

#ConnectLife – der Podcast von A1

Folge 13: Customer Centricity: Wie aus Kunden treue Kunden werden

Transkript

Natascha Kantauer-Gansch: Auf der einen Seite möchten wir natürlich der Partner für unsere Kunden in ihrem digitalen Leben sein, und wir möchten vor allem Mehrwert stiften für unsere Kunden und unsere Kunden auch als Menschen wahrnehmen.

Cordula Cerha: Ja, im Grunde genommen, wenn sich der Konsument verstanden fühlt, wenn er das Gefühl hat, das Unternehmen, das begegnet mir da jetzt auf Augenhöhe, das bietet vielleicht auch Dinge an, die auf meine individuellen Bedürfnisse abgestimmt sind, das sind so Momente, wo der Kunde sich entsprechend abgeholt fühlt.

Martina Hammer: Der Kunde ist König – das haben sich viele Unternehmen auf die Fahnen geheftet. Aber wird dieser Leitsatz auch tatsächlich gelebt? Und vor allem, wie wird er gelebt? Eines ist klar, Customer Centricity – die Kundenzentrierung – ist nichts, was man so nebenbei macht. Damit hallo und herzlich willkommen! Das ist #ConnectLife – der Podcast von A1. Mein Name ist Martina Hammer und in der heutigen Folge gehe ich der Frage nach, warum der Customer-is-king-Gedanke so wichtig ist. Mein erster Gast ist Natascha Kantauer-Gansch. Sie ist Chief Customer Officer Consumer bei A1 und verantwortet rund 2.000 Mitarbeiter, die sich um die Anliegen, Wünsche und Sorgen von Privatkundinnen und -kunden kümmern.

Hallo, Natascha, schön, dass du heute Zeit hast.

Natascha Kantauer-Gansch: Hallo, Martina, danke für die Einladung.

Martina Hammer: Wir gehen auch gleich mitten rein in unser Thema.

Wie macht man Kundinnen und Kunden denn glücklich, wie macht ihr eure Kunden glücklich?

Natascha Kantauer-Gansch: Ja, das ist eine ausgezeichnete Frage. Aus meiner Sicht ist es ganz entscheidend, dass Unternehmen die Erwartungen, die Bedürfnisse und die sogenannten Beliefs ihrer Kunden wirklich gut kennen und die Kundenbeziehung sehr bewusst gestalten. Wir wissen aus der Verhaltensökonomie, dass jene Unternehmen erfolgreich sein werden in Zukunft, die es schaffen, diese Kundenbeziehungen anders und bewusster zu gestalten. Wir sprechen im Moment sehr stark von der sogenannten emotionalen Bindung unserer Kunden, das heißt, wir möchten nicht mehr diese klassische transaktionale Beziehung zu unseren Kunden haben, sondern unser Ziel ist es, dass die Kunden wirklich emotional an A1 gebunden sind. Und an diesem Ziel arbeiten wir auch sehr intensiv. Wie wollen wir dieses Ziel erreichen? Auf der einen Seite möchten wir natürlich der Partner für unsere Kunden in ihrem digitalen Leben sein, und wir möchten vor allem Mehrwert stiften für unsere Kunden und unsere Kunden auch als Menschen wahrnehmen. Und wenn ich von dieser emotionalen Beziehung und Bindung spreche, dann sind die Telekommunikationsunternehmen sicher nicht diejenigen, die hier ganz vorne mitspielen. Wir haben uns in der Vergangenheit sehr, sehr stark fokussiert auf diese sogenannte transaktionale Beziehung. Was meine ich damit? Der Kunde entscheidet sich für ein Internetprodukt und nutzt dieses Produkt und erhält von

uns monatlich eine Rechnung und bezahlt diese Rechnung. Das sehen wir ganz klar nicht als Zielsetzung, sondern wir möchten den Kunden verstehen und den Kunden auch begleiten. Wir sind jetzt auf einer ganz anderen Ebene der Kommunikation mit unseren Kunden.

Martina Hammer: Du sagst also – eine gute Beziehung zu den Kundinnen und Kunden, das ist das, worauf ihr baut, das wollt ihr erreichen. Alles sehr emotional. Emotionen spielen eine Rolle. Gibts denn da auch Tools, mit denen ihr arbeitet?

Natascha Kantauer-Gansch: Für mich gibt es drei ganz wesentliche Elemente, die notwendig sind, damit man diese Beziehung verbessert. Auf der einen Seite ist es die Unternehmenskultur, die ganz entscheidend ist. Das zweite Element ist für mich, dass wir als Unternehmen wieder näher bei unseren Kunden sind, das heißt, unseren Kunden zuhören, sie verstehen und aus diesem Feedback auch lernen. Und drittens ist es ganz entscheidend, dass wir auch messen, wie gut wir letztendlich unterwegs sind. Unternehmenskultur bedeutet ja sehr, sehr viel. Ich glaube, hier ist es entscheidend, in Zukunft viel stärker in Lösungen zu denken und nicht klassische Produkte zu entwickeln. Es ist auch viel wichtiger, sich von den sogenannten Prozessen zu lösen. In vielen Unternehmen herrschen Prozesse vor. Wir sollten hier vielmehr über Customer Journeys sprechen. Es ist auch ganz wichtig, dass wir uns loslösen und den Mut haben, Hierarchien aufzugeben, und unsere Mitarbeiter wieder viel mehr empowern, über Vertrauen führen, denn die Mitarbeiter im Kundenkontakt wissen ganz genau, was sie zu tun haben, damit diese Beziehung zu unseren Kunden besser wird. Auch noch wichtig aus meiner Sicht ist es – für Unternehmen und um diese Kultur zu verändern –,

