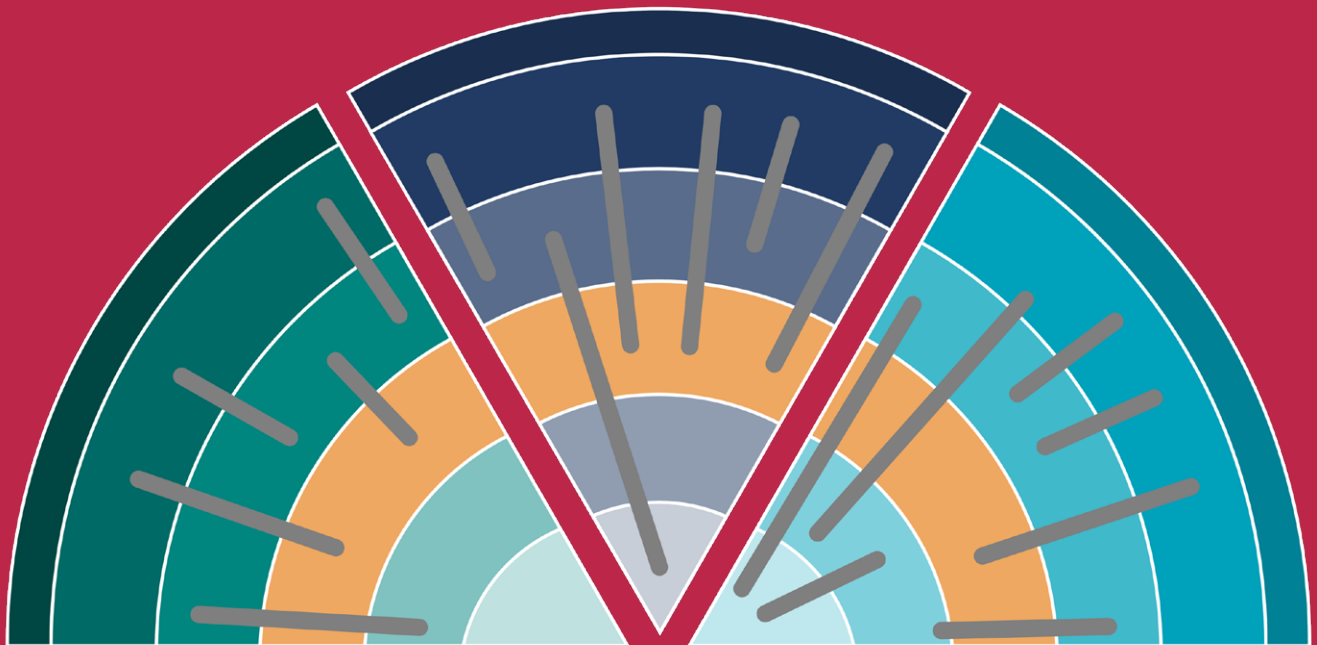


CEX Trendradar

2024



powered by
BUSINESS PARTNER



VON

Nils Hafner & Harald Henn

Inhalt

- 3 VORWORT
- 4 MANAGEMENT SUMMARY
- 9 WIE MAN DEN CEX TRENDRADAR LIEST
 - 10 WELCHE 20 TRENDS WIR IN 2024 ERKENNEN
 - 12 UNSERE REIFEGRADE
- 13 EINZELTRENDS
 - 14 PEOPLE
 - 36 PROCESS
 - 60 TECHNOLOGY
- 85 LEUCHTTURM PROJEKTE
 - 86 UNITE
 - 90 CANCOM
 - 93 BDG - BETTER DECISIONS GROUP
 - 96 MIGROS BANK
 - 99 DEUTSCHE TELEKOM
 - 102 SWISS LIFE
 - 105 CEWE
- 108 PARTNERVORSTELLUNG
- 114 AUTORENVORSTELLUNG
- 117 QUELLENVERZEICHNIS

Vorwort

CEX Trendradar 2024

Im sechsten Jahr der Zusammenarbeit legen wir nun unseren fünften CEX Trendradar vor. Er ist noch einmal inhaltlich gewachsen. Im Rahmen unserer alltäglichen Arbeit in Forschung, Lehre und Beratung denken wir inzwischen den Trendradar immer mit. In jeder Diskussion rund um das Thema Kundenmanagement fragen wir uns: Was bedeutet das für den Radar?

Dankbar sind wir für die Vielzahl an Rückmeldungen zu diesem Instrument. Wir konnten dieses Jahr mit über 300 Fachleuten diskutieren und überlegen, wie man den Trendradar für die Weiterentwicklung einsetzen kann. Dabei hörten wir Feedbacks wie «Branchenstandard», «Nachschlagewerk», aber auch die Bitte, Trends zum Teil noch schärfer voneinander zu differenzieren. Soweit das bei einem hochvernetzten Thema möglich ist, haben wir das in diesem Report getan.

Wir möchten uns jetzt bei der Publikation des CEX Trendradars 2024 bei diesen Inputgebern bedanken – zuallererst bei unseren langjährigen Partnern BSI und VIER, die den Report seit 2021 unterstützen, dann auch bei unseren neuen Partnern Seismic, Sprinklr und cxomni, mit denen die Diskussionen ebenfalls viel Freude gemacht haben und mit denen wir neue und andere Aspekte des CEX Managements entdecken konnten.

Wir bedanken uns bei unseren Ansprechpartnerinnen der Leuchtturmprojekte bei der Deutschen Telekom, Unite, CANCOM, bdg, CEWE, Swiss Life Wealth Managers und der Migros Bank.

Wir bedanken uns bei allen Journalisten, die diesen CEX Trendradar aufgenommen und weiterverbreitet haben. Was wären wir ohne die Publikation in CMM360, TeleTalk, INTRE, in der Marketing Börse, Horizont und wie sie alle heissen!

Wir bedanken uns bei Inka Grabowsky, die alle Texte so redigiert hat, dass sie noch korrekter und lesefreundlicher wurden als sie ohnehin schon waren, und bei Jannik Wüster, der diesen Report nun im zweiten Jahr in Folge gestaltet hat.

Und wir bedanken uns bei Ihnen, liebe Leserinnen und Leser und wünschen:

Viel Spass beim Lesen und viel Erfolg beim Umsetzen!

Nils Hafner und Harald Henn

Management Summary

Customer Experience:

Zwischen AI-Euphorie und mühevoller Kulturarbeit

Die integrierte Steuerung profitabler CX-Projekte wird zum strategischen Imperativ. Marketing Automation und Conversational Automation profitieren besonders von Generative AI-Technologien. Eine unternehmens-übergreifende Sicht auf CX wird zum erfolgskritischen Faktor.

von Prof. Dr. Nils Hafner und Harald Henn

Pünktlich wie immer zum Jahresbeginn veröffentlichen wir unseren CEX Trendradar 2024. Mit der jetzt bereits fünften Veröffentlichung nach der Premiere in 2020 ist die Entwicklung einzelner Trends, die Verschiebung von Prioritäten und die Geschwindigkeit, mit der sich Themen bei den Unternehmen durchsetzen, besonders spannend zu registrieren. Wie immer basieren unsere Ergebnisse auf eigenen Untersuchungen, vielen Gesprächen und Diskussionen, präsentierten Leuchtturm-Projekten, sowie auf methodisch nachvollziehbaren Studien.

Die Customer Experience Trends 2024 sind geprägt und überlagert von alten und neuen globalen Krisen und dem daraus resultierenden geänderten Konsumentenverhalten. Die Unternehmen haben sich in 2023 jedoch besser auf den Dauerkrisenmodus eingestellt als allgemein erwartet. Auch hat das Thema CX den Druck gesamthaft gut «weggesteckt». Auf Basis dieser ernsthaften und fokussierteren Herangehensweise an die Schaffung langfristig profitabler Kundenbeziehungen sind unsere Prognosen für 2023 überwiegend so eingetreten wie erwartet. Die Entwicklung in einem Thema – Conversational Automation - ist allerdings noch dynamischer verlaufen als erwartet.

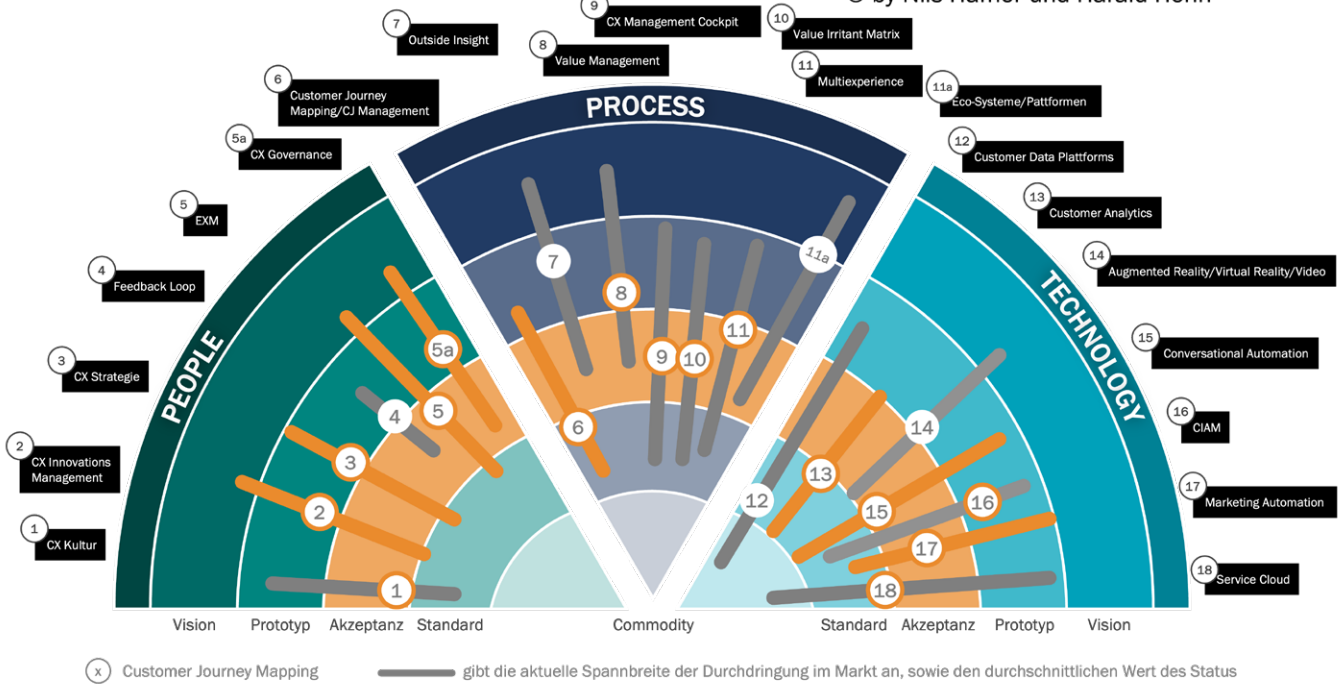
Die Business Partnerschaft mit führenden Anbietern, die wir vor zwei Jahren begonnen haben, führen wir auch in 2024 fort und bauen sie sukzessive aus. Die vertrauensvolle und partnerschaftliche Zusammenarbeit mit unseren langjährigen Partnern BSI und VIER, sowie in diesem Jahr neu mit cxomni, Seismic und Sprinklr, eröffnet uns wertvolle Einblicke in Technologiethemen und Kundenprojekte. Daraus resultieren für diesen Report eine deutlich ausgebaute Beschreibung von Leuchtturm-Projekten, anhand derer deutlich wird, wie die von uns beschriebenen Trends zusammenspielen.

Generative AI hat 2023 geprägt und wird dies auch in 2024 tun

Customer Experience befindet sich zwar nach wie vor in gesamtwirtschaftlich unruhigem Fahrwasser; schaut man sich im gleichen Atemzug die Einschätzungen der Manager zum Einsatz von AI für das eigene Unternehmen an, so ist dies geprägt von grossen Erwartungen und Optimismus. Die Rückschläge und teilweise die Stagnation von CX-Initiativen in 2023 ist der Erkenntnis gewichen, dass CX eine herausragende strategische Bedeutung hat und deshalb trotz aller Widrigkeiten vorangetrieben werden muss. Den

CEX-Trendradar 2024

© by Nils Hafner und Harald Henn



Nutzen und die Wirtschaftlichkeit von Projekten und Initiativen nachzuweisen, einen Erfolgsbeitrag, eine Machbarkeitsbewertung und eine Roadmap für die Umsetzung vorzulegen, wird zum Standard. Dabei stellen wir eine Fokussierung auf Themen fest, die einen schnellen ROI erwarten lassen. Nach wie vor stellt der Zusammenhang zwischen Massnahmen, Investitionen und Beitrag zum Unternehmensergebnis auf übergeordneter Sicht eine Herausforderung dar.

CX-Strategie, Grundsätze und eine gemeinsame Sicht und Sprache

Ein weiterer Trend lässt sich bei jenen Firmen feststellen, die erste unternehmens-übergreifende Schritte - abgeleitet aus der Strategie - in Richtung Umsetzung gehen wollen. Die Synchronisierung aller Projekte und Initiativen gelingt abteilungsübergreifend und interdisziplinär nur, wenn aus der Strategie Leitplanken in Form von CX-Grundsätzen definiert und vor allem kommuniziert werden. Aus diesen lassen sich konkrete Handlungsempfehlungen für die Bereiche People, Process und Technology ableiten. Die CX-Kultur kann sich so strategiegeleitet weiterentwickeln. Ein solches Vorgehen erlaubt die Entwicklung einer gemeinsamen Sprache und ist notwendig, um die Ressourcen zu bündeln und zielgerichtet einzusetzen. Für einen

übergreifenden CX-Ansatz, der konsistente, exzellente Kundenerlebnisse zum Ziel hat, sind Synchronisierung und Fokus in 2024 erfolgskritisch.

Auf Seiten der CX-Technologie werden Datenqualität und Vernetzung der Systeme und die Weiterentwicklung der übergreifenden Plattformen wie z.B. der Customer Data Platform, des Customer Analytics, CRM und Marketing Automation auch in 2024 als ausgesprochen facettenreiche und damit arbeitsintensive Themen die Unternehmen beschäftigen. Ohne Qualitätsdaten und Integration kann auch Generative AI seine Wirkung nicht entfalten.

Was erwarten wir für 2024?

1. Erstes Trendterzil «People»:

CX-Strategie, gemeinsame Sicht auf CX und die weitere Investition in Employee Experience dominieren in 2024.

Eine **CX-Strategie** ist der erste Schritt. Mitarbeitende benötigen klare Leitplanken, aus denen sich für Menschen, Prozesse und Systeme konkrete Umsetzungsschritte und damit verbunden OKRs (Objectives and Key Results) ableiten lassen. Alle Einzelmassnahmen müssen auf das grosse Ganze einzahlen. Die CX-Strategie

ategie wird damit zum Gamechanger. Strategie schlägt Taktik. Dazu wird es in 2024 wichtig, aus der Strategie koordinierte, synchrone Vorgehensweisen und Handlungsdimensionen zu gießen. Hieraus ergeben sich Grundsätze, abgestimmte wirtschaftlich abgesicherte Massnahmen und eine priorisierte Roadmap.

CX Innovations-Management: Es hat uns überrascht - das Tempo hat zugelegt! Weniger aus dem Eigenantrieb der Unternehmen getriggert, sondern primär durch die AI-Technologie. Im Retail sorgt der Fachkräftemangel für CX-Innovationen durch AI-gestützte «grab and go» Verfahren: Läden, die nahezu ohne Personal an den Kassen auskommen. Das heisst: Einchecken im Laden, Waren nach Belieben aus den Regalen nehmen und beim Ausgang per App bezahlen. Und das bedeutet enorme Zeitgewinne für die Kunden. Im Fashion- und Möbelhandel sorgt AI für völlig neue Erlebnisse in der Beratung, weil AI - basierend auf Fotos leerer Räume - komplette Einrichtungsvorschläge vornimmt oder im Falle von Amazon mit dem #Consult a friend“-Konzept, Kaufentscheidungen mit Freunden zu diskutieren hilft. Gekoppelt mit den Produkten und dem Warenwirtschaftssystem bieten diese Ansätze nicht nur eine grosse Zeitersparnis, sondern auch eine neue Beratungsqualität. Alle o.a. Innovationen sind technologiegetrieben und nicht das Ergebnis eines systematischen Innovationsmanagements. Da ist der Digital Home Service der Deutschen Telekom schon die wohlthuende Ausnahmeerscheinung bei den Innovationen. Hier werden alle latent vorhandenen Kundenbedürfnisse bezüglich der Beratung zu IT und Heimunterhaltung angesprochen: bei der Vor-Ort Beratung, bei Unterstützung bei Konfigurationen, oder bei allgemeiner Problembhebung. Die Telekom hat diese Angebote gebündelt und daraus ein Dienstleistungspaket mit hohem Kundennutzen geschnürt.

Auch im Umfeld von **CX-Governance** prognostizieren wir Bewegung. Die Einsicht, dass CX-Governance eine notwendige Koordinations-Funktion hat, setzt sich durch. Im Zusammenhang mit der Etablierung einer unternehmens-übergreifenden CX-Governance spielt die Formulierung von CX-Grundsätzen als «erste Verhaltensregel» und daraus abgeleiteten Massnahmen eine überragende Rolle. Unternehmen wie Disney oder Aldi gehen hier seit langer Zeit voraus. Die ersten Versicherer und Industrieunternehmen folgen in 2024. Die Etablierung einer starken Governance wird zunehmend zum «Enabler» und damit zur Pflichtaufgabe in CX- Projekten.

Employee Experience ist einer der Gewinner 2023 und wird dies auch in 2024 sein

«Still going strong» können wir bei der Employee Experience konstatieren. Mitarbeiterorientierung wirkt. Gerade in diesem Zusammenhang leistet AI einen wichtigen Beitrag. Ob als «Agent Assist» oder «Co-Pilot», AI-Integrationen sorgen in Customer Service, CRM- oder sicheren Business-Anwendungen für Zeitersparnis und höhere Produktivität bei den Mitarbeitenden. Unsere aktuellen Leuchtturmprojekte sowie auch die der letzten Jahre zeigen einen sehr klar erkennbaren Erfolgsbeitrag. Ein mehr als deutlicher Fingerzeig wie gut Employee Experience wirkt, bietet beispielsweise die Content-Integration im Vertrieb. EXM ist zugleich ein facettenreiches Thema mit einer Vielzahl von unterschiedlichen Ansätzen und Gestaltungsmöglichkeiten für die Unternehmen. Es beeindruckt uns immer wieder festzustellen, wieviel Aufmerksamkeit und Engagement dem Thema gewidmet wird. 2024 wird Employee Experience Management weiter an Fahrt aufnehmen.

2. Trendterzil «Process»:

Der Wirkungszusammenhang zwischen Investitionen und erwarteten Ergebnissen rückt in den Fokus. Das CX-Management-Cockpit entwickelt sich zu einem Kompass für Investitionsentscheidungen. Customer Journey Management wird zum datengetriebenen, dynamischen strategischen Eckpfeiler.

Customer Journey Management ist erwachsen geworden. Aus dem ursprünglich reinen Visualisieren und Mapping ist eines der wichtigsten Werkzeuge für CX-Manager geworden. An den Touchpoints entlang der Customer Journey zeigt sich, wie gut oder schlecht, wie wirksam die CX-Konzepte sind. Customer Journey Management Systeme haben sich stark weiterentwickelt in den letzten Jahren. Sie vereinen die Konzeption der Darstellung und des Designs von Customer Journeys, journey-immanente Customer Analytics und die notwendigen Outside Insights für die Qualitätssicherung. So wird eine übergreifende Orchestrierung und Optimierung der Journeys möglich. Die Systeme bieten eine wertvolle Entscheidungshilfe für das CX-Management in einer Lösung. Customer Journey Management ist aus dem CX-Alltag nicht mehr wegzudenken; es hat einen direkten Einfluss auf Umsatz, Wiederkauf, Empfehlungsbereitschaft, Zufriedenheit. Zudem kann es auch zu einer sukzessiven

CX-Kulturentwicklung genutzt werden. Die Methoden und Verfahren – vor allem Software-gestützt – entwickeln sich daher kontinuierlich weiter, so unsere Prognose.

CX-Cockpit: «Der Hunger nach Daten wächst», haben wir als These Ende 2021 formuliert. Mit dem Hunger nach Daten wächst auch der Appetit auf Steuerungsmöglichkeiten aus diesen Daten. So lautete unsere These für 2023. In 2024 kommt ein weiterer Aspekt hinzu: das Aufzeigen von Wirkungsketten. Welche Intents haben Kunden, wie gut oder schlecht werden die Intents erfüllt, wie entsteht daraus der NPS oder der Customer Effort Score. Oder andersherum: Was sind die Treiber für einen guten NPS und wo muss das Unternehmen den Hebel ansetzen, um das gewünschte Ziel zu erreichen. Entscheidend wird es sein, hier einen Schritt weiterzugehen, nämlich zu verstehen wie Umsätze und vor allem die Entwicklung der Profitabilität des Kundenstamms mit Kennzahlen, wie dem NPS zusammenhängen. Grundsätzliche Idee dabei ist ja, dass Kunden mit einem hohen NPS auch mehr Produkte kaufen oder länger als Kunde verbleiben - also profitabler sind - als Kunden mit einem niedrigen NPS. Das ist aber nicht in jeder Branche gegeben. Ein typisches Beispiel dafür sind Krankenkassen. In solchen Fällen kann es sich empfehlen die Customer Experience nach dem Aufwand (Effort) der Kunden und damit nach einer überragenden Prozesseffizienz auszurichten. Das CX-Cockpit schafft hier Klarheit.

3. Trendterzil «Technology»:

Marketing Automation und Conversational Automation wachsen sehr stark weiter; Generative AI ist in nahezu allen Systemen vertreten.

Grosses Potential in der Erzielung eines guten ROI sehen Unternehmen mehrheitlich im Einsatz von Generative AI, dies sowohl bei der Einsparung von Kosten im Customer Service durch Conversational Automation als auch bei der gezielten Neukundengewinnung durch personalisierte Kampagnen auf der Basis von Marketing Automation. Die Durchdringung fast aller CX-Technologien und unterstützenden Systemen mit AI wird 2024 prägen. Integrations-Projekte bei **Customer Data Platforms (CDP)** und **Customer Analytics** und ein explosionsartiges Wachstum bei Conversational Automation prognostizieren wir für 2024. Die Fähigkeit, personalisierte «menschennähnliche» Dialoge basierend auf dem unternehmensspezifischen Wissen zu führen, beschert Conversational

Automation weiteren Auftrieb. Voicebots erleben nach einem Anfangshoch mit AMAZON Alexa einen zweiten Frühling, der dieses Mal dauerhaft sein wird.

Auch Marketing Automation wird durch Generative AI einen kräftigen Schub erfahren. AI-gestützte personalisierte, datengetriebene Kampagnen durch Marketing Automation werden rasch an Verbreitung gewinnen. Die Potentiale werden als hoch eingeschätzt, und die Systeme sind mit einem breiten Leistungsspektrum und guter Bedienbarkeit selbst für den kleineren Mittelstand attraktiv. Diese Entwicklung haben wir im letzten Jahr bei unseren Leuchtturmprojekten bereits skizziert; im kommenden Jahr tritt dieser Trend mit noch grösserer Dynamik zutage.

Eine vergleichbare Entwicklung sehen wir bei **Customer Analytics**. Viele Unternehmen setzen bereits Einzel- oder isolierte Systeme für die Messung des Kundenverhaltens ein. Die nächste Phase – ab dem kommenden Jahr – wird in der Erweiterung der Messverfahren, der Vernetzung und der Aufbereitung der Daten liegen. Customer Analytics liefern die Grundlage für Optimierungen in den Customer Journeys vor allem bezüglich Personalisierung und Individualisierung. Wir sehen eine Zunahme der Messverfahren, der Messpunkte und der Vereinheitlichung der Analysen. Die schon Ende 2021 prognostizierte Vernetzung der Themen umfasst neu vor allem auch die Vernetzung der Daten. Customer Analytics ist einer der wesentlichen Datenlieferanten; das CX-Cockpit wird verstärkt in die Rolle der CX-Schaltzentrale wachsen. Mehr vernetzte und zugängliche Datenquellen (auch im Sinne einer Enterprise Integration Plattform) eröffnen auch einen Zugang zu bislang nicht erhobenen Kennzahlen sowie die Möglichkeit, Kennzahlen in Beziehung zueinander zu setzen. Ein Beispiel dafür könnte ein bestimmtes Customer Journey-Verhalten in Abhängigkeit zum individuellen Kundenwert des Kunden sein. Wir prognostizieren für 2024 die Entwicklung weiterer, neuer und vor allem verknüpfter Kennzahlen.

Anders verhält es sich bei Conversational Automation. Bei der stürmischen Entwicklung, die wir 2023 gesehen haben, akzelerieren sich verschiedene Elemente. Zum einen wird die Technologie in grossen Sprüngen schnell besser. Dank grossen Sprachmodellen (Large Language Models wie denen von OpenAI, Google, Meta oder Aleph Alpha) sind viele Bausteine wie Spracherkennung, Sprachdiversität oder Intent-Erkennung (was will der Kunde?) frei zugänglich, und

werden von vielen Softwareentwicklern weltweit in grosser Geschwindigkeit weiter vorangetrieben. Das Leistungsniveau wird damit auf breiter Front rasch angehoben. Der zweite Treiber für die Dynamik ist der Fachkräftemangel. Es wird zunehmend anspruchsvoller für Customer Service Abteilungen Mitarbeitende zu finden. Einfache, homogene Anfragen lassen sich vom digitalen Chatbot-Kollegen heute schon sehr gut erledigen. Erste Vorreiter wie die Helvetia Versicherungen zeigen das. Kunden werden sich 2024 bei Infrastrukturanbietern wie Stadtwerken, dem Onlinehandel oder Versicherungen sehr schnell an diese Technologie gewöhnen, da sie einfach zu bedienen ist und sich damit häufig von den bisherigen Plattformen in diesen Branchen unterscheidet. Eine solche Akzeptanz wird weitere Branchen beflügeln, dem Fachkräftemangel mit Conversational Automation zu begegnen.

Augmented Reality/Virtual Reality/Metaverse «stecken fest» in der weiteren Durchdringung des Markts. Speziell das Metaverse liegt für CX Use-Cases für absehbare Zeit auf Eis. Die gesellschaftliche Akzeptanz fehlt, einige technologische Hürden, um den Kunden einen einfacheren Zugang ohne Zusatzgeräte zu ermöglichen, sind noch zu überwinden. Augmented Reality Anwendungen im B2C Markt sind nach wie vor selten; Fashion- oder Möbelhandel haben spezifische, sinnvolle Anwendungen. Die weitere Verbreitung stockt. Für 2024 sehen wir hier eine stagnierende, in einigen Bereichen rückläufige Entwicklung.

CIAM – Customer Identity und Access Management – neu aufgenommen im letzten Jahr - wächst langsam, aber stetig. Multiexperience-Konzepte, die auf der Basis von Generative AI einfacher möglich werden, bedingen einfache und sichere Authentifizierungs- und Zugangsverfahren.

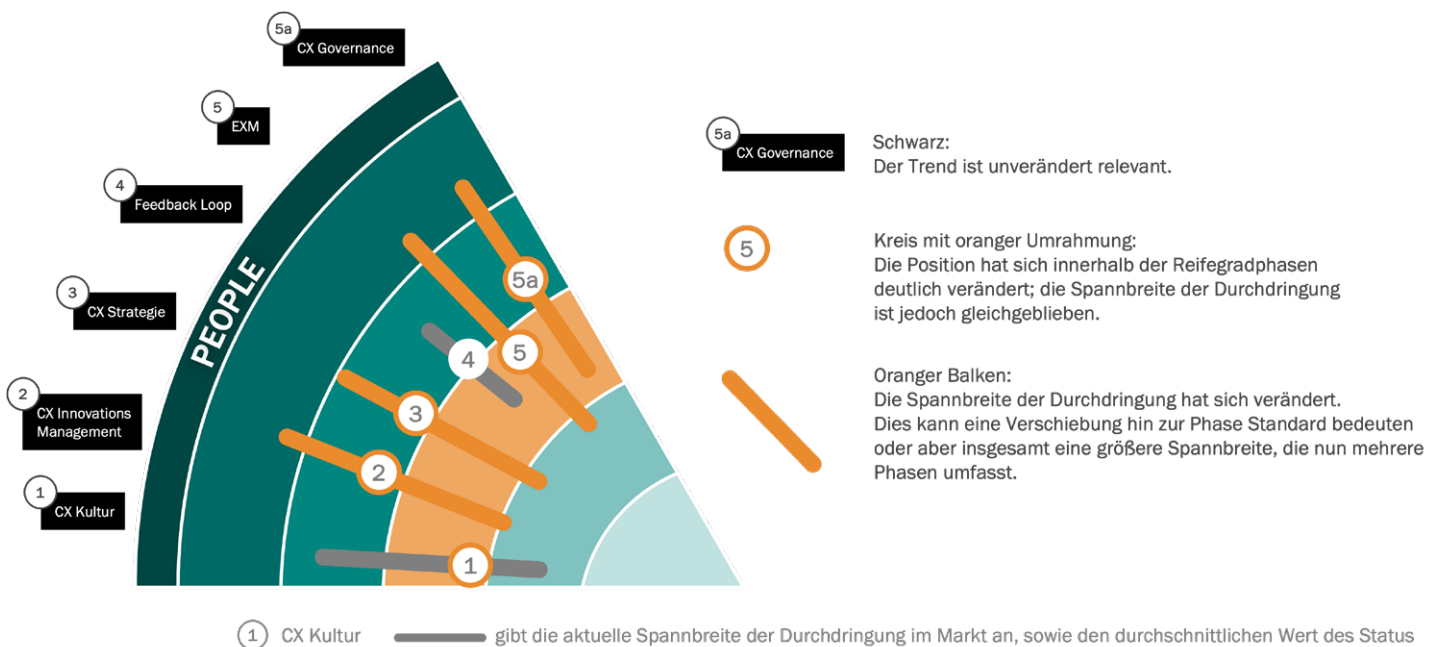
Gesamthaft sind wir der Ansicht, dass 2024 ein Jahr der CX-Umsetzung in ausgesuchten, wirtschaftlich lukrativen Einzelbereichen sein wird. Basierend auf CX-Grundsätzen, die sich aus der Strategie ableiten, werden die Unternehmen schneller und zielgerichteter in ihren CX-Projekten und Initiativen vorankommen. Eine wesentliche Triebfeder wird Generative AI sein. Dort, wo aktuelle und valide Kundendaten vorliegen, wo die Anbindung per API an Systeme (z.B. CRM-, CDP- und CMS-Systeme) gegeben ist, können die Fähigkeiten zur personalisierten Ausspielung von Content genutzt werden. Marketing Automation und Conversational Automation werden die beiden grössten Nutzniesser sein. Gesamthaft steht in den meisten Branchen ein arbeitsintensives, aber durchaus produktives CX-Jahr 2024 bevor.

Wie man den CEX Trendradar liest

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

- **People**
- **Process**
- **Technology**



Welche 20 Trends wir in 2024 erkennen

CX-Kultur

- 1** Hat das Unternehmen eine definierte CX-Kultur, die beispielsweise auch die Personaleinstellungspolitik umfasst und sich systematisch mit Freude auf den Kunden ausrichtet?

CX-Strategie

- 3** Hat das Unternehmen eine definierte CX-Strategie und damit einen mehrjährigen Plan, wie es sich in den relevanten Dimensionen entwickeln sollte? Sind Budgets dafür bereit gestellt? Orientieren sich die CX-Ziele an dem SMART Prinzip?

Employee Experience Management (ECM)

- 5** Richtet sich das Unternehmen systematisch auf nachhaltig positive Mitarbeitendenerlebnisse aus? Schlagen sich die Prinzipien der ServiceProfit-Chain in der HR Politik des Unternehmens nieder?

Customer Journey Management

- 6** Sind die grundlegenden Customer Journeys im Unternehmen dokumentiert? Ist der Informationsfluss rund um die Kundenbewertung der wichtigsten Journeys automatisiert? Kann auf einen Blick festgestellt werden, welche Journeys funktionieren, und welche nicht?

Value Management

- 8** Kann das Unternehmen den Wert der Kundenbeziehung messen? Versteht es, welchen Wertbeitrag es für den Kunden hat?

CX-Innovations-Management

- 2** Gibt es ein Innovationsmanagement, das sich systematisch damit beschäftigt, an der Kunden-schnittstelle Verbesserungen für die Kundschaft zu gestalten?

Feedback Loop

- 4** Ist das Unternehmen in der Lage, systematisch aus Kundeninteraktionen zu lernen? Wird dieser Lernprozess systemisch unterstützt?

CX-Governance

- 5a** Besteht ein Regelwerk, das es erlaubt, die Perspektive und die Bedürfnisse der Kundschaft in alle Projekt- und Investitionsentscheide des Unternehmens einfließen zu lassen? Ist die CX-Abteilung als Befähiger für alle Teile des Unternehmens aufgestellt? Ist klar, wie Abteilungskonflikte rund um CX-Anliegen gelöst werden?

Outside Insight

- 7** Wird die Customer Experience aus der Sicht der Kundschaft (outside in) gemessen? Werden Methoden wie NPS, CSAT oder Customer Effort Score richtig (inklusive der Close-the-Loop Fragen) durchgeführt? Werden qualitative Forschungsmethoden wie die sequentielle Ereignismethodik oder ein Laddering eingesetzt?

CX-Management Cockpit

- 9** Kennt das Unternehmen die wichtigsten KPI auf Ebene der CX-Prozesse, der verhaltensbezogenen KPI (NPS, CSAT; CES) und der Geschäftskennzahlen? Sind die Zusammenhänge zwischen diesen KPI klar und erforscht?

Value Irritant Matrix

10

Hat das Unternehmen aus der eigenen Perspektive UND der Perspektive der Kunden alle Dialoge danach beurteilt, ob sie einen Mehrwert bringen? Ist damit klar, wo vereinfacht oder automatisiert werden sollte?

Multiexperience

11

Ist das Unternehmen in der Lage, Silos aufzulösen und die Konflikte an der Schnittstelle zwischen Marketing und Vertrieb sowie zwischen Vertrieb und Service im Interesse seiner Kunden aufzulösen? Orientiert es sich auch in der Aufbauorganisation konsequent an den Customer Journeys?

CX-Ökosysteme und Plattformen

11a

Ist das Unternehmen in der Lage von der Bildung einer Community zu profitieren, sei es als Kunde grosser CX-Softwarefirmen, sei es als Anbieter und Orchestrator eigener themenspezifischer Ökosysteme oder Plattformen? Durch welche technischen Mittel können Ökosysteme möglich gemacht werden? Welche Ökosysteme und Partnerschaften dienen dem Kunden wirklich/schaffen Mehrwert für Kunden und Unternehmen?

Customer Data Platform

12

Ist das Unternehmen in der Lage, alle Kundendaten in Echtzeit den Mitarbeitenden und den Kunden so zur Verfügung zu stellen, wie sie benötigt werden? Ist eine CDP vorhanden und integriert?

Customer Analytics

13

Ist das Unternehmen in der Lage, Kundendaten nicht nur deskriptiv, sondern prädiktiv auszuwerten? Liegen Informationen über «Next best Product» oder gar «Next best Action» vor?

Augmented/Virtual Reality

14

Nutzt das Unternehmen AR/VR für ein besseres Kundenerlebnis? Ist es im Metaverse aktiv? Kann es Kaufentscheidungen durch AR/VR anreichern? Werden Servicepotentiale durch AR/VR gehoben? Wie funktionieren Online Beratungen im Metaverse?

Conversational Automation/Business

15

Verfügt das Unternehmen über einen funktionsfähigen Chat- oder Voicebot, der einfache Kundenanliegen 24/7 automatisiert bearbeiten kann? Basiert dieser Bot auf AI und löst er echte Kundenanliegen?

Customer Identity und Access Management (CIAM)

16

Ist das Unternehmen in der Lage, den Kunden an allen Touchpoints sinnvoll zu identifizieren und ihm mit einem «Single Sign on» in die Lage zu versetzen, Zugang zu allen Information, Produkten und Dienstleistungen, die für ihn relevant sind, zu erhalten? Sind rechtssichere Fallabschlüsse möglich?

Marketing Automation

17

Kann die marketingmässige Bearbeitung von Lebensereignissen der Kundschaft automatisiert werden? Sind die Lebensereignisse und sonstige Kampagnentrigger erfasst? Ist für jeden Trigger eine touchpointoptimierte Kampagne vordefiniert?

Service Cloud

18

Ist das Unternehmen in der Lage, Inbound-Kundenservice an allen Touchpoints eines Mehrkanalsystems (Shop, eCommerce, zentrales Call Center, Fieldservice) kompetent zu leisten, ohne dass Service-, Produkt- oder Kundeninformationen doppelt erfragt werden müssen?

Unsere Reifegrade

Wir beurteilen und schätzen 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 neu 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. Im Stadium «Vision» beantworten wir als Unternehmen die Frage: «Könnte uns dieser Trend vielleicht weiterhelfen, unsere Kundenorientierungsziele zu erreichen?»

Prototyp: Erste Implementierungen dieses Trends sind zu verzeichnen und werden von Unternehmen umgesetzt. Im Stadium «Prototyp» beantworten wir als Unternehmen die Frage: «Wollen wir mal testen, ob uns dieser Trend vielleicht weiterhelfen kann, unsere Kundenorientierungsziele zu erreichen?»

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. Im Stadium «Akzeptanz» beantworten wir als Unternehmen die Frage: «Wollen wir die Erkenntnisse aus den Prototypen zu diesem Trend in unsere CX Praxis umsetzen, um unsere Kundenorientierungsziele zu erreichen?»

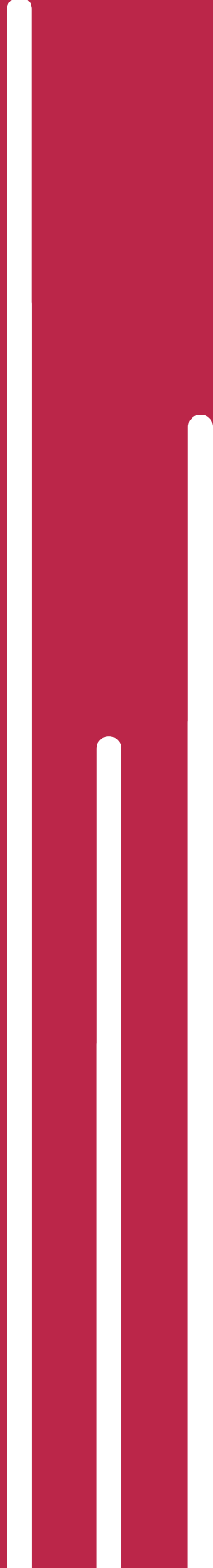
Standard: International hat sich dieser Trend durchgesetzt. Es liegt reife Technologie sowie breitflächiges Wissen um die Implementation und die Nutzung dieses Trends vor. Unser Rat: Nutzen Sie die Vorteile dieser Technologie optimal aus. Im Stadium «Standard» beantworten wir als Unternehmen die Frage: «Können wir als Unternehmen mit anderen Unternehmen bei diesem Trend «mithalten», um unsere Kundenorientierungsziele zu erreichen?»

Commodity: Über diesen Trend wird nicht mehr aktiv gesprochen, die jeweilige Technologie, Technik des Prozessmanagements oder Steuerung der Mitarbeitenden 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. Im Stadium «Commodity» beantworten wir als Unternehmen die Frage: «Haben wir nicht bei diesem Thema etwas Entscheidendes verpasst, um unsere Kundenorientierungsziele zu erreichen?»

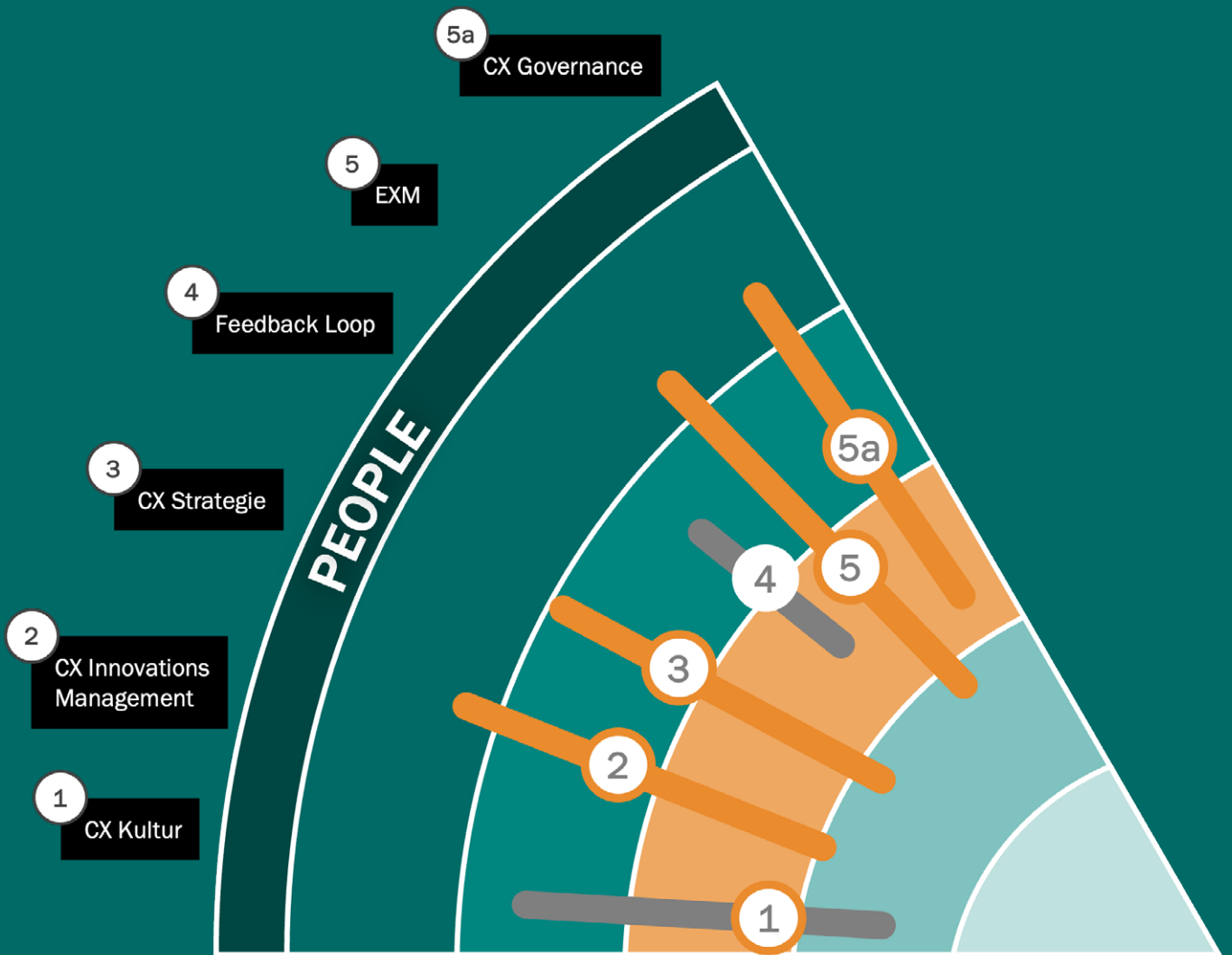
So nutzen/lesen Sie den CEX Trendradar:

Jeder Trend ist nummeriert und 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, Akzeptanz und Standard. Der Kreis mit der Ziffer ist eine Art «Schieberegler». Er ist dort positioniert, wo sich der Mehrheit der Branchen 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.

Einzelrends



PEOPLE



CX-Kultur

Das weithin anerkannte Oxford Dictionary definiert Kultur als: «Gesamtheit der geistigen, künstlerischen, gestaltenden Leistungen einer Gemeinschaft als Ausdruck menschlicher Höherentwicklung». Das Stichwort «Höherentwicklung» zeigt, wie wunderbar die CX-Kultur in unseren Trendradar passt. Doch welches sind die Elemente einer solchen Höherentwicklung? Naja, als erstes muss man mal wissen, WOHIN man sich denn entwickeln will. Das sollte (weil höher) ein attraktives Zielbild sein, das auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein anstrebenswerter Zustand ist. Eine solche Vision sollte greifbar sowie erwartungs- und erlebnisbildend sein. Von alten Sprüchen wie «Der Kunde ist König», sollte man sich dabei verabschieden. Eine Beziehung zum Kunden entsteht über einen Austausch von Werten. Und daher muss man einerseits verstehen, welche Werte der Kunde hat und andererseits auch gezielt die Mitarbeitenden danach aussuchen, welche Werte sie teilen und glaubwürdig vermitteln können. Unterwürfigkeit hat nichts damit zu tun.

Mit der Frage der Werte verbunden ist eine Erwartungshaltung an das Verhalten der Mitarbeitenden, aber auch an das Verhalten der Kunden. Wichtig ist, die Vision - das Wohin - mit Spielregeln (CX-Governance) der angestrebten Kundenbeziehung und mit ganz konkreten gestalteten Kundenerlebnissen (Customer Journey Management) zu ergänzen.

Schnittstellen zu anderen Trends

3 CX-Strategie, 5 Employee Experience Management, 5a CX-Governance, 6 Customer Journey Management, 8 Value Management, 9 CX Management Cockpit, 15 Conversational Automation, 17 Marketing Automation.

Was ist ein hoher, was ein niedriger beobachteter Reifegrad?

Entscheidend für die CX-Kultur ist, dass alle Mitarbeitenden den Kunden als denjenigen wahrnehmen, der in der letzten Konsequenz die Löhne zahlt. Ohne Kundschaft kein Geld, und da es nachgewiesenermaßen viel einfacher ist, bestehenden Kunden etwas zu verkaufen als Neukunden, ist es sinnvoll, sich auf ein Kundenerlebnis zu konzentrieren, das den Kunden zum Wiederkommen, Wiederkaufen und Weiterempfehlen bringt. Eigentlich ein No-Brainer. Aber im Unternehmensalltag erstaunt, wie häufig Führungskräfte diesen Sachverhalt mantramässig wiederholen und ihn in die Köpfe und Herzen der Mitarbeitenden bringen müssen. Unserer Beobachtung nach wird das immer noch zu wenig gemacht.

Eine weitere Voraussetzung für den Kulturwandel ist die Frage, ob man eigentlich die richtigen Mitarbeitenden «an Bord» hat, die über das richtige Einstellungset verfügen. Wir erinnern uns: Mitarbeitende sind an 60% aller begeisternden, aber auch an 70% aller frustrierenden Kundenerlebnisse beteiligt. Beginnen wir doch dabei einmal mit der Auswahl der Teammitglieder. Welche Mechanismen habe ich 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.

Auch stellt sich neben der Einstellung und dem Werte-Set die Frage, was Mitarbeitende in Bezug auf Customer Experience Management eigentlich wissen

und können sollten. Im Bereich des CX-Designs, also in Bezug auf das Customer Journey Mapping und die 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. Dementsprechend ist es schlussendlich das «abteilungsübergreifende Miteinander», wenn es um die Umsetzung der Vision und die Optimierung einzelner Customer Journeys geht, die einen geringen von einem hohen Reifegrad unterscheidet.

Was gibt's Neues in diesem Jahr?

In diesem Trend hat sich im Vergleich zu den vergangenen Jahren zum ersten Mal wirklich etwas verändert. Die Kultur als Ausdruck gemeinsamer Werte, gemeinsamen Wissens und gemeinsamen Könnens entwickelt sich in verhältnismässig reifen Organisationen durchaus sehenswert. So nehmen wir wahr, dass in vielen Unternehmen die starre Siloorganisation aufgebrochen wird. Das ist wirtschaftlich in mehr als einer Hinsicht anzuraten. Bei fehlenden Fachkräften kann man sich Doppelspurigkeit immer weniger leisten. Auch erzeugt die unkoordinierte Vorgehensweise einzelner Abteilungen Reibung. Um sie abzubauen, wäre der erste Ansatz: «mal miteinander sprechen». Damit beginnt der Weg zu einer gemeinsamen Vision. Wir sind ein bisschen stolz, dass in einigen Unternehmen dieser Trendradar Orientierung im Hinblick auf ein solches Zielbild gibt. Nur müssen alle Beteiligten aus Leistungsentwicklung, Vermarktung und IT dazu zusammenkommen. Bei einer solchen Zusammenkunft wird dann auch schnell klar, was die Organisation als Ganzes vielleicht in Sachen CX noch nicht kann und welche auch individuellen Fähigkeiten noch fehlen. Sie zu ergänzen, kann man gemeinsam angehen. Eine besondere Ausprägung für die kollektive Fähigkeitsentwicklung stellte in diesem Jahr die Etablierung der «CX Days» bei der Signal Iduna dar. Signal Iduna haben wir bereits im CEX Trendradar 2021 als CX-Leuchtturmunternehmen vorgestellt. Seitdem hat das Unternehmen die Entwicklung technisch und kulturell weitergetrieben. Die «CX Days» sind ein zweitägiger unternehmensinterner CX-Kongress mit Workshops, internen Vorträgen, aber auch externen

Keynotes, um den knapp 100 teilnehmenden Mitarbeitenden auf den neuesten Stand der Initiativen zu bringen. Experten vermitteln neueste Entwicklungen des Themas. Die Mitarbeitenden erarbeiten Inhalte, generieren Ideen und vernetzen sich über Abteilungsgrenzen hinweg. Diese unternehmensinterne Initiative hat uns sehr beeindruckt.

Ein weiteres spannendes Beispiel sind die Bemühungen des Mannheimer Modehändlers Engelhorn. Ziel ist es, so die Projektmanagerin Lisa Dawedeit «den Einzelhandel zu revolutionieren. Dafür müssen wir unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befähigen, technisch und informativ mit dem Kunden auf Augenhöhe zu sein.» Engelhorn investiert in die Fähigkeiten der Mitarbeitenden, Kundendaten auch kompetent zu nutzen.

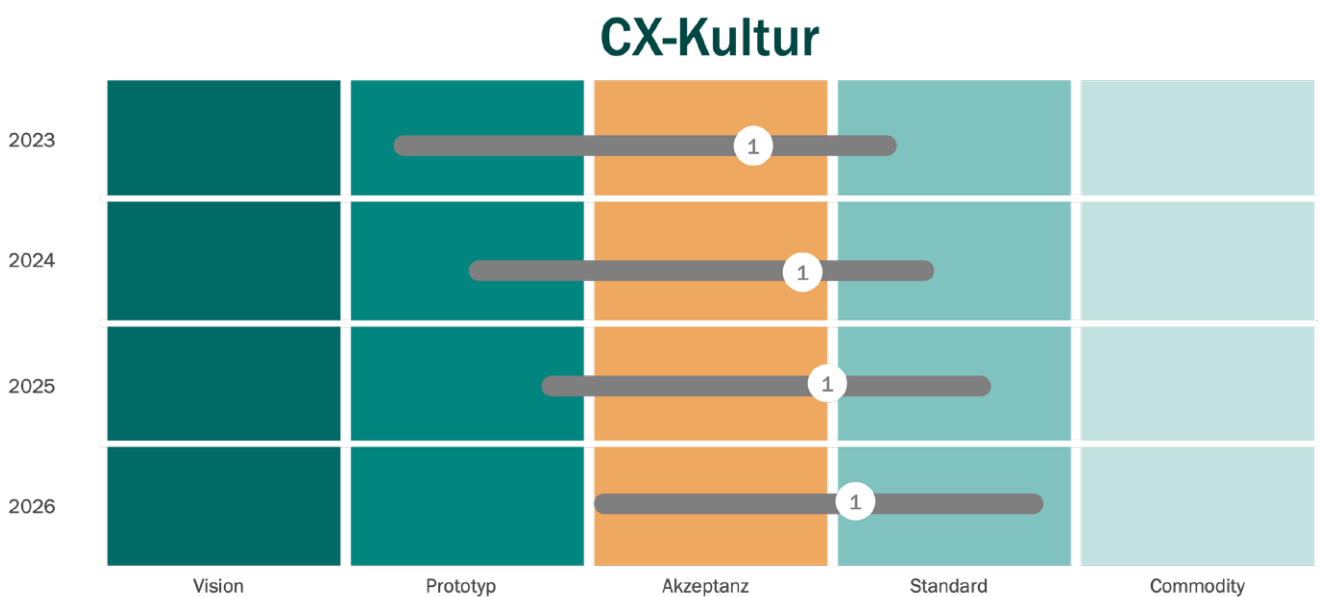
Wichtig ist, dass das CX-Team als «Enabler» einer solchen Kultur und der entsprechenden Fähigkeiten genutzt wird. Die Change-Management-Fertigkeiten dieses Teams und der Wille der Geschäftsführung oder des Vorstands etwas zu verändern sind Grundvoraussetzungen. Ein sehr gutes Beispiel zeigt unser diesjähriges Leuchtturmprojekt bei Unite, in dem über eine konsequente Orientierung an Customer Journeys eine echte Kulturveränderung gelungen ist. «Für den Customer Service bei Unite gilt: So viel Mensch, wie nötig, so viel Automatisierung, wie möglich.» sagt Thomas Zoller, Managing Director Operations, Unite.

