

# CUSTOMER EXPERIENCE

Erfahrungsberichte aus Deutschland

# INDEX



- 04** ♦ **EDITORIAL**  
DER KUNDE STEHT BEI UNS IMMER IM MITTELPUNKT
- 06** ♦ **MATRIX**  
CUSTOMER EXPERIENCE IN DEUTSCHLAND
- 08** ♦ **METHODIK**  
UNSER VORGEHEN
- 10** ♦ **NACHZÜGLER**  
LANGSAM – UNKOORDINIERT – INKONSEQUENT
- 14** ♦ **PRAGMATIKER**  
KUNDENORIENTIERT – INNOVATIV – MASSGESCHNEIDERT
- 18** ♦ **DURCHSTARTER**  
KOORDINIERT – ZIELGENAU – INTERAKTIV
- 22** ♦ **VORREITER**  
AUTOMATISIERT – HINGEBUNGSVOLL – NACHHALTIG
- 26** ♦ **LEARNINGS**  
KUNDEN IM KOPF



# EDITORIAL

DER KUNDE STEHT BEI UNS  
IMMER IM MITTELPUNKT

Na klar, jedes Unternehmen behauptet das heute gerne von sich. Aber kennen wir unsere Kunden wirklich? Nutzen wir ihr Feedback effektiv und kontinuierlich? Denn Kundenfeedback zu nutzen, bedeutet weit mehr als Beschwerdemanagement. Es ist die Basis für Prozessinnovationen und neue Geschäftsmodelle – um das Heute zu justieren oder sogar die Perspektiven für das Morgen und Übermorgen zu wechseln.



Wie gelingt es uns also, unsere Aktivitäten tatsächlich kundenorientiert auszurichten – strategisch, organisatorisch, technisch und vielleicht auch kulturell?

Um zu analysieren, wie es um die Kundenorientierung in Deutschland steht, haben wir mit Unternehmensverantwortlichen gesprochen – aus ganz unterschiedlichen Branchen, mit verschiedenen Sichtweisen, mit sehr divergierenden Erfahrungen und Ansprüchen. Wir haben insgesamt 18 Interviews mit Experten aus 15 Unternehmen geführt. Auf dieser empirischen Grundlage konnten wir eine Customer Experience Matrix für Deutschland erstellen.

Bei der Umsetzung von Customer Experience-Ansätzen sind zwei Dinge von Bedeutung: Es gilt einerseits, die Kunden kennenzulernen und zu verstehen, Daten zu sammeln und zu analysieren. Big Data, Machine Learning oder künstliche Intelligenz haben ganz neue Möglichkeiten in diesem Bereich geschaffen. Andererseits muss dieses Wissen aber auch genutzt werden. Haben Mitarbeiter auf allen Ebenen Einblick? Werden Erkenntnisse in alle Abteilungen weitergegeben, Prozesse und Produkte angepasst? Eine erfolgreiche Kundenorientierung braucht beide Ansätze.

#### **Dr. Christian Sellmann**

Managing Director  
Handelsblatt Research Institute

In der konkreten Beobachtung gibt es vier Unternehmenstypen. Dies sind zum einen die „Nachzügler“: Sie sind in Sachen Customer Experience langsam, unkoordiniert und inkonsequent. Dann gibt es die „Pragmatiker“: Sie sind kundenorientiert, innovativ und verfolgen einen maßgeschneiderten Ansatz. Einen strategischen Plan, Kunden strukturiert kennenzulernen und zu verstehen, gibt es aber (noch) nicht. In einer dritten Kategorie finden sich die „Durchstarter“: Sie handeln in Sachen Customer Experience koordiniert, zielgenau und interaktiv. Es ist alles vorhanden, um das Unternehmen voll auf den Kunden auszurichten – nun muss dieses Verständnis noch in eine Strategie umgesetzt und durch die ganze Organisation getragen werden. Und schließlich gibt es noch die „Vorreiter“: Sie kennen ihre Kunden, richten Prozesse und Geschäftsmodelle danach aus.

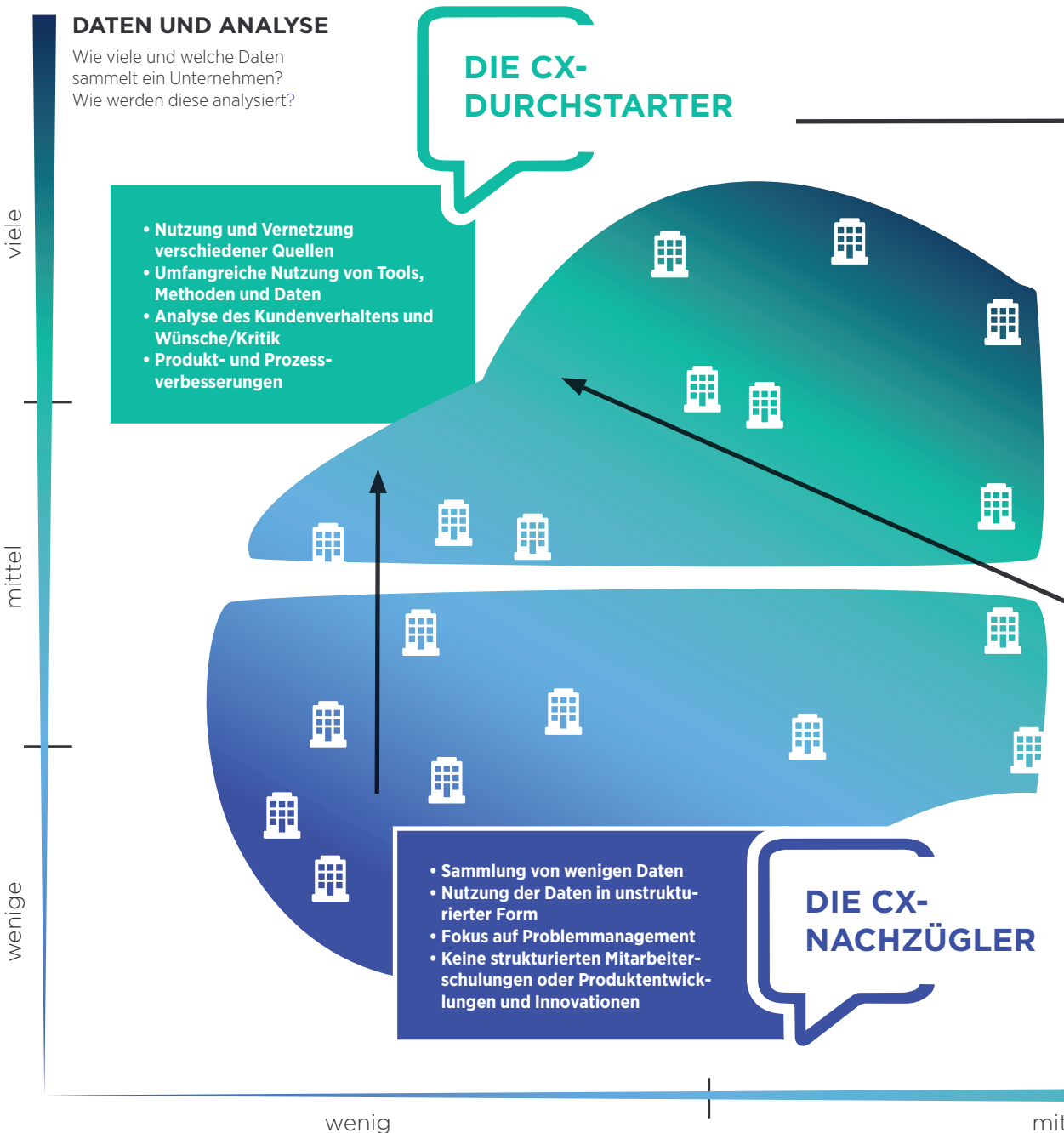
Eines ist sicher: Das Thema Customer Experience ist kein Modethema – es wird ein wichtiger Mosaikstein für die künftige Ausrichtung und den Erfolg von Unternehmen sein. Insofern soll dieser Report auch zum Nachdenken anregen: Wo stehen Sie? Sind Sie nur Nachzügler? Vielleicht Pragmatiker, Durchstarter oder sogar Vorreiter? Lassen Sie uns darüber diskutieren. Wir freuen uns darauf!