notwendige Skills aufzubauen. Wir sprechen vielleicht später auch noch von den sogenannten Customer Experience Skills, die einfach notwendig sind, um auch die Kultur zu verändern. Unternehmenskultur ist entscheidend aus meiner Sicht, und hier gehts wirklich darum, dass wir Customer First im Unternehmen schon denken und das von den Mitarbeitern auch wirklich jeden Tag gelebt wird. Das zweite Element, das ich angesprochen hab – näher zu unseren Kunden zu rücken, wieder näher bei unseren Kunden zu sein –, da haben wir uns auch schon einige ganz tolle Formate überlegt und da lernen wir auch sehr viel, muss ich ganz ehrlich sagen. Wir laden unsere Kunden ein zu Kundenkonferenzen, wir veranstalten Kundendialoge, natürlich sehr gerne persönlich, aber das funktioniert tadellos auch virtuell mit unseren Kunden. Wir organisieren für unsere Businesskunden Innovationsworkshops, um zu verstehen, welche Anliegen sie haben, welche Bedürfnisse sie haben, wie wir sie unterstützen können. Und wir haben zum Beispiel, und darauf bin ich schon sehr stolz, wir haben einen Testing Tuesday etabliert seit Kurzem, wo wir je einmal im Monat am Dienstag Kunden hier im Haus haben und Mitarbeiter aus dem Produktmarketing, aus dem Projektmanagement mit diesen Kunden neue Ideen durchtesten können und extrem schnell Feedback bekommen. Also, das ist so das zweite Element und das dritte Element, wo ich gesagt habe, es ist auch wichtig, zu messen, wo man steht, damit man besser wird. Da haben wir zum Beispiel ein Portal etabliert, vor – ich glaub – zwei Jahren, das Wir-sind-Kunde-Portal, wo wir allen Mitarbeitern des Unternehmens Informationen zur Verfügung stellen, wie es unseren Kunden wirklich geht. Wir veröffentlichen dort Beschwerden von Kunden, aber auch positives Kundenfeedback, und zeigen auch die eine oder andere KPI, um zu sehen, wo wir stehen.

Martina Hammer: Damit hast du meine nächste Frage auch schon beantwortet, nämlich wie und dass ihr den Erfolg der Kundenzentrierung messt. Und ihr arbeitet ja mit einer richtigen Trickkiste, würde ich sagen – wie kommt man denn auf alle diese Methoden?

Natascha Kantauer-Gansch: Ich habe es vorhin schon kurz erwähnt: Wir haben viel gelernt über die letzten Jahre, wir tauschen uns auch extrem viel aus mit anderen Unternehmen, wir haben jetzt auch ein eigenes Netzwerk gegründet, ein Customer-Experience-Netzwerk, wo Unternehmen aus anderen Branchen mit dabei sind, wie zum Beispiel Nespresso oder auch Unternehmen aus der Möbelindustrie, die sehr viel investieren in Customer Experience. Diese Outside-in-Perspektive ist einfach so entscheidend – dass wir auch von den anderen lernen, weil nicht wir als A1 definieren die Experience in Österreich, sondern Kunden lernen sehr, sehr viel aus ihrem Einkaufserlebnis bei den anderen Unternehmen und erwarten das dann letztendlich auch von uns. Das heißt, wir tauschen uns intensiv aus, wir probieren sehr viel, wir ermutigen unsere Mitarbeiter auch, hier Vorschläge einzubringen. Und so lernen wir eigentlich Jahr für Jahr und Tag für Tag.

Martina Hammer: Also, die massentaugliche Werbung, das war gestern, kann man sagen – heute braucht es wirklich individuell zugeschnittene Kommunikation und Angebote für die Kundinnen und Kunden. Gehen wir vielleicht noch ein bisschen in die Tiefe. Es gibt den Begriff Marketing Automation – was ist das eigentlich? Bitte eine kurze Erklärung von dir.

