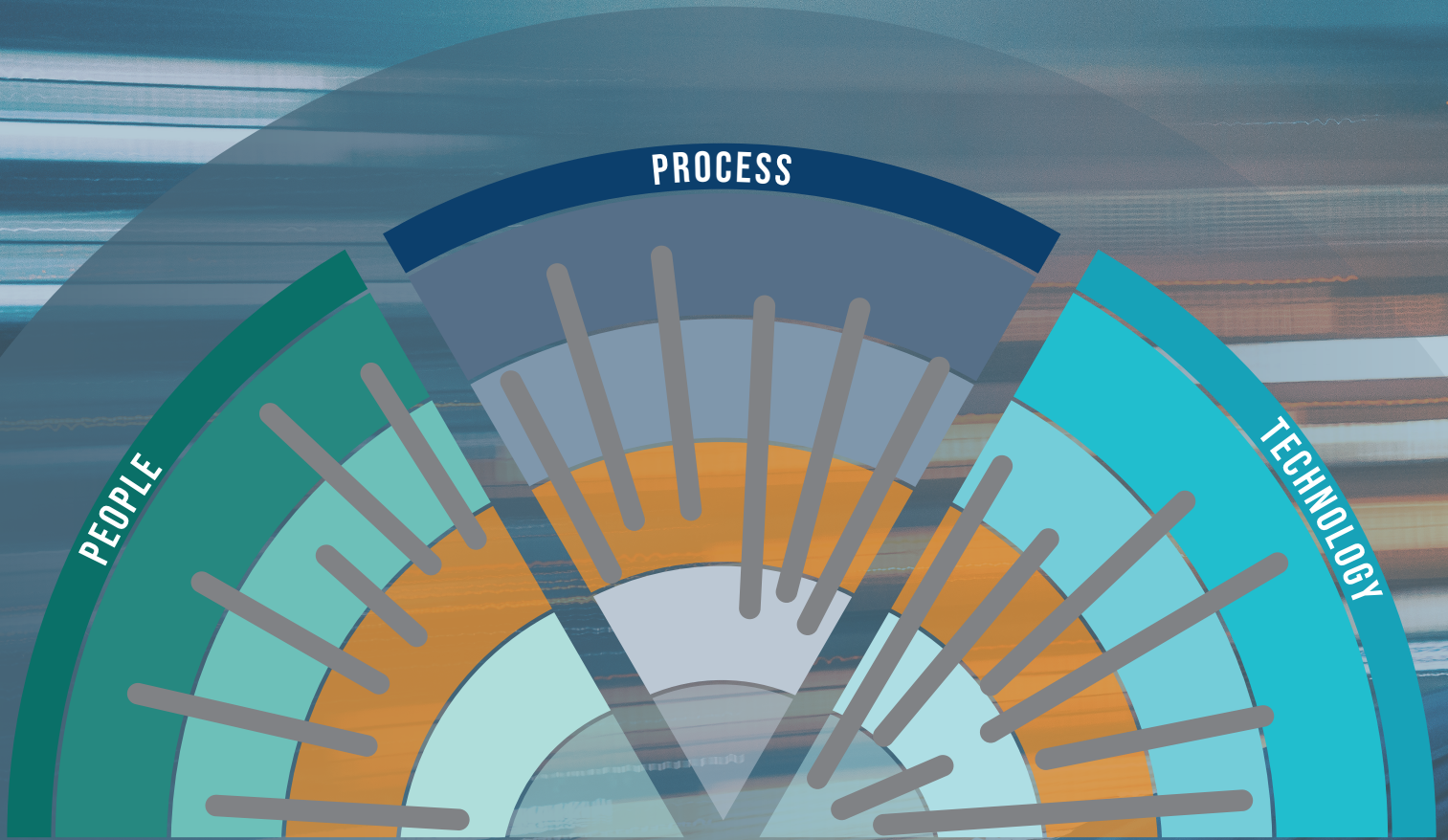


# CEX TRENDRADAR

## Jahresreport 2022



PLATIN PARTNER



GOLD PARTNER



VON NILS HAFNER  
& HARALD HENN

# INHALT

- 3 VORWORT**
- 9 TRENDRADAR -  
DIE CEX TRENDS IM EINZELNEN**
  - 9 PEOPLE
  - 23 PROCESS
  - 36 TECHNOLOGY
- 53 LEUCHTTURM-PROJEKTE**
  - 55 SMART
  - 57 SIGNAL IDUNA
  - 59 HERMES
- 61 PARTNER-VORSTELLUNG**
  - 63 BSI
  - 64 SAP CUSTOMER EXPERIENCE
  - 65 VIER GMBH
- 66 AUTOREN-VORSTELLUNG**
- 67 QUELLENANGABEN**

# CEX TRENDRADAR 2022

In diesem Jahr hat sich unser CEX Trendradar mächtig weiterentwickelt.

Wir möchten Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, in diesem „Editorial“ kurz aufzeigen, was sich getan hat und was aus unserer Sicht die Highlights dieses Reports sind.

---

Nach der Premiere zu Beginn 2020 und der Weiterentwicklung mit dem CEX Trendradar 2021, die beide jeweils mehr als 40.000 Leser erreicht haben, haben wir im Laufe des vergangenen Jahres wieder viele Anregungen erhalten, mit Kollegen an Universitäten, Mitstreitern, Kunden und Analysten diskutiert, Studien und Fachartikel herangezogen und eine Prognose für 2022 und die kommenden Jahre erstellt.

Neu in diesem Jahr und auch für die kommenden Jahre ist die Business-Partnerschaft mit führenden Anbietern, durch die wir zum einen noch näher an die Technologiethemen gerückt sind, zum anderen aber auch einen tiefen Einblick in Leuchtturm-Projekte erhalten haben. Eine Beschreibung der Leuchtturm-Projekte finden Sie in einem separaten Kapitel. Unsere CEX Trendradar Platinpartner SAP und BSI sowie der Goldpartner VIER werden in diesem Berichtsband mit ihrem Customer-Experience-Lösungsangebot vorgestellt.

## Was uns 2021 aufgefallen ist und welche massgeblichen Trends sich für 2022 abzeichnen

Nach der Schockstarre durch die Coronapandemie, die sich vor allem durch Stagnation in den Kategorien People und Process ausgewirkt hatte, gewinnt CX in 2021 deutlich an Fahrt. Und das in allen Kategorien und über die gesamte Breite der Trendthemen hinweg. Auffallend ist, dass die notwendige Vernetzung der Themen ins Bewusstsein rückt. In

2021 sind es nicht länger ausschliesslich die Technologiethemen, die für Dynamik im CX sorgen. Unsere „Sorgenkinder“ Strategie und Innovation aus 2021 sind wieder in Bewegung zu einem höheren Reifegrad, wenn auch eher mit langsamen Tempo. Noch sind es eher vereinzelte Beispiele, die hervorstechen.

Dennoch ist der Druck auf die „CX-Entwicklung“ durch die Digitalisierung und die geänderten Erwartungen der Kunden an Produkte, Dienstleistungen und Dialoge gewachsen. Manche Entwicklungen hatten wir ursprünglich optimistischer und mit mehr „Drive“ eingeschätzt. Andererseits haben vor allem technologisch getriebene Themen noch einmal deutlich mehr an Dynamik gewonnen als wir gedacht hatten.

### 1. People: Aufbruch, wenn auch in kleinen Schritten

CX ist im Management angekommen, was man allein daran sieht, dass CX Verantwortliche vermehrt die Frage beantworten müssen, ob und wie sich Customer Experience für das Unternehmen rechnet. Noch ist die Vernetzung mit der Unternehmensstrategie nicht flächendeckend vollzogen, doch die Frage nach der Wirtschaftlichkeit bedeutet, dass sich eine Kernerkenntnis durchgesetzt hat: Es ist wichtig, zum Thema CX einen Plan zu entwickeln, der einen Beitrag zum Unternehmensergebnis liefert. Damit wird die Bedeutung der **CX Strategie** zunehmend erkannt. Customer Experience ist nicht länger eine Trend- und Modeerscheinung im Marketing, sondern der betriebswirtschaftliche Hebel zu mehr Erfolg im Wettbewerb. Die bislang häufig anzutreffenden taktischen, operativen Initiativen, die selten in der Organisation verankert waren, weichen vernetzten und abgestimmten Konzepten und Massnahmen. Dies verlangsamt im ersten Schritt die Umsetzung, sorgt aber in der Zukunft für höhere Akzeptanz in allen Unternehmensbereichen. Diese Entwicklung wird sich unserer Analyse nach in 2022 beschleunigen.

**CX-Innovations-Management:** Die ersten zarten Pflanzen keimen auf. Die Corona Pandemie hat in einigen Märkten etablierte Vertriebs- und Customer Service Kommunikations-Wege blockiert. Innovative Methoden und Verfahren für den Kundendialog entstehen. Es ist zwar noch kein Feuerwerk der Neuerungen zu erkennen, aber die ersten Gehversuche der Unternehmen machen Mut. Neue Geschäftsmodelle und Konzepte wie CrowdCX, sowie digitale und kundenzentrierte Ökosysteme werden in den Unternehmen diskutiert und sind auf dem Sprung, es als eigenständige Trends auf unseren Radar zu schaffen.

**CX Governance** hat sich als notwendige Koordinations-Idee durchgesetzt und im Hinblick auf wichtige Entscheidungen im Unternehmen in Anfängen etabliert. Es ist nicht gerade das Thema, um das sich die Verantwortlichen reissen, da der Kunde als wichtiger Stakeholder mehr Einfluss auf die unternehmerische Entscheidungsfindung erhält. Dennoch herrscht in den von uns betrachteten grösseren Unternehmen die Einsicht vor, dass die Koordination zur Etablierung der Bedeutung von Customer Experience Management als gesamtunternehmerischer Aufgabe stark beiträgt.

**Employee Experience** tritt 2022 kräftig aus dem Schattendasein. Die angesprochene Vernetzung von Daten, Systemen und Prozessen gelingt nur, wenn Mitarbeiter abteilungsübergreifend und interdisziplinär zusammenarbeiten. Unsere Leuchtturmprojekte zeigen einen sehr klar erkennbaren Erfolgsbeitrag einer guten Mitarbeiterorientierung und der damit verbundenen Gestaltung von Arbeitsplätzen und Werkzeugen.

## **2. Process: Customer Journey Management ist jetzt ein etablierter Standard. Daten für die Steuerung geraten in den Fokus - und damit das CX Cockpit**

Die **Value Irritant Matrix** als Handlungsanleitung für Unternehmen kommt bei den Verantwortlichen zunehmend als Standard-Werkzeug an. Ohne den Einsatz der Value Irritant Matrix

bleiben Technologie-Vorhaben der Automatisierung - z.B. Self-Service Tools oder Conversational AI auf halbem Weg stecken. Nur die Rückkopplung mit den Kundenerwartungen und der Akzeptanz stellt sicher, dass die gezielt investierten Entwicklungsbudgets im Rahmen der Digitalisierung ihr Potential entfalten und sich diese Investitionen damit auch rechnen können.

**Aus Omnichannel wird Multiexperience.** Wir haben uns zur Umbenennung entschlossen, weil wir mit dem Begriff Omnichannel nie so recht glücklich waren. Die US-amerikanische Beratungsfirma Gartner als führendes Analyse- und Marktforschungsunternehmen hat den Begriff Multiexperience geprägt, und wir sind froh, dass der Begriff Omnichannel damit passé ist, zumindest für uns und den CEX Trendradar. Der Charakter der Koordination an den verschiedenen Touchpoints und mit den unterschiedlichen Kommunikationswerkzeugen wird durch den Begriff Multiexperience sehr viel besser wiedergegeben.

**Outside Insight:** Bei diesem Trend geht es um die systematische Evaluation und das Verständnis für die langfristigen Werte des Kunden. In den letzten zwei Jahren haben wir anhand der Methodik der „Sequential Incident Laddering Technique“ versucht zu verstehen, inwiefern Unternehmen nicht nur nach den positiven und negativen Erlebnissen der Kunden fragen, sondern diese auch danach untersuchen, welche Konsequenzen ein Erlebnis für den gefühlten oder den realen Lebensalltag eines Kunden hat, und inwiefern das Unternehmen damit die langfristigen Werte, Ziele oder Bedürfnisse des Kunden versteht und bedient. Fazit war: Hier bewegt sich wenig, weil gerade das Verständnis für den Lebensalltag und die Werte häufig nicht als „vordringlich interessant“ angesehen wird. Lieber sprechen gerade Grossunternehmen heute über ihre eigenen Werte. Daher haben wir uns entschlossen, diese Kategorie inhaltlich breiter zu fassen und als „Outside Insight“ zu bezeichnen.

**CX Cockpit:** In der Pandemie haben viele Unternehmen bittere Lektionen gelernt. Schlechte

Kundenerlebnisse und fragmentierte wie inkonsistente Customer Journeys führen zu Kundenabwanderung. Aus dieser Entwicklung lässt sich der gestiegene Bedarf an Customer Experience KPIs und an der Verknüpfung mit den Unternehmenszielen erklären. Dabei ist es vor allem wichtig, Prozess-Kennzahlen sowie aus Kundenbefragungen resultierende Erkenntnisse systematisch mit den Erfolgskennzahlen des Unternehmens zu verbinden, um Erfolge sichtbar zu machen.

**Value Management:** In einem sehr hohen Reifegrad resultiert aus den „Outside Insight“ auch eine Kenntnis über die zentralen Ziele und Werte der Kunden. Und genau diese Wertvorstellungen gilt es jetzt mit dem Wertbeitrag des Kunden zusammenzubringen, zu analysieren und systematisch zu steigern.

### 3. **Technology: Daten sind der neue Chef im CX-Ring. Systeme für Insights, Analytics, Integration und Vernetzung boomen.**

Wir erwarten auch im kommenden Jahr weiterhin ein stürmisches Wachstum der Entwicklung und der Implementation moderner CX Technologien. In der Corona Pandemie lag der Fokus zunächst in der Etablierung neuer Kommunikationswege zum Kunden. Videochat, Augmented Reality oder Instant Messenger haben in der Versicherungsbranche, bei Energieversorgern, in der Telekommunikation und Banken dafür gesorgt, dass der Vertrieb weiterhin mit Kunden – auf Distanz - Verkaufsgespräche führen konnte und der Customer Service besonders in B2B Märkten mit Maschinen oder Anlagen aufrechterhalten werden konnte. Der nächste grosse Wachstumsschub, den wir sehen, wird nun in Systemen der Datenhaltung wie **Customer-Data-Plattformen** und Systemen für die Analyse von Kundenverhalten sowie in der Gestaltung von Customer Journeys und der Gewinnung von Insights liegen. Das Thema Vernetzung zieht sich daher wie ein roter Faden durch unsere Prognose für 2022. Wir sehen für 2022 keine weitere Zunahme weiterer Technologien, sondern

vermehrte Kraftanstrengungen der Unternehmen Daten aus unterschiedlichen Systemen auf einer Plattform zu integrieren und eine Echtzeitanbindung an die Multiexperience-Welt zu schaffen.

**Conversational Automation** - eine Umbenennung aus Conversational AI und dem Trend Instant Messenger/Chatbots - ist erstaunlich schnell in den Unternehmen angekommen. Corona mag als Beschleuniger fungiert haben. Die oft beobachtete Skepsis dieser neuen Technologie gegenüber ist verflogen. Grosse Entwicklungssprünge bei diesen Systemen wirken sich vor allem auf eine bessere Dialogführung aus. Die Systeme werden menschlicher. Insbesondere Voice-basierte Systeme (z.B. Amazon Alexa) halten Einzug in unser Heim oder unser Auto und steuern zunehmend komplette Dialoge auf Webseiten. Wir haben dazu im November einen längeren Artikel veröffentlicht.

**Service Cloud** hat sich 2021 leider als ein eher ungeliebtes und stiefmütterlich behandeltes Thema herausgestellt. Customer Service als Cost Center und nicht als strategische Möglichkeit zu betrachten, Kunden durch exzellenten Service zu loyalen Kunden weiterzuentwickeln, ist eher der Standard. Mit den neuen Trendradar ordnen wir Service Cloud auch dem Bereich Technology zu. Wir betrachten in dem Zusammenhang Service Cloud als einen systematischen softwaregestützten Prozess und eine Methode, um Empfang, Bestätigung, Klassifizierung, Bearbeitung, Weiterleitung und Eskalationen von Kundenanfragen im Customer Service über alle angebotenen Touchpoints zu bearbeiten und zu managen.

Gesamthaft sind wir der Ansicht, dass die operative Hektik 2020 in hervorragenden Unternehmen einer mehr strategisch/konzeptionellen Ausrichtung in 2021 Platz gemacht hat. Diese Entwicklung wird auch in 2022 anhalten und sich, so meinen wir, mehr und mehr an integrierten Lösungen orientieren.

# WAS IST DER CEX TRENDRADAR?

## BESCHREIBUNG DER METHODIK UND NUTZUNG

---

Der CEX Trendradar ist eine gemeinsame Entwicklung von Prof. Dr. Nils Hafner, Hochschule Luzern und Harald Henn, Marketing Resultant.

Der CEX Trendradar basiert auf Interviews mit internationalen Technologie-, CX- und Finanz-Experten, Forschern an Hochschulen und Zukunftsinstituten, öffentlichen Studien, dem Austausch mit unseren Business-Partnern und vor allem auch eigenen Projekterfahrungen. Aus der Vielzahl von Trends haben wir die wichtigsten Technologien, Methoden und Instrumente nach ihrer aktuellen Relevanz für das Customer Experience Management priorisiert.

Die CEX Trends haben wir in die folgenden aus dem Customer Relationship Management seit Jahren bekannten drei Dimensionen unterteilt:

- People
- Process
- Technology

Dabei beurteilen und schätzen wir für jeden Trend den Reifegrad für jeden der o.a. Bereiche ein. Wir unterscheiden dabei fünf Reifegrade und damit Phasen der Marktdurchsetzung dieses Trends.

**Vision:** Dieser Trend hat es auf unseren Radar geschafft. Sie sollten ihn im Auge behalten und verfolgen. Aktuell sind die Auswirkungen auf Customer Experience Management jedoch noch nicht ausreichend erkennbar.

**Prototyp:** Erste Implementierungen dieses Trends sind zu verzeichnen und werden von Unternehmen umgesetzt.

**Akzeptanz:** Dieser Trend hat sich im Markt bei den im CX Management führenden Unternehmen durchgesetzt. Noch bestehen aber breitflächig Einführungs-Hürden in Form von mangelndem Wissen oder Können sowie Ressourcenmangel.

**Standard:** International hat sich dieser Trend durchgesetzt. Es liegt reife Technologie sowie breitflächiges Wissen um die Implementation und die Nutzung dieses Trends vor. Unser Rat: Nutzen Sie die Vorteile dieser Technologie optimal aus.

**Commodity:** Über diesen Trend wird nicht mehr aktiv gesprochen. Die jeweilige Technologie, Technik des Prozessmanagements oder Steuerung der Mitarbeiter wird von den meisten Unternehmen, die sich mit diesem Trend beschäftigt haben, eingesetzt und die beschriebenen Vorgehensweisen gehören heute zu den Grundlagen des CX Managements. Das Unternehmen, welches diese Grundlagen nicht besitzt bzw. kompetent lebt, erleidet im Wettbewerb zunehmend Nachteile. Wir werden diesen Trend noch drei Jahre auf dem Radar führen, bevor er durch relevantere Themen ersetzt wird.

## Der CEX Trendradar 2022 – das Wesentliche auf einen Blick

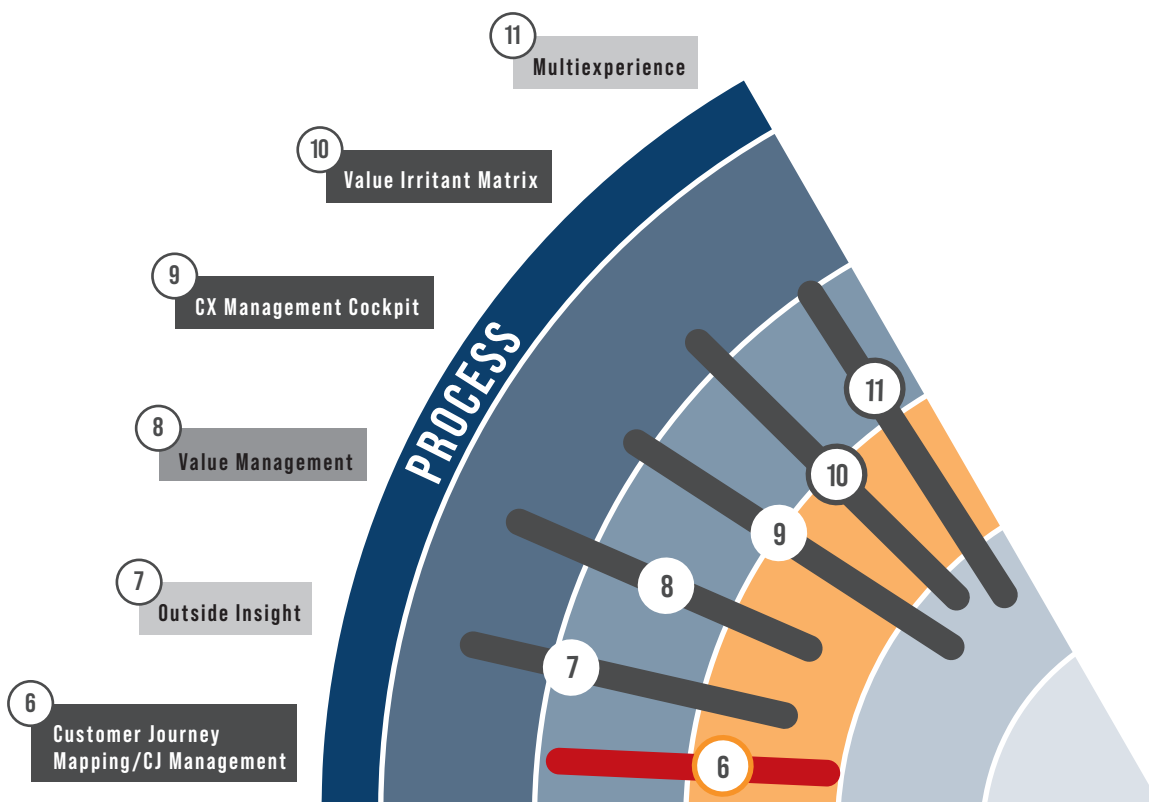
Der Trendradar soll Unternehmen in die Lage versetzen, schnell zu entscheiden, ob und wann ein Trend relevant ist, ob ihre Kunden für den Einsatz der jeweiligen Technologie oder des Instruments bereit sind und wie sich möglicherweise neue Geschäftsmodelle für sie ergeben.

Der CEX Trendradar 2022 ist folgendermassen aufgebaut:

- Kurzbeschreibung des Trends
- Chancen und Nutzen, die sich aus diesem Trend für die Umsetzung ergeben
- Relevanz für das Customer Experience Management mit Zeithorizont für die Einführung

## So nutzen/lesen Sie den CEX Trendradar:

Jeder Trend ist nummeriert und in einem der drei Bereiche People, Process oder Technology zugeordnet. Die Positionierung des Balkens zeigt an, über welche Reifegrade sich der Trend aktuell erstreckt. Für unser Beispiel Customer Journey Mapping/ CJ Management über die Reifegrade/Phasen Prototyp und Akzeptanz. Der Kreis mit der Ziffer ist eine Art „Schieberegler“. Er ist dort positioniert, wo sich der Mehrheit der Unternehmen zu diesem Trend aktuell befindet. Da der Trendreport von uns für unterschiedliche Branchen angefertigt wird, kann sich dieser „Schieberegler“ für unterschiedliche Branchen an unterschiedlichen Stellen befinden.



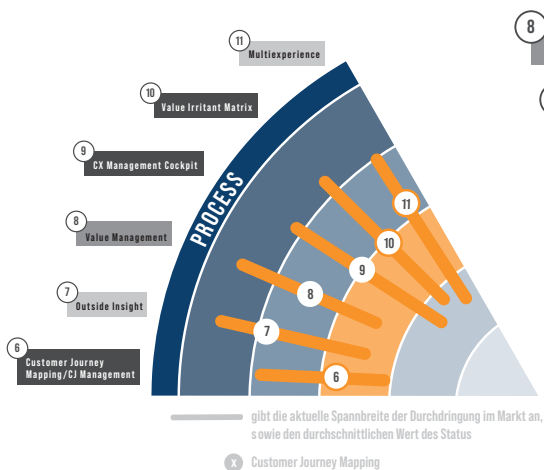
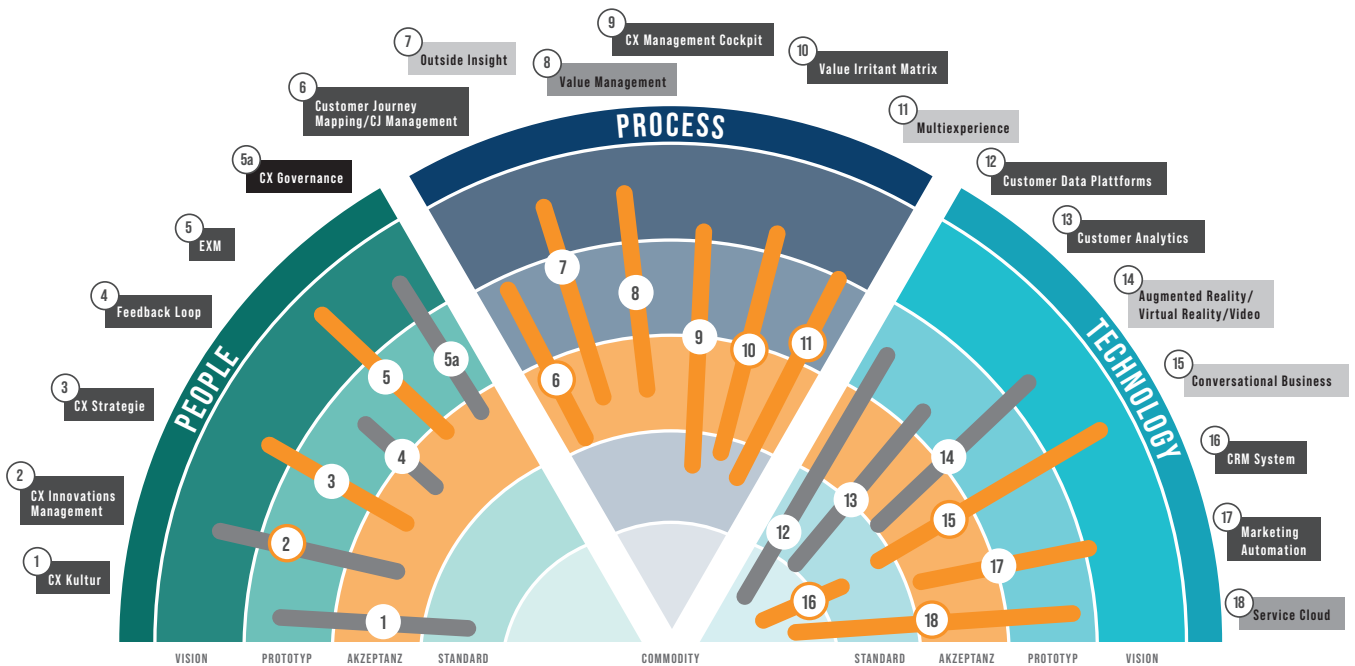
— gibt die aktuelle Spannweite der Durchdringung im Markt an, sowie den durchschnittlichen Wert des Status

⊗ Customer Journey Mapping

— gibt die aktuelle Spannweite der Durchdringung im Markt an, sowie den durchschnittlichen Wert des Status

⊗ Customer Journey Mapping

# CEX TRENDRADAR 2022



8 Value Management **mittelgrau:** Neu aufgenommen  
 7 Outside Insight **hellgrau:** Umbenannt

10 **Kreis mit oranger Umrahmung:** Die Position hat sich innerhalb der Reifegradphasen deutlich verändert; die Spannweite der Durchdringung ist jedoch gleichgeblieben

11 **Oranger Balken:** Die Spannweite der Durchdringung hat sich deutlich verändert. Dies kann eine Verschiebung hin zur Phase Standard bedeuten oder aber insgesamt eine grössere Spannweite, die nun mehrere Phasen umfasst.

## Wesentliche Änderungen 2021

Neu aufgenommen:

- Value Management

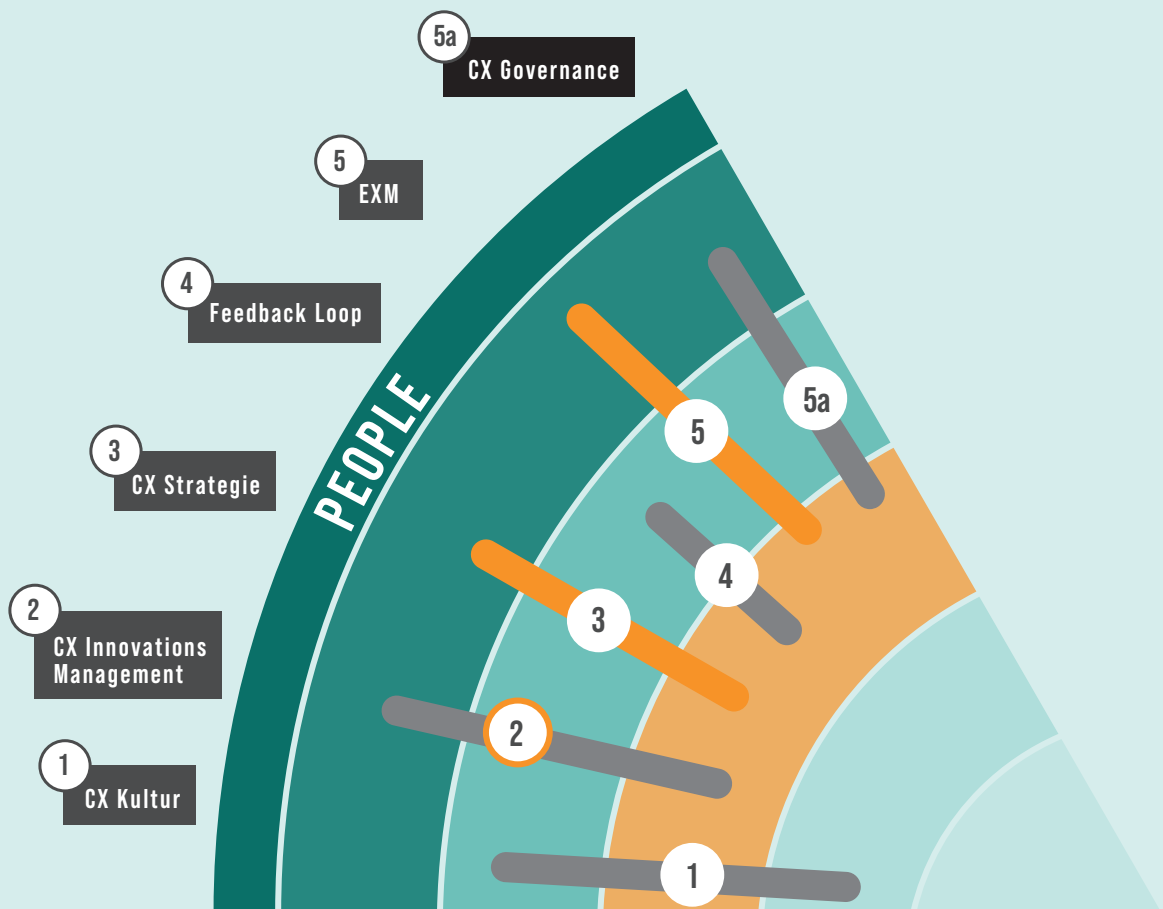
Umbenannt/Neu eingeordnet:

- Aus SILT wird Outside Insight

- Aus Omnichannel wird Multiexperience
- Aus Conversational AI und Instant Messenger/textbasierte Bots wird Conversational Automation
- Service Cloud jetzt in Technology eingeordnet



# PEOPLE



# CX-KULTUR BLEIBT WEITERHIN LIPPENBEKENNTNIS UND AN DER OBERFLÄCHE

Das weithin anerkannte Oxford Dictionary definiert Kultur als „Gesamtheit der geistigen, künstlerischen, gestaltenden Leistungen einer Gemeinschaft als Ausdruck menschlicher Höherentwicklung“. Es geht also um Höherentwicklung. Und damit passt es wunderbar in unseren Trendradar. Doch was sind denn Elemente einer solchen Höherentwicklung? Naja, als erstes muss man mal wissen WOHIN man sich denn entwickeln will. Das sollte (weil höher) dann ja ein attraktives Zielbild sein, das auch für die Mitarbeitenden ein anstrebenswerter Zustand ist. Eine Vision sozusagen.