#### **John Abraham**

General Manager  
Medallia Institute

# MATRIX

## CUSTOMER EXPERIENCE IN DEUTSCHLAND





Wie steigern deutsche Unternehmen die Customer Experience (CX)? Das Handelsblatt Research Institute hat dies in ausführlichen Interviews mit 18 Experten aus 15 Gesellschaften erfragt. Die Spezialisten machten Aussagen über 25 Konzerne sowie Branchenentwicklungen. Insgesamt haben die erfassten Unternehmen mehr als 50 Millionen Kunden und mehr als 500.000 Mitarbeiter.

## DIE CX-VORREITER

- Ganzheitliche Unternehmensentwicklung
- Automatisierung von Tools, Methoden und Daten
- Ergebnisse der Kundenanalyse sind für alle verfügbar
- Learnings der Datenanalyse sind entscheidungsrelevant
- Fortlaufende Innovation von Produkten, Prozessen und Geschäftsbereichen
- Unternehmenssteuerung nach CX-Kennzahlen

## DIE CX-PRAGMATIKER

- Umfangreicher Einsatz der Daten zur Weiterentwicklung von Produkten und Prozessen
- Bewusstsein und Daten nicht bei allen vorhanden
- Kein strukturierter Ansatz
- Ad-hoc-Entwicklungen

## INTERAKTION UND INNOVATION

Was macht ein Unternehmen mit den Daten, die gesammelt und analysiert werden? Wird die Interaktion mit Kunden verbessert, werden Produkte, Prozesse oder Geschäftsmodelle weiterentwickelt?

# METHODIK

## UNSER VORGEHEN

Wie sind deutsche Unternehmen beim Thema Customer Experience (CX) aufgestellt? Wie intensivieren sie das Erlebnis des Kunden – um Kunden zu halten, zu gewinnen sowie Umsatz und Ertrag zu steigern? Das Handelsblatt Research Institute hat dafür mit 18 Marketing-, Kundenzufriedenheits- und Customer Experience-Experten sowie Managern in Deutschland Tiefeninterviews geführt.

Die Ergebnisse der Interviews wurden anonymisiert im Rahmen der vorliegenden Analyse ausgewertet und ermöglichten einen vertiefenden Blick auf die Sicht des Themas Customer Experience (CX) in Deutschland. Die interviewten Experten kommen aus großen, international tätigen Konzernen genauso wie aus mittelständischen Unternehmen. Sie sind in unterschiedlichen Branchen tätig, sowohl im B2B-, wie auch im B2C-Geschäft.

Wichtige Themen aller Interviews waren dabei folgende:

**Branchen:** Welche Unterschiede gibt es branchenübergreifend und innerhalb einer Branche?

**Wettbewerb:** Wie stark hat sich im Zuge der Digitalisierung der Wettbewerb um Kunden verschärft?

**Kundenstruktur:** Wie verhalten sich B2B-, wie B2C-Unternehmen?

**Feedback:** Wie werden Kundendaten gesammelt, weitergeleitet, analysiert und verbreitet?

**Automatisierung:** Wie stark nutzen Unternehmen Kennzahlen und digitale Instrumente?

**Innovationen:** Wie verändern sich Produkte und Prozesse durch Interaktionen mit Kunden?

**Unternehmensziele:** Zahlt CX sich aus – in Zufriedenheit, Umsatz und Ertrag?

**Management:** Wie wird CX erkannt und strukturiert umgesetzt?

**Mitarbeiter:** Wie engagiert zeigen sich die Mitarbeiter?





Auf Grundlage dieser Gespräche haben wir die Unternehmen in vier Gruppen eingeteilt:

**Die Nachzügler:** Diese Unternehmen sehen derzeit eher einen geringen Bedarf, sich systematisch und konsequent mit CX zu beschäftigen. Das Kundenerlebnis wird vereinzelt, projektweise und ad hoc gesteigert.

**Die Pragmatiker:** Die Unternehmen sind sehr nah am Kunden und seinen Bedürfnissen, sind teilweise sehr innovativ, adaptieren aber nur Einzelaspekte einer CX-Strategie und verfolgen aufgrund der Unternehmens- oder Managementstruktur keinen systematischen Ansatz, die Kunden kennenzulernen und zu analysieren.

**Die Durchstarter:** CX wurde als zukunftsweisender Ansatz im digitalen Zeitalter erkannt. Erste CX-Projekte wurden umgesetzt. Schritt für Schritt wird das Unternehmen am Kundenerlebnis ausgerichtet. Allerdings fehlt es teilweise noch an der Erkenntnis im Management, der Begeisterung der Mitarbeiter und den notwendigen Strukturen, um die fortschrittlichen Ansätze im ganzen Unternehmen zu verankern.

**Die Vorreiter:** Manager und Mitarbeiter sehen CX unstrittig als erfolgversprechenden Weg in die digitale Zukunft. Teilweise seit vielen Jahren wird CX schon konsequent in allen Teilen des Unternehmens umgesetzt. Der Grad der Automatisierung im Umgang mit Kunden und Kundenfeedback steigt stetig. Umsatz und Ertrag entwickeln sich aufgrund dieser Strategie positiv.


Für alle gilt: Im Zuge von Globalisierung und Digitalisierung werden Produkte ähnlicher, Preiskämpfe härter und Märkte transparenter. Die Kundenerfahrung wird daher im digitalen Zeitalter zu einem wichtigen Unterscheidungsmerkmal für unternehmerischen Erfolg oder Misserfolg. Die Ansprüche der Kunden steigen – und dies mehr oder weniger in jeder Branche.



# NACHZÜGLER

LANGSAM – UNKOORDINIERT – INKONSEQUENT

Die Bedürfnisse der Verbraucher wandeln sich. Im Zuge der Digitalisierung wird die Kommunikation mit und über Unternehmen und ihre Marken schneller, direkter und transparenter. Wer in diesem Umfeld zögert oder abwartet, verliert Kunden, Umsatz und Ertrag – vielleicht noch nicht heute, aber sicher in naher Zukunft.



Kundenorientiert möchte jedes Unternehmen sein. Dies nehmen die Gesprächspartner in unseren Interviews ausnahmslos für sich in Anspruch. Im Zeitalter der Digitalisierung reicht diese Haltung jedoch in vielen Fällen nicht mehr aus. Wer sich nicht schnell genug wandelt, droht von agileren Konkurrenten überholt zu werden.

CX-Nachzügler lassen sich in zwei Kategorien einteilen: Sie haben den Anschluss an den Kunden bereits verloren oder sie arbeiten in einer sehr traditionell ausgerichteten Branche, in der das Kundenerlebnis noch keine große Rolle spielt. Bei diesen Unternehmen herrscht eine gewisse Ratlosigkeit, das Kundenerlebnis in das eigene Handeln zu integrieren. Der Wettbewerb wird intensiv beobachtet, manches von dem, was erfolgversprechend wirkt, wird übernommen. Einzelne Projekte werden eingeleitet. Doch es fehlt das Konzept, um sich nachhaltig kundenorientiert aufzustellen.