Natascha Kantauer-Gansch: Ich glaube, wir alle erleben im Moment so einen Overload an Informationen. Also ich weiß nicht, wie es dir geht, aber mir geht es so. Ich bekomme extrem viele Informationen von Unternehmen, fühle mich wirklich zugespannt mit E-Mails und denke mir immer wieder, jetzt bin ich schon so lange Kunde dieses Unternehmens und die haben keine Ahnung, wer ich bin, was ich eigentlich in dem Moment benötige und welche Informationen mich interessieren. Und das ist, glaube ich, das große Problem oder die große Herausforderung, die viele Unternehmen haben: Wir haben über viele Jahre alle gemeinsam die sogenannte „1 zu n Kommunikation“ gelebt, das heißt, einen Werbespot gedreht oder eine Kampagne definiert für 500.000 Kunden und gehofft, dass wir die Kunden genau zum richtigen Zeitpunkt erwischen und das Produkt richtig beschreiben, sodass wir Interesse wecken. Das funktioniert einfach nicht mehr und deswegen sind wir vor zwei Jahren in eine andere Richtung gegangen und arbeiten sehr intensiv an Marketing Automation. Was heißt das? Wir sprechen von der sogenannten Eins-zu-eins-Kommunikation, das heißt, für uns ist es wichtig, Martina dir zum Beispiel, zum richtigen Zeitpunkt die richtige Information über den richtigen Channel zur Verfügung zu stellen, damit du sagst: Wow, die A1 kennt mich und genau jetzt, ich bin kurz vorm Übersiedeln, genau jetzt interessiert mich der neue Internettarif und die A1 hat sogar noch ein Übersiedlungsservice, das ist doch perfekt, da melde ich mich doch sofort. Und sie haben mich über die A1 App kontaktiert, weil ich mich meistens über die A1 App informiere. Dort wollen wir hin, das ist eine Riesenveränderung fürs Unternehmen, das muss ich schon ganz offen sagen. Hier muss man natürlich die Mitarbeiter enorm trainieren, man braucht neue Technologien. Nicht mehr Kampagnen für 300.000

Kunden zu machen, sondern für 5.000, 10.000, das ist eine Riesenveränderung. Wir bekommen aber wirklich schon gutes Feedback von unseren Kunden und den Mitarbeitern machts inzwischen auch schon Spaß.

Martina Hammer: Bei wem passt es eher nicht oder wo passt diese Methode eher nicht? Wo stößt man auf Ablehnung vielleicht?

Natascha Kantauer-Gansch: Das ist ein sehr wichtiger Punkt, den du ansprichst. Wir sprechen hier immer auch von der sogenannten Karenzzeit. Es ist ganz wichtig, dass wir die Kunden natürlich nicht jede Woche kontaktieren, sondern wir halten hier wirklich diese sogenannte Karenzzeit ein. Wir respektieren auch, dass der Kunde nicht immer von uns kontaktiert werden möchte, um so einfach relevant zu bleiben, und wir akzeptieren auch, wenn der Kunde uns kommuniziert, dass er eigentlich überhaupt nicht von uns kontaktiert werden möchte, sondern sich bei uns meldet, wenn er Bedarf hat. Das wissen wir, das respektieren wir, und diese Kunden werden auch nicht kontaktiert.

Martina Hammer: Corona hat ja viel verändert, alle wollen superschnelles Internet, alles ist in dieser Zeit viel digitaler geworden. Habt ihr da auch eure Mitarbeiter, die mit den Kunden kommunizieren, extra vorbereitet auf diese Challenge, weil da Anfragen zu erwarten waren?

Natascha Kantauer-Gansch: Ja, auch wir wurden am 13. März natürlich überrascht von der Pandemie, überrascht aber nur in einer Hinsicht, wir haben uns über die letzten Jahre natürlich sehr intensiv auf verschiedene Krisen vorbereitet. Wir haben ein Krisenhandbuch, das mehr als 100 Seiten hat, wir haben ein 15-köpfiges Krisenteam,

das immer wieder geschult wird. Und am 13. März haben wir uns natürlich sehr intensiv damit beschäftigt, wie geht es weiter, was wird uns in den nächsten Tagen und Wochen erwarten. Wir haben dann sehr schnell die Entscheidung getroffen, dass Marcus Grausam als CEO hier auch wirklich die Führung übernimmt im Krisenteam und wir im Leadership Team, wir sind sieben Personen, haben uns die einzelnen Themenbereiche aufgeteilt und sehr intensiv gemeinsam gearbeitet, uns täglich zweimal abgestimmt, um hier schnell Entscheidungen zu treffen. Für uns war es damals auch sehr wichtig, dass wir sehr schnell Ziele definieren, um uns Orientierung zu geben, aber natürlich auch unseren Mitarbeitern, und für uns waren drei Ziele ganz wichtig: Wir wollten Österreich natürlich auch weiterhin die Infrastruktur zur Verfügung stellen, die Infrastruktur aufrechterhalten, die für Geschäftskunden, aber auch für Privatkunden in dem Zeitraum einfach so wichtig war. Zweitens wollten wir natürlich die Gesundheit und die Sicherheit unserer Mitarbeiter und unserer Kunden schützen, und drittens den finanziellen Schaden des Unternehmens so klein wie möglich oder so gering wie möglich halten. Das waren die drei Ziele, die uns sehr geleitet haben über die nächsten Monate, und wir haben uns dann sehr intensiv ausgetauscht über Themen – welche A1 Shops sollen geöffnet bleiben, weil wir wussten natürlich, dass Kunden sich jetzt noch informieren werden, wie sie mit ihrer Familie in Verbindung bleiben können. Wir haben einen enormen Bedarf gesehen nach Smartphones, auch bei der älteren Generation. Wir haben vor allem die ältere Generation auch unterstützt, diesen Schritt ins digitale Leben zu machen, damit man einfach einen Videocall mit der Familie durchführen kann. Und wir hatten auch natürlich die Herausforderung, dass wir innerhalb von zwei oder drei Tagen mehr als 1.000 Mitarbeiter des Callcenters ins Homeoffice verlagern



mussten. Das war eine Riesenherausforderung und wir sind auch sehr stolz, dass wir das geschafft haben. Aber es war enorm, wir hatten ein Call-Volumen, das sich verdreifacht hat an einzelnen Tagen. Es war eine riesige Belastung natürlich auch für die Mitarbeiter. Wir haben sehr schnell neue Services eingeführt, wie ein Rückrufservice, weil Kunden teilweise extrem lange gewartet haben, wir haben einen Delivery Service eingeführt, um den Kunden die Produkte nach Hause zu bringen. Es war eine enorme Kreativität in der Organisation und so ein tolles Gefühl, dass alle an einem Strang ziehen wollten. Wir haben wirklich viel gelernt, einen super Teamspirit entwickelt – und viele der Dinge, die wir in dieser Zeit eingeführt haben, auch bis heute beibehalten und teilweise ausgebaut.

