

Stakeholder EXperience Management (SXM)

Mai 2020, Holger Koppenbrink

Erfolg ist immer auch eine Frage der Verbindung zwischen Menschen. Verlässlichkeit und Vertrauen bilden die Basis für dauerhafte Beziehungen. Auch Unternehmen und Marken sind Subjekte, die von Beziehungen leben. Doch wie entsteht Vertrauen? Wie werden aus Geschäftspartnern überzeugte, vielleicht sogar leidenschaftliche Botschafter für Marken und Organisationen? Offenbar spielen Erfahrungen und deren subjektive, nicht selten emotionale, Bewertung eine entscheidende Rolle. Um positiv bewertete Erfahrungen auszulösen, bedarf es einer tiefen Kenntnis der Erwartungen, die an ein Erlebnis gestellt werden. Jeder Kontakt, jede Reaktion, jedes erfüllte oder eben nicht erfüllte Versprechen zahlen dabei auf die Erfahrung und damit auf die Bewertung ein. Und Erfahrungen prägen das Bild, welches wir von jemandem oder etwas haben. Erfahrungen bleiben in Erinnerung – und manchmal verändert die Erinnerung auch das tatsächlich Erfahrene, negativ wie positiv.

Da subjektiv interpretierte und bewertete Erfahrungen offenbar einen bedeutenden Einfluss auf den Erfolg von Unternehmen und Marken haben, bietet sich eine systematische, konsequente Planung, Steuerung und Kontrolle hierfür an. Ein Verfahren, das man mit der „Steuerung der Gesamtheit an Erfahrungen aller Anspruchspersonen an jeglichen Kontaktpunkten“ zusammenfassen kann, stellen wir hier in 7 Punkten kurz vor.



1. Stakeholder (er-)kennen

Die Frage, wer eigentlich wann ein Stakeholder ist, steht am Anfang einer Reihe von Punkten der aktiven Erfahrungssteuerung. Allgemein gefasst könnte man sagen, jede Person, die eine Berührung mit dem Unternehmen oder der Marke hat, ist zumindest in diesem Moment ein Stakeholder. Jede Person, die eine Erfahrung mit dem Unternehmen oder der Marke macht, hat das Potenzial positiv oder negativ auf die Entwicklung Einfluss zu nehmen. Natürlich sind Umfang und Ausmaß dieses Einflusses unterschiedlich. Daher haben sich so genannte Anspruchsgruppen herausgebildet, die jeweils eine Art Homogenität in Art und Umfang ihrer Erwartungen aufweisen. Als Beispiele seien hier genannt: Anteilseigner, Investoren, Mitarbeitende, Kunden, Lieferanten, Partner, die Öffentlichkeit, Lobbys, staatliche Institutionen etc. Jede dieser und weiterer Gruppen haben ihre individuellen Anforderungen, Bedürfnisse und Erwartungen. Darüber hinaus sind Anspruchsgruppen häufig von ähnlichen Präferenzen, beispielsweise im Hinblick auf bevorzugte Kommunikationswege oder -kanäle, geprägt. Je mehr eine Organisation über ihre Stakeholder weiß und je besser sie deren Besonderheiten kennt, desto wahrscheinlicher ist es, dass sie die Erwartungen der Anspruchspersonen treffend erkennt und versteht.

2. Wirkliche Erwartungen verstehen

Neben dem Wissen um Anspruchsgruppen, -personen und ihre individuellen Besonderheiten ist es von immenser Bedeutung, deren *wirkliche* Erwartungen zu verstehen. Jeder von uns weiß: Es wird nicht alles gesagt oder sonst wie explizit geäußert, was tatsächlich vorausgesetzt und damit erwartet wird. Es gilt also, einen Blick hinter die Kulissen zu werfen. Das gelingt am besten, indem man in direkten Kontakt mit der jeweiligen Anspruchsperson bzw. -gruppe kommt und gezielte Fragen stellen kann. Auch aufmerksames Beobachten und aktives Zuhören helfen dabei, mehr über die wirklichen Motive, Ansichten, Vorstellungen und impliziten Erwartungen zu lernen. Warum ist das so wichtig? Weil man nur Erwartungen erfüllen kann, die man kennt und zutreffend interpretiert.

