

# MANAGEMENTKOMPASS



02  
2016

## Customer Experience Management

### TREND

Die Orchestrierung entscheidet

### THINK TANK

Wachstum durch Kundenerlebnismangement

### BLICKWECHSEL

Connected Customer: Eine digitale (R)Evolution

4

**EXECUTIVE SUMMARY**

Kunden gewinnen durch Dialog

6

**TREND**

Die Orchestrierung entscheidet über das Kundenerlebnis

10

**TREND**

Kundenzufriedenheit steht bei Unternehmen im Fokus

12

**THINK TANK**

Wachstum durch Kundenerlebnismanagement

16

**PRAXIS**

Loyale Kunden im Fokus

20

**WERKZEUGE**

Checkliste



**Urs M. Krämer**  
CEO  
Sopra Steria Consulting

„Aus zufriedenen Kunden loyale Kunden und aus loyalen Kunden begeisterte Botschafter des Produkts, der Dienstleistung oder der Marke zu machen – Unternehmen, die Customer Experience Management konsequent in den Fokus ihrer Strategie setzen, sichern sich die emotionale Bindung ihrer Kunden und damit langfristiges Wachstum.“



22

**PRAXIS**

Bankberatung der Zukunft: Vertrauensvoller Umgang mit Daten

24

**THINK TANK**

Der Vertriebsprozess der Zukunft: Omnichannel and more

27

**PRAXIS**

„Emptor cogitat“: Der neue Kundentyp in der Energiebranche

30

**THINK TANK**

Kunden und Berater im Mittelpunkt

32

**BLICKWECHSEL**

Connected Customer: Eine digitale (R)Evolution

36

**PERSPEKTIVEN**

Buch & Web

**VORWORT**

**Christian Polenz**  
Vorstandsmitglied und  
Chief Operating Officer  
TeamBank AG

„Das Bewusstsein, Begeisterung bei den externen und internen Kunden zu erzielen, ist bei uns ein ständig präsent Thema, das wir nicht nur täglich reflektieren, sondern in unserer Unternehmensvision und unserem Wertesystem verankert haben.“



**Ola Källenius**  
Mitglied des Vorstands  
Daimler AG,  
verantwortlich für Mercedes-  
Benz Cars Vertrieb

„Das Kundenerlebnis ist aus Marketing- und Sales-Sicht das A und O. Es ist wichtig, dass jede Begegnung mit dem Kunden ein besonderes Erlebnis für ihn ist – ein Mercedes-Moment –, egal ob in der physischen oder in der digitalen Welt. Wenn wir das bei jedem Kunden richtig machen, dann haben wir weltweit sehr viele zufriedene Kunden.“

Gut sein reicht nicht, wenn die Kunden Besseres erwarten. In Zeiten zunehmender Produktvergleichbarkeit und maximaler Preistransparenz gilt diese alte Unternehmerweisheit mehr denn je.

Das Konzept einer Customer Journey, die (potenziellen) Kunden über all ihre persönlichen Interessen- und Bedarfslagen hinweg positive Erlebnisse beschert und den Anbieter an jedem Berührungspunkt mit dem Kunden in ein positives Licht stellt, ist ein großes Ziel, das bisher aber nur für wenige Unternehmen aufgeht. Zudem herrscht oftmals eine unterschiedliche Wahrnehmung und Erwartungshaltung bei Unternehmen auf der einen und ihren Kunden auf der anderen Seite, wenn es um die gemeinsame Kommunikation und Interaktion geht.

Ein Hauptgrund: Kunden als Persönlichkeiten anzusprechen und ihre individuellen Bedürfnisse konsequent in den Mittelpunkt zu stellen ist eine Herausforderung, die über digitales Omnichannel Marketing hinausgeht. Tatsächlich erfordert ein ganzheitliches Customer Experience Management zwischen Akquise, Kundendienst und Zahlungssystem nicht selten einen Wandel der bestehenden Prozesse und Kulturen in den Unternehmen.

Wie eine individuelle und zugleich über alle Unternehmensabteilungen hinweg konsistente Kundenansprache und -betreuung gelingen kann, zeigt dieser Managementkompass ebenso wie die Potenziale und Vorteile, die sich mit einem erfolgreichen Customer Experience Management im digitalen Zeitalter ergeben.

Sopra Steria Consulting

FRANKFURT BUSINESS MEDIA

# KUNDEN GEWINNEN DURCH DIALOG

Die Digitalisierung stellt Unternehmen nicht nur vor technische Herausforderungen, sondern wirft auch Fragen nach der richtigen Strategie zur Kundengewinnung und -bindung auf. Während die Automatisierung in Vertrieb, Marketing und Service voranschreitet, sind standardisierte Customer-Journey-Modelle nur bedingt hilfreich. Denn der Kunde erwartet eine individuelle Ansprache. Ein erfolgreiches kundenzentriertes Handeln bedingt deshalb einen weitreichenden Wandel in der Organisations- und Prozessstruktur der Unternehmen.

## 1 | » MANAGEMENTEMPFEHLUNG

**Verlassen Sie sich nicht auf Ihre Stammkunden, denn Zufriedenheit mit Produkten oder Dienstleistungen ist keine Garantie für Loyalität zu Ihrem Unternehmen. Lernen Sie Ihre Kunden noch besser kennen, und verschaffen Sie sich einen Überblick darüber, wie Ihre Kunden mit Ihnen in Kontakt treten.**

Der Weg vom interessierten zum kaufenden Kunden und mehr noch zum wiederkehrenden Kunden ist nicht mehr linear. Die Customer Journey endet nicht, wenn alle Phasen des klassischen Verkaufstrichters (Sales Funnel) abgearbeitet sind. Sie ist auch nicht allein vom Verkaufstalent der Vertriebsmitarbeiter abhängig. Ein langfristiges Ziel für ein erfolgreiches Customer Experience Management muss es deshalb sein, möglichst nahtlos über alle Bereiche der Customer Journey hinweg komfortable Informations-, Einkaufs- und Betreuungserlebnisse für die Kunden zu schaffen. Dabei verschwimmen die Grenzen zwischen digitaler und realer Welt.

## 2 | » MANAGEMENTEMPFEHLUNG

**Sorgen Sie entlang der Touchpoints, an denen die Kunden mit Ihrem Produkt oder Ihrer Dienstleistung in Kontakt treten können, für Dialogmöglichkeiten. Evaluieren Sie die verschiedenen Möglichkeiten für Ihre Kundenansprache nach Ihrer Relevanz und Wirksamkeit. Installieren Sie ferner ein 360-Grad-Monitoring, das die Aktivitäten und Reaktionen der Verbraucher rund um Ihre Produkte und Dienstleistungen überwacht.**

Aufgrund der Informations- und Meinungsvielfalt im Internet, der weitgehenden Preis- und Leistungstransparenz sowie unabhängiger Nutzer-Rankings und -bewertungen legen Kunden den

größten Teil ihrer Customer Journey ohne direkte Beteiligung und Steuerung des einzelnen Anbieters zurück. Umso wichtiger ist es, die Touchpoints entlang dieser Reise zu evaluieren und zu analysieren, um die Meinungsbildung der Kunden positiv zu beeinflussen. Ein individueller Service bleibt beim Kunden länger im Gedächtnis als jedes Alleinstellungsmerkmal eines Produkts.

Im heutigen Käufermarkt müssen Unternehmen potenzielle Kunden auf allen verfügbaren Kanälen umsorgen – online wie offline. Spezielle Software und Tracking-Tools erleichtern die Analyse der relevanten Touchpoints. Bei der Evaluation ist neben der Auswahl der geeigneten Kanäle auch die Form der Ansprache von Bedeutung. Manche Kommunikationsmittel sind wirksamer als andere. So zeigt die „ECC-Cross-Channel-Studie B2B 2016“ des Instituts für Handelsforschung in Köln, dass die Akzeptanz für Werbe-SMS und Banner auf Webseiten – unabhängig vom Alter der befragten Verbraucher – extrem gering ist.

## 3 | » MANAGEMENTEMPFEHLUNG

**Überprüfen Sie die prozessualen Abläufe in Ihren Abteilungen. Neben Marketing und PR, Vertrieb und Service muss auch Ihre IT-Abteilung auf eine integrierte Kundenbetreuung vorbereitet sein. Prüfen Sie die bestehenden IT-Lösungen in den einzelnen Abteilungen daraufhin, welche Systeme abteilungsübergreifend vernetzt werden können. Investieren Sie in komplementäre IT-Systeme, um Insellösungen zu minimieren.**

Im digitalen Zeitalter sind isolierte Aktivitäten einzelner Abteilungen kontraproduktiv. Eine zeitgemäße IT-Infrastruktur, wie beispielsweise In-Memory Computing und eine Tracking-Software, sowie kompetente Analysten sind wichtige Teilbereiche, die es zu integrieren gilt.

Um die internen Grenzen zwischen den Abteilungen zu überwinden, sind administrative und vor allem prozessuale Schnittstellen entscheidend, die alle relevanten Kanäle und Plattformen miteinander verbinden. Sie müssen zudem dynamisch genug sein, damit sie bei steigenden Kundenaktivitäten und Datenvolumina angepasst werden können. Um aus großen Mengen unterschiedlich strukturierter Daten „Smart Data“ zu extrahieren, braucht es die passenden technischen Voraussetzungen und geschultes Personal. Wesentlich ist die bruchlose Anbindung von ERP-, CRM- und weiteren Unternehmenssystemen. Hierbei ist die Einhaltung des Daten- und Informationsschutzes sowie anderer gesetzlicher Vorgaben essenziell.

