CASE STUDY

accelerom

Wie die SBB die Customer Journey erfolgreich aufgleisen

Die Schweizerischen Bundesbahnen

SBB CFF FFS

Die Schweizerischen Bundesbahnen nutzen die Erfolgspotenziale der Digitalisierung systematisch. Zentraler Baustein dazu ist ein ganzheitliches Touchpoint-Management.

«Wie sieht die Customer Journey einer konkreten Zielgruppe aus?», «Mit welchem Massnahmen-Mix kann die Customer Journey einer Zielgruppe effektiv und effizient abgedeckt werden?» oder «Auf welche Touchpoints soll wie viel Budget alloziert werden?»; Fragen wie diese sind für die Marktbearbeitung eines Unternehmens von hoher Bedeutung. Oft gestaltet es sich jedoch schwierig, präzise Antworten auf solche Fragen zu finden.

Die meisten Unternehmen befinden sich heute in einem Transformationsprozess hin zu einem zunehmend digitalisierten Geschäftsmodell. Alles soll schneller, effizienter und einfacher werden. Trotz diesen Optimierungsmassnahmen dürfen die Wünsche und Präferenzen der Kunden nicht ausgeblendet werden. Schliesslich geht es nicht nur um ein bisschen mehr oder weniger Wettbewerbsfähigkeit, sondern um den existenziellen Fortbestand eines Unternehmens.

Mobilität im Wandel

Neue Angebote, neue Züge, Erweiterungen des Streckennetzes und dichtere Fahrpläne sind die Antwort auf die steigende Mobilitätsnachfrage. Doch die Nutzung der öffentlichen Verkehrsmittel ist zwischen Berufs- und Freizeitverkehr ungleichmässig verteilt. Während mehr als die Hälfte der Schweizerinnen und Schweizer mit dem ÖV zur Arbeit fährt, bevorzugen viele Reisende für einen Ausflug am Wochenende das Auto. Aus diesem Grund fördern die Schweizerischen Bundesbahnen (SBB) gezielt Freizeitreisen mit der Bahn in der Schweiz.

Seit über zehn Jahren gehört die SBB zu den Pionieren eines systematischen Customer-Touchpoint-Managements. Auch in puncto Kundensegmentierung ist die SBB äusserst fortschrittlich. So kann basierend auf diversen Parametern eine Mehrheit der Kunden einem konkreten Kundensegment zugeordnet werden.

«Unseren Kunden zur richtigen Zeit relevanten Inhalt über die bestgeeigneten Kanäle respektive Touchpoints zu liefern, ist eine der zentralen Herausforderungen in unserer Marktbearbeitung. Die Erkenntnisse aus unserem Touchpoint-Management helfen uns, den Kundenfokus faktenbasiert zu stärken, die Effizienz zu erhöhen und einen grossen Schritt von der Komplexität zur Einfachheit zu machen.»

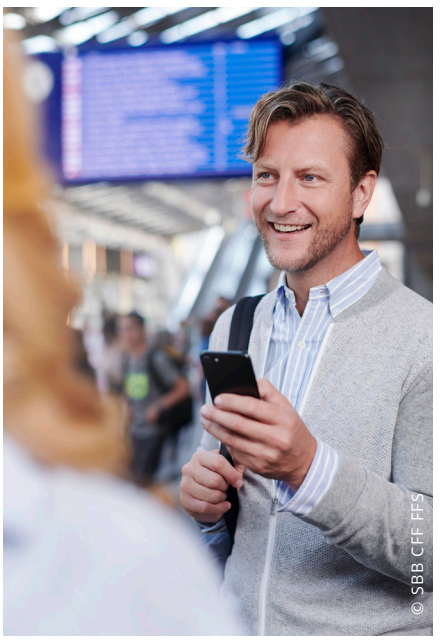
Reto Meissner, Leiter Marketing-Kommunikation, SBB Personenverkehr

Die komplexe Welt der SBB

Jedes Unternehmen ist einzigartig; so auch die SBB. Dennoch lässt sich das folgende skizzierte Vorgehen leicht auf Unternehmen jeder Grösse und Branche übertragen.
In einem ersten Schritt soll auf einige SBB-Eigenheiten eingegangen werden:

BETRIEBLICHE KOMPLEXITÄT

Täglich transportiert die SBB 1.26 Millionen Menschen - was in etwa 15% der Schweizer Bevölkerung entspricht. Grosse Zahlen sind es auch in der Marktbearbeitung: Rund 300 Massnahmen werden im Personenverkehr pro Jahr geplant und umgesetzt. Die Marktbearbeitung der SBB weist somit einen beträchtlichen Grad an betrieblicher Komplexität auf.