Wie entwickelt sich der Trend?

Hier bewegt sich endlich etwas. Und das haben wir nicht kommen sehen. Zeit also, die Prognose für die nächsten Jahre etwas dynamischer anzulegen. Denn: Kompetenzen, Strategie und Kultur hängen im Bereich des Customer Experience Managements eng zusammen. Ohne Kompetenzen keine CX-Strategie, und ohne CX-Strategie keine CX-Kultur. Führende Unternehmen haben das verstanden. Und beginnen interessanterweise damit die Kultur sowohl top-down als auch bottom-up weiterzuentwickeln. Das beginnt meistens mit Workshops im kleinen Kreis, bei denen Teilnehmender sich zwei Dinge überlegen:

1. Auf welchem Reifegrad stehen wir?
2. Was hindert uns daran, den nächsten Reifegrad zu erreichen?

Oft sind dies fehlende Fähigkeiten und fehlende gemeinsame Ausrichtung. Wenn dies erkannt ist, kann zielgerichtet gesteuert werden. Je mehr sich die (häufig individuell sehr gut ausgebildeten und fokussierten) Akteure gegenseitig kennenlernen, den anderen verstehen und die gemeinsame Arbeit an der Optimierung von Customer Journeys als sinnstiftend erleben, desto besser entwickelt sich die CX-Kultur. Dabei kann schon helfen darzustellen, welche Abteilungen und welche Tools an einzelnen Journeys beteiligt sind, um den Einfluss einer gemeinsamen Vision auch operativ zu spüren. Die so entstandene CX-Kultur wird in den nächsten 5 Jahren der zentrale Differenzierungsfaktor im Wettbewerb. Einerseits, um die besten Mitarbeitenden anzuziehen, und damit andererseits die besten Kundenerlebnisse zu liefern.



CX-Innovationsmanagement

Der Begriff «Innovation» leitet sich vom lateinischen Wort «innovare» ab und bedeutet «erneuern» oder «neu machen». Für die Unternehmen heisst Innovation in der Regel neue Produkte oder eine Dienstleistung auf den Markt bringen, die es so noch nicht gab. Die Crux an dem Wort «Innovation» ist, dass es eine relative Betrachtungsweise und Einordnung ist. Was für das eine Unternehmen eine Innovation darstellt, ist für ein anderes Unternehmen ein alter Hut. Es kann sich bei Innovationen also um Produkte oder Dienstleistungen handeln, die im Markt oder eben auch nur für das eine Unternehmen neu sind. Als Amazon 1997 das 1-Click Einkaufen einführte, war dies eine Innovation für das Kundenerlebnis des Einkaufens im Onlinehandel generell und natürlich auch für das Unternehmen Amazon selbst. Nach der erstmaligen Registrierung spart der Kunde bei jedem nachfolgenden Einkauf wertvolle Zeit. In diesem Sinne wollen wir hier auch Innovationen verstehen. Neuerungen, die das Einkaufs- oder Serviceerlebnis für den Kunden verbessern.

Innovationsmanagement im Customer Experience Management bedeutet, dass es einen systematischen Prozess unter Einbeziehung der Kundenwünsche und -erwartungen im Unternehmen gibt. Es gilt, dieses neue Gesamterlebnis gezielt zu entwickeln. Dabei handelt es sich, wie gesagt, weniger um Produkte oder Dienstleistungen, sondern primär um die Gestaltung der Kundenerlebnisse an den unterschiedlichen Touchpoints. Innovationsmanagement für Customer Experience umfasst die systematische Entwicklung und Förderung von Innovationen, die geplant, organisiert und gesteuert werden, mit dem Ziel sich beim Erlebnis für die Kunden von Mitbewerbern positiv abzuheben und einen Wettbewerbsvorsprung zu erzielen. Klassisch ist das Innovationsmanagement bei produzierenden Unternehmen in der Abteilung F+E – Forschung und Entwicklung – angesiedelt und dort mit dem Fokus auf Produktentwicklungen ausgerichtet. Eine Innovationsmanagement-Abteilung für

Customer Experience Management oder zumindest ein systematisch gesteuerter Prozess wäre das Pendant; diesen gibt es bislang aber unseres Wissens nur in sehr wenigen Ausnahmefällen. Bis dahin sind und bleiben CX-Innovationen zufallsgetrieben oder entspringen Einzelinitiativen.

Schnittstellen zu anderen Trends

1 CX-Kultur, 3 CX-Strategie, 4 Feedback Loop, 5a CX Governance, 7 Outside Insight, 13 Customer Analytics

Was ist ein hoher, was ein niedriger beobachteter Reifegrad?

«Innovatiönchen statt Innovationen», so kann man kann man diesen Trend allgemein einschätzen. Ein systematisches Innovationsmanagement für Customer Experience kann nach unserer Einschätzung nur in den Unternehmen gedeihen, in denen generell ein bereits sehr hoher CX-Reifegrad anzutreffen ist und in denen die CX-Strategie fest verankert und gelebt wird. Zugegeben: Es gibt nicht viele Unternehmen, bei denen ein systematisches Innovationsmanagement erkennbar ist. Amazon, Disney, Lego oder Bosch mit der Heimwerker-Sparte sind vier Paradebeispiele für einen hohen Reifegrad. Alle haben einen systematischen Prozess, Kunden in die Entwicklung und Optimierung einzubeziehen. Lego holt sich Produktideen und Feedback über «Lego Ideas», eine Plattform, die Lego-Kunden einlädt, eigene Vorschläge für neue Bausätze zu entwickeln. Die eingereichten Vorschläge werden von anderen Kunden bewertet, und es sind die Kunden, die darüber abstimmen, ob ein Vorschlag offiziell von Lego aufgenommen wird. Ein transparentes und für Kunden motivierendes Verfahren. Bosch hat für seine Heimwerker-Produkte eine Community – «Bosch-1-2-do.com» – ins Leben gerufen, in der sich Kunden zu den Produkten, deren Einsatz und Nutzung bei Heimwerker-Projekten austauschen können. Sie können Produkte testen, direktes Feedback zur Hand-



Abb.: Consult-friend-Lösung von Amazon, Quelle: aboutamazon (2023)

habung etc. geben und Vorschläge für neue Produkte oder Services einreichen. Ungefiltertes Feedback und Anregungen direkt von den Kunden bei einem Hersteller, der seine Produkte über den Handel vertreibt und normalerweise vom direkten Kontakt mit seinen Kunden abgekoppelt ist! Marktforschung frei Haus und direkt am Puls der Kunden. Communities sind

allerdings arbeitsintensiv für die Unternehmen. Betreuung und Pflege brauchen einige Ressourcen, und das Feedback und die Beurteilungen sind nicht immer positiv. Vielleicht sind das einige der Gründe, warum dieses Instrument für ein systematisches Innovationsmanagement so wenig genutzt wird.

Results

Before



After



Abb.: AI-Lösung bei der Inneneinrichtung, Quelle: Virtual Staging AI (2023)

Was gibts Neues in diesem Jahr?

Es kommt Bewegung in diesen Trend. Wir sind zugegebenermaßen ein bisschen positiv überrascht, was sich mittlerweile bei den CX-Innovationen tut. Ein wenig getrübt ist unsere Einschätzung nur durch die Tatsache, dass die Innovationen weniger auf der Grundlage eines im Unternehmen verankerten Innovationsmanagements entstehen, sondern AI hier die treibende Kraft ist. Sowohl im Möbelhandel als auch generell im Retail sorgen AI-Lösungen für bessere Kundenerlebnisse. AI hilft z.B. beim Gestalten der eigenen Wohnung: Bild des Raums hochladen, Einrichtungswünsche wie z.B. ein bestimmter Stil oder Farben eingeben, und dann erledigt die AI den Rest – massstabsgetreu mit den Vorgaben des Kunden. So kann man sich den neuen Sessel oder die Vorhänge sehr viel besser vorstellen. Verknüpft man die angebotenen Möbelstücke mit dem eigenen Webshop und damit dem CRM-/ERP-System, kann sogar direkt bestellt werden.

Auch bei der virtuellen Anprobe von Kleidern und Schuhen bildet AI die Grundlage für neue Kundenerlebnisse beim Einkaufen, wie z.B. grab&go-Konzepte im Einzelhandel. ALDI, REWE, Edeka und Co leiden massiv unter dem Fachkräftemangel. Leidtragende sind Kunden, die eine gesuchte Marmelade nicht kaufen können, weil das Regal nicht aufgefüllt wurde oder die sehr lange Wartezeiten an der Kasse in Kauf

nehmen müssen. Grab&Go kommt mit sehr viel weniger Personal aus. Der Kunde identifiziert sich am Eingang mit einer App oder dem Scannen der Handfläche wie bei «Amazon One» und geht dann einkaufen. Das Auschecken und Bezahlen geschieht, ohne dass die Waren noch mal auf das Band gelegt und an der Kasse gescannt werden müssen. AI macht´s möglich. Überhaupt hat Amazon neben ONE einige weitere Innovationen zur Steigerung der Customer Experience angekündigt, die bemerkenswert sind. «Consult a friend» ist ein Konzept, welches es Kunden erlaubt, sich Ratschläge oder Zustimmung von Freunden im Kaufprozess einzuholen – mobil und in Echtzeit. Kunden stützen sich generell bei ihren Kaufentscheidungen gerne auf Empfehlungen, schliesslich gehören diese zu den vertrauenswürdigsten Quellen. «Consult a friend» systematisiert und vereinfacht diese für Kunden wichtige Entscheidungshilfe.

«Der Appetit kommt beim Essen», war unsere Aussage für 2023. AI hat sich als Appetitanreger und gleichzeitig als Geschmacksverstärker entpuppt. Unternehmen erkennen zunehmend, welches Potential AI auch für die Schaffung neuer Käuferlebnisse bietet. Für das kommende Jahr erwarten wir deshalb einige neue Ansätze und Prototypen im CX-Innovationsmanagement. Eine erfreuliche Entwicklung.

“ *Customer Experience ist die Gesamtwahrnehmung der Marke in den Augen unserer Kunden, basierend auf den individuellen und kumulierten Interaktionen, die sie mit uns haben.*

— Bianca Löwemann, Deutsche Telekom

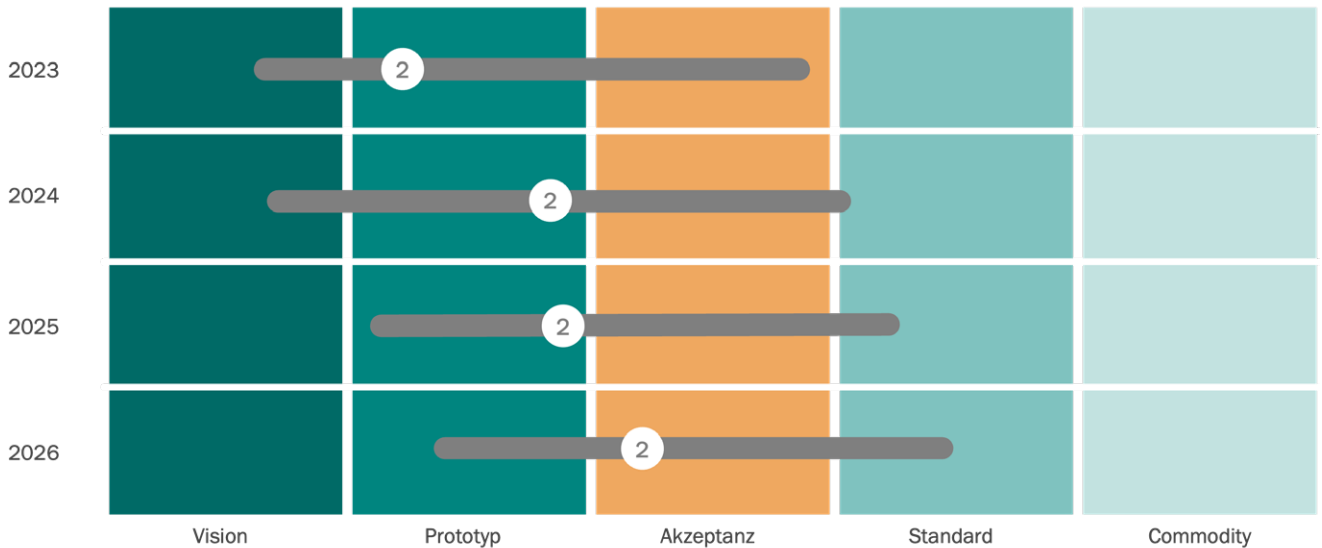
Wie entwickelt sich der Trend?

Für ein systematisches CX-Innovationsmanagement gibt es Voraussetzungen. Es benötigt den richtigen Nährboden für eine erfolgreiche Umsetzung. Unverändert bleibt deshalb unsere grundsätzliche Einschätzung, dass hier zunächst die Grundlagenarbeit erfolgen muss. Es wird noch ca. 1-2 Jahre dauern, bis sich die Erkenntnis durchsetzt, dass sich ein systematisches CX-Innovationsmanagement rechnet. AI wird jedoch als Katalysator dienen und damit zur einer grösseren Dynamik führen.

Es ist und bleibt eine Frage der Unternehmenskultur und der CX-Strategie, ob die Innovations-Ideen auch eine Chance bekommen, sich im Markt zu beweisen. Es gibt in diesem Zusammenhang ermutigende Beispiele aus Deutschland, wie den «Digital Home Service» der Deutschen Telekom. Das latent vorhandene

Bedürfnis von Kunden nach Vor-Ort-Unterstützung beim Einrichten von WLAN-Routern oder nach Lösungen bei Problemen mit dem Smartphone erfüllt die Telekom mit einem ganzheitlichen Konzept mit einem einzigen Ansprechpartner für die Kunden. Das Konzept haben wir in [«Hafners CX Podcast» in der Episode 11](#) vorgestellt. Angesichts der aktuell schwierigen gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen werden solche Beispiele 2024 jedoch eher die Ausnahme als die Regel sein. Wir gehen davon aus, dass durch AI für das Jahr 2024 ein Schub für diesen Trend erfolgen wird, der sich dann jedoch in den Folgejahren wieder abschwächen wird. Erst wenn die Systematik in der Organisation in Bezug auf Kultur, Strategie und Fähigkeiten verankert ist, geht es mit mehr Schwung voran.

CX Innovations-Management



CX-Strategie

Bei der CX-Strategie geht es primär um den durchdachten und quantifizierten Link zwischen der Unternehmensstrategie und dem Customer Experience Management. 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 Kunden denn bei uns genau erleben sollen,**
 - **was genau diesen Preis (und noch viel mehr) rechtfertigt und**
 - **dass er das bei der Konkurrenz nicht erleben kann**
- **und kann das dann auch erfolgreich umsetzen.**

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.

Grundlage sind die ursprünglich vom US-amerikanischen Unternehmen Forrester definierten sechs 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 Mitarbeitende 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 stellen wir im Rahmen unseres Trends «Outside Insight» einfache Methoden vor und skizzieren ihren Durchdringungsgrad im Management.
- **Design** heisst Gestaltung und hat viele Facetten. In seiner extremen Ausprägung ist es (wie Prof. Jan-Erik Baars in seinem Buch «Leading Design» erklärt) ein allumfassender Gestaltungsprozess für nachhaltige Wettbewerbsvorteile. Im Kontext einer CX-Strategie bedeutet Design das Wissen und Können Produkte zu entwickeln sowie Dienstleistungen und die damit verbundenen Customer Journeys zu differenzierenden Kundenerlebnissen zu gestalten. Wie dies operativ heute funktioniert und wie es zukünftig funktionieren kann, beschreiben wir in unseren Ausführungen zum Trend «Customer Journey Mapping und Management».
- **Measurement** beantwortet die Frage, wie ein Unternehmen seine Performance 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-In-

formationssysteme ein. Und weil das für das 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 nach wie vor am wenigsten gut entwickelte Teil einer CX-Strategie. Hier geht es darum, wer überhaupt für die mit Customer Experience Management verbundenen Aufgaben zuständig ist und für was verantwortlich ist. Denn wenn es wirklich um differenzierende Erlebnisse geht, muss die gesamte Organisation auf den Kunden ausgerichtet sein. Es geht hier also um die Spielregeln des Miteinander.
- **CX-Kultur** erklärt sich von selbst. Wie wird eine Organisation kundenfokussiert, welche Mitarbeitende hat sie, wer weiss was, und wer kann was. Und schlussendlich die Organisation kulturell also gesamthaft so auf den Kunden auszurichten, ohne dass Reibungen entstehen.

Schnittstellen zu anderen Trends

Die CX-Strategie hat Schnittstellen zu allen weiteren Trends. Ohne Strategie sind diese nur isolierte Bausteine einer Kundenerfahrung. Sie sollten in ein Gesamterlebnis integriert werden.

Was ist ein hoher, was ein niedriger beobachteter Reifegrad?

Bei einem hohen Reifegrad hat ein Unternehmen den Ausgangspunkt und die Ziele des CX-Managements festgelegt und die zur Zielerreichung notwendigen Ressourcen verteilt. Das geht unseres Erachtens 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 sich die jeweils höchste Reifegradstufe an einem «Weltklasse-CX-Management» in der jeweiligen Branche orientiert. Genau da wird es anspruchsvoll. Man muss so etwas also branchenspezifisch entwickeln. Und das erfordert eine intime Kenntnis der entsprechenden Branche und den «Leuchtturmprojekten», die es dazu landes-, europa- und idealerweise weltweit gibt. Letzteres erfordert sicher eine grosse Organisation mit einem entsprechend strukturierten Wissen. Inzwischen haben wir knapp zehn Branchen so untersucht und die entsprechenden Reifegradmodelle vorliegen, die jedes Jahr wieder mit der neuen «Weltklasse» ergänzt werden. Dazu nutzen wir beispielsweise die Dimensionen des CEX Trendradars.

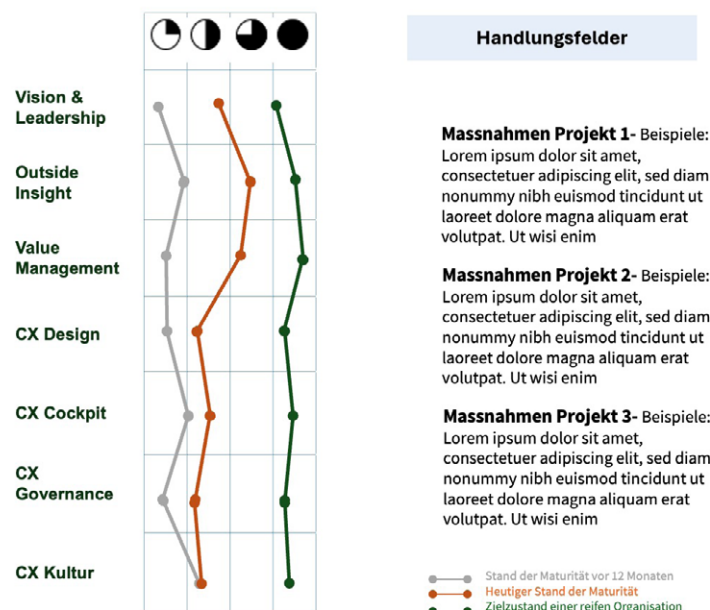


Abb.: CX-Strategie Assessment auf Basis der Bewertung von Soll- und Ist, Quelle: Hafner (2018)

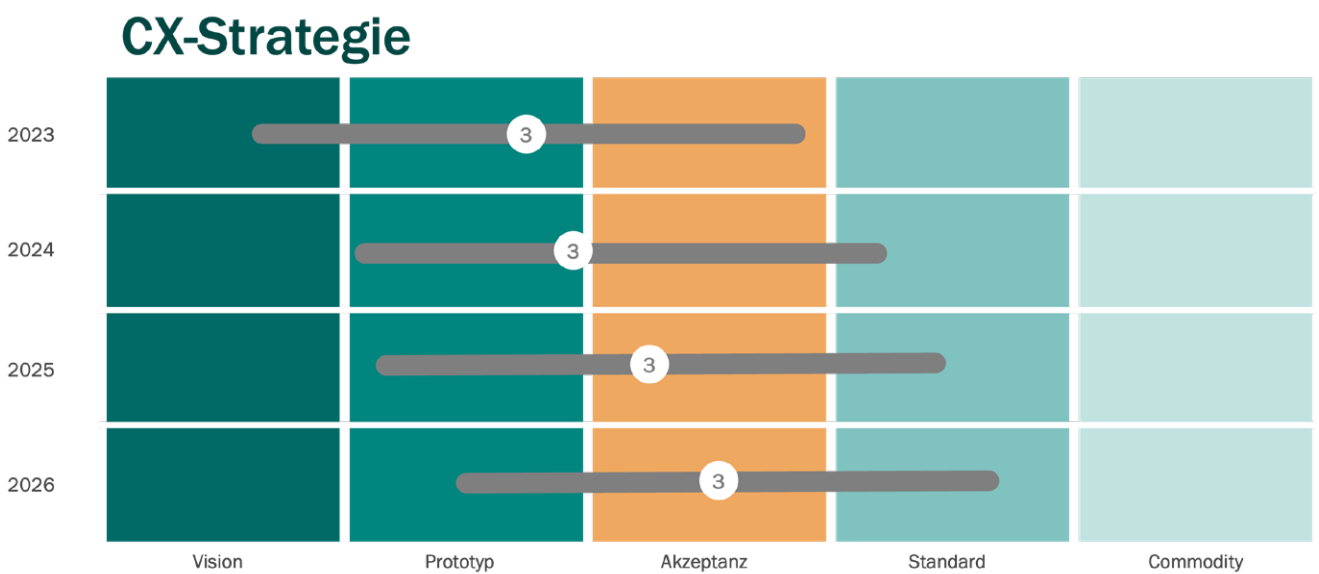
Und wenn man das gemacht hat, geht es darum sorgfältig zu analysieren, wo das Unternehmen im Hinblick auf diese Reifegradstufen steht. Dabei müssen Selbstbild und Fremdbild häufig in Einklang gebracht werden. Im Anschluss sollten die wichtigsten Stakeholder im Unternehmen festlegen, auf welche Reifegradstufe sie im nächsten, im übernächsten und im Jahr darauf gelangen wollen. So eine Strategie sollte man analog den Entwicklungszyklen der Unternehmensstrategie festlegen. Und dann beginnt die eigentliche Sisyphos-Arbeit: die Schätzung und Budgetierung der Ressourcen.

Was gibt's Neues in diesem Jahr?

Auch hier entwickelt sich das Thema weiter. CX wird gerade in Branchen zunehmend management-relevant, in denen die Produkte und Dienstleistungen nahezu austauschbar sind. Vorstände und Geschäftsleitungen merken, dass sie mit einer reinen Fokussierung auf eine Kennzahl wie bspw. den NPS das Unternehmen nicht weiterentwickeln können. Ein mehrjähriger Entwicklungsplan scheint also in immer mehr Branchen notwendig. Gleichzeitig fehlt häufig noch das Verständnis für die Mehrdimensionalität des Customer Experience Managements. Mit den herkömmlichen Strategieinstrumenten ist diese jedoch nicht gut abbildbar. Auch stellt der Strategie-

prozess im CX-Management bisherige Zuständigkeiten in Frage. Customer Experience findet eben nicht nur in Marketing und Verkauf statt. Die kritischen Ereignisse ergeben sich häufig erst, wenn etwas nicht funktioniert. In diesem Moment wird kompetenten Geschäftsleitungen und Vorständen zunehmend klar, dass man die geforderte «Ganzheitlichkeit» auch operationalisieren muss. Häufig verlieren dann Ressortleitungen für Marketing und Vertrieb die Zuständigkeiten und wehren sich, gerade wenn CEOs beginnen, sich für das Thema zu interessieren.

Da CX jedoch nicht nur von der Entwicklung von Kennzahlen, sondern auch ursächlich von der Entwicklung von Fähigkeiten - sowohl der Individuen als auch der Organisation - abhängt, ergibt sich die Notwendigkeit von Reifegradmodellen, wie sie beispielsweise die Beratungsfirma Gartner vor über zwanzig Jahren im Bereich Customer Relationship Management entwickelt hat und seitdem anwendet. Wir haben in diesem Zusammenhang ein Kurz-Assessment des CEX Trendradars entwickelt, das wir in den letzten zwei Jahren in vier verschiedenen Branchen getestet, um seine Alltagstauglichkeit zur Weiterentwicklung der CX-Strategie zu überprüfen. Fazit: Durch eine Gegenüberstellung von Soll- und Ist-Fähigkeiten wird viel Klarheit gewonnen, und eine datenbasierte Diskussion erhöht den Reifegrad der Gesamtorganisation.



Wie entwickelt sich der Trend?

Die Entwicklung einer CX-Strategie hat deutlich an Geschwindigkeit zugelegt. Hier trennt sich (zusammen mit den Themen CX-Kultur und CX Governance) die «Spreu vom Weizen». Gerade die Geschäftsleitungen marktführender Unternehmen in Dienstleistungs- und Handelsbranchen zeigen mehr und mehr Akzeptanz. Im Telekommunikationsumfeld erreicht der Trend den Standard-Reifegrad. 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. Und damit sind wir auch schon bei der Antwort auf die Frage, warum die CX-Strategie sich stetig aus der Stufe «Prototyp» in die «Akzeptanz» weiterentwickelt wird. Denn - wie geschrieben – hier liegt die Chance zur Profilierung am Markt. Und damit mit dem Thema «Kundenmanagement» endlich gutes Geld zu verdienen.

“*Wir müssen es unseren Kunden noch einfacher und digital bequemer machen.*”

— Dr. Uwe Stuhldreier, Vorstand HUK24

Feedback Loop

Feedback bedeutet Rückkopplung und ist in allen Bereichen unseres Lebens zu finden. Feedbacks steuern unseren Körper ebenso wie technische und soziale Systeme. Ein Loop, der Begriff kommt ebenfalls aus dem Englischen, ist eine Schleife. Feedback Loops sind demzufolge die kontinuierliche Rückmeldung von Kunden und die anschließende Reaktion des Unternehmens auf das Feedback, worauf hoffentlich dann ein weiteres Feedback des Kunden erfolgt. Im Idealfall also eine Endlosschleife von Feedback, Reaktion, Feedback usw. Für die Customer Experience sind Feedback Loops überlebenswichtig - und das meinen wir im wahrsten Sinne des Wortes. Ohne Rückmeldung der Kunden irren die Unternehmen im Nebel herum. Investitionen in Produkte, in Customer Journeys, in die Automatisierung von Dialogen – eigentlich alles sollte sich am Feedback der Kunden orientieren, und dieses sollte systematisch eingeholt und berücksichtigt werden. Ohne Feedbackschleife – also das Feedback der Unternehmen zurück an den Kunden – empfinden die Kunden beim Abfragen von Kundenzufriedenheit (CSAT) oder beim Ausfüllen von Fragebögen zur Ermittlung der Weiterempfehlungsbereitschaft (NPS - Net Promotor Score) jedoch mangelnde Wertschätzung. Wozu sollen sie Feedback geben, wenn sie keine Rückmeldung erhalten, was die Unternehmen daraus machen, wie wertvoll die Anregungen waren und vielleicht auch, warum manche Vorschläge nicht umgesetzt werden. Feedback Loops sind fortlaufende Prozesse, die mit genügend «Energie» aus dem Unternehmen versorgt werden müssen, damit sie nicht einschlafen und damit die Erkenntnisse in die Entwicklung neuer Konzepte, die Beseitigung von Fehlern und die Optimierung einfließen können.

Die Erhebung von strukturiertem Feedback besitzt eine lange Tradition in den meisten Unternehmen. Lange bevor es Customer Experience gab, ermittelten Marktforscher oder die Unternehmen selbst in Befragungen die Zufriedenheit der Kunden. Diese wurde

häufig anonymisiert und Form von Durchschnittswerten zur Steuerung genutzt. Dieser Instrumentenkasten der Marktforschung wird nun im CX-Management systematisch durch die Ermittlung des NPS-Scores oder des Customer Effort Scores erweitert – jedoch persönlich und anhand individueller Einschätzungen einzelner Kunden. Unstrukturierte Informationen – z.B. aus Gesprächsanalysen oder Ratings und Reviews im Netz – sind bislang leider nur in wenigen Fällen Bestandteil des Feedback Managements.

Schnittstellen zu anderen Trends

1 CX-Kultur, 2 CX-Innovationsmanagement, 3 CX-Strategie, 6 Customer Journey Mapping/CJ Management, 7 Outside Insights, 9 CX Management Cockpit, 12 Customer Data Platforms, 13 Customer Analytics

Was ist ein hoher, was ein niedriger beobachteter Reifegrad?

Die erste Stufe des Einholens von Feedback auf Basis strukturierter individueller Informationen ist in den meisten Unternehmen vorhanden. Dies stellt jedoch einen niedrigen Reifegrad im Sinne unserer Definition dar. Es fehlt ein systematischer Ansatz, unstrukturisiertes Feedback zu erheben. Hier befinden sich die Mehrzahl der Unternehmen erst am Anfang und - was noch wichtiger ist – es fehlt die Verknüpfung und Analyse der Daten. Nur damit liessen sich aus den gewonnenen Erkenntnissen dann wiederum Massnahmen für Mitarbeiter-Coachings, Trainings, die Anpassung der Websites, die Dialogführung eines Chatbots etc. ergreifen. Dazu müssen die Daten auf einer Customer Data Platform oder in einem Datamart zusammengeführt und dann in ein CX Management Cockpit hochgeladen und genutzt werden. Aktuell befinden sich die Unternehmen allerdings eher im «Jäger und Sammler» Modus. Der Hunger nach Daten, einer der Trends aus dem vergangenen Jahr in unserem Trendradar, ist

auch 2024 noch lange nicht gestillt. Das Gegenteil ist der Fall. Jedes weitere implementierte System liefert neue und zusätzliche Daten, die isoliert ausgewertet und betrachtet werden (siehe dazu auch den Beitrag zu Trend Nr. 7 Outside Insight). Der Erkenntnisgewinn ist fragmentiert, und die Gefahr ist entsprechend gross, den CX-Wald vor lauter Bäumen nicht mehr zu sehen. Ein weiteres Merkmal, an dem wir einen hohen Reifegrad festmachen, ist die Rückmeldung an die Kunden - das Sahnehäubchen, um einen hohen Reifegrad zu erzielen. Und hier sehen wir leider wenige Initiativen, den Loop für die Kunden zu schliessen.

Was gibt`s Neues in diesem Jahr?

«Und täglich grüsst das Murmeltier», wäre ein passender Spruch für diesen Trend. Irgendwie ist der Feedback Loop in einer Endlosschleife gefangen und kommt nicht vom Fleck. «Voice of the customer»-Initiativen boomen, und es drängen ständig neue Anbieter in den Markt, die auch zum überwiegenden Teil AI-gestützte Systeme zur Auswertung unstrukturierter Da-

ten aus Quellen wie Stimme, Video und Text anbieten. Doch der zweite Teil des Begriffes – Loop, die Rückkopplung mit den Kunden – findet in der Realität nicht statt. Stattdessen werden immer noch mehr Daten von weiteren Touchpoints erhoben. Artificial Intelligence – wie z.B. durch Conversational Analytics – hilft den Unternehmen tatkräftig auch aus unstrukturierten Daten weitere Erkenntnisse zu generieren. Die Möglichkeiten weiteres Feedback von Kunden zu generieren, wird auch durch Instrumente wie den QR-Code erleichtert. Er wird zunehmend als Feedback-Instrument genutzt. Der QR-Code bekämpft die steigende Müdigkeit und Lustlosigkeit der Kunden, Fragebogen auszufüllen oder am Telefon Fragen zur Zufriedenheit mit dem Bestellprozess zu beantworten. Wir beurteilen diese Entwicklung mit grosser Skepsis. Zum einen, weil es Strohfeuer-Effekte gibt und die Unternehmen jetzt bereits in der Datenflut ersticken, und zum anderen, weil es immer noch keine geschlossenen Schleifen mit Feedback zurück zum Kunden gibt. Plattformen wie [XEEM](#) versuchen über Gaming-Ansätze geschlossene Kommunikationskreisläufe zu etablieren.

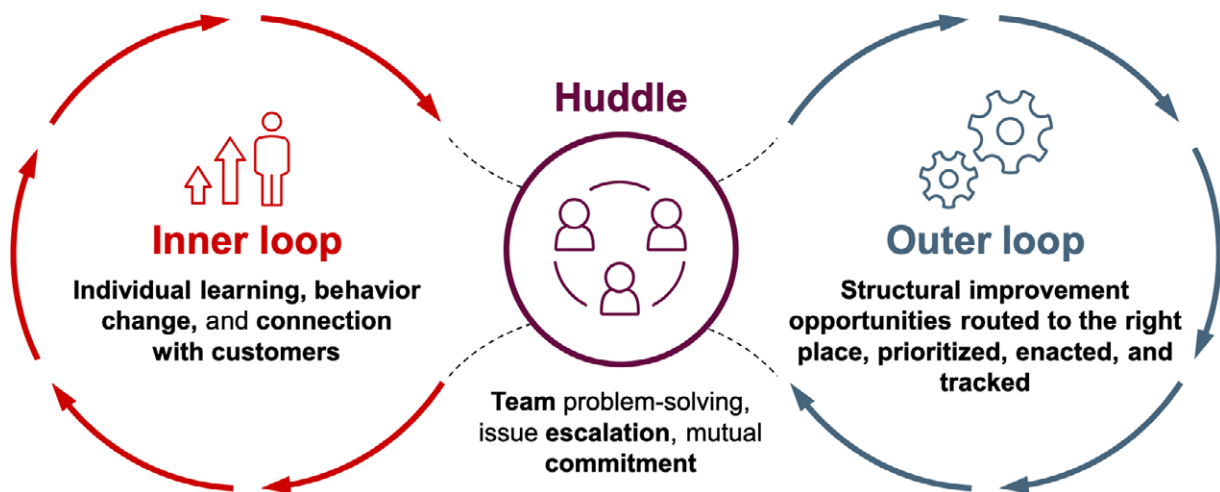


Abb.: Feedback Loop mit Inner und Outer Loop zum individuellen und organisatorischen Lernen, Quelle: Bain & Company (2019)

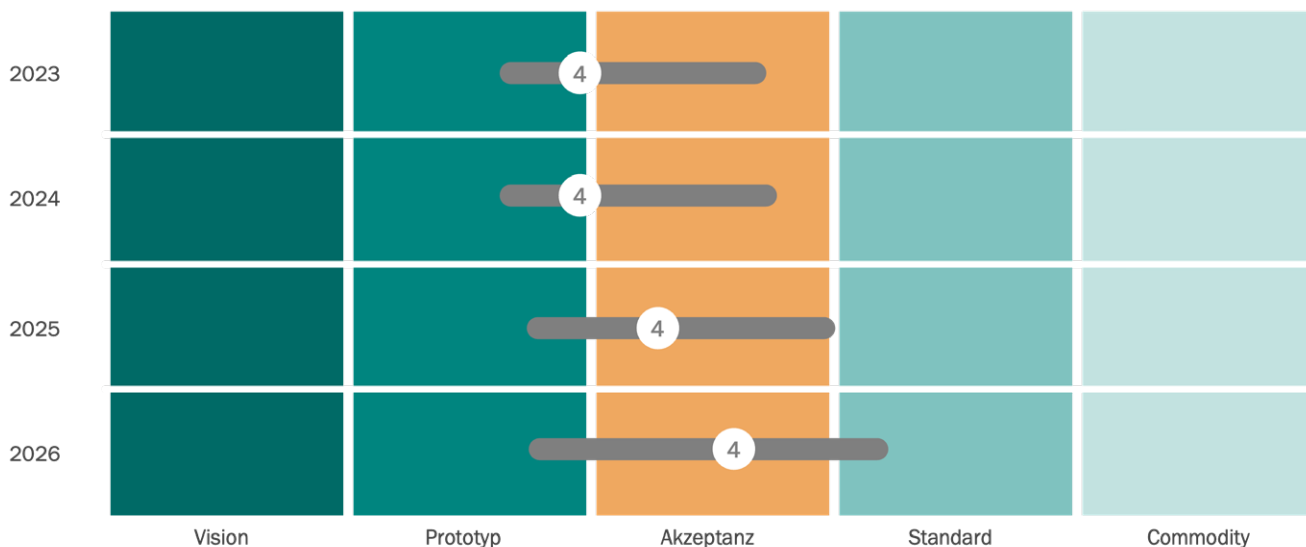
Unternehmen können «Challenges» (Einladungen zu Produktverbesserungen) auf der Plattform einstellen und um Feedback bitten. Die Ergebnisse fließen dann wieder an die Kunden zurück. Bemerkenswert aus unserer Sicht auch das Stuttgarter Startup Feedbacktime (feedbacktime.org), welches als zweiseitiger Marktplatz den Feedbackprozess ganzheitlich betrachtet. Kunden können zu allen Erlebnissen aller Anbieter in der Region Stuttgart auf Feedbacktime Feedbacks geben. Diese werden verdichtet und den betroffenen Organisationen vorgestellt. Sie entscheiden, ob und wie sie darauf reagieren. In einer [Folge von «Hafners CX Podcast»](#) haben wir dieses bemerkenswerte Startup vorgestellt. Diese vereinzelt Beispiele ändern jedoch nichts an der grundlegenden Problematik.

Wie entwickelt sich der Trend?

Für 2024 erwarten wir keine signifikante Änderung: Mehr Feedback in Richtung Unternehmen ja - Rückkopplung mit den Kunden nein. Die Entwicklung stagniert und wird sich nach unserer Einschätzung auch in den nächsten Jahren nicht gravierend ändern. Unternehmen zögern möglicherweise, diesen Prozess systematischer einzusetzen - auch deshalb, weil er Ressourcen erfordert und Veränderungen in

den Abläufen mit sich bringt. Und vielleicht schwingt auch ein bisschen die Sorge mit, dass unangenehme Wahrheiten oder Informationen in einem Dialog mit Kunden an die Oberfläche kommen. FOFO – Fear of finding out – nennen Psychologen dieses Phänomen. Es fehlt noch am Bewusstsein, welchen konkreten Nutzen ein Feedback Loop, bzw. ein systematisches Innovationsmanagement für das Unternehmen hat. Mehr als das Stadium Akzeptanz werden wir im Durchschnitt nicht erreichen. Bis dahin werden klassische Marktforschung, ausgefeilte Voice-of-the-Customer (VoC) und AI-gestützte Customer Analytics Verfahren dominieren. Dort fallen so viele Daten an, die ausgewertet werden wollen – oder müssen, dass keine Zeit bleibt, sich mit dem Feedback an die Kunden und mit der Auseinandersetzung mit dem Feedback der Rückmeldungen zu kümmern. Dieser qualitativ nächste Schritt wird erst erfolgen, wenn die Unternehmen realisieren, dass noch mehr Daten nicht zwangsweise eine Verbesserung der CX-Konzepte nach sich ziehen. Oder wenn Kunden schlicht und ergreifend keine Lust mehr haben, den 90. Fragebogen auszufüllen, ohne selbst ein Feedback oder einen anderen greifbaren Mehrwert zu erhalten.

Feedback Loop



Employee Experience Management

Kunden erwarten eine schnelle, kompetente und sympathische Lösung ihres Anliegen. Meist sind dafür die Mitarbeitenden eines Unternehmens verantwortlich. Es ist also für eine überragende Customer Experience wichtig, dass Mitarbeitende in der Kundenbedienungs produktiv und effizient sind. Das sind sie aber nur, wenn sie Erfahrung und Routine bei ihren Aufgaben entwickeln können. Und dafür ist Voraussetzung, dass Mitarbeitende zufrieden sind, dadurch lange im Unternehmen verbleiben und einen hohen Grad an Wissen und Kompetenz aufbauen. «Employee Experience» ist die Basis für dieses positive Phänomen. Dieser Sachverhalt wurde unter der Bezeichnung «Service-Profit-Chain» bereits in den späten 1990er Jahren von einem Forscherteam der Harvard University umfassend untersucht.

Grundsätzlich ist Employee Experience das, was der Mitarbeitende im Unternehmen erlebt. Interessant ist dabei, welche die Stellhebel sind, um hier wirklich für ein bessere Erfahrung der Mitarbeitenden zu sorgen. Wir möchten uns in diesem Zusammenhang auf die Gestaltung des Jobs an sich, die Arbeitsplatzgestaltung und Werkzeuge der Mitarbeitenden, sowie die Wertschätzung (beispielsweise auch durch Awards und Anerkennung) konzentrieren.

Die Service Profit Chain

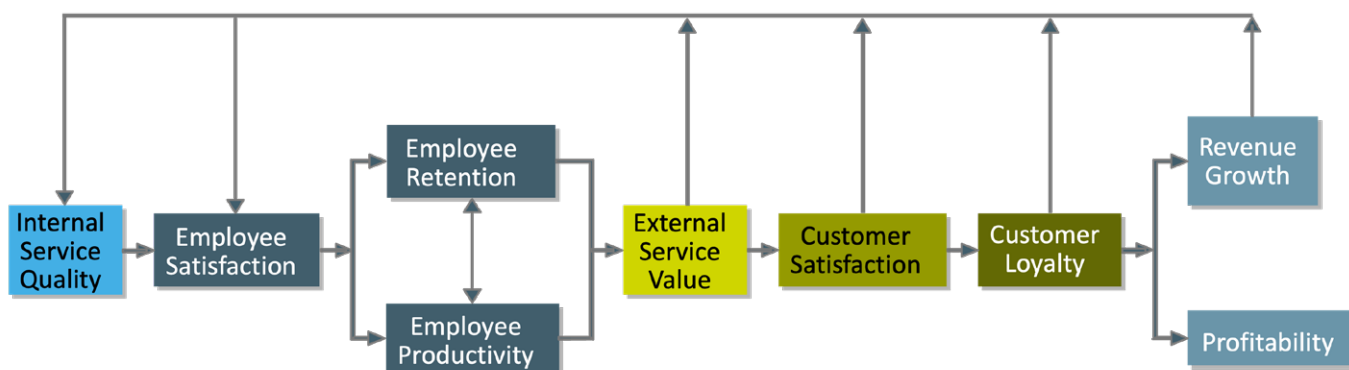


Abb.: Die Service Profit Chain, Quelle: Heskett, Sasser, Schlesinger (1994)

Schnittstellen zu anderen Trends

1 CX-Kultur, 3 CX-Strategie, 5a CX-Governance, 8 Value Management, 9 CX Management Cockpit, 10 Value Irritant Matrix, 11 Multiexperience, 17 Marketing Automation, 18 Service Cloud

Was ist ein hoher, was ein niedriger beobachteter Reifegrad?

Wie schon beschrieben, spielen in diesem Trend mehrere Aspekte eine Rolle, die jedoch in hoher Abhängigkeit zueinander stehen. Beginnen wir doch einmal mit den Kompetenzen der Mitarbeitenden. Und zwar nicht nur im Sinne von «Können» sondern auch im Sinne von «Dürfen». Kunden erwarten kompetente Ansprechpartner, wenn sie ein Anliegen haben. Teil der Kompetenz ist jedoch auch der Entscheidungsspielraum, welchen Mitarbeitende im Umgang mit dem Kunden haben. Gerade langjährige Mitarbeitende können oft gut einschätzen, ob der Kunde im Servicefall ein Ersatzprodukt oder eine finanzielle Entschädigung erhalten sollte, um sein Problem zu lösen. Ein Praxisprojekt bei einem grossen Telekommunikationsunternehmen hat gezeigt, dass Team-Mitglieder im Contact Center sogar besser in der Lage waren, Kundenansprüche einzuschätzen als Team-Leitende. Als Konsequenz wurde der finanzielle Spielraum der Frontmitarbeitenden verzwanzigfacht. Das Ergebnis war eindeutig. An der gesamthaft ausbezahlten Summe änderte sich nichts, aber über 30 Team-Leitende, die bislang nur mit sogenannten «Geben Sie mir Ihren Chef»-Anrufen beschäftigt waren, konnten von heute auf morgen für Coaching und Qualitätssicherung eingesetzt werden. Die Wirkung auf Kundenzufriedenheit und NPS war enorm.

Ein zweites Aktionsgebiet ist die Ausgestaltung von Arbeitsplatz und Werkzeugen. Dabei stellt sich die Frage, wie Werkzeuge aussehen, die Mitarbeitende 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 und die Anwendung in Marketing, Vertrieb und Service ins Spiel. Im Idealfall macht es den Mitarbeitenden Freude, ihre Anwendungen zu bedienen. Wichtig ist dabei, dass Mitarbeitende alles finden, was sie im Kundenkontakt benötigen und dass die Anwendungen möglichst übersichtlich und einheitlich gestaltet werden. Wenn

Mitarbeitende eines Contact Centers, um ein Kundenproblem zu lösen, auf mehr als fünf Systeme mit unterschiedlicher Funktionsweise, unterschiedlicher UX und unterschiedlichen Softwareumgebungen zurückgreifen müssen, sind Fehler im Kundenkontakt sowie lange Bearbeitungszeiten programmiert.

Das dritte Thema in diesem Zusammenhang «Wertschätzung als Bestandteil einer kundenzentrierten Organisation» ist theoretisch am einfachsten zu bearbeiten, wird jedoch zu wenig gelebt. Zunächst muss man festhalten, welches kundenzentrierte Verhalten genau wertgeschätzt werden sollte. Denn die Manifestation in den meisten Unternehmen ist häufig denkbar simpel: «Für den Kunden denken und vorausdenken.» So beschreibt es ein sehr erfolgreicher Contact Center Leiter eines grossen Schweizer Finanzdienstleisters. «Wir lösen nicht nur da Problem des Kunden, sondern erklären auch, warum es aufgetreten ist und zeigen auf, wie der Kunde das gegebenenfalls sogar selbst beheben kann.» Solche Leistungen sucht dieser Manager beim einzelnen Mitarbeiter gezielt und zeichnet diese aus. Darüber wird unternehmens-intern als «Best Practice» berichtet, es gibt die Auszeichnung von «Customer Champions». Natürlich ist das nichts Neues: McDonalds macht das mit dem Mitarbeiter des Monats seit Jahrzehnten. Die Frage, die sich hier stellt, ist, ob die Auszeichnung einzelner Leistungen kulturell verankert ist. Hier ergibt sich ohnehin ein grosser Bezug zur CX-Kultur, da extrinsische Anreize kundenzentrierten Verhaltens häufig kontraproduktiv wirken. Es geht hier mehr um «Leading by Example».

Was gibt's Neues in diesem Jahr?

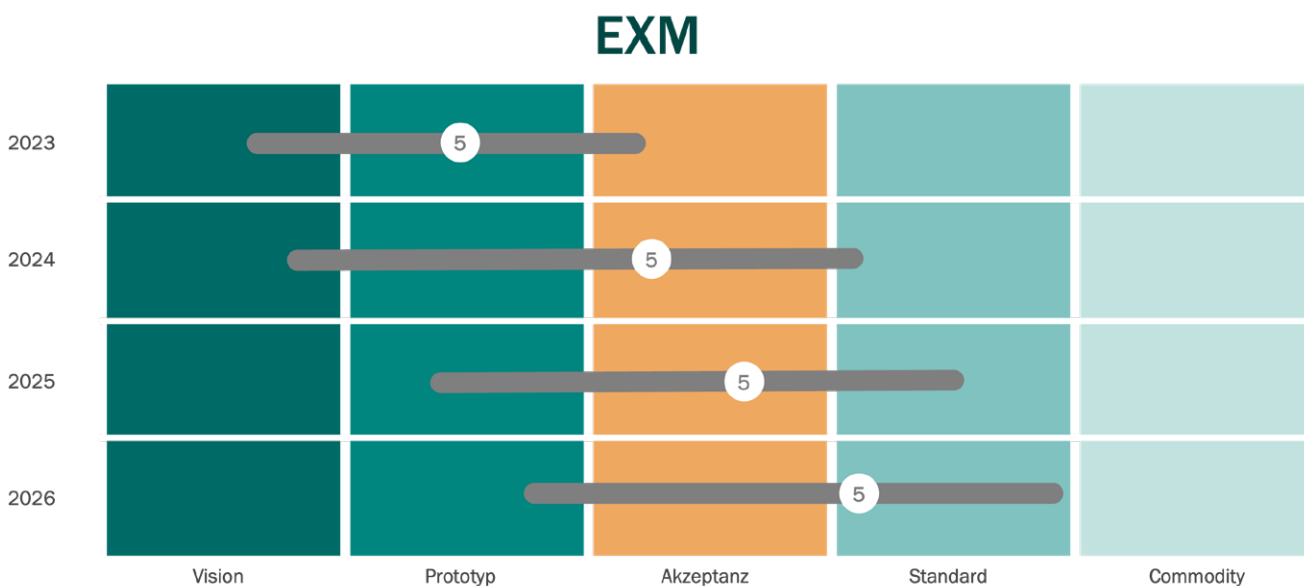
Employee Experience hat über die letzten Jahre einen regelrechten Höhenflug erlebt. Auch durch die Folgen der Corona Pandemie wurden die Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Systeme immer wichtiger. Ziel ist dabei eine gesteigerte Produktivität der Mitarbeitenden. Dabei wird mehr und mehr darüber diskutiert, wie der «beste Mix» zwischen Homeoffice, Büro und «beim Kunden» aussieht. Schlussendlich entscheidet aber ein Faktor: die Meinung der Mitarbeitenden. Denn in Zeiten zunehmend knapperer Fachleute kann sich kaum ein Unternehmen mehr leisten, Mitarbeitende an die Konkurrenz zu verlieren. Das gilt insbesondere für den Frustrationsfaktor «Arbeitsmittel und Systeme». Wie sehr ein integriertes System, in dem Mitarbeitende die gesuchten Informationen schnell

finden, die Produktivität beeinflusst, zeigen unsere Leuchtturmprojekte bei CANCOM und der bdg/better decisions group. Gerade beim Verkauf komplexer Lösungen muss die gesuchte Information unter hohem Zeitdruck aufgefunden werden. Ansonsten droht Stress oder gar Überforderung der Mitarbeitenden. Dementsprechend eng müssen diese in eine Lösungsentwicklung und -implementation (wie bei unseren Leuchtturmprojekten in die von Seismic) einbezogen werden. Ohne einen solchen Einbezug wird das System zu wenig genutzt, es entsteht keine Routine und keine Erfahrung, die das Lernen der Organisation anregt.

Diesen Sachverhalt haben Entscheidungsträger in reifen Organisationen mittlerweile verinnerlicht und suchen gezielt nach Lösungen, die die Produktivität einzelner Mitarbeiter gezielt so erhöht, dass diese ein hohes Mass an Freude an ihrer Tätigkeit haben, weil sie ihre Stärken ausspielen können. Die Bedeutung von User Experience eines Systems muss also vermittelt und quantifiziert werden. Hier trägt die CX-Kultur entscheidend zum Erfolg bei. Konkret helfen agile Vorgehensweisen und Methoden. In der Kollaboration heisst das häufig, dass durch die Verwendung von Microsoft Teams, Zoom oder Slack Grossunternehmen in der Lage sind, Prototypen kundenorientierter Systeme mit den betroffenen Mitarbeitenden zu teilen und zu diskutieren. Gerade wenn diese räumlich verteilt im Vertrieb arbeiten, entsteht deutlich mehr Akzeptanz und vielleicht sogar Begeisterung.

Wie entwickelt sich der Trend?

Im Gegensatz bspw. zum Forrester CX Jahresausblick gehen wir davon aus, dass sich dieser Trend in der DACH Region nach wie vor rasant weiterentwickelt. Die Diskussion über Büro oder Homeoffice wird sich schnell als Strohfeuer herausstellen. Schlussendlich zählen langfristig loyale Mitarbeitende zu den Standpfeilern eines kundenorientierten Unternehmens. Daher wird eine sorgfältige und an den Mitarbeitenden-Bedürfnissen orientierte Gestaltung über die nächsten Jahre nicht nur zum Standard sondern zunehmend zum Hygienefaktor gerade der kommenden Generation Z. Gefragt sind Arbeitsmittel und Systeme, die Leistung transparent ausweisen können und im Kundenmanagement sicher auch stark mit der Verfügbarkeit von Mitarbeitenden-Expertise zusammenhängen. Daher muss man sich an der Kundenschnittstelle auch mehr mit der Verfügbarkeit von Kundenwissen und Informationslogistik auseinandersetzen. Hier wird die Entwicklung jedoch stark vom Reifegrad der Management Instrumente und einer modernen HR-Politik abhängen. Das bedeutet, dass Unternehmen, die auf Geschwindigkeit als Wettbewerbsvorteil setzen, auch zunehmend Vorreiter in Sachen Kundenorientierung werden. Im Gegensatz zu unserer Einschätzung zu 2023 gehen wir davon aus, dass die Unternehmensgrösse hier nicht mehr der entscheidende Faktor sein wird.