Martina Hammer: Wie geht ihr jetzt mit Feedback der Kundinnen und Kunden um? Da gibts ja heute viel mehr Möglichkeiten als früher, zum einen kommt sehr viel über Social Media zurück, zum anderen gibts die Hotline für das persönliche Gespräch. Wie reagiert ihr denn, auch wenn das Feedback nicht immer positiv ist?

Natascha Kantauer-Gansch: Ja, hier hat sich ja extrem viel verändert über die letzten Jahre. Ich kann mich noch erinnern, als Diskussionen stattgefunden haben, Beschwerden dürfen nur schriftlich, das heißt per Brief an Unternehmen geschickt werden, diese Zeiten hat es gegeben; dann irgendwann durften sich Kunden auch schon telefonisch und persönlich beschweren. Heute im Social-Media-Zeitalter ist es ganz anders. Kunden berichten extrem schnell über ihre Erfahrungen, haben eine enorme Reichweite, über Social Media wird meistens nicht über die positiven Erfahrungen berichtet, sondern eher über die negativen Erfahrungen. Und auch

wir haben inzwischen ein 15-köpfiges Social-Media-Team im Einsatz, das ganz besonders geschult wurde – dass wir hier authentisch als A1 reagieren, dass wir ehrlich sind, nicht in die Rechtfertigung verfallen, und dass wir dieses Feedback der Kunden auch sehr ernst nehmen.

Das ist extrem heikel. Wir kommunizieren heute auch schon viel offener und schneller über Probleme, die wir haben. Wenn es einen Ausfall gibt – das kann immer wieder vorkommen –, dann wird das sehr schnell über die Social-Media-Kanäle an unsere Kunden kommuniziert, weil wir hier auch viel transparenter sein möchten. An der Serviceline ist es etwas anders, da sehen wir, dass die Kunden teilweise schon respektvoller sind, weil sie ja mit einem Mitarbeiter sprechen. Ich muss aber auch sagen, unsere Mitarbeiter sind hier schon ganz speziell geschult worden, dass sie so in dieser ersten Minute es gut schaffen, diese emotionale Beziehung zum Kunden aufzubauen, einmal zu verstehen, wer ist denn mein Gegenüber, in welcher Stimmungslage ist mein Gegenüber gerade? Dass sie dann auf eine Augenhöhe kommen, und auf eine Gesprächsbasis, um das fachliche Thema mit dem Kunden zu besprechen. Wie gesagt, die Kunden sind großteils hier sehr wertschätzend, respektvoll, und das funktioniert eigentlich ausgezeichnet.

Martina Hammer: Wie baut man denn jetzt digital eine gute Beziehung zum Kunden auf?

Natascha Kantauer-Gansch: Ja, hier gehts wieder auch ganz stark um das Thema Personalisierung. Wir haben zum Beispiel bei uns am Portal einen eigenen persönlichen Bereich für unsere Kunden, wo sie wieder ihre persönlichen Angebote finden, wo sie Informationen finden, die für sie relevant sind. Und es geht hier

natürlich auch um eine sehr gute User-Experience, das muss einfach sein. Unsere Kunden lernen auch von den besten digitalen Unternehmen, die vergleichen uns natürlich auch mit Amazon und mit dem Einkaufserlebnis bei Amazon und erwarten sich das auch von der A1. Das heißt, um hier auch Kundenbindung aufzubauen, setzen wir ganz klar auf Personalisierung, Relevanz und eine sehr, sehr gute User-Experience, die uns auch von unseren Mitbewerbern unterscheidet.

Martina Hammer: Es muss alles reibungslos, schnell und einfach funktionieren für den Kunden, oder?

Natascha Kantauer-Gansch: Genauso ist es und ich glaube, hier ist auch ganz wichtig, und das vergessen sehr viele, dass diese Customer Journey ja nicht beginnt, wenn der Kunde das erste Mal auf unserer Website ist oder im Shop ist oder bei der Serviceline anruft und sich zu einem Internetprodukt erkundigt. Die Customer Journey beginnt ja viel früher. Die Customer Journey beginnt zum Beispiel, wenn ich mich für eine neue Wohnung oder ein neues Haus interessiere, und ich bin auf den Immobilienseiten, und irgendwo im Unterbewusstsein denke ich schon dran, ein A1 Internetprodukt brauche ich dann auch, dann beobachte ich schon viel gezielter Kommunikation, Werbespots von den Unternehmen, und da möchten wir auch schon präsent sein. Also ganz ganz früh, zu dem Zeitpunkt, wo der Kunde das erste Mal drüber nachdenkt, da beginnt für uns auch die Customer-Journey-Betrachtung. Und in Customer Journeys zu denken, das ist eine große Herausforderung für Unternehmen. Ich hab es vorhin angesprochen: Viele denken noch in den klassischen Prozessen: Aktivierungsprozess, Kündigungsprozess und so weiter. Wir haben inzwischen schon Teile der Organisation aufgestellt nach Customer Journeys, wo wir

