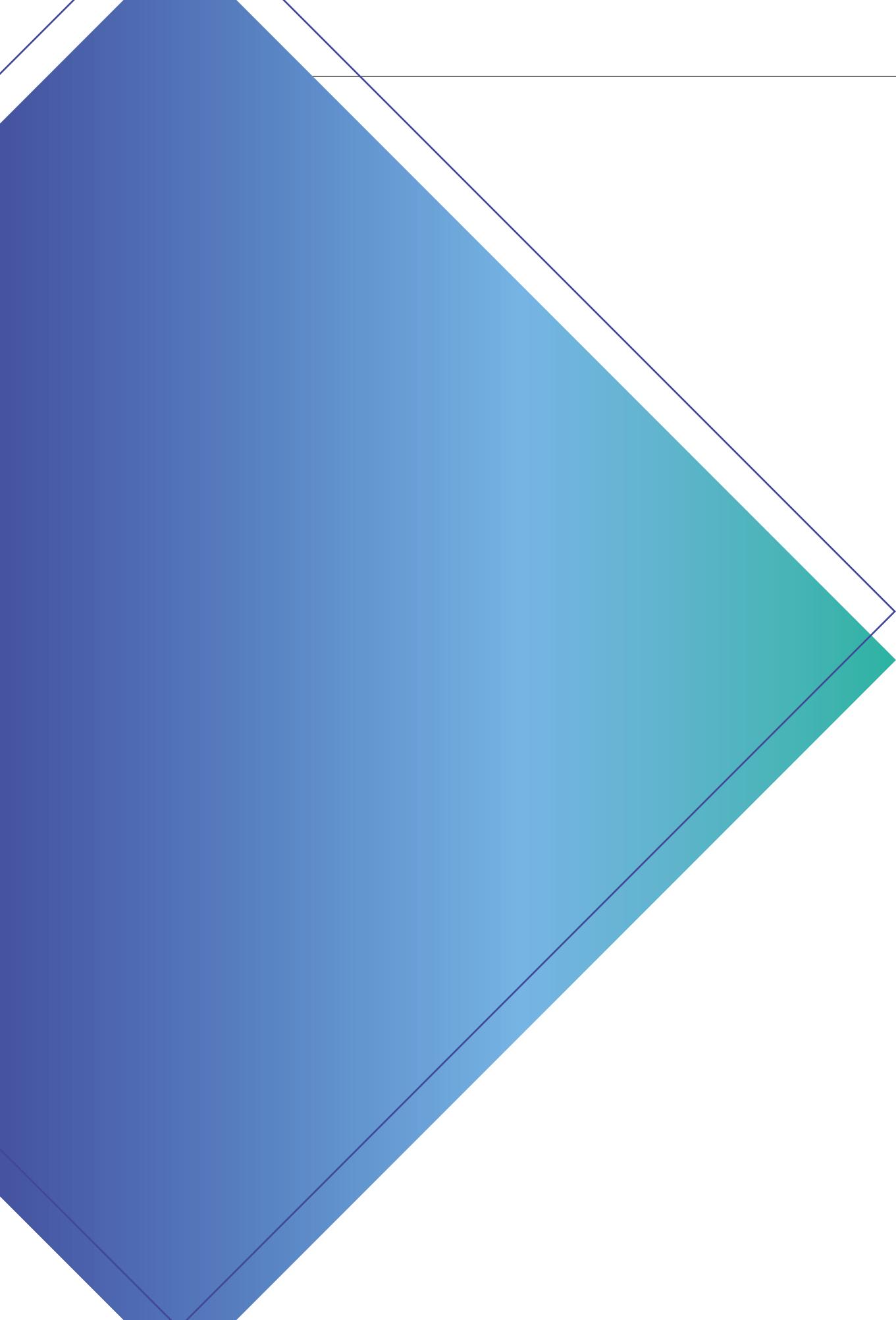


Medallia

CUSTOMER EXPERIENCE

Sieben Lehren aus der Coronakrise

Handelsblatt
RESEARCH INSTITUTE



INDEX

- 4 ♦ EDITORIAL**
- 6 ♦ CORONA UND CUSTOMER EXPERIENCE**
- 8 ♦ MATRIX**
- 10 ♦ SIEBEN LEHREN FÜR DAS KUNDENERLEBNIS**
- 12 ♦ #1 CORONAKRISE TREIBT DEN WANDEL ZUR ERLEBNISWIRTSCHAFT**
- 14 ♦ #2 CX-NACHZÜGLER WERDEN ZURÜCKGEWORFEN**
- 16 ♦ #3 CX-PRAGMATIKER ERHALTEN EINEN SCHUB**
- 18 ♦ #4 CX-DURCHSTARTER BESCHLEUNIGEN IHREN WANDLUNGSPROZESS**
- 22 ♦ #5 CX-VORREITER VERGRÖSSERN IHREN WETTBEWERBS-VORSPRUNG**
- 24 ♦ #6 DIE CORONAKRISE VERDEUTLICHT DAS POTENZIAL VON CUSTOMER EXPERIENCE**
- 28 ♦ #7 KUNDENERLEBNIS WIRD ZUM WETTBEWERBS-VORTEIL: SIEBEN ERFOLGSFAKTOREN**

EDITORIAL

Lockdown und Kontaktbeschränkungen haben die Konsumgewohnheiten in vielen Branchen stark verändert. Verbraucher wollen nicht nur informiert, sondern noch stärker angesprochen werden. Die Coronakrise hat daher das Kundenerlebnis, die Customer Experience (CX), auf neue Weise und noch stärker als bislang in den Fokus gerückt.





Unternehmen reagieren jedoch sehr unterschiedlich auf die Bedürfnisse der Kunden. Dies stellten Medallia und das Handelsblatt Research Institute bereits in ihrer ersten Studie Ende 2019 fest. Erneute Tiefeninterviews bestätigten diesen Befund auch für die Zeit der Krise. So fragten wir elf Experten in weiteren Interviews, ob sich in den letzten 12 Monaten die Interaktion mit den Kunden verbessert hat. Viele Unternehmen bejahten zwar eine Veränderung, doch sie wollten nicht bedingungslos von einer Verbesserung des Kundenerlebnisses sprechen.

Die Antworten hängen ab von der Bedeutung, die Customer Experience in den befragten Unternehmen hat. Dabei fällt eine Sache auf: Der Großteil der Unternehmen hat die Customer Experience in der Krise weiterentwickelt. Die Coronazeit beschleunigte hier an manchen Stellen die Weiterentwicklung von Produkten und Prozessen.

Allerdings könnten die Unternehmen, die sich in unsere ersten Analyse im Jahr 2019 als Nachzügler in Sachen Customer Experience zeigten, als Verlierer der Krise gelten. Wer hier zum Beispiel das Kundenerlebnis sehr

stark auf den persönlichen Kontakt ausgelegt hat, ist in der Phase des Lockdowns automatisch vom Kunden abgeschnitten und muss in der Phase der Öffnung das persönliche Kundenerlebnis neu definieren. Wenn gleichzeitig die Digitalisierung in den Kinderschuhen steckt, bedeutet die Coronazeit im Hinblick auf das Datenmanagement und die Kundenkommunikation eine Phase des Stillstands.

Einen Effekt hat die Krise gleichwohl nahezu überall: Der Wert von systematischer Datenanalyse für das Kundenerlebnis wird nun auch Skeptikern in den Unternehmen klar. Selbst bisher eher traditionell agierende Mitarbeiter tauchen viel tiefer in digitale Themen zur Verbesserung des Kundenerlebnisses ein.

Unsere Gesprächspartner sind – unabhängig vom Stand ihrer Customer Experience – fast alle zuversichtlich. „Voller Optimismus“, war keine seltene Formulierung, als wir nach der Zukunft fragten. Auch wir glauben, dass die Krise verdeutlicht hat, wie wichtig es ist, die Kundenzentrierung in der Unternehmens-DNA zu verankern. Die Unternehmen in Deutschland haben hier noch viel Potenzial. Nutzen wir es!

Agnieszka May-Sadowska

Vice President Northern,
Central & Eastern Europe
Medallia

Dr. Christian Sellmann

Managing Director
Handelsblatt Research Institute

CORONA UND CUSTOMER EXPERIENCE

Die Coronakrise hat das Verhalten der Verbraucher verändert. Und zwar weltweit, wie Umfragen bestätigen. Das Kundenerlebnis, die Customer Experience (CX), spielt bei der Nachfrage der Menschen nach Produkten und Dienstleistungen eine immer wichtigere Rolle.