CUSTOMER JOURNEY

Der Reise- und Tourismusmarkt gehört bei der Digitalisierung zu den Vorreitern. Schon vor Jahren krempelten disruptive Innovationen und neue Mitbewerber den Markt um. Im Weiteren ist die SBB Website eine der meistbesuchten und SBB Mobile eine der meistverbreiteten Apps im Land. Neben dem stark frequentierten Fahrplan finden Reisende dort eine breite Angebotspalette rund um die Themen Reisen und Freizeit. Doch der Reise- und Tourismusmarkt ist nicht ausschliesslich digital. Die Customer Journeys können sich je nach Zielgruppe oder Thema stark voneinander unterscheiden, was die Komplexitplexität wesentlich erhöht.

ZIELGRUPPEN

Jeder Reisende hat seine ganz persönlichen Bedürfnisse nach Komfort, fairen Preisen, Erholung und Erlebnissen. Um ihren Kunden ein optimales Gesamterlebnis zu vermitteln, orientiert sich die SBB an unterschiedlichen Kundensegmenten.

Die Arbeitsschritte zur erfolgreichen Marktbearbeitung

Der Erarbeitungsprozess lässt sich in zwei zentrale Arbeitsschritte unterteilen, welche in der nachfolgenden Abbildung kurz beschrieben werden:

SCHRITT 1

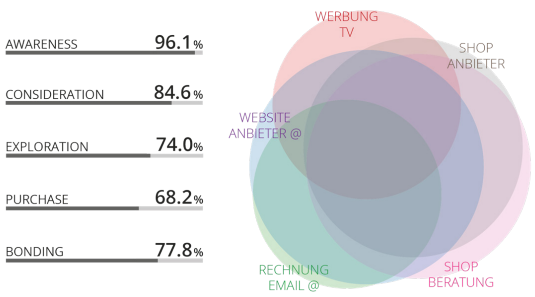
Alle möglichen Touchpoints aus Kundensicht

Touchpoints durch Kunden und Nicht-Kunden bewertet

Unterschiedliche digitale und analoge Touchpoints aus den Kategorien Owned, Paid und Earned werden jeweils für verschiedene Zielgruppen mittels quantitativer und qualitativer Kennzahlen bewertet. In der Customer Journey wird die Leistungsfähigkeit der untersuchten Touchpoints je nach Phase ersichtlich.

SCHRITT 2

Unternehmensspezifische Umsetzungs-Mixes



Touchpoint-Mixes für Teilstrategien und Kampagnen ermittelt

Mit welcher Touchpoint-Kombination lässt sich ein definiertes Ziel am besten erreichen? Der Optimierungsalgorithmus berechnet den optimalen Massnahmen-Mix für die Abdeckung der Customer Journey. Dieser Teilstrategien sind ausgerichtet auf Zielgruppen in Marketing und Vertrieb. Die Algorithmuslösungen werden im Venn-Diagramm abgebildet und sind überprüfbar.

Optimierungsalgorithmen berechnen die besten Umsetzungs-Mixes

Unter dem Gesichtspunkt einer möglichst effektiven und effizienten Ausgestaltung des Touchpoint-Managements hinterfragt das interdisziplinäre Marketing-Führungsteam im Personenverkehr der SBB systematisch Strategien und Kampagnen. Nachvollziehbarerweise reicht eine erfahrungsbasierte Beurteilung bei dieser Komplexität nicht aus. Eine valide Faktenbasis ist eine Grundvoraussetzung. Diese faktenbasierte Bewertungsgrundlage setzt sich aus den folgenden Punkten zusammen:

Aussenperspektive

Eine echte «Outside-in-Perspektive» einnehmen. Dies ermöglicht eine Kundenzentrierung über die Denkhaltung hinaus, und die Marktbearbeitungsmassnahmen für Vertrieb und Kommunikation können ausdifferenziert werden.