wirklich in dieser Awareness-Phase denken, in der Purchasing-Phase, in der Service-Phase. Und das braucht es auch, damit es dann wirklich glaubhaft beim Kunden letztendlich ankommt. Ein erfolgreiches Customer Experience Management führt dazu, dass die Kundenloyalität steigt, führt dazu, dass man eigentlich ein neues Marketing hat, weil Kunden, die begeistert sind, sprechen auch darüber. Das differenziert vom Wettbewerb und verbessert die Unternehmensergebnisse. Und ich glaube, das sind die vier Ziele, die man auch wirklich mit Customer Experience Management verfolgt.

Martina Hammer: Jetzt haben wir viel über das digitale Kundenerlebnis gesprochen – wie schauts denn aus im Geschäft, so von Angesicht zu Angesicht mit dem Kunden?

Natascha Kantauer-Gansch: Wir haben ja als A1 die große Vision für uns definiert, dass wir Österreich digitalisieren, und das bedeutet für uns natürlich, dass die Digitalisierung jetzt nicht auf der Website aufhört, oder in der A1 App, sondern wir haben vor ungefähr drei Jahren begonnen, ein ganz neues Shop-Design zu entwickeln, das wir auch mit Kunden gemeinsam entwickelt haben. Wir haben Pappkarton-Shops gebaut und Kunden eingeladen, um den Customer Flow zu sehen, wie die Elemente funktionieren. Und das, was daraus entstanden ist, ja, darauf sind wir sehr stolz, weil wir viele digitale Elemente auch im physischen Store integriert haben. Wir bieten unseren Kunden ein digitales Wartezeitmanagement an. Gerade diese erste Phase ist sehr entscheidend, unsere Kunden können online über die App Termine buchen. Und, wie gesagt, dann auch vom digitalen Wartezeitmanagement profitieren. Wir haben interaktive Screens in den A1 Shops, wo wir denselben Content ausspielen wie auf der Website, wo

der Kunde sich auch eigenständig, auch wenn er noch nicht an der Reihe ist, informieren kann über unsere Produkte, über sein persönliches Angebot. Und eine ganz wichtige Komponente in den A1 Shops ist auch der Service-Teil. Das sind unsere A1 Gurus. Wir haben inzwischen eigene Guru-Ecken gebaut in den A1 Shops, weil wir einfach sehen, dass es eine enorme Nachfrage nach Service gibt, und helfen einfach unseren Kunden, wenn sie einen neuen Laptop kaufen, hier Einstellungen vorzunehmen oder ihr Handy zu personalisieren, Apps zu laden, Fotos zu übertragen. Dafür sind wir auch da, und das ist genau diese Kundenbeziehung, von der ich vorhin gesprochen habe, die endet nicht mit dem Kauf, sondern die ist viel, viel breiter. Und wir sind für unsere Kunden einfach in jeder Phase da und möchten sie unterstützen.

Martina Hammer: Wie geht ihr jetzt mit Fehlern um? Wenn ich merke, das kommt nicht so gut an, werden da Ideen, Projekte gestoppt oder überarbeitet?

Natascha Kantauer-Gansch: Ja, eine ausgeprägte Fehlerkultur zu haben ist sicher auch ein Ziel von uns, und da können wir auch noch besser werden. Wir stoppen Projekte definitiv, wir lernen aus Fehlern, wir versuchen auch zum Beispiel Projekte auf die Bühne zu holen, vor den Vorhang zu holen, die gescheitert sind. Das ist für uns ganz wichtig, dass wir das auch in die Organisation kommunizieren, dass wir auch darauf stolz sind, dass wir Fehler gemacht haben, und vor allem, dass wir daraus gelernt haben. Aber es ist – ich bin da ganz ehrlich – es ist ein schwieriges Thema, denn keiner von uns macht gerne Fehler, und es ist ganz wichtig, dass wir hier vorleben, auch als Führungskräfte, dass es ganz normal ist, Fehler zu machen, dass es wichtig ist, daraus zu lernen, um dann wieder besser zu werden. Und wenn wir vom agilen Arbeiten sprechen, wenn wir davon

sprechen, dass wir in Sprints arbeiten, in Squads arbeiten, extrem schnell auch neue Produkte, Services, Lösungen für unsere Kunden auf den Markt bringen wollen, dann sind Fehler unvermeidbar. Und da haben wir uns schon ein Stück weiterentwickelt, aber da sind wir auch noch auf der Reise und am Weg.

Martina Hammer: Damit kommen wir zum Abschluss, und Stichwort Weiterentwicklung oder auch Vorausschauen, dem Kunden einen Schritt voraus sein: Wie macht ihr das, wie ist der Weg zum neuen Produkt oder zu neuen Angeboten für den Kunden?

