehoben werden, da insbesondere Produktentwickler gerne auf neue Produkte aufmerksam gemacht werden, die ihrem Unternehmen potenziell einen Wettbewerbsvorteil ermöglichen.

Der erste Entwurf des Product Finder wurde durch das Projektteam inner-

halb von zwei Monaten konzipiert und konnte im April 2018 erneut mit Kunden kritisch hinterfragt werden.

Die Befragungen fanden im Rahmen einer Fachmesse statt. Der erste Entwurf des Product Finder wurde dabei Kunden aus allen Berufsgruppen vorgestellt. Anhand deren Feedbacks fanden darauffolgend vor allem Anpassungen an der Funktionalität und Übersichtlichkeit der Oberfläche des Product Finder statt.

Anpassungen am Product Finder insgesamt:

- Durch Verwendung von Abbildungen sollte das Design intuitiv verständlicher gemacht werden, um die Textlastigkeit aufzulösen.

Anpassungen zu Filtern und Trefferliste:

- Es wurden zusätzliche Filter in der Suchfunktion eingebaut, z.B. Produkteigenschaften (Abb. 2).
- Das Suchfeld ist in Position und Optik angepasst.
- Die Zusendung von Mustern/Proben wird angeboten.
- Es wurde eine Erinnerungsfunktion für die Filterung der letzten Suche eingebaut.

Im Oktober 2018 wurden auf Messen erneut Kunden befragt und um Feedback zu Nutzbarkeit und Verbesserungen gebeten. Der Fokus lag diesmal auf Teilnehmern aus technischen Berufen, insbesondere Produktentwicklern, die als primäre Zielgruppe des Product Finder gesehen werden.

Darüber hinaus erfolgte im Oktober 2018 eine weitere, quantitative Pop-up-Umfrage auf der zu diesem Zeitpunkt aktuellen Product-Finder-Seite der Covestro-Website. Hierbei wurden die Kunden, nachdem sie den Product Finder verwendet hatten, nach