Dabei wird die Steigerung des Kundenerlebnisses zwar in vielen Fällen als wichtig erachtet – allerdings fehlt das Verständnis und in den meisten Fällen die Überzeugung, den Kunden ins Zentrum der Unternehmensentwicklung zu rücken. CX wird als oberflächliches Tool betrachtet, in seiner Bedeutung aber nicht wirk-

lich ernst genommen. „Wir sind doch kundenorientiert“, lautet eine typische Abwehrhaltung. „Stärkere Kundenorientierung bringt kurzfristig nichts für Umsatz und Ertrag“, ist ein anderes Gegenargument, um das Thema beiseitezuschieben. Oder auch: „Unser Geschäft ist zu speziell, auf uns sind solche Konzepte nicht anwendbar, und Kundenfeedback haben wir doch sowieso mehr als genug.“ Dieses Feedback wird jedoch eher unsystematisch genutzt. Und wenn, dann nicht zur proaktiven Geschäftsentwicklung, sondern häufiger zur kleinteiligen Fehlerbehebung. Dieses Bild ist bei rund einem Viertel der Befragten zu finden. Einige Charakteristika mit typischen Zitaten:

**CX hat eine geringe Bedeutung:**

„Kein zentrales Thema“, „Das Wort verwenden wir nicht. Wir reden von Kundenzufriedenheit.“ Wird CX als Thema erkannt, verfolgt man es zögerlich: „eher langsam“, „nicht durchgehend konsequent“, „nicht sehr koordiniert“.

**47 %**

der Verbraucher entscheiden sich gegen eine Marke aufgrund der Wertung im Internet oder negativer Kommentare in Social Media Kanälen.

Quellen: Medallia, Ipsos

### Das Kundenerlebnis ist schlecht:

„Die Kunden verstehen uns heute nicht mehr richtig.“ Und die Strategie ist mehr vertriebs- als kundenorientiert. Kommunikation, Kundenverhalten und Feedback sind analog geprägt: „Der Vertriebler fährt regelmäßig vorbei, trinkt mit dem Händler Kaffee, verhandelt die neue Preisliste, überredet den.“ „Ungefähr 80 Prozent unserer Bestellungen erreichen uns per Fax.“

### Das Feedback von Kunden ist unstrukturiert:

„Wir haben keinen riesigen Datentopf, in dem alles zusammenläuft.“ Oder es wird darauf verzichtet: „Es gibt bei uns keine Bewertungsboxen.“ Die Datenverarbeitung ist unsystematisch: „Der Automatisierungsgrad in der Verarbeitung der Informationen ist sicherlich gering. Mit Standard-CRM-Systemen.“ Künstliche Intelligenz ist kaum ein Thema.

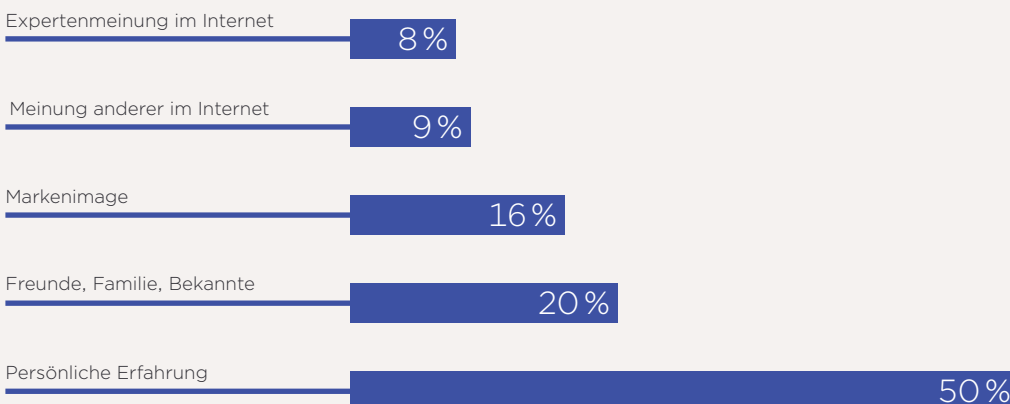
### Innovationsprozesse sind nicht interaktiv:

„Natürlich habe ich auch Forscher, die nur etwas entwickeln, ohne jemals mit einem Kunden gesprochen zu haben.“ Die Verantwortung für das Kundenerlebnis ist eher dezentral. Wenn eine Modernisierung eingeleitet wird, läuft sie eher behäbig ab.

Um vom **Nachzügler zum Durchstarter** zu werden, verfolgen Unternehmen unterschiedliche Strategien. Eine Möglichkeit ist der Aufbau einer speziellen Digitalabteilung, die sich mit neuen Angeboten an neue Kunden und Zielgruppen richtet. Dahinter steckt die Idee, dass die bisherigen Vertriebsstrukturen nur auf den Geschäftskunden bzw. Händler ausgerichtet sind, aber der Kontakt zum Endkunden fehlt. Eine weitere Möglichkeit ist das „Startup im eigenen Konzern“. So können in begrenzten

## Warum entscheiden sich Konsumenten **FÜR EINE MARKE?**

Anteil der Befragten in Prozent



Quellen: Medallia, Ipsos

Bereichen neue Geschäftsmodelle erprobt werden mit der Perspektive, diese Piloten später auszurollen über das traditionelle Geschäft.

Beispiel Baustoffe:

„Wir haben das gesamte Geschäftsmodell ganz stringent über Use Cases entwickelt. Bei Kundeninterviews haben wir überlegt: Wer sind eigentlich unsere Endkunden, was brauchen sie? Wir bieten jetzt Services an und nicht mehr Produkte. Wir geben denen, die wir bisher gar nicht als Kunden gesehen haben, ein Kundenerlebnis. Das haben wir extrem stringent gemacht. Unser Ansatz dabei: Wie können wir den Leuten helfen, ihre Planung und ihr Kostenmanagement zu optimieren?“

Beispiel E-Commerce:

„Wir haben vor einigen Jahren gemerkt, Digital als Nebenabteilung oder Unterabteilung funktioniert nicht im Konzern. Wir müssen das Ganze neu gründen. Neuer Standort, neue Kultur, völlig neue Leute. Wir haben in der Digital nun eine eigene Analytics- und eine eigene Big Data-Abteilung. Wir investieren sehr viel Geld und Aufmerksamkeit in CX-Themen. Wir haben wöchentliche Usability-Tests und einen NPS-Score, den wir monatlich auswerten. Es gibt Kundenbefragungen auf der Seite. Wenn Kunden abspringen, gibt es immer eine Befragung. Am Ende des Einkaufs gibt's eine Befragung. Da läuft schon ganz viel automatisiert.“

„Unsere Kunden sind digital noch nicht so weit. Wir müssen sie daher über Kunden- oder Bauberater ansprechen. Teilweise haben wir das auch in den Handel outgesourct.“

Ein Unternehmen der Baubranche mit mehreren Tausend Kunden

„Wir sind sehr nah an den Bedürfnissen des Handels. Die verstehen wir sehr gut. Wir wollen aber auch näher dran sein an den Bedürfnissen des Verarbeiters.“

Ein Unternehmen der Baustoffbranche mit mehreren hundert Handelskunden und mehreren Zehntausend (potenziellen) Verarbeiterkunden

„Wir machen Sachen, die kein anderer macht. Wir tun aber an vielen Stellen Dinge, die sind nicht immer sehr koordiniert. Wir können noch sehr viel lernen.“

Ein Handelsunternehmen mit mehr als hundert Läden und mehreren Zehntausend Kundenkontakten pro Tag



TOP NOTCH

SUPERFINE

SUPERB

I AM HAPPY

HIGH QUALITY

EXCELLENT

IMPRESSIVE

FIVE STARS

PERFECTLY

VERY GOOD



# PRAGMATIKER

KUNDENORIENTIERT – INNOVATIV –  
MASSGESCHNEIDERT

Der Kunde steht klar im Mittelpunkt des Handelns. Das Unternehmen richtet Prozesse und Produkte nach dessen Bedürfnissen aus. Viele Interaktionen sind persönlich oder analog. Die Digitalisierung kommt insgesamt langsam voran, in favorisierten Bereichen jedoch schneller. Strategisch ist Customer Experience als Konzept aber kein Thema.