3. Kontaktpunkte aufbauen und pflegen

Touchpoints sind Punkte, an denen es zu einer Kommunikation zwischen Anspruchsperson und Unternehmen bzw. Marke kommt. Diese Punkte können zufällig entstehen, werden in der Regel aber zielgerichtet aufgebaut und laufend gepflegt. Neben dem reinen Betreiben dieser Kontaktstellen ist die Verfolgung und Auswertung der dort stattfindenden Kontakte bedeutsam für den Kommunikationserfolg. Mehr und mehr werden Kommunikationsprozesse und Touchpoints mit Kennzahlen unterlegt, die auch quantitativ Aufschluss über den Kommunikationswert, z.B. in Form von Häufigkeit, Intensität und Dauer, geben sollen. Diese Key Performance (KPI) oder Key Impact Indicators (KII) sind Instrumente des Marketing Controllings, deren Ergebnisse idealerweise Eingang in das Unternehmenscontrolling finden. Um aus den erhobenen Daten treffende Rückschlüsse ziehen zu können, sind sowohl Touchpoints als auch zugehörige Kennzahlen ereignisgesteuert an die sich ändernden Rahmenbedingungen anzupassen. Hierzu gehört auch die Pflege der technischen Infrastruktur wie beispielsweise Hard- und Softwareanpassungen bei interaktiven Touchpoints.

Insbesondere das digitale Marketing gibt uns sehr wirksame und gut zu steuernde Instrumente an die Hand. Aber auch andere Kanäle sind je nach Einzelfall gut geeignet, die Kommunikation mit den Stakeholdern zielgerichtet zu führen. Dabei sollte stets der Mehrwert für die Anspruchsperson im Mittelpunkt stehen. Grundsätzlich dürfen wir annehmen, dass ein wahrgenommener Nutzen für die Stakeholder letztlich zu einem Mehrwert für das Unternehmen oder die Marke werden kann.

4. Interaktionen aufmerksam begleiten

Jede einzelne Interaktion zwischen Stakeholder und Unternehmen/Marke kann messbaren Einfluss auf den Erfolg haben. Auch in dieser Hinsicht ist es ratsam, allen aktiven und passiven Kommunikationsprozessen zu jeder Zeit die angemessene Beachtung zu schenken. Unterstützt wird dieses laufende Kommunikationsmonitoring durch Methoden und Verfahren, die im Standard und individualisiert am Markt erhältlich sind. Dennoch zeigen sich die Implementierung in die Organisation und die Anpassung der Tools an spezifische Bedarfe der nachfolgenden Steuerung oft als größere Herausforderung. Je nach Ausbaustufe des Marketings und Controllings helfen hierbei Know-how und praxiserprobte Instrumente der marktorientierten Unternehmensführung wie beispielsweise ICI/net von KOPPENBRINK. Auch vorhandene Bordmittel, wie gut funktionierende CRM-Systeme, Controllinginstrumente, Sales-Force-Automation (SFA) Systeme etc. können u.U. als Basis dienen, entsprechend ausgebaut und angepasst werden.

Je engmaschiger Kommunikation und Interaktion begleitet werden und je besser man seine Stakeholder kennt, desto treffsicherer können die Ergebnisse interpretiert und konkrete Maßnahmen zur Erfüllung der Stakeholder-Erwartungen umgesetzt werden. Dies wiederum trägt zur Zufriedenheit und einer positiven subjektiven Beurteilung des Unternehmens/der Marke durch den Stakeholder bei.

5. Reaktionen aufnehmen und interpretieren

Die effektive Begleitung der Kommunikation sowie die angemessene Interaktion mit den Stakeholdern führen zu Erkenntnissen über Meinungen, Einschätzungen und Wertschätzungen der Stakeholder in Bezug auf das Unternehmen/die Marke. Da es nicht nur die offensichtlichen Willenserklärungen und Bekundungen sind, die das Gesamtgefüge der Erwartungen ausmachen, liegt eine ebenso wichtige wie schwierige Aufgabe darin, die impliziten Haltungen der Stakeholder richtig zu lesen. Generell gilt, je näher die Reaktion des Unternehmens/der Marke an den tatsächlichen Erwartungen liegt, desto größer ist der Erfüllungsgrad. Zufriedenheit gilt dann als gegeben, wenn subjektive Erwartung und subjektiv bewertete Leistung im Einklang sind. Schwierig für die Markenverantwortlichen ist es, mit der Subjektivität in der Beurteilung durch die Stakeholder umzugehen. Hierbei helfen Wissen um die Persönlichkeit und Präferenzen der Stakeholder ebenso wie Empathie und Erfahrungen aus vergangenen Interaktionen. Um im Zeitverlauf ein immer genaueres Bild zu erhalten, bieten sich Methoden und Verfahren der Aufzeichnung, Verknüpfung und Interpretation relevanter Daten an. Instrumente der Business Intelligence (BI) sowie der künstlichen Intelligenz (KI/AI) stehen in verschiedenen Reifegraden u.a. dafür zur Verfügung. Dabei sind selbstverständlich alle Regeln des Datenschutzes und der Persönlichkeitsrechte sowie alle Gesetze und Verordnungen vollumfänglich einzuhalten.