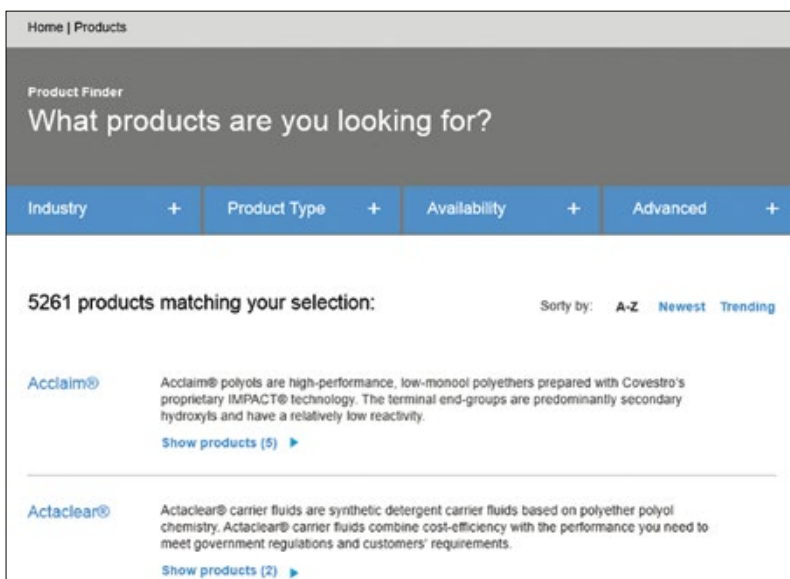


Abb. 2: 1. Entwurf Covestro Product Finder, Stand Januar 2018

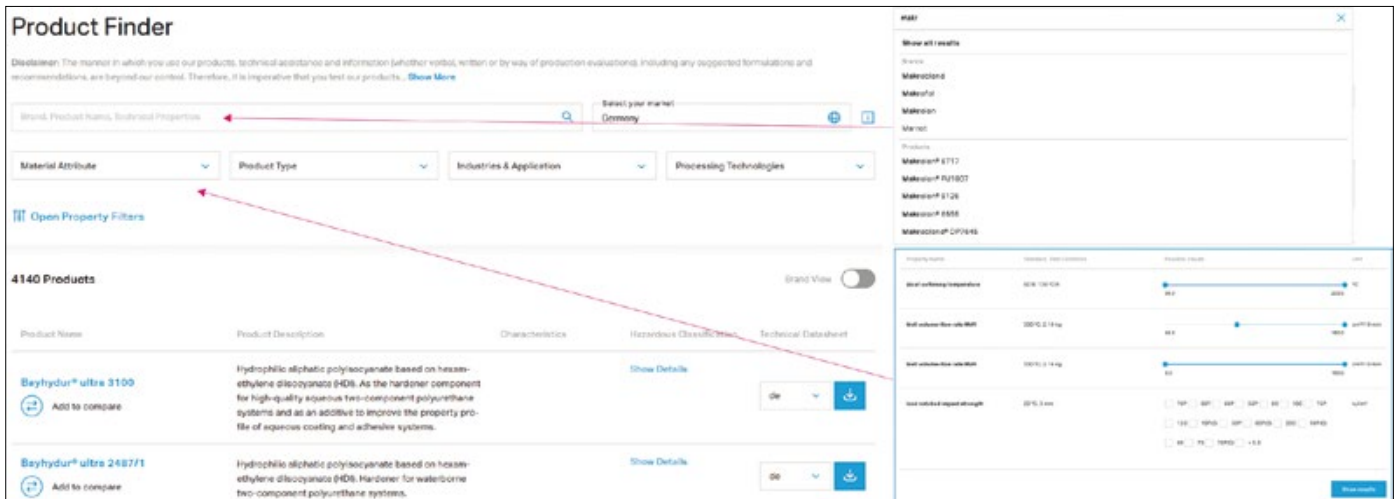


Abb. 3: Prototyp Covestro Product Finder für den Live-Gang, Stand April 2019

der Zufriedenheit mit den Suchergebnissen befragt. Methodisch wurde in diesem Fall der Customer-Satisfaction-Score verwendet. Dieser wurde von 0 bis 10 gemessen (not satisfied at all [0] – very satisfied [10]). Die Ergebnisse dieser quantitativen Befragung wurden ebenfalls in das Design des neuen Product Finder aufgenommen.

Anhand aller Kunden-Feedbacks konnten die folgenden Kernaussagen zur Weiterentwicklung des Product Finder herausgearbeitet werden.

Zu Filter und Trefferliste:

- Die Mehrzahl der Teilnehmer lobten die aktuelle Version des Product Finder aufgrund der detaillierten Filterfunktionen, sahen aber noch Möglichkeiten, diese weiter zu verfeinern, insbesondere zu detaillierten technischen Eigenschaften. Dieses Feedback war ein sehr Wichtiges für Covestro, da in einem nächsten Schritt eine detaillierte Eigenschaftssuche konzipiert wurde.
- Die neue Vergleichsfunktion für Produkte kam gut an; kritisiert wurde, dass die Liste schwer zu finden sei und der Call-to-Action auffälliger

gestaltet sein müsste. Hier kommen ein genereller Trend und neue Anforderungen von Kunden auch im B-to-B-Bereich zum Vorschein. Die Nutzerfreundlichkeit einer Anwendung wird immer wichtiger und sollte

beim Aufsetzen neuer digitaler Interaktionen mit Kunden hohen Stellenwert haben. Hier können B-to-B-Unternehmen einiges von digitalen Vorreitern im B-to-C-Bereich lernen und übernehmen. Auch Covestro hat

Handlungsempfehlungen

1. Personas sind ein gutes Hilfsmittel, um Kundenbedürfnisse deutlich sichtbar zu machen und zu kategorisieren. Personas vereinfachen es, zielgerichtet Lösungen für bestimmte Zielgruppen zu konzipieren und geben der Zielgruppe ein „Gesicht“. Dies hilft Projektteams, um Kundenbedürfnisse besser zu verstehen.
2. Insbesondere beim Aufsetzen neuer digitaler Touchpoints ergibt es Sinn, „agil“ und schrittweise vorzugehen und immer wieder Kunden-Feedback einzuholen, da so ein Fokus auf Kundenbedürfnisse schon im frühen Stadium der Entwicklung sichergestellt werden kann.
3. Schon bei Aufsetzen neuer Interaktionen sollte nachgedacht werden, wie man die Nutzung und Zufriedenheit der Kunden messen kann, z.B. mit kurzen Online-Umfragen, Nutzungskennzahlen (Anzahl der Nutzer, Dauer der Nutzung etc), Paneldiskussionen, Interviews etc.
4. Gewonnene Kundeninsights sollte man verwenden, um neue Touchpoints innerhalb der Customer Journey aufzusetzen bzw. bestehende zu verbessern und so die Customer Journey möglichst einfach, zufriedenstellend und convenient für Kunden zu gestalten.

sich bei der Konzipierung des Product Finder Best Practices aus dem B-to-C-Bereich angesehen.

- In der Ergebnisliste werden nun Zusatzinformationen des Produkts angezeigt (Sicherheitsdatenblatt, Technisches Datenblatt, Produktbeschreibung, Anwendungsinformationen). Dies wurde durchweg positiv aufgenommen.