## 4 | » MANAGEMENTEMPFEHLUNG

**Verlassen Sie sich nicht allein auf die Technik. Den entscheidenden Einfluss auf den Erfolg Ihres Customer Experience Managements haben Ihre Mitarbeiter. Datenanalyse- und Monitoring-Tools können die Reaktionen der Verbraucher nicht bewerten. Um den Kunden einen optimalen Service und Ihrem Unternehmen eine positive Reputation zu geben, brauchen Sie geschulte und intern vernetzte Mitarbeiter sowie eine hohe Transparenz über die relevanten Kundeninformationen.**

Immer mehr Unternehmen – vor allem Großunternehmen mit einem breiten Kundenstamm – bauen eigene Customer-Experience-Abteilungen auf. In den neuen Abteilungen bündelt sich die Expertise aus Datenanalysten, User Experience Designern und Marketingstrategen. Es gibt mitunter neue Disziplinen wie Design Thinking oder Service Design. Ziel ist in jedem Fall, ein einheitliches, stringentes Erscheinungsbild des Unternehmens nach außen zu gewährleisten, das dem Verbraucher auf der einen Seite einen hohen Wiedererkennungswert bietet sowie auf der anderen Seite die Möglichkeit zum Dialog mit dem Unternehmen in Echtzeit. Voraussetzung für den Erfolg dieser neuen Abteilung ist eine heterogene und dezentrale Struktur, die eine breite Vernetzung mit anderen Abteilungen im Unternehmen ermöglicht.

## 5 | » MANAGEMENTEMPFEHLUNG

**Fördern Sie ein dezentrales und abteilungsübergreifendes Denken und Handeln. Konkurrenzdenken und Informationshoheiten innerhalb der Abteilungen gehören der Vergangenheit an. Konsistenz und Ganzheitlichkeit im Kundenerlebnis lassen sich nur erreichen, wenn von IT über Marketing und Vertrieb bis hin zum Service alle Bereiche nahtlos zusammenarbeiten. Der hierfür möglicherweise nötige Kulturwandel im Unternehmen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor.**

Ein effizientes Customer Experience Management gibt dem Kunden bei jedem Schritt auf seiner Customer Journey das Gefühl, von einem Unternehmen umworben und betreut zu werden, das seine Bedürfnisse begreift und dessen Ansprache, Optik und Usability konsistent sind. Tatsächlich kommen Konsumenten meist mit verschiedenen Einheiten innerhalb des Unternehmens in Berührung, die ihre Aktivitäten und (Kunden-)Kenntnisse allzu oft nur eingeschränkt oder gar nicht koordinieren. Der so entstehende Eindruck von Intransparenz und mangelnder Abstimmung schwächt das Markenerlebnis beim Kunden und damit die grundsätzliche Reputation des Unternehmens.

Ein abteilungsübergreifendes Planen und orchestriertes Handeln kann hingegen nur die Geschäftsleitung anstoßen. Dies ist möglicherweise mit tiefgreifenden Veränderungen in der Organisationsstruktur und der Unternehmenskultur verbunden. Die Digitalisierung und ein erfolgreiches Customer Experience Management sind gerade bei traditionsreichen Unternehmen mit einem umfassenden Change-Prozess verbunden.

## 6 | » MANAGEMENTEMPFEHLUNG

**Seien Sie flexibel. Unterscheiden Sie zwischen einer langfristigen Produktstrategie und kurzfristig umzusetzenden strategischen Maßnahmen, mit denen Sie schnell auf Kundenreaktionen und eine möglicherweise veränderte Erwartungshaltung reagieren können.**

Am Anfang steht die Entwicklung einer Produktstrategie. Sie ist in der Regel auf Langfristigkeit angelegt und betrachtet den gesamten Lebenszyklus eines Produkts. Das ist im digitalen Zeitalter nicht anders als früher. Dennoch: Für ein erfolgreiches Customer Experience Management müssen diese Langfriststrategien kontinuierlich darauf überprüft werden, ob sie den Erwartungshaltungen der Kunden noch genügen. Moderne Datenanalyse-Tools erleichtern zwar die Auswertung der immer größer werdenden Informationen über die Interessen und Wünsche der Kunden. Die so gewonnenen Informationen müssen aber ständig mit den Zielen und Maßnahmen aus der Produktstrategie abgeglichen werden. Im digitalen Zeitalter ist eine Produktstrategie nicht länger in Stein gemeißelt, sondern vielmehr im ständigen Zustand einer Beta-Version, die um kurzfristige Strategien zur Optimierung des Kundenerlebnisses angepasst werden muss.

# DIE ORCHESTRIERUNG ENTSCHEIDET ÜBER DAS KUNDENERLEBNIS



Für Unternehmen wird die Choreographie des Kundenerlebnisses und der Customer Journey zu einem der zentralen Wettbewerbsfaktoren. Die genaue Kenntnis individueller Interessen und die zielgerichtete Kommunikation an allen relevanten Kontaktpunkten sind Herausforderungen, die nur mit abteilungsübergreifender Zusammenarbeit und zentral verfügbaren Daten zu meistern sind.

» Im heutigen Käufermarkt können Kunden das Image einer Marke schneller und nachhaltiger denn je beeinflussen. Der nahezu uneingeschränkte Zugang zu Informationen und die vielfältigen Möglichkeiten zur Interaktion und Meinungsäußerung, die das Internet bietet, bringen den Konsumenten in eine neue Machtposition gegenüber den Anbietern. Im Zuge der zunehmenden Digitalisierung und der wachsenden Dominanz großer Internetkonzerne, die selbst in klassische Leitbranchen

vordringen, darf sich der Kunde zu Recht als König fühlen und an allen Kontaktpunkten mit seiner Marke beste Bedienung erwarten. Schließlich ist der nächste vergleichbare Anbieter nur einen Klick weit entfernt. Der Kunde erwartet, an allen Touchpoints so persönlich wie möglich „abgeholt“ zu werden – und das durchgängig mit Inhalten, die seinen individuellen Interessen entsprechen. Nicht zu Unrecht steht deshalb die Optimierung des Kundenerlebnisses 2016 ganz oben auf der

Management-Agenda, wie die Studie „Digital Trends Report 2016“ von Adobe bestätigt. Customer Experience Management (CEM) zählt zu den großen Herausforderungen, denen sich Unternehmen jetzt stellen müssen. Dass der Stellenwert von CEM in den vergangenen Jahren enorm gestiegen ist, bestätigen auch aktuelle Untersuchungen von Gardner. Hiernach gehen derzeit 89 Prozent der Unternehmen davon aus, dass 2016 der Wettbewerb um Kunden weitgehend über die Customer Experience ausgetragen wird. Vor vier Jahren vertraten nur 36 Prozent diese Ansicht.

### Richtiges Customer Experience Management zahlt sich aus

Das Wissen um die Bedeutung von CEM als zentralem Wachstumskriterium ist auch in der Chefetage angekommen. Mehr als zwei Drittel aller deutschen Unternehmensentscheider (69 Prozent) haben die Customer Experience als kritischen Erfolgsfaktor ihrer Firmenstrategie im digitalen Zeitalter ausgemacht. Dies geht aus der aktuellen Studie „Holistic Customer Experience in the Digital Age“ hervor, die die Analysten von Pierre Audoin Consultants Ende 2015 im Auftrag von Adobe erstellt haben. Diese Einschätzung bestätigen auch Langzeitstudien etwa der US-amerikanischen Temkin Group. Seit sieben Jahren werden in der jährlichen Studie „The State of Customer Experience Management“ US-Unternehmen zu ihrem CEM-Engagement befragt. Noch vor einigen Jahren waren weniger als 10 Prozent von

200 befragten US-Unternehmen mit ihren Leistungen im Kundenerlebnismangement zufrieden. Jüngste Studien zeigen, dass die Unternehmen mit CEM-Expertise deutlich profitabler sind als Firmen, die keine oder nur geringe CEM-Anstrengungen unternehmen. Ein Grund: Die Mehrheit der befragten Manager erklärt, dass ihr Unternehmen einen dedizierten Verantwortlichen für Kundenerfahrung im Management hat und ein zentrales Team die relevanten kundenzentrierten Aktivitäten im Unternehmen steuert.

Bei deutschen Unternehmen bleibt die Frage nach der konkreten Umsetzung eines effizienten Kundenerlebnismagements noch häufig unbeantwortet. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass das Themenfeld Customer Journey schwerpunktmäßig in den Verantwortungsbereich des Marketings fällt. Dort ist der Blick auf die vielfältigen Bereiche, die das Kundenerlebnis ausmachen, eingeschränkt. Es fehlt am übergreifenden Bewusstsein dafür, welche Unternehmensbereiche, Abteilungen und Aktivitäten ebenfalls zur Steigerung der Customer Experience beitragen können, und vor allem, wie diese Zusammenarbeit effizient umgesetzt werden kann. Das bestätigt unter anderem die Adobe-Online-Umfrage für den „Digital Trends Report 2016“. Hierfür wurden rund 7.000 Marketingentscheider in Agenturen und Unternehmen befragt. Zwar befürwortet die Mehrheit der Befragten einen teamübergreifenden Ansatz, doch Prozesse, Tools und Technologien für eine zielführende Umsetzung stehen nur bei rund einem Drittel im Fokus. Zudem laufen die digitalen kundenbezogenen Aktivitä-

## UNTERNEHMEN SEHEN 2016 IN DER OPTIMIERUNG DES KUNDENERLEBNISSES DAS GRÖSSTE POTENZIAL FÜR IHRE ORGANISATION

Top-Prioritäten für Unternehmen und ihre Agenturen im Jahr 2016; in Prozent der Befragten;  
befragte Unternehmen: 3.013; befragte Agenturen: 2.653



Quelle: Econsultancy/Adobe, Studie Digital Trends Report 2016, 2016

ten – anders als etwa im Call-/Contactcenter – meist außerhalb des Radars systematischer Qualitätskontrollen und quantitativer Erfolgsmessungen anhand von Leistungskennzahlen (KPIs). Die Folge sind unkoordinierte Maßnahmen, die zu uneinheitlichen Kundenerlebnissen in den verschiedenen kommerziellen und kommunikativen Kanälen führen.

Für Manager und die Geschäftsleitung ergibt sich so fast zwangsläufig ein fragmentiertes, unklares Bild der Kunden und ihrer Bedürfnisse. Experten mahnen daher eindringlich dazu, die Silos von Marketing, Vertrieb und Service aufzubrechen. Denn in einer datengetriebenen Wirtschaft ist eine interdisziplinäre Vernetzung und Zusammenarbeit im Unternehmen ein entscheidender Erfolgsfaktor. Eine Neuordnung der Geschäftsmodelle, dezentrale und heterogene Organisationsstrukturen sowie ein damit häufig verbundener Kulturwandel sind unabdingbar für den künftigen Markterfolg der Unternehmen.