## Und CX Kultur?

Nun hat ein deutscher Bundeskanzler mal gesagt, wer Visionen habe, solle zum Arzt gehen. Demensprechend sollte so eine Vision besser greifbar sowie erwartungs- und erlebnisbildend sein. Wie die Vision von Ritz-Carlton „We are Ladies and Gentleman serving Ladies and Gentleman“. Und da ist ja nun alles drin: vom Selbst- und Fremdbild (der Kunde ist NICHT König), über eine Erwartungshaltung an die Mitarbeitenden bis zu der an das Verhalten der Kunden. So eine Vision kann man wunderbar mit Spielregeln der angestrebten Kundenbeziehung, aber auch mit konkreten gestalteten Kundenerlebnissen ergänzen, bei denen sich die Kunden ganz bewusst als „Ladies und Gentleman“ empfinden. Wenn das kein angenehmes Erlebnis ist! Ritz-Carlton hat das in den sogenannten Gold-Standards, die noch auf den Walliser César Ritz zurückgehen, zusammengefasst.

Gesamthaft ist kulturell wichtig, dass alle Mitarbeitenden den Kunden als denjenigen wahrneh-

men, der in der letzten Konsequenz die Löhne zahlt. Ohne Kunden kein Geld, und da es nachgewiesenermassen viel einfacher ist, bestehenden Kunden etwas zu verkaufen als Neukunden, sollte man sich hier auf das Kundenerlebnis konzentrieren, das den Kunden zum Wiederkommen und Weiterempfehlen bringt. Eigentlich ein No-Brainer. Aber im Unternehmensalltag erstaunt, wie häufig Führungskräfte diesen Sachverhalt mantramässig wiederholen und in die Köpfe und Herzen der Mitarbeiter bringen müssen. Und genau das wird unseres Erachtens nach noch zu wenig gemacht.

Damit sollte man auch überprüfen, ob man eigentlich die richtigen Mitarbeitenden an Bord hat, die über das richtige Einstellungssset verfügen. Und damit wiederum verbindet sich die Frage, welche Menschen man eigentlich einstellt. Wir erinnern uns: Mitarbeitende sind an 60% aller begeisternden und 70% aller frustrierenden Kundenerlebnisse beteiligt.

Hier entsteht die nächste Frage. Was wissen und können diese Mitarbeitenden in Bezug auf Customer-Experience-Management eigentlich? Im Bereich des CX-Designs - also von Customer Journey Mapping und der Gestaltung einzelner Kundenerlebnisse an einzelnen Touchpoints - haben Unternehmen in den letzten Jahren enorm dazu gelernt. Doch das sind taktische Fähigkeiten, die von CX Experten als Abteilung ausgeführt werden. Im Verhältnis zu allen Mitarbeitenden des Unternehmens ist die Zahl der Angestellten in diesen Abteilungen erstens verschwindend gering und zweitens oftmals hierarchisch nicht wirklich gut verankert, um echte Kundenorientierung durchzusetzen.

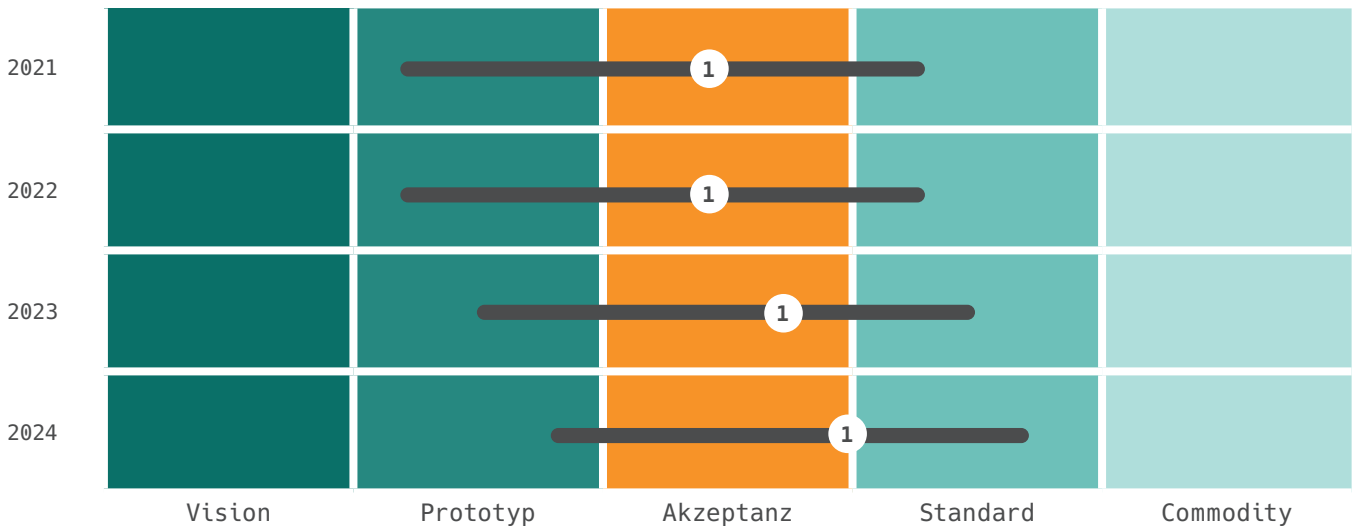
Denn ohne Kompetenzen keine CX-Strategie, und ohne CX-Strategie keine CX-Kultur. Und genau des-

wegen haben wir das im CEX Trendradar auch in der Stufe der Akzeptanz eingestuft, gehen aber nicht davon aus, dass sich in den nächsten Jahren hier wesentlich etwas ändert.

Es fehlt also an strategisch aufgebauten Kompetenzen, angefangen bei purem Methodenwissen einerseits, andererseits aber auch an operativen Mitarbeiterkompetenzen für eine echte Kulturveränderung. Und das ist der Hauptpunkt, warum wir im CEX Trendradar davon ausgehen, dass CX-Kultur noch lange „akzeptiert“, aber nur bei wenigen Unternehmen gut umgesetzt wird. Und das hier spezifisches Differenzierungspotential zwar brachliegt, aber auch am komplexesten umzusetzen ist.

Was braucht man eigentlich alles für eine Kulturveränderung? Generell fragt man sich, wo der Anreiz für die Mitarbeitenden eines Unternehmens liegt, noch empathischer und noch leidenschaftlicher für den Kunden zu agieren, wenn die Rahmenbedingungen nicht stimmen. Wir sprechen da von Employee Experience. Doch das ist ein weiteres Thema unseres CEX Trendradars.

**TREND : CX-KULTUR**



# CX-INNOVATIONS-MANAGEMENT — MIT IDEEN ZUR SKALIERUNG

---

In diesem Trend geht es darum, wie Unternehmen es schaffen, ihr Customer-Experience-Management systematisch zu erneuern und ihre Infrastruktur und die darauf aufbauende Toolbox up to date zu halten. Dabei spielen agile Methoden eine mehr und mehr zentrale Rolle, wie bspw. das Leuchtturmprojekt bei der deutschen Versicherungsgruppe Signal Iduna zeigt. Wichtig ist in diesem Kontext, Squads aus unterschiedlichen Bereichen (oder Tribes) so miteinander im Projekt aufzustellen, dass ein systematischer Interessenausgleich und eine nachhaltige Win-Win-Situation gefunden werden. Damit ist es möglich schnell zu ersten funktional wertvollen Lösungen (minimal viable products, MVP) zu kommen. Im Anschluss wird schnell iteriert angepasst und weiterentwickelt, so dass sukzessive Anpassungen vorgenommen werden und immer neue Versionen der Lösung systematisch ins Unternehmen eingespielt werden.

Wer diesen Baukasten beherrscht, hat sicher die Methodik gefunden, gute Ideen, Prozesse und Systeme handwerklich sauber einzuführen. Es stellt sich jedoch die Frage, wo gerade im Bereich Kundenmanagement die Ideen dafür herkommen. Hier zeigt sich mit CX-Crowdsourcing eine besonders geeignete Methodik zur Einbindung der gesamten Organisation in den Ideenfindungsprozess. Dies scheint eine der wenigen nachhaltigen Ideen zur Skalierung von Customer-Experience-Management gegenüber dem Wettbewerb zu sein. Jeder und jede im Unter-

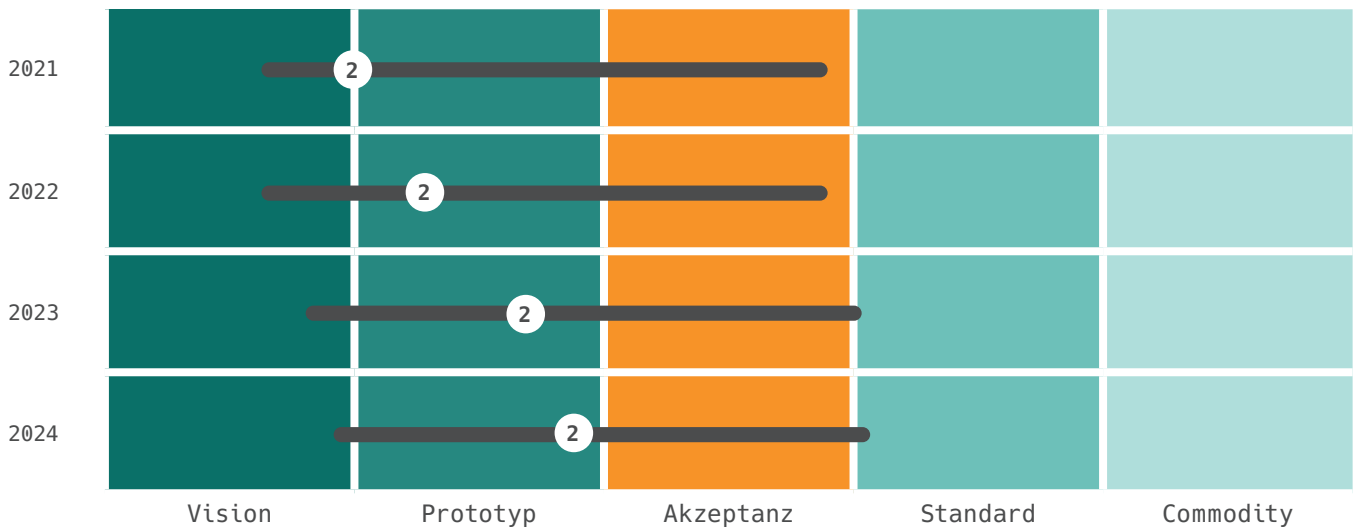
nehmen sollte in der Lage sein, gute Ideen einzugeben. Egal, ob dies auf individuellem Engagement oder durch unternehmensspezifische Wettbewerbe initiiert wird, die Idee muss evaluiert werden. Wie das geht, zeigt beispielsweise Lego mit der Plattform „Lego Ideas“. Hier werden Innovationen dadurch bewertet, dass alle Nutzer auch ihre Einschätzung zu Preis und Marktpotential abgeben. Im CX-Management könnte man eine solche Bewertungspraxis mit den Dimensionen „Impact auf Kunden“, „Anzahl betroffener Kunden“ und „Impact auf Kosten und Umsätze“ anreichern. Im Anschluss muss natürlich eine tiefergehende Analyse durch Experten erfolgen. Jedoch sind die Grundsätze guten Crowdsourcings auch in dieser Art der Ideengenerierung matchentscheidend.

Neben der Ideengenerierung aus dem eigenen Unternehmen heraus gilt es das Kreativpotential und die Fähigkeiten von Start-ups und externen Partnern für das eigene Kundenmanagement systematisch zu nutzen. Unternehmen, die über einen hohen Reifegrad in diesem Trend verfügen, machen dies bereits. Es entstehen mehr und mehr CX-Ecosysteme und Plattformen, an denen dank standardisierter APIs sich immer weitere Parteien mit ihren Produkten und Lösungen einfach andocken können, um dem Endkunden eines Unternehmens eine verbesserte Kundenerfahrung liefern zu können. Gerade im Versicherungs- und Bankenumfeld entstehen solche Plattformen für «Open Banking»

und «Open Insurance». In diesem Kontext hat sich gerade in 2021 einiges getan, und wir erwarten einen etwas weiteren Sprung in 2022.

Unsere Prognose daher: Dieser Trend bewegt sich langsam. Unternehmen müssen Offenheit gegenüber den Ideen von Mitarbeitenden und Dritten nach wie vor erlernen. Eine solche Offenheit erfordert Regeln und spezifische Infrastrukturen. Diese sind momentan am Entstehen.

**TREND: CX INNOVATIONS-MANAGEMENT**



# CX-STRATEGIE 22 - MITTELFRISTIGE PLANUNG UND MONITORING WERDEN VERNACHLÄSSIGT

Erstaunlicherweise gehen wir nicht davon aus, dass sich auf der strategischen Ebene 2022 auf breiter Front viel tun wird. Um das nachvollziehen zu können, muss zunächst kurz definiert werden, was eine CX-Strategie eigentlich sein soll. Dabei geht es primär um den durchdachten und quantifizierten Link zwischen der Unternehmensstrategie und dem Customer-Experience-Management. Und damit sind wir auch schon bei der Antwort auf die Frage, warum die CX-Strategie nach wie vor von uns auf der Stufe „Prototyp“ mit einzelnen „Akzeptanz“ Ausprägungen eingeordnet wird: weil die Notwendigkeit für einen solchen Link erst von wenigen grossen Unternehmen im deutschsprachigen Marktgebiet erkannt wird.

Vielleicht wird das klarer, wenn wir uns mal mit der **Aufgabe** einer CX-Strategie auseinandersetzen. Im Prinzip geht es darum festzuhalten, dass, wenn wir teurer als die Konkurrenz sind, und der Kunde diesen Preis aufgrund einer exzellenten Beziehung bezahlen soll

- jeder im Unternehmen **weiss**,
- was genau der Kunde denn bei uns erleben soll,
- was genau diesen Preis (und noch viel mehr) rechtfertigt,
- was er bei der Konkurrenz nicht erleben kann
- und das dann auch erfolgreich umsetzen **kann**.

Es geht also um Menschen. Deswegen steht die Kategorie „People“ in unserem CEX Radar ganz links. Wir lesen ja von links nach rechts. Wissen und Können also. Und die Strategie entwickelt den langfristigen Plan dazu. In Vorträgen und Fachartikeln vergleichen wir so einen Plan immer gern mit einem Navigationssystem. Es geht darum, den

idealen Weg zu finden. Um das zu tun, benötigt man das Ziel, den Startpunkt und eine Kenntnis über die eigenen Ressourcen (Auto, Bahn, Fahrrad, zu Fuss). Das heisst, Bestandteile einer CX-Strategie sind zum einen die Zielfestlegung, zum anderen eine Standortbestimmung. Nun ist das Thema Customer-Experience-Management jedoch mehrdimensionaler als die Wegbestimmung in einem Navigationssystem.

## Und welches sind diese Dimensionen?

Grundlage für die Strategie sind die ursprünglich vom US-amerikanischen Unternehmen Forrester definierten 6 Dimensionen: Strategie, Customer Understanding, Design, Measurement, Governance sowie Culture. Da bei dieser Definition „Strategie“ durch „Strategie“ erklärt wird, verwenden wir im CEX Trendradar die folgenden Dimensionen:

- **Vision und Leadership:** Was sind wirklich differenzierende Erlebnisse und wie werden die durch den Brand kommuniziert und eingehalten? Was ist die „CX-Geschichte“ des Unternehmens, und kann die jeder Vorstand und jeder Mitarbeiter erzählen?
- **Customer Understanding:** Wie gut versteht das Unternehmen methodisch, was Kunden erleben, was das für sie bedeutet und welche Werte damit verbunden sind? In diesem Zusammenhang werden wir im Rahmen unseres Trends „Outside Insight“ eine einfache Methode vorstellen und ihren Durchdringungsgrad im Management skizzieren.
- **Design** heisst Gestaltung und hat viele Facetten. In seiner extremsten Ausprägung ist es ein allumfassender Gestaltungsprozess für nachhaltige Wettbewerbsvorteile. Im Kontext einer

CX-Strategie bedeutet Design das Wissen und Können, Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und die damit verbundenen Customer Journeys zu differenzierenden Kundenerlebnissen zu gestalten. Wie dies operativ heute funktioniert und wie es zukünftig funktionieren kann, werden wir in unseren Ausführungen zum CRM Trend „Customer Journey Mapping und Management“ beschreiben.

- **Measurement** beantwortet die Frage, wie ein Unternehmen seine Leistungen im Customer Experience Management messen und steuern und vor allem die Wirkung erkennen kann. Das ist wohl für Vorstände die spannendste Frage: „Was bringt es?“ Unter dem Begriff «CX Management Cockpit» gehen wir in dem Zusammenhang auf eine ideale Zusammenstellung eines solchen Management-Information-Systems ein. Und weil das fürs Management so wichtig ist, steht das auf dem Radar auch auf „12 Uhr“.
- **Governance** bedeutet „Führung“ und „Regelung“ und ist sicher der in der Praxis am wenigsten gut entwickelte Teil einer CX Strategie. Hier geht es darum, wer überhaupt für die mit Customer Experience Management verbundenen Aufgaben zuständig und verantwortlich ist. Denn: Wenn es wirklich um differenzierende Erlebnisse geht, muss die gesamte Organisation auf den Kunden ausgerichtet sein. Und da liegt der Hund begraben. CX Abteilungen sind heute kaum strategisch eingebettet und hierarchisch nicht in der Lage, Entscheidungen zu fällen. Zudem stellt sich die Frage der Auflösung von organisatorischen Silos, da die Kundenerfahrung ja nicht ausschliesslich in Marketing, Vertrieb oder Service stattfindet, sondern eben übergreifend ist.
- **CX Kultur** schlussendlich erklärt sich von selbst. Wie wird eine Organisation kundenfokussiert, welche Mitarbeitende hat sie, wer weiss was, und wer kann was.

### Jetzt haben wir die Bausteine. Und was machen wir nun, um die Strategie zu entwickeln - also Ausgangspunkt, Ziele und Ressourcen festzulegen?

Das geht unseres Erachtens nach nur über die Gestaltung und den konsequenten Einsatz von Reifegrad-Modellen. Das bedeutet, eine Firma muss zu jeder dieser Dimensionen mindestens vier, wenn nicht gar fünf unternehmensspezifische Entwicklungsstufen definieren. Wobei sich die unterste Reifegradstufe in jeder Dimension an einem Zustand komplett zufälliger (also nicht gesteuerter) Kundenerlebnisse orientiert. Und die jeweils höchste Reifegradstufe an einem Weltklasse CX-Management in der jeweiligen Branche misst. Genau da wird es anspruchsvoll. Man muss so etwas also branchenspezifisch entwickeln. Und das macht man nicht in fünf Minuten. Inzwischen haben wir knapp zehn Branchen so untersucht und die entsprechenden Reifegradmodelle vorliegen, die jedes Jahr wieder mit der neuen „Weltklasse“ ergänzt werden. Und dazu nutzen wir beispielsweise den CEX Trendradar.

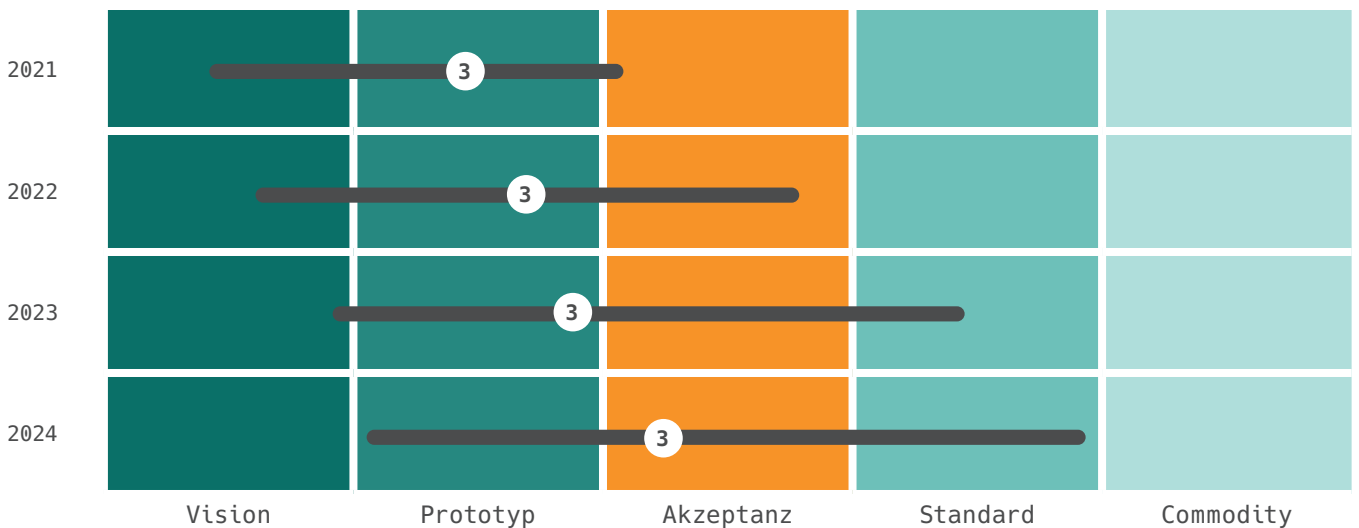
Wenn man das gemacht hat, geht es darum, sorgfältig zu analysieren, wo das Unternehmen im Hinblick auf diese Reifegradstufen steht. Im Anschluss sollten die wichtigsten Stakeholder im Unternehmen festlegen, auf welche Reifegradstufe sie im nächsten, im übernächsten und im Jahr darauf gelangen wollen. So eine Strategie sollte man analog der Unternehmens-Strategie-Zyklen festlegen. Und dann beginnt die eigentliche Sisyphos-Arbeit: Die Schätzung und Budgetierung der Ressourcen.

**Und wie entwickelt sich das Ganze jetzt?**

Das ist für die CX-Strategie von allen von uns betrachteten Trends am schwierigsten vorauszusagen. Wir gehen davon aus, dass es noch eine Weile dauern wird, bis in den Geschäftsführungen grosser Unternehmen in den deutschsprachigen Ländern eine branchenübergreifende Akzeptanz vorherrscht, dass jedes Unternehmen, welches nicht gerade Preisführer ist, eine solche Strategie haben sollte. Daher entwickelt sich das Gros der Unternehmen bei diesem Trend verhältnismässig langsam auf dem Weg vom Prototyp zur Akzeptanz.

Andererseits sehen wir eine wachsende Spannweite zwischen exzellenten Unternehmen im Bereich CX und den „Anderen“. Das hängt jedoch auch ein wenig vom Stand der Implementierung der Infrastruktur ab. Gerade haben wir den Trend „CRM-System“ als Commodity eingeschätzt. Denn: ohne die Identifizierung des Kunden ist es halt schwierig, wertstiftende differenzierende Erlebnisse für die richtigen Kunden zu bieten. Und ohne diese verdient man kein Geld mit CRM, CX, Customer Success Management oder wie auch immer ein professionelles Kundenmanagement mit dem nächsten Buzzword genannt werden wird.

**TREND : CX - STRATEGIE**





# FEEDBACK LOOP: OHNE SYSTEMATISCHE RÜCKKOPPLUNG MIT KUNDEN KEIN FORTSCHRITT

---

Feedback Loops sind Rückkopplungsschleifen, die dafür sorgen, dass eine kontinuierliche Rückmeldung der Kunden zu Produkten, Prozessen, dem Verhalten des Unternehmens erfolgt. Um herauszufinden, wo die Lust- und Frustpunkte in der Kundenbeziehung sind, ist das Einholen von Feedback eine einfache, bewährte und wirksame Methode. Ein Feedback Loop ist die kontinuierliche und institutionalisierte Rückmeldung des Kunden. Und damit aus dem Feedback eine Schleife - ein Loop - und keine Einbahnstrasse wird, ist die Reaktion des Unternehmens auf das eingeholte Feedback einzu beziehen. Auf geänderte Prozesse oder optimierte Produkte erfolgt neues Feedback: ein Kreislauf, der für die Unternehmen wie eine Art Frühwarnsystem arbeitet, das dem Unternehmen rechtzeitig Daten liefert, wenn etwas aus dem Ruder läuft. Und eine unerschöpfliche Quelle, wenn es um Produkt-, oder Prozess-Verbesserungen und damit die Weiterentwicklung des Unternehmens geht.

Feedback wird heute bereits auf unterschiedliche Weise in der Unternehmenspraxis erhoben: im Call Center nach Beendigung des Gespräches, schriftlich per E-Mail nach Auslösen einer Bestellung, als Aufforderung auf einer Website an einer Online Umfrage teilzunehmen oder im Rahmen einer Kampagne eines beauftragten Marktforschungsinstitutes. Üblich sind die Ermittlung von Zufriedenheitswerten (CSAT) oder der Weiterempfehlungsbereitschaft (NPS). Doch fragebogenbasiertes Kundenfeedback greift einfach zu kurz, wie auch die Kollegen von McKinsey & Co. festgestellt haben.

Neben der gezielten Aufforderung durch das Unternehmen geben Kunden auch ungefragt Feedback an den verschiedenen Touchpoints entlang der Customer Journey. Dieses Feedback ist kaum standardisiert und wird selten erfasst. Zum einen fehlen die entsprechenden Systeme für eine systematische Erfassung, zum anderen sind Mitarbeitende kaum darauf trainiert und von den Führungskräften angehalten, solche Rückmeldungen weiterzuleiten. CX-Kultur hat hier noch viel Arbeit vor sich.

Während das Erfassen und Auswerten noch recht geplant und geordnet geschieht, läuft der zweite Teil der Schleife - Rückmeldung an den Kunden - sehr holprig. Dabei wäre dies genau die Wertschätzung, die Kunden erwarten und verdienen. „Zuhören und Dinge verbessern“ entfaltet nur halb so viel Wirkung wie „Dinge umsetzen und den Kunden sagen, wie das Feedback in Produkte und Prozesse eingeflossen ist“. Es herrschen noch immer Berührungängste mit den Kunden, wenn es um das Einbeziehen von Kunden-Rückmeldungen, dem ständigen Austausch und Dialog mit Kunden geht. „Kunden beißen nicht“, möchte man dem ein oder anderen Verantwortlichen an dieser Stelle entgegenhalten. Dass Unternehmen auch nicht immer alles umsetzen können - oder wollen, was im Feedback Management an Wünschen und Anregungen entsteht, ist sehr wohl im Bewusstsein der Kunden verankert. Dauerhaft keine Rückmeldung zur Rückmeldung zu geben, demotiviert Kunden. Es fällt dann immer schwerer, Feedback einzuholen.



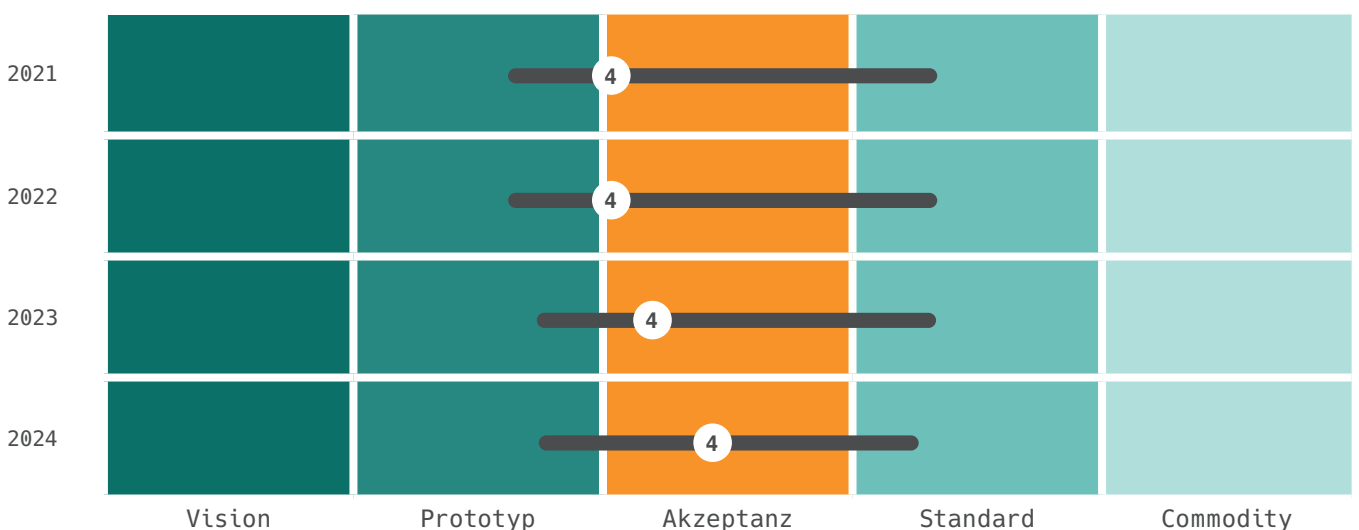
Einholen von Feedback an unterschiedlichen Touchpoints. [Quelle](#)

Feedback-Daten entstehen in ganz unterschiedlichen Datenformaten – Text, Zahlen, Bilder, Videos – und auf unterschiedlichen Plattformen und Systemen. Die Herausforderung der Datenkonsolidierung und Nutzung auf einer einheitlichen Basis, die erhobene Feedbackdaten vergleich- und nutzbar macht, existiert nahezu in jedem Unternehmen. Allerdings ist dies nicht nur ein technologisches, sondern auch ein organisatorisches Problem. Erst durch eine gesamthafte Betrachtung der Customer Journey im Rahmen von Customer-Experience-Konzepten ergab sich die Notwendigkeit, die Daten nicht nur in einer Abteilung auszuwerten, sondern end-to-end zu betrachten.

Wichtig ist es demzufolge ein einheitliches Feedback-System zu etablieren, welches eine nahtlose Erfassung an allen Touchpoints entlang der Customer Journey ermöglicht. Ausserdem braucht es ein Analyse-Werkzeug, welches zeitnah die Daten auswerten und als Entscheidungsgrundlage zur Verfügung stellen kann. Eine zentrale Erfassung von Online-, Offline-Befragungen, das Einbeziehen der „unbefragten“ Feedbacks und die zeitnahe Auswertung helfen, die Reaktionsgeschwindigkeit zu steigern.

Einen grossen Sprung nach vorne werden allerdings nur die Unternehmen machen, die aus der Erfassung des Kundenfeedbacks in eine dauerhafte Schleife – also Rückmeldung an den Kunden – gehen.