CX Governance

Governance bezeichnet allgemein das Steuerungs- und Regelungssystem im Sinn von Strukturen (Aufbau- und Ablauforganisation) des Unternehmens. Der Begriff wird häufig unscharf verwendet. Bei der CX Governance geht es um die Regelung des Ablaufs von Customer Experience Management im Unternehmen. Es bezeichnet also die Fähigkeit des Unternehmens, sich organisatorisch so aufzustellen, dass durchgehende differenzierende Kundenerlebnisse ermöglicht werden. Die Kernfrage ist: Wer betreibt eigentlich Customer Experience Management? Zwar haben die meisten Unternehmen 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. Grundsätzlich ist Kundenmanagement unseres Verständnisses nach eine Kernaufgabe eines Unternehmens. Da Erlebnisse selten an Abteilungsgrenzen enden, geht es bei der CX Governance also auch um die Spielregeln der Zusammenarbeit unterschiedlicher organisatorischer Einheiten in Bezug auf das Kundenerlebnis. Auch ist essenziell, ob das Kundenerlebnis eine nennenswerte Rolle in Bezug auf Investitions-, Cost-Cutting- oder Projektentscheidungen spielt.

Schnittstellen zu anderen Trends

1 CX-Kultur, 3 CX-Strategie, 5 Employee Experience Management, 6 Customer Journey Management, 8 Value Management, 9 CX Management Cockpit, 11 Multiexperience

Was ist ein hoher, was ein niedriger beobachteter Reifegrad?

Vielleicht beginnen wir einmal mit dem Verständnis. Einen typischen geringen Reifegrad zeigt eine Abteilung, die auf der dritten oder noch tieferen Hierarchie-Ebene im Bereich «Marketing» angesiedelt ist, 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. Dr. Dave Fish hat das für CuriosityCX graphisch ansprechend zusammengefasst:

Typical CX Governance Structure

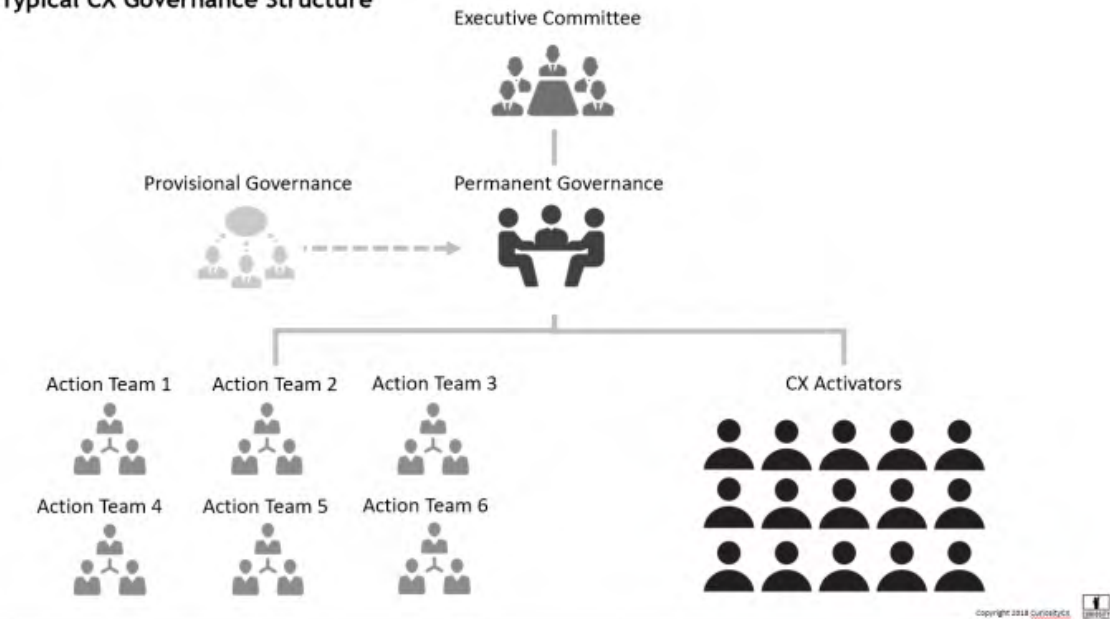


Abb.: CX-Governance-Gremien, Quelle: Dave Fish, CuriosityCX (2018)

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. Daher geht es bei der CX Governance auch um eine organisatorische Durchgängigkeit und die 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.

Um für eine solche Vorgehensweise jedoch die Grundlage zu legen, empfehlen wir die Erarbeitung von CX-Grundsätzen. Bei solchen Grundsätzen geht es um ausreichend spezifizierte Handlungsanleitungen für die konkrete Umsetzung in Projekten. Die Abteilungen suchen sich sehr oft selbst für sie passende Ziele und starten Initiativen. Alle haben das Wohl des Kunden im Kopf, rennen aber in verschiedene Richtungen. So etwas irritiert Kunden; sie erleben inkonsistente Customer Journeys und Verhalten. Ein Fixstern

für die Mitarbeiter, der Orientierung gibt, sind CX-Grundsätze. Grundsätze, die ausdrücken WER das Unternehmen ist, für WAS es steht und was die Leitplanken des Handelns sind. Ein gutes Beispiel für CX-Grundsätze sind die Unternehmen Disney und ALDI. Ein Grundsatz bei ALDI ist das Prinzip der Einfachheit. Komplexität treibt die Kosten in die Höhe und wird schwierig zu managen, so das Credo der Albrecht Brüder. Aus dem Prinzip der Einfachheit lassen sich konkrete, konsistente Anweisungen, Leitplanken für die Mitarbeiter ableiten. Technologie: Der Strichcode wird an den Produkten so platziert, dass der Scanner sie auf jeden Fall beim ersten Mal erfasst. Spart Kunden- und ALDI-Zeit. Die Waren werden immer an derselben Stelle platziert. Spart Kunden- und ALDI-Zeit. Die Payment Systeme sind die schnellsten unter allen Discountern. Spart Kunden- und ALDI-Zeit. Mitarbeiter: Freundlich, aber wortkarg. Und so lassen sich die Grundsätze herunterbrechen und für alle Mitarbeiter nachvollziehbar kommunizieren und umsetzen. Konsequenz: Alle ziehen an einem Strang, für die Mitarbeiter ist klar, wohin die CX-Reise geht und für die Kunden ist ersichtlich, für was ALDI steht. Oder zumindest vor fast 25 Jahren stand.

Disney hat ebenfalls CX-Grundsätze, an denen nicht gerüttelt wird. Magische Momente schaffen, Gästorientierung, nicht verhandelbare Regeln. Diese Grundsätze werden wieder heruntergebrochen in sehr

spezifische Anweisungen und Rahmenbedingungen. Bis hin zu konkreten Leitlinien für den Umgang mit Gästen oder der Vorschrift, dass Fahrgeschäfte in den Parks eine bestimmte Höhe nicht überschreiten dürfen, um die Sicherheit der Gäste nicht zu gefährden. Die Liebe zum Detail ist beim Design spürbar. Die Konsequenz ist analog zu ALDI: Eine sehr stringente CX-Strategie, die Kunden magisch anzieht. Kunden, die einfach und schnell einkaufen wollen, fühlen sich wohl. Fast noch wichtiger scheint uns der Aspekt der Mitarbeiter Orientierung zu sein. CX-Grundsätze sind ein Fixstern, der den Mitarbeitern Orientierung gibt. Und Orientierung und Fokus heisst Kräfte bündeln und schneller vorankommen.

Was gibt's Neues in diesem Jahr?

Leuchtturmprojekte, wie das Projekt bei Unite, geben uns Anlass zur Hoffnung, dass gerade stark online-basierte oder Unternehmen, die neugegründet auf der «grünen Wiese» starten, solche Überlegungen zur CX Governance von vorneherein als Teil ihres Business Modells etablieren. Für etablierte Unternehmen ist dies mit einem enormen Change verbunden. Dieser wird aber zunehmend angenommen. Hier ist es wichtig, dass Vorstände und Geschäftsführer die Einsicht gewinnen, dass die Ausrichtung der Strategie auf nachhaltig positive Kundenerlebnisse nur dann gelingen wird, wenn sie das ganze Unternehmen betrifft und umfasst. Einzelne Abteilungen wie Marketing oder Kundenservice werden hier isoliert wenig ausrichten. Dieser Change wird jedoch häufig als «Verlust» einer Themenführerschaft angesehen und daher eher bekämpft.

Auch muss der Kunde in JEDER Investitions- und Projektentscheidung als Stakeholder gesehen werden und die Entscheidungen auch an den Bedürfnissen und Ansprüchen der Kundschaft ausgerichtet werden. Zurzeit wird dieses Arbeitsfeld bei multinationalen Versicherungsgesellschaften und im Banking heiss diskutiert. Die Diskussion erfordert jedoch in vielen CX-Arbeitsgebieten (siehe Schnittstellen zu anderen Trends) einen recht hohen Reifegrad als Voraussetzung, um überhaupt erfassen zu können, welchen Impact die CX-Governance auf das Gesamtvorhaben «Kundennähe» und «langfristig profitable Kundenbeziehungen» hat.

Generell nehmen wir in diesem Jahr wahr, dass das Thema Customer Journey Management zu den richtigen Governance Diskussionen führt. Wir haben uns daher angewöhnt, integrierte Customer Journeys mit der Information zu versehen, welche Abteilungen oder Querschnittsbereiche im Unternehmen an der Journey beteiligt sind. Dabei ist es wichtig, nicht zu sehr in Detaildiskussionen abzugleiten. An Stellen, an denen bei komplexen Prozessen beispielsweise Experten aus unterschiedlichen Abteilungen (bspw. Produktmanager und Abrechnungsspezialisten) sich miteinander koordinieren müssen, reicht es häufig diese «Governance Herausforderung» zu thematisieren und beide Parteien aufzufordern bilateral eine verbindliche Lösung zu erarbeiten.

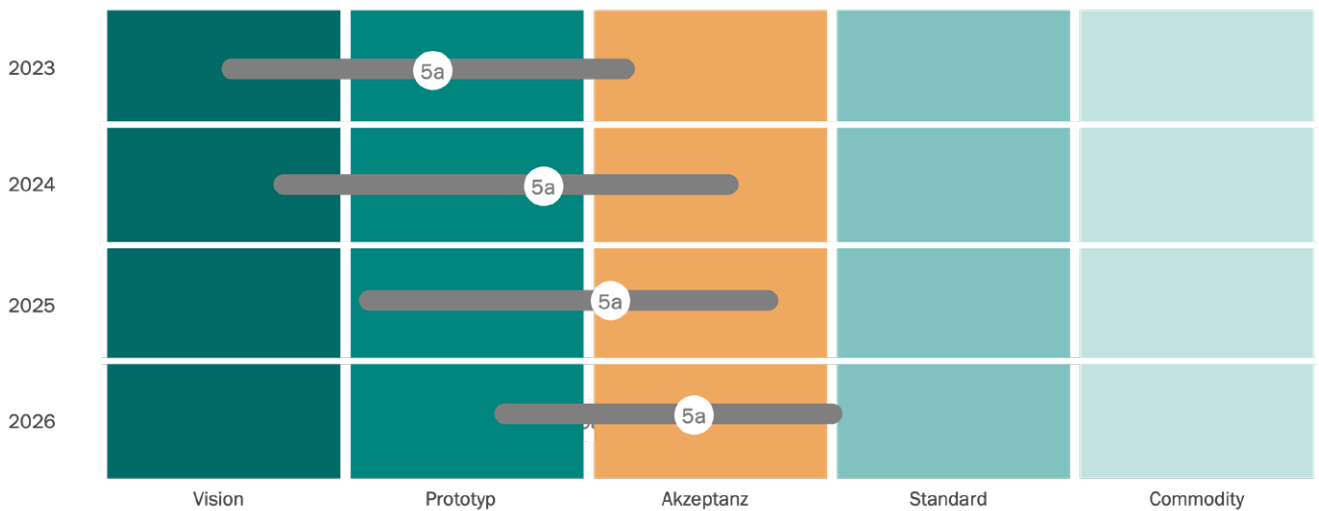
“*Die Stagnation der Kundenzufriedenheit trotz fortschrittlicher Technologien ist ein Warnsignal, das nicht ignoriert werden darf.*”

— Gregorio Uglioni, CX Goalkeeper

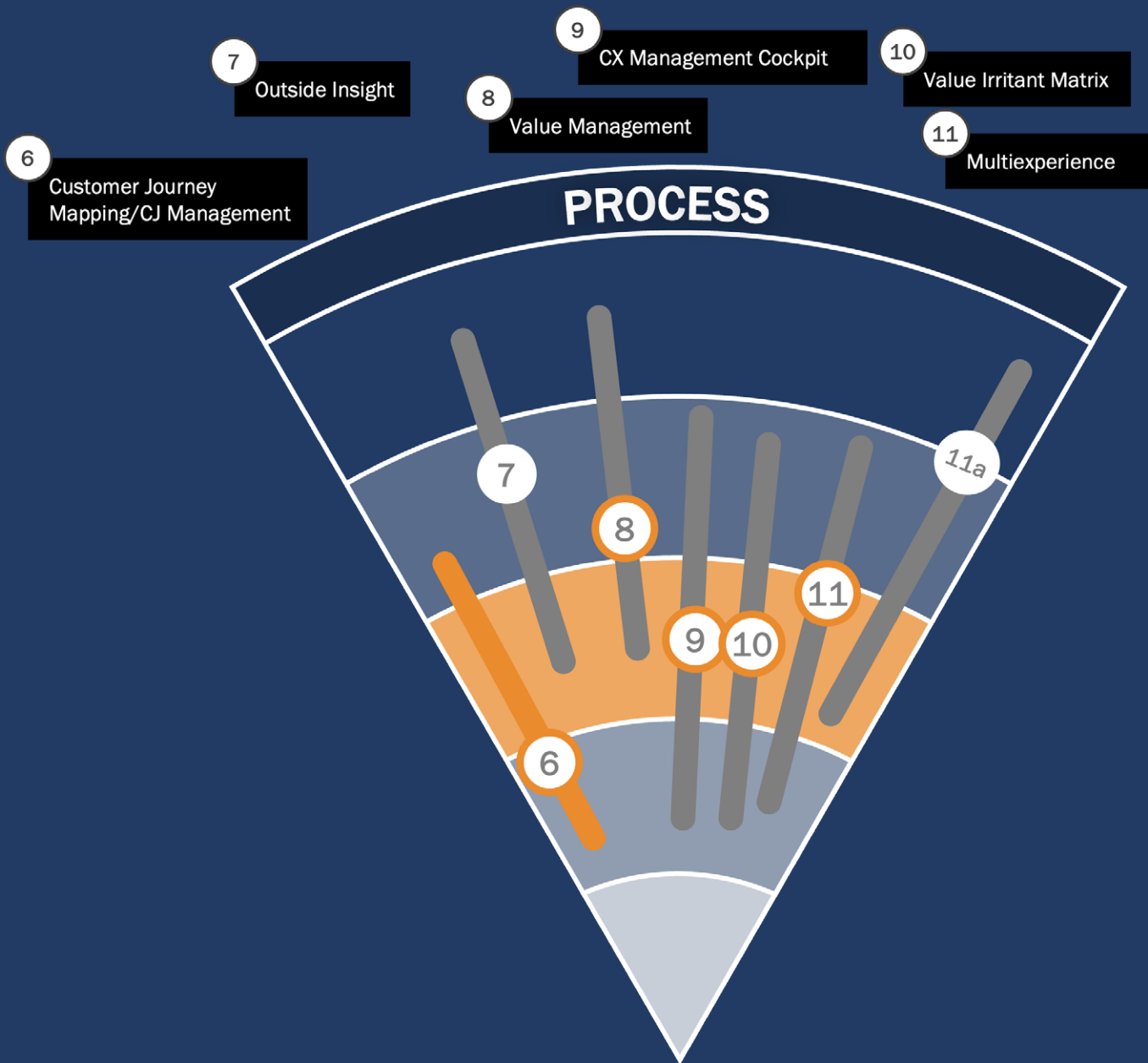
Wie entwickelt sich der Trend?

Ähnlich wie in den Trends CX-Kultur und CX-Strategie bewegt sich langsam etwas, aber mit kleinsten Schritten im Bereich «Prototyp». Die Vorstellung davon, welche Spielregeln im Customer Experience Management für eine Organisation gelten sollen, verändert sich. Und das stellt (heute noch) für die meisten Unternehmen eine Abkehr vom bisherigen Management dar. Dieser Prozess muss versachlicht und ausgehandelt werden. Konflikte im Management der kundennahen Einheiten sollten anhand von Customer Journeys diskutiert und gelöst werden. Wichtig ist, dass die Lösungen sukzessive verschriftlicht werden. Das kann anhand von CX-Grundsätzen passieren, wie sie Organisation wie ALDI oder Disney erarbeitet haben. Nur so schafft das Top-Management die Akzeptanz und Orientierung, die gute Spielregeln bewirken.

CX Governance



PROCESS



Customer Journey Mapping

CJ Management

Nach unserem Verständnis ist Customer Journey Management das Verstehen, Analysieren, Gestalten, Managen und Optimieren von Persona-spezifischen, End-to-End Customer Journeys über alle Touchpoints und Abteilungsgrenzen hinweg.

Mit dieser Definition gehen wir über viele der im Markt üblichen Beschreibungen und Definitionen hinaus, die sehr oft nur bis zum Kaufabschluss reichen. 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 (Persona-spezifisch). Sämtliche Schritte an allen relevanten Touchpoints werden dabei detailliert beschrieben. Das Ziel der Customer Journey Map ist es dabei,

- **Lust- und Frust-Momente der Kunden zu erkennen,**
- **die involvierten und notwendigen IT-Systeme für die Unterstützung der Kunden zu identifizieren,**
- **vorhandene Übergabepunkte/Schnittstellen zwischen den Abteilungen zu erkennen,**
- **den Mitarbeitenden die Schritte aus Kundensicht transparent aufzuzeigen und**
- **Messpunkte für Performance-Messung und Customer Analytics zu definieren.**

Häufig werden in diesem Zusammenhang leider immer noch «User Experience» und «Customer Experience» synonym verwendet. Customer Experience ist nach unserem Verständnis das gesamthafte Erlebnis der Kundenreise. Die User Experience ist das Erlebnis der Bedienung eines Systems oder Produkts.

Wichtig bei der Definition und zum Verständnis sind unseres Erachtens die folgenden drei Punkte.

1. **Customer Journeys verlaufen nicht linear. D.h.: Viele Darstellungen von Customer Journeys suggerieren einen linearen, einfachen Verlauf, der mit der Realität nicht übereinstimmt.**
2. **Zwingend notwendig sind Messpunkte (z.B. für die Ermittlung von Abbrüchen, Durchlaufzeiten, abweichenden Routen von geplanten Kundenreisen oder Volumina). Ohne die frühzeitige Integration von Messungen entlang der Customer Journeys bleibt es bei einer theoretischen Übung. Dabei müssen die Messdaten idealerweise in Echtzeit zur Verfügung stehen.**
3. **Für eine erfolgreiche Differenzierung im Markt ist die Customer Journey und nicht der einzelne Touchpoint relevant.**

Schnittstellen zu anderen Trends

3 CX-Strategie, 7 Outside Insight, 8 Value Management, 9 CX Management Cockpit, 10 Value Irritant Matrix, 11 Multiexperience, 12 Customer Data Platforms, 13 Customer Analytics, 15 Conversational Automation, 16 CIAM, 17 Marketing Automation

Was ist ein hoher, was ein niedriger beobachteter Reifegrad?

Eine durchgängige Systematik und ein frühzeitiges Nutzen der Customer Journey Management Methodik zahlen sich aus. In diesem Jahr finden Sie in der Rubrik Leuchtturmprojekte ein exzellentes Beispiel. Unite

ermöglicht mit seiner E-Procurement-Plattform eine einfache Beschaffung für Unternehmen und den öffentlichen Sektor. Die Plattform mit dem integrierten Mercateo B2B-Marktplatz bringt Einkäufer und Anbieter zu beidseitigem Nutzen zusammen. Unite schuf ein Customer Journey Management Framework, das kontextbezogene Insights entlang der Journey und an Touchpoints aggregiert, die auf den Unternehmenserfolg einzahlen. Auch unsere guten Beispiele aus den vergangenen Jahren – HUK24 oder EnBW - verbindet etwas Gemeinsames: Die Verfolgung eines ganzheitlichen CX-Konzeptes. Customer Journeys in allen unseren Beispielen existieren seit mehreren Jahren; das interne Know-how, die Systematik und die eingesetzten Systeme befinden sich auf fortgeschrittenem Niveau.

Unser Sorgenkind der letzten Jahre, das Gesundheitswesen, hat aufgeholt und bildet nicht länger das Schlusslicht für einen niedrigen Reifegrad. Ansätze und Implementierungen eines professionellen Customer Journey Managements – wenn auch mitunter immer noch bruchstückhaft – sind deutlich erkennbar. Abgeschlagen ist die öffentliche Verwaltung in Deutschland. Ämter und Behörden sind mit dem Gedankengut des Customer Experience Managements wenig bis gar nicht vertraut; es gibt Kontaktpunkte, die sich aber nicht zu einer Kundenreise zusammenfügen. Analog, digital, Geschäftsstellen, E-Mail-Kommunikation: alles geht kunterbunt durcheinander, ohne Bezug zu einer vorangegangenen oder nachfolgenden Kommunikation. Durchgängige Kundenreisen oder nur das Berücksichtigen von Kundenwünschen: Fehlanzeige! In der Schweiz und in Österreich muss man diesbezüglich differenzierter urteilen. Gerade in Österreich ist mit der Handy-Signatur schon eine wichtige Grundlage für durchgängige E-Government-Aktivitäten gelegt, die von den Bürgern akzeptiert werden.

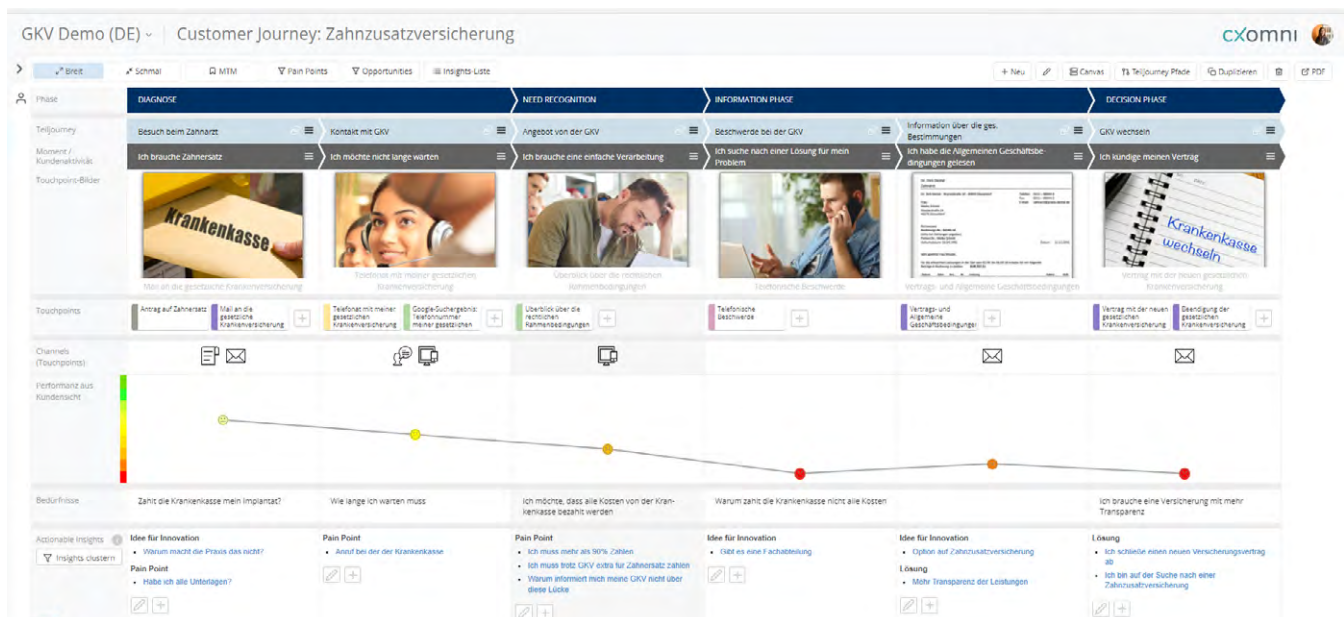


Abb.: Customer Journey im Gesundheitswesen Quelle: cxomni (2023)

Was gibt's Neues in diesem Jahr?

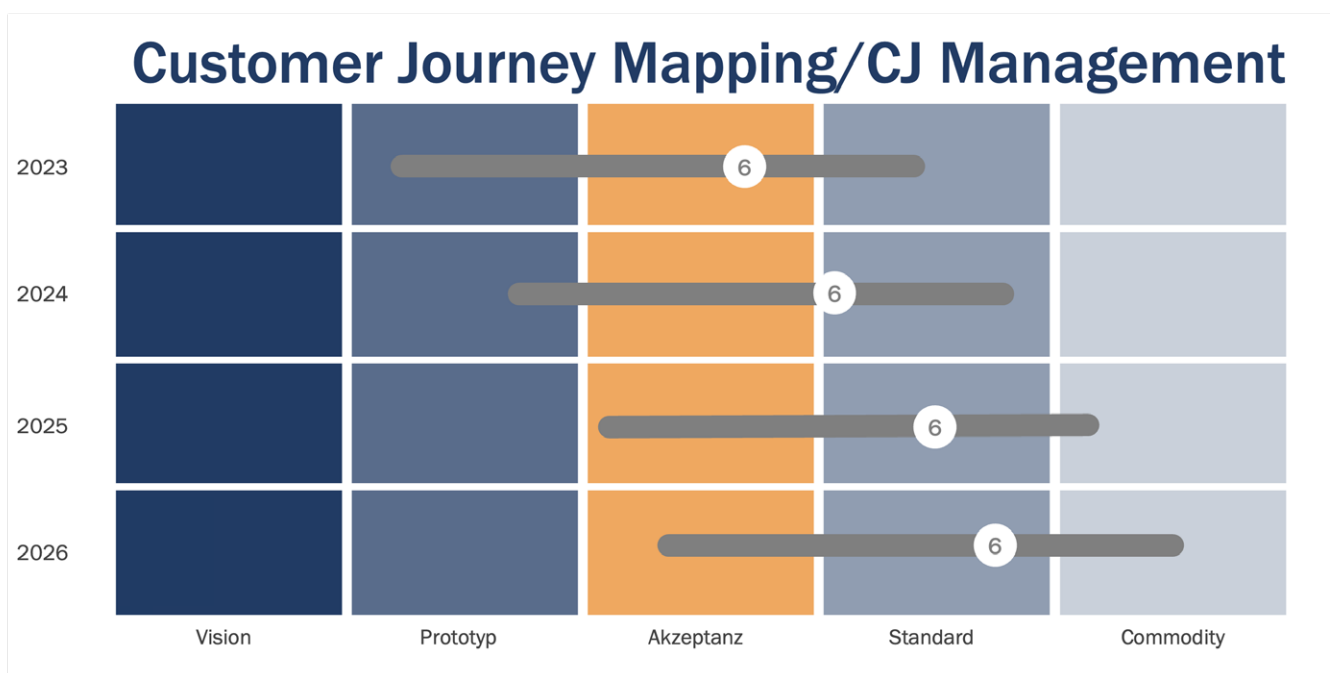
Mehr Integration und Tiefgang sind die beiden Prioritäten, die wir bei der Nutzung von Customer Journey Management für 2023 prognostiziert hatten. Diese Prognose hat sich über das Jahr voll bestätigt, und wir können mit Freude feststellen, dass sowohl Unternehmen wie auch Anbieter von Customer Journey Management Lösungen – z.B. cxomni – dieses Thema sehr dynamisch vorantreiben. Der Wunsch nach besserer Integration findet sich in den Angeboten von Customer Journey Management Frameworks. Sie bieten einen ganzheitlichen Ansatz zur Planung, Gestaltung, Verwaltung und Optimierung der gesamten Kundenreise. Solche Systeme umfassen:

- **die Visualisierung der Kundenreise,**
- **die Verknüpfung mit Messdaten entlang der verschiedenen Touchpoints und**
- **die Gewinnung von Erkenntnissen (Insights) über die Bedürfnisse und Lust- und Frustrpunkte der Kunden.**

Diese Insights können als Informationen und Anforderungen an die relevanten Fachabteilungen orchestriert werden, um eine kontinuierliche CX-Optimierung und den Geschäftserfolg zu unterstützen. Damit erfüllen die Systeme eine Kernforderung der Unternehmen: den Nachweis der Wirtschaftlichkeit von Massnahmen.

Wie entwickelt sich der Trend?

Schwerpunkt in 2024 wird die Orchestrierung der Customer Journeys sein. Durchgängige Customer Journeys entlang der verschiedenen Touchpoints im Sinne eines Multiexperience Managements sind nach wie vor eine Top Priorität; hier werden Customer Journey Management Frameworks zu einem wichtigen Arbeitsinstrument für die Umsetzung. Customer Journey Management wird sich daher in den nächsten Jahren sehr dynamisch weitentwickeln. Für Unternehmen, die sich neu mit Customer Experience beschäftigen, bleibt es der ideale Einstiegspunkt für das Verständnis von Kundenanliegen. Der Schwerpunkt in den kommenden Jahren wird jedoch auf dem systematischen Einsatz liegen, der eine Verknüpfung mit den betriebswirtschaftlichen Zielvorgaben ermöglicht. Wenn CX sich rechnen soll, kommt dem Customer Journey Management eine überragende Bedeutung zu. Es liefert notwendige Erkenntnisse zum Kundenverhalten entlang der verschiedenen Touchpoints und bildet den Rahmen für ein abgestimmtes Vorgehen aller CX-Beteiligten. Besonders bei komplexen Customer Journeys wird die Orchestrierung ohne Customer Journey Management Frameworks kaum noch möglich sein. Über sie kann die Diskussion zwischen Abteilungen systematisch anhand von Customer Journeys geführt werden. Das wirkt kulturfördernd. Somit werden die Beherrschung der Komplexität und der Nachweis zum Unternehmensbeitrag zu den beiden Triebfedern für das weiter sehr dynamische Wachstum dieses Trends.



Outside Insight

Beim Trend «Outside Insight» geht es nicht nur um die «Voice of the Customer» oder Customer Feedback. Es geht hier auch um die systematische Evaluation der Perspektive und das Verständnis für die langfristigen Werte des Kunden. Dabei ist es von Bedeutung, nicht nur nach den positiven und negativen Erlebnissen der Kunden zu 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. Daher haben wir uns entschlossen, diese Kategorie inhaltlich breit zu fassen und als Einblick von aussen oder eben «Outside Insight» zu bezeichnen.

Damit meinen wir jegliche Form der Messung von Kundenwahrnehmung des Unternehmens. Klar beginnt diese bei den standardisierten Einstellungserhebungen des Net Promotor Scores (NPS), der Kundenzufriedenheit (CSAT) und des Customer Effort Scores (CES). Deren Definition ist bekannt, und die entsprechenden Kennzahlen und deren zugrunde liegende Kundenbefragungsmethodik werden breit verwendet. So findet der NPS bei knapp 60 % der weltweiten börsenkotierten Unternehmen mittlerweile 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. Herausforderung ist dabei, 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.

Das dritte Arbeitsgebiet dieses Trends ist die Befragung von Kunden über moderne quantitative oder qualitative Kundenforschungsmethoden wie «Laddering» oder gar die von Jüttner et al. 2013 publizierte und mittlerweile an der HSLU über 100-mal angewandte «Sequential Incident Laddering Technique».

Schnittstellen zu anderen Trends

3 CX-Strategie, 6 Customer Journey Management, 8 Value Management, 9 CX Management Cockpit, 11 Multiexperience, 12 Customer Data Platform, 13 Customer Analytics

Was ist ein hoher, was ein niedriger beobachteter Reifegrad?

Unternehmen untersuchen ihre Customer Journeys episodisch anhand von Kennzahlen und unstrukturiertem Feedback. In einem niedrigen Reifegrad ist weder das eine noch das andere sinnvoll konzipiert. Meist bedeutet das, dass der NPS auf einer anderen Skala gemessen wird als vorgegeben. Diese verläuft laut Konzept von Reichheld et al. von 0 bis 10. Oder (noch viel häufiger): Der NPS wird im Rahmen einer anonymen Befragung erhoben. Solche Überlegungen ergeben sich aus den Prinzipien der Marktforschung. Das hat mit Kundenforschung oder CX aber bemerkenswert wenig zu tun. Beim NPS geht es um den Grad der individuellen Weiterempfehlungsbereitschaft bzw. der Loyalität. Das bedeutet, dass der Wert auf Ebene des Kunden gespeichert werden sollte. Nur so kann man herausfinden, ob die NPS-Logik - nämlich dass Promotoren weitaus mehr Produkte halten, länger Kunde sind und häufig weiterempfehlen, also insgesamt profitabler sind - auch im eigenen Unternehmen zutrifft. Trifft das nicht zu, kann man höchstwahrscheinlich mit dem NPS nichts anfangen. Und

das sind nur die schwersten Fehler, die wir nach wie vor in der Praxis sehen.

In einem mittleren Reifegrad werden beide Feedback-Arten methodisch korrekt erhoben und ausgewertet, aber aus organisatorischen oder technischen Gründen (siehe auch Trend 12 Customer Data Platform) nicht zusammengeführt. Meist gelingt es Unternehmen jedoch, 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? Beispielsweise stellt sich die Frage, wie das Wissen um die Episoden der Customer Journeys entstanden ist und ob dem Unternehmen klar ist, welche Ziele und Werte ein Kunde verfolgt.

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, beispielsweise 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 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 (also, dass Produkte und Service immer Mittel zu einem tieferliegenden Ziel des Kunden sind, vgl. auch Jüttner et al., 2013) 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 und die Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen sowie damit verbundenen Erlebnisse und die Kommunikation danach ausrichten.

Was gibt's Neues in diesem Jahr?

Mit der breiten Diskussion über Methoden und Vorgehensweisen und der einfacheren Umsetzung durch Unterstützung mit spezifischen Tools gingen wir noch vor einigen Jahren davon aus, dass sich der Trend im Vergleich zu anderen Prozessthemen verhältnismässig schnell durchsetzt wird. In dieser Prognose haben wir uns aus drei Gründen getäuscht.

Erstens fehlt leider noch immer noch die Fähigkeit unstrukturiertes Textfeedback systematisch und ziel führend auszuwerten, und mit den strukturierten Informationen wie einem NPS-Score zu verknüpfen. Hier werden AI basierte Ansätze gerade vor dem Hintergrund von Voice wie Text Analytics in den nächsten Jahren jedoch anwendbarer und bezahlbarer werden. Unsere Partner VIER und BSI haben hier schon vielversprechende Lösungen aufgezeigt.

Zweitens sind die Methoden der Marktforschung noch sehr dominant, es wird anonym mit grossen Fragebögen merkmalsbezogen und periodisch befragt. Das kostet Kunden Zeit und das Unternehmen zu viel Geld. Die Begründung, die dafür vorgebracht wird, ist häufig, mit einer Änderung des Verfahrens habe man keine Zeitreihen-Information mehr. Dieses ist jedoch wenig stichhaltig. Von Jahr zu Jahr werden weniger Kunden bereit sein, umfangreiche Fragebögen auszufüllen, wenn sie sich nicht an konkreten Erlebnissen des Kunden orientieren und es kein Feedback des Unternehmens zurück an die Kunden gibt (siehe auch Trend 4 Feedback Loop).

Drittens stellen wir fest, dass ein vertieftes Verständnis für den Lebensalltag und die Werte der Kundschaft häufig nicht als «vordringlich interessant» angesehen werden. Lieber sprechen gerade grosse Unternehmen heute über ihre eigenen Werte. Dass gerade dadurch Customer Experience und Werbung/PR voneinander entkoppelt werden, ist den wenigsten klar.

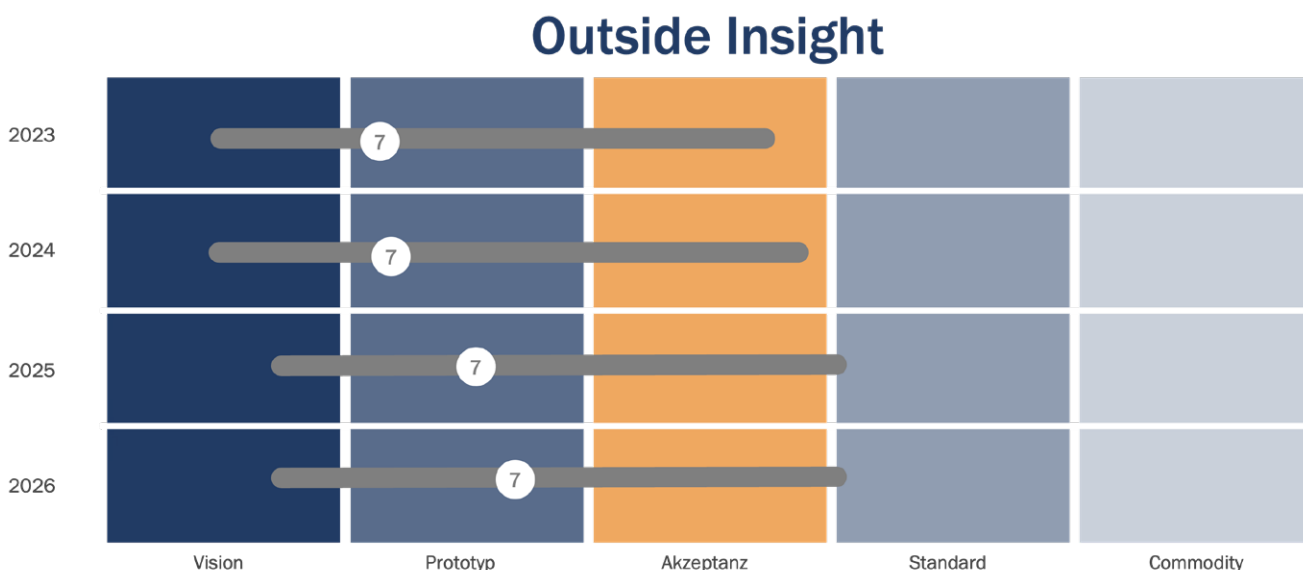
Es geht also darum, aus Kundensicht die richtigen Dinge zu tun und diese Dinge richtig zu machen. Und genau um diesen Sachverhalt ist es bislang mager bestellt. Zwar sind hier Finanz- und Logistik-Dienstleister beispielweise mit der Errichtung von Kundenbeiräten und Panels dabei die dafür notwendige Infrastruktur zu schaffen, aber ein systematischer Rückfluss der Ergebnisse solcher «Outside Insights» zur kundenorientierten Entscheidungsfindung (siehe auch 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. Uns hat überrascht, dass auch in grossen Unternehmen vor allem technische Schwierigkeiten bestehen, unstrukturiertes Kundenfeedback auszuwerten. Die Fähigkeit, Text auszuwerten, ist jedoch für ein zielführendes «Outside Insight» essentiell.

Wie entwickelt sich der Trend?

Hier bewegt sich deutlich weniger als prognostiziert. Häufig liegt das daran, dass CX und Marktforschungsabteilungen fusioniert werden. Und damit erhalten sich die (im Falle CX) unzulänglichen Methoden der Marktforschung (anonyme Erhebung, Arbeit mit Durchschnittswerten). Das hängt jedoch sehr vom verfügbaren Methodenwissen der einzelnen Organisation ab. Hier überrascht uns immer wieder, wie sehr Anwendung der Methoden von einzelnen Personen und ihrem Stand bzw. Ersterwerb des Wissens abhängt.

Nach wie vor bewegt sich dieser Trend also von der Vision bis in den Bereich der Akzeptanz. Viele Unternehmen sind sich dessen bewusst, dass sie ihre Kunden besser «erforschen müssen», wissen jedoch noch zu wenig, wie. Spannend wird es, wenn die Ergebnisse aus der Kundenforschung (also Befragung) mit denen der Customer Analytics (vgl. Trend 13 Customer Analytics), die primär aus einer Beobachtung des Kundenverhaltens entstehen, zu einer ganzheitlichen Betrachtung zusammengeführt werden. Hier haben Anbieter in diesem Jahr spannende Ansätze gezeigt. Diese können jedoch nur zum Tragen kommen, wenn die Daten systematisch miteinander verbunden werden.

Was in diesen Trend nachhaltig Bewegung bringen könnte, wäre ein Wertewandel im Customer Service. Unternehmen müssten nur die Kundenkontakte dort als Asset und Quelle für ein «Erste Hand Wissen» verwenden. Es erstaunt uns seit Jahren, wieviel Geld für Befragungen ausgegeben wird, die auf Leute abzielt, die kein Problem und keine Zeit, geschweige Lust auf eine Befragung haben. Gleichzeitig werden die Kunden, die mit ihrem echten Problem mit den Produkten und Services einer Unternehmung im Contact Center anrufen und damit klar zum Aufbau von Kundenwissen einer Organisation beitragen könnten, mit einem Minimum an Zeit abgespeist, weil der Mitarbeitende im Kundenservice ja nach Effizienzkennzahlen und im schlimmsten Fall nach Bearbeitungszeit gemessen wird.



Value Management

Beim Value Management steht die Sicht auf die Gesamtbeziehung zum Kunden im Vordergrund. Eine Beziehung entsteht dann, wenn beide Beziehungspartner wissen, «was sie aneinander haben». Der Begriff «Customer Value» ist also zweiseitig. Wir betrachten hier sowohl den Wert des Unternehmens für den Kunden als auch den Wert des Kunden für das Unternehmen. Beide müssen in einem ausgewogenen Verhältnis stehen, damit sowohl das Unternehmen als auch der Kunde den Austausch als «fair» und nachhaltig wertstiftend empfinden. Das zeigt auch die folgende Abbildung.

Für unsere Leser, die unseren Trendprognosen sowohl auf Seiten von Harald Henn als auch auf Seiten von Nils Hafner schon etwas länger folgen: Ja, darüber reden wir seit Mitte der 2000er Jahre. Und seit dem vergangenen Jahr haben wir dieses Thema «Wertmanagement» erneut in den Trendradar aufgenommen, da Unternehmen zunehmend versuchen, diesen Wertaustausch auch zu steuern. Leider ist es bislang bei diesem Versuch geblieben, obwohl mittlerweile methodisch und technisch beste Voraussetzungen für eine Umsetzung bestehen.



Abb.: Die zwei Perspektiven des Kundenwerts: monetärer Kundenwert und Bedürfnisse müssen im Gleichgewicht sein, Quelle: Hafner mit Hilfe von Dall-e 3 (2023)

Was ist ein hoher, was ein niedriger beobachteter Reifegrad?

In Bezug auf den Kundenwert des Unternehmens für den Kunden resultiert aus den «Outside Insights» auch ein Kenntnis über die zentralen Ziele und Werte der Kunden. Und genau diese Wertvorstellungen von unserem Unternehmen gilt es jetzt mit dem Wertbeitrag des Kunden zusammenzubringen und zu analysieren. 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. So ist ein Unternehmen mit einem hohen Reifegrad in diesem Arbeitsfeld in der Lage durch geeignete Befragungen festzustellen, welche Wertemuster welche Kundengruppen haben, und diese Werte auch systematisch in der Unternehmenskommunikation zu adressieren. Gerade die heute kommunikativ wichtigen Themen rund um ESG (Environmental, Social, Governance) entspringen solchen Wertemustern. Es ist dabei wichtig zu wissen, für welche Kundengruppen diese Themen relevant sind und welche Kunden beispielsweise eher auf eine produkt- oder lösungszentrierte Kommunikation positiv reagieren, weil diese besser zu ihren Zielen und Werten passt.

Auf der Seite des Kundenwertes für das Unternehmen ist jedem Manager heute klar, dass Kundenbeziehungen einen gewissen Wert haben, der sich in der Regel langfristig ergibt. Also muss ein Unternehmen für seine bestehenden Kunden 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. In einem sehr hohen Reifegrad können Unternehmen eine solche Wertbeurteilung ebenfalls für Zielkunden vornehmen und so systematisch ihre Marketing- und Akquisitionsanstrengungen auf die richtigen Kunden konzentrieren.

Schnittstellen zu anderen Trends

2 CX-Innovationsmanagement, 3 CX-Strategie, 5a CX-Governance, 6 Customer Journey Management, 7 Outside Insight, 9 CX Management Cockpit, 15 Conversational Automation, 17 Marketing Automation

Was gibts Neues in diesem Jahr?

2023 war durch Instabilitäten geprägt. Das gilt vielerorts für das Kundenverhalten wie auch für die Unternehmensperformance. Insbesondere in Branchen, in denen der Arbeitskräftemangel deutlich wahrnehmbar wurde. Klassischerweise verändern sich in solchen Zeiten, die Wertemuster. Daher wird die Frage nach dem «Warum nutzen meine Kunden meine Angebote und nicht die der Konkurrenz» wird in solchen Märkten zum Überlebenskriterium. Zusätzlich stellen wir fest, dass wir uns in Zeiten sich zunehmend polarisierender Wertemuster in der Gesellschaft wiederfinden. In diesem Zusammenhang ist eine individuell zur Kundschaft passende Ansprache besonders wichtig. Ist man sich seiner Sache nicht sicher, empfiehlt es sich «neutral» zu bleiben. Die politische Kampagne [rechtsextremer Gruppen gegen «Bud Light»](#) in den USA hat die Risiken deutlich aufgezeigt.

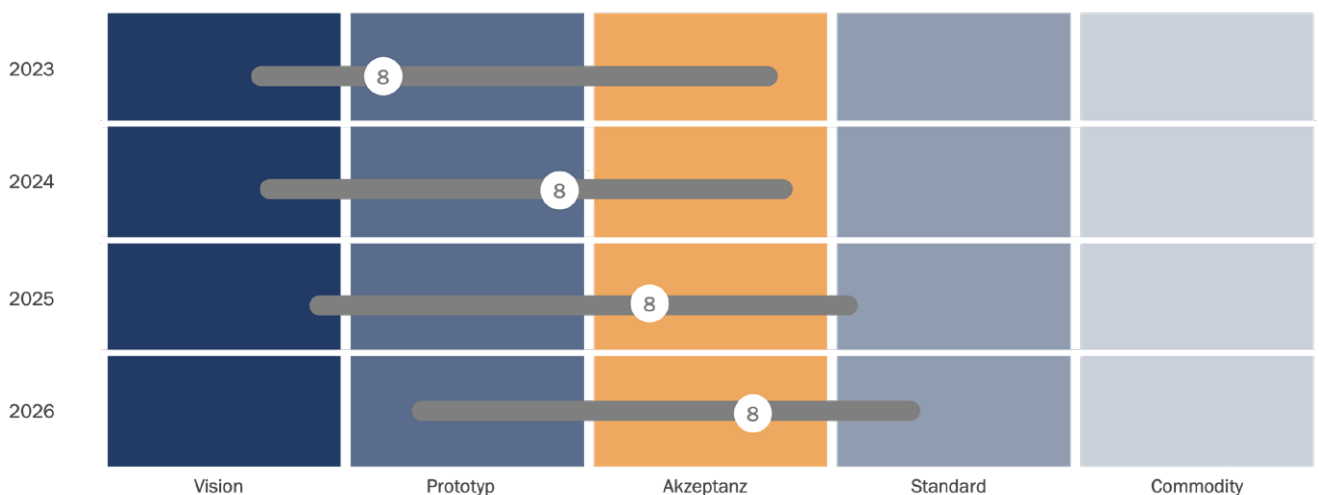
Gleichzeitig hat sich im Bereich der Ermittlung der Werte der Kundenbeziehungen für das Unternehmen im vergangenen Jahr erneut einiges getan. Hersteller von CX-Suiten sind heute in der Lage, Kundenwerte, Potentiale und Abgangswahrscheinlichkeiten standardisiert durch Machine Learning Algorithmen kalkulieren zu lassen. In diesem Zusammenhang wird ohne Zusatzaufwand für das Unternehmen der Kundenstamm im Hinblick auf die Merkmale von Kunden analysiert, die das Unternehmen verlassen haben oder die weitere oder teurere Leistungen gekauft haben. Auch können beispielsweise durch Generative AI Texte, die auf das Alter, die Rahmenbedingungen und das Wertemuster einzelner «gefährdeter Kundenbeziehungen» eingehen, vergleichsweise schnell erstellt werden.

Wie entwickelt sich der Trend?

Interessanterweise stellen wir fest, dass dieser Trend aufgrund der gewachsenen Möglichkeiten zur Automation zunächst von 2023 auf 2024 rasant anwächst, dann aber im kommenden Jahr und dem darauffolgenden abflacht. Letzteres vor allem auf Seiten der Kundschaft. Zwar bleibt der Anspruch an CX, eine profitable Unternehmensstrategie zu sein und nachhaltig Erfolg zu liefern. Auf Kundenseite sehen wir uns jedoch (auch aufgrund der angespannten ökonomischen Lage vor allem in Deutschland) zunehmend mit der Frage konfrontiert, welche Zielgruppe für ein ethisch/moralisches/ökologisches Werteset wirklich bereit ist zu bezahlen. Kunden erwarten (so Forrester) vor allem Value for Money, also ökonomischen Wert. Hier scheint uns dringend geboten zu untersuchen, wo Zahlungsbereitschaften bestehen und wo sich aufgrund der Umwelt unter Umständen auch Wertemuster der Kunden verändert haben.

Auf Unternehmensseite wird dagegen eine Kalkulation von Kundenwerten einfacher, wenn das Verständnis da ist, wie sich beispielsweise Loyalitäten und (in einem Abonnements-Verhältnis) Vertragslaufzeiten verändern. Viele CX-Softwarelieferanten kalkulieren daher schon standardisiert die Abgangs- sowie die Cross- und Up-Selling-Wahrscheinlichkeiten auf Ebene des Einzelkunden. Interessant ist es daher vor allem, die dafür benötigten Daten in einer CDP bereit zu stellen. 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. Sollten die Zeiten politisch wie wirtschaftlich über längere Zeit angespannt bleiben, sollte auf Kundenseite ein besonderes Augenmerk auf die Veränderung der Wertemuster gelegt werden. Wir gehen davon aus, dass sich das Wachstum dieses Trends daher nach einer gewissen Phase (2025 ff) wieder stabilisiert.

Value Management



CX Management Cockpit

Das CX Management Cockpit ist die Schalt- und Steuerzentrale des Customer Experience Management. Hier geht es darum Kundenerlebnisse integriert zu messen. Wichtig dabei ist, die externe Sichtweise der Kunden mit der internen auf die Prozesse und auf die Geschäftsergebnisse zusammen zu bringen.

CX Management Cockpits spielen eine zentrale Rolle, wenn es darum geht, die CX- und Unternehmensziele zu erreichen. Das passiert jedoch nur, wenn die Bewertungen der Unternehmensleistung durch die Kunden und – durch deren Verhalten – ihr Einfluss auf die Umsätze und Kosten verbunden werden. Ein ideales CX Cockpit steigert also 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 damit verbundenen Kosteneinsparungen aufgezeigt werden, können die Verantwortlichen den Wert des Customer Experience Managements und der damit verbundenen Optimierungs-Massnahmen besser einschätzen. Dies ist der entscheidende Mehrwert für das Top-Management und kann ein Instrument zur Kulturbildung sein. Das ist auch der Grund, warum dieser Trend im Zentrum des CEX Trendradars, also quasi auf «12 Uhr» steht.

Schnittstellen zu anderen Trends

3 CX-Strategie, 4 Feedback Loop, 5 EXM, 6 Customer Journey Management, 7 Outside Insight, 8 Value Management, 10 Value Irritant Matrix, 11 Multiexperience, 12 Customer Data Platform, 13 Customer Analytics, 15 Conversational Automation, 17 Marketing Automation, 18 Service Cloud

Was ist ein hoher, was ein niedriger beobachteter Reifegrad?