Eine große Baustelle ist auch die effiziente Nutzung verfügbarer Daten. Innerhalb der digitalen Customer Journey liefert jeder Kontaktpunkt Informationen, die von Geodaten bis hin zum expliziten Kaufinteresse reichen können. Die Erfassung, Analyse, Anreicherung und Verwertung dieser Daten unterliegen den gesetzlichen Vorgaben zur Informationssicherheit und zum Schutz der Kundendaten. Erhobene Daten können also nicht beliebig verwendet werden. Die Marktanalysten bei Forrester Research geben in ihrer aktuellen Analyse digitaler Trends erneut zu bedenken, dass Big Data nur theoretisch nützliche Informationen einbringe und damit nur bedingt die Basis für eine Individualisierung der Customer Journey biete. Der Nutzen steht und fällt mit der

Identifizierung, Berücksichtigung und Verknüpfung der wirklich relevanten Daten.

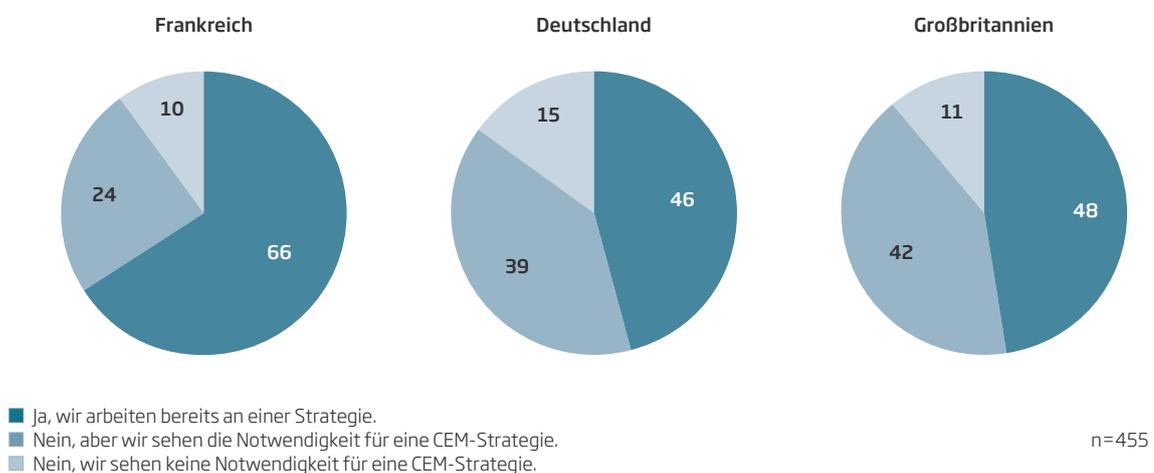
### Herausforderung: Omnichannel Marketing

Doch alle Analysesysteme, Algorithmen und intelligente Werkzeuge können die Fachkompetenz und emotionale Intelligenz menschlicher Mitarbeiter nicht ersetzen. Es mangelt zum einen an Personal mit Digitalkompetenz. Laut Angaben des Fachverbands Bitkom haben deutsche Unternehmen außerhalb der Computer- und Telekommunikationsbranche rund 17.500 offene Stellen, die sie dringend besetzen wollen; Tendenz steigend. Zum anderen gilt es, die Mitarbeiter für die Herausforderungen der digitalen Kommunikation zu schulen. Die Kundenverantwortlichen und Produktmanager müssen die aktuell bevorzugten digitalen Kanäle und Plattformen ihrer Kunden kennen, verstehen und integrieren. Sie sollen die Kundenpräferenzen mit personalisierten Inhalten und Leistungen so feinkörnig wie möglich bedienen und dürfen bei alledem auch die traditionellen Medien und Werbeplattformen nicht vernachlässigen. Dieser ganzheitliche Ansatz ist ohne Erfahrung schwer zu erreichen. Daher ist es nur wenig verwunderlich, dass das augenblickliche Mantra der Vermarkter – das Omnichannel Marketing – in der Praxis oft keine angemessene Umsetzung erfährt und alle auf die gleichen Kanäle setzen.

Dies zeigt sich auch in dem Fokus auf junge Kunden und ihre aktuell bevorzugten Plattformen. „Marken fokussieren sich im digitalen Marketing oft zu sehr auf die Ansprache der am stärksten digitalisierten Konsumenten. Dabei ist eine abgestufte Strategie eher angemessen, bei der die Marken berücksichtigen, wo denn die

## RUND DIE HÄLFTE DER DEUTSCHEN UNTERNEHMEN SIEHT EINE GANZHEITLICHE CUSTOMER-EXPERIENCE-STRATEGIE ALS NOTWENDIGEN SCHRITT

Vergleich der Unternehmen in Frankreich, Deutschland und Großbritannien bezüglich ihres Handlungsbedarfs zur Definition einer Customer-Experience-Strategie; in Prozent der Befragten



Quelle: Pierre Audoin Consultants (PAC)/Adobe, Holistic Customer Experience in the Digital Age. A Trend Study for Germany, France & UK, 2015

tatsächliche Kaufkraft steckt“, heißt es in der aktuellen Studie „Connected Life“, einer fortlaufenden weltweiten Marktforschung von TNS Infratest.

Ein Beispiel ist die Nutzung von Smartphones und mobilen Chat- und Instant-Messaging(IM)-Diensten. Diese nutzen Teenager und junge Erwachsene zweifelsfrei am intensivsten. Es wäre jedoch falsch anzunehmen, dass in mobilen Kanälen platzierte Angebote und Botschaften ausschließlich die Altersgruppe zwischen 16 und 30 Jahren erreichen. Dass die Nutzung von IM auch bei Menschen zwischen 45 und 65 Jahren kontinuierlich steigt, belegen etliche Untersuchungen. Laut TNS Infratest etwa beschäftigen sich auch die sogenannten Babyboomer hierzulande inzwischen pro Tag durchschnittlich 1,5 Stunden mit ihren Smartphones und ändern damit ihr Informations- und Kaufverhalten. Experten gehen davon aus, dass die Zielgruppensegmentierung nach Altersgruppen spätestens mit dem flächendeckenden Einsatz intelligenter Analysewerkzeuge der Vergangenheit angehören wird. Wo Kunden als Individuum wahrgenommen und adressiert werden wollen, ist eine statische Zuordnung zu definierten Segmenten und Gruppierungen nicht zielführend.

Die Präsenz und Ansprache an den unterschiedlichen Kontaktpunkten innerhalb der Customer Journey werden Unternehmen also kontinuierlich bewerten und optimieren müssen. Und das nicht nur mit Blick auf private Endverbraucher, sondern auch in ihrem B2B-Geschäft. Denn der Wechsel zwischen unterschiedlichen digitalen Kanälen (und damit auch zwischen den Kontaktpunkten) ist mittlerweile auch für Geschäftskunden selbstverständlich. Wie aus einer gemeinsamen Untersuchung des Marktforschungsinstituts ECC und SAP im Rahmen der „Cross-Channel-Studie 2016“ hervorgeht, kombinieren Geschäftskunden im Rahmen ihrer Beschaffung sogar vorzugsweise mehrere Kanäle. Hierzu zählen nicht nur Online-Shops und Procurement-Plattformen, sondern auch immer noch die klassischen Printmedien. Anbieter im B2B-Bereich sollten daher „dafür sorgen, dass ihre Kanäle ideal ineinandergreifen. Ansonsten droht gerade im Netz der Wechsel des Kunden zu einem anderen Anbieter“, mahnt die Studienverantwortliche Dr. Eva Stüber, Leiterin Research und Consulting bei ECC Köln. Dies sei für Anbieter und Kunden gleichermaßen frustrierend.

### Orchestrierte Maßnahmen entscheiden

Neue Technologien – vor allem in Verbindung mit dem Internet der Dinge (IoT) – werden die Vielfalt an Touchpoints weiter vergrößern. „Die steigende Anzahl vernetzter Endgeräte führt zu einer stark wachsenden Datenbasis. Geschäftsmodell-übergreifend werden die Erhebung, die Analyse, die Nutzung und die Verwaltung von Daten ebenso an Relevanz gewinnen wie im Zuge dessen gleichermaßen die Aspekte Datenschutz und Datensicherheit“, so die Prognose des Bundesverbands Digitalwirtschaft (BVDW). Mit der wachsenden Daten-

basis werde ferner auch die Customer Journey deutlich besser abbildbar sein und allen Marktteilnehmern wie auch den Konsumenten selbst perspektivisch erhebliche Mehrwerte bieten.

Stand heute wird in den meisten Unternehmen jedoch über das IoT und die damit verbundenen Geschäftsmodelle meist noch im Futur gesprochen. Dies gilt vor allem für die Marketingabteilungen. „Das Interesse der Marketer am Internet der Dinge oder an vernetzten Geräten ist hauptsächlich in die Zukunft gerichtet, nur 6 Prozent der Befragten erachten diesen Punkt bereits heute als wichtig,“ lautet das Ergebnis der Adobe-Studie.

Die Präsenz und Kundenansprache in den relevanten Kanälen wollen nicht nur gut durchdacht, sondern vor allem sauber orchestriert sein. Aufgrund fehlender Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Unternehmensbereichen und dem noch immer vorherrschenden Silodenken gelingt die Orchestrierung bisher nur wenigen Anbietern. Die Folge: Die Kunden fühlen sich von ihrer Marke umzingelt, wenn sie am selben Tag E-Mails von verschiedenen Abteilungen eines Anbieters erhalten oder beim Surfen im Internet unentwegt dieselben Werbe-Banner (Retargeting) sehen. Mittelfristig muss die Marketing-Automatisierung entlang der digitalen Wertschöpfungskette daher feinnerviger werden, damit die vielfältigen Möglichkeiten des Online Marketings nicht zum Manko werden.