**TREND: FEEDBACK LOOP**



# EMPLOYEE EXPERIENCE MACHT DEUTLICHE FORTSCHRITTE

Man sollte davon ausgehen, dass der eine oder andere Manager schon mal etwas von der Service-Profit-Chain gehört hat. Der Grundgedanke dieses Konzepts „zufriedene Mitarbeiter generieren zufriedene Kunden“ erfährt dieser Tage eine Wiederauferstehung als „Employee Experience“. So sprechen die Autoren der Service-Profit-Chain James L. Heskett, W. Earl Sasser und Leonard Schlesinger von interner Servicequalität als Treiber von Mitarbeiterzufriedenheit, welche dafür sorgt, dass Mitarbeiter länger im Unternehmen bleiben und (auch dadurch) produktiver werden. Kunden, die ja eine schnelle, kompetente und sympathische Lösung ihres Anliegens erwarten, erhalten diese durch die angesprochene Produktivitätssteigerung und so entsteht externe Servicequalität und damit Kundenzufriedenheit. So weit die Theorie.

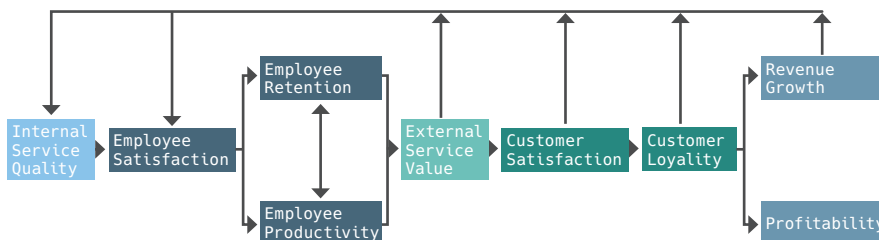


Abbildung: Die Service Profit Chain

Interessant ist dabei dann, was heisst „Interne Servicequalität“ oder neudeutsch: „Employee Experience“? Wo liegen denn genau die Stellhebel, um hier wirklich für ein besseres Kundenerlebnis zu sorgen? Heskett und Kollegen nennen sechs Managementbereiche: Die Auswahl der Mitarbeiter, die Gestaltung des Jobs an sich, die Arbeitsplatzgestaltung, Wertschätzung, Awards und Anerkennung, sowie die Werkzeuge, mit denen an der Kundenfront gearbeitet wird.

## Was heisst das konkret?

Beginnen wir doch einmal mit der Auswahl der Mitarbeiter. Welche Mechanismen habe ich denn als Unternehmen, um diejenigen zu identifizieren, die sich besonders gut mit meiner kundenorientierten Vision identifizieren können? Woran erkenne ich, wer bereit ist für diese Vision zu arbeiten und wer seine Kraft daraus schöpft, dieser Vision näher zu kommen? Wie häufig ist die Vision eigentlich Bestandteil von Einstellungs-, Beratungs- oder Karrieregesprächen? Wie

kann der Beitrag des einzelnen gemessen werden? Allein anhand dieser vier Fragen sind Unternehmen an und für sich gut in der Lage, eine systematische Vorwärtsentwicklung anzustossen und zu steuern.

Doch damit nicht genug. Wie sehen denn die Werkzeuge aus, die meine Mitarbeiter in die Lage versetzen, ihre Einstellung und ihre Kompetenzen beim Kunden voll auszuschöpfen? Das gilt für den Arbeitsplatz wie auch für IT-Systeme. Und hier kommt vor allem das CRM-System ins Spiel. Macht es meinem Mitarbeiter Freude, sein CRM-System zu bedienen? Findet er oder sie alles, was er oder sie braucht? Oder kostet die Systembedienung primär Zeit und Nerven?

Interessant ist, dass an dieser Stelle 2022 Bewegung entsteht. Das zeigt unsere Leuchtturmprojekt von der Signal Iduna. Sie haben diese Frage zu einem der entscheidenden Auswahlkriterien für die Evaluation von CRM- und Kundenkontakt-Lösungen gemacht. Ohne die Stimme der massgeblichen Mitarbeiter ist eine Systemevaluation nämlich komplett nutzlos. Daten werden nicht eingetragen, das System wird zuwenig genutzt, es ent-

steht keine Routine und keine Erfahrung, die das Lernen der Organisation anregt. Das Problem bei einer solchen Vorgehensweise: „Cool“ war bisher kein Beurteilungskriterium für das Top-Management. Die Bedeutung von User Experience eines Systems muss also vermittelt und quantifiziert werden. Hier helfen agile Vorgehensweisen im Projekt enorm. Gerade wenn User abteilungsübergreifend einbezogen werden, wie das in grossem Massstab bei Signal Iduna passiert, entsteht Akzeptanz und ggf. sogar Begeisterung. Dieses Beispiel zeigt sehr anschaulich, dass Spielräume für die Implementation notwendig sind und dass die betroffenen Tribes und Squads auch adäquat beteiligt werden müssen.

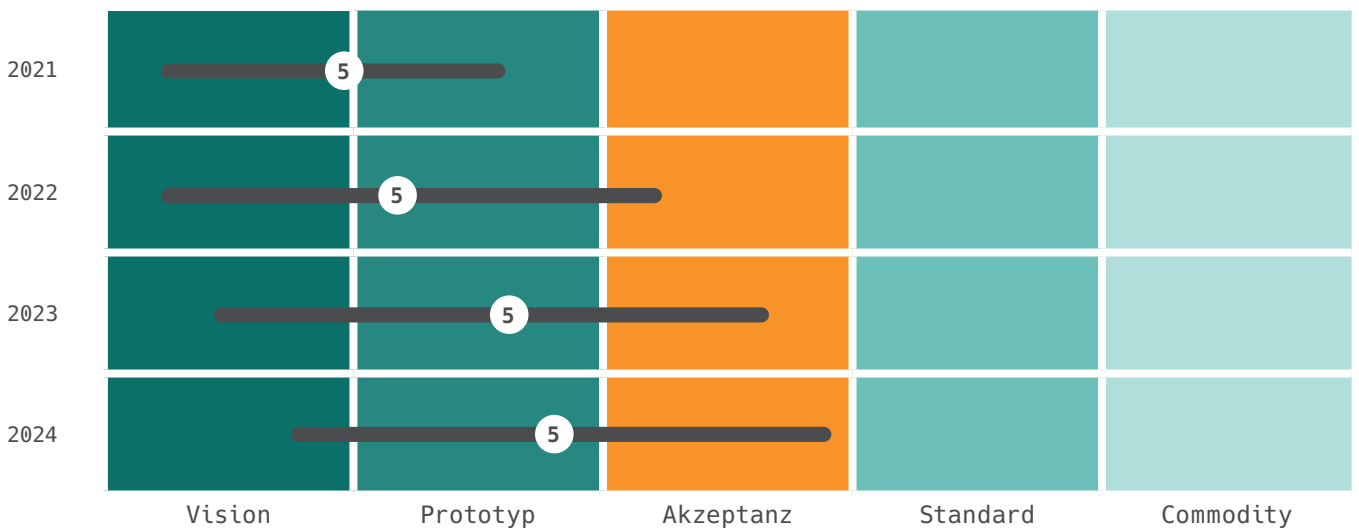
Wertschätzung, sowie Awards und Anerkennung für besonders kundenorientiertes Verhalten sind so ziemlich das Gegenteil des momentanen Gemammers in manchen Fachkreisen, dass es sich bei „Customer Experience Management“ um ein furchtbar komplexes Thema handle. Dem ist nicht so. Gerade selbsternannte Experten für dieses Thema demontieren sich gegenüber gestandenen Entscheidungsträgern in Grossunternehmen selbst. Denn die Manifestation in den meisten Unternehmen ist häufig denkbar einfach: „Für den Kunden denken und vorausdenken.“ So beschreibt es ein sehr erfolgreicher Contact Center Leiter eines gros-

sen Schweizer Finanzdienstleisters. „Wir lösen nicht nur das Problem des Kunden, sondern erklären auch, warum es aufgetreten ist und zeigen auf, wie der Kunde das ggf. sogar selbst beheben kann.“ Und solche Leistungen sucht dieser Manager beim einzelnen Mitarbeiter gezielt und zeichnet diese aus. Darüber wird unternehmens-intern berichtet als „Best Practice“, es gibt die Auszeichnung von „Customer Champions“. By the way auch das nichts Neues: McDonalds macht das mit dem Mitarbeiter des Monats seit Jahrzehnten - immerhin nach wie vor der weltweite Marktführer in Fast Food. Mag man davon halten, was man will.

**Ja, und wie entwickelt sich das Thema nun?**

Auch EX „Employee Experience“ ist eines der 19 Trendthemen des CEX Trendradars. Und da kommen wir wieder zurück zur Service-Profit-Chain und warum dieses Kind mit „Employee Experience“ wohl einen neuen Namen brauchte. Durch die konsequente Anwendung agiler Methoden und neuer Kommunikationsinstrumente wie Microsoft Teams, Zoom oder Slack sind Grossunternehmen in der Lage, Prototypen kundenorientierter Systeme mit den betroffenen Mitarbeitenden zu teilen und zu diskutieren. Die Zufriedenheit, die dadurch entsteht, wird man auch 2022 beim Kunden messen können.

**TREND : EXM**



# CX GOVERNANCE – ORGANISATORISCHE NOTWENDIGKEIT FÜR SKALIERBARE KUNDENERLEBNISSE

In diesem Trend wird die Fähigkeit des Unternehmens betrachtet, sich organisatorisch so aufzustellen, dass durchgehende Kundenerlebnisse ermöglicht werden. Wer betreibt eigentlich Customer-Experience-Management? Gut, die meisten Unternehmen haben eine Abteilung, die so benannt wird. Deren Impact ist jedoch stark davon abhängig, wie sich diese Abteilung versteht und mit welcher hierarchischen Befugnis diese im Alltag ausgestattet ist.

Vielleicht beginnen wir einmal mit dem Verständnis. Ein typischer geringer Reifegrad zeigt eine Abteilung, die auf der dritten oder noch tieferen Hierarchie-Ebene im Bereich „Marketing“ angesiedelt ist und die sich primär mit der Erfassung und dem Design von Customer Journeys auseinandersetzt. Ein hoher Reifegrad hingegen wäre eine Bereichsfunktion, die sich im Auftrag des CEO mit den Regeln der Kundenorientierung auseinandersetzt und andere Organisationseinheiten befähigt, systematisch im Sinne des Kunden zu denken und zu handeln.

Der Gründer von Amazon.com Jeff Bezos hat das in seinem Unternehmen ebenso systematisch wie pragmatisch umgesetzt. Bei jeder Sitzung wird der inzwischen legendäre leere Stuhl für den Kunden an den Tisch gestellt. Jede Entscheidung wird auch im Hinblick auf die Auswirkungen auf den Kunden betrachtet, und diese Betrachtungen fließen in die schlussendliche Entscheidungsfindung ein. Nun stellt sich die Frage, wie Unternehmen, die heute noch mehrheitlich Inside-Out geführt werden, schlagkräftige Entscheidungsgremien aufstellen, in denen der Kunde repräsentiert wird.

Die Rolle einer organisatorischen CX-Einheit muss sich in diesem Zusammenhang vom „Designer“ zum „Befähiger“ wandeln. Das bedeutet aber auch, dass CX Manager sich ein gutes Stück weit als Change Agents verstehen müssen. Grundsätzliche Fähigkeiten beispielsweise zum Design einer Customer Journey sollten in diesem Zusammenhang alle kundenorientierten Funktionen in Marketing, Vertrieb und Service haben, die an der Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation (also der Prozessgestaltung) arbeiten.

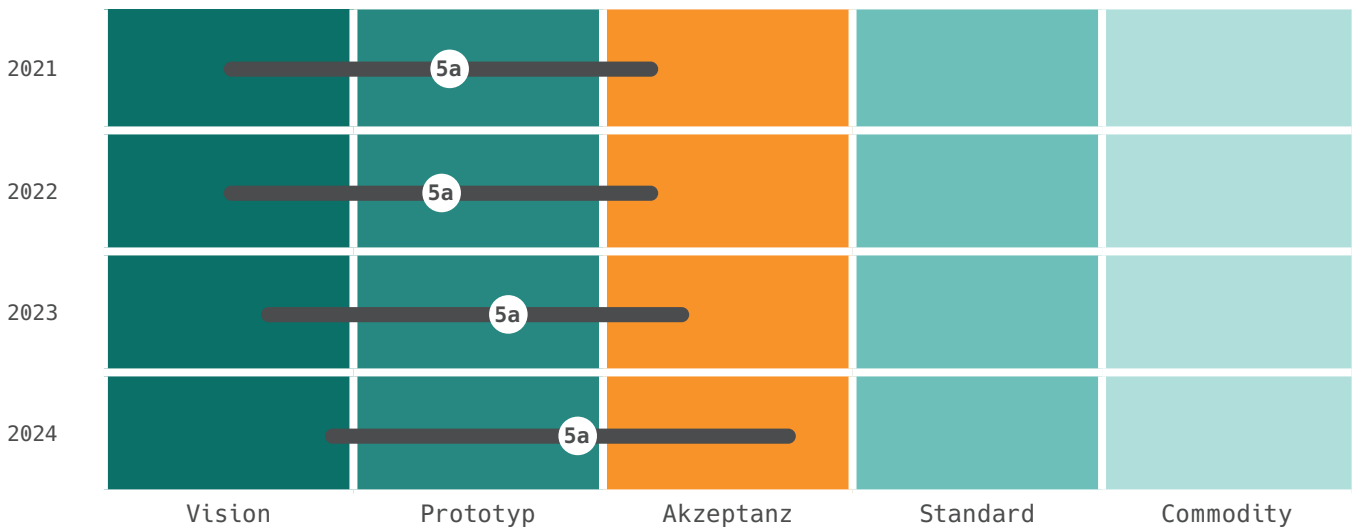
In diesem Zusammenhang muss auch das Problem organisatorischer Silos noch einmal thematisiert werden. Eine Customer Journey ist aus Sicht des Kunden immer durchgängig. Kunden sind an der Lösung ihrer eigenen Probleme, ihrer „Jobs-to-be-done“ interessiert. Wer im Unternehmen welche Aufgabe und Verantwortlichkeit hat, interessiert sie nicht. Auch leiden viele Verbraucher zudem unter digitaler Sättigung und erwarten von Unternehmen, dass diese zunehmend hybride Kundenerlebnisse über physische und digitale Berührungspunkte hinweg ermöglichen. Dies erfordert vor allem ein Denken in Ökosystemen und die Organisation der Kunden-, Mitarbeiter- und Partner-Journeys, so schreiben es die Kolleginnen von Forrester in ihrem Jahresausblick.

Daher geht es bei der CX Governance auch um eine organisatorische Durchgängigkeit und Ermöglichung dieser Orientierung auf die „Jobs“ des Kunden. Grundsätzliche Regeln für das Mitarbeiterverhalten wie „Kundenhilfe vor Abteilungsgrenze“ sind

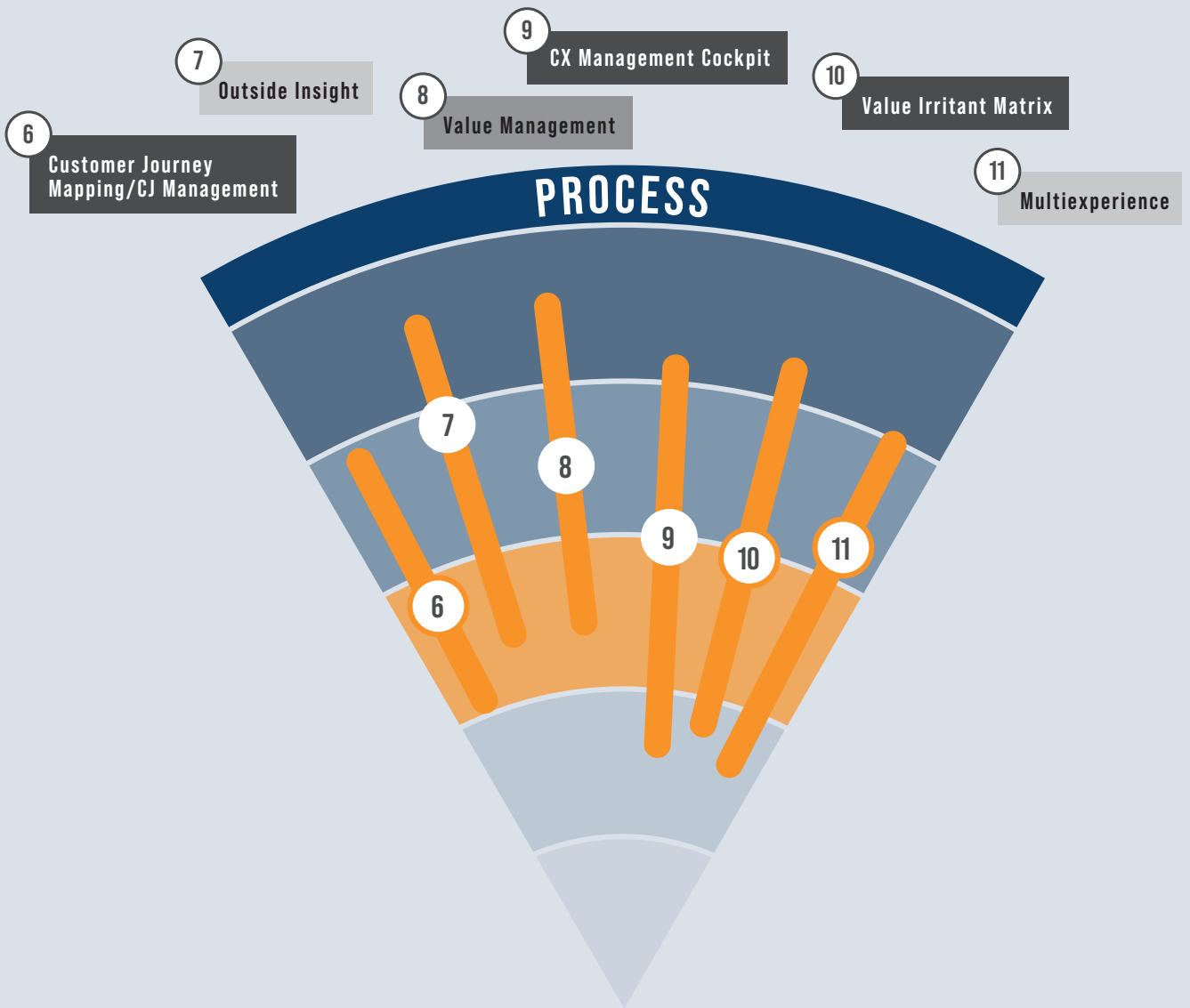
in diesem Zusammenhang notwendig, um so etwas zu ermöglichen. Gleichzeitig ist es wichtig, den (finanziellen) Spielraum einzelner Mitarbeiter zu definieren und ggf. zu erweitern, um nicht nur agil die Organisation zu entwickeln, sondern auch agil im einzelnen Geschäftsvorfall agieren zu können.

Man sieht, der Bereich CX Governance definiert die grundlegenden „Spielregeln“, was Customer-Experience-Management für eine Organisation bedeutet. Und das stellt (heute noch) für die meisten Unternehmen eine Abkehr vom bisherigen Management dar. Wir gehen daher davon aus, dass sich dieser Trend am langsamsten entwickeln wird, da häufig noch nicht die Notwendigkeit für derart radikales Umdenken gesehen wird. Leuchtturmprojekte wie das auf Seite 55 beschriebene CX Plattform Projekt bei SMART geben uns aber Anlass zur Hoffnung, dass gerade neu- oder wiedergegründete Unternehmen auf der „grünen Wiese“ solche Überlegungen zur CX Governance von vorneherein als Teil ihres Business Modells etablieren.

**TREND : CX GOVERNANCE**



# PROCESS



# CUSTOMER JOURNEY MANAGEMENT: CUSTOMER JOURNEYS SIND NICHT LINEAR – CUSTOMER JOURNEYS WERDEN KOMPLIZIERTER

---

Um das Kundenverhalten zu verstehen, haben wir uns früher auf das Alter des Kunden, sein Geschlecht und seine Geo-Daten gestützt. Heute ist es eine Herausforderung und eine Kunst, das Kundenverhalten zu verstehen. Unternehmen erkennen, dass jede Beziehung einzigartig und individuell ist und auf den persönlichen Interessen, den Absichten – den Intents – und spezifischen Verhaltensweisen beruht.

Daraus leitet sich logisch ab, dass es eine Vielzahl von unterschiedlichen Customer Journeys gibt, die jeder einzelne Kunde nach seinen individuellen Bedürfnissen, der Verfügbarkeit von Kommunikations-Instrumenten und Vorlieben einschlagen kann. Touchpoints wie Vergleichsportale, die Website des Anbieters, das Contact Center, der persönliche Besuch in einer Filiale oder Niederlassung erfüllen zum Teil ähnliche Aufgaben.

Es ist unmöglich einen linearen, geradlinigen und planbaren Ablauf als Unternehmen zu konzipieren, dem jeder Kunde folgen wird. Wir leben im Zeitalter des vernetzten Konsumenten; Customer Journeys sind gekennzeichnet durch ein Vor und Zurück, dem Wechseln von analogen zu digitalen Touchpoints und einer auf den ersten Blick manchmal planlos wirkenden Abfolge von Schritten in einer Customer Journey. Die Herausforderung besteht für Unternehmen darin, ein kundenorientiertes, individualisiertes und konsistentes Erlebnis entlang der Customer Journey zu schaffen. Das ist exakt die Aufgabe des Customer Journey Managements.

## **Definition: Customer Journey Management und Customer Journey Mapping**

Bevor wir mit unserer Einschätzung und der weiteren Entwicklung fortfahren, beginnen wir zu-

nächst mit einer Definition. Wie bei vielen anderen Begriffen rund um das Thema Customer Experience sehen wir in diversen Veröffentlichungen ganz unterschiedliche Definitionen und Interpretationen. Nach unserem Verständnis ist Customer Journey Management:

**das Verstehen, Analysieren, Gestalten, Orchestrieren und Optimieren von persona-spezifischen, End-to-End Customer Journeys über alle Medien und Abteilungsgrenzen hinweg.**

Customer Journey Mapping ist dabei die Visualisierung von Customer Journeys (sowohl Ist- als auch Soll Customer Journeys) aus dem Blickwinkel und der Beurteilung des Kunden (personaspezifisch) heraus. Häufig werden in diesem Zusammenhang User Experience und Customer Experience synonym verwandt. Customer Experience ist nach unserem Verständnis das gesamthafte Erlebnis der Kundenreise. Die User Experience ist das Erlebnis an einem einzelnen Touchpoint.

## **Daten, Vernetzung, Sichtweise des Kunden und Orchestrierung: Hier klemmt es aktuell**

Nach unserer Wahrnehmung ist die aktuelle Einordnung des Customer Journey Managements im Anfangsstadium der Akzeptanz angesiedelt. Gegenüber dem Vorjahr bedeutet dies einen Schritt nach vorne (2020 erst im Stadium Prototyp), aber es klemmt noch an wesentlichen Punkten. Aus der ersten Phase der eben beschriebenden Visualisierung - Customer Journey Mapping - sind viele Unternehmen in die nächste Phase der Soll-Konzeption von Customer Journeys gegangen. Customer Journeys spiegeln allerdings noch zu oft die Wunschwirklichkeit des Vertriebs, Marketings oder des Services; sind aber nicht aus der Kundenperspektive entstanden.



**Sie sind company centric, aber nicht customer centric**

Ein Manko stellt dabei die fehlende Datenbasis dar. Die Kundenerwartungen an den einzelnen Touchpoints und entlang der Customer Journey werden nicht gemessen, weil die notwendigen Messinstrumente (Customer Journey Analytics) erst langsam Einzug halten.

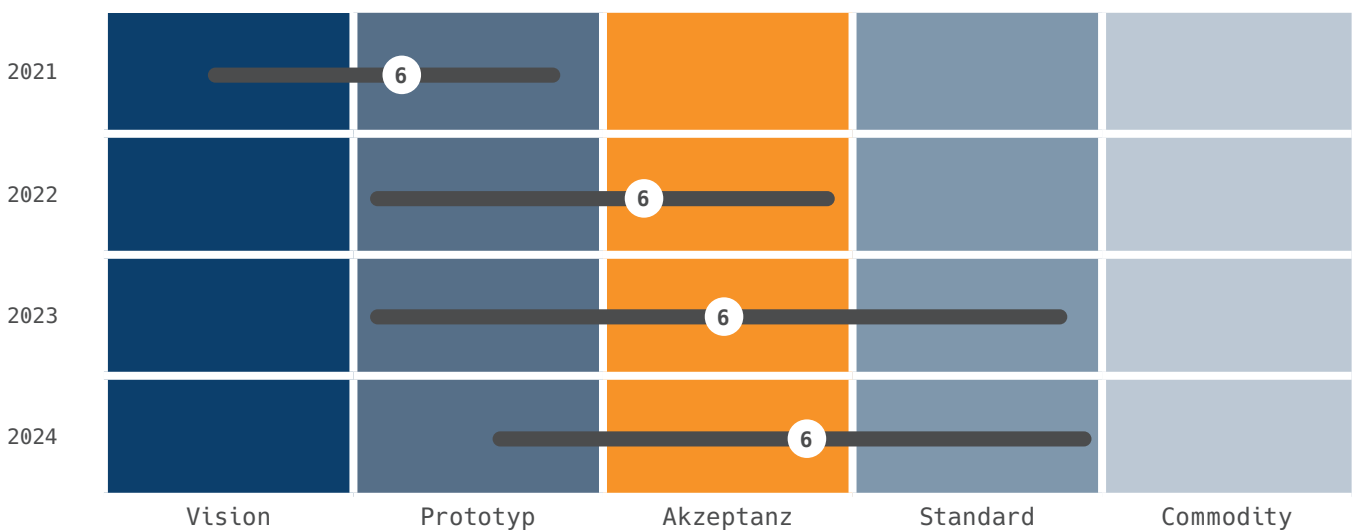
Noch gravierender ist jedoch die fehlende Vernetzung, also das abteilungsübergreifende Agieren und Handeln und die Orchestrierung. Die Vernetzung ist eine organisatorische Herausforderung. Interdisziplinäre Zusammenarbeit zu ermöglichen und zu fördern liegt im Aufgabenfeld CX Governance. Schnelle Ergebnisse sind bei Veränderungsprozessen aber eher unwahrscheinlich.

Die Anzahl der Touchpoints, die Kunden für ein Anliegen nutzen, wächst und erhöht die Komplexität der Customer Journey. „Channel-Hopping“ - opportunistisches Wechseln der Touchpoints - erschwert eine Orchestrierung der Kundenin-

teraktionen zusätzlich. Eine Customer Journey Orchestrierung wird für die Customer Experience Verantwortlichen jedoch aus zwei Gesichtspunkten heraus wichtig. Ohne die Orchestrierung der Customer Journeys entstehen mediale Brüche, Inkonsistenzen und Irritationen auf der Kunden-seite. Die Folge sind Verärgerung, Abwanderung oder Stornierung von Aufträgen. Orchestrierung ist zudem die Grundlage für die Skalierbarkeit des Geschäftsmodells und damit des Wachstums des Unternehmens. Solange eine funktionierende Orchestrierung fehlt, können die Vorteile der Digitalisierung und Automatisierung der Customer Journeys nicht ausgespielt werden.

Generell ist ein zunehmendes Bewusstsein für die Vernetzung der CX-Themen spürbar. Besonders deutlich wird dies bei Customer Journey Management, weil hier CX Governance, Multiexperience, Customer-Data-Plattformen, CRM und viele andere CX-Themen wie in einem Brennglas das Resultat der Vernetzung mit monetär messbaren Geschäftsergebnissen dokumentieren.

**TREND: CUSTOMER JOURNEY MAPPING/CJ MANAGEMENT**



# OUTSIDE INSIGHT – DIE VERGESSENE TRENDKATEGORIE

---

Bevor wir uns missverstehen. Es geht hier nicht nur um Customer Feedback. Aber auch. Es geht hier genauso um die systematische Evaluation und das Verständnis für die langfristigen Werte des Kunden. In den letzten zwei Jahren haben wir anhand der Methodik der „Sequential Incident Laddering Technique“ (von Jüttner et al. 2013) versucht zu verstehen, inwiefern Unternehmen nicht nur nach den positiven und negativen Erlebnissen der Kunden fragen, sondern diese auch danach untersuchen, welche Konsequenzen ein Erlebnis für den gefühlten oder den realen Lebensalltag eines Kunden hat, und inwiefern das Unternehmen damit die langfristigen Werte, Ziele oder Bedürfnisse des Kunden versteht und bedient. Fazit war: Hier bewegt sich wenig, weil gerade das Verständnis für den Lebensalltag und die Werte häufig nicht als „vordringlich interessant“ angesehen werden. Lieber sprechen gerade Grossunternehmen heute über ihre eigenen Werte. Daher haben wir uns entschlossen, diese Kategorie inhaltlich breiter zu fassen und als „Outside Insight“ zu bezeichnen.

Damit meinen wir jegliche Form der Messung von Kundenwahrnehmung. Klar beginnt diese bei den standardisierten Kennzahlen des Net Promotor Scores (NPS), der Kundenzufriedenheit (CSAT) und des Customer Effort Scores (CES). Deren Definition ist reichlich bekannt und die entsprechenden Kennzahlen und deren zugrunde liegende Kundenbefragung wird weltweit breit verwendet. So findet der NPS heute schon bei zwei Dritteln der Fortune 1000, der weltweit grössten börsennotierten Unternehmen, Eingang in die Unternehmenssteuerung. Dementsprechend haben die meisten Unternehmen hier schon ihre Systeme auf die strukturierte Erhebung und Verarbeitung eines in Kennzahlen erhobenen Kundenfeedbacks ausgerichtet.

Darüber hinaus stellt sich jedoch die Frage des Einbezugs eines nicht strukturiert erhobenen Feedbacks in Form von Beschwerden und in Form von Bewertungen und Rezensionen auf Google, Facebook, Amazon und weiteren gängigen Online-Plattformen. Dabei stellt sich die Frage, wie diese Äusserungen meist enttäuschter, seltener jedoch begeisterter Kunden mit den durch das Unternehmen strukturiert erhobenen Untersuchungen zusammengebracht und integriert zum Management von Kundenerlebnissen herangezogen werden können.

Letztlich bleiben diese zwei Arten von Outside Insights aber nur episodisches Stückwerk. Natürlich gelingt es Unternehmen dadurch, Missstände und schlechte Kundenerlebnisse aufzudecken und das Gesamterlebnis zu optimieren. Man tut die Dinge, die man ohnehin im Rahmen des Customer Journey Managements macht, richtig. Aber: tut man auch die richtigen Dinge? Ein hoher Reifegrad zeichnet sich in diesem Trend dadurch aus, dass die Customer Journey in ihren einzelnen Episoden eben nicht durch internes Unternehmenswissen, sondern extern durch geeignete Methoden direkt am Kunden erforscht wurde. Hier stehen seit Jahrzehnten Methoden wie die „Sequential Incident Technique“ (SIT) zur Verfügung. Gerade in deren freier Anwendung, bspw. für ein Telekommunikationsunternehmen („In welchem Zusammenhang haben Sie zum ersten Mal an einen neuen Mobilfunkanbieter gedacht? Was haben Sie dann gemacht?“) orientieren sich die Episoden der Journey an den natürlichen episodischen Erzählweisen der Kunden.