Sehr pragmatisch gehen oft Finanzunternehmen an das Thema Kundenorientierung heran. In bestimmten Abteilungen, in bestimmten Bereichen gibt es kundenorientiertes Denken. Doch es wird als „sehr opportunistisch“ beschrieben. Eine

Definition wird vermieden. Vorstände, insbesondere wenn sie den Vertrieb steuern, sprechen zwar gerne von einer kundenzentrierten Kultur und einem kundenzentrierten Herangehen. Doch: „Jeder versteht darunter auch was anderes.“

# 87 %

der Kunden sagen, dass es sehr wichtig für Unternehmen ist, ihre Kunden als Menschen und nicht als Nummern zu behandeln.

Quelle: Salesforce Research

Finanzinstitute setzen auf einen Beratungsansatz, der je nach Kundenstruktur im Sinne des Kundenerlebnisses relativ weit fortgeschritten sein kann. Im B2B wird auf jeder Stufe dieser Kontakte versucht herauszufinden: Was möchte der Kunde? Kann man ihm eine individuelle, maßgeschneiderte Lösung anbieten?

Spezielle Kunden- oder Account-Manager verfügen in solch einer Kundenbeziehung über ein holistisches Bild von handelnden Personen, Firmen oder Zielen. Sie kennen die bisherige Entwicklung der Kundenbeziehung gut und wissen, wie er tickt und sich die Beziehung „undigital personalisiert“ entwickeln kann. Der Nachteil ist: Das Wissen über Kunden ist sehr dezentral verteilt. Auswertungen auf Knopfdruck bieten sich oft nicht an, sondern eher ein Rundruf bei den Spezialisten.

In pragmatisch agierenden Unternehmen gibt es häufig niemanden, der als zentraler Ansprech- und Sammel-Partner für Kunden- oder Mitarbeiter-Feedback agiert. Die systematische Sammlung und Analyse von Kundeninformation wird stark unter

dem Kosten-Nutzen-Aspekt betrachtet: Was bringt die Investition in ein besseres Kundenerlebnis letztlich an Ertrag, und das auch noch gemessen pro Kunde? Wenn die Kundenanzahl gering ist, ist die Entscheidung gegen eine teure IT-Investition schnell gefällt.

Im Zuge der Digitalisierung reift zwar die Erkenntnis, dass es sinnvoll wäre, mehr Daten zu sammeln sowie Daten stärker auszuwerten, um neue Geschäftsmöglichkeiten zu erschließen. Entsprechende Konzepte werden jedoch unterschiedlich stark und schnell umgesetzt. Oft bleibt es bei Einzelprojekten mit konkreten und schnell sichtbaren Ergebnissen. Doch explizit eingebunden in eine CX-Strategie ist das alles nicht.

Je nach Branche und Kundenstruktur werden zwar Daten in hohem Maß erhoben und auch relativ breit gestreut. In einem Industrieunternehmen, das stark im B2B-Geschäft tätig ist, beschäftigen sich dann nicht nur der Vertrieb, sondern auch andere Bereiche intensiv damit. So schaut die zentrale Qualitäts-Abteilung auf die gesammelten Qualitätsdaten, bricht

„Die Kundenzufriedenheit erheben wir einmal im Jahr. Wir schicken einen Papierfragebogen an eine repräsentative Auswahl unserer Kunden. Wir haben versucht, dies digital umzusetzen, aber die Kunden reagieren noch nicht digital.“

Ein Unternehmen der Finanzbranche mit mehr als hunderttausend Kunden

„Wir haben in den letzten zwei Jahren die Strukturen in den Vertrieben deutlich optimiert und angepasst. Und damit auch Prozesse und Arbeitsabläufe verändert. Das war der erste Schritt. Nun gehen wir die IT-Systeme Stück für Stück durch.“

Ein Industrieunternehmen mit mehr als hundert Key Account Managern für rund zweitausend Kunden

„Relationship Manager besitzen bei uns ein sehr holistisches Bild über die handelnden Personen, die bisherige Entwicklung und ihre Ziele. Das Erlebnis des Kunden ist sehr gut, weil es immer noch sehr undigital und personalisiert ist.“

Ein Unternehmen der Finanzbranche mit mehreren Tausend Kunden

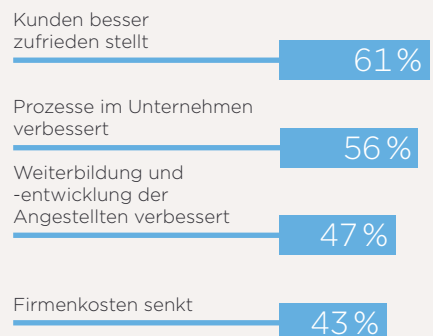
diese herunter auf die verschiedenen Bereiche und fragt nach, wie es zu bestimmten Ereignissen an bestimmten Stellen gekommen ist.

Die zentrale Motivation dahinter ist jedoch nicht die Steigerung des ganzheitlichen Kundenerlebnisses. Es wird stattdessen nur am Einzelfall gearbeitet, Beschwerdemanagement betrieben und versucht, die individuelle Kundenzufriedenheit über breit gestreute Verbesserungsmaßnahmen zu steigern.

Ebenso tiefgreifende wie weitreichende Innovationen, die durch die gesamte Unternehmensstruktur reichen, werden aber nicht geplant. Notwendig wären dafür Anpassungen der Unternehmenskultur, des Innovationsmanagements und der Kommunikation über Abteilungen hinweg. Je nach Komplexität der Produkte und der

## Wie **WAHRSCHEINLICH** ist es ...,

... dass Mitarbeiter eigene Ideen einbringen, wie man ...



Quelle: Medallia





# 46 %

der befragten Mitarbeiter sagen, es werden die richtigen Fragen gestellt.