Zusätzlich wurden folgende neue Erkenntnisse gewonnen, die durch das Projektteam auf die Liste der zukünftigen gewünschten Anpassungen aufgenommen wurden:

- Ein Filter wäre sinnvoll, der nicht nur die regionale, sondern auch die globale Verfügbarkeit von Produkten anzeigt. Dies ist insbesondere für global agierende Kunden eine wertvolle und hilfreiche Information.
- Sinnvoll wäre auch, dass zu jedem Produkt gelistet wird, in welches andere Land es exportiert werden darf. Dies ist besonders für die Persona-Gruppe der Grosshändler von Relevanz.

Seit Mai 2019 ist der Product Finder online auf der neuen Covestro-Produkt-Website zu finden (Abb. 3).

Fazit

Die Komplexität der Customer Journey und die Geschwindigkeit, mit der sich sowohl die Technologie als auch das Verbraucherverhalten ändern, erfordern immer neue und flexible Organisationsmodelle nah am Kunden. Das Verwalten und Überwachen der gesamten Kundenerfahrung, um diese beständig zu optimieren und anzupassen, ist eine wichtige und komplexe Aufgabe für jedes Unternehmen. In diesem Beitrag wurde ein Anwendungsbeispiel von vielen innerhalb der

Firma Covestro vorgestellt, die diese Herausforderung durch die Implementierung der Customer-Experience-Funktion angenommen hat.

Die Weiterentwicklung des Product Finder ist ein Prozess innerhalb der Optimierung der Customer Journey bei Covestro und hier ein Teil eines grossen Puzzles im Customer-Experience-Management. Indem die Customer Journey weiter analysiert wird, kann das Unternehmen seine Agilität und absorptive Kapazität permanent erhöhen. In Zukunft sollen vermehrt auch Nutzerdaten und -verhalten in die Analyse und Verbesserung der Customer Journey eingebunden werden. Darüber hinaus soll ein weiterer Fokus auf Insights aus Analytics und Kennzahlen gelegt werden, um einen aktuellen Blick auf die Zufriedenheit der Kunden und Nutzer zu haben. Hierzu werden Kennzahlen je Customer-Journey-Phase entwickelt, um somit schon frühzeitig Brüche oder Probleme in der Journey der Nutzer und Kunden zu sehen und diese verbessern zu können. Beispiele hierfür sind User Engagement auf der Covestro-Website (hierzu muss jeweils definiert werden, welche Informationen ein Nutzer auf der Website in welcher Phase der Journey braucht und wann das User Engagement in der Phase als hoch bewertet wird), Customer-Experience-Befragungen, Anzahl der Klicks bis zur Platzierung eines Auftrags, Dauer der Beantwortung von Anfragen etc.

Die aktuellsten Rückmeldungen zeigen, dass der Product Finder schon in vielen Bereichen den Kundenwünschen entspricht, indem zahlreiche Ideen eingearbeitet wurden. Seine Weiterentwicklung ist aber noch nicht abgeschlossen. So wurde in qualitativen Interviews mit Kunden immer wieder deutlich, wie wichtig es ist, auch regionale Unterschiede und Kanäle beim

Product Finder und in der Kundenansprache insgesamt zu berücksichtigen. Während beispielsweise europäische und amerikanische Kunden meist am Desktop recherchieren, erwarten chinesische Kunden, dies über ihr Handy und verbreitete Kanäle wie z.B. „WeChat“ durchführen zu können. Auch hier sieht man die Wichtigkeit, Informationen auf Kanälen anzubieten, die von Kunden schon verwendet werden, um somit die „Convenience“ der Informationsbeschaffung zu gewährleisten. Aus diesem Grund wird gleichzeitig auch an einer mobilen Version des Product Finder innerhalb von Covestros „WeChat“-Kanals gearbeitet. 🚩

Literatur

- Baxendale, S., Macdonald, E. K. & Wilson, H. N. (2015): The Impact of Different Touchpoints on Brand Consideration. *Journal of Retailing*, 91, pp. 235–253.
- Cho, J., Aribarg, A. & Manchanda, P. (2017): The Value of Measuring Customer Satisfaction. Ross School of Business Paper No. 1283. Ross School of Business, Ann Arbor, MI, USA.
- de Haan, E., Kannan, P. K., Verhoef, P. C. & Wiesel T. (2015): The Role of Mobile Devices in the Online Customer Journey. MSI Working Paper No. 15–124. Cambridge, MA.
- Edelman, D. C. (2010): Branding in the Digital Age. *Harvard Business Review*, 88, pp. 62–69.
- Hill, N. & Alexander, J. (2006): *The Handbook of Customer Satisfaction and Loyalty Measurement*. London: Routledge.
- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016): Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80, pp. 69–96.
- Meyer, C. & Schwager, A. (2007): Customer experience. *Harvard business review*, 85, pp. 116–126.
- Singer, M. (2015): Competing on Customer Journeys. *Harvard Business Review*, 93, pp. 88–100.
- Verhoef, P. C., Kannan P. K. & Inman J. I. (2015): From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91, pp. 174–181.