Die Mehrheit der Unternehmen misst heute schon in einem mittleren Reifegrad die klassischen, verhaltensbezogenen Kennzahlen wie z.B. NPS, Mitarbeitenden- und Kundenzufriedenheit sowie in selteneren Fällen den Customer Effort Score. Auf der operativen Ebene der Marketing-, Vertriebs- und Customer Service-Abteilungen werden prozessbezogen Conversion-Rates, die Erstlösungsquote, Service Level oder die Kündigungswahrscheinlichkeit gemessen. Das mag für die einzelnen Abteilungen eine gute Orientierungshilfe zur Steuerung ihrer Ziele sein, hilft aber nicht, ein gemeinsames Bild für den Umsetzungsgrad der Customer Experience Strategie zu erhalten, da der Zusammenhang beispielsweise zwischen Erstlösungsquote (FCR) und Kundenzufriedenheit, sowie Mitarbeitenden- und Kundenzufriedenheit und der Effekt auf Profitabilität und Wachstum (für den sich die übergeordnete Instanz der Geschäftsleitung interessiert) nicht transparent gemacht werden kann.

Um im Customer Experience erfolgreich zu sein, müssen Schlüsselkennzahlen daher zunächst nach Prioritäten geordnet und in einen Bezug zum Beitrag der Unternehmens-Strategie gesetzt werden. Unternehmen, die diese Aufgabe erfolgreich gemeistert haben, befinden sich auf einem hohen Reifegrad.

Interessant ist vor allem, welche prozessualen operativen Kennzahlen wirklich einen Einfluss auf die Bewertung durch den Kunden haben. Die Führung mit verhältnisbasierten Kennzahlen – beispielsweise der Anzahl wertschöpfender Kundenkontakte oder der Self-Service-Quote (vgl. auch Trend Nr. 10 Value-Irritant-Matrix), der Erstlösungsquote oder der Servicekosten pro Kunde (vgl. Trend 18 Service Cloud) – ist im Jahre 2024 immer noch nicht sehr weit verbreitet. Diese Kennziffern sind es jedoch, die einen sehr guten Aufschluss über die mittel- und langfristige Ent-

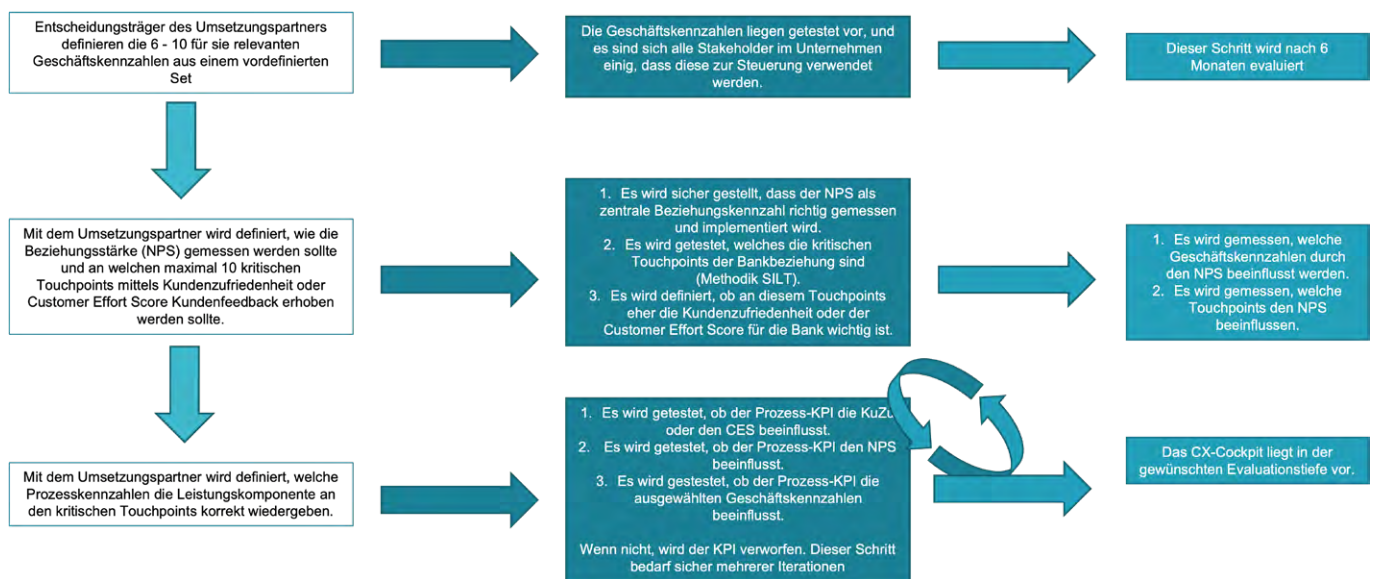


Abb.: Forschungsansatz für die Etablierung eines tragfähigen CX-Cockpits, Quelle: Hafner/HSLU (2023)

wicklung des Kundenmanagements im Hinblick auf eine differenzierende CX und eine kosteneffiziente Service-Excellence geben. Erschwerend für eine effektive CX-Steuerung kommt hinzu, dass viele erhobene Kennziffern Touchpoint-bezogen, aber nicht Customer Journey-bezogen sind (hier besteht eine Abhängigkeit zu Trend Nr.6 Customer Journey Management). Da Kunden aber die Customer Journey gesamthaft beurteilen (Trend Nr. 11 Multiexperience), ist ein Customer Journey Messverfahren wichtig – möglichst in Echtzeit, um zeitnah reagieren zu können.

Was gibt's Neues in diesem Jahr?

Dieser Trend und seine Zusammenhänge haben die meisten unserer Diskussionen mit Führungskräften in 2023 beherrscht. Gleichzeitig wird wenig Neues publiziert. Einschlägige Beratungsunternehmen konzentrieren sich in diesem Umfeld vor allem auf den Werte-Austausch zwischen Kunde und Unternehmen, damit die Beziehung «fair» verläuft. Der Hebel liegt jedoch unserer Meinung nach in der langfristig profitablen und integrierten Steuerung sämtlicher Kundenmanagement-Aktivitäten.

Customer-Experience-Verantwortliche müssen in politisch und wirtschaftlich herausfordernden Zeiten die Frage nach der Wirtschaftlichkeit von Konzepten und Massnahmen beantworten. Dazu müssen die erhobenen Daten des Kundenverhaltens in Beziehung zu den Tätigkeiten des Unternehmens gesetzt werden.

Die Erforschung des Zusammenhanges zwischen verhaltensbezogenen KPI wie NPS und CES und der Profitabilitätsentwicklung auf Kundenebene wird daher stark das Bild in 2024 prägen. Vor diesem Hintergrund haben wir die Erkenntnisse aus Theorie und Praxis in Bezug auf exzellente CX Management Cockpits in mehreren Forschungsprojekten nun branchenübergreifend getestet. Fazit des Projektes ist, dass der Zusammenklang aus Performancekennzahlen der kundenorientierten Unternehmensprozesse in Marketing, Vertrieb und Service, aus den verhaltensbezogenen Kennzahlen wie NPS oder CES in Kombination mit den Geschäftskennzahlen wie Umsatz- oder Profitabilitätsentwicklung sowie aus den Zahlen zu Segmentswachstum oder der Kostenentwicklung im Kundenmanagement eine solide unternehmensweite Basis darstellt. Die Kunst dabei ist jedoch die Selektion der richtigen KPI. Dies kann nur unternehmensspezifisch

passieren. Genau dazu haben wir eine Vorgehensweise vorgestellt. Diese wird in der nachfolgenden Abbildung wiedergegeben.

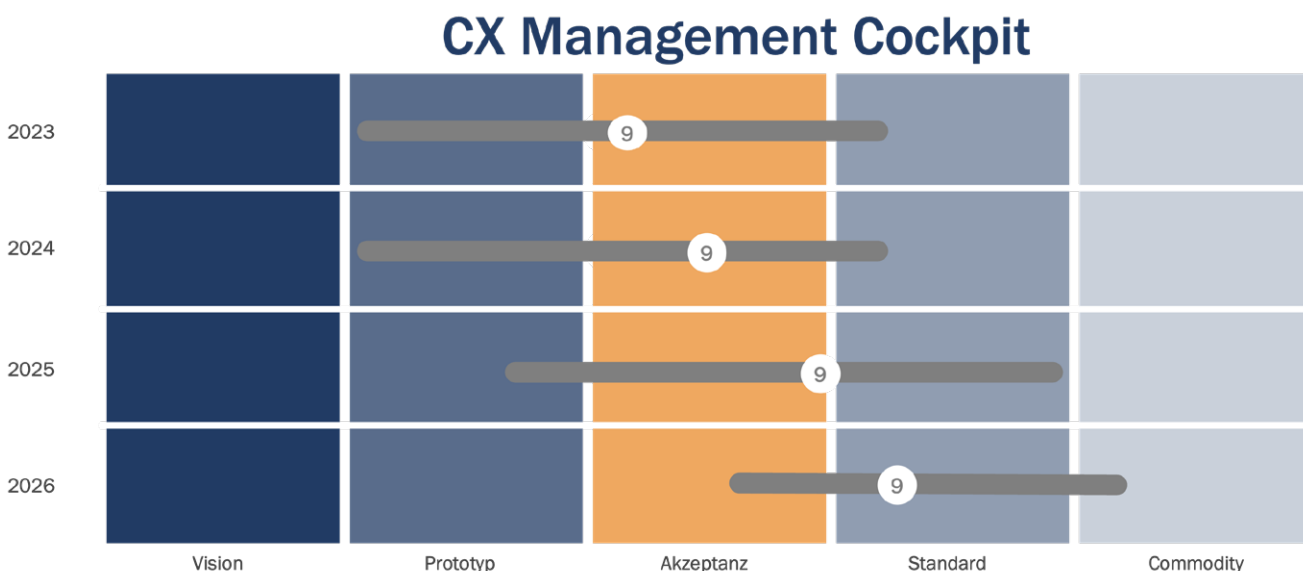
Entscheidend bei dieser Vorgehensweise ist das Involvement der Geschäftsleitung oder des Vorstandes. Diese Instanzen fällen die grundlegende Entscheidung, welche Geschäftskennzahlen (wie bspw. Profitabilität, Kundenwert, Umsatz, Kosten) als Grundlage für die Evaluation von Verhaltenskennzahlen (wie NPS, CES, CSAT) und Prozesskennzahlen (Erstlösungsquote, Self-Service-Grad, Conversions-Rate, Leadlaufzeit, Prozesskosten im Marketing, Anzahl Beratungen/Tag und Berater etc.) in Betracht gezogen werden müssen.

Wie entwickelt sich der Trend?

Unsere Einschätzung vom vergangenen Jahresreport bewahrheitet sich und setzt sich sogar noch schneller fort als prognostiziert. CX Management Cockpits entwickeln sich als integriertes Steuerungsinstru-

ment durch die Rezession schneller als erwartet. Zwar verstehen Top-Manager aus Marketing und Service mehr und mehr den Wert kundenorientierter Steuerung, aber das Misstrauen gerade im Vertrieb und in der obersten Unternehmensführung gegenüber (bislang falsch eingesetzten) KPI bleibt hoch. Das gilt insbesondere für den NPS. Wenn sich NPS und Unternehmensprofitabilität nicht in dieselbe Richtung entwickeln, spricht das für eine Fehlsteuerung. Dementsprechend gilt es 2024 und in den folgenden Jahren das bislang noch schwach ausgeprägte Verständnis vor Ursache-Wirkungsketten beim Top-Management zu vergrößern und quantitativ zu belegen.

Betrachtet man die Entwicklung des Trends verstehen jedoch immer mehr Organisationen, dass man den Bereich Kundenmanagement genauso integriert messen und steuern kann wie die Produktion oder den Finanzbereich eines Unternehmens. Der Trend bewegt sich also recht dynamisch in Richtung Standard in der Fläche der von uns beobachteten Branchen.



Value Irritant Matrix

Die Value-Irritant-Matrix ist 2006 von Bill Price, dem damaligem Chief Service Officer von Amazon, und David Jaffe entwickelt worden. Es handelt es sich um ein Instrument zur Klassifikation von Kundendialogen hinsichtlich der Relevanz. Die Autoren beurteilen sowohl aus Sicht des Kunden als auch aus der Perspektive des Unternehmens, ob ein Interesse an einem Dialog besteht. Die Grundidee eines erfolgreichen Kundenservice ist es dabei 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 einerseits aus der Sicht der Unternehmung überlegt, ob diese an einem persönlichen Dialog mit dem Kunden unter Service-Gesichtspunkten interessiert ist, weil sie etwas über ihre Produkte und Dienstleistungen lernen kann, sich dadurch Ideen für Einsparungen ergeben oder weil 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 zeitraubend und 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 (Portale, Apps oder Bots) automatisiert werden. Das ist vor allem da spannend, wo Kunden die gleichen, immer wiederkehrenden Fragen stellen. In diesem Zusammenhang geht es häufig um das Verständnis der Funktionsweise von Produkten und Dienstleistungen.



Abb.: Die Value Irritant Matrix, Quelle: erweitert nach Price/Jaffe (2008)

Die Value-Irritant Matrix unterstützt jedoch auch im umgekehrten Fall, in welchem 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 Bemühungen.

Schnittstellen zu anderen Trends

3 CX-Strategie, 6 Customer Journey Management, 7 Outside Insight, 8 Value Management, 9 CX Management Cockpit, 12 Customer Data Platform, 13 Customer Analytics, 15 Conversational Automation, 17 Marketing Automation, 18 Service Cloud

Was ist ein hoher, was ein niedriger beobachteter Reifegrad?

Ursprünglich wurde die Value Irritant Matrix im Kontext eines Online-Handelsunternehmens mit wenigen Dialogkanälen entwickelt. Durch die zunehmende Messbarkeit des Volumens eingehender und ausgehender Kommunikation ist es gerade in den letzten fünf Jahren jedoch auch möglich geworden, die Value Irritant Matrix für ein Unternehmen anzuwenden, welches über vielfältige digitale und physische Touchpoints mit dem Kunden interagiert. Hier liegt aber auch die spezifische Herausforderung, die schlussendlich den Reifegrad und die Anwendbarkeit der Methodik bestimmt. Natürlich kann ein solches Instrument wesentlich präziser eingesetzt werden, wenn Kontaktgründe vollständig Touchpoint-übergreifend erfasst werden und die mit den Kontakten verbundenen Kosten- und Nutzenpotentiale in der Unternehmens-Rechnung bekannt sind.

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 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 (der klassischerweise über sehr viel weniger Kundenkontakte verfügt) seine Verkaufs-Chancen 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. Vor allem hier liegt die Schnittstelle zum Trend Nr. 7 Outside Insight.

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 Up-Selling. Doch zusätzlich ergeben sich viele Fragen:

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

Was gibts Neues in diesem Jahr?

Generative AI sorgt für neue Automatisierungspotentiale. Diese haben wir in den Trends 15 (Conversational Automation) und 17 (Marketing Automation) beschrieben. Das sorgt dafür, dass das Volumen, welches im ersten Jahr nach Aufstellung der Value-Irritant-Matrix automatisiert werden kann, drastisch ansteigt (von durchschnittlich 9% des Volumens auf deutlich über 15% in den meisten Branchen). Gleichzeitig wird eine schnellere Anpassung von Kampagnen möglich, wenn man bspw. feststellt, dass Kommunikation, die von den Kunden nicht oder nur bedingt verstanden wird, zu unnötigen und vermeidbaren Kundenkontakten führt.

Im Zuge der Entwicklung von Bots auf Basis grosser Sprachmodelle (LLM) haben wir uns wieder zunehmend mit den Kontaktgründen der Contact Center beschäftigt und festgestellt, dass viele Firmen hier einen Review dringend nötig haben. Listen mit zum Teil mehr als 50 Kontaktgründen, grösstenteils formuliert aus Sicht der verschiedenen Produktgruppen, sind

schlicht und ergreifend nicht handhabbar. Die Folge: In den meisten Centern dominiert mit über 30% der Kontaktgrund «Allgemeine Anfrage». So ist das Aufstellen einer Value-Irritant-Matrix natürlich nicht machbar, geschweige denn eine zielführende Automation. Es stellt sich zunehmend heraus, dass selbst Unternehmen, die das Wirkungsprinzip der Matrix verstanden haben, noch notwendige Vorarbeiten zu leisten haben. So umfasst eine ideale Kundenkontaktgrundliste maximal 20 bis 30 Kontaktgründe aus Kundensicht. Gründe wie «Ich suche etwas...», «Ich habe etwas nicht verstanden...» oder «Ich habe ein Problem mit dem Produkt...» dominieren hier erfahrungsgemäss. Die Erfassung von Kontaktgründen automatisiert mit Voice Analytics zu betreiben, steckt leider noch in den Kinderschuhen, wie wir in diversen Pilotprojekten in diesem Jahr feststellen mussten. Hier liegt ein grosses Entwicklungspotential für die Jahre 2025/26. Hersteller wie VIER haben dies erkannt und setzen in ersten Kundenprojekte Generative AI für die Analyse von Kundeninteraktionen ein.

Da die Nutzung der Value-Irritant-Matrix auch bei Ausschreibungen mehr und mehr als Methode verpflichtend beschrieben wird, gehen wir davon aus, dass sich die Frage nach einer potentiellen Automatisierung von Kundendialogen im Management stellt und systematisch und geschäftsfallbezogen beantwortet werden muss. Wichtig ist dabei aber, den durch die Matrix strukturierten Servicekatalog im Anschluss in ein Operating Model und dann in konkreten Initiativen zur Verbesserung der CX in automatisierten und persönlichen Kundendialogen umzusetzen. Viele Unternehmen verstehen dabei nicht, dass sich eine solche Servicestrategie auf den Fokus des Gesamtunternehmens bezieht und nicht nur eine isolierte Methodik zur Verbesserung des Servicecenters darstellt.

“*Die Aufgabe der CX-Bereiche muss zukünftig im Wesentlichen sein, den Menschen mit Einfluss auf das operative Geschäft präzise klar zu machen, welche Aspekte welcher Customer Journeys diese direkt oder indirekt beeinflussen.*”

— Holger Moewes, Head of Customer Experience, MediaMarktSaturn DE

Wie entwickelt sich der Trend?

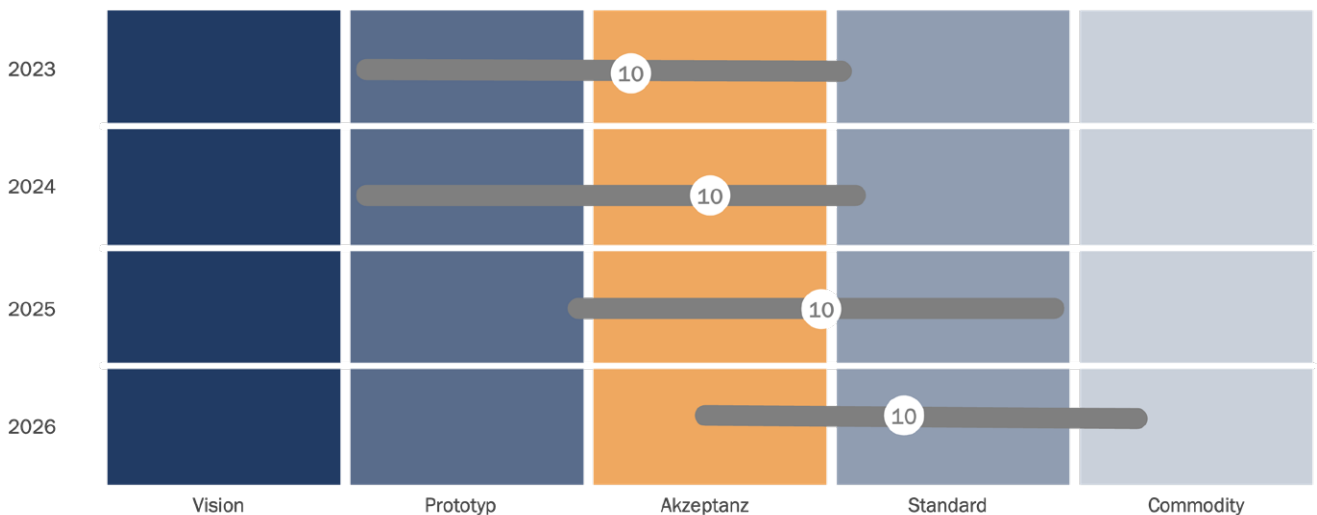
Dieser Trend entwickelt sich genauso wie von uns seit Jahren prognostiziert. Je härter die Zeiten, desto klarer die Notwendigkeit zur Automatisierung, zur Vermeidung von sinnlosen Kontakten und zur Vermeidung des Verschenkens von Lern- und Verkaufs-Chancen. Der Wandel des Kundenservice vom Cost-Center zum Value-Center setzt also seinen Siegeszug fort. Damit ist es hochwahrscheinlich, dass die Anwendung der Value Irritant Matrix in drei Jahren zum Standardrepertoire jedes Service Managers gehört. Das beinhaltet jedoch eine iterative Analyse der Kundenkontaktgründe. 50% des Volumens zugeteilt zum Kontaktgrund: «Allgemeine Anfrage»: Das kann sich niemand mehr leisten.

Das bedeutet jedoch auch, dass, um sämtliche Kundenpotentiale im Bereich der Inbound-Kontakte zu heben, die Mitarbeitenden im Kundenservice wesentlich besser ausgebildet und bezahlt werden müssen.

Zum Enablement trägt aber auch AI zu wesentlichen Teilen bei. Jeder Mitarbeitende am Telefon, E-Mail und Chat hat es in den nächsten Jahren mit wesentlich komplexeren Vorfällen zu tun als heute ohne die Anwendung einer Value-Irritant-Matrix. Eigentlich logisch, wenn die unnötigen Kontakte wegfallen und die Automatisierung bis zu dreimal mehr Geschäftsvorfälle betreffen wird.

Wir gehen darüber hinaus davon aus, dass noch mehr Unternehmen damit beginnen werden, Investitionen in einen funktionierenden Kundenservice durch zunehmende Wertstiftung (rascheres Lernen oder erhöhte Cross-Selling-Erträge) zu rechtfertigen. Es stellt sich für uns ebenso die Frage, wann die Unternehmen damit beginnen, ineffiziente Marktforschung durch eine systematische Aufnahme von Kundenanliegen am POS (Point of Service) zu ersetzen.

Value Irritant Matrix



Multiexperience

2022 hat Gartner – als Marktforschungs- und führendes IT-Analysten-Unternehmen – den Begriff Multiexperience geprägt. Damit soll der technologische Ansatz, der im Wort «Omnichannel» steckt, durch den kundenorientierten Ansatz der multiplen «Experience» ersetzt werden. «Multi» kann in diesem Zusammenhang als «aufeinander aufbauend» beschrieben werden. Anstatt dass sich Kunden an sich entwickelnde Technologien gewöhnen, wird es so sein, dass sich die Technologie weiterentwickelt, um die Menschen besser zu verstehen. Und daher haben wir sehr gerne den Begriff Omnichannel seit 2022 durch den Begriff Multiexperience ersetzt.

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 enorme Anforderungen an die Integration der Touchpoints in Bezug auf die Datenhaltung, die Echtzeit-Integration der Daten aus unterschiedlichen Systemen oder die Gewährleistung der Konsistenz der Daten an jeden Touchpoint entlang der Customer Journey. Eine Customer Data Platform (vgl. Trend Nr. 12 CDP) sowie ein systematisches Customer Journey Management sind dafür aus technologischer und organisatorischer Hinsicht unerlässlich.

Gänzlich veraltet sollte der Kanalbegriff hier sein. Er stammt aus dem Marketing, und dort hing man über Jahre der Vorstellung an, ein Unternehmen müsste eine Botschaft entwickeln und die über einen Kanal zum Kunden bringen. Und der Kunde mache dann schon, was das Unternehmen möchte: Kaufen. Dialoge lässt eine solche Vorstellung nicht zu. Daher fokussieren wir in diesem Zusammenhang auf durchgehende Erlebnisse und Dialoge zwischen Unternehmen und Kunden, die aufeinander aufbauen.

Schnittstellen zu anderen Trends

3 CX-Strategie, 5a CX Governance, 6 Customer Journey Mapping/CJ Management, 7 Outside Insight, 8 Value Management, 9 CX Management Cockpit, 12 Customer Data Platform, 13 Customer Analytics, 17 Marketing Automation, 18 Service Cloud

Was ist ein hoher, was ein niedriger beobachteter Reifegrad?

Ein niedriger Reifegrad in diesem Trend ist noch die Regel: Die klassische Inside-out Sicht anhand der «Vermarktung» über «Kanäle» auf die Kundschaft und die weitgehende Organisation grosser Unternehmen in die Abteilungen «Marketing», «Vertrieb» und «Kundendienst» ändert sich nur sehr langsam. Hier kommt die herrschende Kultur und Governance zum Tragen. Derartige Organisationsstrukturen, Kompetenzen und die Abgrenzung von Verantwortlichkeiten stehen dem Anspruch von Customer Experience jedoch direkt entgegen.

Grundlage für Multiexperience ist die Outside-In Betrachtungsweise (vgl. auch Trend Nr. 7 Outside Insight) 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. Bei einem mittleren Reifegrad ist es das vorrangige Ziel, den Kunden bei der Lösung seines Problems, seiner Frage zu unterstützen. Es gibt einen «Jobs-to-be-done Ansatz» anstatt für den Kunden Überraschungsmomente 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.

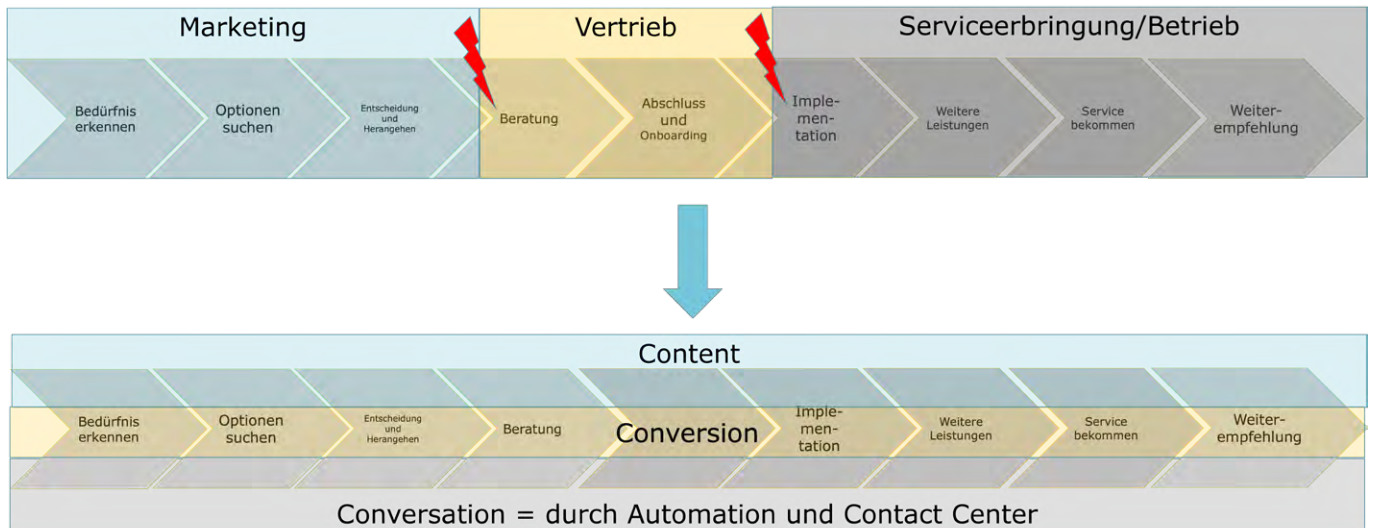


Abb.: Transformation von organisatorischen Silos in das Multiexperience Prinzip, Quelle: Hafner (2022)

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 Nr. 6 Customer Journey Management/Customer Journey Mapping) und eine leistungsfähige «Echtzeit-IT».

Konsequent angewendet könnte ein solches Multiexperience Management in einem hohen Reifegrad in die kundenbezogenen Aktivitäten «Content», «Conversion» und «Conversation» unterteilt werden.

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-Selling sowie sonstigen Abschlussmöglichkeiten, 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 Inhalte und andere «Assets» benötigt. Je früher in der Customer Journey, umso grössere Bedeutung kommt diesen Inhalten zu, um Entscheidungen 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 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 beispielsweise mit Hilfe der Value Irritant Matrix (vgl. Trend 10 Value Irritant Matrix) zu entscheiden, welche Dialoge dabei zu automatisieren sind (vgl. Trend 15 Conversational Automation) 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.

In der Praxis bringt das Karsten Vogel, Abteilungsleiter Unternehmensentwicklung, bei den Uelzener Versicherungen sehr gut auf den Punkt: «Im Grunde – und davon sind wir überzeugt – möchten unsere Kundinnen und Kunden (wieder)erkannt, ernst genommen und individuell betreut werden.» Und weiter: «Für uns ist das Customer Experience Management (CXM) ein Querschnittsthema, eine übergreifende Verantwortung. Die Customer Experience macht nicht an Abteilungsgrenzen Halt. Das CXM ist bei uns der Treiber der Kundenzentrierung.»

Was gibt's Neues in diesem Jahr?

Dieser Trend hat sich leider in drei Jahren in Folge konsequent langsamer entwickelt als prognostiziert. Zwar entwickeln sich agile Methoden, um die Diskussion anhand von Customer Journeys abteilungsübergreifend zu führen, eine tradierte Silo-Mentalität bleibt jedoch. Vor allem die Führung einzelner Silos als Profit-Center (v.a. Marketing und Vertrieb) anderer jedoch als Cost Center (v.a. Service) führt immer wieder zu politischen Verhaltensweisen, die sich für die einzelne Führungskraft zwar auszahlen, das Kundenerlebnis aber nachhaltig beschädigen. Zu diesem Schluss kommen auch sämtliche relevanten Studien, die in diesem Jahr erscheinen sind.

Einzelne, vor allem technisch gut gemachte Umsetzungen, wie unsere in diesem Report vorgestellten Projekte bei der Deutschen Telekom (mit unserem Partner Sprinklr), bei Unite (mit dem Partner exomni und einer BSI Infrastruktur), oder bei den B2B Beispielen bdg/better decisions group und CANCOM (mit Partner Seismic) sind zwar reale Leuchttürme, stellen aber die absoluten Ausnahmen dar. Wir haben uns daher in diesem Jahr auch in der Diskussion mit Vorständen und Geschäftsleitungen stark auf die Rahmenbedingungen für Multiexperience konzentriert. Diese zeigt, die von Harald Henn entwickelte Abbildung:

Die Abbildung zeigt gut auf, warum wir beim Trend Multiexperience von einer hohen Komplexität sprechen können. Das Unternehmen muss erst einmal im Rahmen einer CX-Strategie und den damit verbundenen CX-Grundsätzen klären, ob es den damit verbundenen Aufwand auf sich nehmen will und kann. Vor allem, da damit eine Abkehr von der bislang langfristig praktizierten Governance verbunden ist. Um das Zielbild zu beschreiben, muss eine detaillierte Kenntnis der wichtigsten Journeys vorliegen und unter dem Gesichtspunkt betrachtet werden, an welchen Stellen Wert oder Aufwand entsteht. Und zwar sowohl für die Kunden als auch für das Unternehmen. Grundsätzlich gilt dann herauszufinden, wo der Aufwand minimiert, und der Wert maximiert werden kann. Das Resultat sind für den Kunden die Kontinuität der Experience also aufeinander aufbauende Interaktionen in Echtzeit-Dialogen. Um das möglich zu machen, muss sich das Unternehmen noch einmal genau darüber Gedanken machen, welche Touchpoints es wie (kompetent und sympathisch) anbieten will und (realistischerweise) kann. Es braucht also Spielregeln (Governance). Der grosse Vorteil ist, dass Unternehmen in Echtzeit auf veränderte Kundenbedürfnisse reagieren können und daher auch als erste besonders treffsicher Produkte und Dienstleistungen anbieten können.

Multiexperience Management

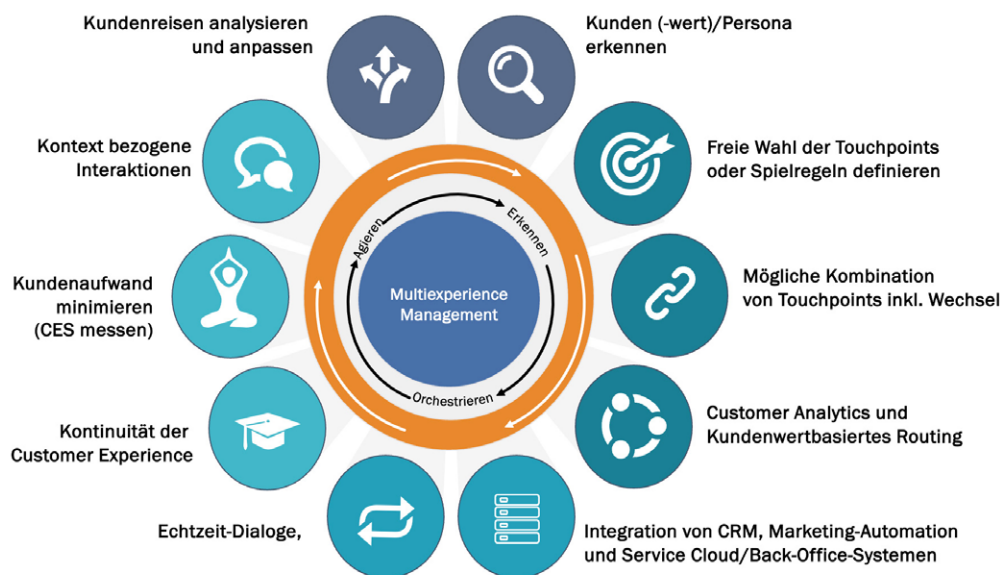


Abb.: Voraussetzungen für das Erkennen, Orchestrieren und Agieren im Multiexperience, Quelle: Henn (2023)

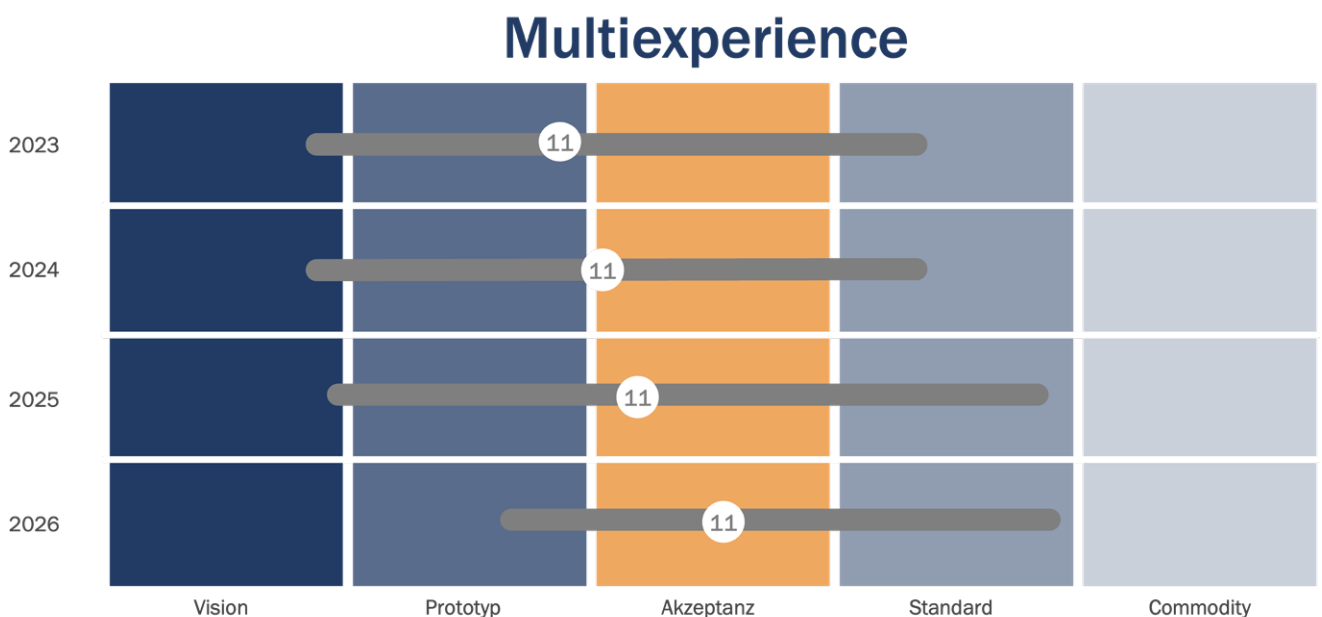
“ Unternehmen aller Branchen sind einem Kostendruck ausgesetzt, der zum Teil dazu führt, dass Unternehmen die Kontakte mit dem Kunden reduzieren wollen, und ihn dazu bewegen wollen Selfservice zu nutzen.

– Bianca Löwemann, Deutsche Telekom

Wie entwickelt sich der Trend?

Langsam. Sehr langsam. Die Technologie und die Management Instrumente für einen solchen Change in Richtung Multiexperience liegen heute schon komplett dokumentiert vor. Dieser Change ist jedoch einerseits (noch) recht teuer und andererseits durch die vielen (im vorigen Abschnitt dokumentierten) Abhängigkeiten aufwendig. Vorstände fragen sich zunehmend, ob eine solche Veränderung in ihrer «Amtsperiode» (noch) machbar ist. Wichtig ist jedoch, die Machbarkeit vor Augen zu haben, um eine Veränderung zu initiieren. Dabei ist (gerade in vertriebsdominierten Branchen) mit Widerstand zu rechnen. Denn: Es geht häufig um eine Neuverteilung von Macht und Einfluss in den Unternehmen. Wir sehen hier nach

wie vor eine grosse Spreizung im CEX Trendradar 2024, 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 (aufgrund des Fehlens einer dezentralen Vertriebsorganisation) sehr weit fortgeschritten. Telekommunikationsunternehmen folgen 2024/25. In anderen Branchen setzt erst langsam die Erkenntnis ein, dass eine aus Kundensicht orchestrierte Customer Journey notwendig ist, weil ansonsten an der Kundenschnittstelle zu langsam und zu teuer «produziert wird».



CX-Ökosysteme/ Plattformen

CX-Ökosysteme zeichnen sich durch einen Fokus auf bestimmte Lebenswelten der Kunden aus. Lebenswelten können beispielsweise die Bereiche Gesundheit, Wohnen, Reisen und Mobilität oder Geldanlage/Finanzierung betreffen. Sie umfassen Produkte und Dienstleistungen mehrerer Partner-Unternehmen - z.B. beim Thema Gesundheit: Vorsorge, Arztbesuche, Krankenhausaufenthalt, Rehaklinik, bis zur Krankenversicherung oder Apotheke - und basieren auf technologischen Plattformen, die den Austausch von Daten verschiedener Partner und Funktionen wie Einkaufen, Bezahlen, Logistik oder Customer Service bereitstellen und orchestrieren. Wenn wir nachfolgend von CX-Ökosystemen sprechen, meinen wir damit plattformbasierte CX-Ökosysteme.

Das Ziel aus der Unternehmenssicht besteht darin, den Kunden die Informationssuche, die Beschaffung, das Einkaufen und die Inanspruchnahme des Services so einfach wie möglich zu machen. Man will für die Kunden die präferierte Plattform für ein bestimmtes Thema werden. Einfachheit, Bequemlichkeit und Zeitersparnis sind starke Antriebsfedern für die Loyalität zu einem CX-Ökosystem oder Unternehmen. Positive Erfahrungen – als Beispiel nehmen wir hier einmal mehr Amazon – können dazu beitragen, dass das Vertrauen und damit die Preistoleranz der Kunden zunimmt. Kunden entscheiden immer nach dem Prinzip des «Netto-Nutzens». Also gleichen die Mehrwerte Bequemlichkeit, Zeitersparnis und Customer Service bis zu einem gewissen Punkt Preisunterschiede aus. Dieser Effekt lässt sich auf andere CX-Ökosysteme übertragen. Erfolgreiche Ökosysteme können bei exzellenter Umsetzung eine marktbeherrschende Stellung einnehmen. Das weisen die Forschungsergebnisse der Plattformökonomie nach.

Aus der Unternehmenssicht garantieren das Beziehungsgefüge, die Vernetzung und Orchestrierung der Partner in einem CX-Ökosystem die Abdeckung von

Kundenbedürfnissen, die sie allein nicht anbieten können. Das führt oft zu einem besseren Marktzugang zu Kunden und zu Funktionalitäten, deren Entwicklung für einen Partner allein zu kostspielig wäre. Aus dem Blickwinkel von Customer Experience ist dabei ein umfassendes Verständnis für das Verhalten der Kunden, für die bevorzugten Touchpoints und die Customer Journeys in diesem CX-Ökosystem entscheidend. Von übergeordneter Bedeutung ist die Fähigkeit der beteiligten Unternehmen mit ihren unterschiedlichen Angeboten, ihre Rollen auszufüllen und sich zu synchronisieren. Diese Koordinationsrolle übernimmt häufig ein sogenannter Orchestrator des Ökosystems.

Schnittstellen zu anderen Trends

3 CX-Strategie, 5a CX Governance, 6 Customer Journey Mapping/CJ Management, 7 Outside Insight, 11 Multiexperience, 12 Customer Data Platforms, 13 Customer Analytics, 16 CIAM

Was ist ein hoher, was ein niedriger beobachteter Reifegrad?

Unternehmen waren in der Vergangenheit sehr darauf fokussiert, ihre Ideen für sich exklusiv zu nutzen. Nun beginnt ein Umdenken. Es ist oft einfacher mit anderen Unternehmen gemeinsam Innovationen zu gestalten und zu kooperieren, um sich im Markt zu behaupten und Kundenanforderungen zu erfüllen. Das positive Kundenerlebnis in den Mittelpunkt stellen, verstehen, was der Kunde erreichen will – das Job-to-be-done Prinzip – muss der Ausgangspunkt für ein CX-Ökosystem sein. Dieses Denken aus Kundensicht, aber auch die Konzeption und der Aufbau technologischer Plattformen, ist ein langwieriger Prozess. Es gibt keine einfachen Blaupausen und Rezepte um Amazon-, Apple- oder WeChat-Strategien auf die eigene Konzeption zu übertragen. Wir sehen in der DACH-Region allerdings erste Piloten wie z.B. das Schweizer Gesundheitsökosystem Compassana, wel-

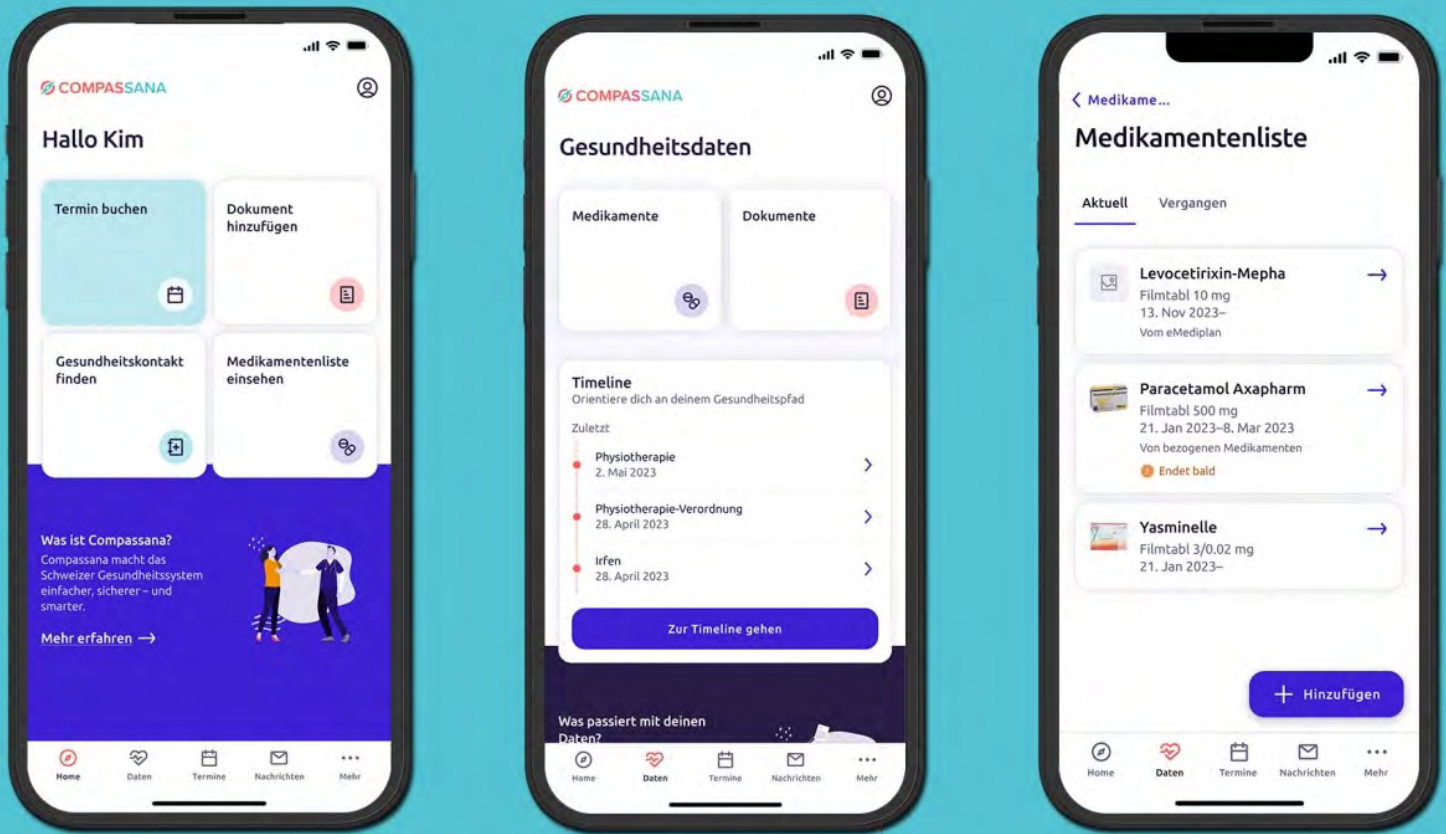


Abb.: Schweizer Ökosystem im Gesundheitswesen, Quelle: Compassana (2023)

ches unterschiedliche Unternehmen umfasst, die mit der Plattform den Kunden ein ganzheitliches, integriertes Angebot machen können. Dabei stellt sich die Frage, welche Branchen und Unternehmen der Kunde als Orchestrator akzeptiert, und ob Krankenkassen beispielsweise dabei sind. Der Akzeptanz- und Reifeegrad entspricht daher sicher noch nicht Ökosystemen im Handel (bspw. Amazon oder Digitec/Galaxus), ist aber schon fortschrittlich.

Weitere Ökosysteme rund um das Auto, das Zuhause (beispielsweise rund um das Thema Energie), die Gesundheit oder die Geldanlage sind erst in der Zukunft zu erwarten. Konzepte wie Mercedes me zeigen einen guten Ansatz, auf einer zentralen Plattform für den Kunden Leistungen und Services zu bündeln und zu integrieren. Viele Funktionen, wie zum Beispiel die Kommunikation mit den beteiligten Partnern, sind aber noch rudimentär. Das Buchen eines Werkstatttermins, ein direkter Chat mit dem Ladesäulenbetreiber, integrierte Bezahl- und Servicefunktionen sind entweder nur rudimentär oder noch nicht durchgängig implementiert.

Was gibt's Neues in diesem Jahr?

Zwei parallele Entwicklungen zeichnen sich deutlich ab: zum einen der Trend von Softwareanbietern entsprechende Plattformen für den Aufbau und den Betrieb von CX-Ökosystemen anzubieten. Zum anderen sehen wir erste, wenn auch sehr, sehr wenige Prototypen von CX-Ökosystemen. Nicht verwunderlich, dass diese in jenen Märkten realisiert werden, die besonders unter einer Fragmentierung der Customer Journeys leiden. Unternehmen mit unterschiedlichen Produkten und Dienstleistungen wie z.B. im Gesundheitssektor können jeweils allein nicht die komplette Lebenswelt des Kunden abdecken. Für Kunden entsteht jedoch ein extrem hoher Nutzen, wenn die unterschiedlichen Leistungen miteinander vernetzt werden. Compassana ist ein Gemeinschaftsprojekt von Medbase, Hirslanden, Groupe Mutuel, Helsana, SWICA, LUKS-Gruppe und Trifork. Es vernetzt medizinische und medizinnahe Leistungserbringende wie z.B. Krankenkassen, Kliniken sowie die ambulante Versorgung. Eine digitale Plattform inklusive App sorgt für den digitalen Austausch von Gesundheitsdokumenten und sichere Übermittlung von Nachrichten zwischen den Leistungserbringern – immer mit dem Kunden, sprich Patienten im Mittelpunkt. Zeitersparnis und konsistente Kundenreisen sind Vorteile für alle Betei-

ligten, Kunden wie Leistungserbringer und die Krankenversicherer. Gut orchestrierte Ökosysteme haben eine niedrige Eintrittsbarriere für Kunden und sorgen für eine lange Kundenlebensdauer. Entscheidend sind wieder Einfachheit und Bequemlichkeit als Loyalitätstreiber.

Bei Banken, Versicherungen- und der Mobilitätsbranche sowie bei den Energieversorgern (insbesondere im Bereich von Smart Home mit der Integration von Photovoltaikanlagen und E-Mobilität) zeichnen sich ähnliche Entwicklungen ab. Das Tempo bei der Umsetzung von Prototypen ist allerdings noch niedrig. Es sind erste Schritte, in der Regel mit wenigen ausgesuchten Partnern, um Erfahrungen zu sammeln. Diese Tendenz ist sowohl im B2C als auch im B2B zu bemerken.

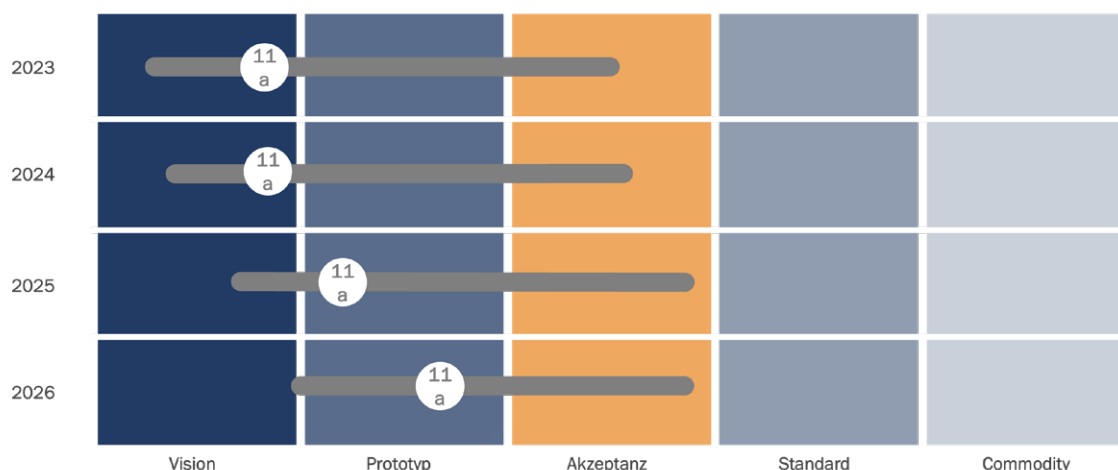
Wichtig scheint uns darüber hinaus, dass gerade die Anbieter grosser CX-Systeme in der Lage sind Communities zu entwickeln, die sich anhand konkreter Arbeitsergebnisse austauschen und miteinander vernetzen. Diese Vernetzung findet in einem Ökosystem statt. So sammelt beispielsweise unser Partner BSI in seiner Customer Suite die AI-Anwendungen (Brains genannt) und die Marketing Automation-Schritte, die zusammen mit Kunden oder Technologie-Partnern entwickelt wurden, und stellt sie so der Anwender-Community wieder zur Verfügung. Das Ökosystem entwickelt sich also sukzessive über die Erweiterungen innerhalb der BSI Customer Suite, aber auch anhand des Austausches in den Branchen-Communities. Anwender können dank No- oder Low-Code-Anwendungen Prozessschritte und Automationen konfigurativ entwickeln, die dann auch wieder zurück in den

Pool fließen können. Interessant ist dieses Thema, wenn die Ökosysteme für Dritte anhand von APIs geöffnet werden. Gerade das Leuchtturmprojekt aus dem vergangenen Jahr bei smart Europe zeigt deutlich, dass Technologie häufig nur in der Lage ist, Multiexperience Setups in Echtzeit zu unterstützen, wenn Anbieter in der Lage sind, ihre Lösungen miteinander so zu vernetzen und zum Laufen zu bringen, dass integrierte Prozesse aus Sicht des Unternehmens und aufwandsreduzierte Journeys aus Sicht der Kunden möglich werden.