In einem sehr hohen Reifegrad dieses Trends kann ein Unternehmen aber nicht nur die Customer Journey komplett aus Kundensicht bestimmen und

feststellen, wo welche Kunden was erleben, sondern auch verstehen, was ein positives oder negatives Erlebnis für den Alltag des Kunden bedeutet. Kombiniert man nun die SIT mit den Erkenntnissen und Methoden der angewandten Means-End-Analyse, kann man Kunden verhältnismässig leicht nach jedem Erlebnis dazu befragen,

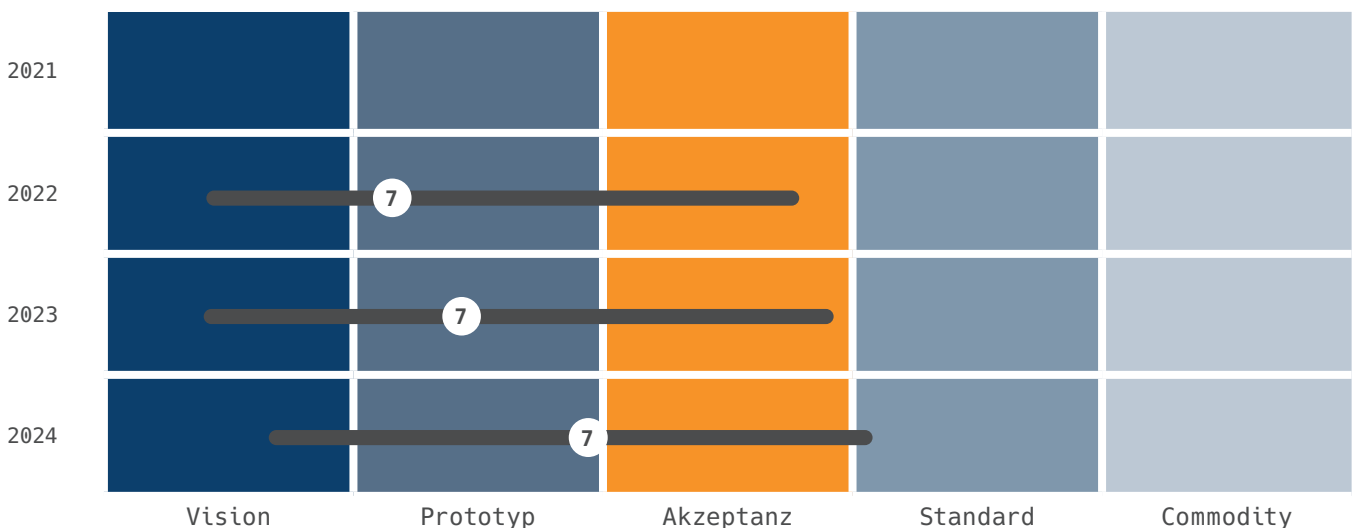
- a. ob dieses Erlebnis als positiv oder negativ wahrgenommen wurde
- b. was dieses Erlebnis für den Alltag des Kunden bedeutet und
- c. warum dem Kunden genau das wichtig ist.

Letztere Antwort repräsentiert Bedürfnisse, Ziele und Werte des Kunden. Das Wissen darum kann man zur Positionierung der eigenen Marke nutzen, die Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen, die damit verbundenen Erlebnisse und die Kommunikation danach ausrichten. Unternehmen stellen gerade fest, dass eine glaubwürdige Positionierung beispielsweise in Bezug auf den Wert „Nachhaltigkeit“ matchentscheidend für das Überleben am Markt sein kann.

Es geht also darum, aus Kundensicht die richtigen Dinge zu tun und diese Dinge richtig zu machen. Und genau um diesen Sachverhalt ist es bislang mager bestellt. Zwar sind hier Dienstleister beispielsweise mit der Errichtung von Kunden-Beiräten und

-Panels dabei, die dafür notwendige Infrastruktur zu schaffen, aber der systematische Rückfluss der Ergebnisse solcher „Outside Insights“ zur kundenorientierten Entscheidungsfindung (siehe auch Feedback Loop und CX Governance) wird noch zu wenig berücksichtigt. Vor allem werden einzelne Aspekte der oben genannten Themen noch zu wenig an einer Stelle im Unternehmen unter der Überschrift „Customer Insight Management“ gebündelt. Betrachtet man die Umsetzung der Methoden in der Praxis, stellt man fest, dass Kundenforschung häufig noch mit den Mustern der Marktforschung betrieben wird (bspw. anonyme Befragung, keine individuelle Ablage der Ergebnisse auf Kunden-Ebene, Arbeit mit Durchschnittswerten). Das hängt jedoch sehr vom verfügbaren Methodenwissen der einzelnen Organisation ab. Daher stellen wir fest, dass dieser Trend sich heute von der Vision bis in den Bereich der Akzeptanz bewegt. Viele Unternehmen sind sich dessen bewusst, dass sie ihre Kunden besser „erforschen müssen“, wissen jedoch noch zu wenig, wie. Mit der breiten Diskussion über Methoden und Vorgehensweisen und der einfacheren Umsetzung durch Unterstützung mit spezifischen Tools gehen wir jedoch davon aus, dass sich der Trend im Vergleich zu anderen Prozessthemen verhältnismässig schnell durchsetzt und bereits in zwei Jahren das „Akzeptanzniveau“ erreicht.

**TREND: OUTSIDE INSIGHT**



# VALUE MANAGEMENT - EIN NEUER ALTER TREND

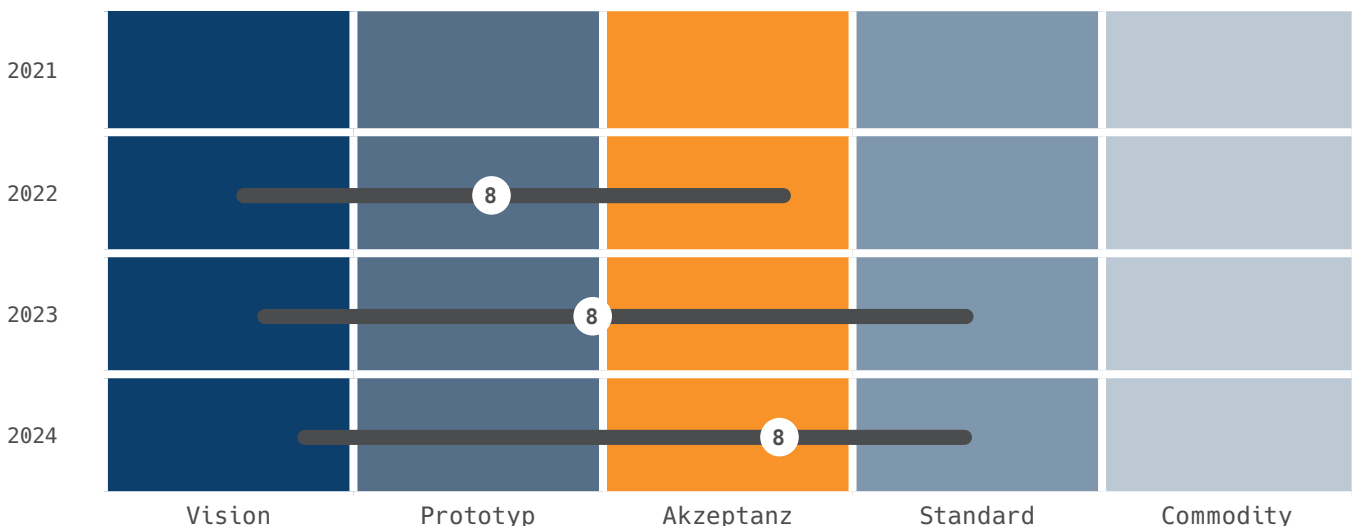
In einem sehr hohen Reifegrad resultiert aus den „Outside Insights“ auch eine Kenntnis über die zentralen Ziele und Werte der Kunden. Und genau diese persönlichen Wertvorstellungen von unserem Unternehmen gilt es jetzt mit dem monetären und vormonetären Wertbeitrag des Kunden zusammenzubringen und zu analysieren. Für unsere Leser, die bei den Trendprognosen schon etwas länger dabei sind: Ja, darüber reden wir seit Mitte der 2000er Jahre. Und wir freuen uns, dieses Thema „Wertmanagement“ wieder erneut in den Trendradar aufnehmen zu können. Unternehmen stellen zurzeit zunehmend fest, dass die Gestaltung und Wahrnehmung guter Kundenerlebnisse zu Beziehungen mit der Kundschaft führen. Und dass sich solche Beziehungen am Austausch von Werten orientieren. Methodisch ist Value Management auch schon seit Mitte der 2000er Jahre gut erschlossen.

Jedem Manager ist heute klar, dass Kundenbeziehungen einen gewissen Wert haben, der sich in der Regel langfristig ergibt. Also muss ein Unternehmen für seine Zielkunden wissen, wie profitabel diese in der Vergangenheit waren, wie profitabel diese in Zukunft sein werden und wie lange diese Beziehungen in die Zukunft führen. Nur so lässt

sich der Betrag evaluieren, den man in die Kundenbeziehung investieren kann, um Erlebnisse zu gestalten, die genau den Werten und Bedürfnissen der Kundschaft entsprechen.

Neu ist, dass sich die Werte der Kunden verhältnismässig einfach aus Befragungen und die Werte der Kunden für das Unternehmen ebenfalls mit geringem Aufwand aus den vorliegenden Daten und die Zukunftsprognosen durch Machine Learning Algorithmen kalkulieren lassen. Und das bringt die grundsätzlichen Überlegungen zum Kundenbeziehungsmanagement zur langfristig profitablen Steuerung von CX-Initiativen und dem Design individueller Erlebnisse für einzelne Kunden wieder auf die Agenda des Managements. Wir gehen davon aus, dass sich dieser Trend vergleichsweise rasant durchsetzen wird, da sich der Anspruch an CX, eine profitable Unternehmensstrategie zu sein und nachhaltig Erfolg zu liefern, sukzessive manifestiert. Interessant sind daher die Methoden, die Unternehmen zur Evaluation und zur Ergebnispräsentation einsetzen. In einem hohen Reifegrad können Unternehmen hier teilautomatisiert vorgehen und haben daher häufig eine bessere Diskussionsgrundlage für die Investition in CX als Unternehmen auf einem geringeren Reifegrad.

## TREND: VALUE MANAGEMENT



# CX MANAGEMENT COCKPIT - DIE SCHALT- UND STEUERUNGSZENTRALE FÜR CUSTOMER EXPERIENCE

Viele Unternehmen investieren hohe Beträge, um neue Customer Experience Abteilungen zu gründen oder WOW-Momente zu gestalten, und bezahlen teure Strategie-Berater, um eine CX Strategie zu entwickeln. Und das ohne nennenswerte Effekte, da gleichzeitig an anderer Stelle – z.B. im Customer Service - gespart wird und die Auswirkungen der CX Massnahmen nicht gemessen werden (können).

Die Mehrheit der Unternehmen misst die klassischen strategischen Kennzahlen wie z.B. NPS, Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, Customer Effort Score sowie auf der operativen Ebene der Marketing-, Vertriebs- und Customer-Service-Abteilungen, Conversion Rates, die Erstlösungsquote, den Service Level oder die Kündigungswahrscheinlichkeit. Das

mag für die einzelnen Abteilungen eine gute Orientierungshilfe zur Steuerung ihrer Ziele sein, hilft aber nicht, ein gemeinsames Bild für die Steuerung der Customer Experience Strategie zu erhalten, da der Zusammenhang beispielsweise zwischen Erstlösungsquote (FCR) und Kundenzufriedenheit, sowie Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit und der Effekt auf Profitabilität und Wachstum (den die übergeordnete Instanz der Geschäftsleitung interessiert) nicht transparent gemacht werden kann.

Um im Customer Experience erfolgreich zu sein, müssen Schlüsselkennzahlen nach Prioritäten geordnet - aus Hunderten von Zahlen die wichtigsten herausgefiltert – und in einen Bezug zum Beitrag der Unternehmens-Strategie gesetzt werden.

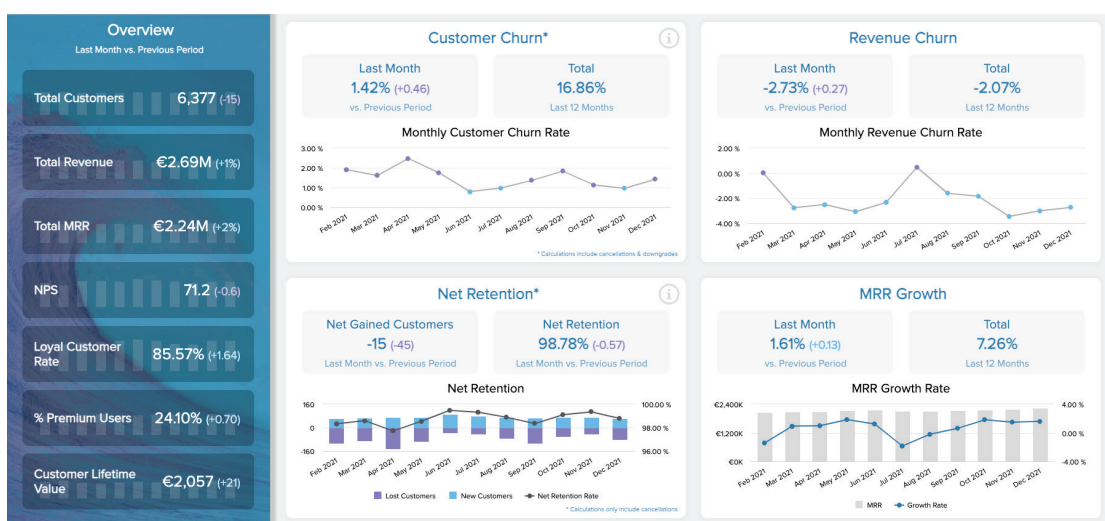


Abb. CX Management Cockpit mit ausgewählten Kennziffern und dem Fokus auf Customer Retention. [Quelle](#)

Die Führung mit strategischen Kennzahlen wie der Anzahl wertschöpfender Kundenkontakte, der Self-Service-Quote, der Erstlösungsquote oder der Servicekosten pro Kunde ist immer noch nicht sehr weit verbreitet. Diese Kennziffern sind es, die einen sehr guten Aufschluss über die strategische mittel- und langfristige Entwicklung des Kundenmanagements im Hinblick auf eine differenzierende CX und eine kosteneffiziente Service-Excellence geben. Für eine effektive CX-Steuerung wäre wünschenswert, dass Kennziffern nicht nur Touchpoint-bezogen, sondern auch Customer-Journey-bezogen sind. Da Kunden die Customer Journey gesamthaft beurteilen, ist ein Customer Journey-Messverfahren wichtig – möglichst in Echtzeit, um zeitnah reagieren zu können.

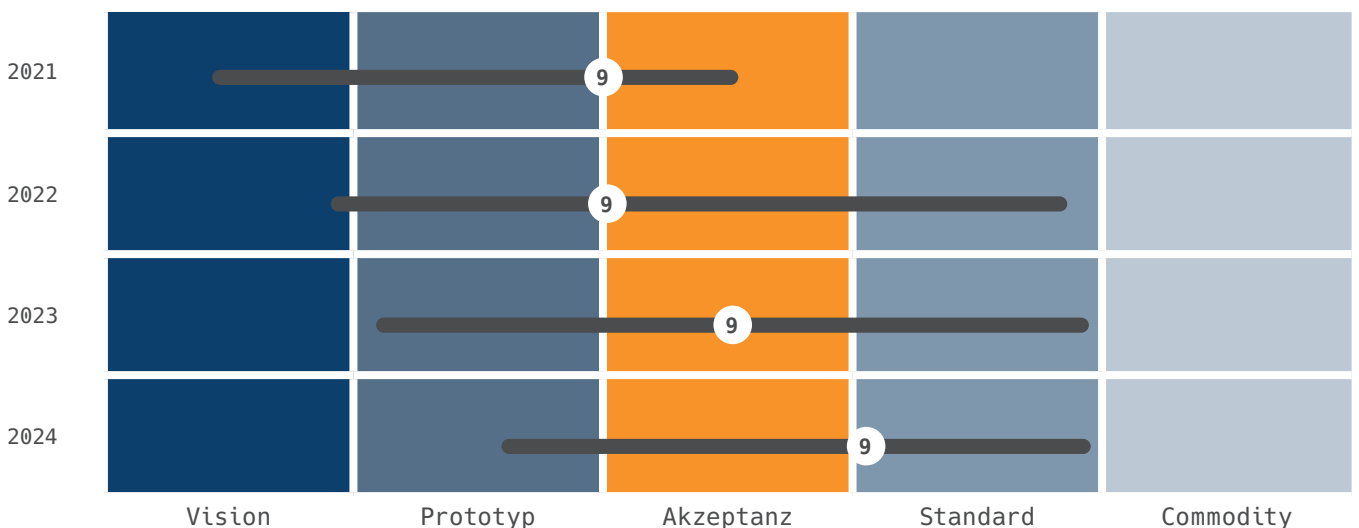
CX Management Cockpits spielen eine zentrale Rolle, die CX- und Unternehmensziele zu erreichen, wenn die Bewertungen der Kunden und deren Einfluss auf die Umsätze und Kosten verbunden werden. Ein ideales CX Cockpit steigert die Unternehmensergebnisse, indem es zeigt, wie die verbesserten Umfragewerte (z.B. Kundenzufriedenheit) mit einem Rückgang der Anrufe im Contact Center korrelieren. Wenn dann noch die da-

mit verbundenen Kosteneinsparungen aufgezeigt werden, dürften die Verantwortlichen den Wert von Customer Experience besser einschätzen.

Dabei ist es für Unternehmen, die einen hohen Reifegrad anstreben, wichtig Prozesskennzahlen, Kundenfeedback und Geschäftsergebnisse intelligent miteinander zu verknüpfen. Die Kollegen von Bain & Company schlagen in diesem Zusammenhang in einem Harvard Business Review-Artikel Ende 2021 vor, den zusätzlichen Wertbeitrag durch bestehende Kunden sowie den Wertbeitrag neuer Kunden, die über Empfehlungen und überragende Reputation gewonnen wurden, als Erfolgskennzahl des Customer Experience Managements separat auszuweisen. Diese Diskussion über „earned growth“ empfinden wir als überaus zielführenden Ansatz, der neue Impulse geben wird.

Nach unserer Einschätzung werden sich CX Cockpits als integriertes Steuerungsinstrument daher im Vergleich rasch weiter entwickeln. Weniger Methoden, Technologien und Systeme stehen einer schnelleren Verbreitung im Wege, sondern das bislang noch schwach ausgeprägte Verständnis von Ursache-Wirkungsketten.

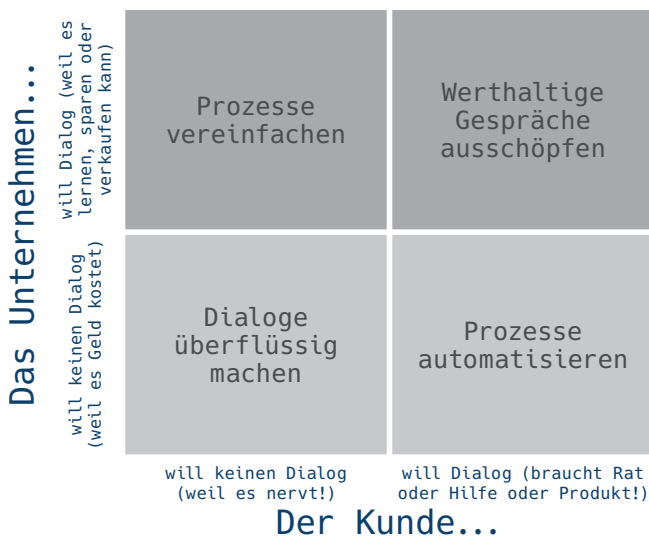
### TREND: CX MANAGEMENT COCKPIT



# DIE VALUE IRRITANT MATRIX – DAS INSTRUMENT DER STRATEGISCHEN AUTOMATISIERUNG WIRD ZUKÜNFTIG ESSENTIELL WICHTIG

Die 2006 von Bill Price als damaligem Chief Service Officer von Amazon entwickelte Value-Irritant-Matrix wird mit dem Fortschreiten der Digitalisierung immer wichtiger. Ursprünglich wurde sie im Kontext eines Handelsunternehmens mit wenigen Online-Dialog-Kanälen entwickelt. Durch die zunehmende Messbarkeit des Volumens eingehender und ausgehender Kommunikation ist es in den letzten fünf Jahren jedoch auch möglich geworden, die Value Irritant Matrix für ein Unternehmen anzuwenden, welches über vielfältige Touchpoints mit dem Kunden interagiert.

Die Grundidee eines erfolgreichen Kundenservice ist es festzustellen, bei welchen Dialogen Kunde und Unternehmen gleichzeitig Interesse am persönlichen Kontakt haben. Nur hier kommen wertstiftende Gespräche zustande (Quadrant rechts oben).



In der Matrix wird also wird einerseits aus Sicht der Unternehmung überlegt, ob diese an einem persönlichen Dialog mit dem Kunden unter Service-Ge-

sichtspunkten interessiert ist, weil sie etwas über ihre Produkte und Dienstleistungen lernen kann, sich dadurch Ideen für Einsparungen ergeben sowie, ob sich durch den Kontakt eine Chance ergibt, weitere Produkte oder Leistungen zu verkaufen.

Andererseits wird systematisch die Perspektive des Kunden auf den Dialog eingenommen. Ist der Kunde wirklich an einem persönlichen Kontakt interessiert, weil er Antworten auf seine Fragen oder einen Rat bekommt und im Idealfall Geld sparen kann, oder sieht er gar keine Notwendigkeit, mit einem Unternehmen in Kontakt zu treten und empfindet den Kontakt als ärgerlich?

Besteht eine Interessendivergenz (hat also der Kunde ein hohes Interesse, eine Problemlösung zu erhalten, und das Unternehmen schätzt diesen Kontakt vor allem als zusätzliche Kosten ein), sollte der Kontakt durch Self Services automatisiert werden. Das ist vor allem da spannend, wo Kunden immer wieder die gleichen Fragen stellen. In diesem Zusammenhang geht es häufig um das Verständnis der Funktionsweise von Produkten und Dienstleistungen. Die Royal Bank of Scotland (RBS) hat so beispielsweise zu den häufigsten Service-Vorfällen im Bereich des E-Banking unterhaltsame Erklärvideos produziert, die für den Kunden einen hohen Mehrwert darstellen. Ein anderer, in den letzten Monaten viel diskutierter Ansatz ist der Einsatz von Voice- oder Chatbots, wie ihn beispielsweise Swisscard AECS einsetzt, um einzelne Business Prozesse vollständig zu automatisieren.

Die Value Irritant Matrix unterstützt jedoch auch im umgekehrten Fall, in dem das Unternehmen darauf angewiesen ist, dass der Kunde einen Kontakt mit dem Unternehmen hat und beispielsweise

im Hinblick auf Compliance-Vorgaben bestimmte Informationen preisgibt oder bestätigt. Derartige Kontakte empfinden Kunden häufig als lästig. Hier gilt es, die Kontakte (wie beispielsweise einen Check-In oder Teilkontakte eines Prozesses wie eine notwendige Identifikation des Kunden) möglichst zu vereinfachen. Die vielfältigen Ansätze in mehreren Branchen zum Online-Self-Onboarding zeigen den Erfolg solcher Ansätze. Gerade das internationale Wachstum von Finanzunternehmen wie Revolut oder N26 zeigt auf, wie erfolgreich Unternehmen sein können, die gleichzeitig auf „Einfachheit“ und „Automatisierung“ setzen.

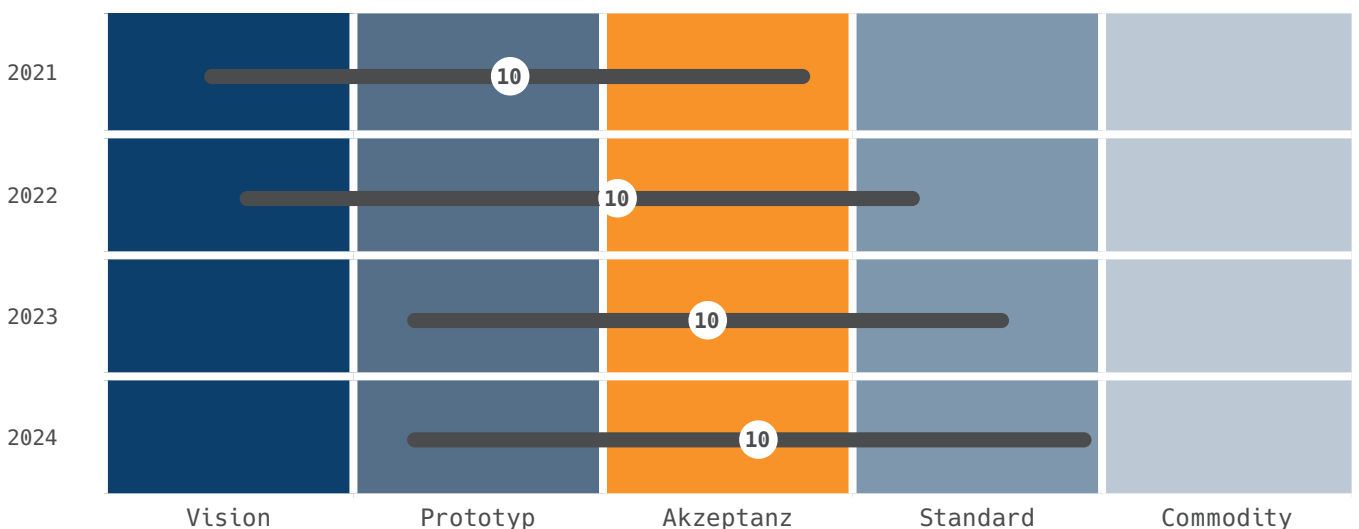
Doch wie kann ein Unternehmen nun konkret dieses Analyse-Instrument einsetzen? Hierbei geht es darum, die „Jobs-to-be-done“ aus den operativen Contact Management Systemen auszulesen. Damit ist auch klar, welche Kundenanliegen welche Kontaktvolumina verursachen. Doch gerade die Zuordnung zu den Quadranten ist firmenspezifisch. Beispiel gefällig? Während etwa eine Telekommunikationsfirma eine Adressänderung durch den Kunden als einen primär kostengenerierenden Vorgang einschätzt, wird ein Versicherer seine Verkaufschancen sehen, da er ja dem Kunden eine Haushalts- oder Wertsachenversicherung verkaufen kann. Wichtig ist daher, die Kosten- und Umsatztreiber des Unternehmens in der Tiefe zu verstehen. Gleichzeitig gilt es jedoch, auch die Sicht des Kunden und seine Einschätzung zur „Werthaltigkeit“ der einzelnen Dialoge des Unternehmens realistisch einschätzen zu können.

Nur da, wo Kunden und Unternehmen gleichzeitig ein Interesse an einem persönlichen Dialog haben, entsteht Wertschöpfung für das Unternehmen in Form von Wissen, eingesparten Kosten und Cross- oder UpSelling. Doch zusätzlich ergeben sich viele Fragen:

- Wie können Dialoge genau nutzenstiftender gestaltet werden? Wie sieht die verbesserte Customer Experience aus?
- Was passiert, wenn viele Anliegen deutlich weniger Manpower erfordern? Wo erfordern die verbleibenden Dialoge genau ein verändertes Skillprofil und damit Ausbildung?

Interessanterweise beschäftigen sich derzeit und wohl auch in den kommenden zwei Jahren immer mehr Unternehmen mit den hier angesprochenen Fragestellungen. Wir sehen zunehmend Ausschreibungen, gerade im Handel und im Banking, die eine Kundenservicestrategie und deren technische Umsetzung bspw. in einer Service-Cloud von den systematischen Überlegungen der Kontakt-Zuordnung nach der Value Irritant Matrix abhängig machen möchten. Klar, es gilt ja auch die enormen Investitionen in einen funktionierenden Kundenservice durch zunehmende Wertstiftung zu rechtfertigen. Ein strategisches Tool also, mit dem sich das Management gerade bei der steigenden Anzahl von Touchpoints auseinandersetzen muss, um nicht alle Anstrengungen im CX-Management durch schlechtes Kontakt-Management zunichte zu machen.

TREND: VALUE IRRITANT MATRIX





# MULTIXPERIENCE ERSETZT OMNICHANNEL

Mit dem Begriff „Omnichannel“ waren wir nie glücklich. Nicht nur, weil da der alte Begriff des Kanals drinsteckt. Ein Kanal, so die Logik aus dem klassischen 4P Marketing, impliziert den Weg, den eine Botschaft („Kaufen Sie!“) vom Sender (also dem Unternehmen) zum Empfänger (also dem Kunden) zurücklegt, damit der dann der Botschaft gemäss handelt - also kauft. Diese Idee ist für die Anforderungen der 2020er Jahre dann doch ein wenig zu einfach, zumal sich fast alle Publikationen des Customer-Experience-Managements um die Ausgestaltung von Erlebnissen drehen. Und die meisten Kundenerlebnisse entstehen durch Dialoge an bestimmten Berührungspunkten. Touchpoints statt Kanäle also. Nun hat Gartner als Marktforschungs- und führendes IT-Analysten-Unternehmen den Begriff Multiexperience geprägt. Der technologische Ansatz, der im Wort Omnichannel steckt, wird durch den kundenorientierten Ansatz Multiexperience ersetzt. Anstatt dass sich Kunden an die sich entwickelnden Technologien gewöhnen, wird es so sein, dass sich die Technologie weiterentwickelt, um die Menschen besser zu verstehen. Und so ersetzen wir sehr gerne den Begriff Omnichannel in dieser Ausgabe des CEX Trendradars und allen folgenden durch den Begriff Multiexperience.

Das «Omni» stand für die Koordination und Orchestrierung der bisher existierenden Touchpoints für durchgehende Konversationen. Kunden setzen voraus und erwarten, dass Unternehmen eine durchgehende und konsistente Kundenreise ermöglichen. Multiexperience birgt als Konzept schon enorme Anforderungen an die Integration der Touchpoints in Bezug auf die Datenhaltung, die Echtzeit Integration der Daten aus unterschiedlichen Systemen oder die Gewährleistung der Kon-

sistenz der Daten an jedem Touchpoint entlang der Customer Journey. Die klassische Inside-Out Sicht anhand der „Kanäle“ und Produkte auf den Kunden und die weitgehende Organisation grosser Unternehmen in die Abteilungen Marketing, Vertrieb und Customer Service ändert sich nur sehr langsam. Auch werden diese gern noch in „online“ und „offline“ Teams gegliedert. Interne Organisationsstrukturen, Kompetenzen und die Abgrenzung von Verantwortlichkeiten stehen dem Anspruch von Customer Experience direkt entgegen.

Grundlage für Multiexperience ist die Outside-In Betrachtungsweise und damit die detaillierte Kenntnis der Customer Journey - mit dem klaren Fokus, den Aufwand des Kunden für die Produkt- und Leistungsevaluation, den Kauf und die Beantwortung der damit verbundenen Fragen zu reduzieren. Vorrangiges Ziel ist es, den Kunden bei der Lösung seines Problems, der Beantwortung seiner Frage zu unterstützen - eben ein Job-to-be-done-Ansatz anstatt für den Kunden Überraschungs- oder Wow-Momente einzubauen. Customer-Experience-Management hat die Aufgabe zunächst die Basis- und Hygienefaktoren im Dialog mit den Kunden sicherzustellen; Begeisterungsfaktoren sind Kür, nicht Pflicht.