### Fazit: CEM ist die Entscheidung für einen Strukturwandel

Bei allen Anfangsschwierigkeiten, die jeder neue Managementansatz mit sich bringt, ist klar: CEM ist mehr als eine Maßnahme zur Optimierung der Kundenzufriedenheit. Unternehmen, die sich für eine Ausrichtung ihrer Organisation zum CEM entscheiden, vollziehen einen umfassenden Wandel bestehender Strukturen und Denkweisen. Sie entwickeln sich von einem produktzentrierten zu einem kundenzentrierten Unternehmen. Dies geht vielfach mit dem Aufbau einer eigenen Customer-Experience-Abteilung einher. Sie ist nicht nur für ein zentralistisches Wissensmanagement zuständig und koordiniert die interne Kundenzusammenarbeit, sondern stellt ein erlebnisorientiertes Marketing in den Fokus. Die Autoren der Studie „Customer Experience Management“ des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung fassen dies so zusammen: „CEM ist die zyklische Koordination unterschiedlicher Managementaufgaben zur ständigen Entwicklung und Anpassung des Marktauftritts und aller Marktangebote, mit dem Ziel, über Kundenloyalität langfristiges Wachstum zu sichern.“ «



**Jacqueline Preußer**  
ist Redakteurin bei  
FRANKFURT BUSINESS MEDIA –  
Der F.A.Z.-Fachverlag.



**Christiane Zimmer**  
ist Redakteurin bei  
FRANKFURT BUSINESS MEDIA –  
Der F.A.Z.-Fachverlag.

# KUNDENZUFRIEDENHEIT STEHT BEI UNTERNEHMEN IM FOKUS

Sopra Steria Consulting hat im Rahmen der Studie „Potenzialanalyse Customer Experience Management“ Entscheider und Führungskräfte aus Unternehmen ab 500 Mitarbeitern aus den unterschiedlichen Branchen, darunter Finanzdienstleistungen, Energieversorger und sonstiges verarbeitendes Gewerbe, gefragt, wie sie im Bereich Customer Experience Management aufgestellt sind. Hier präsentieren wir Ihnen einige zentrale Ergebnisse.

» Nahezu alle befragten Entscheider (96 Prozent) sehen die Kundenzufriedenheit als zentrales Element des Customer Experience Managements. Hierzu führen rund zwei Drittel regelmäßig Befragungen durch. Vor allem Betriebe des verarbeitenden Gewerbes sowie Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche setzen vorrangig auf dieses Instrument, um zu messen, wie zufrieden die Kunden mit ihren Produkten und Dienstleistungen sind. Zu diesem Ergebnis kommt die Studie „Potenzialanalyse Customer Experience Management“, für die Sopra Steria Consulting im Februar 2016 in einer Online-Erhebung 220 Geschäftsführer, Vorstände und Führungskräfte zur Bedeutung von Customer Experience Management im eigenen Unternehmen befragt hat. Kritisch zu bedenken ist jedoch die Qualität der Ergebnisse solcher Kundenzufriedenheitsbefragungen, denn sie sind stark von der Anzahl der befragten Kunden und den abgefragten Inhalten abhängig. Häufig wird in Kundenzufriedenheitsbefragungen nur die Quantität auf einer Skala von 0 bis 10 abgefragt.

## Informationen über Kundenbeschwerden oder -empfehlungen sind kaum transparent

Dennoch: Die Daten zur Kundenzufriedenheit sind auch jene Informationen, über die nach eigenen Angaben bei mehr als der Hälfte der Befragten die größte Transparenz im Unternehmen herrscht. Generell legen die befragten Firmen vor allem quantitative Informationen über ihre Kunden intern offen – etwa über die in Anspruch genommenen Produkte und Dienstleistungen oder über die Kontaktkanäle und die Häufigkeit, mit der Kunden über diese Kanäle in Kontakt mit den Unternehmen treten. Über qualitative Faktoren, die Auskunft über die Art und Weise der Kundenzufriedenheit geben können, liegen nur selten transparente Informationen vor. Rund zwei von fünf Unternehmen teilen Informationen

aus Weiterempfehlungen oder Produktreklamationen innerhalb des Betriebs. Nur knapp 30 Prozent legen die spezifischen Gründe für abgebrochene Beratungen oder Dienstleistungen offen. Bei weniger als einem Fünftel der Befragten werden Informationen über die Customer Journey transparent gemacht.

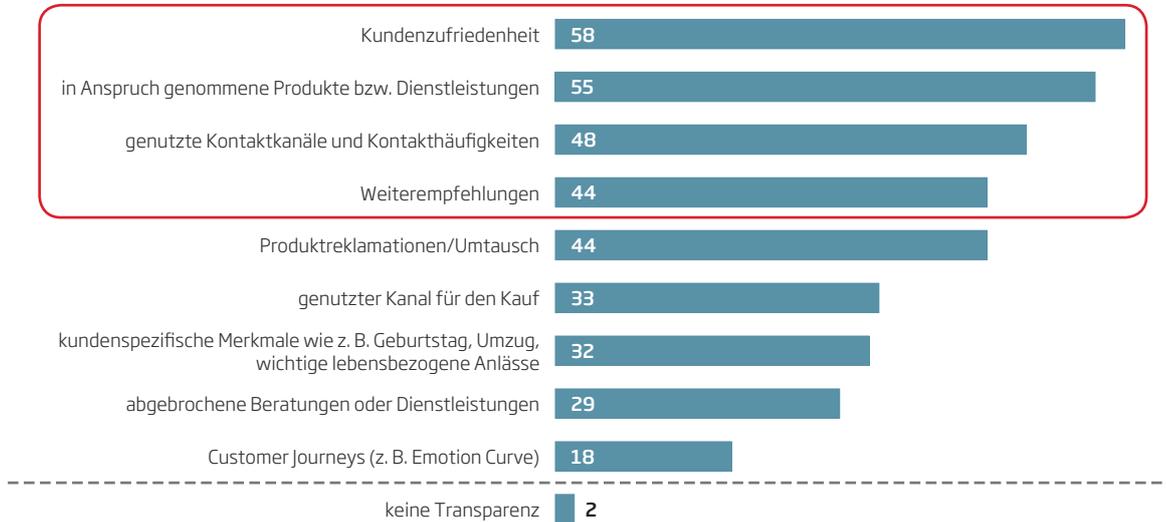
Neun von zehn Befragten binden ihre Kunden ferner in die Weiterentwicklung ihrer Produkte und Dienstleistungen ein. Allerdings fließt das direkte Kundenfeedback nur bei 42 Prozent der Unternehmen in die Weiterentwicklung ein. Im Branchenvergleich werden diese Informationen am wenigsten von den Energie- und Versorgungsunternehmen in Betracht gezogen. Rückmeldungen und Beschwerden von Kunden berücksichtigen laut der Studie vor allem kleinere Unternehmen mit 500 bis 1.000 Mitarbeitern. Hier geht das Kundenfeedback noch bei jedem zweiten Unternehmen in die Weiterentwicklung ein. Bei größeren Unternehmen ist dies nur noch bei jedem Dritten der Fall.

## Dialog in der digitalen Welt ist noch selten

Einvernehmlich bestätigen die Entscheider, dass die Digitalisierung eine Veränderung in der Interaktion mit dem Kunden mit sich bringt. Die Mehrheit gibt an, dass Kommunikation und Service vermehrt digital ablaufen und Kunden immer öfter ihr Feedback zu Produkten und Dienstleistungen über digitale Kanäle abgeben. In der praktischen Umsetzung zeigt sich dagegen ein anderes Bild. Denn für den Dialog mit ihren Kunden setzen die Unternehmen nur selten digitale Kanäle ein. Drei Viertel der Befragten kommunizieren vorwiegend über Internet und E-Mail. Auf Platz drei der häufigsten Kommunikationswege liegt der Dialog in Filialen oder im stationären Handel. Diesen klassischen Weg für den Kundenkontakt gehen vor allem Unternehmen im Finanz- und Dienst-

## UNTERNEHMEN TEILEN AM HÄUFIGSTEN INFORMATIONEN ÜBER DIE KUNDENZUFRIEDENHEIT

Datensammlung: Über welche Kundeninformationen herrscht im Unternehmen die größte Transparenz?; in Prozent der Befragten



n=220 (Mehrfachnennungen)

Quelle: Potenzialanalyse Customer Experience Management 2016 (Sopra Steria Consulting)

leistungssektor. Nur eines von fünf befragten Unternehmen nutzt digitale Dialogkanäle wie Communities, Blogs, Foren oder Messenger-Dienste. Immerhin knapp jedes zweite Unternehmen gibt an, Social-Media-Kanäle wie Facebook oder Twitter im Rahmen der Kundenzufriedenheitsmessungen zu überwachen.

### Unternehmen sind mit Customer-Experience-Aktivitäten überraschend zufrieden

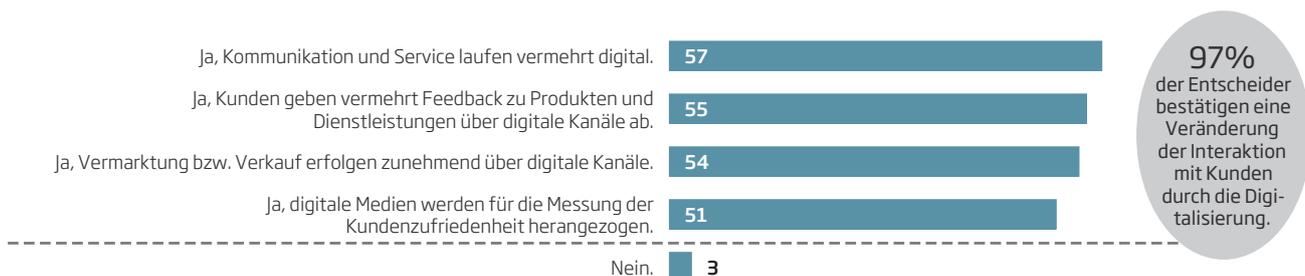
Alles in allem sind die befragten Entscheider mit dem Umsetzungsstand ihrer Customer-Experience-Aktivitäten überraschend zufrieden. Sie geben ihrem Engagement sogar die Durchschnittsnote gut. Auf dem Weg, das

Unternehmen stärker nach den Wünschen der Kunden auszurichten, betrachten die Führungskräfte die wachsenden Anforderungen der Kunden an ihre Produkte und Dienstleistungen als größte Herausforderung. Dieser Anspruch steht einer verstärkt wahrgenommenen Preissensibilität der Kunden sowie notwendigen Kosteneinsparungen auf Unternehmensseite gegenüber.