Natascha Kantauer-Gansch: Wir haben hier, und ich hab es schon kurz erwähnt, wir haben hier wirklich unsere Arbeitsweise in den letzten eineinhalb Jahren sehr verändert. Wir haben die Organisation verändert, wir sind heute viel stärker nach Segmenten und Produktgruppen orientiert. Das heißt, wir haben nicht mehr so diese klassische funktionale Organisation, sondern wir arbeiten in Teams, die wirklich End-to-End verantwortlich sind, entweder für ein Kundensegment oder eine Produktkategorie, und die sehr intensiv in diesen Phasen auch mit den Kunden gemeinsam entwickeln und arbeiten und testen, und hier auch eine große Verantwortung haben. Und ich glaube, was ganz entscheidend ist, auch für uns als Unternehmen: Wir haben den sogenannten Net Promoter Score, der einfach sehr viel darüber aussagt, wie uns die Kunden sehen und mit welcher Wahrscheinlichkeit sie uns auch weiterempfehlen würden, wirklich als Top-Kennzahl im Unternehmen etabliert. Als eine ganz wichtige Kennzahl, die wir auf verschiedenen Ebenen messen – und jedes Team arbeitet auch wirklich intensiv daran, diese Kennzahl zu verbessern. Es gibt da zum Beispiel den Net Promoter Score für A1 als Marke, das heißt, mit welcher

Wahrscheinlichkeit empfehlen unsere Kunden die Marke A1 weiter, aber auch für unsere Produkte, für unsere Channels, also Serviceline, A1 Shops und so weiter. Und das gibt uns schon sehr viel Orientierung.

Martina Hammer: Ganz aktuell ist ja derzeit etwa auch das Thema grüner Pass, da brauchts ja auch eine Handy-Signatur und A1 hat hier nachjustiert und ein tolles Angebot für die Kunden, oder?

Natascha Kantauer-Gansch: Ja, ganz genau – wir bieten allen Kunden, aber auch nicht A1 Kunden, an, sich für die Handy-Signatur in allen A1 Shops in Österreich zu registrieren. Wir unterstützen die Kunden dabei. Das ist ein ganz toller Service, den wir den Kunden anbieten, und natürlich möchten wir auch Wartezeit reduzieren, das heißt, die Kunden können sich ganz einfach einen Termin buchen über die A1 App und sich dann sofort für die Handy-Signatur in den A1 Shops mit Hilfe unserer Mitarbeiter registrieren. Und das freut uns sehr, dass wir das etabliert haben, weil wir möchten ja auch Österreich digitalisieren.

Martina Hammer: Okay, Natascha, dann sage ich vielen, vielen Dank für die interessanten Infos.

Natascha Kantauer-Gansch: Vielen Dank, Martina, für das Gespräch, danke dir.

Martina Hammer: Mein zweiter Gast heute ist Cordula Cerha. Sie ist Assistant Professor am Institut für Retailing und Data Science an der Wirtschaftsuniversität Wien und Lektorin am Institut für Grafik und Werbung an der Universität für angewandte Kunst. Frau Cerha, wir sprechen heute über Customer Centricity. Auch an Sie zu Beginn die Frage: Wie macht man Kundinnen und

Kunden denn glücklich und wie schaffe ich es, dass sie auch dem Unternehmen treu bleiben, oder wie kann ich sie ans Unternehmen binden?

Cordula Cerha: Glücklich mache ich sie, indem das Gesamtpaket passt, das heißt, nicht nur das Produkt, sondern auch der Preis und die ergänzenden Leistungen, die sich der Kunde erwartet, das muss einfach zusammenpassen. Kundenbindung ist ein bisschen ein schwieriges Konzept, weil man aufpassen muss – nur weil ein Kunde kauft, heißt das noch lange nicht, dass er zufrieden ist. Ich kann Kunden über vertraglich-ökonomische Konzepte an ein Unternehmen binden. Sie kaufen vielleicht manchmal auch mangels Alternativen, aber diese Formen der Bindung, die sind natürlich nicht stabil, da ist der Kunde dann sehr schnell weg, wenn es eine Alternative gibt. Das ist zu unterscheiden von einer echten emotionalen Bindung, also der Kundenloyalität, wo ich wirklich das Gefühl habe, dieses Unternehmen erfüllt meine Bedürfnisse nachhaltig. Und da gibt es eigentlich beliebige Kombinationen. Am schönsten ist es natürlich, wenn Kunden zufrieden und gebunden sind, es gibt aber auch Kunden, die sind zwar gebunden, aber nicht zufrieden, wie ich das gerade beschrieben habe, und dann gibts auch noch Kunden, die machen es einem besonders schwierig. Die sind sehr zufrieden, aber sie sind nicht gebunden, weil sie Abwechslung suchen und mal was Neues ausprobieren wollen.

Martina Hammer: Wie geht denn diese Kundenbindung leichter, online oder stationär, durch persönliche Ansprache im Geschäft?

Cordula Cerha: Ja also, ich würde sagen, das ist eine Philosophie und die kann ich online oder stationär leben. Ganz traditionell hat ja der kleine Händler seine Kunden



gut gekannt, das heißt, der Greißler ums Eck, den es leider gar nicht mehr so gibt, aber der hat ja ganz genau gewusst, mit welchen Wünschen und Bedürfnissen die Kunden kommen. Online ist das auf Massenmärkten natürlich viel schwieriger umzusetzen, da muss dann oft die künstliche Intelligenz her, dann sind es Algorithmen, die vergangenes Kaufverhalten analysieren und auf dieser Basis dann Vorschläge machen. Und, das wissen wir alle, die passen mal besser und mal schlechter. Und es gibt aber natürlich auch im stationären Handel Geschäfte, die das mit der Kundenorientierung sehr, sehr gut und konsequent leben, und andere, wo man das Gefühl hat, da ist noch Luft nach oben.