Multiexperience-Konzepte benötigen aus unserer Sicht eine starke Vernetzung mit dem Customer Journey Management, also dem organisatorischen Orchestrieren einer Kundenreise entlang der verschiedenen Touchpoints (siehe dazu auch den Trend Customer Journey Management/Customer Journey Mapping) und (strategieabhängig) den dazugehörigen Technologien der Customer Data Plattform und der CRM-Systeme.

### Wir schlagen Folgendes vor:

Konsequent angewendet könnte ein solches Multiexperience Management in die kundenbezogenen Aktivitäten «Content», «Conversion» und «Conversation» unterteilt werden. Zur Illustration möchten wir das in der unten stehenden Abbildung zeigen:

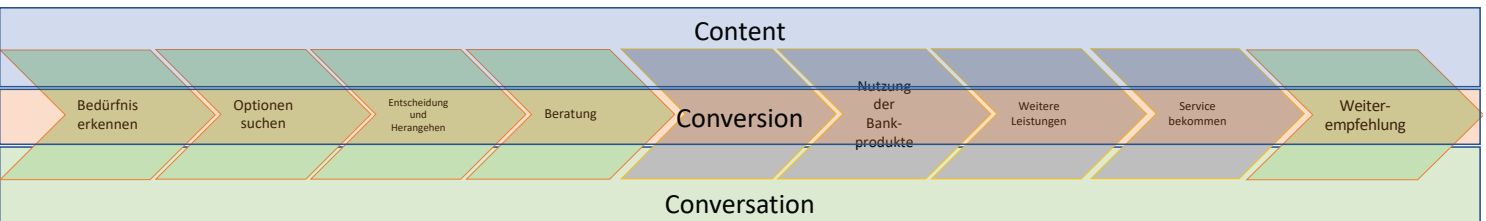


Abb. Customer Journey und Verantwortlichkeiten nach dem Multiexperience Prinzip

Alle drei Arbeitsbereiche sind Customer-Journey-übergreifend und beziehen sich auf jede Phase der Beeinflussung der Kundenentscheidung für ein Unternehmen. Bei näherer Betrachtung stellt man fest, dass „Conversion“, also die systematische Analyse von Cross- und Up-Sellingmöglichkeiten, einen zentralen Aufgabenbereich auch nach der ersten Unterschrift unter einem Vertrag oder dem ersten Produktkauf darstellt. Diese Erkenntnis ist meist mit der Konzeption von regelbasierten Outbound-Aktivitäten und Marketing-Automation verbunden. Die andauernde Überprüfung der Kundenbeziehung nach möglichen Mehrwerten für das Unternehmen und den Kunden stellt also eine Kernaufgabe im Kontext von Multiexperience dar.

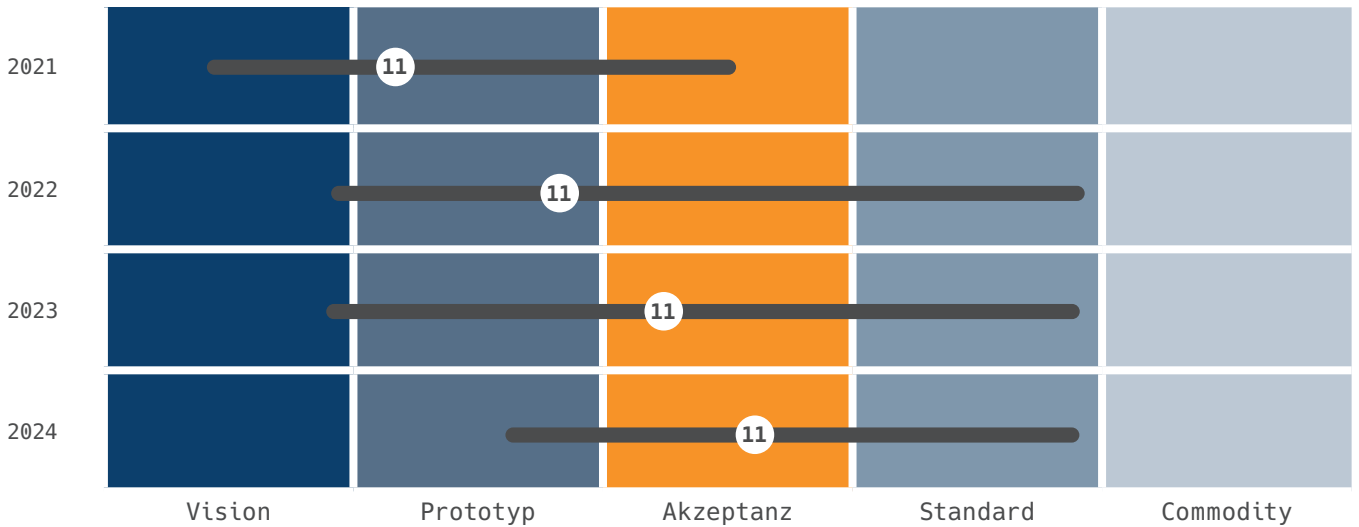
Dazu werden natürlich Inhalte benötigt. Je früher in der Customer Journey, umso grössere Bedeutung kommt diesen Inhalten zu, um Entscheidungs-

gen des Kunden zugunsten des Unternehmens positiv zu beeinflussen. Das beginnt bei der Frage, wie es das Unternehmen mit seinen Lösungen „in den Kopf des Kunden schafft“. Eine Analyse der grundlegenden Wertemuster der Kundschaft im Rahmen eines „Laddering“ gibt hier Einblicke in Werte, Bedürfnisse und Motivationen. Der Arbeitsbereich „Conversation“ am Ende spielt diese Inhalte zu Problemlösungszwecken beim Kunden aus. Hier wird vor allem auf die Zeit des Kunden und seinen Aufwand fokussiert, während das Unternehmen Fragen beantwortet und Probleme löst. Es gilt strategisch bspw. mit Hilfe der Value Irritant Matrix zu entscheiden, welche Dialoge dabei zu automatisieren sind und welche so wertstiftend sind, dass hier entweder ein sehr gutes Kundenerlebnis entsteht, das Unternehmen etwas lernen kann oder der Dialog eher unter dem Gesichtspunkt „Conversion“ verkaufsorientiert geführt werden muss.

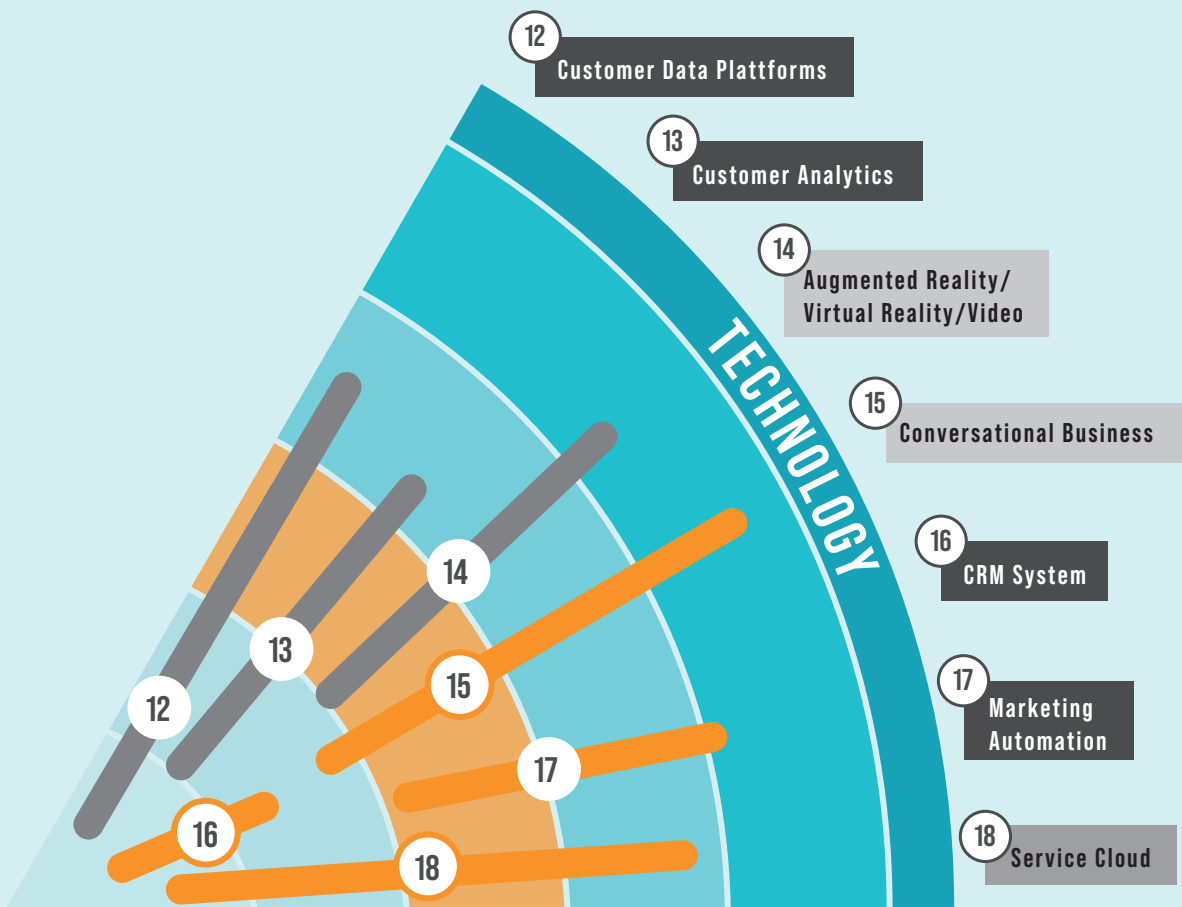
**Fazit:** Die Technologie und die Management-Instrumente für einen solchen Change in Richtung Multiexperience liegen heute schon komplett dokumentiert vor. Den Change in den Köpfen anzuregen und in der Organisation zu implementieren, wird die Aufgabe der kommenden Jahre.

Wir sehen nach wie vor eine grosse Spreizung im CEX Trendradar, die von Prototyp bis Standard reicht. Erklären lässt sich dies aus dem Bewusstsein und der Notwendigkeit eines integrierten Umsetzungsansatzes in den verschiedenen Branchen. E-Commerce und digitalisierte Geschäftsmodelle sind hier sehr weit fortgeschritten. In anderen Branchen setzt erst langsam die Erkenntnis ein, dass eine aus Kundensicht orchestrierte Customer Journey notwendig ist.

**TREND : MULTIEXPERIENCE**



# TECHNOLOGY



# CUSTOMER DATA PLATFORMS (CDP) - EINHEITLICHE DATENBASIS FÜR PERSONALISIERTE INTERAKTIONEN

Der Anspruch an Customer Journeys die Kunden an jedem Touchpoint individuell, personalisiert, kontextbezogen in Echtzeit mit relevanten Dialogen zu bespielen, hängt die Trauben für die Systeme, die diese Daten bereit stellen sollen, ziemlich hoch. Die Gründe für den Wunsch nach einer zentralen Datenplattform liegen auf der Hand:

- Die sehr schnell wachsende Vielzahl an Touchpoints. Aktuell wachsen Kundeninteraktionen über Instant Messaging, Conversational AI oder Videochat stark an, ohne dass die anderen Kommunikationswege wesentlich an Volumen verlieren. Das damit verbundene Datenvolumen explodiert.
- Das Volumen an gewonnenen und generierten Daten im Unternehmen und die höhere Geschwindigkeit – Echtzeitinteraktionen wird zum Muss – ist aber in unterschiedlichen Datensilos und Anwendungen wie z.B. in CRM Systemen gespeichert.
- Für Marketing-, Vertriebs- und Kundenservice-Verantwortliche klafft eine Kluft zwischen dem Wunsch, Daten aufzubereiten und schnell zu nutzen und der Wirklichkeit, die fragmentierten Daten mühsam aufzubereiten, Datenquellen anzuzapfen und erst mit Verzögerung nutzen zu können.

Aus diesen Anforderungen hat sich in den letzten Jahren ein neues Marktsegment gebildet: Customer Data Platforms. Wie fast immer bei unseren Trends starten wir mit einer Definition. Wir orientieren uns hierbei am [Data Platform Institute](#) und der Definition von David Raab.

*“A customer data platform is a marketer-managed system that creates a persistent, unified customer da-*

*tabase that is accessible to other systems.*

Diese Definition ist sehr stark geprägt von den Marketing Abteilungen und deren Wunsch für Kundenansprache und Echtzeitinteraktion

- eine 360 Grad Sicht
- eine jederzeitige, sofortige Verfügbarkeit und
- eine autonome Ausführbarkeit ohne Abhängigkeiten zur IT Abteilung

zu besitzen. Customer Data Platforms werden von der Fachabteilung, nicht von der IT, bedient und genutzt. Was bei der Definition und Beschreibung auffällt, ist die starke Fokussierung auf das Marketing. Hier war und ist der Leidensdruck wohl auch am grössten. Weder Datawarehouse, Datamart noch CRM-Systeme decken die o.a. Anforderungen aus Sicht der Marketing- und Vertriebs-Verantwortlichen hinreichend ab.

Wir haben aus der Sicht von Customer Experience die unserer Ansicht nach zu eng gefasste Definition deshalb erweitert:

*“Eine Kundendatenplattform ist eine von Marketing, Vertrieb, Customer Service verwaltetes End-to-End System, das eine dauerhafte, einheitliche Kundendatenbank erstellt, die für andere Systeme in Echtzeit zugänglich ist.”*

Noch eine Anmerkung zur Begrifflichkeit Customer Data Platform. Wie bei vielen Technologien gibt es eine Vielzahl von Begriffen, die genutzt werden und im Kern eine Customer Data Platform beschreiben. Master Data Management (MDM), Kundendatenbank, Data Management Plattform... Es herrscht ein gewisses Mass an babylonischer Sprachverwirrung. Viele Unternehmen besitzen

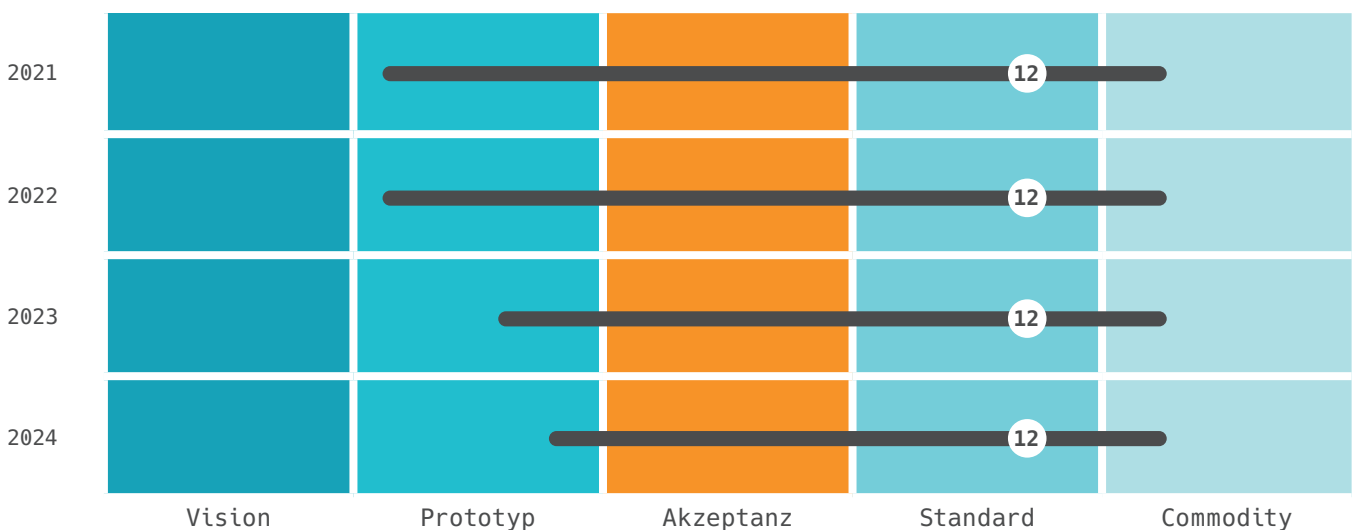
eine CDP Plattform, bezeichnen diese aber intern gänzlich anders. Vom Idealzustand unserer Definition mögen sie zeitweise abweichen, das Fundament ist jedoch vorhanden.

Customer Data Platforms befinden sich nach unserer Einschätzung durchschnittlich im Stadium Standard. Gleichzeitig ist die Spreizung sehr gross. Sie reicht von Prototyp bis in den Commodity Sektor hinein. Wie ist das zu erklären? Unternehmen, die heute bereits einen wesentlichen Teil ihrer Kundenreisen digitalisieren, über mehrere Touchpoints z.B. über Marketing-Automation-Systeme in Echtzeit gestalten und ausführen müssen, sind frühzeitig auf den Zug aufgesprungen. E-Commerce Unternehmen sind hierfür ein gutes Beispiel. Verlassene Warenkörbe zu reaktivieren, Empfehlungen zu weiteren Produkten zielgenau in Echtzeit und individuell zu adressieren, ist hier überlebenswichtig. Branchen, die weniger stark online affin sind und die auch über Geschäftsstellen, Niederlassungen, Läden verkaufen, Service anbieten und Marketing Automation kaum einsetzen, stehen bei Customer Data Platforms eher am Anfang. Hier fokussieren viele Unternehmen aktuell eher auf den Ausbau ihrer CRM-Systeme.

**Unsere Prognose:**

Langfristig werden Customer Data Platforms sich nicht auf den Einsatz im Marketing oder Vertrieb beschränken. Auch im Kundenservice-Bereich werden Customer Data Platforms Einzug halten. Schliesslich enden Kundenreisen ja nicht an einer Abteilungsgrenze.

**TREND: CUSTOMER DATA PLATTFORMS**



# CUSTOMER ANALYTICS - MIT FUNDIERTER DATENBASIS SICHER NAVIGIEREN

---

Customer Analytics machen aus Daten Wissen. Dieser Trend wird daher in den nächsten Monaten und Jahren zentral. Denn: Jedes Unternehmen benötigt ein tiefes Kundenwissen, um die eigenen Unternehmensziele wie bspw. Cross-Selling einerseits, als auch andererseits die von den Kunden geforderten individuellen und personalisierten Erlebnisse zu bieten. Traditionell sind diese Daten in den verschiedenen Systemen der jeweiligen Abteilungen – Marketing, Vertrieb oder Customer Service - gespeichert. Es erfordert in aller Regel sowohl IT-Know-how für den Zugriff als auch statistische Grundfähigkeiten für die Analyse und die Aufbereitung der Ergebnisse.

Die Fragestellungen an Customer Analytics wachsen in der Masse wie der Hunger der Customer Experience Verantwortlichen nach aussagekräftigen Daten für die Individualisierung von Customer Journeys an jedem Touchpoint:

Welche Anforderungen haben meine Kunden? Welche Produkte kaufen sie zusammen? Was überzeugt einen Kunden im telefonischen Verkaufsgespräch wirklich, seinen Kauf abzuschließen? Wie kann ich Segmente oder Zielgruppen für die Marketingautomation bilden?

So unterschiedlich diese Fragestellungen sind, so unterschiedlich sind auch die Herangehensweisen an Customer Analytics. Während die meisten Unternehmen heute schon rein deskriptiv Fragen nach den am häufigsten verkauften Produkten oder nach einfachen sozio-demographischen Auswertungen über die Kundschaft beantworten

können, liegt unserer Meinung nach das wahre Potential in dem Anwendungsbereich „Predictive Analytics“. Welches Produkt wird der Kunde als nächstes kaufen? Was führt zu einer höheren Abgangswahrscheinlichkeit zur Konkurrenz? Dieses Wissen bestimmt heute über den Erfolg von einzelnen Erlebnissen an den jeweiligen Touchpoints oder gar den Erfolg ganzer Customer Journeys aus der Sicht des Kunden und des Unternehmens.

Dabei steigt der Anspruch von Customer Experience Managern in Marketing, Vertrieb und Service an das Kundenwissen. Gerade durch Big Data und die Fülle neuer externer Datenquellen steigt der Wunsch, diese in Beziehung zu den internen Daten und Analysen zu setzen, die über den Kunden ohnehin schon zur Verfügung stehen. Die Idee, Daten miteinander in Beziehung zu setzen, den Kunden in seinem Verhalten aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten, wird durch die Vielzahl neuer Datenlieferanten – jeder neue Touchpoint produziert eigene neue Daten zum Verhalten der Kunden – weiter gefördert.

Spannend wird es beispielsweise bei der Sprachanalyse, wie unser Leuchtturmprojekt auf der Seite 59 zeigt. Die Systeme von VIER analysieren dabei jedes Telefongespräch im Verkauf. Es lässt sich so relativ leicht ermitteln, wann der Mitarbeitende am Telefon besonders einfühlsam, responsiv, aggressiv oder abschlussstark war. Das Unternehmen kann durch diese moderne Art der Customer Analytics Rückschlüsse auf besonders erfolgreiches Verhalten ziehen und interne Lernprozesse bei allen Mitarbeitenden anstossen.

Man sieht: Customer Journey Analytics Systeme haben sich in den letzten Jahren diesen geänderten Anforderungen angepasst. Wie generell für viele andere Software Angebote setzt sich der Trend zu Nutzung in den Fachabteilungen ohne IT-Know-how oder IT Unterstützung auch hier fort. Customer Analytics Systeme demokratisieren aufgrund ihrer Konfigurationsmöglichkeiten datengestützte Analysen und die Nutzung für Anwendungen in Marketing, Vertrieb oder im Customer Service. So können mit entsprechenden Systemen ganze Customer Journeys mit Messpunkten versehen werden und integriert analysiert und optimiert werden.

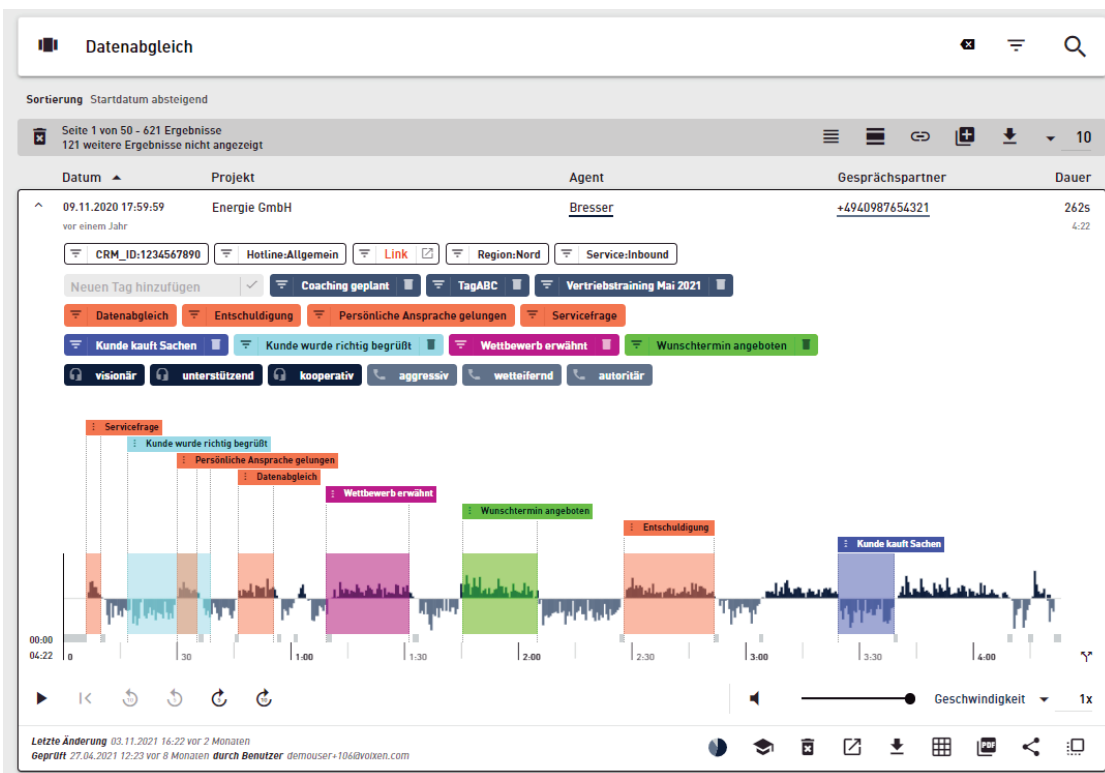


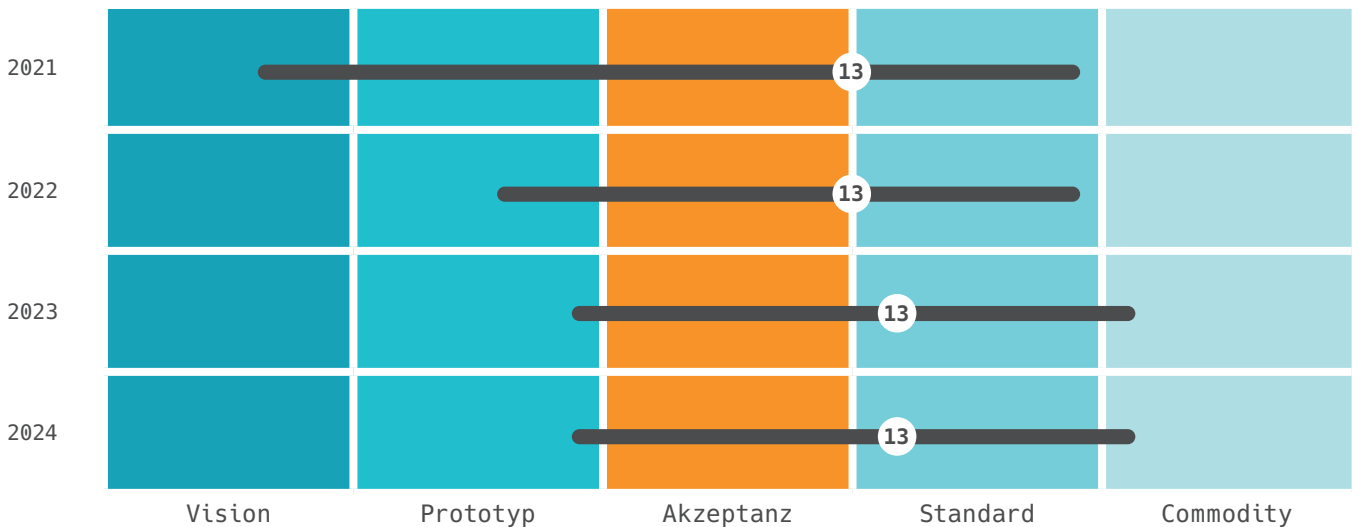
Abb: Interactive Analytics eines Verkaufsgesprächs mit der Technologie von Vier.ai  
 Quelle



**Unsere Einstufung:**

Grundsätzlich können wir uns der Prognose der Kollegen von McKinsey & Co. anschliessen: CX Management wird mit starken analytischen Tools wesentlich leichter zu handhaben. Jedoch besteht eine sehr grosse Spannweite von Vision bis Standard. Es gibt Branchen mit einer intensiven Analyse von Kunden- und Verhaltensdaten und langjähriger Erfahrung wie z.B. Versandhandel, E-Commerce, Telekommunikation, weil dort Analytics Daten permanent entstehen und das Messen Standard ist. Für andere Branchen ist das komplett Neuland. Die Nutzung analytischer Systeme ist oft rechtlich nicht komplett umfänglich mit allen Aspekten möglich. Weitere Hemmnisse: Die Daten müssen in einem System liegen und dürfen nicht singulär betrachtet werden. Eine Nutzung in Echtzeit setzt also weitere tiefe Integration voraus. Angesichts der Vielzahl der Systeme, die durchschnittlich im Einsatz sind, eine Mammutaufgabe. Gleichzeitig stellen wir fest, dass das Know-how zur Interpretation der Daten ebenfalls noch nicht stark ausgeprägt ist.

**TREND: CUSTOMER ANALYTICS**



# AUGMENTED REALITY FÜR CUSTOMER EXPERIENCE IST KEINE SPIELEREI

Unternehmen suchen nach neuen Wegen, um die Beziehung zu ihren Kunden zu stärken. Mit Augmented Reality (AR) können Kunden sehen, wie ein Sofa in der Wohnung aussehen würde, bevor sie es kaufen. Mit virtueller Realität (VR) kann ein Kunde durch ein virtuelles Geschäft gehen und die Artikel auf dem Weg nach Hause gleich mitnehmen oder sich schicken lassen. Ein Techniker an einer Maschine sieht über eine zweite, eingeblendete Ebene auf einer Datenbrille oder dem Smartphone, welche Einstellungen er wo an der Maschine vornehmen muss, um das System nicht zu überhitzen.

Der Einsatz von AR und VR bedeutet, den Unternehmen zu helfen, ihre Marketing- oder Vertriebsbotschaften auf neue Weise zu vermitteln und neue Zielgruppen anzusprechen oder den Kunden im Customer Service bei komplexen Vorgängen durch die visuelle Darstellung und Anreicherung sehr viel schneller zum gewünschten Ergebnis zu führen.

Aktuell sehen wir für den Einsatz von AR/VR in Customer-Experience-Konzepten drei wesentliche Einsatzbereiche:

## **Augmented Reality für Customer Experience: Wenn Kataloge und Verpackungen gleich Geschichten erzählen**

### **1. Einsatz im Shopping**

Sprechende Verpackungen und Prospekte sind der zur Zeit dominierende Einsatz der AR/VR Technologien. Das Smartphone – mit der entsprechenden App – öffnet zu einem Produkt spezifische Videos und weiterführende Informationen. Prospekte oder die Verpackungen erzählen dann eine Geschichte, die das Produkt zum Leben erweckt. Die Verpackung wird zum Geschichtenerzähler und

transportiert Botschaften, die auf einem statischen Print-Medium nicht im gleichen Mass lebendig und anschaulich dargestellt werden können.

AR/VR Technologien erfüllen noch eine andere wichtige Funktion zu Beginn der Customer Journey. Sie vermitteln Sicherheit in der Kaufentscheidungsphase. Ob ein Sessel z.B. wirklich zu den bestehenden Möbeln passt und wie er sich in das Wohnzimmer einfügt, weiss ein Kunden normalerweise erst, wenn der gekaufte Sessel zuhause ausgepackt an Ort und Stelle steht. Mit AR/VR lässt sich diese Bild virtuell bereits vor dem Auge des Kunden erzeugen und vermittelt einen nahezu realistischen Eindruck. So erhält der Kunde Sicherheit für seine Kaufentscheidung.

### **2. Einsatz beim Onboarding**

Neue, gerade digitale Produkte und Dienstleistungen überfordern vielen Kunden. Klassische Gebrauchsanweisungen, Installationsanweisungen, Handbücher und Manuals sind oft kompliziert und unverständlich verfasst und gehen an der Erwartung der Kunden vorbei. Onboarding als erste Phase nach dem Kauf kann erfolgskritisch für die weitere Kundenbeziehung sein. AR/VR beseitigt Nachkaufdissonanzen; die Anwendung kann vom Kunden situativ genutzt werden. Das Smartphone legt über das von der Kamera aufgenommen Bild – z.B. das Armaturenbrett des Autos – eine zweite Ebene mit Informationen. Bilder, Videos und Sprache vermitteln das notwendige Wissen punktgenau. Aus der Bedienungsanleitung wird ein interaktives Manual. Erklärungsbedürftige Produkte – sowohl im B2C als auch im B2B heben die Customer Experience damit auf eine qualitativ höherwertige Stufe.

Interne Schulungen von Mitarbeitern zu neuen Produkten oder Maschinen lassen sich durch AR/VR verkürzen und vermitteln das Wissen sehr viel unterhaltsamer und prägnanter als die klassischen Schulungsmethoden.