Ganzheitlichkeit

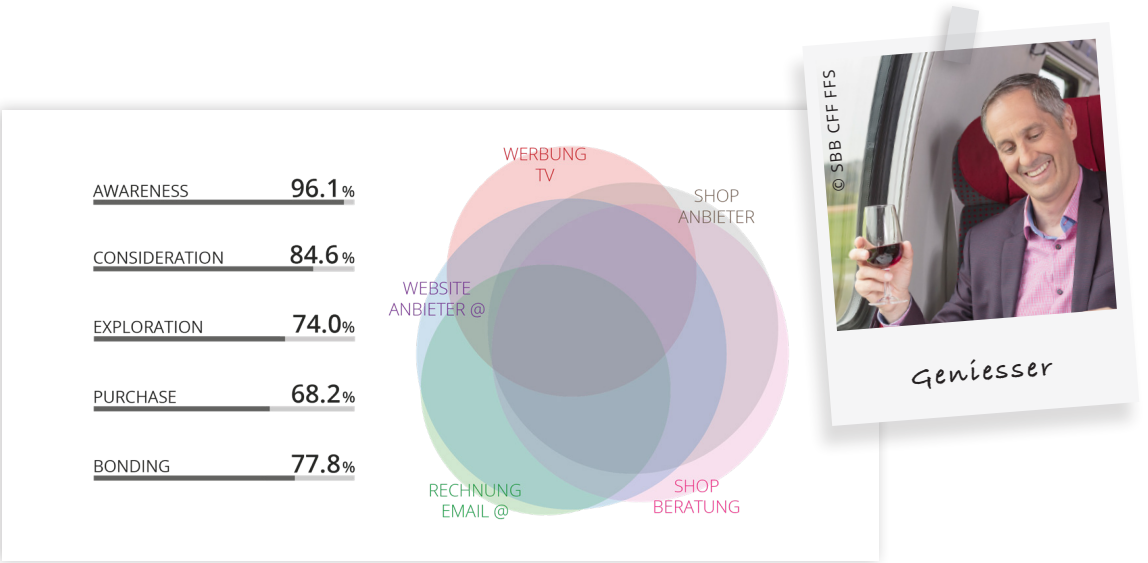
Die Customer Journey verläuft nicht geradlinig und in der Regel auch nicht ausschliesslich digital oder analog. Ein ganzheitlicher Blick auf den Kunden und seine Touchpoints hilft dabei, sich nicht in Silos zu verlieren. Eine Reduktion auf Werbung hätte zur Folge, dass viele relevante Touchpoints, wie z.B. Betreuung durch Mitarbeitende der SBB oder Informationstafeln, nicht berücksichtigt würden.

Messbarkeit

Das allseits bekannte Bonmot von Peter Drucker «If you can't measure it, you can't manage it, you can't improve it» unterstreicht die Wichtigkeit von datengestützter Analyse und Planung. Erst durch die ganzheitliche Messbarkeit der Kampagnenwirkungen wird die Erfolgsteuerung in der Omnichannel-Welt überhaupt möglich.

Vernetzung

Wir bewegen uns in einer hochvernetzten Welt. Erstaunlicherweise beurteilen viele Unternehmen die Wirkung von Massnahmen nach wie vor ausschliesslich isoliert und unsystematisch. Die fehlenden Beurteilungskriterien machen Strategien und Kampagnen zu einem Patchwork an Einzelmassnahmen. Eine zielführende Erfolgssteuerung gestaltet sich schwierig. Was es also braucht, ist eine überschaubare Darstellung der wichtigsten Touchpoints pro Zielgruppe und Phase in der Customer Journey. Mithilfe eines Optimierungsalgorithmus' – wie dem 360°TOUCHPOINT-Algorithmus - kann die Komplexitätsreduktion automatisiert werden. Auf diese Weise kann man effizient herausfinden, welche Massnahmen die höchste Wirkung bei einer spezifischen Käufergruppe erreichen.



FIKTIVE DATEN

Zur Veranschaulichung wurde eine konkrete Fragestellung gewählt, welche für die Marktbearbeitung zu beantworten ist: «Wie steigern wir den Durchschnittsverkauf bei der Zielgruppe „Geniesser"?»