Auch Verbraucher in Deutschland sind immer häufiger bereit, positive Käuferfahrungen zu honorieren. So würden viele sogar mehr für ein Produkt oder einen Service bezahlen, wenn sie mit einem Unternehmen in der Coronakrise ein gutes Kundenerlebnis verbinden.

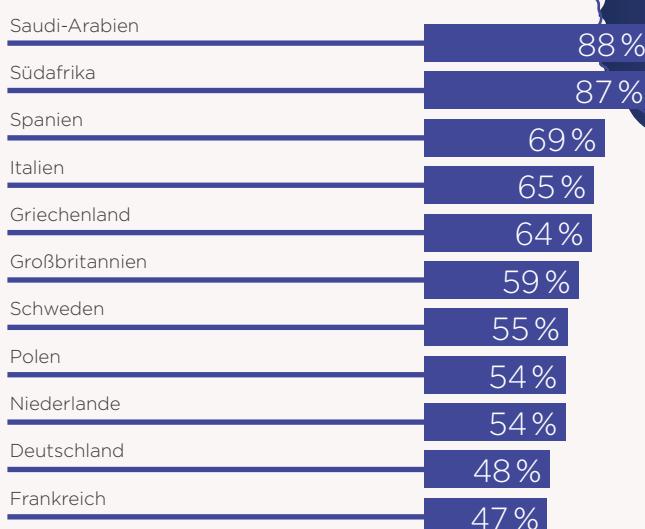
Die Krise hat für das Thema Customer Experience eine große Bedeutung. Denn Verbesserung des Kundenerlebnisses und stärkere Digitalisierung bedingen einander, jedenfalls im fortgeschrittenen Stadium. Ein Effekt

der Krise war, dass durch Lockdown und Kontaktbeschränkungen automatisch neue Zielgruppen für digitale Kanäle erschlossen wurden – und zwar in fast allen Lebensbereichen.

Für viele Unternehmen haben sich nicht nur Arbeitsprozesse verändert, die Krise hat auch manchen Trend verstärkt. Mit Blick auf das Kundenerlebnis belegen Umfragen, dass die Ansprüche der Kunden weiter steigen. Unternehmen, die der Konkurrenz einen Schritt voraus sein wollen, treiben diese Entwicklungen über Investitionen in künstliche Intelligenz und Analyse-Tools weiter voran. So sind persönlichere und häufigere Interaktionen in Echtzeit möglich. Das bindet vorhandene Kunden und vergrößert die Chance, neue Kunden zu gewinnen.

Dieser Report zeigt anhand von sieben Lehren die Auswirkungen der Coronakrise für die Kundenorientierung. Er stellt eine Ergänzung zum Report des Handelsblatt Research Institute „Customer Experience – Erfahrungsberichte aus Deutschland“ dar. Abermals werden folgende vier Gruppen betrachtet: Nachzügler, Pragmatiker, Durchstarter und Vorreiter. Erneute Hintergrundinterviews mit elf Managern aus neun Unternehmen zur CX-Entwicklung während der Coronakrise – ergänzt um Aussagen im Rahmen des Medallia-Talks „re:Imagine Content Hub 2020“ – bestätigen: Die Unternehmen haben noch viel Arbeit vor sich.

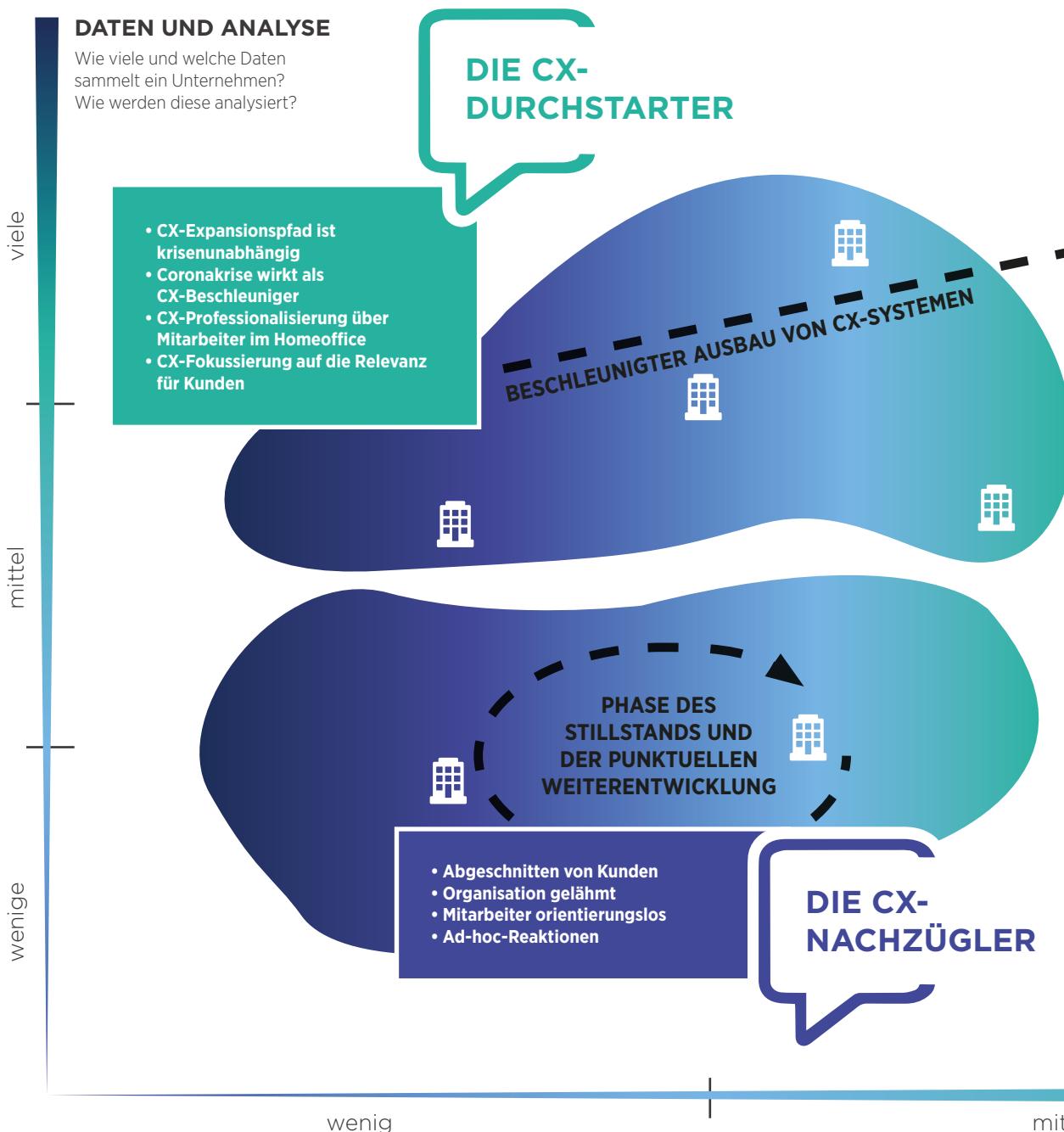
Kundenerlebnis in der Coronakrise:
Wo Verbraucher mehr für Produkte und Services eines Unternehmens mit guter Customer Experience zahlen würden



Quelle: SAS-Report „Experience 2030: Has covid-19 created a new kind of customer?“, Online-Befragung August 2020