Obwohl nur knapp ein Viertel der befragten Unternehmen eine veraltete IT-Landschaft als Hürde bei der Verbesserung ihres Customer Experience Managements sieht, will die Hälfte der Unternehmen hierin verstärkt investieren. Vor allem die Betriebe im verarbeitenden Gewerbe (63 Prozent) wollen ihre Investitionen in diesem Jahr erhöhen. «

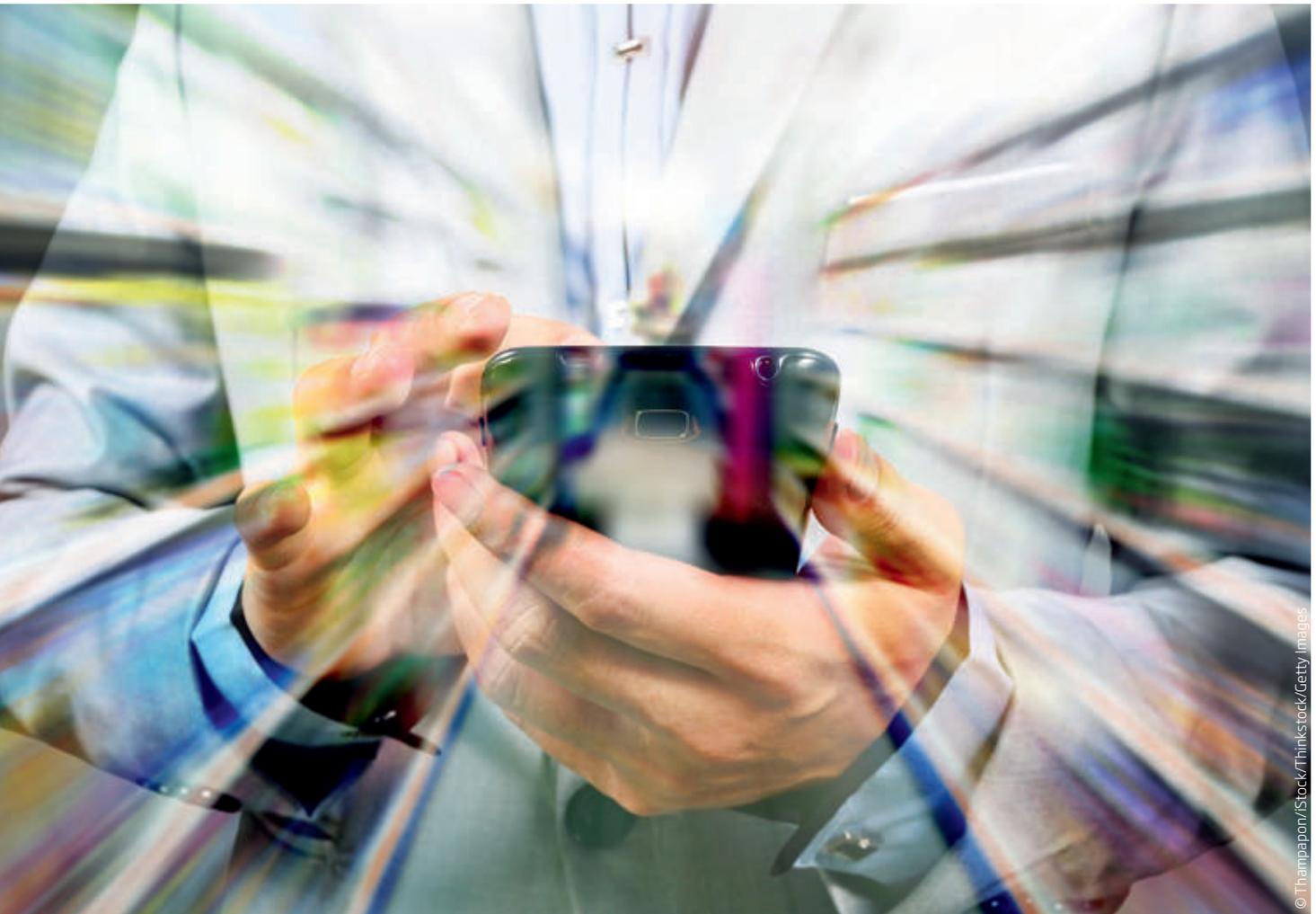
## KUNDEN KOMMUNIZIEREN IMMER STÄRKER ÜBER DIGITALE KANÄLE

Frage: Hat die Digitalisierung Einfluss auf die Interaktion mit den Kunden?; in Prozent der Befragten



n=220 (Mehrfachnennungen)

Quelle: Potenzialanalyse Customer Experience Management 2016 (Sopra Steria Consulting)



# WACHSTUM DURCH KUNDENERLEBNIS- MANAGEMENT

Empfehlungen von Freunden und Bekannten beeinflussen seit jeher die Kaufentscheidungen der Kunden. In Zeiten digitaler sozialer Netzwerke hat diese Währung für den wirtschaftlichen Erfolg erheblich an Bedeutung gewonnen. Unternehmen müssen ihr Kundenmanagement entsprechend anpassen und dem Kunden entlang aller Touchpoints ein positives Erlebnis mit ihrem Produkt ermöglichen. Nur so generieren sie auch positive Empfehlungen.

» Customer Experience Management (CEM) im Zuge des digitalen Wandels. Was bedeutet das? Generell geht es beim CEM um die Gestaltung von Kundenerlebnissen durch Unternehmen. Dabei handelt es sich um eine Weiterentwicklung des Kundenbeziehungsmanagements. Grundlegend ist dabei eines: Kunden wollen den persönlichen Kontakt mit ihren Anbietern, und sie verlangen Kontinuität in der Beziehung, egal auf welche Weise kommuniziert wird – ob in der realen oder der digitalen Welt. Eine bereits vor einigen Jahren veröffentlichte Untersuchung von Genesys konstatierte, dass „die Fähigkeit, über viele Kanäle miteinander zu kommunizieren, entscheidend für die Loyalität ist“.

Die Wissenschaftler der Genesys-Studie fanden heraus, dass Verbraucher den Self Service im Internet ausprobieren, anschließend unter Umständen doch einen realen Ansprechpartner im Callcenter anrufen, um sich von einem Agenten helfen zu lassen, oder vielleicht eine E-Mail schreiben. Und dies ohne die Geschichte ihres Anliegens immer wieder erzählen zu müssen. Dass die Anbieter dabei die verschiedenen Touchpoints überwachen, um eine vollständige Informationsgrundlage zu haben, störte laut der Umfrage niemanden. Dass ein Unternehmen sogar versuchte, die Hilfesuchenden von sich aus zu erreichen, um Hilfe anzubieten und das Kundenerlebnis zu verbessern, stieß ebenfalls auf Gegenliebe. Tatsächlich betrachteten 86 Prozent der Verbraucher ein „proaktives Engagement im Internet oder im Self-Service-Bereich entweder als großen Vorteil oder als sehr willkommen“ (Genesys 2009).

Im Grundsatz ist klar, was Kunden heute wie damals und sicher auch morgen von einem Unternehmen erwarten. Folgende vier Aspekte sind aus der Kundenperspektive von Bedeutung:

1. **Zugänglichkeit:** Ein Unternehmen muss grundsätzlich für seine Kunden erreichbar sein.
2. **Interaktionsqualität:** Die Kunden stellen hohe Erwartungen an das Unternehmen und dessen Repräsentanten, die etwa Beschwerden entgegennehmen und bearbeiten. Sie sollen freundlich und höflich sein, sich in ihre Probleme einfühlen können und Verständnis zeigen. Der Kunde setzt eine hohe Hilfsbereitschaft voraus, für den Fall, dass er ein Anliegen äußert. Er erwartet zudem, dass das Unternehmen umgehend Initiative zeigt, ein Problem zu lösen, und ihn dabei verlässlich informiert.
3. **Reaktionsschnelligkeit:** Der Kunde hat hohe Erwartungen an die Reaktionsschnelligkeit des Unternehmens. Dabei kommt es weniger auf eine besonders ausgefeilte Antwort an. Es geht schlicht und ergreifend um eine grundsätzliche Botschaft: „Wir kümmern uns um dich! Deine Anfrage/Bestellung/Beschwerde/Anmerkung ist angekommen.“ Des Weiteren sollte der Kunde über den Stand der Bearbei-

tung seines Problems auf dem Laufenden gehalten werden.

4. **Angemessenheit des Ergebnisses:** Schließlich spielt die Problemlösung nach wie vor eine gewichtige Rolle. Das Ergebnis muss angemessen sein. Ob etwas angemessen ist, bemisst sich dabei einzig und allein an den Erwartungen des Kunden.

### Konsumverhalten hat sich in 60 Jahren drastisch verändert

Werden diese vier Punkte erfüllt, dann ist die Zufriedenheit des Kunden und damit häufig auch seine Loyalität zum Unternehmen gesichert. Jedoch stellt sich gerade in Zeiten von Social Media, der Share Economy und des Internets der Dinge die Frage, wie es ein Unternehmen schaffen kann, diese Leistung an allen Touchpoints – in der realen wie auch in der digitalen Welt – zu erbringen, an denen der Kunde eine Interaktion wünscht. Es ist festzuhalten, dass sich der Konsum seit den 1960er Jahren schon zweimal verändert hat. Beruhte 1960 noch die überwiegende Anzahl der Kaufentscheidungen auf Empfehlungen von Freunden und Verwandten, begann bereits zehn Jahre später die Ära des Marketings (siehe Abbildung S. 14).

Marketing ist eine einfache Sache. Man identifiziert Kanäle, auf denen der Kunde erreichbar ist, und sendet permanent eine Kaufbotschaft. Irgendwann, so die Theorie, erhört uns der Kunde und kauft tatsächlich. Zumindest wenn wir die vier „Ps“ des Marketings „Produkt“, „Price“, „Place“ und „Promotion“ in einem stimmigen Marketingkonzept verpackt haben. Doch so einfach ist es seit Jahren nicht mehr. Denn zum einen trauen Menschen den Marketingbotschaften der Unternehmen immer weniger. Werbung ist so unbeliebt wie nie zu vor.