Martina Hammer: Wenn Sie heute ein Unternehmen gründen würden, ein Start-up, würden Sie dann ausschließlich auf Onlinehandel setzen, oder auch noch auf den stationären Handel, also wirklich ein kleines Geschäft aufmachen?

Cordula Cerha: Das ist eine schwierige Frage. Ich glaube, das ist sehr abhängig von der Branche und vom Produkt – also es fällt mir schwer, hier zu verallgemeinern. Was ich Ihnen aber jedenfalls versichern kann, ist, dass der stationäre Handel nicht tot ist, den wirds weiterhin geben. Und dass er sogar eine aus Sicht der Praxis große Bedeutung hat, zeigt sich auch darin, dass viele Unternehmen, die im Onlinehandel groß geworden sind, jetzt in den stationären Handel eingestiegen sind. Also, es werden in Zukunft Unternehmen sein, die in beiden Welten zu Hause sind und denen es gelingt, diese Kanäle miteinander zu vernetzen und so zu kombinieren, dass für die Konsumentinnen und Konsumenten, die ja digital und analog sich bewegen, möglichst bruchstellenfreie Erlebnisse entstehen.

Martina Hammer: Das fällt vielleicht schon ein bisschen hinein in diesen Bereich Customer Experience. Was zeichnet denn so ein perfektes Kundenerlebnis aus, wie viel Content braucht es da, oder Entertainment, Inspiration?

Cordula Cerha: Da ist zu sagen, je gesättigter die Märkte sind, desto mehr braucht es ein wirkliches Erlebnis. Wenn unsere Grundbedürfnisse befriedigt sind, dann muss da schon noch mehr dazukommen. Und, ja, im Grunde genommen, wenn sich der Konsument verstanden fühlt, wenn er das Gefühl hat, das Unternehmen, das begegnet mir da jetzt auf Augenhöhe, das bietet vielleicht auch Dinge an, die auf meine individuellen Bedürfnisse abgestimmt sind, das sind so Momente, wo der Kunde sich entsprechend abgeholt fühlt.

Martina Hammer: Also schon ein bisschen auf der emotionalen Ebene vielleicht.

Cordula Cerha: Ja, Emotionen spielen eine ganz große Rolle, Erlebnis ist ganz wichtig. Was auch an Bedeutung gewinnt, ist die Authentizität von Marken, dass ich auch weiß, wofür steht das Unternehmen, sind das Werte, mit denen ich mich identifizieren kann. Je weiter die Märkte entwickelt sind, desto wesentlicher werden solche Themen.

Martina Hammer: Und die Kunden schauen mittlerweile auch sehr genau auf solche Sachen, auf die Werte des Unternehmens, bei dem sie einkaufen?

Cordula Cerha: Ja, überall dort, wo sie nicht kaufen müssen, sondern die Wahl haben, und auch viele Anbieter um die Kaufkraft der Konsumenten

konkurrieren, überall dort kann ich natürlich als Zusatznutzen noch vergleichen, wofür Marken eben auch stehen, wofür sie sich einsetzen, wie sie mit Mitarbeitern umgehen. Diese Dinge gewinnen an Bedeutung, weil wir eben schon einen sehr hohen Grad an Sättigung auf unseren Märkten haben.

Martina Hammer: Jetzt gibts auch für Kundinnen und Kunden die Möglichkeit, mit dem Unternehmen Kontakt aufzunehmen, zu reagieren, früher Hotlines, heute kann man vielleicht zusätzlich noch auf Social Media klicken, lässt dort seinen Frust ab, wenn man sich über irgendwas ärgert. Ist das ein Fluch oder ein Segen?

Cordula Cerha: Na ja, es ist beides. Früher, wenn man sich geärgert hat, hatte man die Möglichkeit, einen Beschwerdebrief zu schreiben. Das war mühsam, das war auch nicht wirklich transparent, ich glaube, das haben die wenigsten gemacht. Heutzutage ist das sehr, sehr niederschwellig, mit dreimal Wischen, einmal klicken, sodass ich nicht nur das Unternehmen wissen lassen kann, dass ich unzufrieden bin, sondern auch noch gleich mein gesamtes soziales Umfeld. Und insofern, muss man sagen, ist das für Unternehmen herausfordernd. Andererseits wiederum ergeben sich hier natürlich auch neue Möglichkeiten, mit dem Kunden tatsächlich zu interagieren, die Kunden zu integrieren in die Konzepte, also Customer Integration wäre dann auch ein sehr schönes Schlagwort in dem Zusammenhang. Und online ist es so, dass Kunden ihre Erfahrungen sehr, sehr authentisch teilen. Sich da mitteilen, so wie ihnen das direkt in den Sinn kommt, und über dieses Hineinhorchen in diese Welten der Konsumenten, in die Blogs und Posts und Bewertungen, kann ich natürlich auch wertvolle Information generieren für Forschung und Entwicklung, für den Support, für das Service. Unter dem

Schlagwort Social Listening sind da natürlich gerade soziale Medien auch wertvolle Quellen.