MATRIX

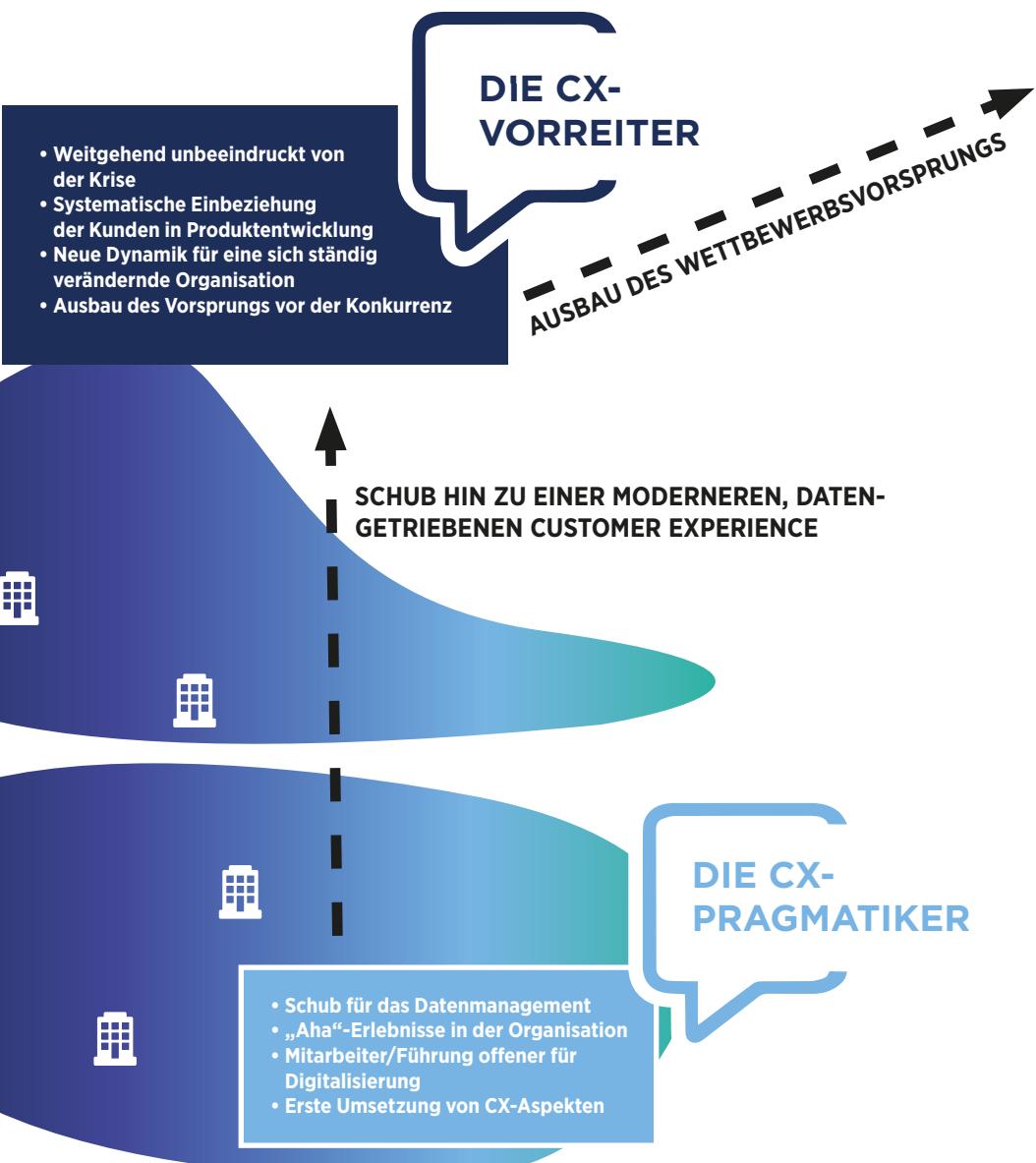
Customer Experience in Deutschland – Wandel in Zeiten von Corona





Wie verändert sich die Customer Experience (CX) in der Coronakrise?
Das Handelsblatt Research Institute hat dies in ausführlichen Interviews mit 11 Experten aus 9 Gesellschaften erfragt.

→ Wandel in Zeiten von Corona



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?

GREAT SERVICES

NOTCH

ENT

E

ETLY

SUPERFINE

I AM HAR

HIGH QUALIT

FIVE S

SUPERB

070

DoD



PPY

TY

TARS

SIEBEN

LEHREN FÜR DAS KUNDENERLEBNIS

#1 CORONAKRISE TREIBT DEN WANDEL ZUR ERLEBNISWIRTSCHAFT

Für alle Unternehmen gilt: Im Zuge von Globalisierung und Digitalisierung werden Produkte ähnlicher, Preis-kämpfe 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.

Die Coronakrise hat die modernen Spaßgesellschaften hart getroffen. Kneipen und Bars geschlossen, Konzerte und Fußballspiele abgesagt, Urlaubsreisen verboten. Und auch im weiteren Krisenverlauf reduzieren Kontaktbeschränkungen die pure Lebensfreude. Das Verlangen der Menschen nach außergewöhnlichen Erfahrungen ist jedoch ungebrochen. Es verlagert sich allerdings: weg von direkten Kontakten und stärker ins Digitale. Lieferservices, Online-Plattformen, Behörden-Apps, Videokonferenzen oder das #wirbleibenzuhause-Festival sind einige Beispiele dafür.

In der Coronakrise zeigte sich rasend schnell: Die Erlebniswirtschaft ist keineswegs tot. Sie ist nicht einmal angeschlagen, sondern sie booms sogar – wegen der Pandemie nur anders, als es vorher zu erwarten war.

Lockdown und Kontaktbeschränkungen haben die Konsumgewohnheiten in vielen Branchen stark verändert. Noch mehr als zuvor wollen Verbraucher nicht nur informiert, sondern auch angesprochen werden. Vor allem in der jüngeren Generation ist das so, doch positive Erlebnisse als Verbraucher sind inzwischen in jeder Generation stärker angesagt. Darauf müssen sich Unternehmen und Dienstleister einstellen.



Insbesondere durch den Einfluss von Amazon, Google, Facebook und Apple entwickeln sich die Verbraucher in der Wirtschaft des 21. Jahrhunderts zu einer Macht. Das neue Verhalten markiert zugleich einen Einschnitt in der Wirtschaftsgeschichte: Nach der Agrar-, Industrie- und Dienstleistungswirtschaft erfolgt der Übergang in die Erlebniswirtschaft.

Das Motto der Erlebnisökonomie lautet: Lieber ein traumhaftes Kaffeeerlebnis bei Starbucks als eine ordinäre Tasse Kaffee im Café nebenan. Besser eine fantastische Geburtstagsfeier im Freizeitpark als ein schnöder Geburtstagskuchen zu Hause.

„Konsumenten erwarten sich ein außergewöhnliches Einkaufserlebnis. In Zukunft wird dies ein maßgeblicher Faktor für den Erfolg eines Unternehmens“, sagen Branchenkenner wie Gerhard Raffling, VP & Country Manager bei Medallia. „Produkte und Dienstleistungen sind zunehmend austauschbarer und die Differenzierung zum Wettbewerb erfolgt dann über die Emotion, vollkommen unabhängig davon, welche Branche wir betrachten.“

Letztlich geht es also darum, das vorhandene Know-how, moderne Technologien und die Globalisierung zu nutzen, um für die Kunden einzigartige Erlebnisse zu erschaffen. Erfahrungen, die für sie so wertvoll sind, dass sie bereit sind, dafür mehr Geld auszugeben als für die schlichte Ware oder einen einfachen Service.

Viele Marktbeobachter glauben, dass die Coronakrise für die Unternehmen eine perfekte Vorlage liefert, um an der Verbesserung der Customer Experience zu arbeiten. So könnten virtuelle Welten künftig das Marketing und den Kundenservice weiter umkrempeln und den digitalen Wandel forcieren. „Prozesse, die vorher bereits latent im Gange waren, aber nicht zum Durchbruch kamen, werden durch die Erfahrungen der Pandemie beschleunigt“, glaubt der Zukunftsforscher Matthias Horx.

Die für diesen Report geführten Interviews bestätigen diese Prognosen. So stellte ein Industrieunternehmen fest, dass ihm in der Krise bewusst geworden sei, „wieviel Potenzial wir noch haben, wieviel wir noch machen müssen“. Der Manager eines Telekommunikationsunternehmens hebt die Erkenntnis hervor, dass sein Unternehmen „ein systemrelevantes Produkt“ liefert. Durch die Krise seien die eigenen Dienstleistungen sehr viel relevanter geworden, gleichzeitig stieg die Erwartungshaltung der Kunden: „Dem müssen wir gerecht werden.“ Ein Gesundheitsdienstleister erkannte, dass er noch flexibler werden muss, um schneller Trends und Veränderungen bei den Kunden zu bemerken.

#2 CX-NACHZÜGLER WERDEN ZURÜCK- GEWORFEN

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

Wer das Kundenerlebnis sehr stark auf den persönlichen Kontakt ausgelegt hat, ist in der Phase des Lockdowns automatisch vom Kunden abgeschnitten und muss in der folgenden Öffnung das persönliche Kundenerlebnis neu definieren. Wenn gleichzeitig die Digitalisierung in den Kinderschuhen steckt, bedeutet die Coronazeit im Hinblick auf das Datenmanagement eine Phase des Stillstands oder des mühevollen Aufholens.