Quelle: Medallia

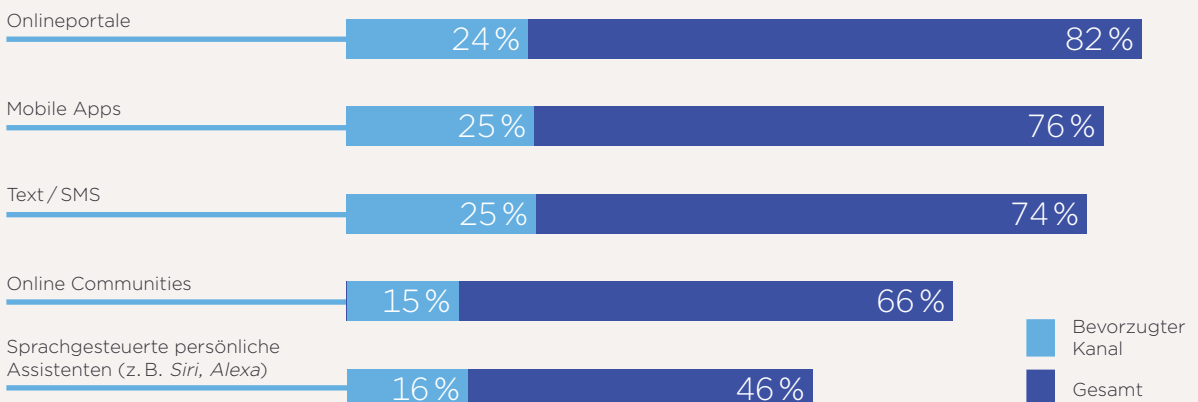
Produktion bringt das die Unternehmen an die Grenzen ihrer Fähigkeiten. In der digitalen Kommunikation etwa werden Anpassungen der Benutzeroberfläche in die bestehende IT integriert, grundlegende Prozessveränderungen, um den Kunden kennenzulernen und zu analysieren, bleiben aber aus.

Kurzfristige, oberflächliche Anpassungen des Kundenerlebnisses – gerade in Branchen im Krisenmodus – bieten die Hoffnung, Kunden und Marktanteil zu sichern. Eine langfristige Unternehmensstrategie steckt jedoch nicht dahinter, sondern die Devise: „Wenn wir den Kunden nur etwas mit einer schnellen Reaktionszeit und starken Kundenbeziehung bieten können, was ein Konkurrent in der Form wahrscheinlich nicht liefern kann.“

Mitunter ist dieses Vorgehen aber durchaus mit Innovationen auf hohem Niveau verbunden. „Wenn sie einen guten Kontakt zu ihren Kunden haben und der Kunde erkennt, dass sie versuchen, seine Probleme zu lösen, dann ist er doch eher bereit, mit Ihnen über seine Probleme zu reden. Wenn er das mit dem heutigen Portfolio oder mit dem heutigen Produktangebot schon lösen könnte, dann hätte er wahrscheinlich das Problem nicht. Entsprechend führt das automatisch dazu, die Problemstellung des Kunden durch innovative Produkte zu bearbeiten.“

## Welche sind die beliebtesten Kanäle **ZUR KOMMUNIKATION** mit Unternehmen?

Anteil der Kunden in Prozent



Quelle: Salesforce Research



# DURCHSTARTER

KOORDINIERT – ZIELGENAU – INTERAKTIV

Die Steigerung des Kundenerlebnisses ist als strategisches Ziel erkannt und wird mehr oder weniger intensiv im ganzen Unternehmen verfolgt. Das Umsetzungstempo des gesamten CX-Konzeptes und der einzelnen Projekte hängt von der Unternehmensstruktur, der Branche und der Überzeugung des Managements ab.

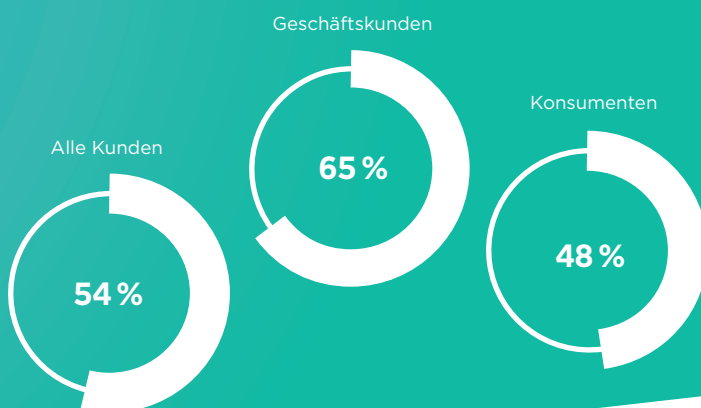
Im Gegensatz zu den Pragmatikern sind die Durchstarter vor allem gedanklich einen Schritt weiter. Was andere unter Betriebsorganisation, Prozessoptimierung, Kundenvermessung oder Vertriebssteuerung verstehen, heißt in diesen Unternehmen nun Customer Experience oder kurz CX. Über kurz oder lang soll jeder Mitarbeiter diesen Begriff kennen und verstehen. Customer Experience

wird dabei nicht als neues Label für altbekannte Konzepte genutzt, sondern beschreibt einen holistischen Ansatz der Kundenorientierung. Bei den Durchstartern hat sich die Überzeugung durchgesetzt, dass die Kundenorientierung von fundamentaler Bedeutung für die Geschäftsentwicklung ist – nicht nur im Vertrieb und Marketing, sondern auf allen Unternehmensebenen.

Unternehmen müssen auf dem **NEUSTEN DIGITAL-  
LEN STAND** sein, um mich  
als Kunden zu halten.

Anteil der Befragten in Prozent

Quelle: Salesforce Research



Ob die konsequente Verbesserung des Kundenerlebnisses bereits zu messbar mehr Umsatz und Ertrag führt, können die Durchstarter meist noch nicht beantworten. Sicher sind sie nur in einem: „Wenn wir es nicht tun, werden wir uns auf jeden Fall aus dem Markt katapultieren.“ Customer Experience ist aus dieser Sicht „total alternativlos“. Und erstes Ziel ist bei allen Aktionen zunächst, Kunden und Marktanteile zu halten.

Wie sich die Customer Journey in einem solchen Ansatz entwickeln kann, zeigt das Beispiel eines B2C-Unternehmens mit mehreren Millionen Kunden:

**Die Kunden besser verstehen:** Auf allen Ebenen werden Kundenreaktionen gemessen, wird Feedback gesammelt und analysiert. Für Unternehmen mit vielen Kunden ist es eine gewaltige Aufgabe, die systematisch geplant und konsequent umgesetzt werden muss.

**Einführung einer Kennzahl,** mit der das Unternehmen gesteuert wird: In vielen Unternehmen ist dies der Net Promoter Score (NPS). In seiner ein-

fachsten Form funktioniert er wie folgt: Kunden beantworten die Ausgangsfrage: „Wie zufrieden sind Sie mit dem Unternehmen XY? Würden Sie es Freunden weiterempfehlen?“ Die Kunden antworten auf einer Skala von 0 bis 10. Wer die Noten 9 oder 10 vergibt, ist ein Promotor. Die Noten 8 und 7 sind neutral und ab Note 6 kommen die Kritiker. Der NPS errechnet sich aus der Differenz von Promotoren und Kritikern.

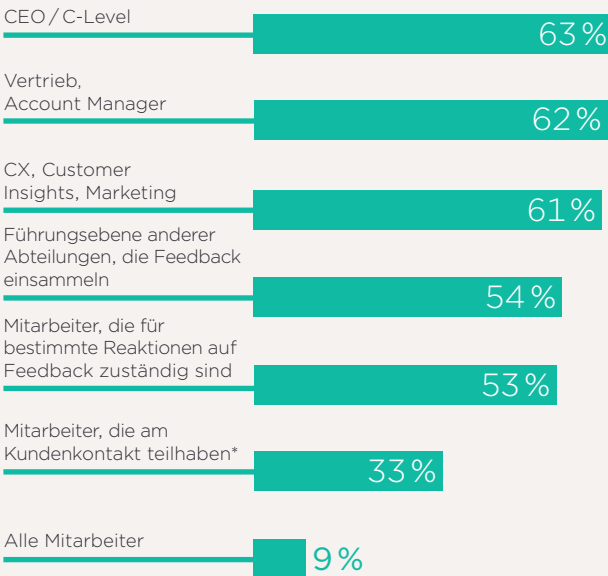
**Aufstellung eines CX-Programms** in mehreren Phasen – als Konsequenz aus der Kundenanalyse. Manche Änderungen wirken schnell, andere sieht der Kunde womöglich gar nicht. „Es gibt unfassbar viele Themen, so dass wir eine IT-Roadmap für die nächsten zehn Jahre haben.“

**Optimierungsprojekt mit Kundenstimmen:** Unternehmen bilden Fokus-Gruppen, laden Kunden zu Interviews ein, diskutieren Prozesse und lernen aus den Interviews.