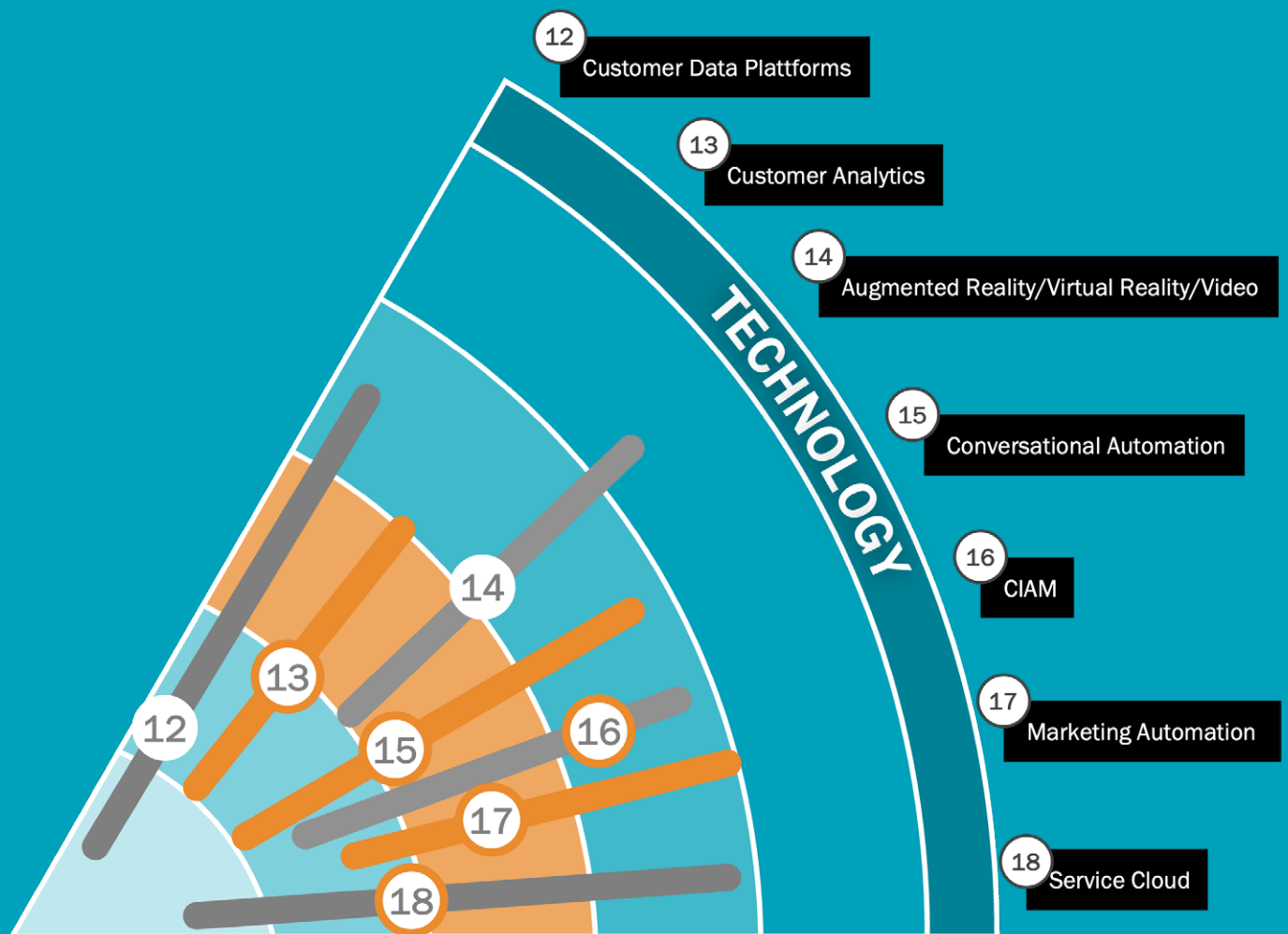
Wie entwickelt sich der Trend?

Bis 2030 könnte die Netzwerkökonomie laut McKinsey 25 Prozent der Gesamtwirtschaft ausmachen. Aktuell sind es ca. 1-2%; das grösste Wachstum wird im Gesundheitssektor erwartet. Wachstumspotential allein reicht jedoch nicht für Bewegung, sprich Umsetzungsprojekte, im Markt. Nach wie vor agieren die Unternehmen sehr vorsichtig. Nur dort, wo es unmittelbar nachweisbare Effekte gibt – so wie im o.a. Compassana Beispiel aus dem Gesundheitswesen – werden erste Gehversuche unternommen. Die Orchestrierung unterschiedlicher, rechtlich eigenständiger Partner ist Neuland für alle Beteiligten. Technologie-Plattformen allein werden nicht reichen, um mehr Ökosysteme zu kreieren. Komplett neue Geschäftsmodelle benötigen Vordenker, mutige Unternehmer und Rahmenbedingungen, die eine solche Entwicklung fördern. Für die nächsten 1-2 Jahre sehen wir eine nur leicht ansteigende Entwicklung. Hoffnung machen Pilotprojekte aus dem Handel, der Mobilität und dem Gesundheitswesen, die sich als Pioniere und Eisbrecher für andere Branchen erweisen können.

CX-Ökosysteme/Plattformen



TECHNOLOGY



Customer Data Plattform

Customer Data Plattform ist ein Begriff, der von David Raab vom Customer Data Institute geprägt wurde:

«A Customer Data Platform is packaged software that creates a persistent, unified customer database that is accessible to other systems.»

ins Deutsche übertragen heisst dies:

«Eine integrierte Kundendaten-Plattform, die eine dauerhafte, einheitliche Kundendatenbank erzeugt, und die zugänglich ist für andere Systeme (z.B. Marketing Automation, Kampagnen-Management), in denen Aktionen ausgeführt werden.»

Diese Definition ist sehr beeinflusst von den Marketing-Abteilungen und deren Anforderungen für Kundenansprache. Wir haben aus der Sicht von Customer Experience die unserer Ansicht nach zu eng gefasste Definition deshalb erweitert:

«Eine Kundendatenplattform ist ein 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 Plattform». Es gibt eine Vielzahl von Begriffen, die genutzt werden, um eine Customer Data Plattform zu beschreiben: Master Data Management (MDM), Kundendatenbank, Data Management Plattform und viele andere. Es herrscht ein gewisses Mass an babylonischer Sprachverwirrung. Viele Unternehmen besitzen eine CDP Plattform, bezeichnen dies aber intern gänzlich anders. Vom Idealzustand unserer Definition mögen sie zeitweise abweichen; das Fundament ist jedoch vorhanden.

Die CDP muss in der Lage sein, Daten von unterschiedlichen Systemen zu übernehmen (in Echtzeit und als Batch-Import), diese Daten in einem Profil zu vereinheitlichen, eine Segmentierung zu ermöglichen (in der Regel in Echtzeit) und sie dann mit anderen Systemen, z.B. Marketing Automation oder Customer Analytics zu integrieren. Zu den Quellen gehören Verhaltensdaten, Transaktionsdaten oder demografische Daten.

Die Fähigkeit zur Aktivierung auf der Grundlage von Kundendaten ist eines der wichtigsten Merkmale einer CDP. Fachabteilungen können eine Logik erstellen und Aktivitäten auf der Grundlage dieser Logik anstossen: zum Beispiel das Verschicken einer personalisierten E-Mail auf der Grundlage eines bestimmten Auslösers (Kunde registriert sich für einen Service auf der Webseite des Unternehmens).

Schnittstellen zu anderen Trends

3 CX-Strategie, 5 EXM, 6 Customer Journey Mapping/CJ Management, 11 Multiexperience, CX-Ökosysteme/Plattformen, 13 Customer Analytics, 15 Conversational Automation, 16 CIAM, 17 Marketing Automation, 18 Service Cloud

Was ist ein hoher, was ein niedriger beobachteter Reifegrad?

Online-Handel, E-Commerce und alle Unternehmen, die auf eine hohe Professionalität in der personalisierten Ansprache auf der Basis von Kampagnen-Management-Lösungen oder Marketing Automation-Software setzen, haben in aller Regel auch eine CDP im Einsatz. Festmachen kann man den Reifegrad aber nicht nur an der Branchenzugehörigkeit, sondern auch an der strategischen Ausrichtung der Unternehmen. Unser Leuchtturmprojekt aus dem Jahr 2021 – von der smart Europe GmbH – hat eine klar formulierte CX-Strategie und ein konsequentes Umsetzungskon-

CDP Architecture

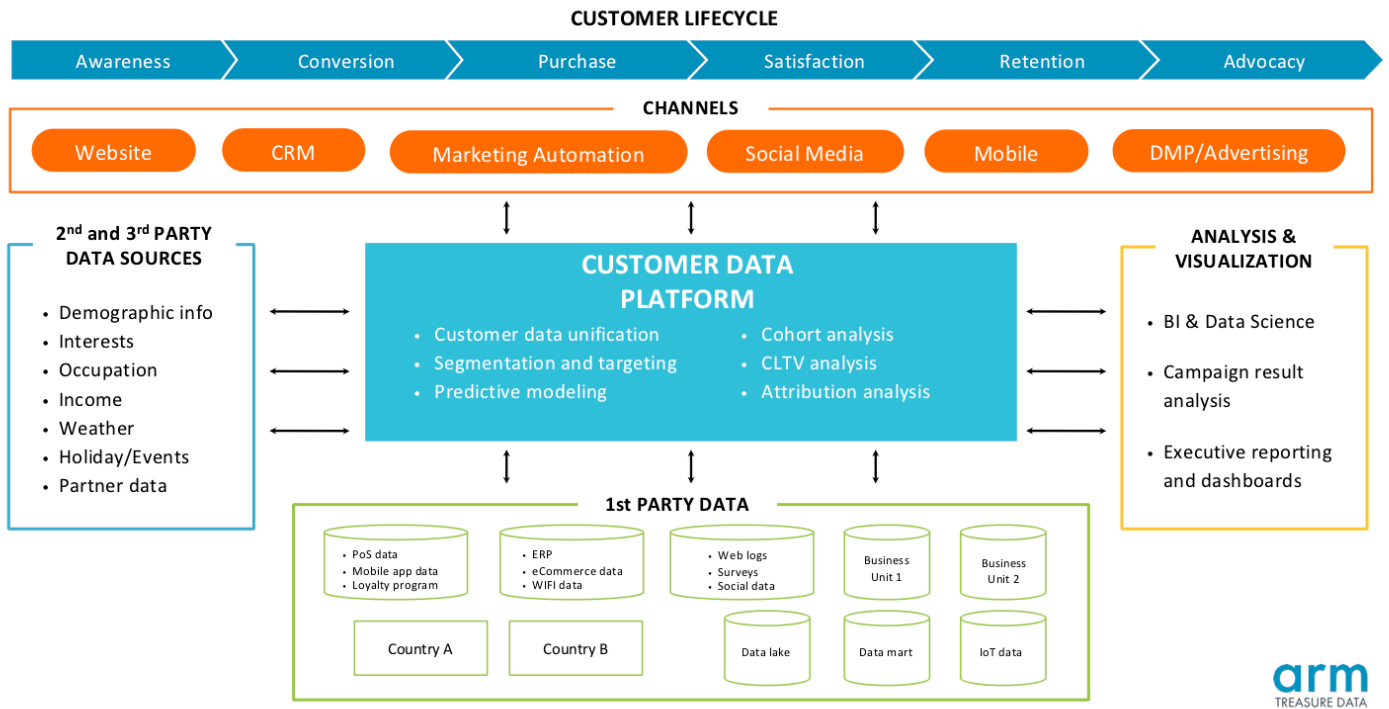


Abb.: Architektur eine Customer Data Platform, Quelle: Treasuredata (2021)

zept. Dazu zählt auch ein planmässiges Vorgehen bei den Systemen. Die Customer Data Platform bildet bei smart Europe das Fundament für operatives Marketing, Customer Service Management und vieles mehr. Je weniger ausgeprägt und komplex die Customer Journeys sind, je weniger Touchpoints – und hier vor allem die digitalen Touchpoints – genutzt werden, je weniger Marketing Automation Systeme genutzt werden, desto geringer der Einsatz von Customer Data Platforms. Dies ist unabhängig von Branchen oder der Unterscheidung in B2C oder B2B.

Was gibt's Neues in diesem Jahr?

Wie bei vielen anderen Technologie-Themen sind auch bei CDPs der Einfluss und die Auswirkungen von AI erheblich. Es werden mehr AI-Funktionen integriert werden, um z.B. Kundenprofile schneller und passgenauer zu erstellen bzw. anzureichern. AI unterstützt hauptsächlich bei der Auswertung und dem Import neuer Daten. Die AI-Technologie vereinfacht und beschleunigt den Aufbau von Kundenprofilen. Dabei ist der Aufwand deutlich geringer als bei traditionellen Verfahren. Hinzu kommt ein weiterer Trend, der unabhängig von CDPs auch für andere IT-Architek-

turen zu beobachten ist: **Composability**. Der Wunsch, mehr Flexibilität zu gewinnen, in dem die Systeme keine monolithische Struktur aufweisen, sondern einzelne Funktionsbausteine (und auch weitere Systeme in Form von Modulen per API) flexibler in die eigene IT-Architektur integriert werden können.

Die Nutzung von CDPs wird in 2024 intensiviert werden. Unternehmen wollen auf der Basis von AI-Technologien die personalisierte Ansprache zum Beispiel via Marketing Automation Systemen weiter vorantreiben. Die Voraussetzung dazu sind funktionstüchtige CDPs, die einen einfachen Zugang auf alle relevante Kundendaten in Echtzeit ermöglichen.

“ Vor allem generative KI kann - richtig eingesetzt - Kontakte reduzieren, aber auch zur Wertschätzung des Kunden führen, sodass dieser sich besser verstanden fühlt.

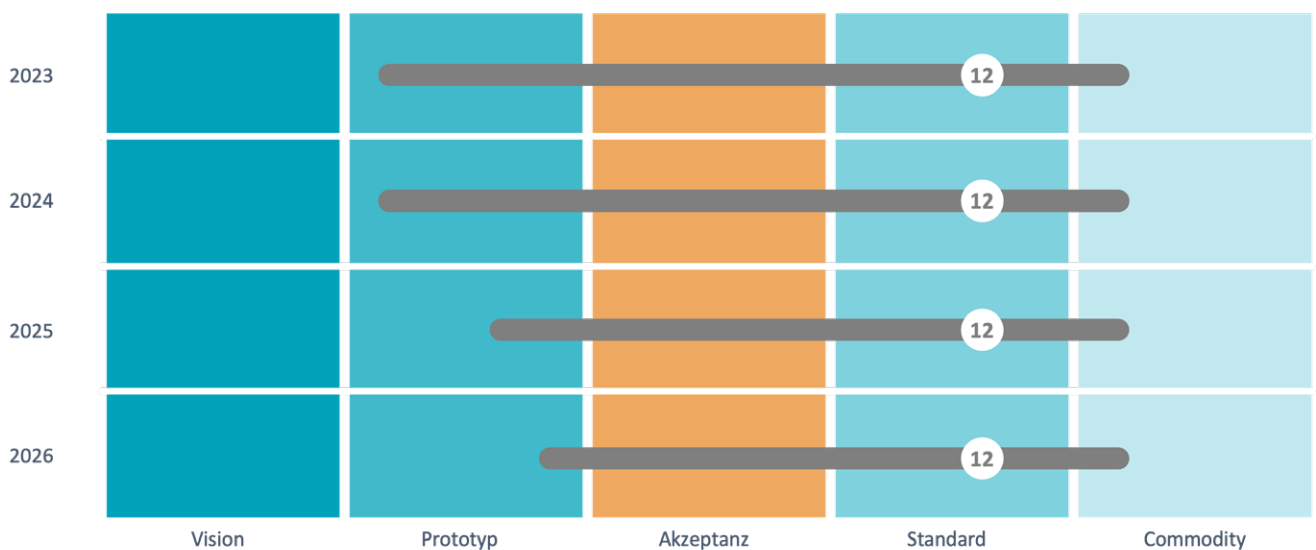
— Bianca Löwemann, Deutsche Telekom

Wie entwickelt sich der Trend?

CDP und AI sind CX-Hoffnungsträger für die Umsetzung der Vision von Personalisierung und orchestrierten Customer Journeys. CDPs sind Hauptdarsteller in MarTech-Ökosystem; sukzessive in den nächsten Jahren auch im Customer Service Umfeld. Zusammenfassend stellen wir fest, dass die zukünftige Entwicklung von CDPs durch die Integration von AI, innovativen Marketing-Automation Technologien und fortschrittlichen Datenintegrations- und neuen IT-Architektur-Konzepten (Composability) geprägt sein wird, um die Fähigkeiten der CDPs zur Optimierung des Kundenerlebnisses zu verbessern. Viele Unternehmen werden bestehende Systeme entweder ablösen und erweitern. Dies erklärt, warum die Entwicklung in un-

serem CEX Trendradar scheinbar stabil und statisch erscheint. Die Dynamik ist in Wirklichkeit sehr viel höher als bei anderen Trends; ein Umbauen oder Erweitern ist aber visuell im Trendradar nicht abbildbar. Der Spread des Einsatzes von CDPs verringert sich jedoch spürbar. Das bedeutet, dass der Druck in immer mehr Branchen ansteigt, Kundenbedürfnisse in Echtzeit zu erkennen und Kampagnen auszuspielen. Dementsprechend werden Unternehmen mit geringen Fähigkeiten im datenbasierten Kundenmanagement (wie vor allem Banken und Unternehmen der fertigen Industrie) den operativen Einsatz von CDPs in Betracht ziehen, testen, akzeptieren und implementieren. Hier kann cross-industriell viel gelernt werden.

Customer Data Platform



Customer Analytics

Customer Analytics – im Deutschen oft als Kundenanalyse bezeichnet - ist der systematische Prozess der Erhebung und Analyse von Kundenverhaltensdaten über alle Touchpoints und Interaktionen hinweg. Customer Analytics liefert die Daten und Entscheidungsgrundlagen für die Optimierung von Customer Journeys, für die Identifizierung von profitablen Kunden und zeigt Veränderungen im Kundenverhalten auf. Für die Nutzung von Customer-Analytics-Verfahren und Software-Systemen müssen Unternehmen Techniken wie Datenerfassung und -segmentierung, Modellierung, Datenvisualisierung, statistische Verfahren und vieles mehr anwenden. Mehr als in allen anderen Trendthemen in der Kategorie «Technology» ist statistisch-analytische Fachkompetenz der Mitarbeitenden in der Anwendung und Interpretation der Daten eine zwingende Voraussetzung.

Das Ziel von Customer Analytics ist es, einen einheitlichen, detaillierten Überblick über die Interaktionen der Kunden zu erhalten, der dann die Grundlage für die Optimierung der Customer Experience Strategien bildet. Eine Herausforderung ergibt sich aus der Vielzahl der eingesetzten Systeme, strukturierten wie unstrukturierten Daten, den unterschiedlichen Messverfahren, Messpunkten und Touchpoints sowie aus dem Mix aus analogen und digitalen Interaktionen. Eine Analyse der Kundendaten aus unterschiedlichen Systemen und der grossen anfallenden Datenmenge ist nur möglich, wenn die unterschiedlichen Datenquellen in eine einheitliche Datenbasis zusammengeführt werden. Customer Data Platforms sind beim Einsatz fragmentierter Datenquellen prädestiniert diese Rolle zu übernehmen.

Schnittstellen zu anderen Trends

3 CX-Strategie, 6 Customer Journey Mapping/CJ Management, 7 Outside Insight, 8 Value Management, 9 CX Management Cockpit, 12 Customer Data Platform, 17 Marketing Automation, 18 Service Cloud

Was ist ein hoher, was ein niedriger beobachteter Reifegrad?

Für die Beurteilung des Reifegrades dieses Trends gehen wir von einem integrierten Einsatz unterschiedlicher Messverfahren aus. Das bedeutet, Verhaltens- und Performance-Daten aus möglichst allen relevanten digitalen wie analogen Touchpoints werden erfasst und ergeben in der Analyse ein umfassendes Bild der Kundeninteraktionen. Diese integrierten Ansätze sind in Unternehmen zu finden, bei denen eine digital geprägte Customer Journey, eine personalisierte Ansprache und ein effizienter Customer Service direkte Auswirkungen auf Umsatz und Gewinn hat.

Vor allem Unternehmen mit digitalisiertem und online-basiertem Geschäftsmodell wie zum Beispiel Direktversicherungen, Streaming Dienste und Direct2Consumer-Unternehmen sind daher Vorreiter beim Einsatz von Customer Analytics. Aber auch Unternehmen mit sehr vielen Kundeninteraktionen haben den Mehrwert längst erkannt. So berichteten wir vor zwei Jahren über den Logistiker Hermes, der mit einer Lösung unseres Partners VIER die Kundenkontakte analysiert.

Dort wo durchgehende, abteilungsübergreifende Customer Journeys nicht vorhanden sind, sondern die klassische Organisation nach Abteilungen – Marketing, Vertrieb, Customer Service – vorherrscht und digitale Prozesse eher eine untergeordnete Rolle spielen, sind integrierte Customer Analytics Systeme weniger anzutreffen.

Was gibt's Neues in diesem Jahr?

Die übergeordneten CX-Trends für 2024 geben den Takt für Customer Analytics vor. Daten, Analysen – und die daraus gewonnenen Erkenntnisse und Ableitungen – sind die Grundlage für die konkrete Umsetzung von personalisierten Kampagnen auf der Basis

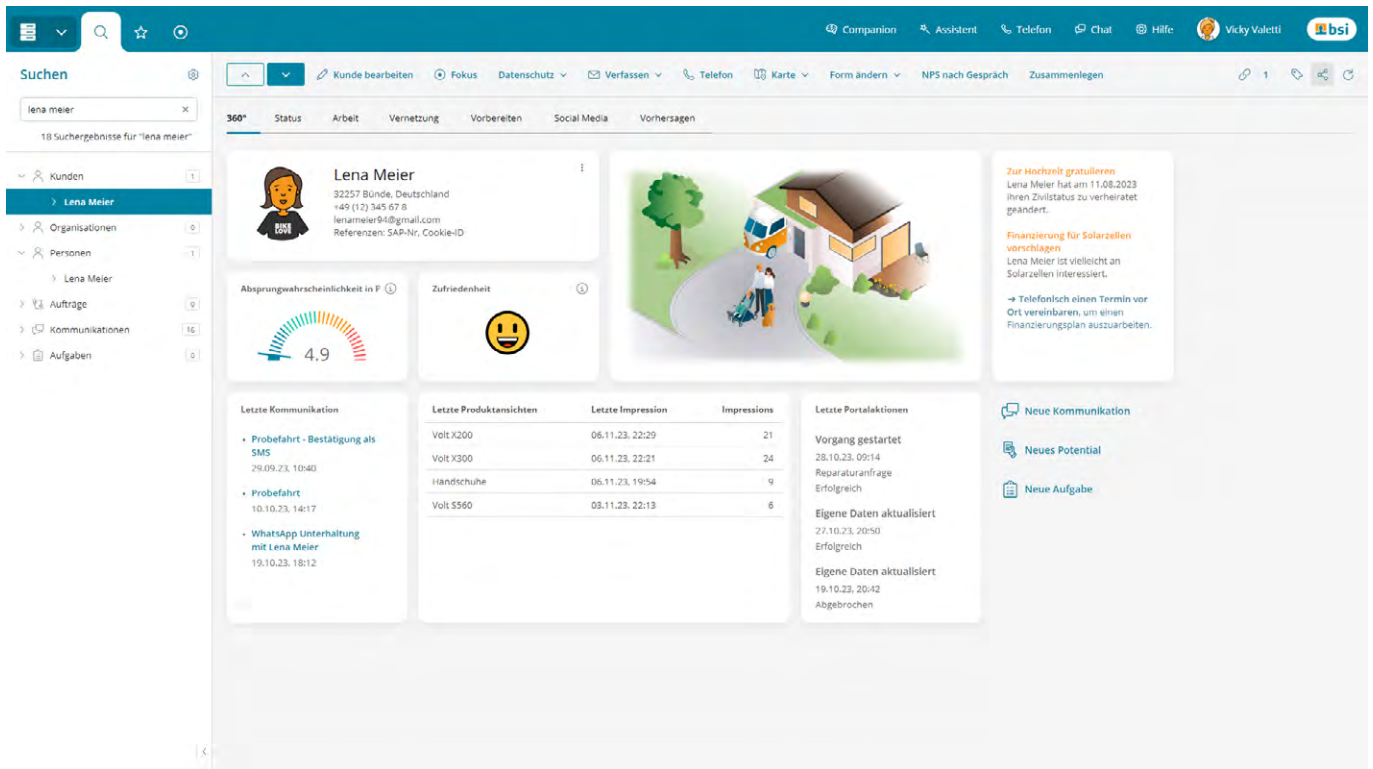


Abb.: Kundenprofil mit 360-Grad-Sicht, erstellt durch Generative AI, Quelle: BSI (2023)

von Marketing Automation Systemen. Solche Multiexperience Kampagnen stehen 2024 weit oben auf der Agenda; hier versprechen sich die Unternehmen grosse Effekte. Die Triebfeder hinter dieser Entwicklung wiederum ist zum hohen Mass durch die Möglichkeiten und Potentiale der AI bestimmt. Für Customer Analytics bedeutet dies eine entsprechende Fokussierung auf die Vorhersage des individuellen Kundenverhaltens. Predictive Analytics für massgeschneiderte Angebote (next best product, aber auch die Bündelung von Angeboten), dynamische Preisgestaltung und individualisierte Service-Level wird einen breiten Raum einnehmen. Ohne AI sind solche fortgeschrittenen Customer Analytics und Prognose Verfahren nicht möglich. Hinzu kommt in vielen Konzepten die Notwendigkeit der Echtzeitverarbeitung. Auch dies ist ohne AI und bei hohen Volumina nicht zu bewältigen. Die Wirtschaftlichkeit der Kampagnen und Konzepte steht auch im kommenden Jahr weiter stark im Fokus und wird einen Schwerpunkt der Customer Analytics Anwendungen darstellen.

Ein gutes Beispiel dafür stellt die Urner Kantonalbank dar: Sie entwickelte einen Prototypen, um treffsicher lukrative Prospects zu identifizieren. Dabei entscheidet erste Meile der Customer Journey über den Erfolg. Sie zeichnet sich häufig durch hohe Kosten und tiefe Conversion-Raten aus. Es ging also darum, einen

«Point of Welcome» in Form einer ansprechenden Landingpage zu schaffen – mit dem Ziel des Tracking & Scorings der Kunden und dem folgenden Aufbau einer Interaktion. Es geht letztlich darum, den Interessenten/die Interessentin immer besser kennenlernen. Im Kundenservice wird Customer Analytics immer mehr eingesetzt. Die Frage, welche Kundenservice-Vorfälle besonders schnell oder langsam zu lösen sind, stellt sich hier kaum. Ein entsprechendes Feedback gibt der Kunde bereits. Interessant ist, wie die eigene Performance im Vergleich zum Wettbewerb gesehen wird. Die Ergänzung von Customer Analytics durch ein Benchmarking des Marktes oder der Branche wird entscheidend, um adäquate Massnahmen ableiten zu können. Das Service Excellence Cockpit gibt hilfreiche Hinweise und zeigt Standards auf. Und auch in der Verbesserung von Kundengesprächen im Service nimmt Voice Analytics eine neue Hürde. Hier kann festgestellt werden, in welchen Gesprächen das Kundenerlebnis leidet, und es können zum Teil bis auf Prozess oder Mitarbeitenden-Ebene Trainings- und Steuerungsmassnahmen abgeleitet werden. So wird der Aufgabenbereich des Managements im Kundenservice wesentlich unterstützt und damit deutlich effizienter.

Besonders beeindruckt hat uns in diesem Jahr die Integration von Generativer AI in die «Kundenakte».

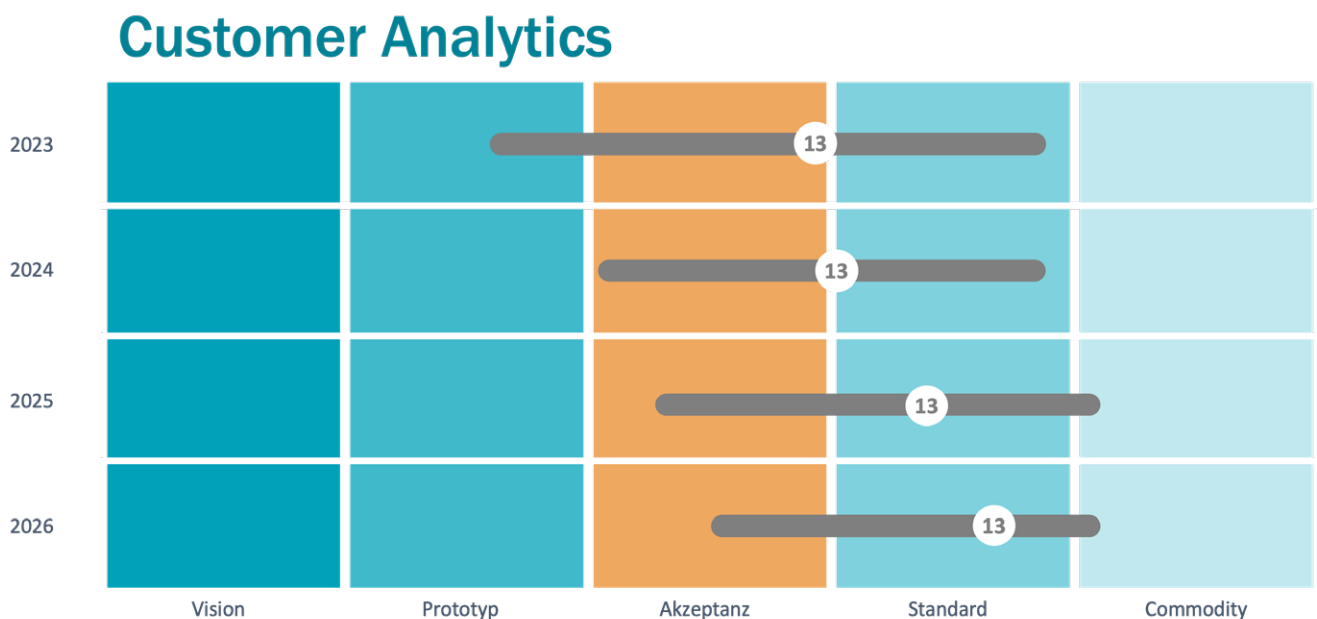
Wie oben dargestellt, generiert die Analytics Engine in der BSI Customer Suite aus den Kundendaten automatisch ein Bild des Kunden. So ist die Kundin «Lena Meier» beispielsweise verheiratet, hat ein Kind, einen Hund, wohnt in einem Einfamilienhaus und fährt einen VW Bus. Kundenberater in der Filiale oder am Telefon können sich so sehr schnell ein Bild der spezifischen Kundensituation machen, um so empathisch nachzufragen, wie es dem Hund geht oder ob die Kundin immer noch Freude an ihrem alten VW Bus hat. Der im letzten Jahr bereits festgestellte Trend, dass sich Software-Anbieter im CX-Umfeld durch Zukäufe von spezialisierten Unternehmen oder der Erweiterung der Funktionen ein möglichst leistungsstarkes integriertes Customer Analytics Angebot aufbauen wollen, setzt sich fort. Besonders CRM, Marketing Automation, Customer Engagement und Customer Service Anbieter versuchen durch solche integrierten Lösungen, die Kunden stärker an sich zu binden. Die Systeme werden durch diese Entwicklung zwar immer mächtiger in ihrem Funktionsumfang, gleichzeitig aber auch komplexer und zum Teil unübersichtlich.

Wie entwickelt sich der Trend?

Customer Analytics wird in Zukunft sehr stark von den Möglichkeiten der AI beeinflusst werden. AI wird einen Teil der bislang mühevollen Arbeit automati-

sieren und übernehmen. Bei der Mustererkennung, besonders in unstrukturierten Daten, und der Fähigkeit Prognosen des Kundenverhaltens in Echtzeit zu erstellen, sind AI-basierte Verfahren den bisherigen Methoden weit überlegen. Dementsprechend gross ist der Wunsch der Unternehmen, solche Systeme einzusetzen. Limitiert wird eine dynamischere Entwicklung dieses Trends durch zwei Faktoren:

Erstens: der Fähigkeit der Unternehmen, die relevanten Datenquellen an die Systeme anzubinden und die Daten auf einer Customer Data Platform zu vereinheitlichen. Zweitens: die Analysen durchzuführen, zu bewerten und sich daraus ableitende Empfehlungen umzusetzen. Eine Entwicklung, die angesichts der Datenvolumina, der Anzahl unterschiedlicher Datenquellen, der Komplexität der Customer Journeys und der notwendigen Fachkompetenz für die Analyse der Daten nicht schnell voranschreiten kann. Unternehmen werden auch zukünftig bei fortschreitenden Möglichkeiten der AI ihre Kampagnen in Marketing, Vertrieb und Customer Service nicht komplett auf den AI-Autopilot umschalten und die Ausführung der Ansprachekonzepte komplett der AI überlassen. Wir gehen davon aus, dass sich Customer Analytics Systeme – ob integriert oder als Einzellösungen – auch dank der AI-Unterstützung in 2024 zum Standard entwickeln werden.



Augmented Reality/ Virtual Reality/Metaverse

Metaverse ist ein Konzept, bei dem ein digitaler Raum durch das Zusammenwirken von virtueller, erweiterter (augmented) und physischer Realität entsteht. Menschen bewegen sich mit ihren digitalen Identitäten in Echtzeit im virtuellen Raum und können dort kommunizieren, einkaufen oder arbeiten.

Laut Definition bezeichnet **Virtual Reality (VR)** die Schaffung einer computergenerierten virtuellen Welt, wie sie beispielsweise im Gaming verwendet wird.

Bei **Augmented Reality (AR)** wird dagegen die Wirklichkeit um computergenerierte Objekte erweitert, eine Art «verbesserte» Version der physischen Welt, die technologisch durch die Verwendung von digitalen visuellen Elementen, Videos oder Sound angereichert wird.

Zusammen gelten die beiden Technologien VR und AR als Mixed Reality. Augmented Reality wird eingesetzt, um die Sicht des Kunden auf die bestehende physische Welt zu bereichern. In Bezug auf Customer Experience ist Augmented Reality weiter verbreitet als Virtual Reality. Daher muss dieser Trend sehr differenziert betrachtet werden. Unternehmen im B2B Sektor mit technischer Ausrichtung waren die ersten Anwender von AR im Customer Service, während Vertrieb und Marketing und der B2C Sektor hinterherhinken.

Augmented Reality oder erweiterte Realität kann im Kundenkontakt zum Beispiel für Produktdemonstrationen genutzt werden. AR/VR Technologien erfüllen eine wichtige Funktion in der Customer Journey. Sie vermitteln Sicherheit in der Kaufentscheidungsphase. Ob ein neuer Sessel z.B. wirklich zu den bestehenden Möbeln passt und wie er sich in das Wohnzimmer ein-

fügt, weiss ein Kunde normalerweise erst, wenn der gekaufte Sessel zuhause ausgepackt an Ort und Stelle steht. Mit AR/VR lässt sich dieses Bild virtuell bereits vor dem Auge des Kunden erzeugen und vermittelt einen nahezu realistischen Eindruck. So erhält der Kunde Unterstützung bei seiner Kaufentscheidung.

Im Customer Service beschleunigt AR/VR den Lösungsprozess. Wenn es beispielsweise Schwierigkeiten mit den Kühleinstellungen an einer Fräsmaschine gibt, kann ein Customer Service Mitarbeiter im Contact Center des Herstellers über die High-Tech-Brille gemeinsam mit dem Kunden analysieren, worin das Problem besteht und es lösen. Dies ist deutlich effizienter und zufriedenstellender für die Mitarbeitenden des Kunden, da sie quasi virtuell «an die Hand» genommen werden und nicht allein die Information oder die Lösung suchen müssen. Das hebt die Customer Experience auf ein komplett neues Niveau.

Schnittstellen zu anderen Trends

6 Customer Journey Management, 7 Outside Insight, 9 CX Management Cockpit, 11 Multiexperience, 18 Service Cloud

Was ist ein hoher, was ein niedriger beobachteter Reifegrad?

AR/VR und videogestützter Support sind im B2B Customer Service eine akzeptierte und weit verbreitete Lösung, die sich für die Unternehmen durch schnelle Lösungen bei Problemen und auch durch Zeitersparnis bei der Einweisung und Schulung für neue Maschinen und Anlagen rechnet. AR/VR Technologien zahlen auf die Kundenerwartungen ein und sparen Kosten. Missverständnisse besonders bei Ser-



Abb.: Einsatz von AR im Customer Service bei Anlagen, Quelle: <https://laskydesign.com/virtual-3d-showroom-for-a-machine-manufacturer>

vicefällen 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 Mitarbeitende über das Smartphone oder eine Virtual Reality Brille des Kunden virtuell 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. Der schnelle ROI im B2B Customer Service ist eine Triebfeder für AR/VR und Video.

Im Bereich B2C werden AR/VR-Lösungen eher im Verkauf eingesetzt. Hier geht es darum, die Customer Experience, die das neue Produkt bietet, schon im Vorhinein virtuell und digital greifbar zu machen. Im Einzel- oder Möbelhandel können AR/VR-Lösungen besonders in der Verbindung mit AI-Technologien die Fantasie der Kunden anregen, indem sie ein Bild generieren, wie das Produkt sich in das reale Leben des Kunden einfügt. Ein Beispiel dazu ist im Trend 2 CX Innovations-Management beschrieben.

Was gibt's Neues in diesem Jahr?

AR/VR-Technologien sind für Fachanwender – hier ist besonders der B2B Markt angesprochen - mittlerweile ausgereifte und stabile Technologien. Innovationen sind auf der Technologieseite kaum zu erwarten; Unternehmen wie z.B. Apple entwickeln allerdings AR/VR-Anwendungen bzw. Entwicklungstools, die Teil des Betriebssystems des Smartphones werden und damit spielerisch den Einzug in den Alltag finden sollen. Auch wurde in diesem Jahr die VR-Brille «Vision Pro» für 2024 angekündigt. Solange allerdings gute Anwendungsfälle im B2C Markt fehlen, werden AR/VR keine grosse Akzeptanz finden.

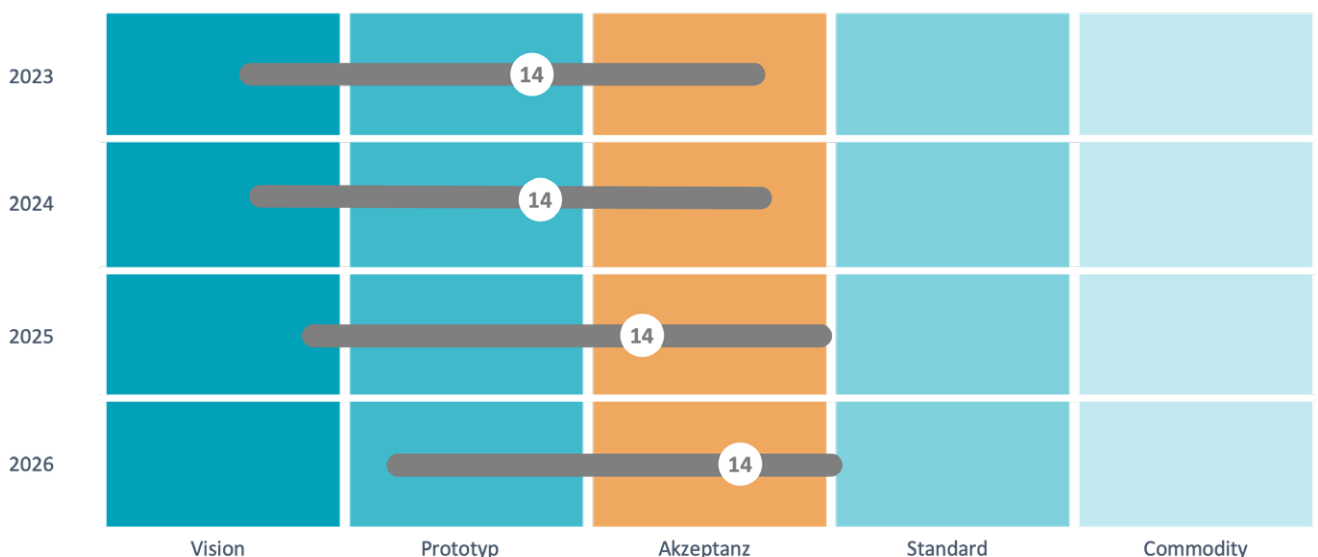
Metaverse haben wir 2023 zum ersten Mal in den Trend mit aufgenommen und beschrieben. Zwei Beispiele – die Degussa Bank und die SMILE Versicherung – haben wir kurz skizziert und auf einige Piloten im «Decentraland» hingewiesen. Und wir haben unsere Skepsis ausgedrückt, ob sich das Metaverse durchsetzen wird. Unsere Skepsis hat sich leider voll bewahrheitet. Es liegt und lag nicht nur am Ende der Corona Pandemie – einer der Auslöser für die Entwicklung alternativer Kommunikationsformen – dass sich das Metaverse nicht durchgesetzt hat. Es bietet

den Kunden aktuell keinen Mehrwert im Vergleich zu den vorhandenen analogen und digitalen Angeboten der Unternehmen. Für ein deutlich verbessertes Kundenerlebnis, vor allem bei den Grafiken und Animationen, müssen Kunden vierstellige Beträge in Virtual Reality Headsets investieren. Für Bank- oder Versicherungsanwendungen stellen virtuelle Welten kein «must-have» für die Kunden dar. Fast alle Projekte im B2C Markt sind deshalb eingefroren oder eingestellt. Lediglich im B2B Markt sind vereinzelte Anwendungen in Form virtuellen Showrooms anzutreffen. Erklärungsbedürftige Produkte wie Schiffsdieselmotoren oder CNC-Fräsmaschinen lassen sich virtuell mit der entsprechenden Grafik und Ausstattung fast noch besser darstellen als in der Realität. Funktionsweisen von Maschinen lassen sich so sehr viel besser für die Kunden visualisieren. Zudem sind diese Showrooms weltweit an jedem Ort verfügbar und eine sehr gute und preiswerte Alternative zu Messen.

Wie entwickelt sich der Trend?

Wir sehen zwei getrennte und unterschiedliche Entwicklungen. Im B2B Markt und hier besonders im Customer Service ist der ROI berechenbar und die Amortisationszeiten kurz. Bei einigen Produkten wird auch das Metaverse für sehr eng begrenzte Anwendungen wie o.a. dargestellt genutzt werden. Für B2C Anwendungen stagniert die Entwicklung weitestgehend. Durch die kombinierte Nutzung von AR mit anderen Technologien sind im Retail Einzelanwendungen denkbar, die aber nicht zu einer breiten Akzeptanz im Markt führen. Für das Metaverse sieht die weitere Entwicklung komplett düster aus. Bestehende Projekte sind auf Eis gelegt, neue Projekte sind nicht zu erwarten. Auf absehbare Zeit wird das Metaverse erst einmal keine Bedeutung für Customer Experience Strategien und Projekte haben.

Augmented Reality/Virtual Reality



Conversational Automation

Conversational Automation steht für eine Kategorie von Lösungen, die die Leistungsfähigkeit von AI nutzen, um Unternehmen dabei zu helfen, automatisierte Dialogmöglichkeiten zu liefern. Die Dialoge selbst können entweder vollautomatisiert oder teilautomatisiert auf verschiedenen Plattformen und Systemen wie z.B. Instant Messenger, Live-Chat, Chatbots, Voicebots, Voice Assistants, Smart Speaker, Video Collaboration stattfinden.

Wichtig für die Einordnung dieser Technologien in Customer Experience Konzepte sind nach unserer Einschätzung folgende Punkte:

Langfristig erfolgreiche Implementierungen können ausschliesslich auf der Basis einer individuell erstellten Value Irritant Matrix für das Unternehmen erfolgreich sein (siehe dazu auch Trend Nr.10 Value Irritant Matrix). Nur wenn beide Seiten – Kunde und Unternehmen – einen Vorteil und Nutzen in einem automatisierten Dialog für bestimmte Anwendungsfälle sehen, bringt diese Technologie den angestrebten Erfolg.

Zwar sind Chatbots mittlerweile im Bewusstsein des Managements und des Publikums angekommen. So schreibt die US-amerikanische Technologieberatungsfirma Forrester in ihren Jahresvorhersagen für das Jahr 2024 davon, dass etwa die Hälfte aller global tätigen Unternehmen mit «Generative AI an der Kundenschnittstelle» experimentieren. Der auch nach 12 Monaten noch anhaltende Hype um diese Technologien darf den Blick nicht vor dem relativen Anteil am gesamten Kommunikationsvolumen verstellen. Noch bewegen wir uns im einstelligen Prozentanteil, was das Volumen von Chat im Ganzen betrifft. Zum Vergleich: 60-80 % des Volumens an Kundenkommunikation wird nach wie vor über das Telefon abgewickelt, wie das Service Excellence Cockpit auch 2023 aufzeigt:

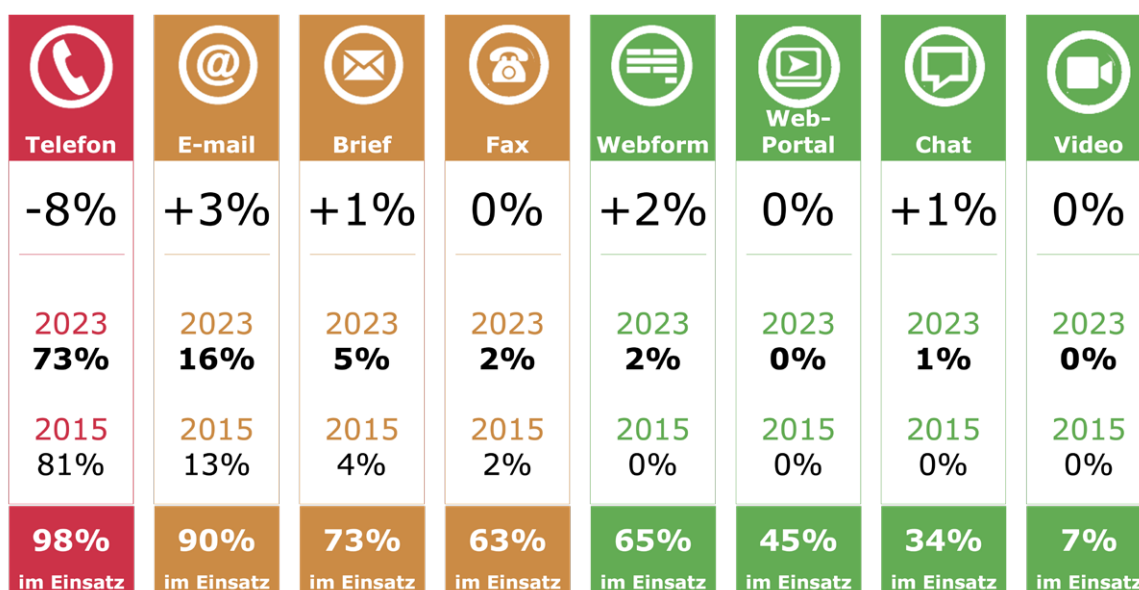


Abb.: Verteilung der Touchpoints im Kundenservice, Quelle: Service Excellence Cockpit (2023), n= 220

Kurzfristig überschätzt, langfristig unterschätzt: Diese Aussage trifft während der Hypephase auf viele neue Technologien zu, bei Conversational Automation kommt sie aber besonders deutlich zum Vorschein. Gerade der Einsatz von grossen Sprachmodellen (Large Language Models, LLM) wird hier einiges bewegen und führt auch dazu, dass wir die beobachteten Reifegrade in dieser Kategorie komplett anpassen mussten.

Schnittstellen zu anderen Trends

3 CX-Strategie 6 Customer Journey Mapping/CJ Management, 9 CX Management Cockpit, 10 Value-Irritant-Matrix, 12 Customer Data Platform, 13 Customer Analytics, 15 CIAM, 17 Marketing Automation, 18 Service Cloud

Was ist ein hoher, was ein niedriger beobachteter Reifegrad?

Die Veröffentlichung von ChatGPT von OpenAI als erstem Anbieter und die darauf folgende Diskussion über LLMs hat uns bewogen die Diskussion über Reifegrade in der Conversational Automation wieder neu zu eröffnen. Man kann diesbezüglich sicher in ein «vor LLMs» und «mit LLMs» einteilen.

Einen niedrigen Reifegrad stellen sicher regelbasierte Chatbots dar. Hier stellt sich auch die Frage, inwiefern vor der Implementierung des Bots eine Abklärung über die Potentiale der Automatisierung via Value Irritant Matrix gemacht wurde. Diese Art von Chatbots wird seit Jahren systematisch überschätzt.

Einfach aber durchdachte Anwendungen finden sich jedoch mittlerweile in grosser Anzahl: Stadtwerke, sonst nicht gerade ein Hort für Innovationen, setzen Chatbots für einfache, hochvolumige Serviceanfragen wie Zählerstandsmeldungen ein. Onlinehändler automatisieren mit Chatbots Statusanfragen zum Versand. Es sind die einfachen, wiederkehrenden Sachverhalte, die im ersten Schritt von Chatbots übernommen werden. Wichtig ist in diesem Reifegrad, Erwartungsmanagement zu betreiben. Das Unternehmen sollte dem Kunde zu Beginn einer Konversation mitteilen, dass hier ein Chatbot am Werk ist und was dieser Bot beantworten kann – und mindestens genauso wichtig – für welche Geschäftsvorfälle der Bot nicht konzipiert wurde. Erwartungsmanagement und klare Kommunikation sind Teil der erfolgreichen Strategie.

Bots auf Basis von LLMs lösen in diesem Kontext mehrere Probleme. Die «Anlernzeit» des Bots verringert sich. So funktionieren die gängigsten LLMs in mehreren Sprachen abhängig davon, wie sie vortrainiert wurden (GPT bedeutet schliesslich «Generative Pre-Trained Transformer»), das ist vor allem dann spannend, wenn eine Organisation Kunden in mehreren Sprachen bedienen müsste, aber bislang nicht auf die entsprechenden Mitarbeitendenfähigkeiten zurückgreifen kann. Übersetzungen von Prozessen und Formularen in Conversationen bieten sich in diesem Zusammenhang an.

Wichtig ist zu verstehen, wie auch LLM-basierte Bots trainiert und quasi «angefüttert» werden müssen. Dabei eignen sich vor allem interne Quellen: Bisherige Service-Mails, Service-Chats, Produktbeschreibungen, Dokumente aus der Wissensdatenbank im Kundenservice, aber auch Kampagnen und die Preisstruktur der Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens. Wichtigster Bestandteil dieses Lernprozesses ist es jedoch, den Bot mit der Organisationsstruktur des Unternehmens bekannt zu machen. Denn es wird mehr und mehr deutlich, dass viele Unternehmen und Organisationen bei etwa 20% der eingehenden Serviceanfragen nicht in der Lage sind, über die reguläre Serviceorganisation oder das Contact Center eine Lösung anzubieten. In diesem Umfeld ist es also nahezu ausgeschlossen, dass ein Bot derartige Probleme lösen können wird. Im Idealfall muss der Bot also in der Lage sein, den Vorfall an den passenden Experten in der Organisation weiterzuleiten. Dies wird eines der drei matchentscheidenden Merkmale für einen hohen Reifegrad in diesem Trend werden.

Ein zweites Merkmal ist, ob es den Unternehmen gelingt, dass Kunden durch den Bot identifiziert werden können und der Bot auf die spezifische Kundensituation zugreifen kann. Banken, Versicherungen und Telekommunikationsunternehmen bspw. müssen den Kunden also uneindeutig identifizieren und authentifizieren. Hier liegt die Schnittstelle zur CDP und vor allem zum Trend CIAM auf der Hand. Potente Bots sind also in der Lage echte individuelle Kundenprobleme zu lösen.

Das dritte Merkmal ergibt sich aus der Verteilung der Touchpoints im Kundenservice. Drei Viertel aller Kontakte ergibt sich per Telefon. Nur ein bis zwei Prozent der Dialoge finden per Chat statt. Wenn es den

Unternehmen nicht gelingt, die Logik der Conversational Automation in einen potenten, von Kunden akzeptierten, einfachen und gerne genutzten Voicebot zu übertragen, wird es noch lange dauern, bis dieser Trend in den Reifegrad der Commodity kommt. Die Durchdringungs- und Akzeptanzrate von Voicebots hinkt dem allgemeinen Trend von Chatbots immer noch ein wenig hinterher, wie aktuelle Studien zeigen (MUUUH! Voice Studie 2023, in der Studie als «Phonebot» bezeichnet).