Dieses Muster zieht sich durch alle Branchen, das kann einen Finanzdienstleister mit starker persönlicher Beratung genauso treffen wie ein Handelsunternehmen mit sehr viel Laufkundschaft in einer Fußgängerzone oder Ärzte, die den direkten Kontakt zu Patienten für eine exakte Prognose benötigen. So stellt der renommierte Sportmediziner

Philip Catalá-Lehnen im Medallia-Talk „re:Imagine Content Hub 2020“ fest: „In der Orthopädie und Unfallchirurgie muss ich meinen Patienten sehen, anfassen und untersuchen. Das kann ich nicht über eine Videokonferenz.“ Es gebe zwar Themen, die man mit dem Arzt online oder per Video besprechen kann. In seinem Bereich sei die Akzeptanz dafür bei den Patienten aber nicht oder nur bedingt da.

Andere Unternehmen, die eher als CX-Nachzügler zu charakterisieren sind, wurden durch die Krise gezwungen, sich endlich intensiver mit dem Thema Customer Experience und den damit zusammenhängenden Instrumenten zu befassen. Doch der Aufholprozess ist gerade in einer Krise mühsam und langwierig, wie etwa Erfahrungen aus der Baubranche beispielhaft belegen.

DIE BAUBRANCHE ZEIGT SICH KRISEN-RESISTENT

Das interviewte Unternehmen hat ein großes Projekt im Bereich der digitalen Kundeninteraktion aufgesetzt und beginnt, die Plattformen zu bauen, um digital mit den Kunden zu interagieren und Daten zu sammeln. Das Projekt steckt aber noch in den Kinderschuhen. Es beginnt, auf der Kundenseite systematisch Daten zu erheben und die entsprechenden Wertschöpfungsketten zu analysieren. Nach wie vor sind das aber eher rudimentäre Aktivitäten ohne einen ganzheitlichen Ansatz.

Intern hat das Unternehmen die Tools für eine digitale Zusammenarbeit, also Microsoft Teams, deutlich schneller eingeführt, als es vorher geplant war. Und diese Tools werden auch mehr für Kundenkontakte genutzt. Viele Vertriebsgespräche laufen nun digital ab. Selbst große interne Meetings, die vor der Krise immer persönlich stattgefunden haben, bieten nun standardmäßig mobile Einwahlmöglichkeiten.

Die Interaktion mit den Kunden hat sich in der Krise nicht verbessert, genauso wenig wurden Prozesse und das Geschäftsmodell weiterentwickelt. Für ein deutlich besseres Kundenerlebnis fehlen noch die Grundlagen. Das Unternehmen beginnt zum Beispiel gerade erst damit, ein CRM-System global einzuführen. Das ermöglicht dann, das Unternehmen in Richtung einer besseren Customer Experience zu bewegen.

Die Krise hat manche Prozesse effizienter gemacht. Verhandlungen, die sonst einen ganzen Arbeitstag gedauert hätten, sind nun online in zwei, drei Stunden erledigt. Es wird allerdings bedauert, dass in solchen Videokonferenzen einiges verlorengeht, etwa die so wichtige nonverbale Kommunikation. Schwieriger gestalten sich gelegentlich auch interne Abstimmungsprozesse, weil man Stimmungen der Teilnehmer in Videokonferenzen schlechter aufnehmen kann als in einem Konferenzraum.

Trotz Corona ist die Digitalisierung in der Branche auf einem niedrigen Niveau. Ein Großteil der Bestellungen kommt immer noch per Fax. Auf den Umsatz des Unternehmens hat sich die Krise dennoch kaum negativ ausgewirkt. Im Geschäft mit Privatkunden, im Do-it-yourself-Geschäft, werden deutliche Absatzsteigerungen verbucht. Und die Bautätigkeit lief auch weiter. Das Unternehmen ist daher wirtschaftlich insgesamt sehr zufrieden mit dem Krisenverlauf.

In mancher Hinsicht hat Corona den Veränderungsprozess in der Branche beschleunigt. Die Kunden sind eher bereit zu telefonieren und erwarten nicht mehr bei jeder Gelegenheit ein persönliches Erscheinen. Das verschaffte dem Unternehmen mehr Zeit, das digitale Angebot weiterzuentwickeln: Homepage, Konstruktionsselektoren, Chatbot. Mit Blick auf das Kundenerlebnis leiden zwar persönliche Beziehungen. Andererseits hat die Krise die Modernisierung der digitalen Schnittstellen zu den Kunden beschleunigt. Hier wird sich die Interaktion verbessern.

Das Festhalten an Traditionen und ein geringer Veränderungswille sind in der deutschen Wirtschaft keine Einzelfälle. Vor allem große Teile des deutschen Mittelstandes dürften zu den Nachzüglern in Sachen Customer Experience gehören, wie eine Studie der Technischen Hochschule Mittelhessen (THM) für einen begrenzten, aber repräsentativen Teil der deutschen Wirtschaft aufzeigt: „Die Coronapandemie führt uns deutlich vor Augen, dass weder die Geschäftsprozesse noch die Businessmodelle mit den Möglichkeiten der Digitalisierung Schritt gehalten haben“, erklärt Studienautor Gerrit Sames. Onlineshops oder digitale Showrooms seien in vielen der untersuchten mittelhessischen Produktionsbetriebe immer noch wenig verbreitet, Chatbots zur Unterstützung der Kunden würden bislang kaum eingesetzt.

Dem Großteil der kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) ist dieses Manko auch bewusst. Laut einer gemeinsamen Befragung von Oxford Economics und SAP halten 41 Prozent der weltweit befragten kleinen und mittelständischen Unternehmen die sich wandelnden Kundenbedürfnisse und -wünsche für eine der größten Herausforderungen nach der Krise. Für fast ebenso viele (39 Prozent) steht das Thema Customer Experience bei der strategischen Dreijahresplanung deshalb ganz oben auf der Agenda.

#3 CX-PRAGMATIKER ERHALTEN EINEN SCHUB

Die Pragmatiker: kundenorientiert, innovativ, maßgeschneidert. 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.

Eine Umfrage von der Strategieberatung The Nunatak Group bei 230 Managern aus großen Unternehmen im deutschsprachigen Raum ergab, dass die Unternehmen sich dauerhaft digitaler und kundenorientierter aufstellen, ihre internen Strukturen modernisieren und so die nächste Entwicklungsstufe der Digitalisierung erreichen werden.

Interessant sind dabei zwei Aspekte: Rund 80 Prozent der befragten Entscheider sagen, seit Beginn der Coronakrise hätten sie ihre Digitalisierungsinitiativen nachhaltig ausgeweitet. Und nur ganz wenige der Manager glauben, dass das Rad nach der Krise wieder zurückgedreht werden könnte. Allerdings, und das zeigt die Selbstkritik, stuft auch die Mehrheit (57 Prozent) den Digitalisierungsgrad ihres Unternehmens vor der Krise noch als gering beziehungsweise sehr gering ein. Das heißt, grundsätzlich kundenorientierte Unternehmen haben in

der Krise ihre Defizite erkannt. Die erste schnelle Reaktion ist aber in der Regel noch nicht mit einer ganzheitlichen Strategie in Bezug auf die Customer Experience verbunden. Für diese Pragmatiker ist zunächst in der Krise wichtig, Handlungsfelder zu identifizieren und gezielt zu investieren, um zunächst über die beschleunigte Digitalisierung konkurrenzfähig zu bleiben.

Diese Strategie zeigt sich auch in dem Interview mit einem deutschen Industrieunternehmen. Schritt für Schritt, also sehr pragmatisch, geht der Konzern die einzelnen Themen an. So wurde zunächst die Phase vor dem Vertragsabschluss und der Vertragsabschluss selbst deutlich digitalisiert. Das führt dazu, dass die kundenorientierten Daten systematischer erfasst und ausgewertet werden können. Außerdem erhalten die CX-Manager mehr Anhaltspunkte als früher, wo sie in den Abläufen etwas korrigieren können.



EIN TRADITIONELLER INDUSTRIE-KONZERN WIRD DIGITALER

Prozesse, Produkte und das Geschäftsfeld wurden in der Krise nicht innovativ weiterentwickelt. Das Unternehmen geht zwar neue Wege, aber in der Branche ist es damit nicht führend. Zunächst wird zu den Konkurrenten aufgeschlossen – mit der Hoffnung, dass das Unternehmen das Gesamtkonstrukt irgendwann innovativ nennen kann.