**Eine zielgenauere Steuerung** unter dem Aspekt: Inwiefern und wie schnell bringt eine Maßnahme dem

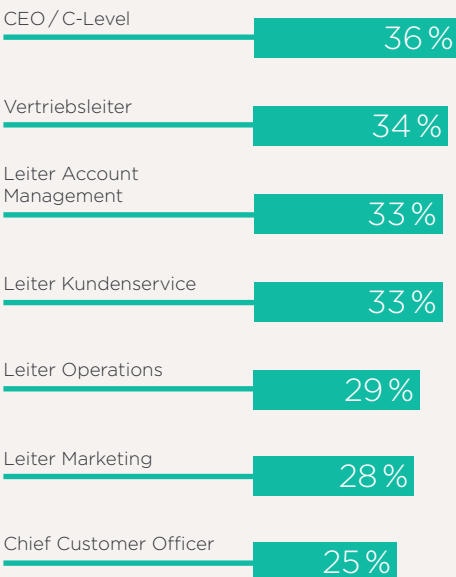
## Wer hat **ZUGANG ZU DATEN**?

aus Kundenfeedback, Anteil der Befragten in Prozent



## Wer hat die **VERANTWORTUNG**?

für die Qualität der Customer Experience im Unternehmen, Anteil der Befragten in Prozent



\* z. B. durch Entwicklung von Produkten, Services, Events etc.  
Quelle: Medallia

Kunden etwas? Dieser Schritt ist von großer Bedeutung für die Priorisierung von Projekten – zeitlich und monetär.

**Ein stetig steigendes Automatisierungsniveau:** Da Personal eine knappe Ressource ist, schafft das Unternehmen Freiräume für persönliche Betreuung, indem es an Stellen automatisiert, wo es das Kundenerlebnis nicht stört, „um dann mehr Human Touch an den Ecken zu haben, wo der Kunde es auch wirklich wertschätzt“.

**CX-Ziel in der Vergütung:** Nach Implementierung der wichtigsten Prozesse und Kennzahlen kann CX innerhalb weniger Jahre eine Rolle in der Vergütung spielen. Damit erfährt die Kundenzentrierung eine deutliche Aufwertung, wird in den Rang „klassischer“ Unternehmenskennzahlen gehoben. Auch dazu eignet sich als Kennzahl der NPS. „Jede Führungskraft soll ab 2020 ein CX-Ziel bekommen. Egal ob im Controlling, in der Produktion oder in der allgemeinen Verwaltung.“

**Separate CX-Steuerung durch eine neue Organisationseinheit:** „Wir haben zumindest seit einem guten Jahr ein eigenes Gremium geschaffen. Das ist mit fünf von sieben Vorständen besetzt und den wesentlichen Bereichsleitern, also der ersten Führungsebene, die für Kundenbegeisterung sorgen können oder sollen.“ Darüber hinaus beschäftigen sich die Vorstände einmal im Monat mit Ergebnissen der Kundenzufriedenheit.

Anders als in diesem Beispiel vollzieht sich der **Transformationsprozess in einem B2B-Industrieunternehmen**

# 2x

schneller wachsen  
Unternehmen, die einen  
höheren NPS als ihre  
Wettbewerber haben.

Quelle: Bain & Company

mit mehreren Tausend Kunden. „Es fängt damit an, Awareness zu schaffen. Unsere Branche ist vergleichsweise erfolgreich. Wir haben zweistellige Ebitda-Margen, haben ein stetiges Wachstum. An der Stelle eine Motivation herbeizuführen, sich überhaupt erst mit der Thematik auseinanderzusetzen, ist gar nicht so einfach. Die Aufgabe haben wir sicherlich gelöst.“

Wird CX zum Treiber für Ihr Unternehmen? „Davon bin ich fest überzeugt. Um das hinzukriegen, wird Change Management das Fundament sein. Wir werden nicht an der Technologie, der Architektur, dem Content Management System oder dem Produktinformationsmanagement scheitern. Scheitern werden wir, wenn es nicht gelingen sollte, die Leute zu gewinnen. Das ist für mich die größere Herausforderung.“

Wo sehen Sie das Kundenerlebnis in zwei bis fünf Jahren? „Wir werden ganzheitliche Angebote machen. Dadurch wird es für den Kunden einfacher, sich zurechtzufinden. Dazu gehören verschiedenste Systeme, die Empfehlungen aussprechen können, etwa Assistenzsysteme. Die Umsatzanteile werden sich in Richtung digitaler Absatzkanäle verschieben. In zwei bis drei Jahren sind wir ein Omnichannel-Unternehmen geworden.“

„Wir messen den Net Promoter Score (NPS). Und ergänzen pro Touchpoint spezifische Fragen, wie Bearbeitungsdauer, Kompetenz und Freundlichkeit des Beraters. Solche klassischen Treiber für die Wahrnehmung von Zufriedenheit und Customer Experience tracken wir monatlich und kontinuierlich. Dabei legen wir auch hohes Gewicht auf Freitextnennungen. Die Kunden machen das stärker, als wir ursprünglich gedacht hatten.“

Ein Unternehmen der Finanzbranche mit mehreren Millionen Kunden

„In unserer Produktentwicklung arbeiten wir mehrdimensional. Erstens schauen wir sehr genau auf das Produkt und die Kundenbedürfnisse. Wir fragen regelmäßig die Nutzer und überarbeiten das Angebot laufend nach Kundenwünschen. Die zweite Dimension ist der IT-Blick, die Technologie. Dafür haben wir Labore, in denen wir Kunden beobachten. Wo wir die Pain Points identifizieren. Und auch das geht unmittelbar ein in die Produktentwicklung auf allen Ebenen.“

Digitalableger eines Handelsunternehmens mit mehreren Tausend Filialen





# VORREITER

AUTOMATISIERT – HINGEBUNGSVOLL –  
NACHHALTIG

Die Telekommunikationsbranche ist in Deutschland beim Thema Customer Experience relativ weit. Im Gegensatz zu anderen Branchen wird dort in der Breite konsequent an der Steigerung des Kundenerlebnisses gearbeitet. In anderen Branchen stechen eher einzelne Unternehmen heraus, die zum Teil seit mehreren Jahrzehnten extrem kundenzentriert sind.

Wenn Experten eine Rangliste aufstellen, dann liegt die Telekommunikationsbranche beim Thema Customer Experience meist vorne. Das hängt unter anderem damit zusammen, dass Telekommunikation eine typische B2C-Branche ist, in der die Unter-

nehmen mit Millionen von Kunden zu tun haben. Doch auch im B2B-Geschäft finden sich Beispiele von Unternehmen, die bereits seit langem einen konsequenten Ansatz der strukturierten Kundenzentrierung fahren und sich permanent weiterentwickeln.



# 22 %

höher ist die Wahrscheinlichkeit, Neuerungen erfolgreich einzubringen, wenn das Unternehmen ein effektives System hat, das CX in den Vordergrund stellt.