Was gibt's Neues in diesem Jahr?

In diesem Jahr sind wir einmal mehr von der Geschwindigkeit des Trends überrascht worden. Wir hatten ja schon eine dynamische Entwicklung prognostiziert. Die Realität war: Der Grossteil des Jahres 2023 stand im Zeichen der Integration von LLMs in den Kundenservice. Auch bei uns an der HSLU wurde dazu viel geforscht. So gaben 60% der grössten Financial Services Unternehmen der Schweiz an, sich intensiv mit dem Einsatz von LLMs zu beschäftigen (Hundertmark, Hafner, Schreiber 2023). Die hauptsächlichen Potentiale werden in diesem Zusammenhang im Kundenservice gesehen. So hat die Helvetia Versicherung Schweiz bereits im Mai den europaweit ersten Chatbot auf Basis von ChatGPT vorgestellt. Die «Clara» wurde

daher auch im Rahmen des Swiss Insurance Awards ausgezeichnet. Aber auch hier: dieser Bot kann nicht auf die Kundeninformationen zurückgreifen. Antworten bleiben vielmehr auf der Ebene der Produkt- und Serviceinformationen. Ein anderes Beispiel ist HSE, die einen sehr erfolgreichen Vertriebs-Voicebot eingeführt haben. Die Kommunikation des Bots mit den Kundinnen und Kunden wird durch Voice Analytics unseres Partners VIER dauerhaft geprüft, so dass der Voicebot immer wieder verbessert werden kann.

Gesamthaft stellen wir nach wie vor fest, dass die Integration der Chatbots in CRM- oder Customer Service Clouds noch sehr unterschiedlich ausgeprägt ist. Eine personalisierte Ansprache auf der Basis kundenindividueller Daten ist nur bei einigen fortgeschrittenen Implementierungen festzustellen. Die Dialogführung hat jedoch im letzten Jahr enorm gewonnen. Hier hilft der Einsatz von LLMs enorm. Leider sind immer noch wenige potente Voicebot Implementierungen zu beobachten. Auf Anbieterseite sind die Voraussetzung dazu jedoch schon geschaffen. Gerade, wenn eine flexible Architektur im Kundenservice die Einbettung eigener Entwicklungen oder die Unterstützung mit einer standardisierten Conversational Automation erlaubt, wie unser Partner VIER hier beispielhaft aufzeigt:

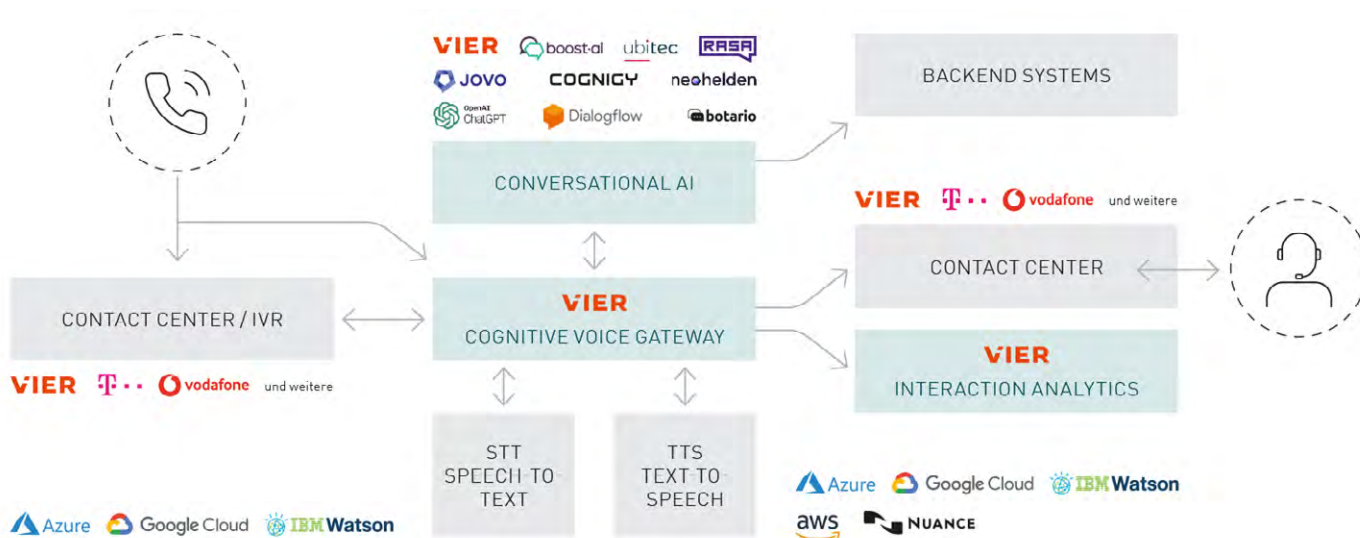


Abb.: Darstellung der idealen Einbindung von Conversational Automation, Quelle: VIER (2023)

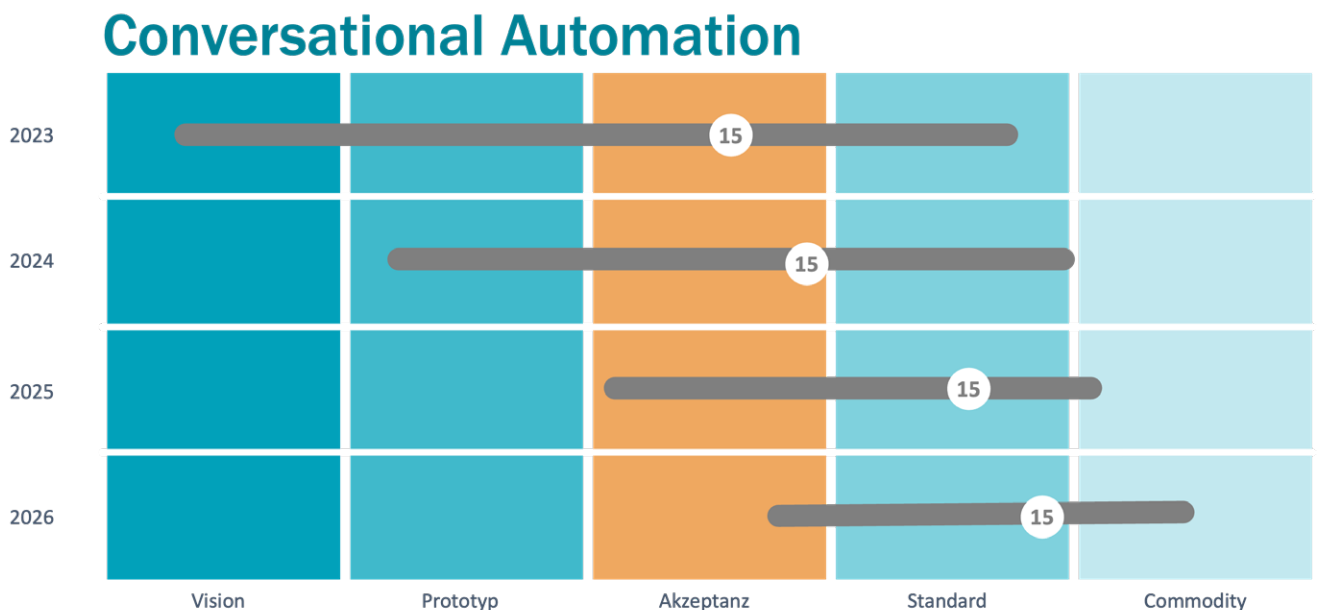
Wie entwickelt sich der Trend?

Schneller als wir prognostiziert hatten, schreitet dieser Trend voran. Wir haben deshalb diesen Trend noch einmal mit deutlich steigender Dynamik für die kommenden Jahre eingestuft. Dafür gibt es gute Gründe. Die Geschwindigkeit der Publikation exzellenter vortrainierter Systeme (GPT) kombiniert mit einem akzelerierten Fachkräftemangel gerade in Call Centern sind die Triebfedern für eine Automatisierung. Die neue Generation von Conversational Automation Systemen basierend auf LLMs, haben eine sehr hohe Kundenakzeptanz. Dabei setzen führende Anbieter mehr und mehr auf Eigenentwicklungen bspw. auf Basis von Llama (von Meta), Aleph Alpha oder den Modellen diverser Universitäten. Wichtig ist dabei abzuklären, welche Daten an den Entwickler der Modelle zurückfliessen. Gerade, wenn es darum geht, Bots in die Lage zu versetzen individuelle Kundenprobleme zu lösen, geht dies nie ohne Kundendaten. Dabei wird der überzeugende Schutz von Kundendaten zum Integrationsargument. Hier zeichnet sich allerdings auch ein Trend zu schlanken LLM Modellen ab und Modellen, die firmenintern gehosted und genutzt werden und damit das Problem des Datenschutzes lösen.

Die Kombination von Personalisierung und Integration in die bestehenden Wissensmanagement-, CRM- und Customer Service Systeme in einem Con-

versational Design führt zu menschähnlicher Dialogführung. Das gilt nicht nur in der Kommunikation direkt zum Kunden, sondern auch in der Unterstützung von Mitarbeitenden im Kundenservice. Dazu sagt René Konrad von BSI: «Der AI Companion von BSI hilft dabei, Texte zu übersetzen, Kundenanfragen zusammenzufassen oder mittels generativer KI eine mögliche Antwort vorzuformulieren – alles basierend auf den in Echtzeit verfügbaren Kundendaten. Diese liefern kontextuelles Wissen aus den verfügbaren Datenquellen liefern. Dabei hilft die KI nicht nur, die Kundenkommunikation zu vereinfachen. Sie liefert auch taktische Empfehlungen, beispielsweise welche Next Best Action bei einem Kunden anzuwenden ist.» Und das bringt die Automatisierung in den nächsten Jahren der Customer Experience Philosophie näher: Die Dialoge werden empathischer, individueller und können auch komplexe Anliegen fallabschliessend bearbeiten.

Essenziell wird bei allen nicht fallabschliessenden Prozessen, die Weiterleitung an den jeweils «zuständigen» Experten. Der von uns prognostizierte grosse Schritt von 2024 zu 2025 stellt die Umsetzung in kompetente Voicebots dar, um so einen Grossteil des Servicevolumens an dem Berührungspunkt bedienen zu können, an dem er anfällt. Am Telefon.



CIAM - Customer Identity und Access Management

Im letzten Jahr haben wir CIAM – Customer Identity und Access Management – neu in den CEX Trendradar aufgenommen. CIAM spielt eine wichtige Rolle bei der Verbesserung des Kundenerlebnisses, indem es Sicherheit und Einfachheit in Einklang bringt. CIAM-Lösungen ermöglichen es Unternehmen, Identitäts- und Profildaten von Kunden sicher zu erfassen und zu verwalten, den Kundenzugang zu Anwendungen, Apps und Diensten zu steuern und Funktionen wie Kundenregistrierung, Self-Service-Kontoverwaltung, Zustimmungs- und Präferenzmanagement, Single Sign-on, Multi-Faktor-Authentifizierung, Zugriffsverwaltung und mehr bereitzustellen. Brüche in Customer Journeys oder komplizierte Abläufe sind Gift für das Kundenerlebnis, ebenso wie Mängel bei Datenschutz und der Sicherheit der persönlichen Daten. Unternehmen benötigen daher ein System, welches Kundenkonten und -daten effektiv schützt, ohne die Customer Experience zu beeinträchtigen. Customer Identity- und Access Management unterstützt Unternehmen dabei, die Identitäts- und Profildaten sicher zu erfassen und zu verwalten. Die Verwaltung der zahlreichen Online-Konten, Passwörter und Zugangsverfahren überfordert viele Kunden. Jede zusätzliche Hürde während der Customer Journey (zum Beispiel durch eine Neuansmeldung) senkt die Bereitschaft der Kunden den Kauf oder Prozess-Schritt abzuschließen. Auch die Bestätigung der Identität und die rechtssichere Unterschrift während einer Online-Sitzung für einen Vertragsabschluss – wie z.B. auf der Basis der inSign Lösung der BSI-Software – gehört folglich zu den wichtigen Funktionen, um den Kunden ein zeitsparendes wie sicheres Erlebnis zu bieten.

CIAM-Lösungen bieten verschiedene Funktionen entlang der Customer Journey – angefangen von der Registrierung, über die Selfservice-Verwaltung des eigenen Kontos, die Möglichkeit Einwilligungen zu Profil- und Präferenzen selbst zu verwalten und zu ändern, abgestufte Zugriffsverfahren wie zum Beispiel Single Sign-on (SSO) bis hin zur einer Multifaktor-Authentifizierung (MFA). Unternehmen bewegen sich hier immer im Spannungsfeld von einfachen, zeitsparenden Abläufen für den Kunden, den gesetzlichen Vorgaben zum Schutz der Daten und der Privatsphäre sowie dem Vertrauen, welches die Kunden in die Systeme, Abläufe und die Marke des Unternehmens haben. CIAM-Lösungen müssen sichere, nahtlose Kundenerfahrungen bieten. Bei einem Geschäftsmodell wie dem Onlinehandel braucht es zudem eine hohe Skalierbarkeit und Performance über sämtliche Touchpoints hinweg, die Kunden entlang der Customer Journey nutzen, und den Zugriff auf verschiedene Systeme – Webanwendungen, Smartphones sowie ggf. auch Anwendungen von Partnern. Auf diese Weise werden CIAM-Systeme zu einem wertvollen Datenlieferanten für die Customer Experience Strategie: vereinheitlichte Kundenprofile, die bei entsprechender Anbindung an eine Customer Data Platform (CDP) personalisierte Ansprachen erlauben. Ein wesentlicher Aspekt für vertrauensvolle Kundenbeziehungen – besonders im Neukundengeschäft und dort, wo die Kunden keinen oder nur einen sehr eingeschränkten direkten persönlichen Kontakt zum Unternehmen haben – sind die Sicherheitsfunktionen der CIAM-Lösungen. Datenlecks und Identitätsdiebstahl verunsichern Kunden. Umsatzverluste, Image-Schäden und verlorenes Vertrauen der Kunden sind bei mangelhaften CIAM-Lösungen kaum wiedergutzumachen. Die Kommunikation zu den Systemen, den Sicherheitsfunktionen, den Möglichkeiten der Kunden für den



Abb.: Amazon One; berührungslose, einfache Authentifizierung per Scan der Handfläche,
Quelle: <https://www.aboutamazon.com/news/retail/generative-ai-trains-amazon-one-palm-scanning-technology>

Zugang und die Änderung der Daten besitzt demzufolge einen grossen Stellenwert. Mehr noch als bei vielen anderen Systemen, die Kunden für Bestellungen oder Serviceanfragen nutzen, ist eine exzellente Kommunikation wichtig. «Vertrauen ist der Anfang von allem», um einen Werbeslogan einer grossen deutschen Bank zu nutzen, gilt auch für CIAM-Lösungen.

Die Kunden übermitteln Unternehmen und deren Partnern immer mehr Informationen, um die Interaktionen mit ihnen zu vereinfachen und zu personalisieren. Ihre Sorgen hinsichtlich des Datenschutzes reduzieren sich aber nicht. Daher erwarten sie von den Geschäftspartnern einen angemessenen Umgang mit ihren Informationen. Mit einem CIAM demonstriert das Unternehmen sein Engagement für Sicherheit, und es überlässt den Kunden die Kontrolle darüber, wie und wem ihre Daten weitergegeben werden. Auch erhält das Unternehmen die Möglichkeit, die Einwilligungen der Kunden abzufragen und regulatorische Vorgaben wie die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) einzuhalten.

Schnittstellen zu anderen Trends

5a CX Governance, 11 Multiexperience, 11a CX-Ökosysteme/Plattformen, 12 Customer Data Platforms, 13 Customer Analytics, 17 Marketing Automation, 18 Service Cloud

Was ist ein hoher, was ein niedriger beobachteter Reifegrad?

Ein hoher Reifegrad findet sich bei Unternehmen, die aufgrund ihres Geschäftsmodells ein hohes Mass an Interaktionen (wie bspw. Authentifizierung, Registrierung, Kontoabfragen) mit ihren Kunden haben und die verschiedene Touchpoints analog und digital, offline und online anbieten und bei denen die gesetzlichen Vorgaben zum Datenschutz besonders ausgeprägt sind: Banken, Versicherungen, Telekommunikation, Online-Handel sowie Organisationen des Gesundheitswesens sind die typischen Nutzer von CIAM-Lösungen. CIAM-Anwender sind in aller Regel auch CDP und Marketing Automation-Anwender. Einheitliche Kundenprofile dienen nicht nur dem Zugriff und der Authentifizierung, sondern sind auch die Grundlage für personalisierte Kundenansprache. Tendenziell – auch wegen der Kosten der Systeme – sind es aktuell eher grosse Unternehmen, die CIAM-Lösungen einsetzen.

Unternehmen mit schwach ausgeprägter digitaler oder mobiler Präsenz, mit eher tradierten Vertriebs- und Customer Service Modellen und einem niedrigen Nutzungsgrad bei Marketing Automation weisen hier einen niedrigen Reifegrad auf.

Was gibt's Neues in diesem Jahr?

Rein technologisch gesehen versuchen die CIAM-Anbieter neue Verfahren wie Identifizierung über Sprache (Voicebiometrie) oder passwortlose Verfahren im Markt zu etablieren. Amazon hat ONE angekündigt: ein integriertes Zugangs-, Authentifizierungs- und Bezahlssystem, bei dem die Kunden sich mit ihrer Handfläche über einen Scanner identifizieren. Einfachheit ist besonders im Retail ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Kundenakzeptanz. Neue Konzepte wie «grab&go» im Handel funktionieren nur, wenn die Hürden der Authentifizierung extrem niedrig sind.

In diesem Zusammenhang spielt auch die Diskussion um eine «cookieless future» im Netz eine grosse Rolle. Abhängig von der Google Entscheidung, Cookies von Drittanbietern in Chrome 2024 auslaufen zu lassen, werden die Unternehmen neue Wege beschreiten müssen, Kundenprofile für eine personalisierte Ansprache zu generieren. Wenn immer mehr Browser die Verwendung von Third-Party-Cookies blockieren, wird es als Alternative immer bedeutsamer, mehr Informationen über Kunden selbst zu sammeln. Das erfordert jedoch eine Identifikation des Kunden. In diesem Zusammenhang versuchen die CIAM-Anbieter ihre Produkte attraktiver zu positionieren, indem sie weitere Funktionen, die stark in Richtung Marketing Automation zielen, in ihre Lösungen integrieren.

CIAM - Customer Identity und Access Management



Wie entwickelt sich der Trend?

Die weitere Entwicklung dieses Trends hängt zum einen stark von der Entscheidung und Umsetzung der Cookie-Thematik ab, zum anderen wird CIAM sich durch die Möglichkeiten der personalisierten Ansprache via Marketing Automation etwas schneller entwickeln als wir dies Ende 2022 prognostiziert haben. Haupttreiber sind z.B. die Möglichkeiten der Generative AI im Rahmen von Kampagnen und neue technologische Entwicklungen wie Amazon One, die für den Handel eine eminent wichtige Lösung für den Umgang mit dem Fachkräftemangel darstellen. Für viele andere Branchen gilt der Grundsatz, dass die Adaptionsgeschwindigkeit des Marktes, also der Kunden, häufig niedriger ist als die technologische Entwicklungskurve. Nicht alle Angebote, die der Kundenschaft das Leben einfacher machen (sollen), werden sofort aufgegriffen, akzeptiert und genutzt. Für Voice-biometrie oder andere passwortlose Verfahren gilt

dies aktuell. Dies hängt jedoch mit dem Vertrauen in neue Verfahren zusammen: Persönliche Daten sind auf jeden Fall zu schützen. Da herrscht Vorsicht vor Neugierde. Die von uns eher verhaltene Prognose zur weiteren Entwicklung wird bei technologischen Innovationen so wie oben skizziert möglicherweise im Lauf des Jahres 2024 noch einmal angepasst werden müssen. CIAM-Lösungen per se generieren keinen direkt messbaren betriebswirtschaftlichen Nutzen, denn sie gelten als Infrastruktur für das Kundenerlebnis. Eine Kosten-Nutzen-Rechnung wird aber im Zusammenhang mit Kampagnen auf der Basis von Kundenprofilen einfacher. In der Kombination mit anderen Systemen schaffen diese Lösungen die notwendige Datengrundlage – insbesondere in einer «cookieless future». Die weitere Entwicklung wird sich deshalb – wenn auch moderat – beschleunigen.

“ *Conversational AI kann natürliche Sprache erkennen und Benutzer bei verschiedenen Anwendungen unterstützen.*

– Dr. Uwe Stuhldreier, Vorstand HUK24

Marketing Automation

Die im Markt vorherrschende Definition bezeichnet mit «Marketing Automation» Softwarelösungen, die Marketingprozesse automatisieren und aus den Modulen Datenbank, Controlling, operatives Ausspielen von Content via verschiedenen Touchpoints, Workflows und CRM-Integration bestehen. Der wesentliche Unterschied zu CRM- oder Kampagnen-Management Systemen besteht darin, dass der Ablauf einer Kampagne automatisiert und personalisiert auf der Basis definierter Regeln erfolgt. Streng genommen kann man nicht von Kampagnen im klassischen Sinn sprechen, da diese immer linear in eine Richtung verlaufen - vom Unternehmen zum Kunden. Für unser Verständnis von Customer Experience sind Monologe jedoch nicht hilfreich. Insofern muss die Marketing Automation Definition trennschärfer formuliert und zudem erweitert werden. Hier ist unsere Version:

«Marketing Automation Systeme sind Software-Lösungen, die für Marketing, Vertrieb und Customer Service eine End-to-End Unterstützung von regelbasierten, automatisierten und personalisierten Dialogstrecken über verschiedene Touchpoints unterstützen und ermöglichen.»

In unserem CEX Trendradar erweitern wir also die klassische Definition um Anwendungen im Customer Service und gehen von regelbasierten Dialogen aus. Der Ursprung der Technologie liegt im Marketing (wie schon der Begriff vorgibt), aber ein ganzheitlicher Ansatz im Kundenmanagement muss auch regelbasierte, automatisierte Kampagnen im Customer Service umfassen. Analog zur Erweiterung des Anwendungsbereiches von Customer Data Plattformen ist uns hier eine End-to-End Betrachtung wichtig.

Für Customer Experience Konzepte haben Marketing Automation Systeme deshalb eine grosse Bedeutung, weil jeder Interessent oder Kunde personalisiert und individuell in Echtzeit angesprochen werden kann.

Diese individuelle Ansprache, das Einbeziehen spezieller Affinitäten und die Berücksichtigung des Kontextes, aus dem der Kunde gerade agiert, sind Grundanforderungen von Customer Experience Konzepten. Ein Abschied also von der «Giesskannen-Strategie», die sich mehr in Richtung One-to-One bewegt. Ein wesentlicher Aspekt aus unserer Sicht ist die Möglichkeit mit diesen Systemen Dialoge zwischen Kunde und Unternehmen zu gestalten. Auf die Reaktion des Kunden – beziehungsweise auch Nichtreaktion – kann das Marketing Automation System wiederum mit neuen, individualisierten Ansprachen reagieren. Die festgelegten Regeln laufen für die Anwender in den Fachabteilungen dann quasi unsichtbar im Hintergrund ab. Um Customer Experience Ziele – also eine individuelle, kontextbezogene Ansprache – zu erreichen, ist die Anbindung an mehrere Systeme notwendig, wie die Customer Data Platform, das CRM-System oder die Kunden- oder Vertriebsdatenbank. Ebenso ist eine Kopplung mit den Touchpoints, über die der Content ausgespielt werden soll, notwendig. Auf der anderen Seite ist die Integration des Feedbacks der Kunden wichtig, um Ergebnisse der Kampagnen an den Touchpoints und Dialogstrecken messen zu können. Auch sollte das Content-Management System so angebunden werden, dass Marketing- und Vertriebsinhalte (auch als «Assets» bezeichnet) wie Bilder, Texte, Videos, Produkt- oder Prozessinformationen für den Kunden leicht zu integrieren sind.

Schnittstellen zu anderen Trends

1 CX-Strategie, 4 Feedback Loop, 6 Customer Journey Mapping/CJ Management, 8 Value Management, 9 CX Management Cockpit, 11 Multiexperience, 12 Customer Data Platform, 13 Customer Analytics, 16 CIAM, 18 Service Cloud

Was ist ein hoher, was ein niedriger beobachteter Reifegrad?

Der Reifegrad von Marketing Automation Systemen hängt im Wesentlichen von zwei Faktoren ab. Wie einfach sind die Systeme in der täglichen Arbeit zu nutzen und wie sehen die Kosten für die Anschaffung, die Implementierung und die Integration in die bestehende Systemlandschaft aus? Die gute Nachricht: Den Unternehmen steht heute ein sehr breites Spektrum an Marketing Automation Systemen zur Verfügung. Integrierte Systeme, die bereits eine eigene Customer Data Platform, visuelle Workflow Funktionen und vieles mehr mitbringen (wie z.B. die hier dargestellte BSI Customer Suite) reduzieren den Einarbeitungs- und Nutzungs-Aufwand und verstärken daher die Nutzungsrate durch die Fachabteilungen. Die Employee Experience (vgl. Trend Nr. 5 EXM) ist dabei durch standardisierte und vorgefertigte Templates, didaktisch gut aufbereitete Onboarding Materialien und Kurse weiter vereinfacht und verbessert worden. Unternehmen, die bislang bereits in grossem Umfang

Kampagnen durchführen wie bspw. Banken, Versicherungen, Telekommunikation oder der Onlinehandel steigen daher schnell auf Marketing Automation Systeme um. Anders ausgedrückt: Der Reifegrad ist bei den klassischen Kampagnen Management Anwendungen bereits im Stadium Standard angelangt; hier war lediglich der Umstieg von einer Technologie Evolutionsstufe auf die nächste zu bewerkstelligen, um Komplexität zu reduzieren. Andere Unternehmen steigen jetzt erst in die regelbasierte und automatisierte Kundenansprache auf der Basis von Marketing Automation Systemen ein. Die Adaptionsgeschwindigkeit wird bei den letztgenannten etwas langsamer sein, da hier zum Teil erst noch Know-how in der systematischen direkten Kundenansprache aufgebaut werden muss. In diesem Fall sind auch Integrationsaufgaben mit anderen Systemen wie z.B. CRM, Service Cloud oder einer Customer Data Platform zu erledigen.

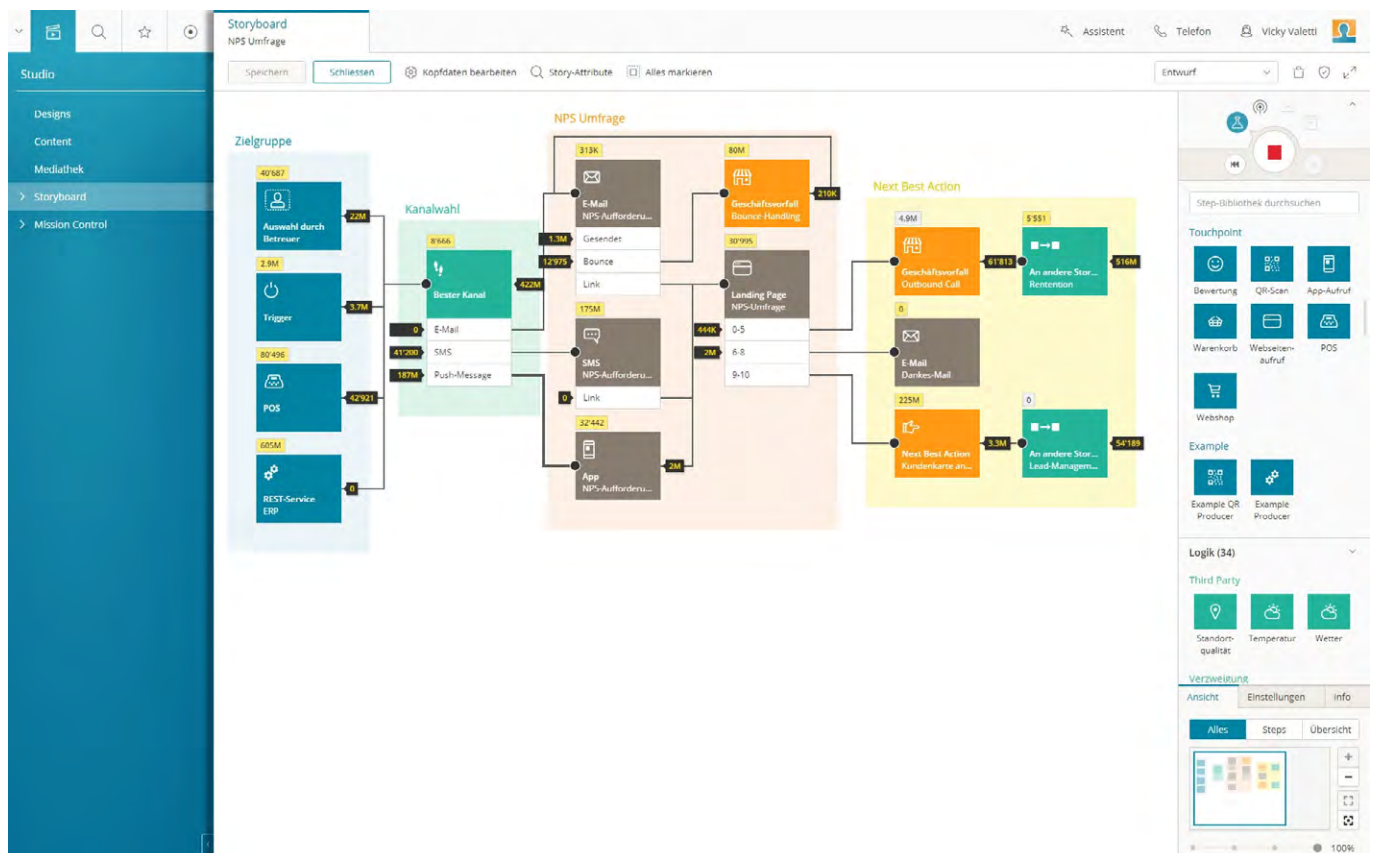


Abb.: Automatisierung einer Customer Journey mit Auswahl des besten Kanals und anschliessende NPS-Befragung, Quelle: BSI (2023)

Was gibt's Neues in diesem Jahr?

Auch hier ist die Dynamik höher als prognostiziert: Marketing Automation erreicht durch die Entwicklung der Generative AI eine neue Blüte. 40% aller weltweiten Marketing-Leader beschäftigen sich laut Forrester zurzeit mit den Möglichkeiten der Individualisierung durch zielgruppengerechte Texte und Bilderwelten. Das fällt zunehmend auf einen fruchtbaren Boden, den die Unternehmen in den vergangenen Jahren mit der Implementation von Marketing Automation Systemen vorbereitet haben. Die Resonanz der Kunden auf personalisierte Ansprachen zeigt Wirkung. Interessant sind dabei vor allem Kampagnen, die lokal und individuell ausgelöst werden, wie unser Leuchtturmprojekt bei der Migros Bank aus der Schweiz zeigt. Um eine hohe Response zu erreichen, nutzt die Bank QR-Codes, an deren Nutzung sich die Kunden im Banking in der Schweiz bereits gewöhnt haben, da sämtliche Überweisungsträger (in der Schweiz «Einzahlungsscheine») auf dieser Logik beruhen. Die entsprechend höheren Conversions-Raten machen Appetit auf mehr.

Relativ einfache Handhabung durch «low code» oder sogar «no code» Anpassungsmöglichkeiten sorgen in den Fachabteilungen für eine gute Akzeptanz. Personalisierte Ansprachen werden vom Kunden erwartet und geschätzt. Der Anspruch daran steigt also 2024 enorm an. Unternehmen wollen und müssen in Marketing Automation investieren, um den Wirkungsgrad der Marketing-Instrumente zu erhöhen. Das zeigt sich vorbildlich bei dem Modehersteller Walbusch, der es geschafft hat, KI gesteuert Kampagnenkosten zu senken und gleichzeitig zu personalisieren. Gleichzeitig erhöht sich die Erfahrung im Umgang mit den Systemen, die Identifikation von Kampagnentriggern und die Bibliothek an vordefinierten Kampagnen mit den dazugehörigen Assets. Das Wissen um Erfolgsfaktoren und damit Lerneffekte im Hinblick auf das Kundenverhalten bringt die Kampagnenergebnisse auf ein neues Niveau. Interessant wird es, wenn sich Unternehmen zusammenschliessen, um das Wissen über ihre Kundschaft und die erfolgreichen Ansprache-Methoden auszutauschen. In Anbetracht einer «cookieless future» sicher nicht die schlechteste Idee, um nur schwierig kopierbare Wettbewerbsvorteile im CX aufzubauen.

“*Initiativen, die blind auf den Einsatz spezifischer Technologien wie LLMs oder VR setzen, ohne die zugrundeliegenden Bedürfnisse und Probleme des Unternehmens und seiner Kunden zu verstehen, sind zum Scheitern verurteilt.*”

— Gregorio Uglioni, CX Goalkeeper

Wie entwickelt sich der Trend?

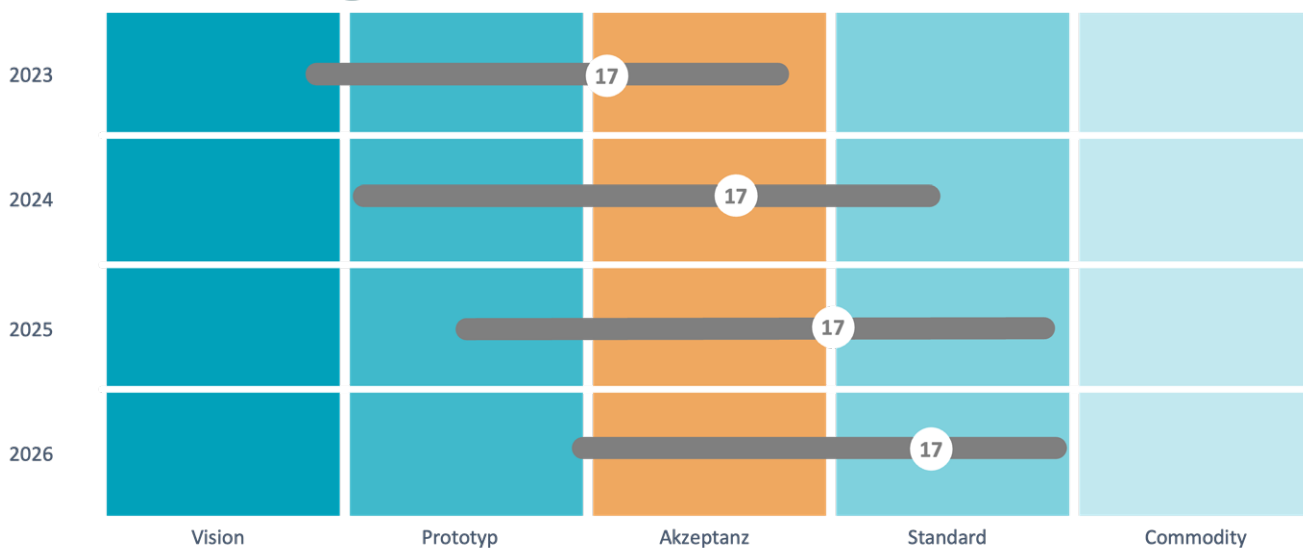
Auch 2024 gilt: Kunden erwarten personalisierte Ansprache zum richtigen Zeitpunkt mit dem richtigen Angebot unter Berücksichtigung der Historie und den Interessen am richtigen Berührungspunkt. Die Generative AI bietet hier enorme Möglichkeiten. Aber auch 2024 muss man bei der Generierung zielgruppen-gerechter Texte festhalten: Supervised by Humans. Kaum ein Unternehmen hat die verfügbaren GPTs schon so trainiert, dass sie Wortschatz, Syntax und Grammatik der definierten Zielgruppen zu 100% kennen und anwenden können. Dementsprechend wird viel experimentiert. Es steigt also vor allem die Effizienz der Mitarbeitenden im Marketing. Es können pro Arbeitszeit wesentlich mehr Text- und Bildvarianten getestet werden und die vielversprechendsten davon in automatisierten Kampagnen beim Kunden eingesetzt werden. Damit steigt die Anzahl der A/B Tests und das Wissen über den Kunden. Dieses muss adäquat dokumentiert werden. In 2024 werden Unternehmen lernen, das zu bewerkstelligen.

Je mehr Wissen aufgebaut wird, desto finer wird die Segmentierung. Daher sehen wir 2024 den Fokus auf der stärkeren Nutzung und Einbeziehung von Kundendaten aus Customer Analytics, der Customer Data Platform, CRM- oder Service Cloud Systemen und der Ausweitung des Einsatzes auf Vertriebs- und Customer Service Anwendungen. Gerade auch das

Wissen, welche Kampagne an welchen Kunden ausgespielt wurde, wird im Kundenservice essentiell. Unser Leuchtturm-Projekt «Deutsche Telekom» zeigt dies geradezu ideal auf.

Die Geschwindigkeit der weiteren Reifegrad-Entwicklung innerhalb des CEX Trendradars hängt davon ab, inwieweit die Anbieter es schaffen mit attraktiven Lösungen in den Mittelstand vorzudringen. Notwendiges Wissen im Direktmarketing und digitalem Marketing ist erforderlich, um die Systeme bestmöglich zu nutzen. Dort, wo dieses Wissen noch nicht stark ausgeprägt ist, sind die Hersteller gefordert, die Kompetenz und das Know-how gleich mit in die Software zu integrieren. Eine ähnliche Entwicklung gab es bei CRM-Systemen, die mittlerweile Commodity sind. Daher sehen wir eine kontinuierliche Entwicklung voraus. Marketing Automation Systeme werden sich in zwei bis drei Jahren vom Stadium Akzeptanz in das Stadium Standard bewegen. Gerade mit der «re-usability» und der Verfeinerung von Kampagnen sowie mit der Erhöhung des verfügbaren Kundenwissens ggf. über mehrere Unternehmen hinweg, sind solche Systeme nicht mehr aus dem Alltag wegzudenken. Der Einsatz und Lerneffekt steht und fällt jedoch mit der stabilen Verfügbarkeit hochkompetenter Mitarbeitender im Marketing, die durch den Einsatz von Daten und Generative AI ideal unterstützt werden.

Marketing Automation



Service Cloud

Service Cloud ist ein prozessorientiertes softwaregestütztes System, um Empfang, Bestätigung, Klassifizierung, Bearbeitung, Weiterleitung und Eskalationen von Kundenanfragen im Customer Service an allen angebotenen Touchpoints in einem integrierten System zu bearbeiten und zu managen. Service Cloud Lösungen kommen dann zum Einsatz, wenn Kunden Fragen zu Produkten, dem Status einer Lieferung haben oder es beim Produkt oder der Dienstleistung zu Problemen oder fehlenden Funktionalitäten kommt.

Nach wie vor ist das Thema Customer Service ein ungeliebtes und stiefmütterlich behandeltes Kind. Leider können wir unsere Einschätzung der letzten Jahre nicht ändern. Im Gegenteil. Für den Customer Service waren sowohl 2022 als auch 2023 «Krisenjahre». Eine Änderung ist nicht in Sicht. Der Kundenservice wird vom Management nach wie vor als reines Cost-Center eingestuft und steht damit im Fokus von Cost-Cutting Initiativen, die meist als Personalabbau umgesetzt werden. Darunter leiden die Customer Experience Bemühungen und Projekte der Unternehmen. Kunden kontaktieren die Unternehmen überwiegend in der Nachkaufphase – im Customer Service. Wenn es dann dort auf Grund von Fachkräftemangel, mangelhaften Prozessen oder komplizierten Systemen zu Endlos-Warteschleifen, inkonsistenten Aussagen und schleppender Bearbeitung der Service Anfragen kommt, schlägt dies direkt auf die NPS- oder Kundenzufriedenheitswerte durch. Die Arbeitslast und das Anfragevolumen sind gestiegen. Gleichzeitig wird der Customer Service selten als Chance begriffen, sich vom Wettbewerb positiv abzugrenzen oder Mehr-Erträge zu erzielen. Auch wird der Kundenservice nicht konsequent zum organisationalen Lernen benutzt. Customer Service wird nach wie vor in vielen Unternehmen ausschliesslich als Kostenfaktor eingestuft. Kundenerwartungen nach schneller und fallabschliessender Bearbeitung sind in den letzten Jahren oft enttäuscht worden. Selbst Basisanforderungen geraten

vor allem bei Mobilitätsdienstleistern wie den Star Alliance Airlines Lufthansa, Swiss und Austrian oder der Deutschen Bahn immer häufiger unter die Räder. Fast schon gebetsmühlenhaft verweisen wir immer wieder auf den Zusammenhang zwischen exzellentem Customer Service und der Zufriedenheit, der Empfehlungsbereitschaft und Wiederkaufabsicht der Kunden. Service Cloud Lösungen sind Mittel zum Zweck; sie können zwar Effizienzgewinne erzielen, in dem sie z.B. die Zeitaufwände in der Bearbeitung reduzieren, aber chronisch unterbesetzte Contact Center und Customer Service Abteilungen und mangelhafte Prozesse können sie nicht wettmachen. Kurzfristig werden auch AI-basierte Chatbots oder Voicebots die grundsätzlichen Versäumnisse nicht ausbügeln können. Zwar ist die Investitionsbereitschaft für Conversational Automation Lösungen seit ChatGPT und der neuen Generation generativer AI-Lösungen sprunghaft gestiegen; die Effekte auf einen besseren Customer Service werden jedoch erst mittelfristig, also in zwei bis drei Jahren spürbar sein.

Solange der Zusammenhang zwischen exzellentem Customer Service und dem daraus resultierenden Wertbeitrag für das Unternehmen nicht – oder nicht ausreichend – erkannt und gewürdigt wird, verharren Service Cloud Lösungen auf dem Niveau operativer Effizienzwerkzeuge.

Schnittstellen zu anderen Trends

3 CX-Strategie, 5 EXM, 7 Outside Insights, 8 Value Management 9 CX Management Cockpit, 11 Multiexperience, 12 Customer Data Platforms, 13 Customer Analytics, 14, Augmented Reality/Virtual Reality/Vi-deo, 15 Conversational Automation, 16 CIAM

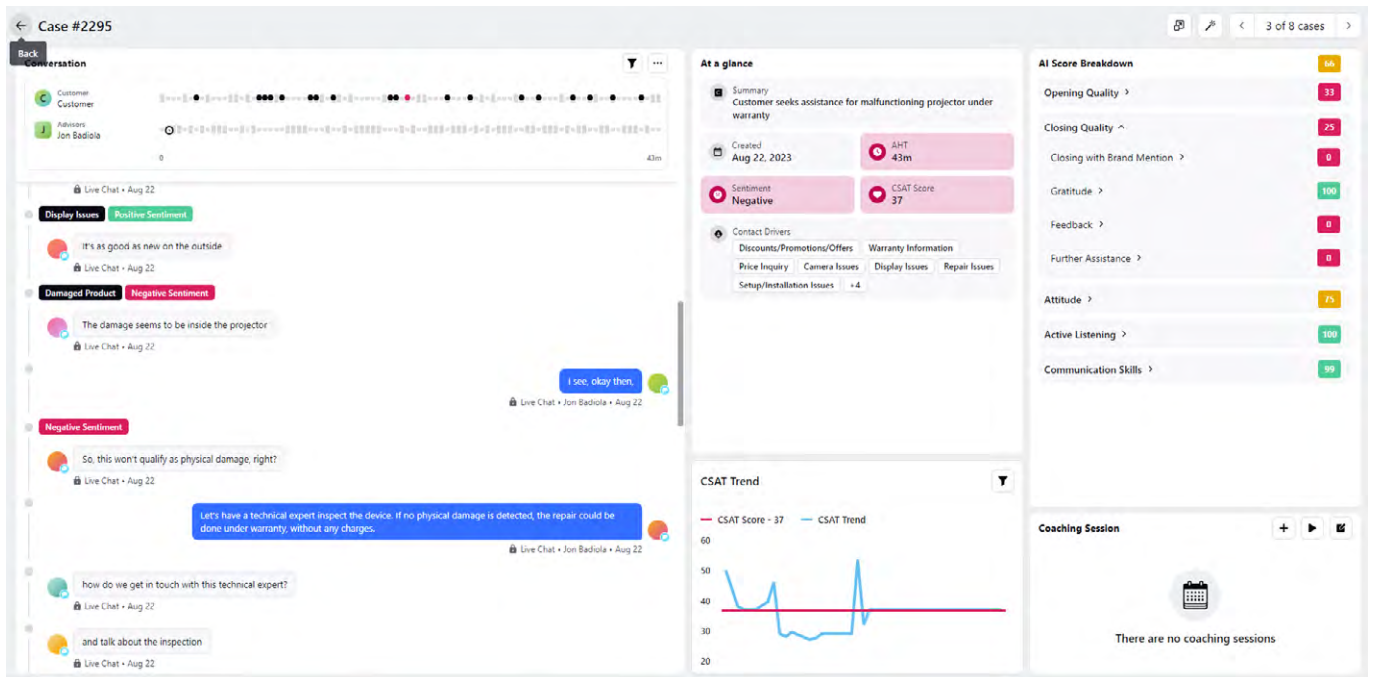


Abb.: Service Cloud als zentraler Hub für integrierten Service an unterschiedlichsten Touchpoints, Quelle: Sprinklr (2023)

Was ist ein hoher, was ein niedriger beobachteter Reifegrad?

Wer A sagt, muss auch B sagen. Die Erweiterung der Kommunikationsangebote durch Chat, Instant Messenger und Weitere führt zu einer grossen Komplexität im Customer Service. Äussere Einflüsse wie Liefer- oder Produktionsengpässe sowie sonstige Logistikprobleme vergrössern diese Komplexität. Eine Bündelung und Synchronisierung der Customer Service Anfragen in einem zentralisierten Ansatz, der Service Cloud, ist demzufolge unabdingbar. Da der Löwenanteil der Anfragen auf absehbare Zeit von Menschen bearbeitet wird, sind funktionale Lösungen ein Hebel für mehr Mitarbeiterzufriedenheit und damit indirekt ein Hebel für mehr Kundenzufriedenheit. Service Cloud Lösungen sind eine Art Schweizer Taschenmesser, in dem viele notwendige Funktionen für die Bearbeitung von Serviceanfragen in einer integrierten Arbeitsoberfläche für die Mitarbeitenden gebündelt sind. Die Employee Experience im Customer Service hängt nach unserer Einschätzung ganz entscheidend von der Ausgestaltung der eingesetzten Systeme und Werkzeuge ab. Wenn sich Mitarbeitende auf den Dialog mit den Kunden konzentrieren können, weil das Suchen nach notwendigen Daten und das Jonglieren zwischen verschiedenen Anwendungen entfällt, wirkt sich dies auf eine bessere Gesprächsführung aus. Dialoge, die den Kunden schnell weiterhelfen, führen zu positivem Kunden-Feedback und zufriedenen Mitarbeitenden. Der Ansatz der Unternehmen,

nach aussen zum Kunden ein breitgefächertes Angebot an Kommunikationsmöglichkeiten zu bieten, muss im Unternehmen selbst zu einer Bündelung von Daten und Anwendungen führen. «Aussen fächern, innen bündeln» wird zur Umsetzungsmaxime. Die Service Cloud ist die zentrale Kommunikations-Schaltstelle zwischen Kunde und Unternehmen.

Was gibt's Neues in diesem Jahr?

Wie nicht anders zu erwarten, wird auch bei diesem Technologietrend AI zum wichtigen Einflussfaktor. AI als Co-Pilot für die Mitarbeitenden wird zu einem Standard in Service Cloud Anwendungen. Von der Intent-Erkennung, über Analytics-Funktionen bis zur Unterstützung im Wissensmanagement wird AI die Rolle des digitalen Helfers für Menschen übernehmen. Mehr Entlastung für die Mitarbeitenden im Customer Service ist ein Muss für die Unternehmen. Neben dem Zeitgewinn für die Angestellten ist vor allem die Qualität der Zuarbeit und Unterstützung durch die Co-Piloten entscheidend. Gute, passende Vorschläge des Co-Piloten werden von den Mitarbeitern schnell zu einer hohen Akzeptanz der AI und damit zur Entlastung führen. So stellte unser Partner VIER bereits im Juni 2023 eine die Agenten im Kundenservice unterstützende Copilot-Lösung vor, die bei ersten Kunden live im Einsatz ist. Typische Einsatzzwecke sind die Echtzeit-Suche und Darstellung von Informationen passend zum Telefonat, die Zusammenfassung des Gesprächs sowie das Zusammen-

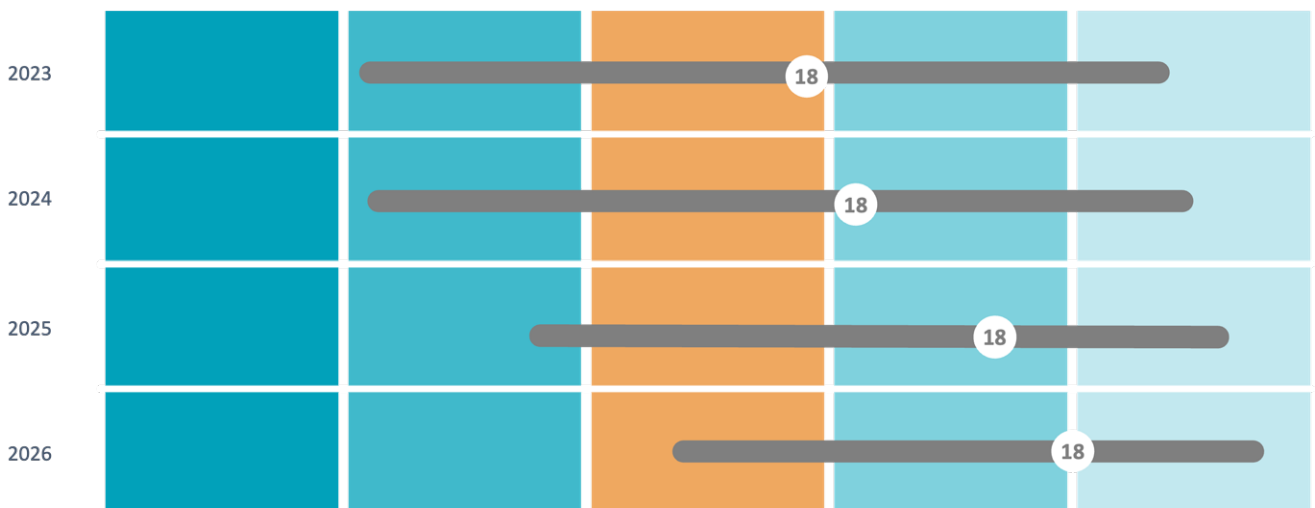
menstellen von Informationen für die bestmögliche Antwort. So stellte unser Partner VIER bereits im Juni 2023 eine die Agenten im Kundenservice unterstützende Copilot-Lösung vor, die bei ersten Kunden live im Einsatz ist. Typische Einsatzzwecke sind die Echtzeit-Suche und Darstellung von Informationen passend zum Telefonat, die Zusammenfassung des Gesprächs sowie das Zusammenstellen von Informationen für die bestmögliche Antwort. Grösste Herausforderung im Customer Service ist die steigende Komplexität, die durch die eigenen Produkte, Prozesse und angebotenen analogen wie digitalen Touchpoints hervorgerufen wird. In diesem Zusammenhang ergibt sich auch, warum wir diesen Trend als Service «Cloud» bezeichnen. Die «Wolke» schwebt über allem. Die Idee eines strukturell wie räumlich abgetrennten Service Centers hat ausgedient. Kundenservice findet heute nicht nur in zentralen Kanälen wie Telefon, Brief, Mail oder Chat statt, sondern auch vor Ort in Shops, Filialen, Niederlassungen und vor allem auch im Field Service. Dieser sollte zwingend auf dieselbe Infrastruktur zurückgreifen wie das Contact Center. Und das funktioniert in den allermeisten Fällen eben nur in der Cloud. Auch sind in vielen Branchen bei der Problemlösung Experten wie Produktmanager oder Fachleute aus der Finanzbuchhaltung involviert. Gerade hier stossen Systeme, die nicht an den Collaborations-Plattformen der Unternehmung (wie bspw. Microsoft Teams) angebunden sind, an ihre Grenzen. Die Erreichbarkeit und das Involvieren der Experten verzögert sich, eine akzeptable Lösung im ersten Anlauf (FCR) rückt für Kunden in weite Ferne. Eine Bündelung der fragmentierten Systemlandschaft im Customer Service in eine Service

Cloud Lösung mit einheitlicher Oberfläche zeigt daher einen besonders hohen Reifegrad. Unified oder Integrated Desktop sind zwei der Begriffe, die diese Funktionalität in Service Cloud Umgebungen beschreiben.