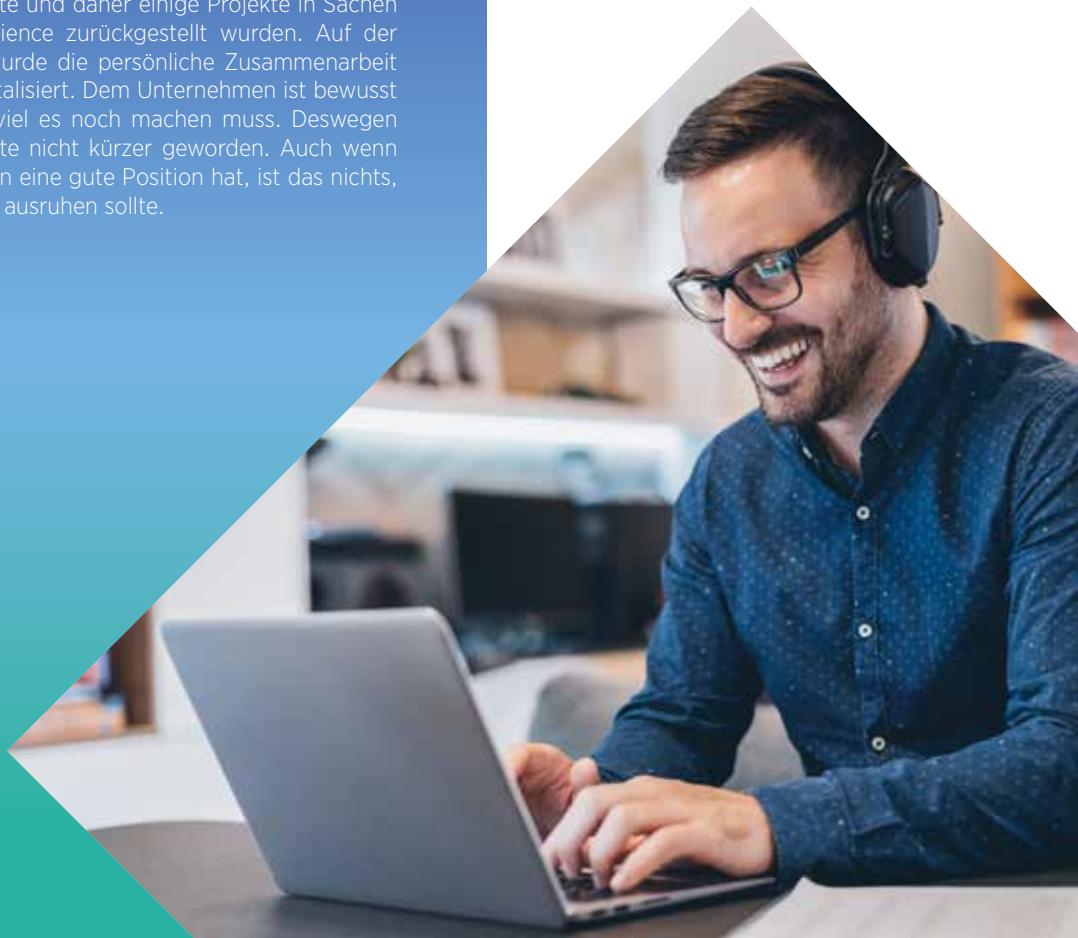
Stark verändert hat sich die interne und externe Kommunikation. Sehr viel läuft jetzt über Microsoft Teams. Die Präsenzgespräche sind hingegen deutlich zurückgegangen. Selbst die älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen haben sich der Herausforderung von Videokonferenzen gestellt und können dieses Tool nun erfolgreich bedienen. Auch in den obersten Führungsebenen geht man damit mittlerweile souverän um.

Durch die Coronakrise wird anders mit den Kunden interagiert. Die Bestellungen laufen nun bei vielen Kunden komplett computergestützt. Mit den Kunden kann das Unternehmen nun auch problemlos Reklamationsgespräche über eine Videokonferenz durchführen. Da werden Experten zugeschaltet und Erkenntnisse aus den Labors vermittelt. Alle Seiten erkennen, dass das Unternehmen auf diese Weise sehr effizient arbeiten kann.

Die Krise hat dazu geführt, dass das Unternehmen Kosten sparen musste und daher einige Projekte in Sachen Customer Experience zurückgestellt wurden. Auf der anderen Seite wurde die persönliche Zusammenarbeit sehr schnell digitalisiert. Dem Unternehmen ist bewusst geworden, wie viel es noch machen muss. Deswegen ist die To-do-Liste nicht kürzer geworden. Auch wenn das Unternehmen eine gute Position hat, ist das nichts, worauf man sich ausruhen sollte.

Das soll aber erst der Anfang sein. Auch die Datenerfassung und Analyse will das Unternehmen weiter optimieren. Außerdem sollen weitere Bereiche des Unternehmens digitalisiert werden, etwa die Auftragsbuchung. Teil dieses Transformationsprozesses wird es auch sein, das veraltete Customer Relations Management-System zu modernisieren. Mit einem besseren CRM-System hätte der Konzern mehr Möglichkeiten, mit den Kunden zu interagieren. Bisher beschränkt sich diese Interaktion im Wesentlichen auf das Versenden von E-Mail-Newslettern.

Ziel ist es auch, den Kunden schneller zu antworten. Dafür wird ein neues System für die Geschäfts-Ressourcenplanung (ERP-System) aufgesetzt. Hier erfolgt eine Zentralisierung und Vereinheitlichung, verbunden mit einem besseren Überblick. Denn es soll nicht mehr in der Hoheit des jeweiligen Vertriebsmitarbeiters liegen, was und wie versendet wird.



#4 CX-DURCHSTARTER BESCHLEUNIGEN IHREN WANDLUNGSPROZESS

Die Durchstarter: koordiniert, zielgenau, interaktiv. 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.

Wer von der Idee der Customer Experience überzeugt ist, den irritiert selbst eine große Krise nicht – egal ob die Kunden sich nun im B2B- oder B2C-Umfeld bewegen. Viele Unternehmen haben sich bereits auf den Weg begaben, das Erlebnis ihrer Kunden in den nächsten Jahren systematisch zu verbessern. Corona wirkt da an manchen Stellen nur als Beschleuniger.

„Unser Weg zu einer besseren Customer Experience hat überhaupt nichts mit der Coronakrise zu tun“, erklärt die Managerin eines Telekommunikationsunternehmens. Der Grund ist,

dass schon vor der Krise geplant worden war, mit einem CX-Dienstleister ein Projekt umzusetzen. Im Rahmen dessen wird nun ein Kanal nach dem anderen professioneller gemanagt – mit dem Ziel, überall das Kundenerlebnis zu verbessern.

Die erste Hürde dabei war, dass plötzlich – praktisch von einem Tag auf den anderen – viel mehr Feedback von den Kunden kam. Dieses Datenmaterial arbeitet das Unternehmen systematisch auf. Ziel dabei ist, zu erkennen, wo man noch kundenfokussierter denken und agieren kann.



„Aus dem Feedback erhalten wir manigfaltige Verbesserungsvorschläge“, erklärt die Telekommunikations-Managerin. „Das fängt an bei ganz kleinen Dingen, die auch die Mitarbeiter im Shop oder im Call Center selbst angehen können. Und es geht hin bis zu größeren IT-Themen, die erst mal auf der IT-Roadmap landen.“ Gleichzeitig würden immer mehr Geschäftsvorfälle selbst online abgewickelt. Trotz Corona blieb das Telekommunikationsunternehmen dabei grundsätzlich bei dem Ansatz, alle Kanäle weiter zu entwickeln, also sowohl Shops als auch Call Center genauso wie natürlich die Anlaufpunkte fürs Online-Geschäft. Ziel ist dabei, die Kanäle nicht nur separat zu verbessern, sondern auch zu verzahnen. „Wir gehen davon aus, dass der Kunde für verschiedene Schritte und für verschiedene Customer Journeys auch unterschiedliche Anlaufpunkte braucht“, lautet das Credo.