Martina Hammer: Was sind jetzt No-Gos in einer Customer Experience, was darf da nicht passieren? Wie kann man die Kunden vergraulen?

Cordula Cerha: Es gibt ganz viele Möglichkeiten, würde ich sagen, die Kunden zu vergraulen! Also vielleicht sollten wir auch hier ein bisschen differenzieren zwischen Online und Offline. Also wir sehen das ja auch: In Geschäften finden vor allem die emotionalen Einkäufe statt, online eher die Versorgung, und das sind dann auch unterschiedliche Bruchstellen. Im Geschäft ist das Häufigste eigentlich, dass jemand sagt, also, diesen Laden betrete ich nie wieder, wenn es zu Interaktionen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kommt, mit dem Personal, die nicht als angenehm empfunden werden, also unfreundliches Personal, vielleicht auch andere Kunden, über die ich mich ärgern muss im Geschäft, das sind eher so die emotionalen Gründe. Online schauts ein bisschen anders aus, da sind wir alle ein bisschen rationaler, aber auch da kommt es dazu, dass Käufe abgebrochen werden, weil vielleicht der Zahlungskanal, dann das Zahlungsmittel nicht passt. Ich kann nicht mit der Kreditkarte zahlen, obwohl ich das möchte – oder weil vielleicht die Lieferzeit doch zu lange dauert oder plötzlich das Vertrauen in die Seriosität des Händlers verloren geht. Also auch da gibts viele Gründe.

Martina Hammer: Jetzt sprechen wir vielleicht ein heikles Thema an, das auch ganz wichtig ist bei der Customer Centricity, das sind die Daten. Welche braucht es denn, um ein Kundenerlebnis schaffen zu können?

Cordula Cerha: Also, das ist ja eigentlich wieder so back to the roots, das ursprüngliche Konzept, ein Verkäufer und ein Käufer und die stimmen genau ab, was derjenige braucht. So ist es natürlich auf Massenmärkten nicht mehr, und jetzt versucht man, das mit Daten zu kompensieren, dass ich also Daten sammle, die mir die Präferenzen der Kunden zugänglich machen, um dann maßgeschneiderte Angebote zu legen. Und dafür muss ich Daten sammeln, und da kann man natürlich auch vieles falsch machen, also da muss man sehr aufpassen. Es gibt gerade in Europa schon ein höheres Bewusstsein für die Sensibilität von Daten, und ich würde sagen, man muss vor allem beim Nutzen ansetzen, also es muss ganz klar sein, dass diese Daten im Sinne der Kundinnen und Kunden genutzt werden. Das heißt, wenn ich ein Angebot bekomme, das wirklich meine Präferenzen trifft, dann empfinde ich das auch nicht als störend. Andererseits, wenn wir das Gefühl haben, da gibts Händler, bei denen habe ich noch gar nicht gekauft und trotzdem greifen die schon meine ganzen Daten ab, dann werde ich das eher als fast unheimlich und auch als Grenzüberschreitung empfinden.

Martina Hammer: Was macht Sie persönlich als Kundin glücklich?

Cordula Cerha: Ich muss zugeben, ich kaufe sehr gerne ein, und damit ist es relativ einfach, mich glücklich zu machen. Ich habe da stationär so meine Lieblingsläden, in denen ich gerne stöbere, und am meisten freut es mich eigentlich, wenn ich etwas finde, was ich gar nicht gesucht habe und das trotzdem gut gefällt. Und insofern sind das solche Shoppingmomente, die kennt, glaube ich, jeder, wo man zufrieden ist.

Martina Hammer: Das zieht Sie dann auch wieder zurück in das Geschäft.

Cordula Cerha: Das zieht mich auf jeden Fall wieder zurück und das gibts auch online, also das ist jetzt wirklich eine Anekdote: Meine kleine Tochter kam also an einem Homeoffice-, Homeschooling-Tag mit großen Tränen in den Augen und ihrer zerbrochenen Lama-Tasse in mein Arbeitszimmer und ich konnte, ohne viel mit ihr zu sprechen, nur über meinen Bildschirm, weil ich gerade gearbeitet habe, mit dreimal Klicken ihr eine Auswahl von, glaube ich, 20 Lama-Tassen bieten, und das Problem war in drei Minuten gelöst. Und da hab ich dann schon drüber nachgedacht, wie lange ich stationär von Geschäft zu Geschäft gelaufen wäre, um das zu finden. Aber ich glaube eben, solche Shoppingmomente, die gibts online und in den Geschäften.

Martina Hammer: Gut, vielen Dank für das Gespräch, Frau Cerha. Danke schön!

Cordula Cerha: Ich danke!

Martina Hammer: Eine Beziehung zu den Kundinnen und Kunden aufbauen, die individuelle Ansprache digital oder auch ganz persönlich im Shop. Wünsche und Anliegen ernst nehmen und auch mal mit einem A1 Guru kommunizieren, all das macht also eine gute Customer Centricity, eine Customer Journey aus. Kundinnen und Kunden sollen sich einfach wohl und gut aufgehoben fühlen, dazu haben wir heute jede Menge gute Infos gehört. Schön, dass ihr wieder dabei wart. Ich sage danke fürs Zuhören und bis zum nächsten Mal.