**3. Einsatz im Remote Visual Support**

Customer Service kann zu einer Kostenfalle für Unternehmen werden. Effizienzsteigerung, Kostensenkungsprogramme, Self-Service Konzepte sind ein Dauerbrenner-Thema. Aus Kundensicht zählen eine niedrige Erstlösungsquote und hoher Zeitaufwand zu den grössten Ärgernissen im Umgang mit Unternehmen. AR/VR Technologien zahlen auf diese Kundenerwartungen ein und sparen den Unternehmen Kosten. Missverständnisse besonders bei Servicefällen von erklärungsbedürftigen Prozessen oder Produkten sind am Telefon keine Seltenheit.

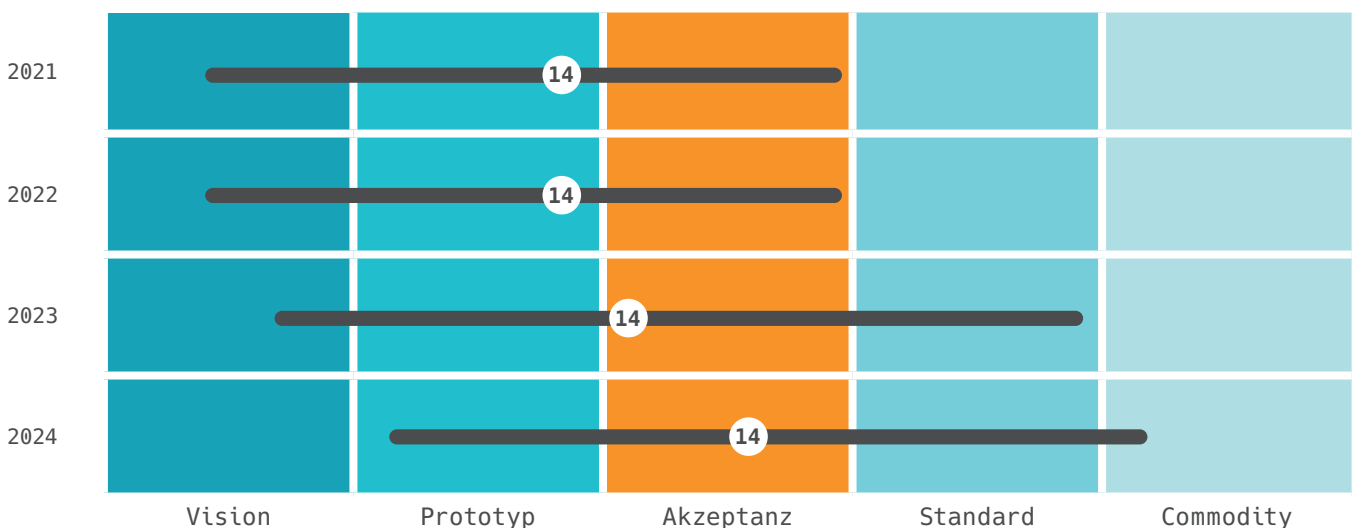


AR/VR Systeme verkürzen Telefonate und vermeiden einige Vor-Ort- Termine des Customer Service Technikers, weil im Vorfeld der Service Mitarbeiter virtuell – über das Smartphone des Kunden vor Ort an der Maschine ist und erkennt, ob ein Präsenztermin überhaupt notwendig ist oder ob das Problem aus der Ferne durch Anweisungen per Video, Ton oder Bild gelöst werden kann. Remote Visual Support hat im B2C Markt durch die Corona Pandemie einen zusätzlichen Schub erhalten.

Im B2B Sektor ist VR/AR schon sehr viel länger etabliert. Exportabhängige Unternehmen im Maschinen- und Anlagenbau sichern so eine professionelle Einweisung der Kundenmitarbeiter vor Ort und sichern den Customer Service per remote AR/VR Systemen - wie beispielsweise der Maschinenbauer PILLER Blower & Compressors GmbH, der seine Kunden remote mit der Holo Lens und dem SAP Field Service Programm durch den Wartungsprozess leitet.

Abb: Einsatz von Augmented Reality im B2B Sektor ist längst Realität. Die Kombination von AR und Customer Service Mitarbeiter verkürzt die Gespräche, vermeidet Missverständnisse und löst die Probleme schneller.[Quelle](#)

**TREND : AR / VR**



# CONVERSATIONAL AUTOMATION: AI UND AUTOMATISIERTE DIALOGE HALTEN EINZUG IN DEN ALLTAG

Aus Conversational AI wird dieses Jahr Conversational Automation. Wir haben das Thema noch mal vor dem Hintergrund einer schnell voranschreitenden Entwicklung neu eingeordnet und definiert. Instant Messenger, textbasierte Chats, Chatbots, Voice sind immer weniger „reinrassig“ anzutreffen. AI als Unterstützung in der Dialogführung oder auch eigenständig als autonomes System sowie Mischformen von automatisierten und rein manuellen Dialogen in einem Chat- oder Voice-System nehmen zu. Die Grenzen sind fließend und eine eindeutige, trennscharfe Unterscheidung fällt schwer. So haben wir die ehemals getrennt aufgeführten Themen Instant Messenger, textbasierte Bots und Conversational AI zu einem neuen Begriff Conversational Automation zusammengefasst.

Conversational Automation steht für die digitalen und teilweise automatisierten Dialogmöglichkeiten eines Unternehmens, die mithilfe menschlicher und nichtmenschlicher Unterstützung auf Instant Messaging-Plattformen über text-, voice- oder videobasierten Dialog stattfinden. Dazu zählen Instant Messenger, Live-Chat, Chatbots, Voicebots, Voice Assistants, Smart Speaker, Video Collaboration.

Für die Unternehmen ist die Automatisierung von einfachen, homogenen und zugleich hochvolumigen Kunden-Anfragen durch z.B. Chat- oder Voicebots oft ein erster Schritt. Statusabfragen zu Lieferungen, Adress- und Kontoänderungen oder die Eingabe von z.B. Zählerständen beim Energieversorger benötigen keinen persönlichen Dialog. Langsames Herantasten der Unternehmen an diese Form der Automatisierung ist gängige Praxis. Weder die Kundenbeziehung noch der Umsatz wird gefährdet. Kunden schätzen Einfachheit, Bequem-

lichkeit und Zeitersparnis. Instant Messenger wie z.B. WhatsApp, die in der privaten Kommunikation zum Standard gehören, werden auch bei den meisten Branchen in der Kommunikation mit Unternehmen bevorzugt. Einer schnelleren Verbreitung stehen hier Datenschutzbedenken der Unternehmen gegenüber. Von kompletten Ökosystemen, wie sie der Instant Messenger Dienst WeChat in China bietet – von der Bestellung, Bezahlung, dem Kundenservice, bis hin zur Abwicklung von Bankgeschäften über ein System ohne die Anwendung verlassen zu müssen – sind wir in Deutschland noch weit entfernt.

Ansätze einer Integration mehrerer Funktionen in einem System sind bei Apple Business Chat zu sehen. Direkter Chat mit Unternehmen, Terminvereinbarungen, Bestellung und Bezahlung sind direkt aus dem Apple Business Chat möglich. In einem System bleiben zu können und die Kontrolle über den Dialog zu behalten ist ein starker Motivationstreiber auf der Kundenseite.

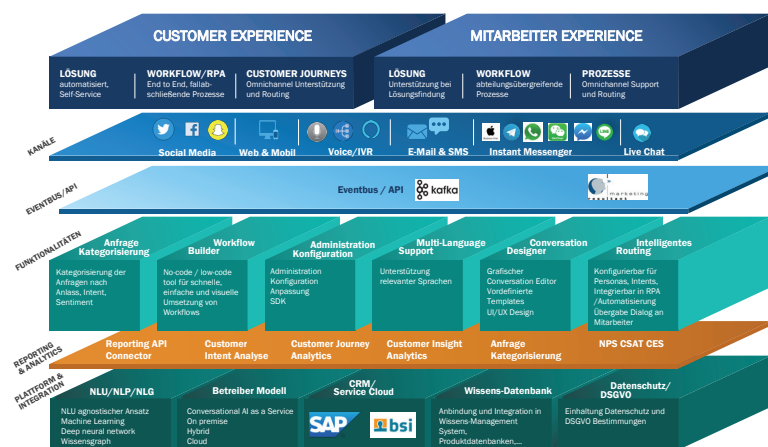


Abb: Architektur von Conversational Automation Plattformen und Integration in bestehende IT-Landschaften. Quelle: Eigene Darstellung

Bei den automatisierten Dialogen – über Chat- oder Voicebots – sind die Fortschritte auf dem Gebiet AI ein ausschlaggebender Faktor für die stark steigende Akzeptanz und Nutzung von der Kundenseite. Sowohl bei der Spracherkennung als auch der Intent-Erkennung (Was ist das Anliegen des Kunden) sind grosse Entwicklungssprünge zu verzeichnen. Neben einfachen Anfragen lassen sich jetzt auch bereits anspruchsvollere Sachverhalte in einem mehrstufigen Dialog mit den Kunden darstellen. Die notwendige Wissensbasis und die Aufbereitung des Wissens in Modellen, die von den Systemen im Dialog mit den Kunden in Echtzeit genutzt werden können, sind mit jedem weiteren System, welches am Markt im Einsatz ist, immer besser.

Für eine schnelle Verbreitung der Conversational Automation Systeme sind grundsätzlich immer zwei Faktoren entscheidend: Kunden-/Nutzerakzeptanz und eine preiswerte Technologie Plattform, die von den Unternehmen schnell und in die bestehende IT-Landschaft integriert werden kann. Beide Voraussetzungen sind gegeben.

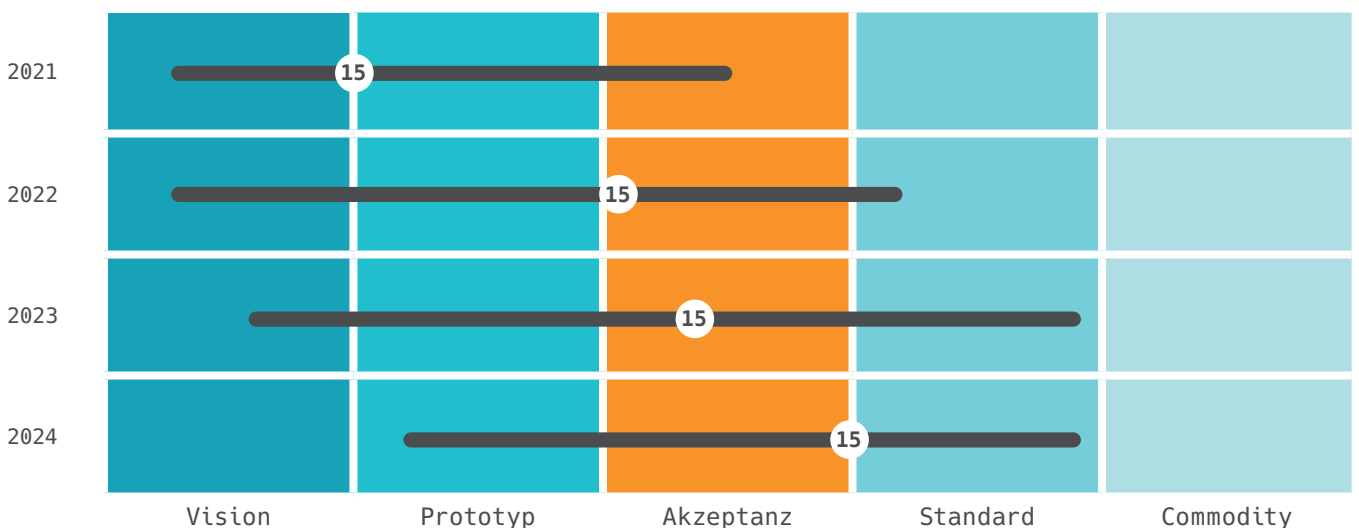
Die Spracherkennung funktioniert mittlerweile auf einem hohen Niveau. Bei der Kontext- und Intent-Erkennung besteht zwar noch Handlungs- und Optimierungsbedarf, aber hier sind weitere deutliche Fortschritte erkennbar. Nahezu alle Branchen haben mit einem Fokus auf den Customer Service

eine oder mehrere Conversational-Automation-Angebote im Einsatz und bauen bestehende Anwendungen weiter aus. Zunehmend entdecken auch Marketing- und Vertriebsabteilungen die Potentiale von Conversation Automation in der Such-, Kauf- und Bestellphase der Customer Journey.

In unserem Trendradar sehen wir diese Technologie in 2022 im Sektor Akzeptanz. Für die weitere Durchdringung werden die Dialoggestaltung – hier sind Dialogdesigner gefragt, die den Technologien vermitteln müssen, wie ein zielgerichteter Dialog zwischen Menschen ablaufen sollte – und die Echtzeit Integration in CRM-, Service Cloud- und Wissensmanagement-Systeme von herausragender Bedeutung.

Eine Personalisierung des Dialoges auf der Basis vorhandener Daten in den Systemen bringt den wirklichen Mehrwert für die Kunden. Conversational Automation wird weiter mit grossen Schritten in den Alltag der Kunden drängen. Voicebots und Smart Speaker haben bisher noch nicht den Durchbruch in der breiten Kommunikation mit den Unternehmen geschafft. Die Integration von „Amazon Alexa“-Funktionen in die Bedienelemente von Autos, die Implementierung von Voice als Suchfunktion insbesondere bei E-Commerce-Anbietern sind Vorboten einer raschen Entwicklung von Voice Anwendungen.

**TREND: CONVERSATIONAL AUTOMATION**



# CUSTOMER-RELATIONSHIP-MANAGEMENT - STANDARD MIT KOMPLETTER FUNKTIONALITÄT

Customer Relationship Management oder kurz CRM ist englisch für Kundenbeziehungsmanagement oder Kundenpflege. CRM versteht sich als kundenorientierte Unternehmensstrategie, die mit Hilfe von moderner Informationstechnologie versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen aufzubauen und zu festigen.

So beschreiben die deutschen Wissenschaftler Hajo Hippner und Klaus Wilde CRM, und damit ist eigentlich auch schon alles gesagt. Die Strategie umfasst Methoden, Prozesse und Vorgehensweisen, die seit mehr als 20 Jahren erforscht und verfeinert werden. Um den Aspekt der „modernen Informationstechnologie“ aus der Definition soll es hier gehen. Denn: Um CRM umzusetzen, bedarf es unter anderem eines Systems, um mit den Kunden in Verbindung zu bleiben, Kontakte zu pflegen, Prozesse zu optimieren und die Rentabilität zu steigern.

Von den Anfängen eines Kontaktmanagement Systems, um sich an alle Interaktionen mit dem Kunden zu erinnern (einem „Corporate Memory“), haben sich die heutigen CRM-Systeme zu einer Art Schweizer Taschenmesser entwickelt, die je nach System mit optionalen Modulen für eine Vielzahl von Aufgaben eingesetzt werden können. Kundensegmentierung, Kampagnen-Management, Marketing Automation, Erfolgskontrolle von Marketing- und Vertriebs-Aktivitäten sind nur einige Funktionalitäten moderner CRM Suiten.

Sie sind für Customer Experience Konzepte unentbehrlich, um den Dialog entlang einer Customer Journey – mit dem Fokus auf Marketing und Vertrieb – auszuführen. CRM-Systeme sind sozusagen der Lastenseel der Kommunikation mit Kunden und Interessenten.

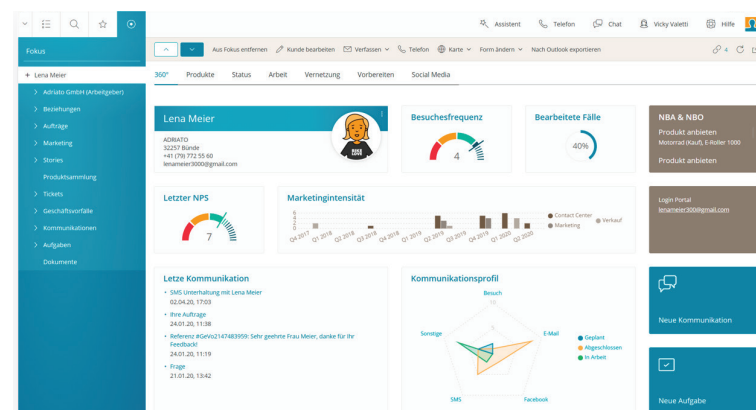
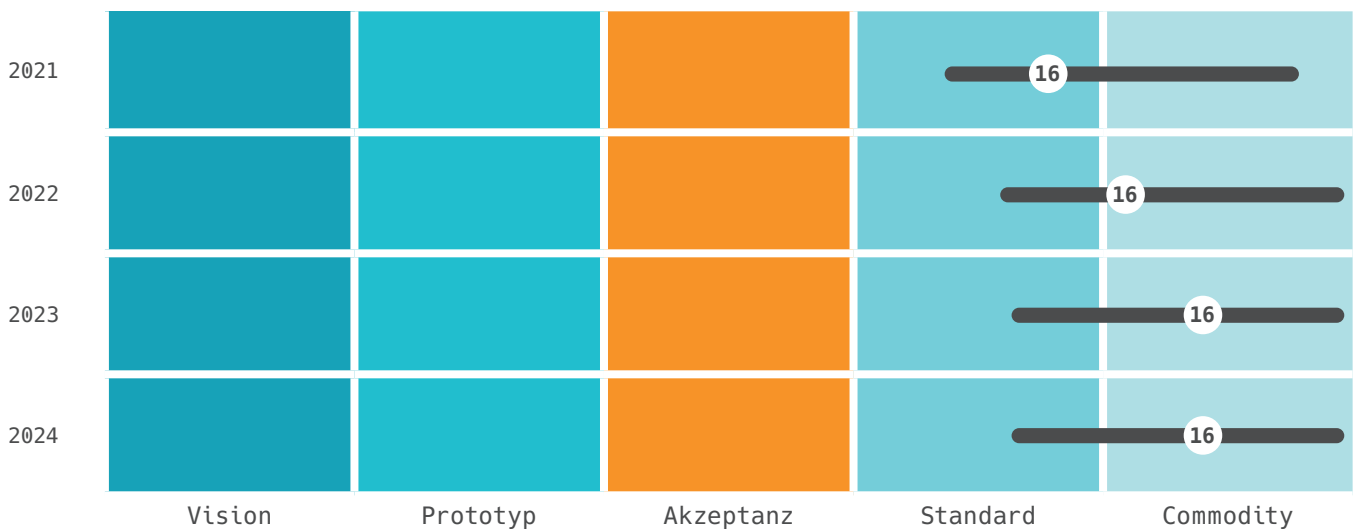


Abb: 360°-Grad Kundensicht im CRM-System.  
Quelle: BSI

Heutige CRM-Systeme sind ausgereifte Produkte. Nach ca. 20 Jahren ist der Grad der funktionalen Innovationen bei den Systemen nur noch sehr gering. Im Markt sind einige Hundert Anbieter vertreten, die um die Gunst des Kunden kämpfen. Alleine diese Tatsache führt bei gesättigten Märkten bereits zu einem Preisdruck. Im CRM-Markt kommen neue Beschaffungs- und Betreibermodelle wie „Software as a Service“ hinzu, die für einen weiteren Preisdruck sorgen. Zudem können Anbieter aus dem Ausland über diese Modelle sehr viel einfacher Kunden in der DACH Region bedienen.

Die Konsequenz: CRM-Systeme waren auf unserem CEX Trendradar bereits im Stadium Standard angesiedelt und sind für die Ausgabe 2022 in den letzten Sektor Commodity vorgerückt. Ausschlaggebend für die Einstufung sind folgende Punkte: Eine Reihe von Herstellern bietet mittlerweile kostenfreie CRM-Versionen als „Software as a Service“ an. Leistungsumfang und Funktionalitäten sind gehobener Standard und für kleinere, mittlere Unternehmen oft mehr als ausreichend für deren Anwendungen. Heutige CRM-Systeme sind auf der Basis neuer Technologie Konzepte (z.B. Standard API für die Integration weiterer Systeme, no-code/low code) sehr einfach zu konfigurieren und zu bedienen - ein wichtiger Entscheidungsfaktor neben dem Anschaffungspreis für kleine und mittlere Unternehmen.

**TREND : CRM - SYSTEM**



# MARKETING AUTOMATION - PERSONALISIERTE UND AUTOMATISIERTE ANSPRACHE IN ECHTZEIT

Kampagnenmanagement ist in den letzten Jahren komplexer geworden. Kunden fragen sich bei jeder Werbebotschaft „Was hat das mit mir, mit meinem Leben zu tun?“. Gleichzeitig entstehen laufend neue Informationen über den einzelnen Kunden und neue Berührungspunkte (Touchpoints). Marketing Automation zeigt sich als eine Lösung für diese Herausforderung. Der Mehrwert eines solchen Software Systems liegt darin, dass der Ablauf einer Kampagne automatisiert auf der Basis definierter Regeln geplant und durchgeführt werden kann.

Zwei Ziele lassen sich so erreichen. Für das Marketing ergibt sich eine erhebliche Effizienzsteigerung durch die Automatisierungsfunktionen. Für Customer-Experience-Konzepte sind Marketing Automation Tools relevant, weil für jeden Kunden sehr viel besser als mit den klassischen CRM-Systemen eine personalisierte und individuelle Ansprache in Echtzeit realisiert werden kann. Individuelle Ansprache und die Berücksichtigung spezieller Interessen und Affinitäten sowie der Bezug zum Kontext, aus dem der Kunde gerade agiert, liefern intelligente Botschaften aus, deren Mehrwert Kunden in der Regel schnell verstehen.

Ein weiterer Vorteil besteht darin, einen Dialog zwischen Kunde und Unternehmen entstehen zu lassen. Auf die Reaktion – oder auch Nichtreaktion – kann das Marketing Automation Tool unterschiedlich mit inhaltlich passenden und zeitlich abgestimmten Antworten reagieren. Die Regeln für den Ablauf und das Ausspielen von Inhalten werden vorab fest-

gelegt und laufen dann im Hintergrund automatisch ab. Ein Schritt hin zu einer 1:1 Ansprache also.

Eingesetzt werden Marketing Automation Systeme heute über die gesamte Customer Journey. Wichtig ist dabei, die notwendigen Auslöser (Trigger) für die „Wenn-Dann“ Regeln zu definieren. Unternehmen haben das heute bereits überwiegend in den Phasen von der Leadgewinnung über die Kaufphase bis hin zum Onboarding, also die Phase unmittelbar im Anschluss an den Kauf oder Abschluss, definiert. Sukzessive entdeckt auch der Customer Service den Nutzen dieser Tools für die Nachkaufphase und die Beziehungspflege, beispielsweise für die automatisierte NPS Befragung, wie die Raiffeisen Digital in Österreich.

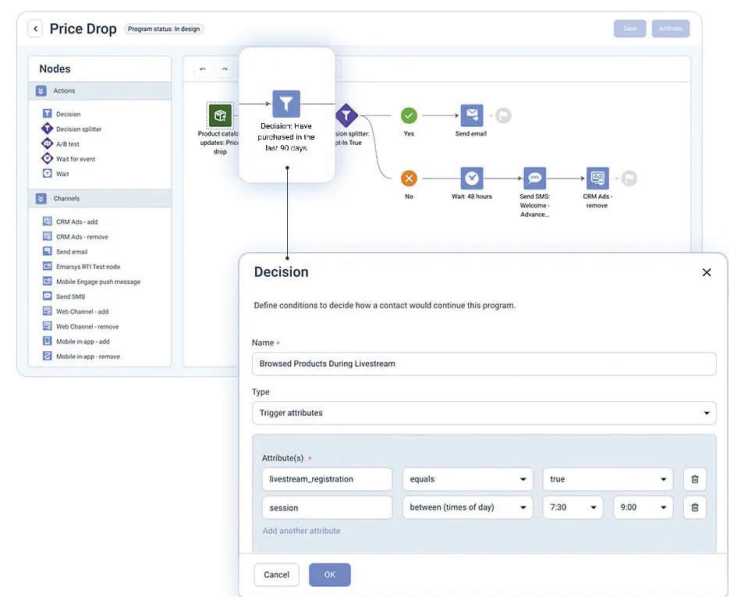


Abb: Winback Kampagne auf Basis der emarsys (SAP) Lösung. [Quelle](#)



Um die Erreichung des zentralen Customer Experience Ziels - der individuellen, kontextbezogenen Ansprache - zu gewährleisten, ist die Anbindung an mehrere Systeme notwendig: einerseits die Integration der Datenquellen (wie der Customer-Data-Plattform, des CRMs, der Kunden- oder Vertriebsdatenbank). Andererseits ist die Kopplung mit den Touchpoints, über die der Content ausgespielt werden soll (E-Mails, Telefon, die Website, Brief, Chat, Chat- oder Voicebot, Instant Messenger) notwendig. Die Integration des Feedbacks der Kunden und die Übermittlung der Ergebnisse der Kampagnen an den Touchpoints und Dialogstrecken, sowie die Integration der Marketing- und Vertriebsinhalte (Content Management System, Bilder, Texte, Videos, Produkt oder Prozessinformationen) sind essentielle Schritte.

Heute steht den Unternehmen ein breites Spektrum an Marketing Automation Tools in verschiedensten Preisklassen zur Verfügung. Die erste Generation

der Software war durch einen relativ hohen Aufwand bei der Einarbeitung und Nutzung durch die Anwender, der Integration der unterschiedlichen unternehmensinternen Systeme und dem Aufsetzen der Kampagnen gekennzeichnet; der Einsatz blieb deshalb eher Unternehmen mit ausreichend IT- und Marketing Ressourcen vorbehalten.

Das Angebotsspektrum ist durch das „Software as a Service“-Modell und eine Vielzahl neuer Anbieter nicht nur in der Breite gewachsen, sondern erschliesst sich zunehmend auch für KMUs. Die User Experience für die Mitarbeitenden ist durch standardisierte und vorgefertigte Templates, einfache Nutzung und Konfiguration ohne Programmierkenntnisse, didaktisch sehr gut aufbereitete Onboarding-Materialien und Kurse weiter vereinfacht worden. Zudem ist der Einsatz und Nutzen der Marketing Automation durch viele Veröffentlichungen einer breiten Masse an Marketing- und Vertriebs-Verantwortlichen nahe gebracht worden.

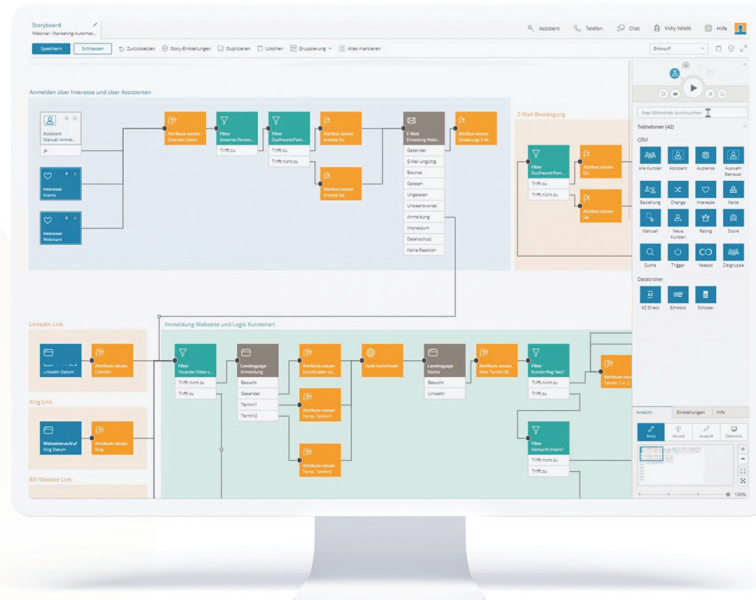
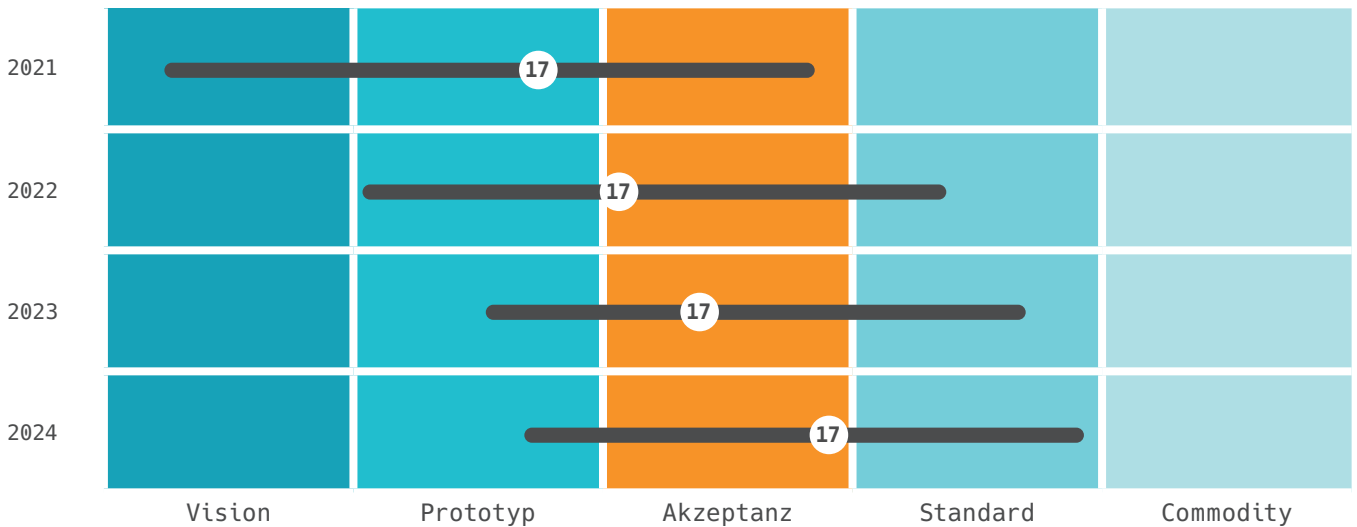


Abb: Eine Customer Journey in der Digital Experience Platform BSI CX  
Quelle

## TECHNOLOGIE

In unserem letzten Trendradar haben wir Marketing Automation noch im Stadium Prototyp angesiedelt. Die oben aufgeführten Entwicklungen führen zu einer Einstufung an der Schwelle zur Akzeptanz. Dieser Trend wird sich nach unserer Einschätzung kontinuierlich fortsetzen. Ausserhalb von Marketing und Vertrieb entdeckt der Customer Service langsam die Möglichkeiten dieser Technologien und beginnt sie nutzen. Der Begriff Marketing Automation ist daher vielleicht etwas überholt. Die grosse Anforderung an Marketing Automation wird 2022 sein, (und das schrieb auch unser Kollege Marcus Schögel von der Uni St. Gallen in seinem Jahresausblick) den Wegfall der Möglichkeiten des Customer Trackings durch Cookies mittels eines gezielten Permission Marketings mit dem Einholen vieler kleiner „Jas“ zu kompensieren. Marketing Automation muss daher in der Lage sein, durchgängige Dialoge zu gestalten und das Wissen über den Kunden sukzessive zu erhöhen.

### TREND: MARKETING AUTOMATION



# SERVICE CLOUD - NOTWENDIG, ABER NICHT GELIEBT

---

Im letzten Jahr haben wir Service Ticketing umbenannt in Service Cloud, weil der Begriff „Ticketing“ zu einem zu kurz greift und nicht umfassend genug das Thema Customer Service und dessen Rolle im Customer Experience abdeckt und zum anderen nicht mehr dem allgemeinen Sprachgebrauch entspricht.