Wie entwickelt sich der Trend?

Service Cloud ist ein Muss und gleichzeitig ein Standard. Je ausgereifter die Lösungen sind und werden, je besser sie durch AI-Funktionalitäten die Mitarbeitenden entlasten und damit zu Zeit- und Kosteneinsparungen für die Unternehmen führen, desto schneller die Entwicklung hin zu Commodity. Bremsend für die weitere Durchdringung im Markt wirkt sich der Integrationsaufwand für die vorhandenen Systeme in die Service Cloud aus. IT-Ressourcen sind ein knappes Gut in den Unternehmen. Neue Ansätze wie «composable» Architekturen (wie sie unser Partner VIER zeigt), no-code oder low code Konfigurationsmöglichkeiten (wie sie unser Partner BSI zeigt) und vollintegrierte Plattformen (wie diejenige unseres Partners Sprinkl) werden zwar für eine Reduzierung der IT-Aufwände in den Unternehmen sorgen; allerdings wird dies schrittweise und in zunehmender Geschwindigkeit erfolgen, sobald die Potentiale des Kundenservice in den Köpfen des Managements angekommen sind. Gerade Telekommunikationsunternehmen haben diese Notwendigkeit inzwischen erkannt und werden sich in 2024 dahin gehend weiterentwickeln. Bis 2026 wird dieser Trend das Commodity Level zumindest in Grossunternehmen erreichen müssen. Andernfalls wird zu teuer – von der mangelnden Nachhaltigkeit des Kundenfokus ganz zu schweigen.

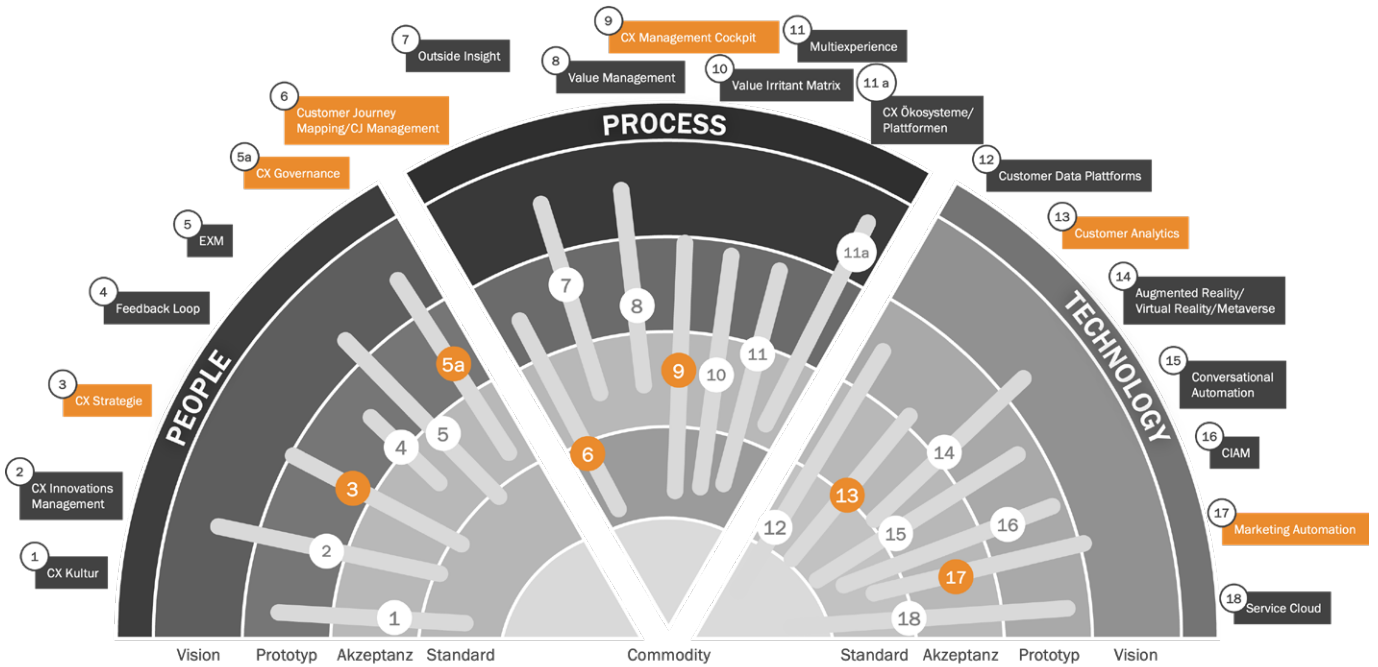
Service Cloud



Leuchtturm Projekte



via cxomni



Customer-Experience-Fazit in einem Satz:

Wie man mit Customer-Journey-Management ein Framework schafft, das kontextbezogene Insights entlang der Journey und an Touchpoints aggregiert, die auf den Unternehmenserfolg einzahlen: Eine unternehmensweite «Single Source of Truth» für das Customer-Journey-basierte Verbesserungs-Management, die abteilungsübergreifend akzeptiert und genutzt wird.

Auslöser/Hintergrund/Herausforderung:

Unite ermöglicht mit seiner E-Procurement-Plattform eine einfache Beschaffung für Unternehmen und den öffentlichen Sektor. Die Plattform mit dem integrierten Mercateo B2B-Marktplatz bringt Einkäufer und Anbieter zu beidseitigem Nutzen zusammen und fördert fairen Wettbewerb sowie vertrauensvolle Partnerschaften. Unite transformiert den digitalen Han-

del für Unternehmen und den öffentlichen Sektor, stärkt die regionale Wirtschaft und schafft Mehrwert, der allen zugutekommt. Im Jahr 2022 wurde Unite als erstes Plattformunternehmen durch die Fair Tax Foundation für sein verantwortungsvolles Steuerverhalten akkreditiert. Der Hauptsitz des Unternehmens befindet sich in Leipzig, mehr als 700 Menschen arbeiten für Unite an den europäischen Bürostandorten und remote.

Im Rahmen eines Rebrandings und einer Erweiterung des Vorstands wurde Kundenzentrierung 2022 ganz oben auf die Unternehmensagenda gesetzt und ein CX-Team gegründet. Dabei stand zunächst die Erarbeitung einer Touchpoint- und Customer-Journey-Übersicht im Fokus. Die Anfänge auf einem digitalen Whiteboard gerieten jedoch schnell an ihre Grenzen. Das Projektteam erkannte, dass die Entwicklung

vom Journey Mapping – also dem reinen Visualisieren der Kundenreisen – zum Customer-Journey-Management einen holistischen und systematischen Ansatz benötigt. Manuell war dies nicht mehr leistbar, denn durch die Einbindung verschiedener Landesgesellschaften mit marktspezifischen Unterschieden erhöhte sich die Anzahl der Customer Journeys und die Variantenvielfalt. Das stellte komplexe Anforderungen an die CX-Strategie und das CX-Team, die nur mit einem ganzheitlichen Standard-Framework und einem datenbankbasierten Systemansatz zu lösen war.

Dies war der Auslöser für die Suche nach einem Journey-Management-System, das folgende Herausforderungen lösen sollte:

- **Journeys und Daten bisher nur schwer aktualisierbar bzw. nur mit einem hohen manuellen Aufwand verbunden,**
- **je nach Fragestellung oft verschiedene Journey-Varianten,**
- **Realisierung eines zentralen Repositories für Journeys, Subjourneys, Touchpoints und mit diesen verbundenen Actionable Insights (Pain Points, Opportunities, etc.).**

Die Lösung:

Mit dem von Forrester als «Leader» ausgezeichneten Journey-Management-System von cxomni wurde vom CX-Team ein Journey Framework ausgewählt, das für eine strukturierte Arbeit mit Journeys sorgt sowie sicherstellt, dass kontinuierlich Insights generiert und den Stakeholdern im Unternehmen bereitgestellt («orchestriert») werden.

Bei der Auswahl des richtigen Tools stand auch die Akzeptanz aller involvierten und beteiligten Mitarbeitenden an oberster Stelle. «Wie bekommt man ein Tool in die Organisation integriert, mit dem aufgrund seiner einfachen Bedienbarkeit gerne gearbeitet wird, welches auf dem bestehenden Wissen und vorhandenen Journeys aufsetzt und das Ergebnisse und Erkenntnisse generiert?», so fasst Saskia Kraft, Head of Global Customer Experience von Unite die Herausforderung zusammen.

Die Auswahl des Tools war eng verzahnt mit der Entwicklung des CX-Frameworks und musste als Rahmenbedingung in die bestehende Systemlandschaft (unter anderem einem CRM-System von BSI) integriert werden. Diese Vorgehensweise sollte eine hohe Akzeptanz und Nutzungsrate gewährleisten.

Ein Investment in Customer-Journey-Management sollte dabei immer auch den Mehrwert für die Unite Kunden im Blick behalten und nicht zum Selbstzweck verkommen. Daneben steht natürlich auch der Erfolg des Unternehmens, indem höhere Umsätze durch bessere Kundenerlebnisse erzielt werden.

Von Vorteil für Unite war sicherlich der Aspekt, dass Customer-Journey-Management im Unternehmen kein komplettes Neuland war, sondern bereits eine gewisse «Journey-Kultur» etabliert war. Weitere Erfolgsfaktoren waren die externe Unterstützung durch das Customer-Success-Team von cxomni in der Projektphase und die ausdrückliche Unterstützung durch den Vorstand. Bei der Nutzung des Systems versteht sich das globale CX-Management bei Unite dabei als

“*Das Customer-Journey-Management hat zu einer «gemeinsamen Sprache» aller Abteilungen beigetragen, die die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und Kommunikation stärkt. Teams und Produktbereiche berichten, dass sie mit cxomni eine leichtere und transparentere Sicht auf die Customer Journeys haben.*”

— Saskia Kraft, Head of Global Customer Experience

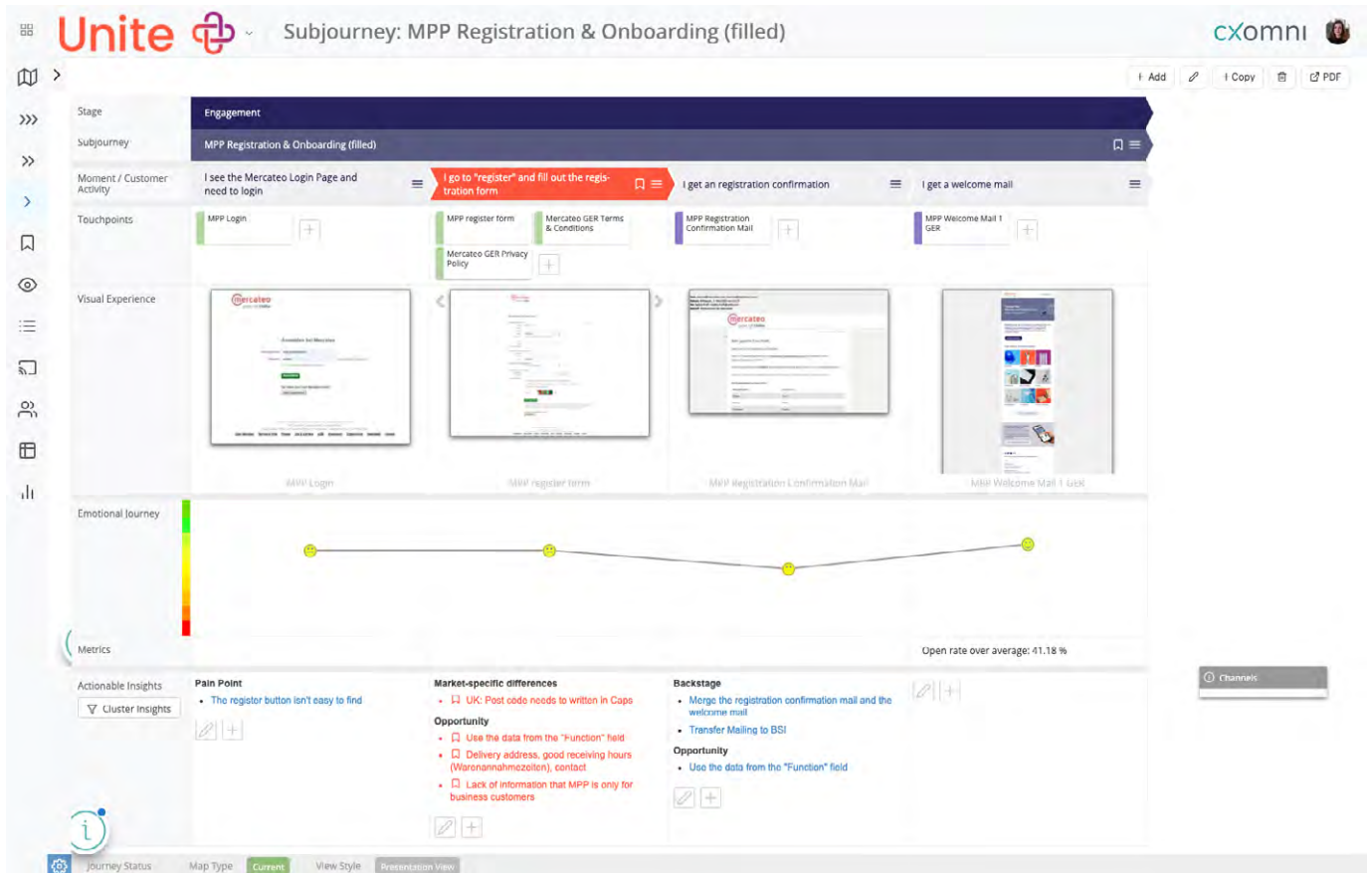


Abb.: Customer Journey bei Unite zur Registrierung und zum Onboarding von Kunden, Quelle: Unite (2023)

Enabler: Mitarbeitende in den Abteilungen erstellen die Customer Journeys auf Basis der einheitlich definierten Taxonomie und Terminologie. Multiplikatoren in Marketing, Produktmanagement, UX und Qualitätsmanagement tragen das Thema in die Organisation.

Inzwischen sind die wichtigsten Journeys, Subjourneys und Touchpoints, sowie bereits viele verwertbare Insight im Framework erfasst. Das Customer-Journey-Management hat zu einer «gemeinsamen Sprache» aller Abteilungen beigetragen, die die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit sowie Kommunikation stärkt. «Die Teams und Produktbereiche berichten, dass sie mit cxomni eine leichtere und transparentere Sicht auf Journeys (Customer Journeys und Teiljourneys) haben», so Saskia Kraft. Die kontinuierlich gewonnenen Insights hätten im Unternehmen bereits einige «Wow-Momente» hervorgebracht: Mitunter sind dies kleine, aber für CX bedeutende Dinge, wie ein «versteckter Registrierungsbutton auf der Website» oder Formulierungen, die den Kunden das Vorankommen in der Customer

Journey erschweren. Ad-hoc-Research und tiefgehende Analyse im Journey-Kontext zum Kundenverhalten helfen dem CX-Team in solchen Situationen bei der Ursachenanalyse.

Die Sichtbarkeit des Themas für alle Beteiligten von Anfang an fördert nach Angaben des CX-Teams die interdisziplinäre Zusammenarbeit. Weitere kritische Erfolgsfaktoren, die das CX-Team aus der Projektarbeit berichtet:

- **Bestehendes Wissen nutzen,**
- **Akzeptanz schaffen,**
- **Sich nicht zu viel auf einmal vornehmen,**
- **Integration in die bestehende Systemlandschaft (u.a. BSI).**

Wichtig sei weiterhin, dass dabei die Insights an Verantwortlichkeiten geknüpft sind sowie ein Priorisierungs- und Scoring-System für Transparenz sorgt.

Zur Akzeptanz des Customer-Journey-Management-Frameworks würden nicht nur die Unterstützung durch den Vorstand, sondern auch ein regelmäßiges Reporting von Insights und den daraus abgeleiteten Massnahmen auf Führungsebene beitragen, so Saskia Kraft. «Das Besondere ist zudem, dass wir hier nicht erst ein Framework entwickelt und dann das passende Tool gesucht haben, sondern dass das Framework im Zusammenspiel mit cxomni erarbeitet wurde.»

Die weitere Entwicklung:

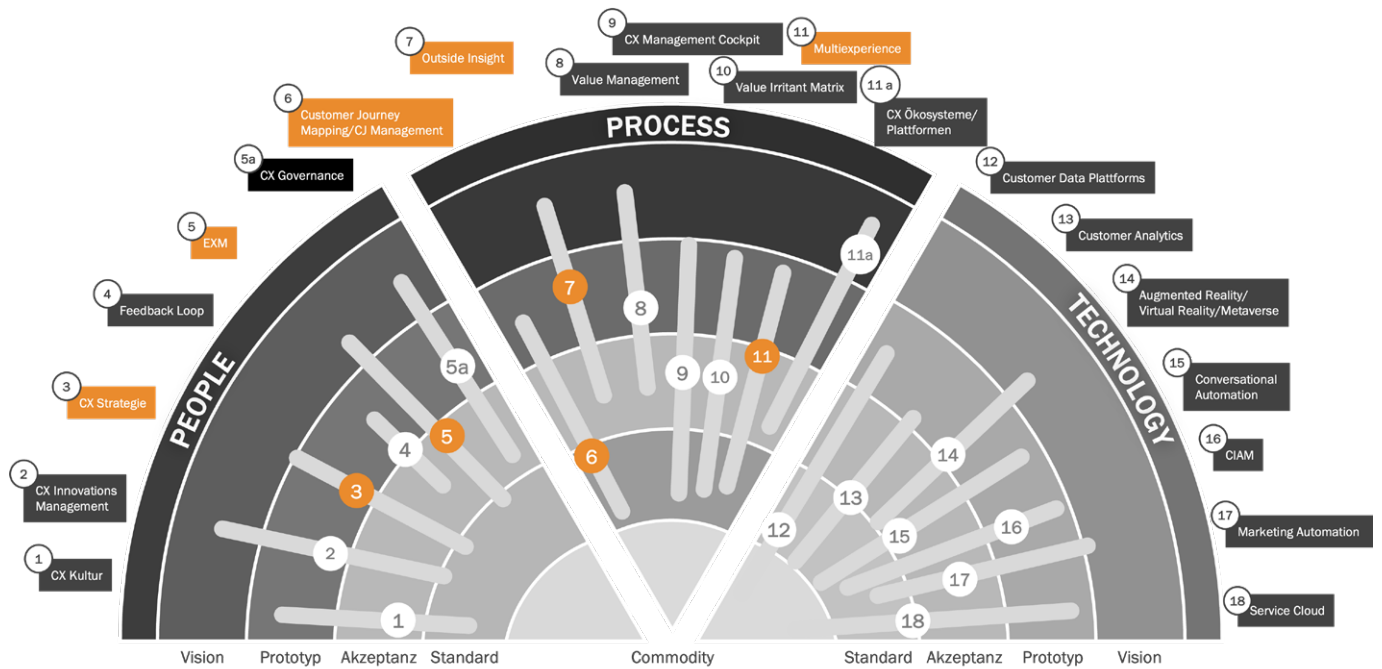
Eine Ausweitung des Journey-Management-Frameworks auf weitere Unternehmensbereiche z.B. den Operations-Bereich von Unite ist geplant.

So soll das Customer-Journey-Framework zu einem unternehmensweiten Standard vervollständigt werden. Zukünftig soll ausserdem ein Messsystem definiert und implementiert werden, welches Ergebnisse entlang der Journey in Echtzeit liefert. Durch die in Kürze geplante Etablierung eines unternehmensweiten «Journey Management Jour Fixe» sollen Erkenntnisse und Optimierungsthemen, die aus der Arbeit mit den Journeys und Insights entstehen, übergreifend besprochen werden. Geplant ist zudem die Integration von Realtime-KPIs zu einer Kombination aus einem «design-driven» und einem «data-driven» Ansatz. So können Metriken, z.B. auch aus dem BSI-CRM oder Feedback-Management-Systemen in cxomni integriert und im Journey-Kontext analysiert werden.

Strategisches Ziel des Unite CX-Teams ist es, die Organisation verstärkt auf Journeys auszurichten, um datengestützte Entscheidungen für die Optimierung der Customer Experience zu treffen.

CANCOM

via Seismic



Customer Experience Fazit in einem Satz:

Wie man in einem hochkomplexen IT-Lösungsgeschäft im B2B Markt und einem breiten Angebot mit einer Sales Enablement Lösung Wissen und Content immer relevant und aktuell bereitstellt, erfolgsversprechende Vertriebsstrategien allen im Vertrieb zugänglich macht und somit die Customer Journey durch nahtlose Zusammenarbeit zwischen Marketing und Sales optimiert.

Auslöser/Hintergrund/Herausforderung:

CANCOM wurde 1992 gegründet, hat seinen Hauptsitz in München und ist mit mehr als 80 Standorten und 5600 Mitarbeitern in ganz Europa vertreten.

Als Hybrid IT Service Provider begleitet CANCOM Unternehmen in die digitale Zukunft. Das IT-Lösungsangebot der CANCOM Gruppe umfasst Bera-

tung, Umsetzung und Services sowie den Betrieb von IT-Systemen. Kunden profitieren dabei von der umfangreichen Expertise sowie einem ganzheitlichen und innovativen Portfolio, das die für eine erfolgreiche digitale Transformation notwendigen Anforderungen an die IT von Unternehmen abdeckt.

Unterschiedliche GmbHs in der Gruppe mit unterschiedlichen Anforderungen und Schwerpunkten im Bereich der Leistungserbringung erzeugen eine hohe Komplexität im Bereich des Wissenstransfers und in der Bereitstellung von passenden und aktuellen Unterlagen. Der Vertriebsprozess in einem B2B Markt mit komplexen IT-Dienstleistungen erfordert verschiedene Rollen, die eng verzahnt zusammenarbeiten müssen: Content-Erstellung im Marketing, Pre-Sales, Key-Account Management und einige mehr. Da die Arbeiten in Marketing und Vertrieb auf viele Köpfe

Erfolg durch Enablement

Führen Sie die verschiedenen Abteilungen zusammen, damit alle Kundenteams die nötigen Ressourcen, Prozesse und Technologien erhalten, um Aufträge zu gewinnen, Kunden zu binden und auf Veränderungen zu reagieren - und das skalierbar.



Abb.: Erfolg durch Enablement bei CANCOM, Quelle: SEISMIC (2023)

mit unterschiedlichem Wissen und Content verteilt werden, entsteht eine massive Herausforderung den Vertrieb zum richtigen Zeitpunkt immer die aktuellsten Unterlagen für den Vertriebsprozess zur Verfügung zu stellen.

Die gezielte Suche nach vertriebsrelevanten Informationen – z.B. Referenzen, Lösungsansätze, passende Produkte aus anderen Projekten – gestaltete sich wie die berühmte Suche nach der Nadel im Heuhaufen. Ein vergleichbares Projekt ist schon einmal mit einem bestimmten Konzept erfolgreich angeboten worden; die Frage ist nur: «Wer hat dieses Wissen, und wo findet man diese Informationen?» Nicht nur wurde viel Zeit mit Suchen verschwendet, sondern manchmal kamen relevante Unterlagen, die für das Vertriebsgespräch sinnvoll gewesen wären, gar nicht zum Einsatz.

Die Lösung:

CANCOM suchte nach einer Sales Enablement Lösung, die eine systematische Vertriebsvorgehensweise ermöglichte, in der Content trotz verteilter Owner überall auffindbar und nutzbar ist. Der Anspruch eine einheitliche Taxonomie zu schaffen, bei der sich der Vertrieb nicht selbst um den Content kümmern muss, liess sich am besten mit der Seismic Lösung umsetzen.

Bei einem breiten Produkt Portfolio und einer Vielzahl von erfolgsrelevanten Informationen sind Schnelligkeit, passgenaue Lösungen und Referenzen mit vergleichbaren Ansätzen im Vertriebsprozess entscheidend. Auch für Up- und Cross-Selling sind Referenzen und individuell zugeschnittene Informationen jetzt besser und schneller verfügbar. Aus Sicht der Kunden entsteht so entlang der Customer Journey Vertrauen. Gerade bei IT-Dienstleistungen ist das ein wesentlicher Erfolgsbaustein.

CANCOM unterstützt intern den Vertrieb durch die Integration von Seismic mit Salesforce und einem abgestuften Rollen- und Berechtigungskonzept, welches in MS-Teams und MS-Outlook abgebildet ist. Die Mitarbeiter im Vertrieb haben dabei die Kontrolle über den Content und können auch Feedback zu Qualität und Eignung an die Content-Owner geben. So wird nicht nur die Aktualität des Wissens sichergestellt, sondern es werden auch erfolgreiche Vertriebskonzepte und Vorgehensweisen für alle geteilt. Fragen, die beantwortet werden können sind: Welcher Content wurde am häufigsten genutzt? Welcher Content war am häufigsten am Erfolg im Vertrieb beteiligt? Der Organisation wird so ein systematisches Lernen ermöglicht.

Eine wichtige Erfahrung schildert Markus Mayer, CDO: «Vertriebsmitarbeiter neigen dazu, sich im Akquiseprozess auf die Produkte zu fokussieren, die sie kennen und bei denen sie sich sicher fühlen. Seit der Einführung der Seismic Lösung stellen wir fest, dass sie sich jetzt mehr zutrauen und vielfältigere Produkte und Lösungen anbieten.»

Die Vertriebsprozessbegleitung durch Seismic wappnet die Key Accounter; wesentliche Vorteile sind die Zeitersparnis und die Transparenz. Für CANCOM bedeutet dies im Vertrieb gesamthaft besser skalieren zu können. Ursprünglich mit 200 Nutzern gestartet wird die nächste Ausbaustufe 700 reine Vertriebsnutzer umfassen.

Die weitere Entwicklung:

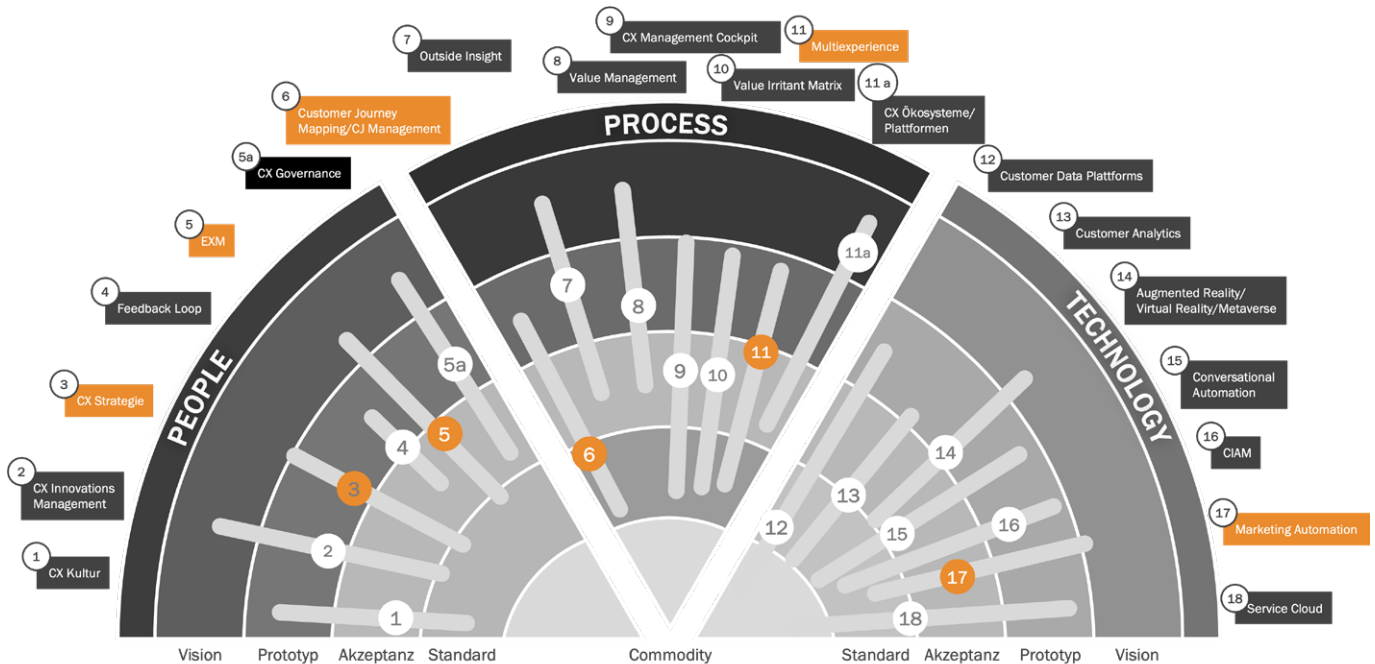
Nach dem mehrmonatigen Einsatz ist eine Erkenntnis gereift: Qualitäts-Content ist im B2B Vertrieb entscheidend. CANCOM kann sich bereits jetzt durch die effektive Organisation und Personalisierung von Content in der Buyer Journey positiv vom Wettbewerb abheben. Diesen Prozess gilt es weiter fortzusetzen und auszubauen. Noch ein wenig Zukunftsmusik, aber sehr attraktiv scheint die Automatisierung der Content-Erstellung durch Generative AI.

“ *Die Zeit, die der Kunde mit uns verbringt, muss sinnvoll genutzt werden. Der richtige Content zur richtigen Zeit trägt dazu bei.*

— Markus Mayer, CDO, CANCOM

bdg - better decisions group

via Seismic



Customer Experience Fazit in einem Satz:

Wie man mit einer Sales Enablement Lösung Wissen im Vertrieb standardisiert, für die Kunden personalisiert und die Grundlage für dynamisches Wachstum und eine optimierte Up- und Cross-Selling Strategie legt.

Auslöser/Hintergrund/Herausforderung:

Die Better Decisions Group (bdg) ist ein Beratungsunternehmen, das massgeschneiderte Lösungen im Bereich Business Intelligence und Enterprise Performance Management anbietet. Das Unternehmen ist ein langjähriger Partner führender Softwareanbieter wie Board, Jedox und SAP Analytics Cloud. Die Dienstleistungen umfassen die Konzeption, Entwicklung und Implementierung skalierbarer Lösungen, die Organisationen helfen, wegweisende Erkenntnisse zu gewinnen, um bessere Entscheidungen zu treffen.

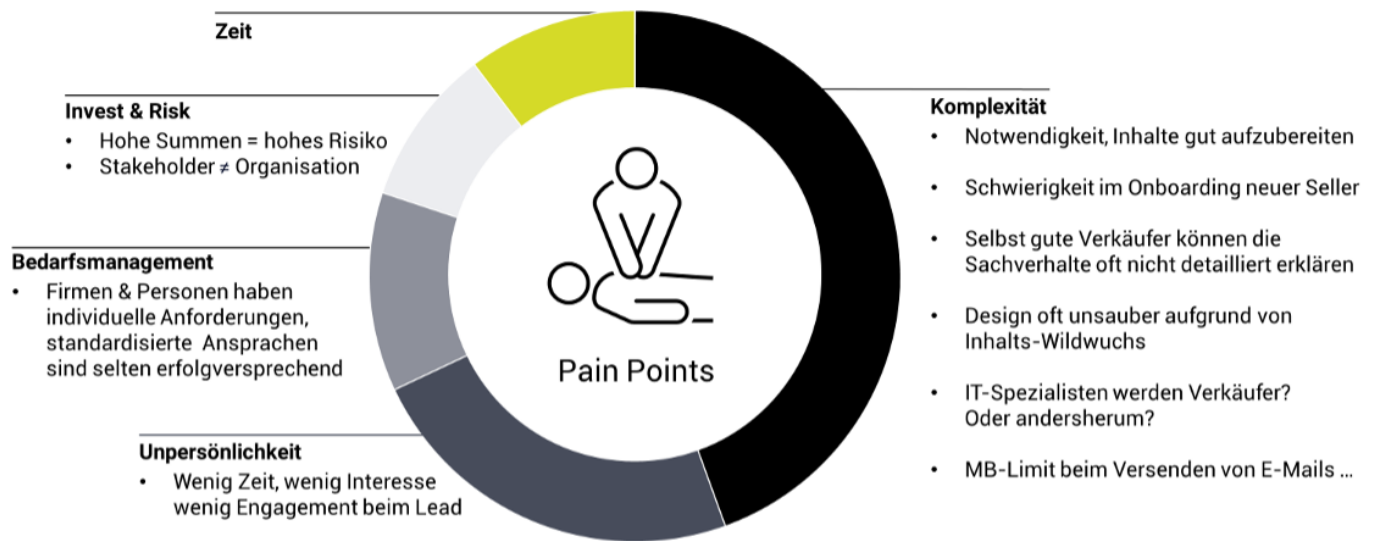
Dies geschieht unter anderem durch die Erstellung von effizienten Dashboards und die Entwicklung von umfassenden, massgeschneiderten Planungs- und Berichtsangeboten.

Die Lösung:

bdg wächst sehr schnell und stand vor der Herausforderung, in der Kundenkommunikation das bislang rasch aufgebaute und dabei zugleich sehr komplexe Wissen entlang der Customer Journey am jeweils relevanten Touchpoint in der richtigen Tiefe zur Verfügung zu stellen. Gerade im Technologieumfeld der bdg «explodieren» die generierte Informationsmenge und die Updates zu einzelnen Tools oder Prozessen. Mit jedem neuen Lösungsanbieter steigen die Anforderungen, dem Vertrieb das notwendige Wissen fachgerecht zur Verfügung zu stellen. Powerpoint Slide

WARUM ÜBERHAUPT SALES ENABLEMENT?

B2B-VERTRIEB MACHT HÄUFIG KEINEN SPASS



#betterdecisionsgroup

21

Abb.: Gründe für Sales ENablement bei bdg, Quelle: bdg (2023)

Decks stiessen dabei sehr schnell an ihre Grenzen, gleichzeitig schnellte der Pflege- und Suchaufwand in die Höhe. Ziel war es, personalisierte Informationen in der notwendigen Tiefe zu generieren und für den Vertrieb situationsgerecht aufzubereiten – und das so automatisiert wie möglich.

Um im B2B Markt erklärungsbedürftiger Produkte erfolgreich zu agieren, sind massgeschneiderte, aktuelle Informationen entscheidend. Lösungsansätze, bereits realisierte vergleichbare Projekte, Referenzen, die richtige Zusammenstellung der Produkte sowie die empfohlene Vorgehensweise müssen beim Kunden zum richtigen Zeitpunkt in der richtigen Qualität und Tiefe präsentiert werden. Vertrauen entsteht dabei im Vertriebsprozess durch die gute Begleitung der Kunden entlang ihrer Customer Journey. Dazu zählen Informationen, die den Kunden in seinem Entscheidungsprozess unterstützen und die er als relevant einstuft.

Bei der Suche nach einer leistungsstarken Software für die geschilderte Herausforderung fand bdg mit Seismic die passende Lösung zur Bändigung des Content-Chaos. Zusammen mit Hubspot CRM bildet Seis-

mic eine leistungsstarke Arbeitshilfe. Seismic liefert den Content, Hubspot liefert dem Vertrieb die Orientierungs-Unterstützung entlang der Kundenreise. Wissen zu «variabilisieren» ermöglicht es den Mitarbeitenden in den Ländergesellschaften, den Teamleads und den Projektteams zudem sehr viel besser, Up- und Cross-Selling Potentiale zu erkennen und auszuschöpfen. Seismic Sales Enablement ist Teil einer übergeordneten Strategie schneller und personalisierter im Vertrieb zu agieren. Im «Digital Sales Room» können die Mitarbeitenden im Vertrieb personalisierte Informationspakete inkl. Videobotschaften zusammenstellen und den Teams beim Kunden digital zur Verfügung stellen. Die Nutzung – sowohl durch den Vertrieb als auch durch die Empfänger – wird gemessen und fließt in die Weiterentwicklung des Contents ein. Zusätzlich werden Erklärvideos aktiv angeboten, die in einem der Module in Seismic erstellt werden. Mit diesem Konzept für die Informationssuche kann bdg die Arbeitsweise optimal unterstützen und zugleich für einen aktuellen Wissensstand sorgen. Push und pull: Beide zusammen sind für eine sales driven Organisation ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Ursprünglich mit fünf Mitarbeitern in Deutschland gestartet, wuchs die Anzahl der Nutzer der Seismic Lösung rasch auf 70. Schnelle Adaption bei den Benutzern gelingt jedoch nur mit guter Vorbereitung. Hier geht Qualität vor Schnelligkeit. Insgesamt sind bei bdg sieben Mitarbeitende im Marketing für die Contenterstellung zuständig, und zukünftig wird KI diesen Prozess unterstützen.

Die weitere Entwicklung:

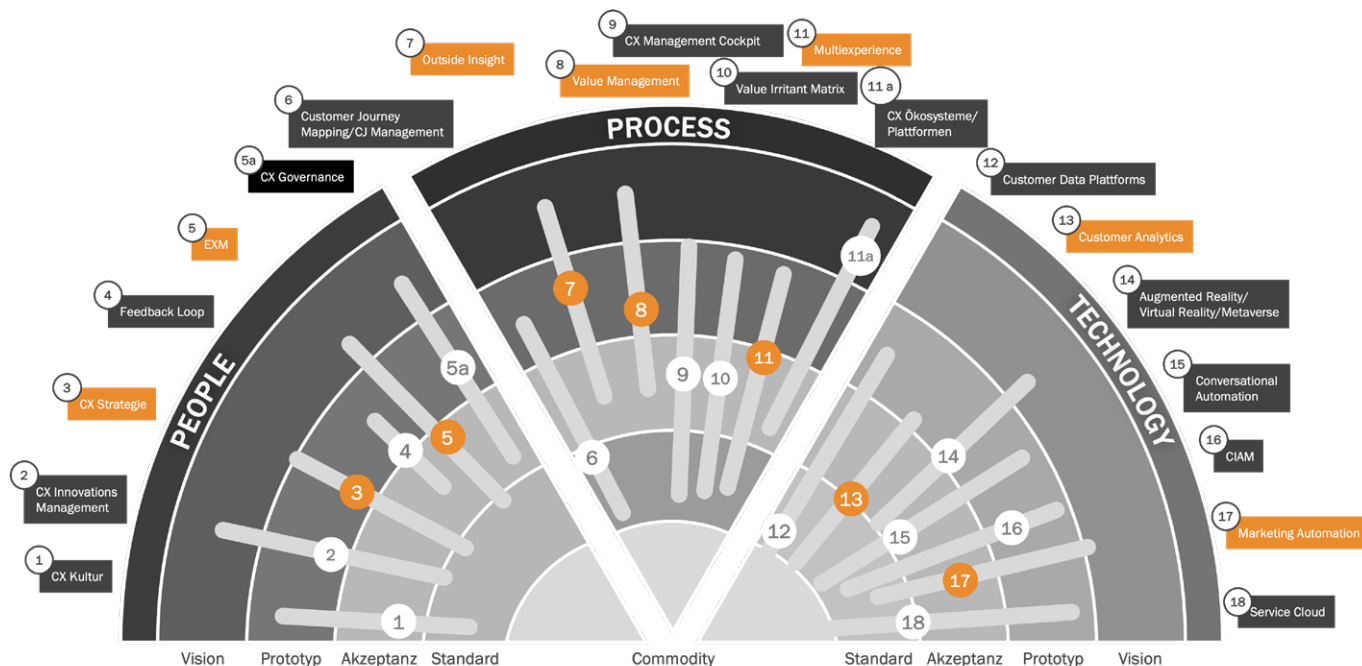
bdg hat ehrgeizige zweistellige Wachstumsziele. Sales Enablement ist ein wichtiges Teil im Erfolgspuzzle, weil nur auf diese Weise eine Skalierbarkeit beim Wissen erreicht werden kann. Skalierbares Wissen gekoppelt mit der Skalierbarkeit der angebotenen Lösungen sorgt für weiteres dynamisches Wachstum. Content sowohl in der Breite als auch in der Tiefe nicht nur zu generieren, sondern auch ausspielen zu können, um damit die notwendige Geschwindigkeit zu erzielen, steht deshalb weit oben auf der Prioritätsliste. Weitere Länder wie UK und die Schweiz sollen in den nächsten Ausbaustufen rasch von den Vorteilen der Sales Enablement Lösung profitieren. Ausserdem lassen sich in Zukunft auch Kampagnen planen und umsetzen, die auf individuellen Informations-Paketen für die Kunden basieren.

“ *Mit Seismic als Sales Enablement Lösung gelingt es uns, den Vertrieb mit gut aufbereiteten Inhalten zu versorgen, diese Inhalte kontinuierlich zu evaluieren und Vertriebsfähigkeit in die Breite der Organisation zu tragen.*

— Guido Kurth, Gründer von bdg

Migros Bank

via BSI



Customer Experience Fazit in einem Satz:

Wie man mit einer Zero-Code Software, agilen Methoden und vor allem dem Mut etwas auszuprobieren die Voraussetzung für kundenorientierte Lösungen schafft, die im Markt mit Auszeichnungen honoriert werden.

Auslöser/Hintergrund/Herausforderung:

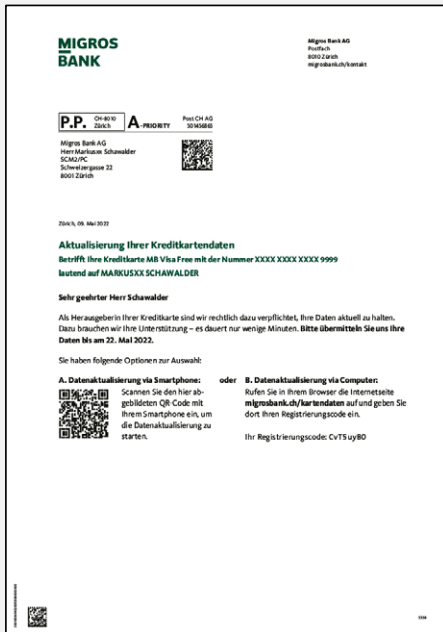
Die Migros Bank AG mit Sitz in Zürich ist eine hundertprozentige Tochtergesellschaft des Schweizer Konzerns Migros und wurde 1958 gegründet. Gemessen an der Bilanzsumme gehört die Migros Bank zu den zehn grössten Banken der Schweiz.

Die Migros Bank suchte nach einer Lösung, um die Kundenzufriedenheit (NPS-Messung) über jeden Kanal zu messen, im Outbound agiler zu werden und den Vertrieb zu professionalisieren. Parallel dazu wurde

im Rahmen eines Sales Excellence Programms nach einer Lösung für die Vertriebspartner gesucht. Die Möglichkeiten und Potentiale von Customer Experience besser zu nutzen, war ein Leitgedanke - nicht zuletzt auch deshalb, weil Kunden ihr Verhalten verändern. «Kunden wollen zunehmend auch ihre Bankgeschäfte vom Sofa aus erledigen und trotzdem emotional berührt werden», so Lukas Bucher, Product Owner Value Stream bei der Migros Bank.

Die Lösung:

Die Migros Bank nutzt die Software der BSI als Standardlösung und versteht sich als Plattformbetreiber. Auf Basis der BSI Customer Suite hat die Migros Bank ein Sales-CRM, eine Lösung für den Kundenservice sowie für Sales-, Service- und Marketing-Automation umgesetzt. Die Sales Leader wurden



Registrierungscode besser visualisieren

- Wir haben die Absprung besser visualisiert
- Prozessschritte für die Kunden aufzeigen

Verwechselbare Zeichen im Registrierungscode

- Mehrfache Falscheingabe des Registrierungscode führt dazu, dass Kunde gesperrt wurde.
- Kunden haben die Zeichen «klein L» und «gross i» sowie «Null 0» und «gross O» verwechselt.
- Schneller Fix: Schriftart anpassen
- Nur eindeutige Zeichen verwenden

Abb.: Testlauf für QR-Code unterstüzte Kampagnen, Quelle: Vortrag Richard Reimchen am BSI Customer Summit

parallel zur Systemeinführung als Coaches ausgebildet, um eine grösstmögliche Unterstützung zu gewährleisten. Dabei ist es spannend, dass die Migros Bank agile Methoden nicht nur für die Softwareentwicklung einsetzt, sondern auch im Vertrieb. Den Erfolg eines solchen Vorgehens zeigt die Migros Bank eindrucksvoll. Teamleiter erstellten die Sales Pipeline auf der Basis von Sprints in eigener Regie mit dem klaren Ziel eine bessere, sprich zeitnahe Ansprache durch den Vertrieb zu ermöglichen. Entscheidend ist dabei, wie in fast jeder Vertriebsorganisation, das Thema Lead-Erfassung. Kundenberater drücken sich häufig vor dieser - in ihren Augen - lästigen Aufgabe, wenn der Erfassungsprozess mühsam und zeitaufwendig ist. Mit Hilfe der Bankexperten von BSI und ausgebildeten UX-Fachleuten wurde der Prozess dabei so gestaltet, dass der Zeitaufwand erheblich reduziert werden konnte und die Erfassung bei der Migros Bank weitestgehend automatisiert erfolgt. Zeitersparnis, höhere Datenqualität und zufriedene Kundenberater sind das Ergebnis.

Auf dieser Basis lassen sich daher nun auch effektivere Kampagnen konzipieren und umsetzen. Hochqualitative Daten bilden die Grundlage. Die Ergebnisse in der Praxis zeigen ein 10 x höhere Response Rate. Die Nut-

zung von durch die Pandemie populär gewordenen QR-Codes für die Antwort der Kunden hat sich voll ausgezahlt: eine extrem hohe Akzeptanz der digitalen Antwortmöglichkeit – sie liegt bei über 90% – und eine direkte Verarbeitung in den Systemen sprechen für sich.

Nun sind auch kleinere Kampagnen schneller und flexibler realisierbar. Ein Erfolgskriterium dabei ist die sehr viel weitergehende Personalisierung. Damit gibt es bessere Möglichkeiten auf die individuelle Lebenssituation der Kunden einzugehen. Eine Änderung der Lebensumstände, wie die Geburt von Kindern oder ein Umzug aufs Land, lassen sich in der Kampagnenansprache fokussiert und individuell adressieren. Auch dabei spielt die Datenerfassung eine entscheidende Rolle. Gute Qualitätsdaten bei der Erfassung münden in hoher Datenqualität, und diese wiederum ist die Voraussetzung für responsestarke und damit erfolgreiche Kampagnen.

Eine weitere grosse Herausforderung für die Migros Bank lag in ihrer Historie. Einer grossen Kundenzahl – die Migros Bank zählt ca. 1'000'000 Kunden, was 1/8 der Schweizer Bevölkerung entspricht – steht nur eine sehr geringe Produkt-Durchdringung gegenüber.

Hier spielt die CRM-Lösung von BSI eine wesentliche Rolle für zielgerichtete Crossselling-Kampagnen. In diesem Zusammenhang wurden die Daten aus dem Kernbankensystem nach einem Bereinigungsprozess in das BSI CRM übernommen und bilden nun die Datengrundlage. Ereignisse wie geänderte Lebenssituationen, aber auch Termine und Fristen der Produkte bilden zunehmend die Grundlage für ereignisgestützte Kampagnen. Ein absolutes Highlight stellen jedoch die persönlichen Landingpages der Beratenden dar. Die Persönlichkeit des Kundenberaters (und damit der Mensch) steht im Mittelpunkt, und die Kunden können dort direkt einen Termin mit ihrem Berater buchen. In diesem Zusammenhang wurde durch die neue Videoberatungsfunktion den geänderten Kundenanforderungen Rechnung getragen. Bequem vom Sofa zuhause mit dem Berater zu sprechen ist nun ganz einfach möglich. Dieses Konzept überzeugte auch die Jury des Customer Relations Award 2023; die Migros Bank gewann den Preis in der Kategorie «Customer Technology».

Massgeblich für den Erfolg ist gesamthaft sicherlich die hohe Akzeptanz seitens der Führungskräfte und der Mitarbeiter. Und diese beruht auf der Tatsache, dass die Teams ihre eigenen Ideen mit der Marketing-Automation-Lösung BSI CX selbst umsetzen. Als Enabler fungierten ca. 20 Personen; der Zero-Code-Ansatz der BSI hat sehr schnell zu einer raschen Durchdringung und hohen Nutzungsquote geführt. Umsetzungsideen und Konzepte werden teamübergreifend diskutiert und geteilt. Im Rahmen einer solchen Kultur des Ausprobierens und dem «mutig sein dürfen» bilden die BSI Technologie und die Menschen bei der Migros Bank ein erfolgreiches Paar.

Die weitere Entwicklung:

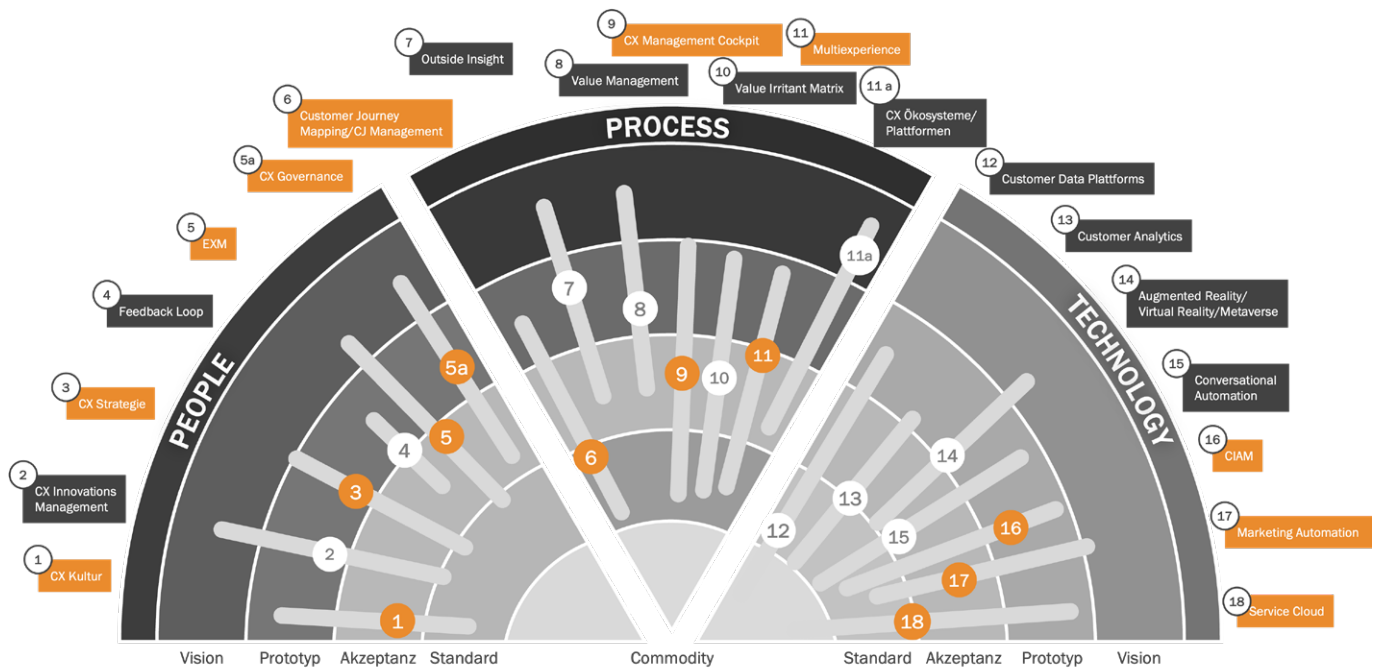
In der Zukunft ist der weitere Ausbau im Marketing im Event Management geplant.

“ *Wir nutzen die Software der BSI als Standardlösung und verstehen uns als Plattformbetreiber für die Fachbereiche.*

— Richard Reimchen, Migros Bank

Deutsche Telekom

via Sprinklr



Customer Experience Fazit in einem Satz:

Dieses Projekt zeigt, wie man in einem hochkomplexen Multiexperience Umfeld eine skalierbare, cloud-basierte Customer Service Plattform implementiert, die Mitarbeitende, Customer Service Verantwortliche und IT-Manager gleichermaßen zufriedenstellt und dabei ein extrem hohes Volumen an Vorgängen managed, routet und bewältigt.