Die größte Veränderung bewirkte die Krise bei diesem Durchstarter in den internen Abläufen. Stärker noch als bei vielen Nachzüglern und Pragmatikern wurde die Heimarbeit zum Standard. „Selbst während der Lockerungsphase sind 90 bis 95 Prozent der Mitarbeiter im Homeoffice geblieben“, berichtet die Managerin. „Wir haben gelernt: Das Homeoffice klappt erstaunlich gut und beeinflusst das, was wir tun, erstaunlich wenig.“

Das Management eines B2B-Unternehmens geht ähnlich strukturiert vor: „Wir verfolgen planmäßig unsere kognitive Agenda. Das war so geplant und wird auch unabhängig von Corona weitergehen.“ Vorgesehen ist, Lösungen mit künstlicher Intelligenz (KI) flächendeckend einzusetzen. Das Thema Customer Experience wird dabei ganzheitlich betrachtet. Die gesamte Ablauf- und Aufbauorganisation soll angepasst

werden, um zu einer datengetriebenen Unternehmung zu werden. „Change Management ist an der Stelle fast sogar noch entscheidender als die technologische Frage, wie man Datenquellen synchronisiert und den technischen Zugang sicherstellt“, erklären zwei Manager eines Industrieunternehmens im Interview.

Sie wissen aber auch, dass sie beim Thema Customer Experience einen langen Atem brauchen und auch noch einige Widerstände überwinden müssen. So stellen sie selbstkritisch fest, dass die Customer Experience in der eigenen Organisation noch nicht wirklich gewollt ist, geschweige denn gelebt werde. Und auch, wenn die vergangenen zwölf Monate stark unter dem Zeichen der Customer Experience standen, so hätten sie noch keine Effekte auf das Geschäft festgestellt. „Das Kaufverhalten passt zwar gut zu den Lösungen, aber dass eine herausragende Customer Experience einen sichtbaren Ergebniseffekt hätte, sehen wir noch nicht“, stellen die CX-Manager dieses Industriekonzerns fest.

Angesichts der Besonderheiten der eigenen Branche kommen sie sogar zu einem Ergebnis, das im ersten Moment gegen die Idee von Customer Experience zu sprechen scheint: „Jemand, der gute Produkte mit einer schlechten Customer Experience in unserer Branche verkauft, wird im Zweifel dennoch erfolgreich sein.“ Beide Manager irritiert dieses Zwischenfazit nicht: „Gleichwohl gehen wir den eingeschlagenen Weg weiter.“

Ein besseres Kundenerlebnis mag in dieser Branche mit relativ stabilen Marktstrukturen zwar kurzfristig noch nicht dazu führen, dass sich das Kaufverhalten im B2B-Bereich grundlegend verändert und sich dieses Unternehmen allein mit dem Thema Customer Experience von der



Konkurrenz absetzen könnte. Doch mittelfristig sehen sie das als „evolutionären Prozess“: „Wir glauben, dass der Tag kommen wird, an dem die Customer Experience ein Differenzierungsmerkmal darstellen wird.“

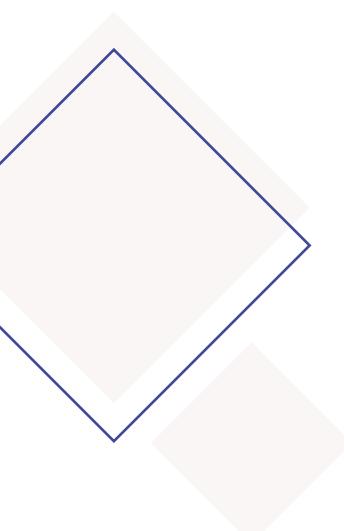
Ein anderes Telekommunikationsunternehmen ist in seinem Entwicklungsprozess schon weiter und hat den Kundenfokus verstärkt: „Die Customer Experience ist durch die Krise für uns als Unternehmen noch mal wichtiger geworden“, berichtet ein Manager. Es habe eine Beschleunigung stattgefunden, weil es durch die Zeit im Homeoffice ein Umdenken bei sehr vielen Menschen gegeben habe. „Früher war das Internet vielleicht nur ein paar Stunden am Tag wichtig, heute muss die Performance den ganz Tag lang stimmen.“

Diese neue Erwartungshaltung führte dazu, den Datenfluss noch einmal neu zu analysieren und auszuweiten. Denn durch die Coronakrise erhielt das Unternehmen einen besseren, tieferge-

henden Einblick in die Entwicklungen bei Kunden. Zu kleinen und größeren mittelständischen Unternehmen, die in Zahlungsschwierigkeiten geraten sind, wurde über die Krise zum Beispiel eine engere Bindung aufgebaut. Gleichzeitig mussten die digitalen Kanäle ausgebaut werden, weil mit den Shops einer der wichtigsten Vertriebskanäle in den Fußgängerzonen zeitweise keinen und später weniger Umsatz generierte.

Der Banker Georg Hauer, Deutschlandchef der Digitalbank N26 sieht sogar seine ganze Branche als Profiteur: „In Bezug auf die Customer Experience sind die Banken ganz klar auf der Gewinnerseite, weil die Digitalisierung massiv beschleunigt worden ist.“ Urplötzlich seien 75 Prozent aller Kartenzahlungen in ganz Europa kontaktlos gewesen – was vorher undenkbar erschien war. „Im Ergebnis hat die Krise bewirkt, dass der Trend beim Zahlverhalten – weg vom Bargeld – um mindestens drei Jahre nach vorn katapultiert worden ist.“

#5 CX-VORREITER VERGRÖSSEN IHREN WETTBEWERBSVORSPRUNG



Die Vorreiter: automatisiert, hingebungsvoll, nachhaltig. 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.

Die Vorreiter praktizieren Customer Experience seit vielen Jahren. So hat die gesetzliche Krankenkasse AOK PLUS aus Sachsen und Thüringen bereits 2012 angefangen, ein strategisches Kundenmanagement aufzubauen. Daraus entstand 2014 ein unternehmensweites Programm, in dem Kundenzentrierung an die erste Stelle gesetzt wurde. Inzwischen ist die Verbesserung des Kundenerlebnisses Teil der Unternehmens-DNA geworden. Leitziel ist, die loyalsten Kunden in der Krankenversicherung zu haben. Und das haben die Mitarbeiter mit großem Engagement umgesetzt. Systematisch hat die Gesellschaft Data-Analysebots aufgebaut, um zu lernen, was sich gerade verändert bei den Kunden.

Ilka Dekan, Head of Digital Transformation der AOK PLUS, sieht im Medailla-Talk „re:Imagine Content Hub 2020“ ihr Unternehmen in einem Prozess der ständigen Erneuerung und Entwicklung: „Langfristig ist unser Ziel: Wir wollen das maximal mögliche Gesundheitslevel der Menschen erreichen. Das ist eine neue Vision und bringt nochmal völlig andere Kunden- beziehungsweise Patientenreisen mit sich.“

Die Coronakrise eröffnete für die Krankenkasse weitere Chancen, weil das gesamte Gesundheitswesen einen gewaltigen Sprung nach vorne machte in Sachen Digitalisierung – sowohl auf der Ärzte- als auch auf der Patienten- beziehungsweise



hungsweise Kundenseite. „Durch die Krise hat sich ein großes Fenster geöffnet. Das wollen wir so schnell wie möglich nutzen.“

Der Telefonanbieter Freenet hat den Lockdown ebenfalls zur Beschleunigung genutzt. „Die Krise war das beste Testlabor für unsere Unternehmensentwicklung“, stellt Antonius Fromme, Chief Customer Experience Officer von Freenet im Medailla-Talk fest. „In der ersten Lockdown-Phase überprüfte das Unternehmen die Aufstellung auf der digitalen und der Customer Service-Seite. Ziel war es, kein Geschäft zu verlieren. „Wir sind als kleiner Krisengewinner aus dem Lockdown gegangen“, stellt Fromme fest.

In der zweiten Phase wurden dann neue Produkte entwickelt – auf der Basis der neuen Daten aus der Krise. „Wenn wir eine neue Produktidee haben, stellen wir die unseren Kunden vor. Wir sehen dann, wer kauft. Und über algorithmische Modelle bilden wir anschließend sogenannte digitale Zwillinge“, erklärte Fromme. Das mache man zwar bereits seit zehn bis fünfzehn Jahren in der Branche. In der Krise stellte Freenet jedoch einen großen Unterschied fest: „Die Kanäle und die Kundeninteraktion werden schneller.“ Das Unternehmen reagierte darauf mit Real Time Advertising. Außerdem wurde die ganze Algorithmik und die Datenhaltung in die AWS Cloud gebracht. Amazon Web Services (AWS) ist mit mehr als 175 Services die weltweit umfassendste und am häufigsten genutzte Cloud-Plattform. „Darüber können wir nochmal schneller und passgenau vor Kunden auftreten“, berichtete Fromme und urteilte: „Das sind insgesamt riesige Schritte.“ Als größte Herausforderung sieht er nun den Veränderungsprozess bei den Mitarbeitern. Es sei von großer Bedeutung, dass die eigenen Leute neue Analytics-Methoden, die Kennzahlen und die Zusammenhänge verstehen.