Service Cloud ist leider ein eher ungeliebtes und stiefmütterlich behandeltes Thema. Customer Service wird immer noch viel zu häufig als Cost-Center und nicht als strategische Möglichkeit betrachtet, Kunden durch exzellenten Service zu loyalen Kunden zu entwickeln. Doch das ist eher ein Problem mangelhafter strategischer Ausrichtung. Mit dem neuen Trendradar betrachten wir Service Cloud neu vor allem als Tool für herausragendes Customer-Experience-Management im Service und ordnen es der Dimension Technology zu.

Beginnen wir auch hier mit einer Definition:

*Service Cloud ist ein prozessorientiertes softwaregestütztes System, um Empfang, Bestätigung, Klassifizierung, Bearbeitung, Weiterleitung und Eskalationen von Kundenanfragen im Customer Service über alle angebotenen Touchpoints zu bearbeiten und zu managen.*

## **Customer Service birgt grosse Chancen und Risiken zugleich.**

In einer idealen Welt funktionieren Produkte und Dienstleistungen tadellos, die Beschreibungen zur Nutzung und zum Gebrauch von elektronischen Geräten sind verständlich, und falls doch eine Frage auftaucht, wird diese immer zu 100% sofort und fallabschliessend geklärt und beantwortet. Wenn es im realen Leben nicht immer wie gewünscht

funktioniert, dann erwarten Kunden vor allem einen schnellen, reibungslosen Customer Service, der das Problem im ersten Anlauf löst. Je länger die Beantwortung dauert, je mehr Abteilungen und Mitarbeiter in die Lösung einbezogen sind, desto schneller sinkt die Zufriedenheit und auch die Wiederkaufbereitschaft. Schneller und kompetenter Customer Service hat eine direkt spürbare Auswirkung auf die Zufriedenheit und Loyalität der Kunden. Unsere Kollegen von Tethr rund um Matt Dixon haben hier in den letzten Jahren umfangreiche Untersuchungen vorgelegt.

## **Welche Herausforderungen sehen wir für Service Cloud?**

Im Customer Service ist in der Praxis immer noch häufig ein Flickenteppich von unterschiedlichen, nicht miteinander vernetzten Systemen zu beobachten. In der Corona Pandemie ist dieser Flickenteppich eher noch grösser geworden, da einige Kommunikationswege ihre Service Funktion nicht oder nur noch eingeschränkt wahrnehmen konnten (bspw. Geschäftsstellen oder Filialen). Der Handlungsdruck hat so zur schnellen Implementierung von Insellösungen geführt. Diese Lösungen sind aber gekommen, um zu bleiben. Wie die Kolleginnen und Kollegen von Forrester in ihrem Jahresausblick schrieben: „Kunden haben sich an die zusätzlichen Servicemöglichkeiten gewöhnt und wollen nicht zurück.“

Die nachträgliche Integration der neu hinzugekommenen Solisten in ein harmonisches Customer-Service-Orchester wird Unternehmen auch in den nächsten Jahren noch Zeit und Geld kosten. Für den Kunden geht es aber im Service vor allem um Konsistenz in den Aussagen über alle Touch-

points hinweg. Eine Service-Anfrage über einen Anruf darf nicht zu einer anderen Auskunft als bei der Anfrage über den Chat oder Instant Messenger führen.

Die stark wachsende Zunahme von Chatbots und Self-Service-Angeboten vergrößert die Komplexität des Integrationsaufwandes weiter. Isoliert nebeneinander betriebene Systeme, die keine einheitliche Kundendatenplattform oder eine Wissensmanagement-Basis besitzen und Kundenanfragen nicht orchestrieren, erweisen sich als enorme Kostentreiber. Das Suchen von Vorgängen, Lösungen, Zusagen einer anderen Abteilung in unterschiedlichen Systemen kostet Agenten-Zeit. Wissens-Management-Systeme, die von mehreren Abteilungen redaktionell für Mitarbeitende im Call Center, den Self-Service oder die Chatbots betreut werden, erzeugen abweichende Antworten für den Kunden.

Unternehmen mit gewachsenen Strukturen und Einzellösungen stehen vor der Wahl die bestehenden Systeme durch neue, integrierte Angebote abzulösen oder mit den eigenen IT-Ressourcen die geforderte Integration sicherzustellen. Solchen Herausforderungen kann mit einem halbwegs überschaubaren Aufwand eigentlich nur durch eine Cloud-Lösung begegnet werden.

Integrierte Service Lösungen, die alle Funktionsbausteine und alle Touchpoints in einer Lösung vereinen, sind im Markt vorhanden und werden zunehmend als „Software as a Service“ aus der Cloud angeboten. Service Cloud Anbieter erweitern das Angebot an Funktionalitäten (z.B. Self-Services, Chatbots, Wissensmanagement...) durch eigene Angebote oder Übernahmen - eine Entwicklung, die parallel zum Markt für CRM Systeme verläuft.

Die historisch gewachsene Struktur in vielen Customer-Service-Abteilungen erklärt unsere grosse Spreizung im CEX Trendradar. Die rasche Verbreitung von „Software as a Service“ Cloud Angeboten wird die weitere Entwicklung jedoch beschleunigen.

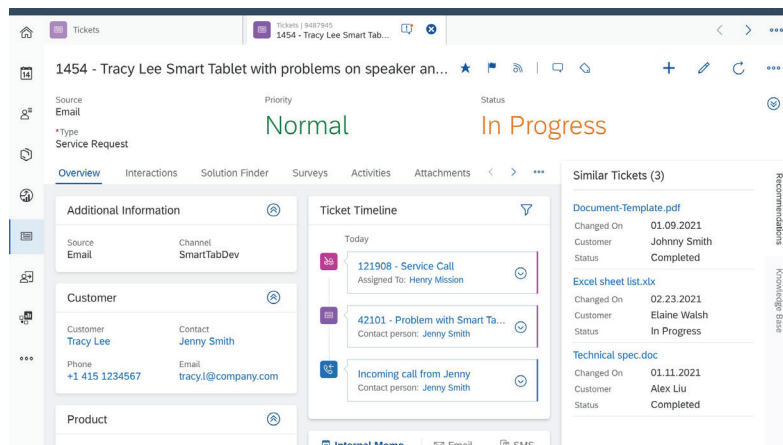
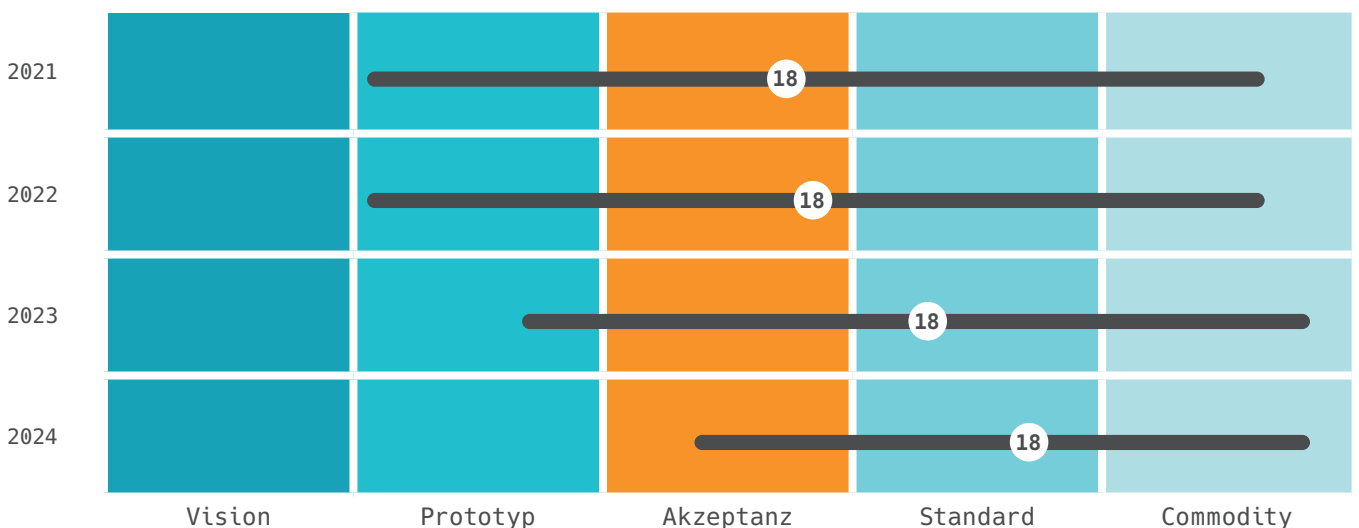


Abb: Customer Service Cloud Lösung SAP. [Quelle](#)

TREND: SERVICE CLOUD



# LEUCHTURM PROJEKTE

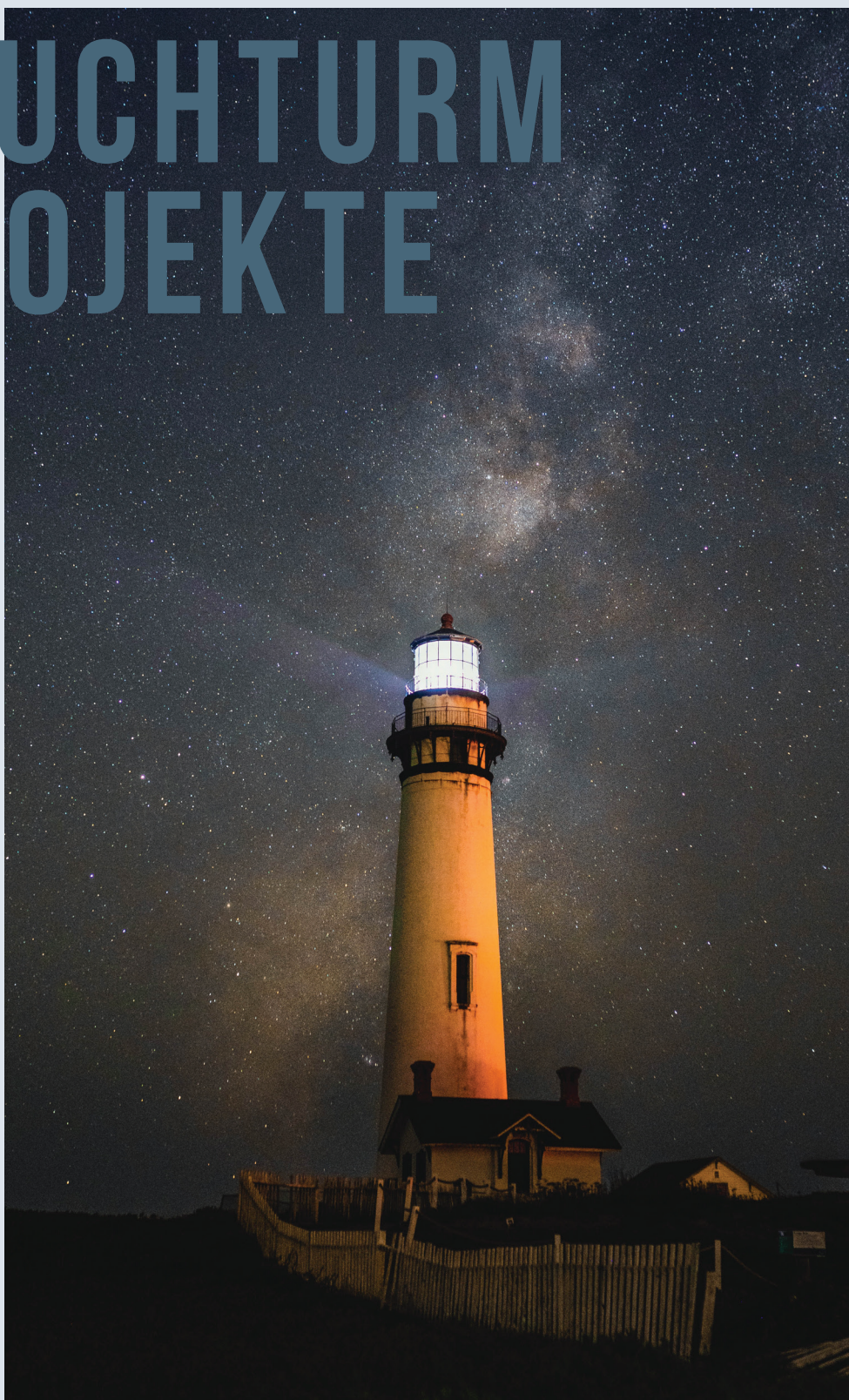


Photo by Garrick Sangil  
on Unsplash

# WARUM LEUCHTTURM PROJEKTE

Gute Praxisbeispiele bieten Orientierung, machen Mut und motivieren. Gute Leuchtturmprojekte für Customer Experience sind noch immer Mangelware. Umso mehr freuen wir uns, Ihnen Customer Experience Umsetzungsprojekte aus der Praxis vorstellen zu können.

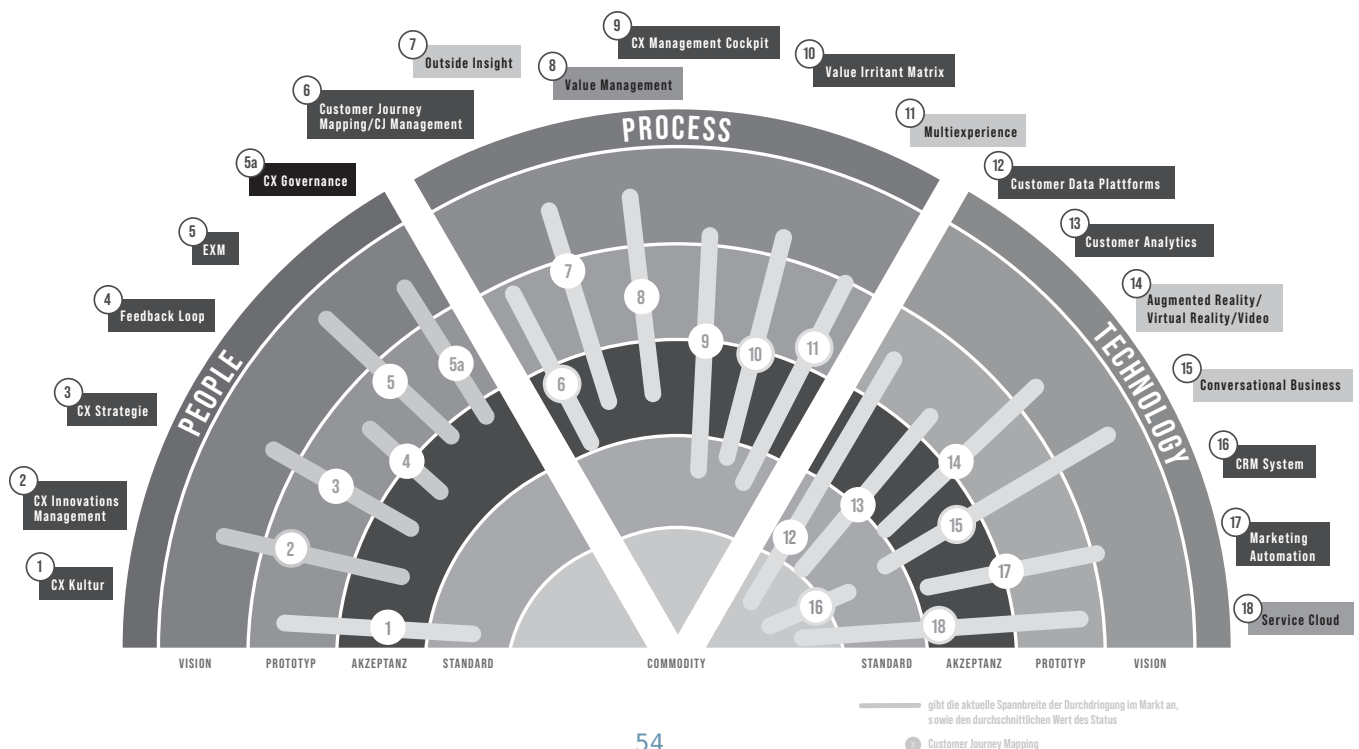
Es sind Unternehmen aus verschiedenen Branchen mit unterschiedlichen Ausgangssituationen und individuellen CX-Zielsetzungen. Unsere Leuchtturmprojekte zeigen, welche Customer-Experience-Herausforderungen existieren und wie diesen begegnet wurde.

Ein grosser Vorteil für die Leser besteht darin, dass die Massnahmen der Unternehmen jeweils mehrere Themen und Kategorien des CEX Trendradars

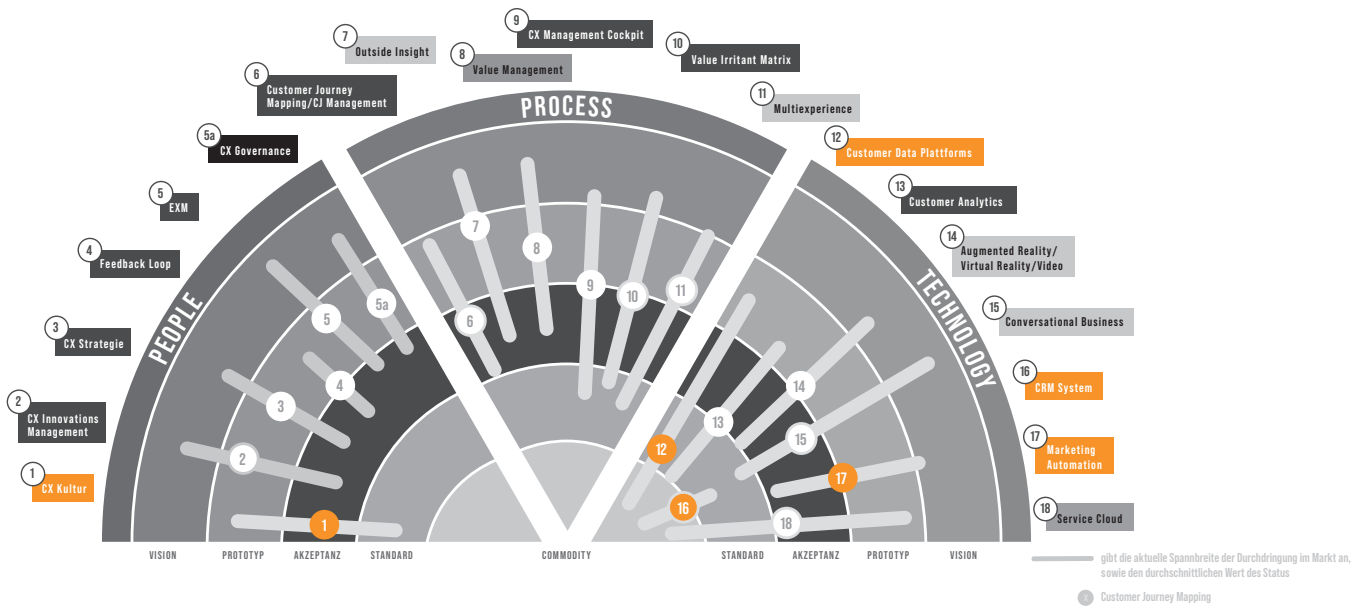
umfassen. Die Vernetzung von Themen aus den Kategorien „People“, „Process“ und „Technology“ lässt sich im CEX Trendradar generell zu wenig darstellen. Die adressierten einzelnen Trend-Themen des CEX Trendradars, die Vernetzung und das Zusammenspiel sind in der Beschreibung eines Leuchtturmprojektes in seiner konkreten Anwendung sehr viel besser darstellbar. Zur besseren Orientierung haben wir in jedem Leuchtturmprojekt die involvierten Customer Experience Themen grafisch hervorgehoben.

Zum Schluss: Warum sprechen wir von Leuchtturmprojekten und nicht wie sonst häufig in der Praxis zu beobachten von Best-Practice Projekten? Wir sind davon überzeugt, dass allgemeine Rezepte für Customer Experience Projekte untauglich sind. Untauglich, weil jedes Unternehmen aus der eigenen Strategie seine individuelle CX-Strategie ableiten muss. Die eigene Ausgangssituation, die Unternehmens-Kultur, die organisatorischen und technologischen Rahmenbedingungen stehen einem allgemeingültigen Best-Practice-Ansatz entgegen. Deshalb sprechen wir von Leuchtturmprojekten.

Und last but not least gilt ein herzliches Dankeschön an die Unternehmen, die uns einen Einblick in ihre CX Strategie, die Umsetzung, die Herausforderungen gewähren. Das ist keine Selbstverständlichkeit, und wir wissen das sehr zu schätzen.



# SMART



## Customer-Experience-Fazit in einem Satz:

*Datengetriebenes , digital-first D2C Eco-System, welches mit einem System die gesamte Customer Journey endzend abdeckt und auf der intelligenten Verknüpfung von Interaktions- und Transaktionsdaten (Kunde und Fahrzeug) beruht.*

## Auslöser / Hintergrund / Herausforderung:

Die Einstellungen der Kunden zum Kauf, Besitz und zur Nutzung von Autos haben sich in den vergangenen Jahren massiv geändert. Der Wunsch der Kunden ein Auto zu besitzen hat abgenommen, gleichzeitig fordern Kunden neue, individuelle und flexible Nutzungsformen, die sich an ihre Lebens-

situation anpassen. Dabei geht es um pay-per-use, shared use, parttime-use. Neue Produktnutzungs- und Serviceangebote müssen daher durch hervorragende Customer Experience begleitet werden.

Die Phasen der Customer Journey – Interesse, Kauf Besitz/Nutzung, Service – sind bislang in der Realität der heutigen Automotive Branche durch Medien-, Systembrüche, inkonsistente und wenig miteinander vernetzte Customer Journeys gekennzeichnet. Während das Marketing und der Vertrieb überwiegend mit Kunden- und Interessentendaten arbeitet, dominieren im Service Fahrzeug- und Transaktionsdaten. Die Herausforderung für SMART bestand darin, auf der Basis verknüpfter Daten, Customer Journeys nach den Maximen **Einfachheit**, **Convenience** und **Schnelligkeit** zu konzipieren. So soll z.B. der Kauf eines Autos in 15 Minuten online abgeschlossen werden, ohne dass Einschränkungen bei der individuellen und persönlichen Gestaltung der Dialoge toleriert werden müssen.

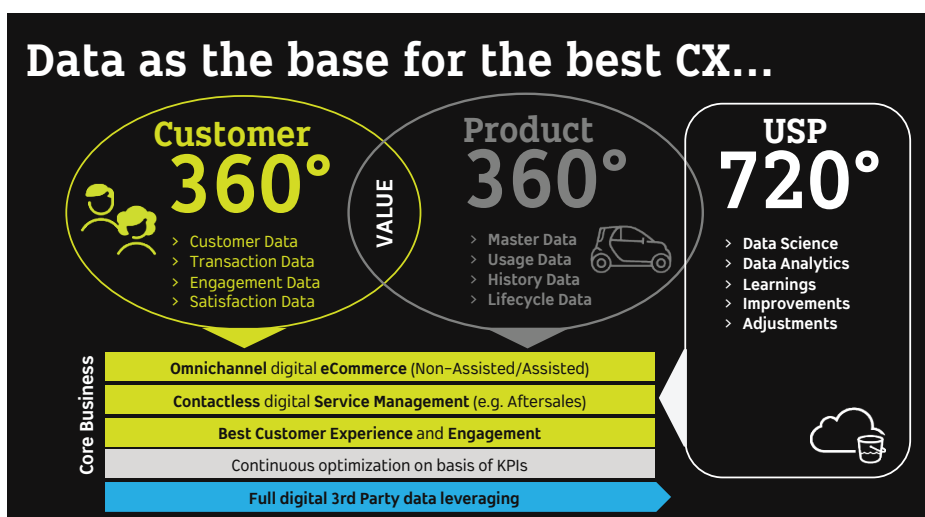
## Lösungsansätze:

SMART wählte einen Greenfield Ansatz mit der Gründung eines eigenen neuen Unternehmens. Dabei handelt es sich um ein Joint Venture von Daimler und Geely, welches für die Vermarktung, den Vertrieb und den Service des neuen SMARTS ab 2022 zuständig ist. Primäres Anliegen war es, einen **Digital-First-Ansatz** ohne die Altlasten einer üblicherweise vorhandenen IT Architektur mit den damit verbundenen Legacy Systemen berücksichtigen zu müssen. Das D2C Modell von SMART setzt auf einen e-commerce Ansatz mit der Integration von Händlern als Markenbotschafter (brand ambassador). Ziel war es, eine integrierte Plattform zu schaffen, die mit den Kunden individuell an allen Touchpoints (Website, Händler, Smartphone, App) entlang der Customer Journey **in Echtzeit** interagiert. Den Kern bildet die Customer Data Plattform von SAP, die über einen Eventbus die jeweiligen Anwendungen im Marketing (Marketing Automation), Vertrieb (SAP Commerce Cloud) oder Service (Customer Service Cloud) in Echtzeit mit den notwendigen Daten versorgt. Neu und innovativ ist dabei die Integration und durchgängige Verknüpfung aller Kunden- und Fahrzeugdaten in einer Customer Data Plattform (CDP). In der Realität werden solche CDPs oft isoliert im Marketing genutzt. SMART setzt dagegen auf eine endzield CDP Strategie, die den Kunden von Anfang bis Ende der Customer Journey wirkliche Mehrwerte auf Basis der Daten liefern.

Durch diese intelligente Verknüpfung und Nutzung der Daten eröffnen sich neue Potentiale für pro-aktive und individuelle Ansprachekonzepte. Der Kunde gibt nur einmal zu Beginn der Journey seine Daten ein, und diese werden über die Bestellung und Auslieferung des Fahrzeugs, die Bezahlung bis hin zum Tracking der Fahrzeugleistung und dem Kundenservice (in den bestehenden Daimler Garagen) genutzt und systematisch ergänzt. So werden lernende Prozesse, aber Potentiale für systematisches Cross- und Up-Selling rund um die Mobilitätsdienstleistung möglich.

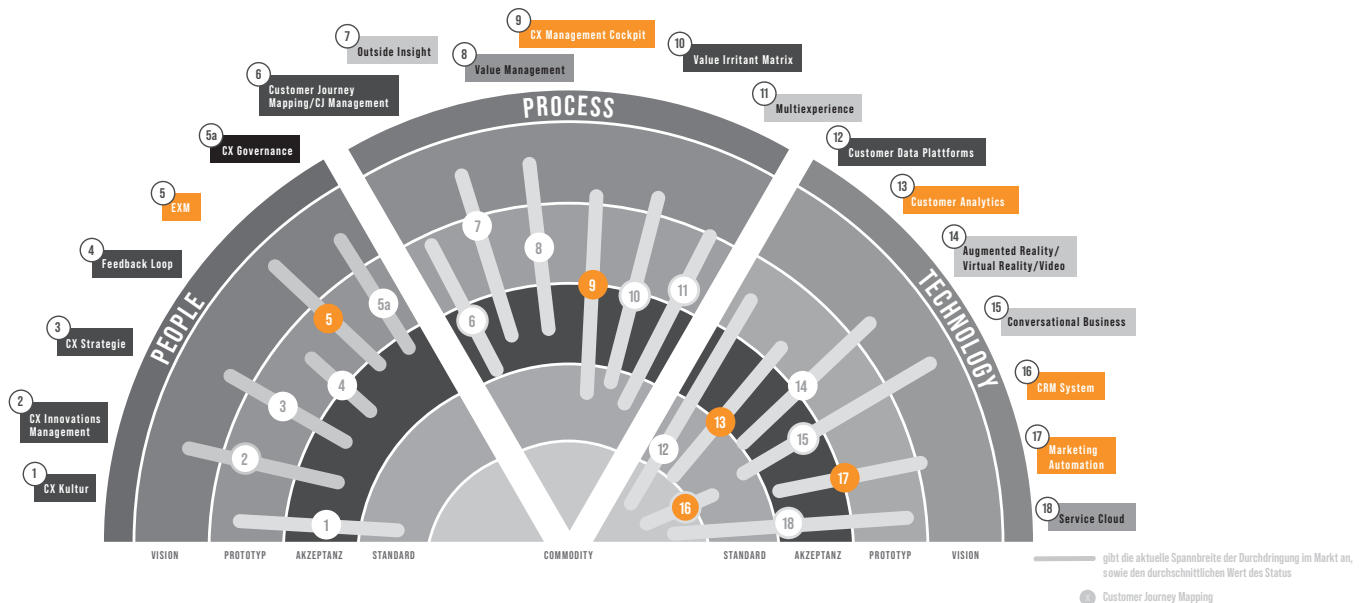
Die technologisch wegweisende Architektur für Customer Experience Konzepte kann ihr Potential jedoch nur entfalten, wenn die richtigen Schlussfolgerungen aus den Analysen, dem Kundenfeedback und den gewonnenen Daten gezogen werden.

Der von SMART gewählte Weg, konsequent interdisziplinär und bewusst ohne organisatorische Silos zu arbeiten, ist noch vergleichsweise selten vorzufinden. Marketing-, Vertriebs-, Customer Service- und IT-Mitarbeitende fördern durch ihr Wechselspiel des gegenseitigen Hinterfragens, Abgleichens, Verifizierens, dem Aufstellen neuer Thesen und dem Probieren eine „kreative Datenintelligenz“. Der Erkenntnisgewinn ist faktenbasiert und damit auch betriebswirtschaftlich abgesichert. Daraus resultieren z.B. bessere Prognose Modelle, die sich für den Kunden zukünftig als verlässlichere Zusagen für Liefer- oder Servicetermine und neue wertstiftende Angebote darstellen.





# SIGNAL IDUNA



## Customer-Experience-Fazit in einem Satz:

*Eine einheitliche CRM/CX IT-Landschaft schafft die Voraussetzungen, um an allen Kundenschnittstellen das Vertrauen der Kunden zu gewinnen und sie zu begeistern.*

## Auslöser / Hintergrund / Herausforderung:

Mit der Konzernstrategie hat sich Signal Iduna das Ziel gesetzt, sich in der Weiterempfehlungsquote nach NPS (Net Promotor Score) einen Platz unter den TOP 5 Versicherern in Deutschland zu sichern. Um dieses Ziel zu erreichen, gilt es u.a. das Serviceerlebnis an allen Touchpoints mit den Kunden weiterzuentwickeln. Diese Kundenzentriertheit bedingt vor allem eine gute Softwarelösung, die dieses Vorhaben und die Mitarbeitenden in den Serviceeinheiten und

dem Vertrieb ideal unterstützt. Mit einer heterogenen Systemlandschaft, unterschiedlichen Kundendatenbanken in Vertrieb, Marketing und Kundenservice lassen sich die Ziele nicht erreichen. Hieraus folgen lediglich Abstimmungsaufwände und Rücksprachen zwischen Betrieb, Service und den Agenturen. Diese verlangsamen die Prozesse, behindern die Begeisterungsfähigkeit im Kundenkontakt und werden den Erwartungen der Mitarbeitenden nicht gerecht.