Auslöser/Hintergrund/Herausforderung:

Die Deutsche Telekom gehört mit rund 245 Millionen Mobilfunk-Kundinnen und Kunden, 25 Millionen Festnetz- und 21 Millionen Breitband-Anschlüssen zu den führenden integrierten Telekommunikations-Unternehmen weltweit. In Deutschland ist die Deutsche Telekom AG mit Hauptsitz in Bonn das grösste Telekommunikationsunternehmen. Der Customer Service

ist eine tragende Säule für den Unternehmenserfolg. Schon sehr früh hat die Deutsche Telekom hier mit innovativen Konzepten einen kundenorientierten Ansatz verfolgt. «Telekom hilft» gilt nach wie vor als ein Wegweiser für einen zeitgemässen Social Media Support in der grössten Community in Europa. In einem solchen Umfeld eine Lösung zu evaluieren und zu implementieren gleicht der «Quadratur des Kreises». Aus Sicht der IT muss die Lösung hoch performant und stark skalierbar sein – das bieten vor allem native Cloud Lösungen. Dabei sind gleichzeitig die Erfordernisse der unterschiedlichen Datenschutzklassen zu berücksichtigen. Für Bianca Löwemann, Service Innovation Managerin bei der Telekom, steht eine zeitgemässe Lösung im Vordergrund, mit der sich die Bearbeitung der Social Media- sowie Messaging-Anfragen über z.B. WhatsApp, Apple Business Chat oder RCS vereinheitlicht und damit vereinfacht.

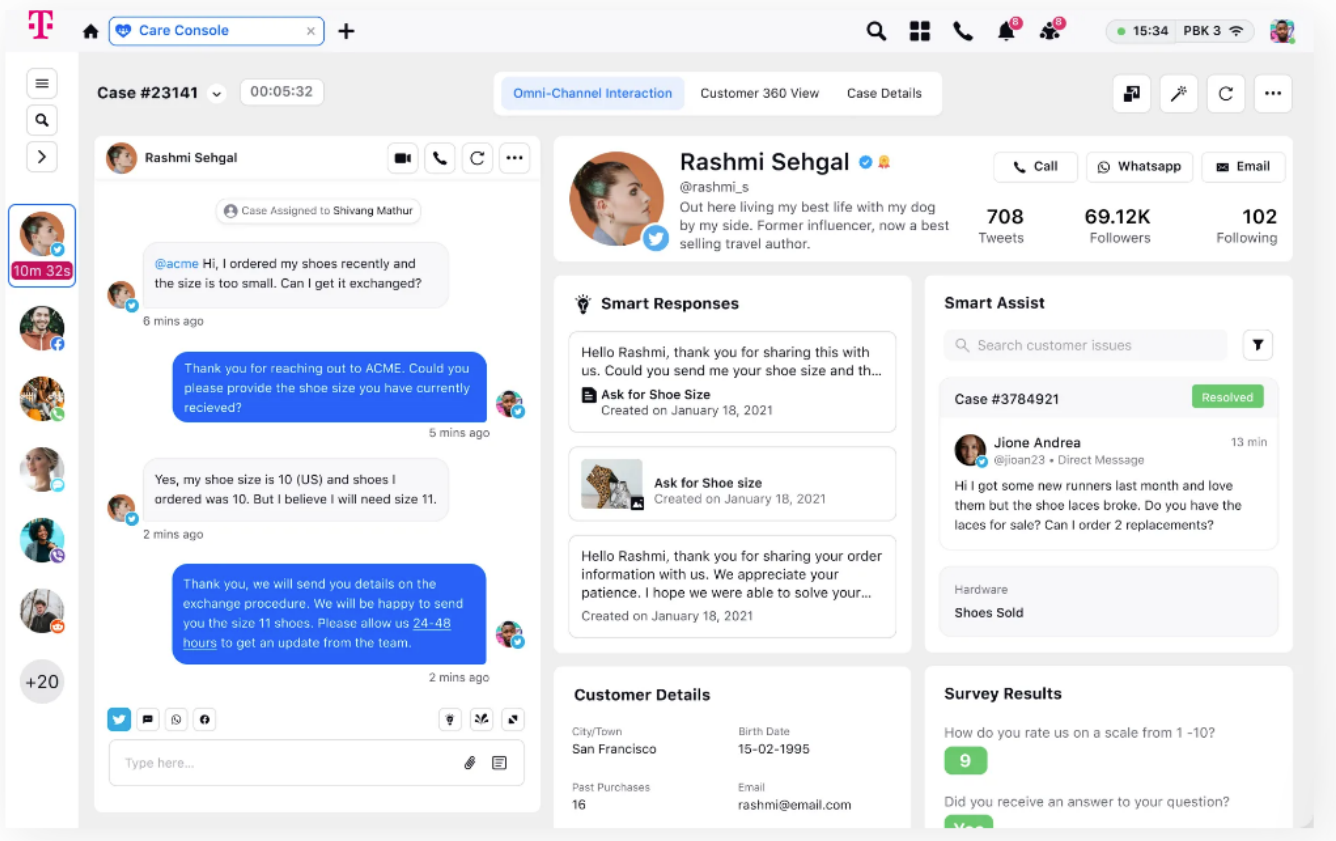


Abb.: Unified Desktop Einsatz im Customer Service für eine integrierte Darstellung aller relevanten Anwendungen und KI Unterstützung in Echtzeit in einer Oberfläche, Quelle: Sprinklr (2023)

Die bis dato eingesetzten Systeme sind kompliziert, und mit der geplanten Erweiterung um zusätzliche Kanäle wie z.B. Chat steigt die Komplexität weiter an. Da die Lösung zukünftig auch die Touchpoints Telefon und E-Mail in drei Kundengruppen (Privat-, Geschäftskunden und eigene, interne Services) abdecken soll, trennte sich in der Ausschreibung sehr schnell die Spreu vom Weizen.

Die Lösung:

Aus einer Longlist von mehr als 20 potentiellen Anbietern blieben 4 Unternehmen in der Shortlist übrig, die intensiv evaluiert wurden, um die Use Cases der Deutschen Telekom und alle Rahmenbedingungen zu erfüllen. Als Gewinner ging Sprinklr hervor. Auch waren im März 2023 schon die ersten Social Media Anwendungen live gegangen. Die Verantwortlichen verfolgen dabei einen phasenweisen Ausbau des Systems – unumgänglich angesichts der Komplexität mit über 53.000 Mitarbeitenden im Service in elf Ländern und der damit verbundenen Volumina im Customer Service. Nach den Social Media-Kanälen folgen Mes-

senger, Chat und E-Mail und dann auch der volumen-trächtigste Kanal: das Telefon. Für viele mag die Integration des Kanals Telefon in die Sprinklr Lösung auf den ersten Blick ungewöhnlich erscheinen, sie ist aber aus einer Customer Experience Sicht folgerichtig. Wenn man in Customer Journeys denkt, statt in Silo Architekturen, lässt die Customer Service- und CX-Strategie keinen anderen Ansatz zu. Genau das ist ja der Inhalt des Trends Multiexperience. Bianca Löwemann ist vor allem aus dem Blickwinkel der Mitarbeiterzufriedenheit mit der Entscheidung hochzufrieden. Statt einer Vielzahl von Anwendungen benötigen die Mitarbeiter jetzt nur noch zwei Systeme: Sprinklr für die Interaktion mit den Kunden – unabhängig vom Kanal – und Magenta View für die Kundenhistorie. Auch andere Stakeholder freuen sich auf den weiteren Ausbau. Mit 20.000 Beratern in Deutschland - internen Mitarbeitenden sowie solchen bei Dienstleistern – gehört der Customer Service der Deutschen Telekom zu den Schwergewichten in Europa. Dabei sind die Ausbaustufen der Technologie im Kundenmanagement und damit die Anforderungen in den jeweiligen Ländern allerdings sehr unterschiedlich. Wäh-

rend in Deutschland der bereits existierende digitale Assistent «Magenta hilft» der Deutschen Telekom in Sprinklr integriert wird, setzen andere Länder wie z.B. Kroatien auf die modulare Sprinklr Chatbot Lösung. Voraussetzung für diese Flexibilität in der Umsetzung individueller Konzepte ist ein API- und low-code/no-code Ansatz, auf dessen Basis sich länder- und fachspezifische Anforderungen schnell umsetzen lassen. Das hilft dann auch bei der dynamischen Anpassung von Routing, Call- oder Touchpointflows.

Die weitere Entwicklung:

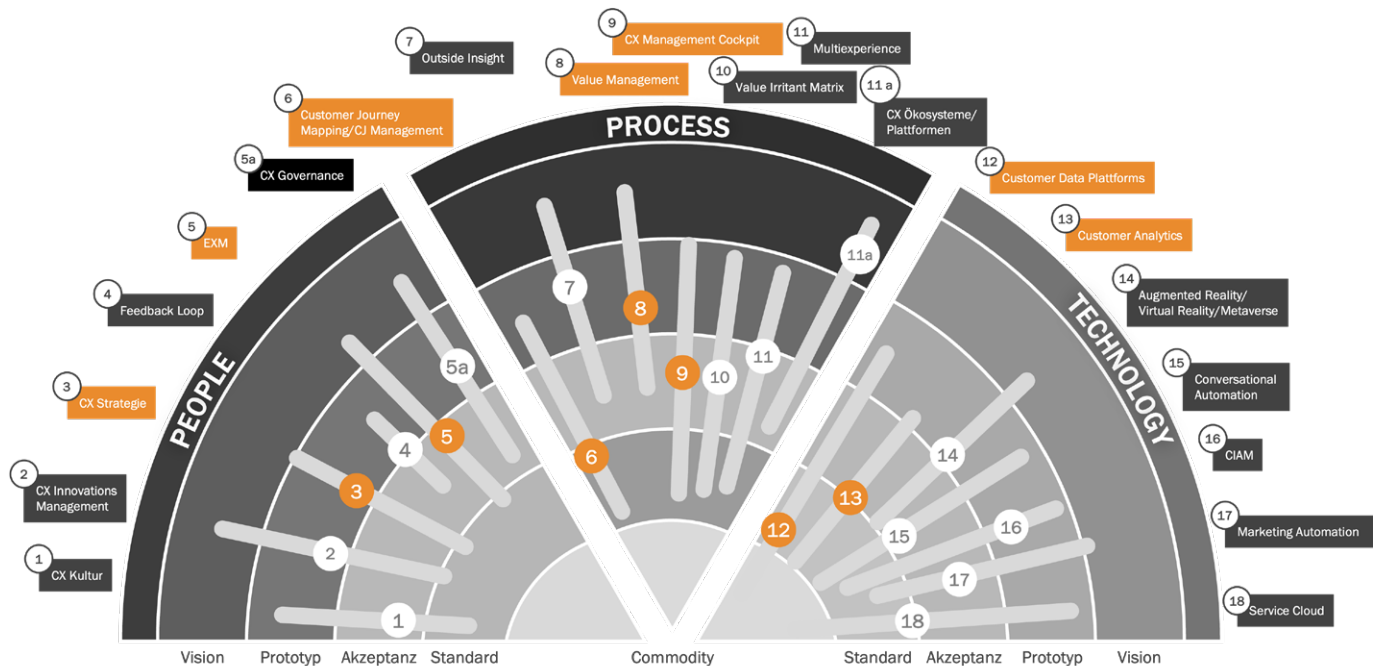
Strategisches Ziel ist es, EINE Plattform für alle Kanäle, alle Kundengruppen und alle europäischen Länder zu implementieren, die ein Höchstmass an Flexibilität in der Umsetzung erlaubt und die Mitarbeitenden entlastet. Zukunftsweisend ist der Ansatz, Sprinklr für die Planung von Marketing-Kampagnen einzusetzen. Auch hier kommt der Gedanke in Customer Journeys und nicht in Silos zu denken zum Tragen. Marketing Assets (wie Bilder, Texte oder Angebote) und das Kampagnenbriefing stehen dann auch bei diesem integrierten Ansatz den Mitarbeitern im Customer Service frühzeitig zur Verfügung. Unabgestimmte Kampagnen, bei denen Mitarbeiter im Customer Service bei den Kunden oft einen schlechten Eindruck hinterlassen und nicht auskunftsfähig sind, gehören so der Vergangenheit an.

“ *Man darf nicht nur Social, Service oder Marketing denken, sondern muss entlang der gesamten Customer Journey alle Kundeninteraktionen betrachten. Das erfordert eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit und eine Plattform wie Sprinklr, auf der alle Kundeninteraktionen abgebildet werden können, unabhängig von Team und Interaktionskanal.*

— Bianca Löwemann, Senior Innovationmanager

Swiss Life

via BSI



Customer Experience Fazit in einem Satz:

Wie implementiert man erfolgreich mit agilen, interdisziplinären Methoden innerhalb einer straffen Zeitplanung einen integrierten Beraterarbeitsplatz als zentralem Bestandteil der systematischen Marktbearbeitung für einen Geschäftsbereich?

Auslöser/Hintergrund/Herausforderung:

Im Rahmen des Markteintritts von Swiss Life Wealth Managers galt es, einen IT-gestützten Beraterarbeitsplatz als zentralen Bestandteil der Marktbearbeitung zu konzipieren und einzuführen. Es ging darum im umkämpften Markt des Wealth Managements einen Geschäftsbereich mit neuen Produkt- und Serviceleistungen, aber auch neuen Strukturen mit nachhaltigem Wettbewerbsvorteil aufzubauen.

Die Messlatte des Projektes hatte einen engen Zeitplan mit einem neu zusammengestellten Team, das schnell zusammenfinden und effektiv werden musste. Ziel war es, eine nutzerfreundliche Plattform zu entwickeln, welche die Daten und Verhaltensmuster der Kunden systematisch erfasst und zu wertvollen Customer Insights konsolidiert. Besonderes Augenmerk wurde auf die Nutzerfreundlichkeit für verschiedene Usergruppen sowie die Schaffung einer soliden Grundlage für zukünftige Automatisierungen gelegt.

Die Lösung:

Gerade die langjährige Banking-Erfahrung der BSI sowie die Möglichkeit der Zusammenarbeit mit dem Beratungs- und Umsetzungspartner Synpulse, ein agil geführtes Projekt mit einem interdisziplinären Team erfolgreich zum vereinbarten Zeitpunkt an den Start

zu bringen, waren für Swiss Life Wealth Managers wichtige Entscheidungskriterien für die BSI Customer Suite. Die konsistente Verfolgung eines MVP-Ansatzes und damit die strenge Beschränkung des Implementierungsvorhabens auf das Notwendige, war ein Erfolgsfaktor. Ein weiteres wichtiges Puzzlestück war das Denken in prozessualen Abläufen und die klare Vorstellung davon, wie ein zukunftsfähiges, systematisches Operating-Model ausgestaltet sein muss. «Man muss CX und CRM in seiner Gesamtheit betrachten sowie begreifen, um deren Potenzial realisieren zu können.» so Janine Egelhofer von Swiss Life Wealth Managers.

Von der Erfassung der Leads, über die Kontakthistorie, über die Festlegung des richtigen Zeitpunktes für eine Ansprache, den Content bis zur Kontaktfrequenz, müssen die konzeptionellen Ansätze in den Systemen, z.B. in der Marketing Automation berücksichtigt werden. Wenn am Ende eine fein abgestimmte Maschinerie entsteht, kann man von einer erfolgreichen Umsetzung sprechen. Der entscheidende Testlauf ist dann aber immer die Anwendung durch die Beratenen. Dieser wurde ebenfalls erfolgreich bestanden. Nicht zuletzt, weil Mitarbeitende klar durch das Sys-

tem geführt werden und aber dennoch die Möglichkeit besitzen, individuelle Kundensituationen abzubilden. Dabei ist es essenziell, dass die Nutzung des Systems intuitiv für die User ist und dies trotz der kontinuierlichen Weiterentwicklung. Trigger-basierte Kampagnen, die den jeweiligen Status des Kunden entlang der Customer Journey sowie seine Präferenzen und Produkte berücksichtigen, sorgen für eine optimale Kontaktfrequenz und das Ausspielen personalisierter Inhalte. Die integrierte Controlling-Funktion unterstützt das Management bei der Erreichung der hochgesteckten Ziele.

Dabei fungiert die Customer Suite als Rückgrat der Kundenbearbeitung und ist mit den notwendigen Advisory-Tools für die Ermittlung der passenden Anlagestrategie der Kunden verknüpft. Durchgehende, konsistente Daten, die alle datenschutzrechtlichen Anforderungen erfüllen, bilden eine entscheidende Grundlage für den Markterfolg. «Beim Design sind wir stets vom Kundenprozess ausgegangen» so Janine Egelhofer. «Dies hat uns bereits in der ersten Phase den klaren Kundenfokus und die Berücksichtigung einer prozessorientierten Organisation ermöglicht.»

“ *Im Rahmen dieses Systemimplementierungsprojektes war es essenziell, sich von Beginn auf die Customer Journey und die integrierten Datenflüsse zu konzentrieren. Dies ermöglichte die zeitnahe Definition effizienter prozessualer Abläufe und Systeminteraktionen.*

— Janine Egelhofer, Swiss Life Wealth Managers

Die weitere Entwicklung:

Die hohe Skalierbarkeit des Systems soll in Zukunft durch die Nutzung in weiteren Regionen ausgespielt werden. Gleichzeitig will Swiss Life Wealth Managers die Nutzung der BSI Customer Suite und des Beraterarbeitsplatzes intensivieren und die erstellten Kampagnen wiederverwenden und parallelisieren.

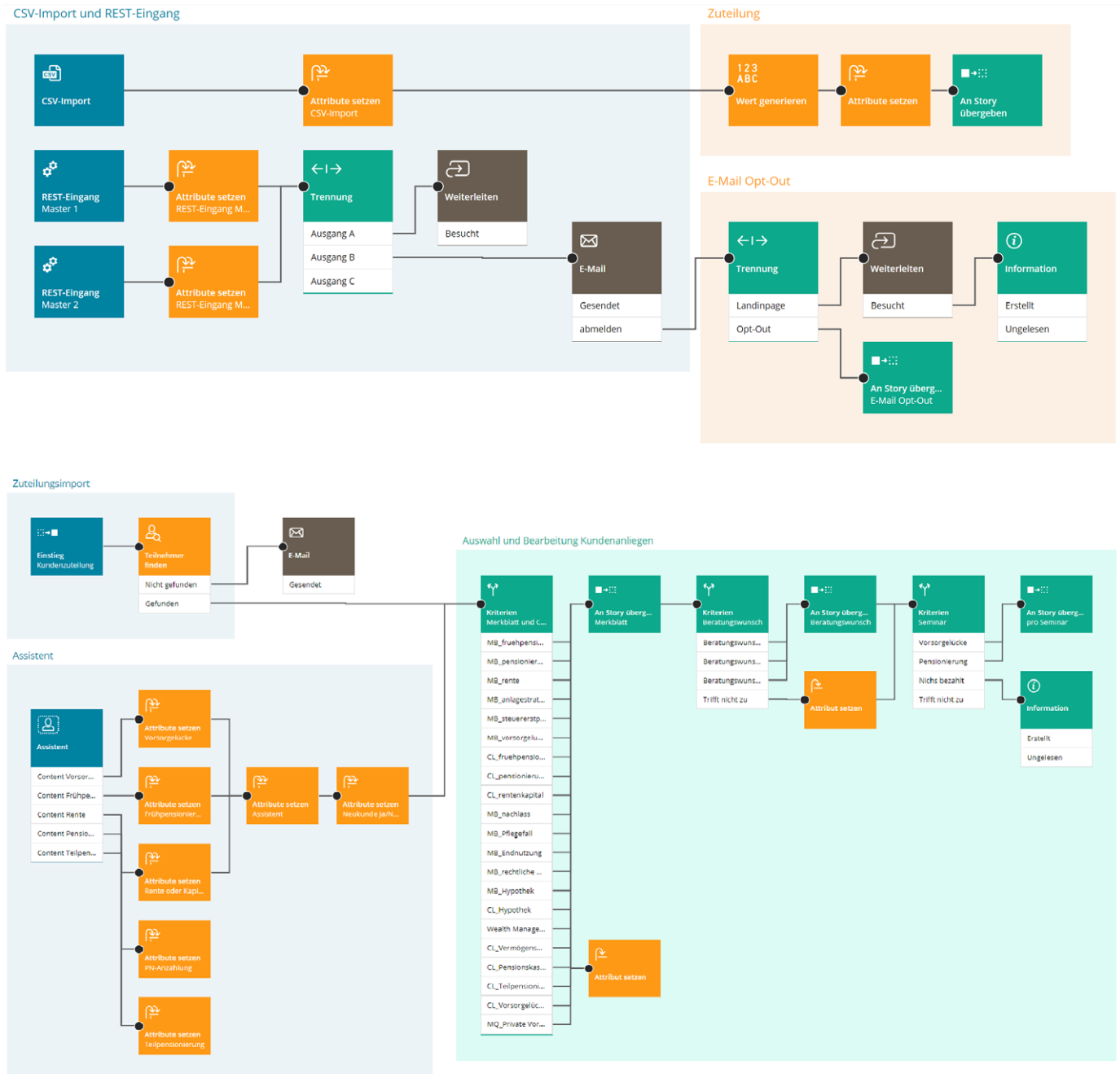
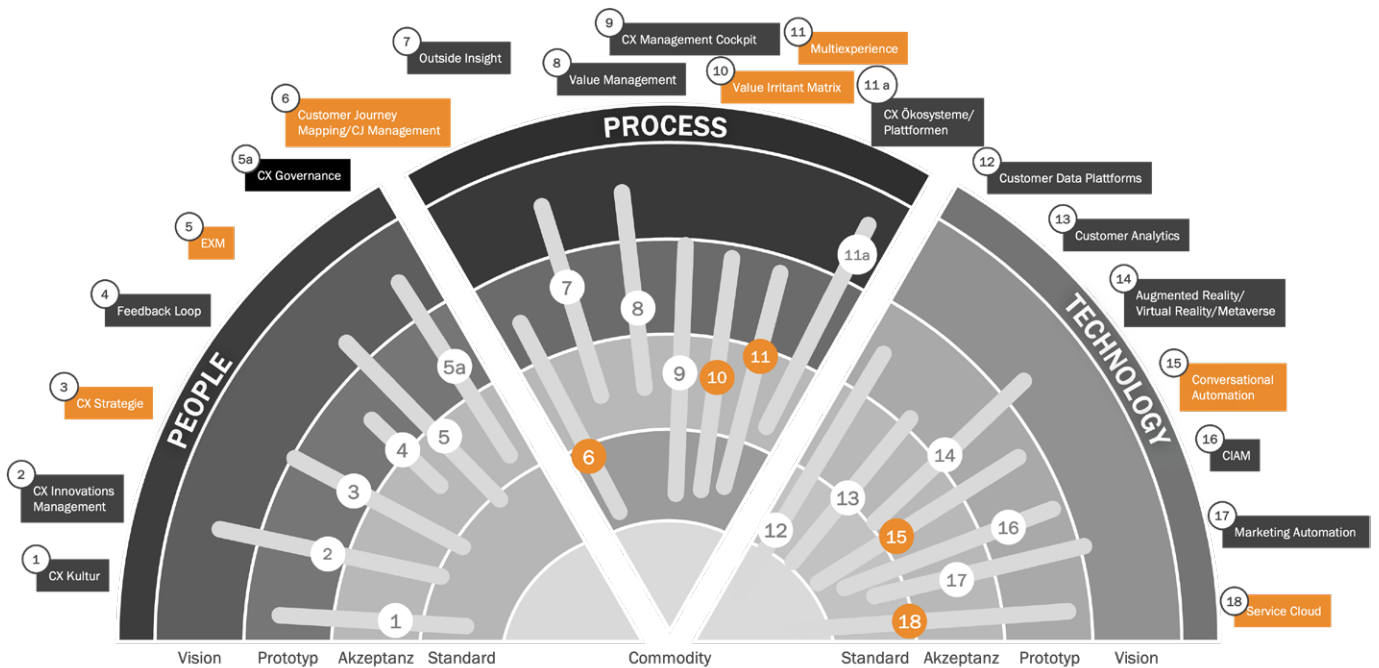


Abb.: Ein Ausschnitt einer CX, wie sie zu dutzenden für die Marketingautomatisierung aufgebaut wurden (verfremdet),
Quelle: Swiss Life Wealth Managers.

CEWE

via VIER



Customer Experience Fazit in einem Satz:

Wie man in einem extrem stark saisonalen Geschäft durch Automatisierung mit Chatbots und Voicebots und einer cloudbasierten Omnichannel-Plattform sowohl eine hohe Bearbeitungsquote und gute Erreichbarkeit als auch individuelle Kundenberatung erfolgreich erreicht.

Auslöser/Hintergrund/Herausforderung:

Das Unternehmen CEWE, 1961 gegründet, ist Europas führender Fotodienstleister und innovativer Online-Druckpartner. Die Produkte und Dienstleistungen von CEWE sind in 21 Ländern Europas erhältlich und werden in 14 Betriebsstätten produziert. Das CEWE FOTOBUCH ist in den Köpfen vieler Menschen ein fest verankerter Begriff. Mit dem wachsenden Erfolg stieg in den letzten Jahren nicht nur das Anrufvolumen im Kundenservice erheblich, sondern es fand

zeitgleich eine Veränderung bei den Kontaktgründen statt: Zunehmend wenden sich Kunden mit Beratungsfragen an CEWE. Charakteristisch für CEWE ist die saisonale Verteilung des Kontaktvolumens mit einem klaren Peak im Weihnachtsgeschäft. Höchstfrequentierter Kanal ist und bleibt das Telefon mit ca. 50%. Ab September vervielfacht sich das Kontaktvolumen und erreicht seinen Höhepunkt im Dezember. Diese ungleichmäßige Verteilung der Anrufe wurde zur Herausforderung.

Die Lösung:

CEWE hat den zuvor stark fragmentierten Kundenservice durch die Einführung einer cloudbasierten ACD vereinheitlicht. Das Ziel war es, das Anrufvolumen von Endkunden und Geschäftskunden zu bewältigen und das Servicelevel zu halten. Durch die

“ *Bei der Gestaltung von CX-Innovationen für unsere Kunden und Händler ist es uns wichtig, einen kompetenten Partner auf Augenhöhe zu haben. Nur so können wir die Customer Experience ausbauen.*

— Stephan Gürtler, Leiter Kundenservice CEWE

Einführung der ACD VIER engage sind insgesamt neun CEWE-Standorte im In- und Ausland plus drei Dienstleister – einer davon in Tunesien – in die Anrufverteilung eingebunden. Von neuen Automatisierungslösungen im Kundenservice, wie Chatbots und Voicebots, verspricht sich CEWE eine spürbare Entlastung. Ziel ist es allerdings nicht, eine Call Deflection – eine Abwehrhaltung gegenüber Telefonaten – zu betreiben, sondern diejenigen Anwendungsfälle zu automatisieren, die sowohl aus Kunden- als auch Unternehmenssicht keinen persönlichen Dialog erfordern. Die Value Irritant Matrix – siehe dazu auch die Beschreibung bei den Einzeltrends – stand Pate bei der Beurteilung der ausgewählten Kontaktgründe für eine Automatisierung.

Gerade dabei kommt Sprache eine bedeutende Rolle zu. Denn während vorherige Voicebots stark regelbasiert und eher starr und hölzern im Dialog wirkten, agieren die neuen Voicebots dank Generative AI und Large Language-Modellen menschenähnlich in der Dialogführung. Besonders interessant sind die Möglichkeiten, alle relevanten Informationen vom Kunden abzufragen, ohne ihn mit langen Ansagen zu nerven, und dann schnell den passenden Ansprechpartner zu finden. Der Mitarbeitende erhält ein Transkript der Unterhaltung und alle relevanten Daten, wie z.B. Auftragsnummern, und kann den Fall ohne Verzögerung bearbeiten. Ausserdem sollen einige Standardanfragen vollautomatisiert ohne Einbindung von Mitarbeitenden direkt im System von VIER beantwortet werden – etwa Anfragen zum Tracking einer Sendung, des Auftragsstatus oder zu Stornierungen. Wichtig für CEWE ist die Akzeptanz der Kunden und damit ein schrittweises Vorgehen. In der Vergangenheit wurden Kanäle wie Self-Service, Kundenportal oder Chatbot als Standalone-Lösungen betrieben und vom

Unternehmen parallel gesteuert. Aktuell befindet sich CEWE hier noch in einer Prototypen-Phase und lotet die Möglichkeiten der Plattform aus. Geplant ist aber der zügige Start des Livebetriebs mit einer ersten Version zum Weihnachtsgeschäft. Die perfekte Integration von Chatbots und Voicebots in den Telefonkanal wird dabei die IVR als quasi vorgeschalteter Self-Service ersetzen. Stattdessen soll die Absicht des Kunden («Intent») in einem natürlichen Dialog erfragt, und vom System entsprechend geroutet oder automatisiert bearbeitet werden. Für die Kunden bedeutet dies mehr Freiheit bei der Wahl der Kommunikationswege – und für CEWE weniger Komplexität im Design und im operativen Betrieb.

Die weitere Entwicklung:

Weniger Einstiegskanäle als in der Vergangenheit sollen den zukünftigen Kundenservice prägen. Der Voicebot soll sukzessive zum kompletten Dialog und zur fallabschliessenden Bearbeitung ausgebaut werden – so sinkt auf Kundenseite der Bedarf nach menschlichen Ansprechpartnern im Kundenservice. Deren Bedeutung wächst allerdings bei der Bearbeitung der verbleibenden Anliegen, die der Bot nicht lösen kann. Schon heute verändert sich die Rolle der Mitarbeitenden, weil der Anteil an Beratungsgesprächen zunimmt. Stephan Gürtler, Leiter Kundenservice bei CEWE, betont, dass es sich bei Fotobüchern um hochemotionale Produkte handelt. Daher brauchen Kunden empathische Ansprechpartner, wenn es beispielsweise um Liefertermine zu Festtagen geht, damit ihr Fotobuch den gewünschten Effekt hat. Die Mitarbeitenden bei dieser wichtigen Aufgabe zu unterstützen, etwa mit den richtigen Informationen und aktuellem Content, hat demzufolge eine hohe Priorität und ist wesentlich, damit diese sich voll auf den Dialog

konzentrieren können und weniger Zeit und Aufwand mit der Suche nach relevanten Daten und Informationen verbringen müssen. Auch hier spielt die Lösung von VIER eine zentrale Rolle: Sie entwickelt sich zunehmend zu einem zentralen Kommunikationshub, der für die Intenterkennung, das Routing, den Datenabruf aus unterschiedlichen Systemen bis hin zu Bearbeitung als Dreh- und Angelpunkt fungiert.

Strategisches Ziel ist es, die bestehende, partnerschaftliche Zusammenarbeit und Innovationskultur zwischen CEWE und VIER weiter zu intensivieren. Um CX erfolgreich zu gestalten, setzt CEWE auf einen Partner, der weit mehr als nur ein Lieferant von Lösungen ist.

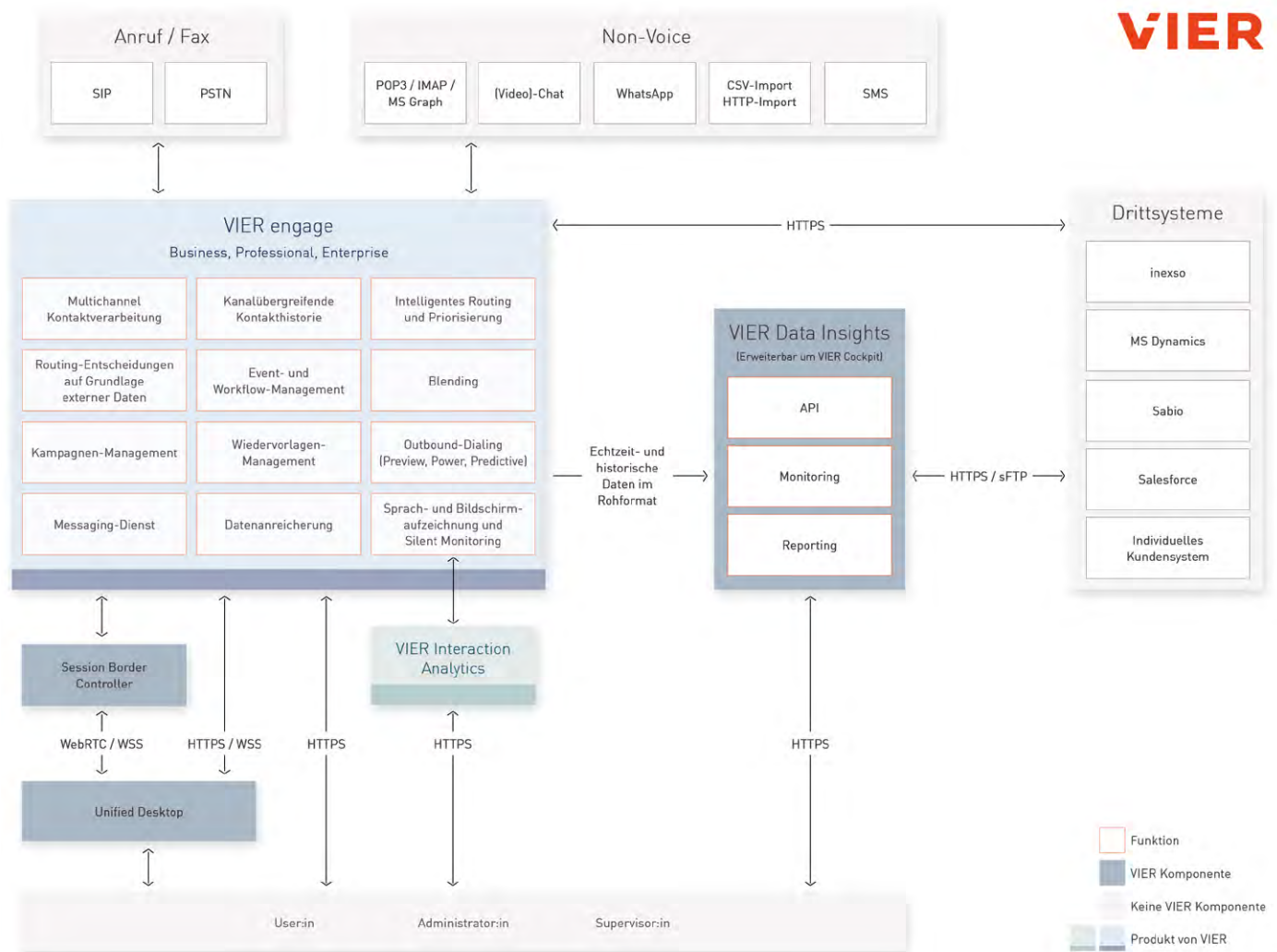


Abb.: Grundlegende Architektur der VIER Lösung, Quelle VIER (2023)

Partnervorstellung





Urs Frick
Head of BSI CX bei BSI
urs.frick@bsi-software.com
LinkedIn



Charlotte Malz
Head of Marketing bei BSI
charlotte.malz@bsi-software.com
LinkedIn



René Konrad
Banking Community Manager BSI
rene.konrad@bsi-software.com
LinkedIn

BSI

Als einer der führenden Anbieter von ganzheitlicher Kundenmanagement-Software blickt **BSI** auf eine fast 30-jährige Erfolgsgeschichte zurück. So lange schon entwickelt und betreibt der Schweizer Softwarehersteller Lösungen, die die Customer Experience verbessern. BSI bietet mit der BSI Customer Suite eine Plattform zur Digitalisierung der Kundenbeziehung. Für Retail, Banking, Insurance und Energy & Utilities hält BSI alles bereit, was es für exzellente Customer Experience braucht. Die Basis dafür stellt die langjährige Branchenexpertise dar. Rund 230 Unternehmenskunden erreichen mit Hilfe von BSI mehr als 150 Millionen Endkunden in ganz Europa. Zu den Kunden zählen u.a. marktführende Unternehmen wie der ADAC, die Raiffeisen Bankengruppe, Signal Iduna und PostFinance.

«An der Zusammenarbeit mit BSI schätzen wir sehr, dass die Kollegen und Kolleginnen als Partner vor Ort sind, die Branche wirklich verstehen und exzellente branchenspezifische Lösungen implementieren. Dadurch ist die Entwicklung der BSI Customer Suite auch sehr nah an der Entwicklung unserer Produkte.»

Richard Reimchen, Projektleiter bei der Migros Bank

CX Lösungsangebot

Die KI-basierte **BSI Customer Suite** wurde speziell für die Branchen Banking, Insurance, Retail und Energy & Utilities entwickelt. Sie bietet nahtlose Customer Journeys und optimiert Prozesse unternehmensweit – schnell und skalierbar. Die Adaption ist ein-

fach. Dank vorkonfigurierter Use Cases, nahtloser Integration und KI-Unterstützung bauen Unternehmen so echte Kundennähe auf. BSI liefert mehr als eine Softwarelösung: Wir bieten Zugang zu einem lebendigen Ökosystem – zu einer leistungsstarken Plattform mit einem kompetenten Partnernetzwerk, praktischen Vorlagen, einsatzbereiten Lösungen für Ihre Anwendungsfälle und vieles mehr – immer im Einklang mit den neuesten gesetzlichen Anforderungen. BSI schafft Kundennähe, die sich auszahlt – jeden Tag, bei einer Vielzahl von Unternehmen, in allen Branchen. Und das im grossen Stil: Jede BSI Lösung verwaltet durchschnittlich 27 Millionen Beziehungen, protokolliert 70 Millionen Interaktionen pro Jahr, umfasst 23 Systeme und hat 4000 Benutzer.

Referenzkunden

- [BSI Best Practices und Success Stories](#)
- [Best Practice Walbusch](#)
- [Best Practice Swiss Life Wealth Managers \(Video\)](#)
- [Best Practice Uelzener Versicherungen \(Video\)](#)

Geballtes CX-Know-How

- [Use Cases zu CRM, Data, AI und CX](#)
- [Intelligentes Kundenmanagement – von Smart Contact Center bis AI Companion](#)
- [Customer Engagement mit BSI](#)
- [Data Management mit BSI](#)
- [Wissenswertes rund um CRM, Data, AI und CX](#)
- [Bewertungen der BSI Customer Suite auf OMR Reviews](#)



Rainer Holler
VIER CEO
LinkedIn



Ralf Mühlenhöver
VIER Head of Product Strategy
and Marketing
LinkedIn

VIER GmbH

VIER denkt Kundendialog neu. Die KI-unterstützten Omnichannel-Lösungen von VIER verbessern spür- und messbar die Customer Experience und User Experience.

VIER kombiniert dazu künstliche mit menschlicher Intelligenz, Expertise mit Intuition, jahrelange Erfahrung mit Innovation und Forschung. Die intelligenten Lösungen von VIER analysieren, assistieren und automatisieren kontaktbasierte Geschäftsvorgänge in allen Branchen. Sie heben Mitarbeiter:innen auf ein neues Kompetenzniveau. Auf der VIER Technologie-Plattform orchestriert das Unternehmen mit seinen Partnern Kommunikation, Dialog- und Aufgabenverarbeitung. VIER ist die europäische Alternative – sichere Daten, deutsche Cloud und lokaler Service inklusive!

VIER GmbH entstand 2021 aus der Fusion der Unternehmen 4Com, voiXen, parlamind, Lindenbaum und Precire. In 2022 wurde das Softwareunternehmen cognesys GmbH ebenfalls Teil von VIER.

CX Lösungsangebot

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

VIER evolve mit KI-basierten Produkten für Sprach-, Text- und Emotionsanalyse, (ChatGPT-)Voice & Chatbots, Conversational AI, Agenten-Assistenz, Cognitive Voice Gateway, E-Mail-Response Management

VIER empower erkennt und hebt das Potential Ihrer Mitarbeiter:innen – neutral und objektiv. Die Produkte unterstützen bei Recruiting, Bewertung und Weiterentwicklung.

Ob Finanzinstitut, Energieversorger, Online-Händler oder Versicherer – die intelligenten Omnichannel- und KI-Lösungen von VIER verarbeiten kontaktbasierte Geschäftsvorgänge in allen Branchen und für jede Unternehmensgröße. Für eine ausgezeichnete Customer und Employee Experience!

Referenzkunden

- EnBW ist überzeugt: Gute Customer Experience braucht gute Employee Experience. Lesen Sie [hier](#), wie exzellenter Kundenservice entsteht.
- Erfahren Sie, [wie der Helvetia-Kundenservice eine perfekte CX mit einer Cloud-ACD, Microsoft Teams und SAP erreicht.](#)

Weitere Informationen

- [Trend-Studie](#) zum Contact Center Markt
- [Guide](#) «ChatGPT im Kundenservice»
- KI im Kundenservice – [10 praxisnahe Tipps](#) für den Start
- [VIER erreicht im RUF-Ranking der DACH-spezifischen Anforderungen den vordersten Platz.](#)



Bernd Hacker
VP Central & Eastern Europe bei Sprinklr
Bernd.hacker@sprinklr.com
LinkedIn



Heiko Kuhn
Sales Specialist CCaaS bei Sprinklr
heiko.kuhn@sprinklr.com
LinkedIn



Lena Reinders
Marketing Manager Central Europe
bei Sprinklr
lena.reinders@sprinklr.com
LinkedIn

Sprinklr

Gegründet im Jahr 2009 von Ragy Thomas, dem heutigen CEO, hat sich Sprinklr zu einem weltweit führenden Anbieter für Unified Customer Experience Management Lösungen entwickelt. Sprinklr richtet sich an Unternehmen unterschiedlicher Grössen und Branchen, um ihnen zu helfen, effektiv mit ihren Kunden zu kommunizieren, die Markenbekanntheit zu steigern, die Kundenbindung zu fördern und insgesamt positive Kundenerlebnisse zu schaffen. Dazu bietet die Plattform von Sprinklr den Unternehmen die passenden Werkzeuge zur Verwaltung und Optimierung ihrer Kundeninteraktionen über mehr als 30 digitale Kanäle hinweg. Mit 33 Produkten in 4 leistungsstarken Produktsuiten kombiniert Sprinklr als einzige Software-Lösung alle relevanten Tools innerhalb einer einheitlichen Plattform – für Marketing, Social Media, Analyse sowie Kundenservice. Unternehmen wie Samsung, Microsoft, Hyatt, IKEA, L’Oreal, Vodafone, Prada und McDonalds vertrauen auf die Produkte von Sprinklr.

Sprinklr’s Unified-CXM & AI+

Unified-Customer-Experience-Management zielt darauf ab, dass alle kundenorientierten Teams innerhalb einer einheitlichen Plattform zusammenarbeiten und nahtlose Service-Erlebnisse anbieten können. Und hier kommt AI+, die KI von Sprinklr ins Spiel: Mit Sprinklr AI+ können Unternehmen unstrukturierte CX-Daten aus über 30 digitalen Kanälen – darunter Social Media, Messaging-Plattformen und Millionen öffentlich zugänglicher Nachrichten-, Blog- und Bewertungsseiten – mit generativer KI kombinieren, um Inhalte zu erstellen, Feedback und Unterstützung zu

verbessern und optimalen Kundenservice anzubieten – und das plattformübergreifend. Für Agenten im Kundenservice bedeutet das, dass ihnen Funktionen wie «Automatisierung von Anrufnotizen» oder «Antworthilfe» jederzeit zur Verfügung stehen. Sprinklr AI+ bietet die Möglichkeit, Antworten automatisch aus der Wissensdatenbank direkt innerhalb der Plattform zu extrahieren, wodurch Genauigkeit und Konsistenz sichergestellt werden.

Mit AI+ bietet Sprinklr Unternehmen innerhalb der Unified-CXM Plattform eine einheitliche generative KI-Funktion für Social-Media-Management, Kundenservice und Marketing, die den neuesten Standards in Sachen Governance, Security und Datenschutz entspricht.

Referenzkunden

- [Sprinklr Customer Stories](#)
- [Video: CX bei Microsoft](#)
- [Podcast Serie: CX Wise](#)

Weitere Informationen

- [Alles auf einer Plattform: 33 Produkte in 4 leistungsstarken Produktsuiten](#)
- [Sprinklr Service: Der erste proaktive Digital-first-Kundenservice](#)
- [Video: Was bedeutet Unified CXM?](#)
- [Sprinklr im Anbieter Ranking der RUF Beratung](#)



Stefan Janssen
Regional VP CEMEA bei Seismic
sjanssen@seismic.com
LinkedIn



Mark van der Ree
Director Midmarket Sales CEMEA bei
mvan.der.ree@seismic.com
LinkedIn



Kerstin Stengel
Head of Marketing CEMEA bei Seismic
kstengel@seismic.com
LinkedIn



Pia Schümann-Hoppe
Customer Success Director bei CEMEA
pschumann-hoppe@seismic.com
LinkedIn

Seismic Customer Experience

Seismic bietet die branchenführende Software-Lösung für Sales Enablement, mit der Go-to-Market Teams eine ansprechende, wachstumsfördernde Customer Experience schaffen und Vertriebs- und -effizienz steigern.

Über 2200 Unternehmen nutzen Seismic für ihr Enablement, darunter Allianz Global Investor, Coachhub, Hubspot, IBM, LeanIX, Microsoft, PayPal, Robert Bosch und Uberall. Die Seismic Enablement Cloud ist in geschäftskritische Plattformen wie Microsoft, Salesforce, Google und Adobe integriert. Mit 1500 Mitarbeitern ist Seismic weltweit aktiv, der deutsche Hauptsitz ist in Düsseldorf.

CX Lösungsangebot

Enablement-Technologien reduzieren die Arbeit der Mitarbeitenden in den Bereichen Vertrieb, Marketing und Customer Success, vereinfachen Arbeitsabläufe und liefern Teams wichtige Erkenntnisse für die Performance- und Umsatzsteigerung. Sie umfassen eine Vielzahl von Lösungen, darunter Sales Content Management und Automatisierung, Training und Coaching, Buyer Engagement Strategie und Planung sowie Analytics und Intelligence.

Mit den innovativen KI-gestützten Funktionen der Seismic Enablement Cloud organisieren Marketingteams vielfältigen Content, stellen ihn über alle Kanäle hinweg bereit, aktualisieren ihn problemlos und messen die Nutzung. Vertriebsteams treten mit potentiellen Käufern in jeder Phase der Buyer Journey

auf überzeugende Weise in Kontakt und heben sich so vom Wettbewerb ab. Die Seismic Plattform sorgt dafür, dass die Kunden den richtigen Content zum richtigen Zeitpunkt über den richtigen Kanal erhalten – und das weitestgehend automatisiert.

Die Seismic Enablement Cloud optimiert die Marketing- und Vertriebseffizienz in B2B-Unternehmen mit komplexem Lösungsangebot. So können diese Unternehmen, von den grössten weltweit bis hin zu Startups und dem Mittelstand, eine personalisierte, schnelle und effektive Customer Experience bieten.

Referenzkunden

- Überblick [Seismic Best Practices und Success Stories](#)
- [Best Practice für mehr Nachhaltigkeit: GEFA Fabritz](#)
- [Best Practice für bessere Content Experience: Uberall](#)
- [Video: 4 kurze Customer Videos](#)

Weitere Informationen

- [Customer Experience und Buyer Engagement im B2B](#)
- [How-to Videos zu praktischen Use-Cases](#)
- [Blog: Persönlich werden: Warum Personalisierung für die Customer Experience so wichtig ist](#)
- [Seismic Enablement Cloud – Funktionen und Anwendungsbereiche](#)



Thomas Schäffer
Chief Sales Officer (CSO)
Thomas.schaeffer@cxomni.net
LinkedIn



Christian Peksen
Sales Manager
Christian.peksen@cxomni.net
LinkedIn

CXOMNI

Innovation wird bei [cxomni](#) grossgeschrieben: Als Vordenker im Customer-Journey-Management hat das Unternehmen die CX-Analyse- und Aggregationsplattform der nächsten Generation entwickelt. cxomni wurde 2015 als Start-up in München gegründet und entwickelte sich rasch zum Thought Leader für Customer Journey Management. Kundenzentrierte Unternehmen können mit cxomni kollaborativ relevante Customer Insights identifizieren, diese im Kontext der Journey visualisieren und entsprechende Bedürfnisse und Anforderungen an die verantwortlichen Stakeholder orchestrieren. Mit der umfangreichen SaaS-Tool-Suite von cxomni lassen sich Journeys designen, mappen und managen sowie Produkte und Services nach CX und UX entwickeln und optimieren.

CX Lösungsangebot

Unternehmen:

Mit dem **cxomni Journey Mapping Framework** visualisieren und analysieren Unternehmen ihre Customer Journeys nachhaltiger. Durch die Einrichtung einer unternehmensspezifischen Taxonomie und Terminologie unterstützt cxomni bei Standards in Journey-Management-Projekten mit verschiedenen Stakeholdern. Zudem garantieren die integrierten Emotionskurven, Bilder und Storyboards für eine überzeugende Journey-Visualisierung. Auch bei komplexen Journeys sorgt das Framework für Transparenz: Dank der Datenbankstruktur können Teiljourneys, Touchpoints und Personas jeder Journey Map mit relevanten Informationen attribuiert und gefiltert werden. So sind CX-Teams in die Lage versetzt, Verbesserungspotentiale zu identifizieren und zu priorisieren.

Mit dem **cxomni Actions Manager** lassen sich alle CX-Insights an den Touchpoints entlang der Journey strukturiert verwalten: Prioritäten, Stati und Verantwortlichkeiten sind jederzeit filterbar und abrufbar. Zudem können CX- und Journey-Verantwortliche Painpoints, Needs und Innovationschancen im Kontext der emotionalen Wahrnehmung und Erwartungshaltung verschiedener Subjourneys oder Customer Journeys zentral managen (Single-Point-of Truth).

Mit **cxomni Journey Analytics** visualisieren und analysieren Unternehmen die tatsächlichen Customer Journeys und Kundenemotionen basierend auf Feedbackdaten und Daten aus Kundentransaktionen oder Serviceprozessen. Verschiedene APIs ermöglichen die Integration, Aggregation und Normalisierung von Daten aus u.a. User Research, Web Analytics oder CRM.

Referenzkunden

- **Unite**
- **Volkswagen**
- **Roche**

Weiterführende Links

- [Whitepaper «AI meets Journey Management»](#)
- [Playbook «Einführung eines holistischen Journey Management Frameworks»](#)
- [Podcast: Ganzheitliches Customer Journey Management: Vision oder Realität?](#)

Autorenvorstellung



Prof. Dr. Nils Hafner

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. 2024 erscheint sein neues Buch «Kundendialog Management» bei Springer Gabler.



Harald Henn

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 war er als geschäftsführender Gesellschafter der PRISMA Unternehmensberatung mehr als 10 Jahre für den Aufbau zur führenden Call Center Beratung in Deutschland mitverantwortlich. Zu seinen Kunden gehören namhafte Banken, Versicherungen, Telekommunikations-Unternehmen und Unternehmen aus dem Gesundheitswesen. Er ist Herausgeber mehrerer Bücher und 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.



Quellenverzeichnis

Ardelet, C., & Benavent, C. H. (2023). Does making less effort entail satisfaction? A large empirical study on client relationship services. *International Journal of Market Research*, 65(1), 83–99. <https://doi.org/10.1177/14707853221113953>.

Forrester CX Predictions 2024

Gartner's Top Marketing Predictions and Trends for 2024

Hafners CX Podcast

Harald Henn Blog

Hundertmark, S., Hafner, N. & Schreiber, F. (2023) IFZ Conversational and Generative AI in Finance Studie 2023, Rotkreuz

Hundertmark, S., & Hafner, N. (2023). Gestaltung automatisierter Kundendialoge im Spannungsfeld von Kosten und Customer Experience. In M. Bruhn & K. Hadwich (Hrsg.), *Gestaltung des Wandels im Dienstleistungsmanagement, Band 2: Kundenperspektive – Anbieterperspektive – Mitarbeiterperspektive* (S. 219–238).

Landmann, E., Siems, F. U., Hafner, N., & Pape, M. (2022). Die Value-Irritant-Matrix als mögliches Instrument zur empirischen Klassifikation von Potenzialen und Grenzen von Smart Services: Ein Anwendungsversuch mit kritischer Diskussion. In M. Bruhn & K. Hadwich (Hrsg.), *Smart Services: Forum Dienstleistungsmanagement* (S. 273–290). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37344-3_8.

Muuuh! Voice Studie (2023)

Price, B., & Jaffe, D. (2008). *The best service is no service: How to liberate your customers from customer service, keep them happy, and control costs*. Wiley.

Price, B., & Jaffe, D. (2022). *The frictionless organization: Deliver great customer experiences with less effort*. Berrett-Koehler Publishers.

Publicis Sapien Microsoft (2023) The Future of Customer Experience Executive Survey on Customer Experience, Data and Innovation

Qi, J., Wang, S., Hall, KKL (2023) Bridging employee engagement and customer engagement in a service context, *Journal of Business Research*, Volume 160, May 2023, 113803, Elsevier

Service Excellence Cockpit. (2023). Report 2023

Strauß, R.E., Clessienne, K, Riemersma, F. (2023) *Marketing Tech Monitor 2023 - The Big Expedition*, Hamburg, Frankfurt, Amsterdam

Vuillemin, C. (2023). Zwischen Burnout und Boreout, *Brand eins*. Ausgabe Mai 2023 (S. 87 f.).