Wesentlich ruhiger verläuft der Transformationsprozess dagegen bei Wacker Chemie. Dirk Ramhorst, CIO und CDO bei dem Chemieunternehmen, berichtete im Medailla-Talk von Video-Events, bei denen die Kunden den Entwicklern über die Schulter schauen konnten. Ramhorst hat interessanterweise festgestellt, dass im B2B-Segment ähnliche Erwartungen entstanden sind wie im B2C. Er erklärt sich dies so: „Unsere Kunden sind Einkäufer, die von uns Produkte kaufen wollen. Über Digital Commerce treten sie aber

natürlich mit der gleichen Erwartung an uns heran wie bei einem B2C-Unternehmen. So wie unsere Kunden privat bei Amazon bestellen, erwarten Sie von uns einen Service, der genauso problemlos mit einem Klick funktioniert.“

Wacker Chemie macht inzwischen ungefähr 50 Prozent seines Umsatzes über transaktionale Portale. Doch die bestehende Plattform wird bereits als veraltet angesehen – gemessen an der Weiterentwicklung in diesem Bereich. Deshalb bemüht sich Wacker hier nun, einerseits ein modernes Erscheinungsbild zu bieten und andererseits ein besseres Transaktionsverhalten.

Es geht dem Unternehmen insbesondere darum, zyklische Käufe und zyklisches Kaufverhalten entweder monatlich oder quartalsweise besser zu kanalieren. Versucht wird deshalb, aus den Verhaltensmustern der Kunden, die über ein Quartal oder einen Monat hinweg beobachtet werden können, zu lernen. So soll zum Beispiel der Vertrieb in der Fläche in der Lage sein, gezielter auf einen Kunden zuzugehen, wenn etwa überraschend keine Bestellung kommt.

„Wir wollen also in einem hybriden Szenario das Thema Digital Commerce mit dem vorhandenen Vertrieb verbinden“, erklärte Ramhorst das Prinzip. „Schließlich haben wir kein Konsumprodukt, sondern wir sind involviert in die Entwicklungsprozesse bei unseren Kunden, sprich: Unsere Produkte werden weiterverarbeitet und veredelt.“

Im Ergebnis punktet das Unternehmen also mit den Daten, die es gesammelt und ausgewertet hat. Es entwickelt daraus Prognosen und setzt Reorder Alerts, um den Vertrieb oder auch den Kunden direkt anzusprechen – proaktiv etwa mit der Frage: Warum wurde nicht bestellt? Oder informativ mit Aktionen oder Neuigkeiten über Preise, Konditionen und Produktentwicklungen.

Als Basis dafür wurde vor zwei Jahren ein neues CRM-System eingeführt. Die Informationen daraus führt Wacker in einem Customer Dashboard zusammen. So kann der Kunde selbst oder der Vertriebsmitarbeiter erkennen, wo die Kundenbeziehung steht. Ramhorst hält das für eine Win-win-Situation: „Beide kennen den aktuellen Stand und können auf dieser Basis ein Gespräch über Status, Prozesse oder neue Aufträge führen.“

#6 DIE CORONAKRISE VERDAS POTENZIAL VON CUSTOM



Die Krise hat deutliche Spuren hinterlassen. Einige Auswirkungen auf das Kundenerlebnis in Branchen, Wettbewerb, Kundenstruktur, Feedbackkultur, Innovationen, Unternehmenszielen, Management und Mitarbeitern.

1 Branchen

Es gibt beim Kundenerlebnis gewaltige Unterschiede zwischen den Branchen und auch innerhalb der jeweiligen Branchen. Vor der Coronakrise ergab der CX-Report 2020 von Brandwatch auf der Basis von 9.000 Smartphone-Nutzern aus neun Ländern und einer Social Media-Analyse von rund 600 Marken: Über Hotels, Mode und Alkohol reden die Konsumen-ten weltweit am häufigsten positiv. Hier ist also das Kundenerlebnis vergleichsweise gut. Im Vergleich dazu ist es dagegen wesentlich schlechter in Branchen wie Pharma, Gesundheitswesen und Energie. In Deutsch-

land ermittelte das Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen KPMG durch eine Befragung von gut 5.000 Kunden zu 200 Marken vor der Krise, dass das Kundenerlebnis im Handel und bei Finanzdienstleistungen am höchsten ist.

Die Coronakrise dürfte das Kundenerlebnis in CX-affinen Branchen eher noch verstärkt haben. Das bestätigen die Hintergrundinterviews des HRI. In weniger CX-sensiblen Branchen leidet das Kundenerlebnis dagegen in der Krise eher, weil die Unternehmen weniger schnell und fokussiert auf neue Bedürfnisse reagieren.



DEUTLICHT ER EXPERIENCE

Branchenranking weltweit

Onlinegespräche	Positiv
Hotels	< 66 %
Mode	< 60 %
Spirituosen	< 50 %
Fernsehen	< 50 %
Automobile	< 50 %
Consumer Technology	< 50 %
Gebrauchsgüter	40–50 %
Restaurants	40–50 %
Fluggesellschaften	40–50 %
Finanzdienstleistungen	40–50 %
Telekommunikation	< 30–40 %
Gesundheitswesen	< 33 %
Pharma	< 30 %
Energie	< 25 %

Branchenranking Deutschland

Performance	CEE-Score
Lebensmitteleinzelhandel	7,62
Einzelhandel	7,58
Finanzdienstleistungen	7,48
Reisen und Hotels	7,37
Unterhaltung und Medien	7,06
Telekommunikation	6,78
Energieversorgung	6,77
Öffentlicher Sektor	6,51
Zustelllogistik	6,43

Quellen: KPMG 2019, Befragung von 5.059 Konsumenten zu 200 Marken; CEE Score: Customer Experience Excellence Score, gewichtet, sechs Komponenten

2 Wettbewerb

Vor allem in Branchen mit einfachen, schnell austauschbaren Produkten wird der Wettbewerb schärfert. „Unsere regelmäßige NPS-Umfrage bei eigenen Kunden als auch Wettbewerbskunden ergab, dass wir die großen Konkurrenten im Hinblick auf Kundenzufriedenheit überholt haben“, stellte ein Unternehmen fest. Hinter solchen Verschiebungen steckt die Haltung der Verbraucher, schlechte Erfahrungen abzustrafen. Besonders ausgeprägt ist das bei Verbrauchsgütermarken. Hier erwartet ein Viertel der Deutschen sogar eine Reaktion innerhalb von wenigen Minuten, ergab die CX-Marken- und Branchenstudie 2020 von Brandwatch.

3 Kundenstruktur: B2B- versus B2C- Unternehmen

Grundsätzlich sind B2C-Unternehmen schneller unterwegs beim Thema Customer Experience. Das Kundenfeedback ist bei vielen Anbietern leichter generierbar und im Branchenvergleich auch positiver. Komplex aufgestellte B2B-Unternehmen müssen dagegen oft erst mühsam die Basis schaffen für eine Customer Experience. Im B2B-Bereich gibt es durch eine kleinere Kundenbasis weniger Feedback. Die Experience muss über das gesamte Unternehmen und seine Kunden gemessen und ausgewertet werden – und nicht nur für ein Individuum. Das macht es aufwändiger. Außerdem ist mit einem längeren Anpassungsprozess auf Kundenseite zu rechnen.

4 Feedbackkultur

Verbraucher gehen am ehesten in ein Geschäft oder rufen an, wenn etwas schiefläuft, ergab die Brandwatch-Studie. Deutsche entscheiden sich sogar wesentlich häufiger für einen stationären Besuch: Die Hälfte gab an, bei einem Problem das Geschäft aufzusuchen.

Für Unternehmen, deren Digitalisierung noch am Anfang steht, bedeutet die Coronazeit im Hinblick auf das Datenmanagement eine Phase des Stillstands. Profiteure der Krise sind Unternehmen, die ohnehin vor hatten, das Datenmanagement auszuweiten. Bei den Vorreitern in Bezug auf die Customer Experience passt das Datenmanagement ohnehin bereits. Hier liegt der Fokus auf der innovativen Weiterentwicklung über systematische Analysen.