Quellen: Medallia, Accenture

Was die Telekommunikationsbranche zum CX-Vorreiter macht, ist vor allem ein Charakteristikum: Es gibt wenige Möglichkeiten, sich von der Konkurrenz abzusetzen. Seit vielen Jahren ist die Branche durch einen brutalen Preiskampf geprägt. Die Möglichkeiten, sich über den Preis von Produkten zu differenzieren, sind daher inzwischen sehr begrenzt. Potenziale, das haben die meisten Unternehmen der Branche erkannt, liegen im Hintergrund, nämlich auf der Prozessseite. Nimmt man die Kundensicht ein, werden die Nachholbedarfe deutlich. „Deshalb sind wir absolut der Überzeugung, dass CX ein wichtiger Hebel ist, um sich zu differenzieren.“

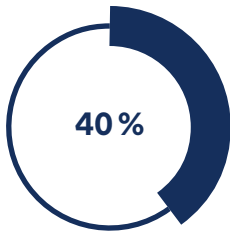
Die Weiterentwicklung kann dann wie folgt aussehen: Aus der Sammlung und Analyse von Daten werden konkrete Handlungen abgeleitet, das Kundenerlebnis ständig nachjustiert und weiterentwickelt. Aus langen Fragebögen werden kürzere. Statt Menschen lesen immer bessere Softwareprogramme das Kundenfeedback. Von Kunden kommen immer mehr ungefragte Anregungen. Die

Wahrscheinlichkeit einer Weiterempfehlung wird nicht nur heruntergebrochen auf einzelne Touchpoints, sondern als wichtiges Unternehmensziel verankert und in der Bezahlung der Mitarbeiter als Bonusfaktor berücksichtigt. Das System zur Kundenbefragung ist voll automatisiert: Bei einer Kundenzahl von mehreren Millionen wird jeden Monat zum Beispiel eine mittlere sechsstellige Zahl an Befragungen durchgeführt. Wenn Produkte oder Kampagnen entwickelt werden, führt man vor dem Rollout Umfragen und Tests bei den Kunden durch, spielt Empfehlungen direkt in die Entwicklung und gibt sie an das Topmanagement weiter. In der Bilanz wird die konsequente Kundenorientierung durch weniger Kündigungen und damit auch durch mehr Umsatz sichtbar.

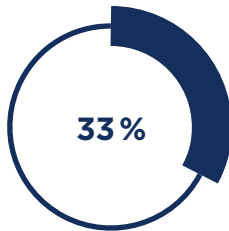
Viele Unternehmen aus der Telekommunikationsbranche verfolgen Customer Experience auf solch einem hohen Niveau allerdings auch erst seit einigen Jahren. Bei Unternehmen aus der Industrie oder auch der Finanzbranche lässt sich keine bran-

# Wie hat Ihnen **KUNDENFEEDBACK** geholfen, Ihr Unternehmen im letzten Jahr zu verbessern?

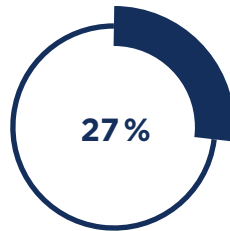
Anteil der befragten Kunden in Prozent



Es hat uns geholfen, Verbesserungen im Betriebsablauf vorzunehmen und Kosten zu reduzieren.



Es hat uns geholfen, neue Produkte und Services anzubieten und zu verkaufen.



Es hat uns geholfen, Mitarbeiter im Kundenkontakt zu schulen.

Quelle: Medallia

chenweit so konsequente Umsetzung des CX-Ansatzes feststellen, aber eine mitunter längere Historie von Best Practices. Entscheidend für die klare Kundenfokussierung ist die Einstellung des Topmanagements, die häufig durch die Eigentümer oder die Eigentümerstruktur geprägt ist. Dies führt zu anderen Motivationen und Dringlichkeiten bei der Kundenfokussierung.

Typisch für CX-Vorreiter in Deutschland ist:

Die Unternehmen **verfolgen einen breiten Ansatz**, sind aber längst nicht so weit wie die Vorreiter in den USA. So gilt etwa Amazon bei aller Kritik an mancher Unternehmenspraxis bei der Kundenorientierung als eine Art globaler Goldstandard.

Viele haben sich **früh einer extremen Kundenorientierung verschrieben**, auch wenn das zunächst noch nicht Customer Experience genannt wurde. Manche treiben die Steige-

## CX-Vorreiter nutzen **TECHNOLOGIE**, um Verbesserungen durch Innovationen voranzutreiben.

Lernende Systeme treiben **CX-VERBESSERUNGEN** an:  
Wahrscheinlichkeit, CX zu verbessern

Hat Ihr Unternehmen ein System, um ...



Lernende Systeme treiben **INNOVATIONEN DURCH FEEDBACK** an:  
Wahrscheinlichkeit erfolgreicher Innovationen

Hat Ihr Unternehmen ein System, um ...



Quellen: Medallia, Accenture



rung des Kundenerlebnisses seit vielen Jahren voran, teilweise seit mehreren Jahrzehnten.

Kundenfeedback wird regelmäßig, häufig und sehr umfassend erhoben, durch Ad-hoc-Befragungen und strategische Umfragen auf allen verfügbaren Kanälen. Die Daten werden breit im Unternehmen diskutiert, verteilt und analysiert. Erkenntnisse wiederum werden in Projekte umgesetzt oder gelangen schnell an Personen mit direktem Kundenkontakt.

Das Niveau der **Automatisierung von Datenerhebung und Datenanalyse steigt stetig**. Die IT-Systeme werden systematisch auf ein höheres Niveau gehoben, wodurch auch viele Prozesse rund um den Kunden verbessert werden – und so im Ergebnis die Kundenzufriedenheit erhöhen bzw. das Kundenerlebnis mit Unternehmen und Marke steigern.

Das **Topmanagement treibt die Kundenzentrierung persönlich voran** und trägt diese Haltung durch die gesamte Organisation. Regelmäßig wird mit Kunden direkt sowie mit Mitarbeitern auf Konferenzen und über digitale Kanäle kommuniziert, um neue Ansatzpunkte für Verbesserungen zu finden.

Die Mitarbeiter haben eine **konsequente Kundenorientierung verinnerlicht**. Sie richten ihr Handeln am Interesse des Kunden aus.

Fortlaufende und sich ständig verstärkende Kundenzentrierung zahlt sich aus: durch **langfristiges Wachstum** der Kundenzahl, des Umsatzes und der Erträge.

„Wir glauben fest daran, dass uns erhöhte Kundenzentrierung letztlich viel bringt im Hinblick auf Kundenzufriedenheit. Und dass natürlich auch zufriedeneren Kunden letztlich wieder auf der finanziellen Ebene etwas bringen.“

Ein Telekommunikationsunternehmen mit mehr als zehn Millionen Kunden

„Wir haben Kundenzufriedenheit nie als Projekt betrachtet, sondern immer als stetigen Prozess, der sich auch weiterentwickelt und heute viel schneller und volatiler geworden ist.“

Ein Unternehmen der Finanzbranche mit mehr als einer Million Kunden

„Wir sind fest davon überzeugt, dass die Kunden 24/7 mit uns interagieren wollen. Die Geschäftsbereiche müssen sich Gedanken machen, wie sie ihre Strukturen ausrichten. Damit der Kunde nicht merkt, welche Abteilungen intern dahinter stehen.“

Ein Industrieunternehmen mit mehreren Zehntausend Kunden

# LEARNINGS

## KUNDEN IM KOPF

Customer Experience ist kein Modethema. Die extreme Konzentration auf die Bedürfnisse des Kunden und die Steigerung des Kundenerlebnisses ist eine logische Folge der Digitalisierung. Digitale Tools bieten neue Potenziale der Kundenorientierung. Um erfolgreich zu sein, müssen Erkenntnisse im ganzen Unternehmen strategisch genutzt werden.