6. Erwartungen (über-)erfüllen

Erfolgreiches Stakeholder Experience Management (SXM) vollzieht sich in der Regel in drei Phasen. Im ersten Schritt werden Erwartungen des Stakeholders erkannt, interpretiert und vollumfänglich erfüllt. Dadurch stellt sich – sofern alle Parameter richtig eingeschätzt sind – Zufriedenheit bei dem Stakeholder ein, wie es grob im Punkt 5 beschrieben ist. Mehrfach erfüllte Erwartungen führen bei den Anspruchspersonen zu Vertrauen. Diese wiederholbare Verlässlichkeit gibt Sicherheit und entwickelt sich im Idealfall zu belastbarer Loyalität. Soweit so gut. Ein Unternehmen bzw. eine Marke kann aber durchaus ein veritables Interesse daran haben, aktiv weiterempfohlen zu werden, oder Referenzen von Stakeholdern zu erhalten, die in bestimmten Märkten besondere Wertschätzung erfahren. Derartig überzeugte Menschen agieren dann als Botschafter der Marke. Sie teilen ihre positiven Einschätzungen und Erfahrungen mit anderen, ohne dass dies im Einzelfall marketingseitig durch das Unternehmen initiiert werden müsste. Doch wie wird aus einem loyalen Stakeholder ein Botschafter? Darauf gibt es keine allgemeingültige Antwort. Ein Grund dafür könnte in der subjektiven Motivation des Einzelnen liegen. Feststellen lässt sich aber, dass übererfüllte Erwartungen eher zu Begeisterung führen und damit ein Schritt in Richtung Botschafter („Marken-Fan“) getan ist. Dennoch gilt auch hier: Der Status ist fragil. Auch ein einmal gewonnener Botschafter muss immer wieder von „seiner“ Marke überzeugt und begeistert werden.

Für Markenverantwortliche bedeutet das: bei jedem Kontakt, gleich ob aktiv oder passiv, über welchen Touchpoint auch immer, stets die expliziten und impliziten Erwartungen der Stakeholder (er-)kennen und dort, wo es angemessen erscheint, übererfüllen. Im Sinne der Effizienz sollte dies jedoch mit Augenmaß erfolgen. Nicht jede Erwartung von jedem Stakeholder muss übererfüllt werden.

7. Beziehungen pflegen und ausbauen

„Erfolg ist immer auch eine Frage der Verbindung zwischen Menschen“ heißt es im einleitenden Absatz. Hin und wieder habe ich den Eindruck, nichts sei komplizierter als eben jene, immer einzigartige Beziehung, die sich manchmal als zerbrechlich, anfällig und kurzlebig erweist. Und dennoch: Menschen treffen Entscheidungen, die für sie in diesem Moment die richtigen zu sein scheinen. Sie wählen die Personen, mit denen sie interagieren und sich umgeben wollen. Unser Erfolg im Umgang mit anderen prägt unser Leben. Die Zukunft von Unternehmen und Marken hängen auch von diesen Beziehungen ab. Der Eindruck von Kurzlebigkeit an sich täuscht. Wie lang eine Verbindung hält, wie tief sie ist, welche Bedeutung sie hat, können wir zumindest in Teilen durch unser Verhalten mit beeinflussen. Da unser Verhalten stark durch unsere Werte, unsere Einstellung und unser subjektives Beurteilen geprägt ist, sollten wir uns bewusst machen, welche Auswirkungen dies auf bestehende und neue Verbindungen hat.

Beziehungen brauchen Pflege. Wie im Freundeskreis, müssen auch die Verbindungen zu Stakeholdern aktiv geführt werden. Angemessene Information, Kommunikation, Leistung, ehrliches Feedback und aufrichtige Wertschätzung sind wirksame Mittel, mit denen wir unsere Anspruchspersonen von uns überzeugen und für das Unternehmen/die Marke begeistern können – immer wieder!

<https://www.koppenbrink.de/themen/vertrauen-gestalten/>

Hinweis: Wenn in diesem Dokument genderspezifische Formulierungen verwendet werden, dienen diese nur der besseren Lesbarkeit des Textes. Es sind stets alle Genderformen gemeint und angesprochen.