Basierend auf Marktforschungsdaten berechnet der 360°TOUCHPOINT-Algorithmus die beste Umsetzungslösung: Die Abbildung zeigt, mit welcher Touchpoint-Kombination die Customer Journey der Zielgruppe «Geniesser» optimal abgedeckt werden kann. Dank der empirischen Touchpoint-Methode können konkrete Fragen nun präzise beantwortet werden. Strategien und Kampagnen werden nicht nur messbar, sondern vor allem auch vergleichbar.

«Digitalisierung, Automatisierung und Individualisierung sind für uns in der Marktbearbeitung Alltagsarbeiten. Um Technikvorteile in Markterfolg übersetzen zu können, müssen alle Mitarbeitenden ein vertieftes und einheitliches Kundenverständnis besitzen. Nur so gelingt es, unsere Kunden mit relevanten Angeboten gezielt anzusprechen und zu begeistern.»

Markus Kalt, Projektleiter Marketing, SBB Personenverkehr

Interner Wissenstransfer als Erfolgsfaktor

Kundenorientierung (Customer Centricity) ist, so liest es sich sehr leicht, die Ausrichtung eines Unternehmens an die Bedürfnisse des Kunden. Damit Kundenorientierung keine leere Worthülse bleibt, müssen jetzt die Erkenntnisse aus den gewonnenen Daten bei den Mitarbeitenden im Marketing verankert werden.

Eine breite Verankerung von neuen, validierten Erkenntnissen in einer Organisation ist der beste Garant für Unternehmenserfolg. Damit die rund 120 Mitarbeitenden einen direkten Nutzen für ihre Arbeit ziehen können, wurden im Rahmen von Trainings die gewonnenen Erkenntnisse sowie konkrete Umsetzungsstrategien vorgestellt.

Komplexitätsmanagement in Unternehmen gelingt nur, wenn Einfachheit als Erfolgsschlüssel eingesetzt wird. Die Erkenntnisse über die wichtigsten digitalen und analogen Touchpoints ermöglichen den SBB, den Kunden das Reisen zu erleichtern, die Kundenzufriedenheit zu steigern und damit die Kunden für weitere Reisen zu gewinnen. Dank der algorithmusbasierten Lösung kann die SBB nun noch besser für jedes Kundensegment den richtigen Inhalt am richtigen Ort kommunizieren. Streuverluste lassen sich so minimieren, und die Effizienz in der Marktbearbeitung kann weiter gesteigert werden.

Ergebnisse

Die vier zentralen Punkte der Erfolgsbeurteilung durch ein ganzheitliches Touchpoint-Management:

- ☑ *Wirkungstransparenz sämtlicher Massnahmen hergestellt*
- ☑ *Gegenseitige Abstimmung (Alignment) in der Kundenzentrierung im Unternehmen etabliert*
- ☑ *Erfolgssteuerung im Omnichannel-Kontext ermöglicht*
- ☑ *Komplexität bei den Marktbearbeitungsmassnahmen reduziert*

AUTOREN
Christoph Spengler Managing Director
Catherine Ammann Analyst and Consultant
Pascal Scheiwiller Analyst and Consultant

accelerom

Accelerom AG

Wir sind ein international tätiges Beratungs- und Forschungsunternehmen und unterstützen Kunden im B2C- und B2B-Geschäft in ihrer Omnichannel-Marktbearbeitung erfolgreicher zu werden.

Unsere Auftraggeber begleiten wir von der Analyse über die Entscheidungsfindung bis hin zur Umsetzung von Strategien und Kampagnen. Unsere Lösungen sind immer ganzheitlich, immer messbar und immer fokussiert auf Wirkung und Wirtschaftlichkeit.

Praxisbewährt

Unsere Methoden und Instrumente für die Erfolgssteuerung der Marktbearbeitung haben sich seit über zehn Jahren in mehr als 50 Ländern bewährt.

Qualifiziert innovativ

Unsere einzigartigen, algorithmusbasierten Analysemodule wurden im Rahmen von Forschungsinitiativen (Innosuisse) mit Partnern aus der Wissenschaft weiterentwickelt.

Wissenschaftlich validiert

Unsere 360°TOUCHPOINT®-Methodik wurde durch das IKMZ der Universität Zürich wissenschaftlich validiert.

© Shutterstock

Accelerom AG
Technoparkstrasse 1, CH-8005 Zürich

Phone +41 43 205 29 18

accelerom.com