In unseren Interviews haben wir großes Interesse am Thema CX festgestellt. Gesucht werden Ideen, um den Kunden nachhaltig besser zu bedienen. Einige Hinweise:

**Die Chance erkennen:** Keine Branche kann sich dem Trend auf Dauer entziehen. Wer früh anfängt, sein Tun konsequent und nachhaltig an Kundenbedürfnissen zu orientieren, hat zumindest die Chance, Kundenzahl, Umsatz und Ertrag zu stabilisieren. Wer es dauerhaft richtig gut macht, besitzt die Chance auf stetiges Wachstum. Der Erfolg hängt entscheidend von der Haltung und dem persönlichen Engagement des Topmanagements ab.

**Ein CX-Team aufbauen:** Um möglichst viele Kunden dauerhaft zu begeistern, braucht ein Unternehmen Spezialisten, die Feedback- und Analyseprozesse auf digitaler Basis planen, entwickeln und umsetzen können. Und es benötigt

Kommunikatoren, die das Thema in der Organisation verbreiten und es vorantreiben. Das CX-Team muss zentral positioniert sein, überall bekannt sein und bereichsübergreifend agieren. Es ist Anlaufstelle, Koordinator und Ideengeber für CX-Initiativen aller Art.

**Den Kunden vermessen:** Unabdingbare Voraussetzung ist, mehr über den Kunden und seine Bedürfnisse zu wissen. Je mehr Informationen erhoben werden, je häufiger, umfassender und schneller das passiert und je automatischer die dahinter liegenden Prozesse ablaufen, umso besser kann sich ein Unternehmen auf den Kunden und dessen Bedürfnisse ausrichten. Dabei reicht es nicht, nur Daten zu erheben. Diese müssen auch ständig analysiert werden und, im Einzelfall genauso wie in regelmäßigen Abständen, durch direkte Nachfragen aktualisiert werden.



**Mit dem Kunden interagieren:** Logische Konsequenz der Vermessung ist auf dem nächsten Level die ständige Interaktion mit Kunden, und in gemeinsamen Projekten oder in Testlabors daran zu arbeiten, sowohl Prozesse als auch Produkte zu verbessern. Auf Beschwerden muss nicht nur schnell und kundenorientiert reagiert werden. Es muss auch – abhängig von Branche und Konkurrenzsituation – eine Strategie vorgegeben werden, wie unzufriedene Kunden wieder zu zufriedenen Kunden und im Idealfall zu Promotoren werden.

**Strukturiert vorgehen:** Es reicht im Zeitalter der Digitalisierung nicht, „irgendwie“ den Draht zum Kunden zu verbessern. Kundenzentrierung muss strategisch geplant werden und Schritt für Schritt über einen Zeitraum von mehreren Jahren umgesetzt werden. Dies ist eine Managementaufgabe, bei der Prozesse im gesamten Unternehmen zunächst systematisch auf den Prüfstand gestellt und danach laufend überprüft und verbessert werden sollten – im Sinne eines besseren Kundenerlebnisses.

**Die Mitarbeiter mitnehmen:** Auf dem Weg zum begeisterten Kunden sind viele Hindernisse zu überwinden. Eines der größten liegt in den Köpfen – der Manager wie der Mitarbeiter. Ohne eine überzeugte und begeisterte Belegschaft erlahmt der CX-Prozess schnell. Denn die einen müssen den Veränderungsprozess in die Wege leiten und begleiten; die anderen müssen mit Freude lernen, mit neuen Instrumenten und mit veränderter Herangehensweise den Kunden zu bedienen. Dies ist in großen wie kleineren Unternehmen weder selbstverständlich, noch laufen diese Prozesse automatisch ab.

**Freude an Veränderung erzeugen:** Die mentale Ausrichtung der Mitarbeiter auf die Kunden und deren Bedürfnisse muss im Unternehmen ein Gegenstand ständiger – und vor allem positiver – Kommunikation sein. Häufiges Lob wirkt nicht nur im Unternehmen als psychologischer Verstärker, sondern auch gegenüber dem Kunden. Wichtig ist daneben, Prozesse im Detail zu planen, umzusetzen und zusammen mit den Mitarbeitern immer wieder im Sinne des Kunden zu verbessern.

**Moderne Technik nutzen:** Die Instrumente zur Steigerung des Kundenerlebnisses sind alle vorhanden. Sie sollten besser und konsequenter genutzt werden. Wichtig ist, eine mittelfristig ausgerichtete Prioritätenliste zu erstellen. Welche Digitalisierungsschritte und Digitalisierungsprojekte sind in einem Zeitraum von mehreren Wochen, mehreren Monaten und mehreren Jahren umsetzbar? In welchen Teilschritten und mit welchen Zwischenzielen ist dies machbar?

**Dynamik entfalten:** Die Steigerung des Kundenerlebnisses ist keine einmalige Aufgabe, sondern muss zur Daueraufgabe werden. Kommt ein Unternehmen durch eine stärkere Kundenorientierung erst einmal in Fahrt, entwickelt das Thema im Unternehmen eine Eigendynamik. Diese muss jedoch durch das Management regelmäßig in gezielte Bahnen gelenkt werden. Am Ende bringt das beste Kundenerlebnis nichts, wenn es sich nicht nachhaltig auf Umsatz und Ertrag auswirkt.

**Medallia Inc.** ist einer der führenden Anbieter für intelligente CX-Management-Plattformen. Mit Hilfe einer cloudbasierten Produktlösung (Software as a Service), erfasst Medallia die Bewertungen und Reaktionen von Kunden für Unternehmen wie Breuninger, Hilton, Sunrise und Generali an vielen Berührungspunkten, wertet diese in Echtzeit aus und stellt unternehmensweit verwertbare Einblicke zur Verfügung. Medallia wurde 2001 gegründet und ist neben dem Hauptsitz in San Mateo, CA (Silicon Valley) mit Niederlassungen in Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Australien, Argentinien, Singapur, Spanien, Italien und Israel vertreten. Weitere Informationen finden Sie unter [www.medallia.com](http://www.medallia.com)

Das **Handelsblatt Research Institute** (HRI) ist ein unabhängiges Forschungsinstitut unter dem Dach der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH. Es schreibt im Auftrag von Kunden, wie Unternehmen, Finanzinvestoren, Verbänden, Stiftungen und staatlichen Stellen wissenschaftliche Studien. Dabei verbindet es die wissenschaftliche Kompetenz des 30-köpfigen Teams aus Ökonomen, Sozial- und Naturwissenschaftlern sowie Historikern mit journalistischer Kompetenz in der Aufbereitung der Ergebnisse. Es arbeitet mit einem Netzwerk von Partnern und Spezialisten zusammen. Daneben bietet das Handelsblatt Research Institute Desk-Research, Wettbewerbsanalysen und Marktforschung an.

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Medallia GmbH  
Rosental 7  
80331 München  
[www.medallia.com](http://www.medallia.com)

### Konzept, Recherche und Gestaltung

Handelsblatt Research Institute  
Toulouser Allee 27  
40211 Düsseldorf  
[www.handelsblatt-research.com](http://www.handelsblatt-research.com)

Redaktionsschluss: 01.10.2019