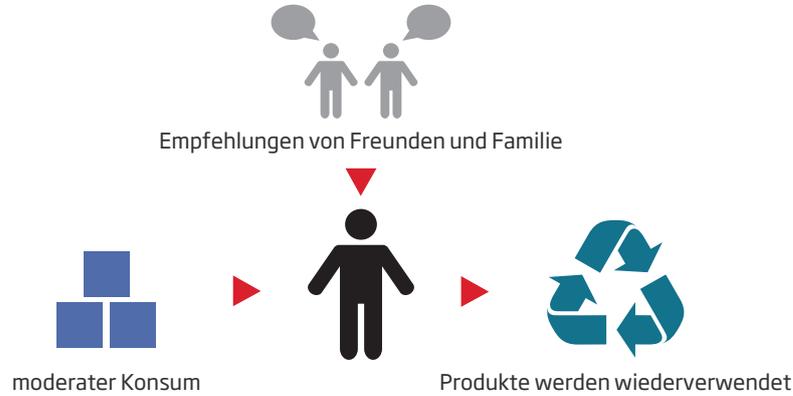
Zum anderen sind seit 2008 die privaten und institutionellen Budgets gefühlt kleiner geworden. Das bedeutet, das im Zuge der weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise die Menschen zwar nicht real weniger Geld in der Tasche haben, jedoch wesentlich vorsichtiger damit umgehen. Denn die Krise hat viele Unternehmen überrascht. Obwohl sie in den deutschsprachigen Ländern wieder gut verdienen, achten Unternehmen sehr darauf, ihre Budgets schmal zu halten. Das färbt natürlich auch auf die privaten Konsumenten ab: Sie sind skeptischer geworden und reflektieren mehr als früher über die Notwendigkeit einer Neuanschaffung oder die Inanspruchnahme einer externen Dienstleistung. Sie sind auch

“  
Kunden wollen den  
persönlichen Kontakt  
mit ihren Anbietern, und  
sie verlangen Kontinuität  
in der Beziehung.  
”

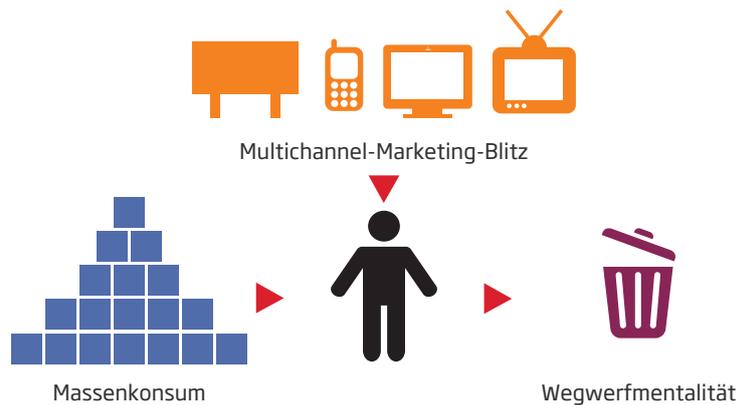
## IM DIGITALEN ZEITALTER SUCHEN KUNDEN NACH EMPFEHLUNGEN

Veränderung des Konsums in Schritten von jeweils 30 Jahren

### 1 Kaufentscheidungen vor dem Marketing-Zeitalter



### 2 Kaufentscheidungen im Marketing-Zeitalter



### 3 Kaufentscheidung im digitalen Zeitalter



wesentlich kritischer bei der Beantwortung der Frage, welches Produkt oder welche Dienstleistung tatsächlich am besten ist.

Um diese Frage zu beantworten, ziehen Verbraucher zunehmend das Internet zu Rate. Ihr erster Touchpoint ist in vielen Fällen die vermeintlich allwissende Suchmaschine Google. Doch auch die gibt nicht immer die richtigen Antworten. Welches der über tausend Suchergebnisse ist das Richtige? Welches beruht auf Qualität, und welcher Eintrag ist gekauft oder über gutes Suchmaschinenmarketing zustande gekommen? Verloren hat bei dieser Fragestellung häufig der Anbieter, der auf den Seiten zwei bis „n“ landet: „The best place to hide a dead body is on page two on google!“

Die Suchmaschine allein gibt noch keine Antworten, welches Produkt wirklich zum jeweiligen Konsumenten passt. Also suchen die Verbraucher weitere Antworten bei Experten, Fachzeitschriften und seit Jahren immer mehr in ihren eigenen Netzwerken. Hierin sind sie nicht anders als früher: Was für meine Freunde gut ist, kann für mich ja nicht schlecht sein. Also fragt man als schlauer Konsument nach Empfehlungen.

### Soziale Netzwerke sind die neue Quelle für Kaufempfehlungen

Die passende Empfehlung zu finden ist nicht schwierig und erfolgt in Minutenschnelle. Deutschland, Österreich und die Schweiz sind die Länder mit einer ausgesprochen hohen Dichte an Smartphones. Dies geht in den meisten Fällen einher mit ständigem Zugriff auf große digitale Netzwerke in den Social Media. Auf den meisten Smartphones ist ein Facebook Client heute bereits vorinstalliert. Der durchschnittliche Facebook-User ist heute Ende 30 und greift auf ein Netzwerk von 200 bis 400 Personen zurück. Genau diese Personen können zu jeder Sekunde an jedem Ort mit einer Frage nach einer Empfehlung erreicht werden (siehe Abbildung S. 14).

Zur Verdeutlichung ein Beispiel: Ich bin Vater einer 13-jährigen Tochter. Vor einiger Zeit wurden wir damit konfrontiert, dass der Familienfernseher kaputtging – just an dem Samstag, an dem am Abend die Lieblings-sendung der Tochter auf dem Programm stand. Nachdem meine Tochter realisiert hatte, dass ihre Abendpläne jäh zerstört würden, stellte Sie mir die unmissverständliche Väter-Frage: „Daddy, Du willst doch ‚Daddy des Jahres‘ werden, oder?“ Die Botschaft kam an, und ich machte mich auf zum Fernsehgeräteanbieter meines Vertrauens – einem großen Fachmarkt für Unterhaltungselektronik. Ich bin ja nicht blöd. Dort angekommen, zeigte sich mir das gewohnte Bild: Hunderte von Geräten, alle groß, alle flach, alle ultrascharf, und auf allen lief das neueste Video von Shakira. Als Mann ist man da grundüberfordert. Ich suchte nach einem hilfsbereiten Kundenberater. Diesen in einem Medienmarkt dieser Größe zu finden erwies sich als schwierig. Nun gab es zwei weitere Optionen: entweder ab zum fach-

kundigen kleinen Fachhandel oder das Netzwerk fragen. Letzteres ging dank Handy schneller. Frage in Facebook eingegeben; nach zehn Minuten hatte ich sieben relevante Empfehlungen mit einer klaren Tendenz. Einer fragte beim empfohlenen Modell noch nach dem Preis. Das Ergebnis: zehn Prozent billiger als bei seinem Kauf vor zwei Monaten. Ich hatte eine uneingeschränkte Empfehlung und kaufte meinen Fernseher, bedankte mich beim Netzwerk und wurde „Daddy des Jahres“.

### Empfehlungen sind die Währung für wirtschaftlichen Erfolg

So funktioniert erfolgreiches Customer Experience Management: Der Kunde erlebt etwas, bewertet das für sich als gut oder schlecht und empfiehlt es weiter. Dabei spielt die Produktqualität eine ebenso entscheidende Rolle wie das Kundenerlebnis. Gerade über Social Media ist es leicht, dafür eine Bewertung abzugeben. Der „Gefällt mir“-Button auf Facebook ist die Empfehlungs-währung der Zukunft. Doch wie entstehen solche Empfehlungen?

Primär geht es um das Ziel, dass sich Kunden bei einer bestimmten Marke langfristig sicher, umsorgt, wertgeschätzt und verstanden fühlen. Oder einfach nur glücklich sind. Doch wie bekommt man das hin? Es geht darum, den Kunden zu verstehen, in welcher Phase seiner Erlebnis- oder Entscheidungskette er sich im Bezug auf „seine“ Marke gerade befindet. Diese Customer Journey fängt meist weit vor dem Kauf mit der Realisation des eigenen Bedürfnisses und der Suche nach Optionen an, um dieses Bedürfnis zu befriedigen. In dieser Phase kommt es für den Kunden häufig schon über verschiedene Touchpoints zu Fragen. Das Unternehmen, das die Fragen realisiert und gezielt empathisch beantworten kann, vermittelt dem Kunden das gewünschte Gefühlspektrum. Er fühlt sich sicher, verstanden oder wertgeschätzt.

Gleiches gilt für den Kundenservice. In Zeiten, in denen es der Kunde nicht mehr toleriert, von einem Unternehmen ohne triftigen Grund angerufen zu werden, muss das Unternehmen dann parat sein, wenn der Kunde eine Frage oder ein Anliegen an selbiges Unternehmen hat. Das bedeutet aber auch, den Kunden und seine Bedürfnisse genau zu kennen. Hier ist ein umfangreiches Kundenwissen gefragt. Denn es gilt, schnell und präzise die entsprechenden Lösungen und Produkte anzubieten. Nur so entstehen eine konsistente Beziehung zwischen Unternehmen und Kunde und damit wiederum auch die relevanten Kundenempfehlungen, die Unternehmen im 21. Jahrhundert so dringend brauchen, um Wachstum zu generieren. «



**Prof. Dr. Nils Hafner** ist Experte für den Aufbau profitabler Kundenbeziehungen und Studienleiter am Institut für Finanzdienstleistungen an der Hochschule Luzern.

# LOYALE KUNDEN IM FOKUS

Der Automobilhersteller Adam Opel AG stellt seine Kunden stärker in den Fokus: Carsten Wreth bekleidet seit 2015 die neu geschaffene Position des Vice President Customer Experience Europe und zeigt auf, wie er das Unternehmen noch kundenorientierter aufstellen möchte.

*Herr Wreth, vor rund anderthalb Jahren hat Opel eine neue Abteilung aus der Wiege gehoben: Customer Experience Europe heißt sie. Dahinter stand das Ziel, Opel kundenorientierter zu machen. Sie leiten die neue Abteilung. Wie kundenorientiert war Opel, bevor sie angefangen haben, und wo stehen sie heute?*

Opel hat mit seiner Kundenorientierung bereits in den vergangenen Jahren viele Fortschritte gemacht. Dennoch war Opel dabei nicht wirklich besser oder schlechter als der Wettbewerb. Man stand auf Augenhöhe. Allerdings muss ich – als jemand, der aus der Telekommunikationsbranche kommt, in der die Kundenorientierung immer schon ein Differenzierungsmerkmal zwischen den verschiedenen Wettbewerbern war – feststellen, dass die Automobilbranche hinsichtlich der Kundenorientierung generell etwas hinterherhinkt. In der Telekommunikationsbranche, in der ein Unternehmen vielleicht einen Umsatz von 500 Euro im Jahr mit dem Kunden macht, wird vieles betrieben, um diesen Kunden zufriedenzustellen und ihn zu halten. Wenn ich das mit einem Automobilkunden vergleiche, der im Durchschnitt alle sechs Jahre ein neues Automobil kauft und dabei im Durchschnitt 18.000 bis 19.000 Euro ausgibt, sehe ich noch deutlichen Nachholbedarf für die Automobilbranche.