## Lösungsansätze:

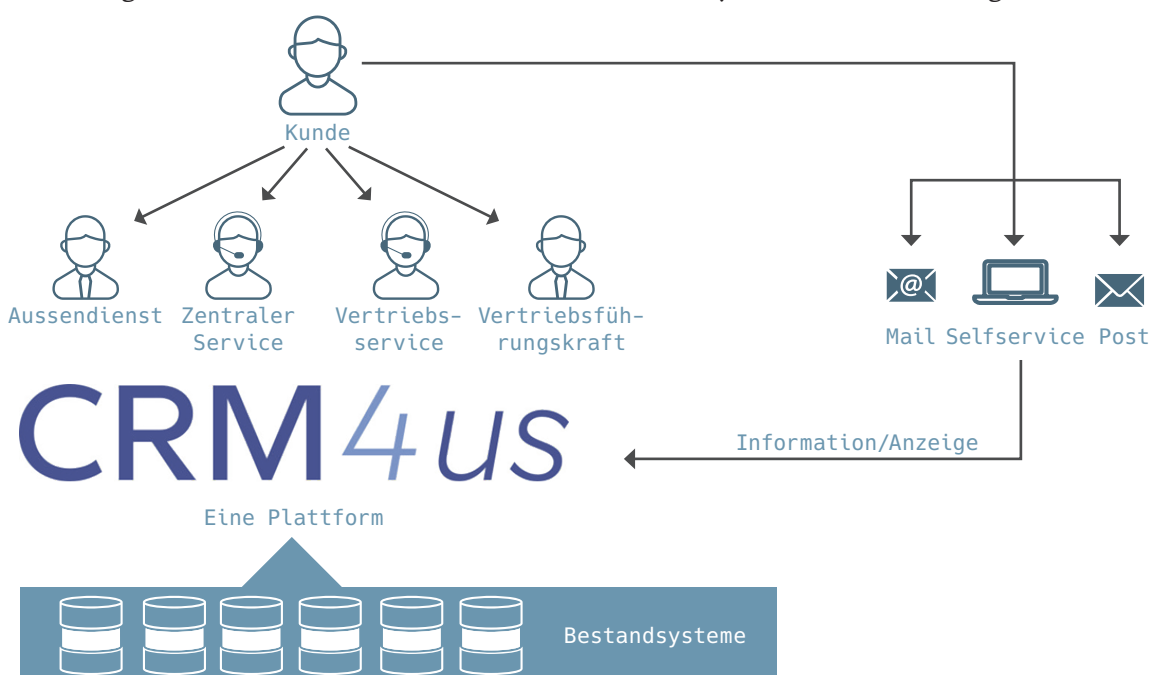
Mit dem Vorhaben CRM4us, auf Basis der BSI Customer Suite, verfolgt die Signal Iduna das Ziel an sämtlichen Kundenschnittstellen zu begeistern – persönlich, wie auch digital. Hierfür soll an allen persönlichen Kontaktpunkten ein einheitliches und vollintegriertes CRM-System eingesetzt werden. Damit werden die Voraussetzungen geschaffen, die zahlreichen Kundenanliegen direkt im Kontakt zu bedienen und durch unterstützende Automatisierung die Prozessdurchlaufzeiten zu verkürzen. Darüber hinaus ersetzt die Implementierung einer

zentralen Plattform fünf bestehende Standalone-Systeme, darunter eine Vertriebsdatenbank und ein Kampagnentool. Die Gesamt-Architektur wird deutlich erleichtert, Systembrüche eliminiert und dadurch eine nachhaltig tiefere Total Cost of Ownership (TCO) erreicht. Ein wichtiger Erfolgsfaktor von CRM4us ist die gewählte Vorgehensweise. Agile Arbeitsorganisations-Formen mit Squads und Tribes sind in der Entwicklung und bei Projekten mittlerweile etabliert. Zur Vertiefung dieses Themas und zur Erläuterung der genutzten Begriffe sei auf den folgenden Link mit weiterführenden [Informationen verwiesen](#).

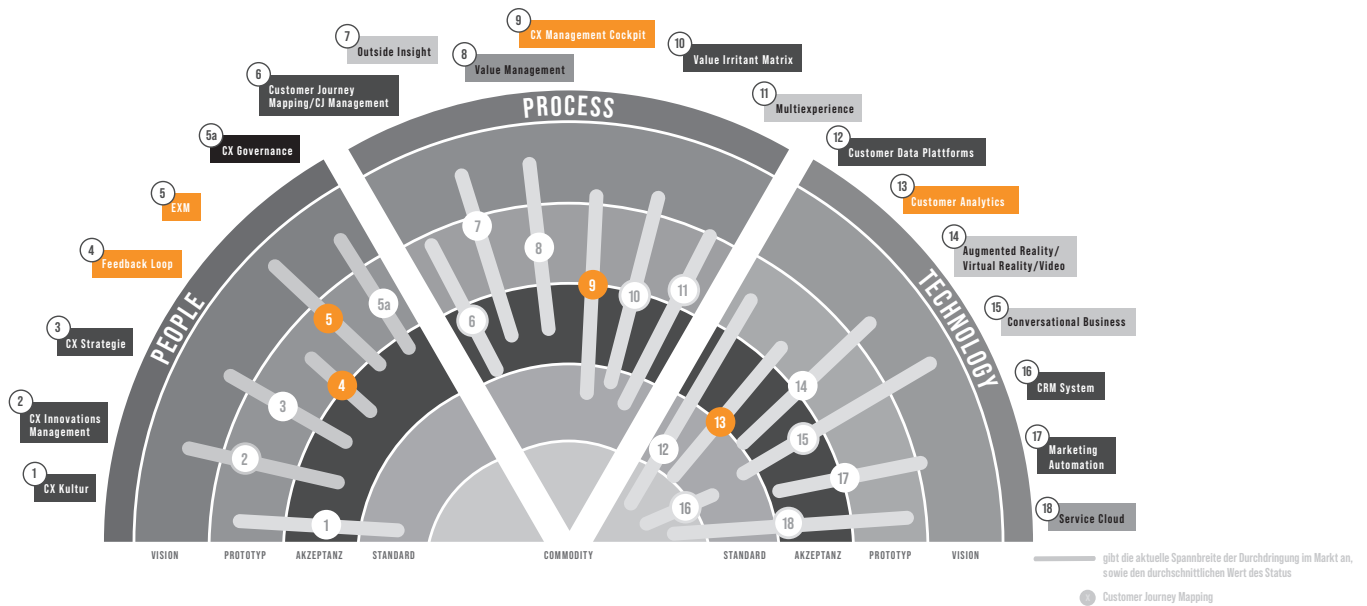
Bei Signal Iduna bringen drei gleichgestellte Squads die Sichtweise von Vertrieb, Service/Betrieb und IT in dem Vorhaben zusammen und garantieren durch eine interdisziplinäre Arbeitsweise die Berücksichtigung eines ganzheitlichen und kundenzentrierten Ansatzes. Dieser kundenzentrierte Fokus wird durch die Einbindung eines UX-Researchers noch verstärkt. Die Implementierungen in den ersten minimum viable products (MVP) erzeugen bereits positives Feedback bei den Mitarbeitenden. Die Bereitstellung von CRM4us ist im Endausbau über alle Gesellschaften inkl. der Agenturen für mehr als 9000 Mitarbeitende flächendeckend geplant und wird so im Innen- und im Aussendienst sukzessive ausgerollt.

Da die Signal Iduna auf die Erledigung der Kundenanliegen im Erstkontakt fokussiert, soll die Fallabschlussquote merklich erhöht und die sollen Durchlaufzeiten für die restlichen Anliegen deutlich reduziert werden. Denn das direkte Lösen von Kundenanliegen im Erstkontakt sorgt letztendlich für Vertrauen und Begeisterung bei den Kunden der Signal Iduna. Ein Controlling war in der Vergangenheit allerdings aufgrund der heterogenen Anwendungslandschaft nur schwer möglich. Diese Kennzahlen können zukünftig dank vereinheitlichter und übergreifender Prozesse deutlich zuverlässiger ermittelt werden und dienen dann als Basis für weitere Optimierungen.

Auf der Grundlage des neuen zentralen CRM-Systems wurde ebenfalls die Digital Experience Plattform BSI CX implementiert und damit erste Use Cases umgesetzt. Das Produkt von BSI bietet zukünftig weitere Möglichkeiten, die Kunden unter Einbindung des persönlichen Vertriebes automatisiert, aber auch hochgradig personalisiert und individuell anzusprechen- z.B. mit einer kampagnenbasierten „Churn prevention“. „Hierdurch erschliesst die Signal Iduna, gemeinsam mit ihrem starken Exklusivvertrieb weitere Möglichkeiten, mit dem Kunden proaktiv in Kontakt zu treten und zusätzliche Vertriebspotentiale zu verwirklichen“, erklärt Projektleiter Tim Benninghoff.



# HERMES



## Customer-Experience-Fazit in einem Satz:

*Durch die automatisierte Qualitätsprüfung der Sprachkommunikation wird die Gesprächsqualität zum emotionalen Differenzierungsfaktor. Interaction Analytics unterstützt ein einheitliches Qualitätsmanagement. Erfolgskritische Faktoren des Kundendialogs werden systematisch identifiziert, in Trainings und Coachings integriert. Das sorgt für positive Kundenerlebnisse.*

## Auslöser / Hintergrund / Herausforderung:

Hermes hat als einer der grössten Logistikdienstleister im Paketversand den Anspruch, Teile des Qualitätsmanagements zu automatisieren. Vor diesem Hintergrund entschloss man sich 2021 das Tool zur Interaction Analytics von VIER einzuführen. Es gab dabei mehrere Auslöser: Zum einen stand eine umfangreiche Ausschreibung und damit verbunden der Wechsel von drei von sechs Outsourcing Partnern an. Mitten in der Corona-Pandemie stand Hermes vor der Herausforderung, nicht nur das Onboarding und die Schulungen und Trainings der neuen Partner komplett auf dem online Weg zu sichern. Andererseits sollte auch die Gesprächsqualität auf ein einheitliches Qualitätsniveau gehoben werden – und zwar am besten automatisiert. Da Vor-Ort-Termine bei den Outsourcing Partnern nicht – oder nur noch eingeschränkt – möglich waren, rückten neue Ansätze in den Fokus.

Das Versprechen, das Hermes seinen Kunden gibt, lautet: „Es ist uns wichtig, weil es Dir wichtig ist!“ Für Kunden ist die Lieferung einer Warensendung oft mit einem hohen Mass an Emotionalität verbunden. Es geht um weit mehr als den physischen Transport eines Paketes von einem Warenlager zur Adresse des Kunden. Sendungen können Geschenke, wichtige Ersatzteile, die dringend benötigte neue Kaffeemaschine sein. Pünktlichkeit und intakte Sendungen haben demzufolge eine hohe Auswirkung auf die Zufriedenheit des Kunden. Um diese Erwartung zu erfüllen, kommt es darauf an, die Anliegen der Kunden richtig zu verstehen, die Erwartungen der Kunden zu kennen, die damit verbundene Emotionalität richtig einzuordnen und mit Einfühlungsvermögen ein gutes Gespräch zu führen. Nur wenn wirklich verstanden wird, was der Kunde wünscht oder erwartet, kann die fallabschliessende Bearbeitung des Kundenanliegens gelingen. Und dies bedeutet die Sicherstellung des Qualitätsanspruches bei einem sehr hohen Kontaktvolumen. Pro Jahr bearbeitet Hermes 7,9 Millionen Kontakte über Anrufe, E-Mails, WhatsApp-Nachrichten, den Live Chat und den automatisierten Chatbot. Allein über den Chatbot erreichen das Unternehmen jährlich 2,5 Millionen Kontakte. Seit Dezember 2021 bietet Hermes zusätzlich auch einen automatisierten Voicebot an.

Da Hermes nicht nur ein eigenes Contact Center betreibt, sondern auch mit sechs europäischen und aussereuropäischen Outsourcing-Dienstleistern zusammenarbeitet, benötigt Hermes eine standortübergreifende, einheitliche Qualitätssicherung. Denn gerade in der Sprachkommunikation kann es z.B. durch regionale Besonderheiten leicht zu Missverständnissen kommen. Hinzu kommt: Hermes bietet seinen Kunden eine Vielzahl an Kommunikationskanälen an; diese zu harmonisieren und dabei inhaltlich/fachlich immer gleichbleibend zu agieren, verknüpft mit dem Markenversprechen ist eine sportliche Herausforderung.

### **Lösungsansätze:**

Das Ziel ist eine einheitliche Kommunikation auf hohem Niveau, die den Zielvorgaben von Hermes folgt. Dies durch Mitarbeitende quasi händisch

zu überprüfen, ist jedoch zeitaufwendig, kostspielig und deckt immer nur einen kleinen Teil des Kontaktvolumens ab. Daher kam nur eine automatisierte, KI-basierte Lösung infrage. 2022 wird Hermes eine umfangreiche Qualitätsinitiative auf allen Ebenen starten und dazu auch die Lösung von VIER nutzen.

Die Software von VIER kommt zum Einsatz für

- die Überprüfung der Sprachqualität und Kommunikationsfähigkeit der Mitarbeitenden,
- die Überprüfung des Trainer- und Trainingserfolgs und
- eine Prozess- und Kommunikationstreue im Sinne definierter Abläufe und des einheitlichen Wordings.

Hermes verspricht sich vom Einsatz der Software deutliche Vorteile für die gesamte Customer Experience:

- Schnellere Zielerreichung für Kunden und Mitarbeitende
- Steigerung der Lösungsquoten
- Verringerung der AHT
- Besseres kommunikatives Verständnis füreinander
- Zielgerichtete Massnahmen im Training und Coaching

Zukünftig plant Hermes mit dem Kundenbefragungstool VIER Voice of the customer ein einheitliches, umfassendes Kundenfeedback-System einzuführen – und zwar auf allen Kanälen; die Ergebnisse aus Interaction Analytics sind zudem eine wichtige Quelle für weitere Abteilungen bei Hermes, um Verbesserungen entlang der gesamten Prozesskette zu identifizieren und den Gesamtablauf zu optimieren, wie Katrin Gertig, Head of Department Callcenter & Customer Service der Hermes Germany GmbH erklärt.

Entscheidend für den Fokus auf die Gesprächsqualität ist dabei die Tatsache, dass Hermes als Dienstleister durch Kundenfeedbacks die „letzte Meile“ der Customer Journey Optimieren kann. Das ist

insofern für den Dienstleister von zentraler Bedeutung, da der letzte Eindruck des Kunden nach der „peak end-Regel“ von Kahnemann (Kahnemann et al. 1993) einen entscheidenden Einfluss auf die Erinnerung und damit auf die wahrgenommene Gesamtzufriedenheit des Kunden hat. Umso wichtiger im Wettbewerb wird dies, da auf Grund einer Gesetzesnovellierung der Kunde zukünftig seinen

Dienstleister für die Lieferung selbst auswählen kann. Die Wahrnehmung des Kunden, sein Erlebnis an den unterschiedlichen Touchpoints mit Hermes hat also eine grosse Auswirkung auf die Wahl des Dienstleisters bei zukünftigen Lieferungen und damit einen direkten Einfluss auf die Umsätze von Hermes.

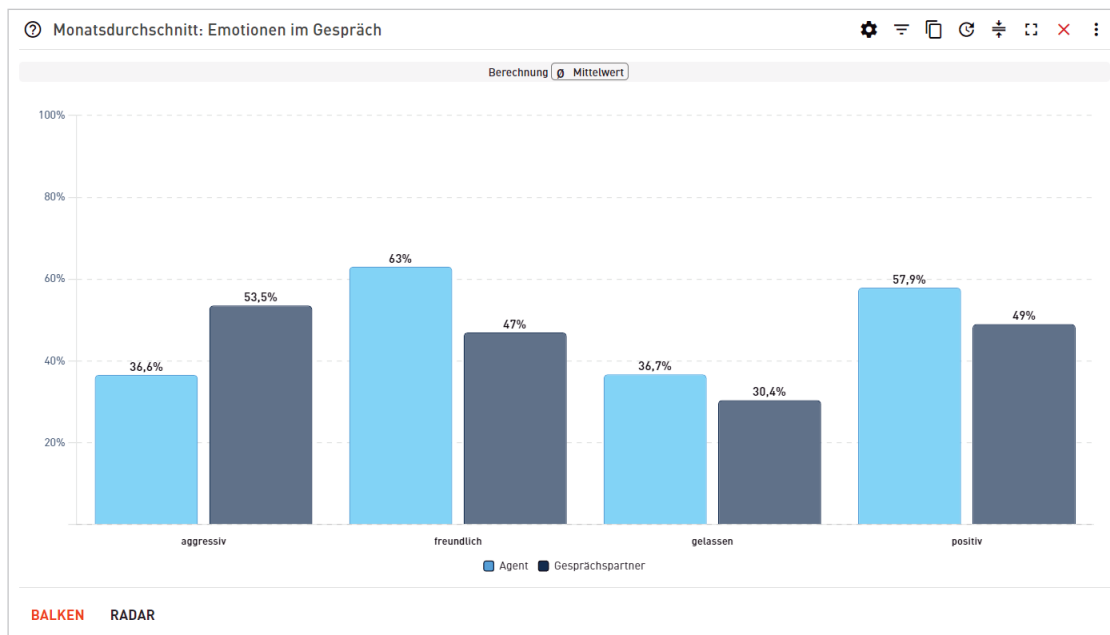


Abb: Interaction Analytics Emotionen im Gespräch

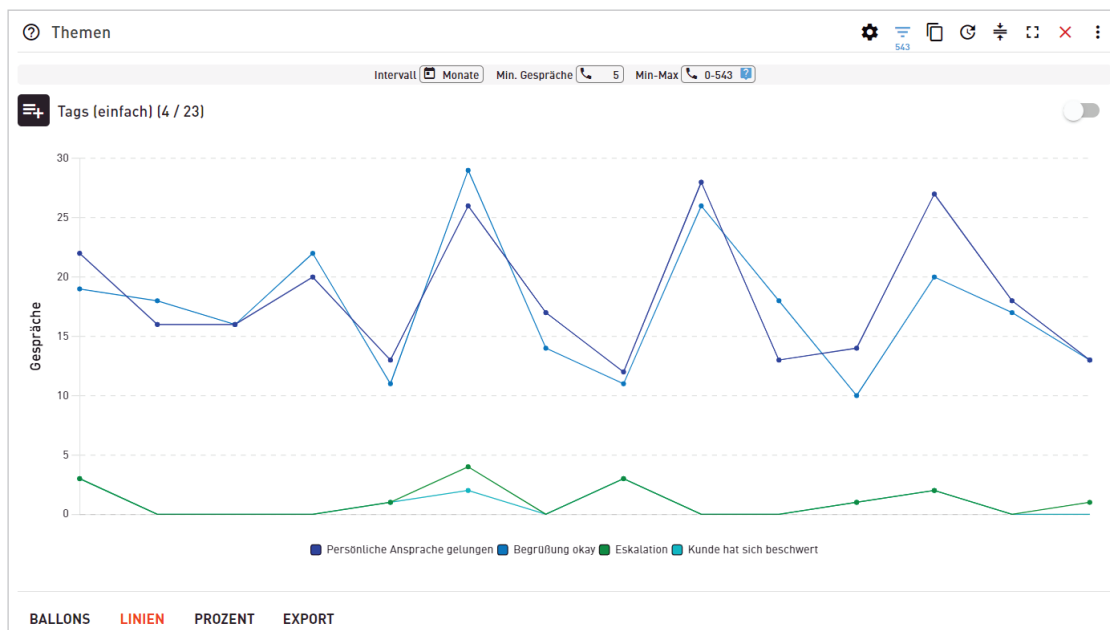


Abb: Interaction Analytics

# PARTNER- VORSTELLUNG



Photo by Charles Deluvio  
on Unsplash

# BSI – CUSTOMER EXPERIENCE

Der international tätige Schweizer Softwarehersteller BSI bietet mit der BSI Customer Suite eine ganzheitliche Plattform für die **Digitalisierung der Kundenbeziehung**. Für Retail, Banking und Insurance bietet BSI **Industry Clouds** auf Basis langjähriger Branchenexpertise. Das 1996 in Baden gegründete Unternehmen ist mit weiteren 7 Standorten und rund 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Deutschland und der Schweiz vertreten. Zu den Kunden gehören marktführende Unternehmen in Europa.

## CX Lösungs-Angebot

«Dank den Templates und Steps in BSI CX konnte ich meine Story in nur 30 Minuten zusammenklicken.»

Fabian Bütikofer, Basler Versicherungen.

Die cloudbasierte **BSI Customer Suite** deckt den gesamten Customer Lifecycle ab: von der IP-Adresse über den kaufenden Kunden zum Fan. Sie ermöglicht eine umfassende Personalisierung und Automatisierung der Kundenansprache und -Interaktion in Echtzeit. Mit BSI können Customer Journeys designt und Kunden eine **begeisternde Experience** über alle Kanäle hinweg geboten werden. Von der Akquise über den Angebotsprozess bis hin zum Vertragsabschluss – dank nahtloser Integration und KI-Unterstützung bauen Unternehmen so echte Kundennähe auf.

Die BSI Customer Suite richtet sich primär an **mittlere und grössere Unternehmen** mit komplexen Marketing-, Sales- oder Service-Anforderungen.

## Anprechpartner



### Zeno Hug

Partner Manager und CX Experte bei BSI  
[zeno.hug@bsi-software.com](mailto:zeno.hug@bsi-software.com) | [LinkedIn](#)



### Urs Frick

Head of BSI CX bei BSI  
[urs.frick@bsi-software.com](mailto:urs.frick@bsi-software.com) | [LinkedIn](#)



### Gesa Rasch

VP Strategic Marketing bei BSI  
[gesa.rasch@bsi-software.com](mailto:gesa.rasch@bsi-software.com) | [LinkedIn](#)

## Kundenbeispiele

- Ein Auszug unserer BSI Kundenprojekte finden Sie [hier](#)
- Erfahren Sie im [Video](#), was die **Basler Versicherungen** zusammen mit BSI bewirken
- [Hier](#) geht's zum Best Practice **Hornbach**
- Wie die **Degussa Bank** dank BSI Omnichannel lebt, lesen Sie [hier](#)

## Weitere Informationen

- [Wissenswertes rund um CRM und CX](#)
- [Customer Experience – Funktionen und Anwendungsbereiche](#)

# SAP CUSTOMER EXPERIENCE

Als ein Marktführer für Geschäftssoftware unterstützen wir Unternehmen jeder Grösse und Branche ihre Ziele bestmöglich zu erreichen: 87% des weltweiten Handelsvolumens durchlaufen SAP-Systeme. In Bezug auf Customer Experience (CX) unterstützen wir Kunden mit marktführenden Cloud Anwendungen in den Bereichen Marketing, Commerce, Vertrieb, Service und Customer Data Management. Die CX Lösungen von SAP erlauben unseren Kunden ihre Endkunden besser zu identifizieren, zu gewinnen, zu konvertieren und schlussendlich auch zu binden.

## CX Lösungs-Angebot

- [eCommerce für B2B/B2C](#) (SAP Commerce Cloud)
- [Marketing Automation](#) (SAP Marketing Cloud / SAP Emarsys Customer Engagement)
- [Vertrieb](#) (SAP Sales Cloud)
- [Service](#) (SAP Service Cloud)
- [Kundendaten Management](#) (SAP Customer Data Cloud / SAP Customer Data Platform)

## Kundenbeispiele

### Auszug:

- [Bosch Power Tools](#), Industrial Machinery & Components, (SAP Marketing Cloud, SAP Commerce Cloud, SAP Sales Cloud, SAP Service Cloud)
- [Bitzer](#), IMC (SAP Commerce Cloud/ SAP Sales Cloud)
- [MVV](#), Utilities, (SAP Commerce Cloud)
- [Swiss Life](#), Financial Services (SAP Sales Cloud, SAP Service Cloud, SAP Marketing Cloud, SAP Commerce Cloud)
- [Sparda Banken](#), Financial Services (SAP Marketing Cloud, SAP Sales Cloud)

## Ansprechpartner



### Kai Stübane

Senior Vice President Head of Sales, SAP Customer Experience (CX), Middle & Eastern Europe, SAP SE | [LinkedIn](#)



### Patricia Krall

Global CX Advisory, SAP Customer Experience, SAP SE | [LinkedIn](#)



### Marcel Brun

Regional Marketing Director, SAP Customer Experience, Middle & Eastern Europe, SAP SE | [LinkedIn](#)

- [Sansibar](#), Retail, (SAP Commerce Cloud)
- [Döhler](#), Consumer Goods (SAP Commerce Cloud/ SAP Sales Cloud)
- [Deichmann](#), Retail (SAP Customer Engagement (Emarsys) & SAP Commerce Cloud)
- [Fingerhaus](#), Manufacturing (SAP Sales Cloud & SAP Marketing Cloud)
- [Hofmann Menu](#), Lebensmittelverarbeitung (SAP Commerce Cloud, SAP Marketing Cloud)
- [GEA Group](#), Industrial Machinery & Components (SAP Sales Cloud, SAP Service Cloud, SAP Commerce Cloud)

## Weitere Informationen

- [SAP Customer Experience Portfolio Übersicht](#)
- [Handel: Resilienz in Zeiten wirtschaftlichen Wandels](#)
- [15 Möglichkeiten, aus Commerce-Daten neue Umsatzchancen zu schöpfen](#)
- [Kundenerwartungen mit einer hochmodernen Kundendatenplattform übertreffen](#)



# VIER GMBH

VIER denkt Kundendialog und Kommunikation neu. Mit unseren Cloud-Angeboten „enrich“, „engage“ und „evolve“ machen wir kontaktbasierte Geschäftsvorgänge effizienter. Ob im Service, Vertrieb oder bei der Sachbearbeitung: Unsere intelligenten Lösungen analysieren, assistieren und automatisieren – damit Kundinnen und Kunden die Kommunikation mit Unternehmen wieder als echten Service erleben.

## CX Lösungs-Angebot

Welche Software und/oder CX Dienstleistungen werden angeboten?

[VIER engage](#) als Cloud-Angebot für Omnichannel-Contact Center – alle Kanäle, erstklassiges Reporting, tiefes Verständnis für Ihre Geschäftsprozesse und deutscher Support.

[VIER evolve](#) mit Produkten für Sprach-, Text- und Emotionsanalyse, Voice of the Customer, Lernen und Mitarbeiterentwicklung, Voice- und Chatbots, Cognitive Voice Gateway, E-Mail Response Management.

[VIER enrich](#) für Conferencing – von 3 bis 5.000 Teilnehmerinnen und Teilnehmer, Telefonie und Video, für Webinare und Zusammenarbeit.

### Wer ist die Zielgruppe?

Die intelligenten Omnichannel- und KI-Lösungen von VIER verarbeiten kontaktbasierte Geschäftsvorgänge in allen Branchen und für jede Unternehmensgröße. Sie optimieren die Bearbeitung im Service, im Vertrieb oder bei der Sachbearbeitung.

## Anprechpartner



*Rainer Holler*

VIER CEO  
[rainer.holler@vier.ai](mailto:rainer.holler@vier.ai) | [LinkedIn](#)



*Ralf Mühlenhöver*

VIER Head of Product Strategy & Marketing,  
[ralf.muehlenhoever@vier.ai](mailto:ralf.muehlenhoever@vier.ai) | [LinkedIn](#)

## Kundenbeispiele



Hermes, internationaler Handels- und Logistikdienstleister, nutzt die Sprachanalyse-Software VIER Interaction Analytics seit 2021, um standortübergreifend die Qualität der Sprachkommunikation im Kundenservice zu sichern. Zudem soll das kommunikative Verständnis mit dem Kunden gefördert und die Kommunikation mit unterschiedlichen sprachlichen Zielgruppen optimiert und harmonisiert werden.

## Weitere Informationen

- [Praxishandbuch Customer Service 2022](#)
- Informationen zu VIER [Interaction Analytics](#)
- Trend-Studie [Contact Center](#)
- [Wir über uns](#)

# AUTOREN



*Prof. Dr. rer. pol.  
Nils Hafner*



*Harald Henn*

**Prof. Dr. rer. pol. Nils Hafner** (geboren 17.05.1973) ist internationaler Experte für den Aufbau langfristig profitabler Kundenbeziehungen. Er ist Professor für Kundenbeziehungsmanagement an der Hochschule Luzern, leitet zwei Studienprogramme zum Digital Banking und zum Sales und Marketing im Banking.

Prof. Dr. Hafner studierte Betriebswirtschaftslehre, Psychologie, Philosophie und Neuere Geschichte in Kiel und Rostock, Deutschland. Er promovierte im Innovationsmanagement/Marketing über die Qualitätssteuerung von Call Center Dienstleistungen. Nach einer Tätigkeit als Practiceleader CRM bei einem der grössten Beratungshäuser der Welt baute er von 2002 bis Mai 2006 das erste CRM Master Programm im deutschsprachigen Raum auf. Es folgten insgesamt 18 akademische Programme rund um das Thema Kundenmanagement und Kundenintegration.

Heute ist er als Autor und internationaler Key-Note Speaker tätig und berät Geschäftsführungen und Vorstände mittlerer und grosser Unternehmen in Deutschland, der Schweiz und ganz Europa zum Aufbau von Unternehmenskompetenzen im Kundenmanagement. Nils Hafner hält pro Jahr ca. 30 Keynotes an öffentlichen und nichtöffentlichen Veranstaltungen zum Thema „Kunde“.

Zu seinen Kunden gehören ca 120 Unternehmen aus den Branchen Banken, Versicherungen, Telekommunikation, Handel und Maschinenbau. Sein Schwerpunkt in der Beratung liegt im Bereich langfristig profitabler Servicestrategien. Ende 2018 erschien sein Amazon Nr. 1. Bestseller „Die Kunst

der Kundenbeziehung“ in der zweiten Auflage. In seinem Blog „Hafner on CRM“ und seinem Podcast „Hafners CX Podcast“ versucht er dem Thema seine informativen, schönen, schlimmen, tragischen und lustigen Seiten abzugewinnen.

**Harald Henn** ist geschäftsführender Gesellschafter der Marketing Resultant GmbH aus Mainz in Deutschland. Seit 2004 begleitet und unterstützt er Unternehmen bei Customer Experience und Digital Customer Service Projekten.

Seine Vision: Fundierte Methodenkompetenz mit wirksamen Ergebnissen in der Projektarbeit verknüpfen. Sein Fokus dabei besteht darin, wirksame und messbare Ergebnisse in den Projekten zu erzielen.

Das Know-how basiert auf mehr als 15 Jahren Erfahrung in leitenden Marketing- und Vertriebsfunktionen für amerikanische Unternehmen aus der IT-Branche. Als Marketing-Leiter der Dell Computer GmbH war Harald Henn für den Markteintritt und die Etablierung in Deutschland verantwortlich. Danach als geschäftsführender Gesellschafter der PRISMA Unternehmensberatung mehr als 10 Jahre mitverantwortlich für den Aufbau zur führenden Call Center Beratung in Deutschland. Zu seinen Kunden gehören namhafte Banken, Versicherungen, Telekommunikations-Unternehmen und Unternehmen aus dem Gesundheitswesen.

Er ist Herausgeber mehrerer Bücher, E-Books zum Thema Chatbots und AI im Customer Service, Digital Customer Service, Contact Center und Veranstalter mehrerer virtueller Events zum Thema Customer Experience und Customer Service.

# AUSZUG EINIGER WICHTIGER QUELLEN

---

- Jüttner, Uta; Schaffner, Dorothea; Windler, Katharina & Maklan, Stan (2013)  
Customer Service Experiences: Applying a Sequential Incident Laddering Technique. *European Journal of Marketing*, 47(5, 6), 738-768.
- Hippner, H. und Wilde, K. (2006)  
Grundlagen des CRM - Konzepte und Gestaltung, Wiesbaden.
- Price, B., Jaffe, D.  
The Best Service is No Service: How to Liberate Your Customers from Customer Service, Keep Them Happy, and Control Costs, John Wiley & Sons, 2006.
- [Forrester \(2021\)](#)
- [Mc Kinsey \(2021\)](#)
- [Bain, NPS 3.0 \(2021\)](#)
- Schögel, M. (2021):  
What's next for 2022?  
Institut für Marketing und Customer Insight 2021