5

Interaktion mit Kunden

In fast allen Branchen steigt die digitale Interaktion. Die Unternehmen profitieren davon jedoch sehr unterschiedlich. Manche nutzen dies, um Produkte, Prozesse und das Geschäftsmodell innovativ weiterzuentwickeln. Andere verstärken die persönliche und individualisierte Ansprache und nutzen dafür auch den Boom in der Videokommunikation. Kommunikation mit Kunden aus dem Homeoffice professionalisiert sich zunehmend.



6

Management-Erlebnis

Vor allem bei den CX-Nachzüglern und CX-Pragmatikern ist eine starke Reaktion des Managements zu beobachten. „Wir haben uns massiv digitalisiert, auf Kundenseite wie im Unternehmen“, heißt es in einem großen Industrieunternehmen. Wenn vor der Krise Homeoffice undenkbar war, dann ist es mittlerweile oft als sinnvolle Variante in der Arbeitswelt akzeptiert. In welchem Ausmaß es künftig praktiziert wird, wird sich eingependeln, so lautet die Überzeugung. Selbst in traditionell ausgerichteten Unternehmen, wo Verhandlungen und Gremiensitzungen nahezu ausschließlich direkt und persönlich stattgefunden haben, sind Videokonferenzen inzwischen etabliert. Auch die ältere Führungsgeneration geht zunehmend versierter damit um.

7

Mitarbeiter im Homeoffice

Außendienstler nutzten die Mehrzeit für Schulungen. Manche Unternehmen leisteten etwas Aufholarbeit mit Blick auf die Customer Experience. Generell berichteten die meisten Experten von guten Erfahrungen mit dem Homeoffice. Umstellen mussten sich vor allem die Führungskräfte, weil sie ihre Mitarbeiter nicht mehr gesehen haben. „Die größte Veränderung hat die Krise im Unternehmen selbst bewirkt“, berichtet ein Manager aus der Baubranche. „Vor der Pandemie galt: Nur wer im Gebäude arbeitet, an welchem Standort auch immer, ist de facto da. Wir gehen nun deutlich flexibler mit diesem Thema um. Und das dürfte uns auch helfen, künftig mehr junge Talente in unser Unternehmen zu ziehen.“



KUNDENERLEBNIS WIRD WETTBEWERBSVORTEIL: SIEBEN

Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich heute dadurch aus, dass sie sich kontinuierlich verbessern. Damit dies gelingt, nutzen sie nicht nur Erfahrungen und Erlebnisse der Kunden, sondern sie beziehen Kunden immer stärker in die Produktentwicklung und die Verbesserung von Prozessen ein. Im Ergebnis führt dann dieser verstärkte Kundenfokus zu einem Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz.

Das Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen KPMG kommt in seiner CX-Studie 2019 zum Ergebnis, dass die Bedeutung von Customer Experience für eine nachhaltige Kundenbindung in Deutschland mittlerweile erkannt worden ist. Oftmals fehle es aber noch an der unternehmensweiten Zusammenarbeit funktionaler Bereiche. Neben Preis und Qualität sieht KPMG die Customer Experience als Chance für Unternehmen, „sich langfristig erfolgreich am Markt zu positionieren“.

Wie Prozesse in einem Unternehmen mit einer CX-Ausrichtung ineinandergreifen und im Ergebnis zum Wettbewerbsvorteil werden, wird anhand von sieben Punkten am Beispiel eines Gesundheitsdienstleisters sowie einer Bank verdeutlicht und aufgezeigt.

1 Anpassung an Kundenbedürfnisse

Die Verbesserung der Customer Experience spielt für die Steuerung des Unternehmens eine große Rolle. Wenn ein Unternehmen merkt, dass ein Konkurrent besser wird oder es vielleicht selbst schlechter wird, dann werden die Steuerungsoptionen überprüft. Aus der Kundenzentrierung ist also ein – sich ständig weiterentwickelndes – Lernsystem entstanden – und zwar auf der unternehmerischen wie auf der individuellen Ebene.



D ZUM EN ERFOLGSFAKTOREN

2

Systematische Messung, tiefe Analyse und Optimierung von Feedback

Durch die systematische Datenerhebung summieren sich die Feedbacks bei dem interviewten Gesundheitsdienstleister inzwischen auf 12.000 bis 15.000 pro Jahr. In Dashboards werden die Daten systematisch analysiert, Schwerpunkte und Spezifikatio-

nen herausgefiltert und überdies Stimmungslagen (Tonalitäten) bewertet. Alle Daten fließen in die Fokussierung der Produktentwicklung ein. Ziel ist, nicht nur Kundengruppen persönlicher zu bedienen, sondern zu einer individuellen Kundenreise zu gelangen.

3

Systematischer Einbezug der Kunden in die Produktentwicklung

Wenn der befragte Gesundheitsdienstleister Produktideen hat, geht er in fünf Schritten vor: Problemdefinition, Ideenentwicklung, Lernphase, Entwicklung, Skalierung. In jeder Phase sind Kunden beteiligt. Am Anfang steht meist eine Zukunftswoche. Dabei werden einige Prototypy-

pen entwickelt. Kunden wirken mit, Mitarbeiter reflektieren die Erfahrungen und verfeinern die Prototypen. Wieder gibt es Kundenfeedback. Anschließend wird die echte Anwendung programmiert und erneut von Kunden getestet. Erst danach wird es ernst.

4

Verinnerlichung der Kundenorientierung durch Mitarbeiter

„Jeder Mitarbeiter soll sich fragen: Welchen Weg habe ich schon zurückgelegt? Wo stehe ich heute? Und was sind die nächsten, besten Schritte für mich?“ So lautet die Forderung des Managements des befragten Gesundheitsdienstleisters. Er stellt nach acht Jahren fest: „Mittlerweile haben die meisten Mitarbeiter das Thema Customer Experience verinnerlicht.“ Das gilt für kundenferne wie kundennahe Bereiche. Bewusst werden – zum Beispiel auch in kundenfernen Bereichen wie Finanzen oder Controlling – die Prinzipien der Customer Experience angewendet. So müssen auch interne Mitarbeiter bei ihren Kollegen Feedback einholen.



5

Kontinuierliche Verbesserung der Customer Experience

Customer Experience spielt in vielen Prozessen eine Rolle. Durch die starke Einbeziehung der Kunden hat sich zum Beispiel die Arbeitsweise des Vorstandes verändert. Es gibt keine Entwicklungsaufträge von oben mehr. Stattdessen formuliert der Vorstand nur noch, was er erwartet. „Mit diesem starken Fokus auf Customer Experience sind wir in unserer Branche vorne dabei“, urteilt eine CX-Managerin des Gesundheitsdienstleisters. „Das zeigen uns die Auszeichnungen der vergangenen drei Jahre deutlich. Doch wichtig ist, dass wir nicht stehen bleiben.“



6

Neuausrichtung und Vernetzung der Interaktionskanäle



Ein Wettbewerbsvorteil kann auch stabilisiert oder sogar ausgebaut werden, indem die Kanäle zum Kunden neu kombiniert und geschickt verzahnt werden. Diesen Weg geht eine interviewte Bank, die über eine steigende Qualität bei Onlineabschlüssen und -services berichtet. Die Kunden schätzten es, wenn sie einfach und schnell digital bedient würden. „Wir hatten in der Krise sogar das Gefühl, dass die Hausbank wieder eine gewisse Renaissance erlebt.“ Durch persönlichen Kontakt, Regionalität und Kundenorientierung gerade in schwierigen Zeiten nähme eine am direkten Kundenkontakt orientierte Bank noch mal eine andere Rolle ein als etwa eine Direktbank.

7

Alters- und erfahrungsorientierte Ausrichtung der Customer Experience

Gerade ein bisher traditionell ausgerichtetes und breit aufgestelltes Finanzdienstleistungsinstitut will alle Generationen bedienen. Das muss kein Nachteil sein, sondern kann sogar den Unterschied ausmachen und zum Erfolgsfaktor werden: „Wir liefern nicht nur die digitalisierten Produkte, sondern sind auch persönlich erreichbar – und das auch für Kunden, die den Weg zur Digitalisierung einfach nicht mehr mitgehen wollen. Da bieten wir auch weiterhin den physischen Besuch in der Bank an.“ Wichtig sei aber, dass man auch beim Thema Bezahlen die digitale Transformation schaffe und direkt vorne mit dabei sei.

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.

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

Konzept, Analyse und Gestaltung

Handelsblatt Research Institute
Toulouser Allee 27
40211 Düsseldorf
www.handelsblatt-research.com

Autoren: Thomas Schmitt, Dr. Sven Jung
Layout: Isabel Rösler, Christina Wiesen

© 2021 Medallia GmbH