In der Zeit seit der Gründung unserer Abteilung ist aber bereits einiges passiert. Allein die Tatsache, dass überhaupt die neue Abteilung Customer Experience Europe geschaffen worden ist, von der ich glaube, dass sie in der Industrie noch recht einmalig ist, ist ein wichtiger Schritt. Ich habe tatsächlich „Ende-zu-Ende“-Verantwortung für die Kundenzufriedenheit und -loyalität. Ich diskutiere mit unseren Designern



und unseren Ingenieuren bei den Entwicklungen von neuen Komponenten des Fahrzeugs, damit sie nicht allein aus technischer Sicht, sondern tatsächlich aus Kundensicht gestaltet und konfiguriert werden. Gleichzeitig habe ich über die vergangenen anderthalb Jahre sehr viele Kundenfeedbacks eingesammelt, die ich an die Ingenieure zurückschickte. Kundenfeedbacks sind mir am liebsten, wenn sie live und direkt vom Kunden kommen. Deshalb ist bei mir auch die Verantwortung für alle Kunden- und Händler-Callcenter untergebracht. So bekomme ich täglich aktuelles Feedback, wo bei unseren Kunden und Händlern der Schuh drückt.

*Was macht eine gute Kundenorientierung für Opel aus, an welchen Stellschrauben haben sie bereits gedreht, und wo liegen die künftigen Herausforderungen?*

Eine gute Kundenorientierung startet damit, dass wir zuallererst unsere Kunden und ihre Bedürfnisse besser kennenlernen müssen. Die Automobilbranche weiß zwar alles über die Fahrzeuge, die sie gebaut hat, aber sie weiß leider nicht genauso viel über die Kunden, die tatsächlich diese Fahrzeuge nutzen. Opel dahin zu bringen, dass wir die Kunden, die unsere Fahrzeuge kaufen, besser kennenlernen ist eine der wesentlichen Stellschrauben hin zu einer besseren Kundenorientierung. Das geht damit los, dass man als Hersteller gemeinsam mit dem Handel näheren Kontakt zum Kunden sucht, indem man in die Feedbacks, die die Kunden einem geben, stärker eintaucht und sie sammelt. An der Stelle sind wir gerade dabei, mit unserem Service „Onstar“ (Anm. d. R.: der neue persönliche Online- und Service-Assistent in Opel-Fahrzeugen) die Beziehung zum Kunden direkt aufzubauen. Natürlich auch zum Wohle des Handels. Aber vor allem ermöglicht uns der neue Service, ganz einfach in eine andere, direkte Kommunikation mit dem Kunden einzusteigen.

Wenn man die Feedbacks seiner Kunden sammelt, muss man aber auch tatsächlich in der Lage sein, diese auszuwerten und daraus die entsprechenden Schlüsse zu ziehen. Nur weil ich vielen Kunden zuhöre, ist damit noch nicht unseren Ingenieuren das entscheidende Feedback gegeben worden. Die Kundenfeedbacks in ein Unternehmen hineinzubringen ist für mich der Startschuss für eine gute Kundenorientierung. Und hier sehe ich tatsächlich auch bei Opel, dass das erste Jahr schon sehr

erfolgreich war. Immer mehr Abteilungen suchen jetzt den Kontakt mit meinem Team. Sei es zur Sitzverstellung oder zur Handschuhfach- oder Kofferraumaufteilung – das sind alles kleine Dinge, bei denen der Ingenieur in der Vergangenheit gern gewusst hätte, wie hier die Kundenwünsche aussehen, aber nicht wusste, an wen er direkt herantreten soll. Deshalb verbringe ich auch viel Zeit in unseren Callcentern und höre einfach nur zu, was die Kunden und Händler sagen.

*Wie haben Sie Ihr Team aufgestellt? Welche Spezialisten vereint die neue Abteilung, und wie ist sie im Unternehmen verzahnt?*

Mein Team besteht aus vier Bereichen. Den ersten haben wir „Customer Journey“ genannt. Dort versetzt man sich in die Rolle des Kunden und durchlebt den gesamten Prozess, den ein Kunde durchmacht, von dem Moment an, wo er ein Bedürfnis für ein neues Fahrzeug entwickelt. Neben dem Privat- und Geschäftskunden ist für uns auch eine wichtige Frage, wie der Händler Opel als Partner wahrnimmt. Außerdem haben wir noch die eigenen Mitarbeiter im Blick, die ja ganz spezielle Kunden sind – auf der einen Seite die loyalsten Kunden, die wir haben, aber auf der anderen Seite auch die kritischsten.

Der zweite Bereich ist stärker IT-orientiert. Er sorgt dafür, dass wir auch IT-seitig vielseitig aufgestellt sind, um mögliche veränderte Kundenbedürfnisse frühzeitig zu erkennen. Dieses Team heißt bei uns „Customer 360“, weil es für uns relevant ist, den Kunden über den gesamten Lebenszyklus begleiten und ihn nach seinen individuellen Bedürfnissen bedienen zu können.

Unser dritter Bereich ist ausschließlich damit beauftragt, die „Voice of the Customer“ in das Unternehmen hineinzutragen. Wir sammeln in meinem Team sehr viele Live-Kundenfeedbacks, die wir auswerten und die Ergebnisse an die entsprechenden Unternehmensbereiche kommunizieren. Wichtig ist, dass dabei die unternehmens-eigenen Prozesse berücksichtigt werden. Hier ist die Verzahnung unserer neuen Abteilung mit dem übrigen Unternehmen gegeben. Das Team „Voice of the Customer“ geht in alle anderen Abteilungen – angefangen von Design über Entwicklung und Testing bis hin zum Marketing und Sales – und informiert dort als Querschnittsfunktion über die entsprechenden Kundenfeedbacks. Jede dieser



*Customer Experience ist für mich nicht allein über Zufriedenheit zu messen. Heute messen wir die Kundenzufriedenheit und stellen trotzdem fest, dass der vermeintlich Zufriedene das nächste Produkt bei einer anderen Marke kauft. Das würde der Kunde nicht machen, wenn er wirklich loyal wäre.*



Abteilungen hat ihre Staff-Meetings oder andere Abstimmungsrunden. Wir sind in all diese bestehenden Prozesse eingebunden. Unsere Mitarbeiter tragen dort in regelmäßigen Abständen das Original-Kundenfeedback und die Schlüsse, die wir daraus ziehen, vor. Diese fließen dann dort in die weitere Arbeit mit ein.

Der letzte Bereich der neuen Abteilung ist der Bereich „Callcenter“, wo wir all unsere Kunden- und Händler-Callcenteraktivitäten an einer Stelle zusammengeführt haben. Diesen Bereich haben wir erst kürzlich sehr erfolgreich von einem Outsourcing-Partner zurück in die Opel-Organisation integriert. Damit erhalten wir noch besseres Kundenfeedback.

*Wo liegen die Vorteile, die Expertise in einer eigenen Abteilung zu bündeln, anstatt Customer Experience als strategisches Thema innerhalb der Fachabteilungen zu fokussieren?*

Bevor diese Abteilung geschaffen wurde, hatte jeder Unternehmensbereich zwar auch die Kundenanforderungen für sein Aufgabengebiet im Blick, und in den KPIs wurde auch immer der Kunde in den Mittelpunkt gestellt. Aber eben jede Abteilung für sich allein. Deshalb kam am Ende dann doch ein unzufriedener Kunde raus. Viele Dinge, die beim Kunden unangenehm aufschlagen, können nicht von einem einzelnen Bereich gelöst werden. Es bedarf vielmehr einer crossfunktionalen Aktivität. Deshalb müssen wir oft – etwa bei Kundenproblemen – viele Bereiche an einen Tisch holen, damit das Problem auch aus Sicht des Kunden gelöst wird.

*Als Kunde im Autohaus bekommt man nach dem Autokauf oder Werkstattbesuch häufig einen Anruf eines Callcentermitarbeiters mit der Frage, wie zufrieden man auf einer Skala von sehr zufrieden bis unzufrieden mit der Dienstleistung war. Ist das noch ausreichend und zeitgemäß?*

Es ist prinzipiell gut, Feedback von Kunden einzuholen, nur reicht es bei weitem nicht aus, um einen loyalen

Kunden zu kreieren. Und das ist genau mein Ziel. Ich würde lieber versuchen wollen, in einen Dialog mit den Kunden einzutreten, und nicht einfach nur die einmalige Abfrage, wie zufrieden warst du, und dann gibt es entsprechende Schulnoten für den Händler oder uns als Hersteller.

Beim einem solchen Callcenteranruf fehlt oft die persönliche Komponente: Es gibt ein fest vorgegebenes Bewertungsschema, in das das individuelle Kundenfeedback nur abstrahiert eingetragen werden kann. Ich bin der Meinung, dass dort nicht die volle Meinung des Kunden eingesammelt werden kann. Um loyale Kunden zu generieren, brauche ich mehr, als den Kunden nur einmal nach seiner Zufriedenheit zu befragen. Ich muss in einen Dialog mit ihm eintreten. Es ist wichtig, dass man als Unternehmen in der Lage ist, dem Kunden zu sagen: „Wir haben von dir verstanden, dass irgendwas bei deinem letzten Händlerbesuch nicht so war, wie du es gern hättest. Das soll beim nächsten Mal besser laufen. Wir würden uns freuen, lieber Kunde, wenn du uns nach dem nächsten Händlerbesuch das Feedback geben würdest, ob sich tatsächlich etwas geändert hat.“

*Beim Customer Experience Management geht es im Grunde darum, die Erwartungen der Kunden zu erfüllen. Wie machen Sie das bei Opel?*

Für uns gibt es nicht nur den einen Kunden. Wir unterscheiden zwischen den Retailkunden, Flottenkunden und gewerblichen Kunden, den Händlern und auch den eigenen Mitarbeiter als Kunden. Wir versetzen uns dann in die Rolle des jeweiligen Kundensegments und fragen uns, was macht der Kunde durch, wenn er sich für einen neuen Opel interessiert, wenn er eine Probefahrt machen will oder sein Auto online in einem schicken Konfigurator ausprobieren möchte. Dabei kann man schon eine ganze Menge über die Erwartungen der Kunden lernen. Wenn jemand einen Neuwagen kauft, will er von Opel informiert werden, wo sein persönliches Auto sich innerhalb des Produktions- und Auslieferungsprozesses befindet. All das führt dazu, dass man dem Kunden vom ersten Berührungspunkt mit Opel bis

hin zu seinen mehrjährigen Besuchen beim Opel-Händler eine Customer Experience liefert, die seine Erwartungen erfüllt und ab und zu sogar mit einer positiven Überraschung übererfüllt. Wir sind jetzt dabei, dies für die verschiedenen Kundensegmente auszuarbeiten. Wir müssen wissen, an welcher Stelle der Kunde welche Erwartungshaltung hat und an welcher Stelle wir die positiven Überraschungen definieren, zu denen dann der Kunde sagt, damit habe ich aber nicht gerechnet, das ist wirklich toll. Denn das sind die Dinge, die beim Kunden hängenbleiben und die er dann auch in seinem Umfeld weiterkommuniziert. Dies hilft, loyale Opel-Kunden zu bilden.

*Zufriedene Kunden sind heute keine Garantie mehr dafür, dass sie dem Unternehmen oder einem Produkt treu bleiben. Müssen sich Unternehmen Ihrer Meinung nach verändern, um die Kundenerwartungen im digitalen Zeitalter zu erfüllen?*

Customer Experience ist für mich nicht allein über Zufriedenheit zu messen. Heute messen wir die Kundenzufriedenheit und stellen trotzdem fest, dass der vermeintlich Zufriedene das nächste Produkt bei einer anderen Marke kauft. Das würde der Kunde nicht machen, wenn er wirklich loyal wäre. Deshalb ist es mein Ziel, nicht nur zufriedene Kunden, sondern loyale Kunden zu generieren. Heutzutage erfordert Loyalität, dass man dem Kunden Informationen zur Verfügung stellt, zu dem Zeitpunkt und in der Form, wie es ihm recht ist. Im Zeitalter von Smartphones und Tablets wird unsere Welt immer digitaler. Deshalb treiben wir auch eine digitale Roadmap aus Kundensicht voran. Dabei geht es nicht darum, mit allem, was technisch möglich wäre, auf den Kunden loszugehen, sondern es geht darum, dem Kunden die Wahl zu lassen, wie er wann welche Informationen haben möchte. Allerdings darf man damit seinen existierenden Kundenstamm nicht überfordern. Unsere Kunden sind zum Teil etwas älter. Diese Kunden darf ich bei einer Umsetzung einer digitalen Roadmap nicht abhängen. Schon heute bedienen wir unseren aktuellen Kundenstamm digital – auch die Älteren sind ja heute relativ erfahren im Umgang mit einem Smartphone. Unsere neue „MyOpel“-App ermöglicht es Kunden, jederzeit direkt Fahrzeugdaten abzufragen, online im Handbuch nachzuschlagen oder Servicetermine online zu vereinbaren. Damit bedienen wir eine Erwartungshaltung, die wir bei jüngeren Kunden verstärkt sehen, aber auch ältere Kunden nutzen die App.

Dann gibt es natürlich auch weiterhin unsere Händler, die eine persönliche Beziehung zum Kunden aufrecht erhalten, und es geht tatsächlich auch nichts über das

persönliche Gespräch mit dem Händler. Aber es entwickeln sich parallel dazu in einer digitalen Welt ganz neue Bedürfnisse. Wir sind gerade dabei, dass mit unserem Handel auszuarbeiten.

*Wie ist Ihrer Meinung nach das Verhältnis zwischen Produktqualität und Innovation auf der einen Seite sowie Service und Kundenorientierung auf der anderen Seite? Wie hat es sich in den vergangenen 30 Jahren verändert?*

Produkte und Innovationen werden immer das Kernstück unseres Unternehmens bleiben, denn das ist es ja letztendlich, was der Kunde von uns kauft. Nur ich komme natürlich mit einem anderen Ansatz: Während wir die Produktqualität hochbringen und weitere Innovationen in den Markt hineinbringen, müssen wir gleichzeitig die Kundenorientierung stark verbessern. Hier sind wir bald in der Lage, uns vom Wettbewerb deutlicher zu differenzieren. Man muss sich darüber im Klaren sein, dass das Produkt allein heute nicht mehr ausreicht. Es ist dann tatsächlich eine ausgeprägte Kundenorientierung, die zu loyalen Kunden führt und uns das zukünftige Geschäft erleichtern wird. Wir gehen davon aus, dass wir über die Kundenorientierung noch viel Potenzial haben, weitere Marktanteile zu gewinnen.

*Wie sieht die Gewichtung von Produkt und Service in den nächsten zehn Jahren aus? Was werden die wesentlichen Punkte bei der Kaufentscheidung eines Kunden sein?*

Mobilität wird immer ein Thema bleiben. Aber wenn wir Trend- und Zukunftsforschern glauben, werden die Kunden sich von dem eigentlichen Produkt etwas mehr lösen. Sie sehen das Auto nicht mehr als ein Statussymbol, sondern einfach nur als ein Mittel zum Zweck. Also kann es durchaus sein, dass sich die Bedeutung des Produkts in der Zukunft relativiert. Dafür wird dann aber die Bedeutung des Services und des Kundenerlebnisses mit dem Produkt deutlich in den Vordergrund treten. Es sind die loyalen Kunden, die unser Zukunftsgeschäft bestimmen werden. «



**Carsten Wreth**  
ist Vice President  
Customer Experience Europe  
bei der Adam Opel AG.

# CHECKLISTE

Allgemeine Werbebotschaften und eine einseitige Markenkommunikation haben ausgedient. Heute verlangen Kunden nach Angeboten und Informationen, die ihre persönliche Interessenlage reflektieren sowie nach einem Dialog in Echtzeit an allen relevanten Punkten ihrer Customer Journey. Unternehmen müssen sich dieser Erwartungshaltung stellen. Dazu ist eine selbstkritische Bestandsaufnahme bestehender Prozesse unabdingbar. Eine realistische Einschätzung des Status quo setzt voraus, die Haltung zum Kunden ebenso unter die Lupe zu nehmen wie organisatorische Strukturen, die technischen Voraussetzungen und die Mitarbeiterbefähigung.

## POSITIONSBESTIMMUNG

- Wer sind die Kunden?
- Was genau wissen wir über sie?
- Stehen sie tatsächlich im Mittelpunkt?
- Bei welchen Mitarbeitern/-innen bzw. welchen Abteilungen liegen Kundeninformationen/Daten vor?
- Wie genau und aktuell sind die vorhandenen Kenntnisse über Eigenschaften und Interessen der Kunden?
- Werden diese Daten konsolidiert, analysiert und in einen übergreifenden Kontext gestellt?
- In welcher Tiefe bildet das CRM-System bzw. die Business-Intelligence-Lösung diese Kenntnisse heute ab?
- Wo, wann und wie kommt das Unternehmen in Kontakt mit Kunden?
- Welche Kanäle, Plattformen und soziale Medien sind für den Kontakt mit (potenziellen) Kunden vorgesehen?
- Sind diese Touchpoints dafür optimiert, dass Kunden auf allen Endgeräten die gleiche komfortable Nutzungs- und Bedienungserfahrung haben (Stichworte: Responsive Design, Usability)?
- Bieten Marketing, Vertrieb, Fulfillment und Service separate Kontaktpunkte an?
- Ist ein Dialog in Echtzeit dort stets gewährleistet? Sind bereits Real Time Tracker im Einsatz?
- In welchen Phasen der Customer Journey sind welche Kontaktpunkte besonders stark frequentiert?
- Wie hoch ist die Taktung von Mailings, Newsletters und anderen Instrumenten zur Kontaktaufnahme?
- Werden solche Maßnahmen abteilungsübergreifend abgestimmt und orchestriert?
- Gibt es Qualitäts- und Ergebniskontrollen?
- Fließen qualitative Kritik und Enttäuschungen der Kunden in die Optimierung der Customer Experience ein? Oder gilt die quantitative Information über die Anzahl von „Gefällt mir“-Klicks und positiven Kommentaren als ausreichend?

WICHTIG: Können die Manager und die Geschäftsleitung beurteilen, wie Kunden und Interessenten die Produkte, Leistungen und die Marke tatsächlich erleben – vor, während und nach dem Verkauf?

## PLANUNG + VERANTWORTUNG

- Wie ist die Zuständigkeit für die Kundenansprache und das Customer Experience Management geregelt?
- Ist die Personalisierung und Optimierung des Kundenerlebnisses in der Unternehmensstrategie verankert?
- Welche Bedeutung misst die Geschäftsleitung dem Thema Customer Journey bei?
- Auf welcher Hierarchieebene liegt die Verantwortung aktuell? Ist sie zentral aufgehängt oder auf mehrere Abteilungsleiter verteilt?
- Ist die IT-Abteilung ausreichend eingebunden?
- Gibt es Planungsinstrumente? Existiert eine Customer Journey Map?
- Welche Erfolgsmessungsmechanismen kommen zum Einsatz?
- Gibt es Leistungskennzahlen (KPIs)?

## AUSSTATTUNG + OPERATIVES

- Sind die aktuellen Kontaktpunkte und dortigen Kommunikations- bzw. Dialogmöglichkeiten (übergreifend) dokumentiert?
- Reflektieren die aktuellen Touchpoints die tatsächlichen Präferenzen der verschiedenen Zielgruppen? Sollte das Unternehmen ggf. an weiteren oder anderen digitalen Orten aktiv sein?
- Ist bekannt, über welche Kanäle und Beeinflusser die Meinungsbildung der Kunden erfolgt? Gibt es bestimmte Blogs, Communities oder Vergleichsportale, die sie bevorzugt nutzen?
- Wie intensiv nutzen Kunden die aktuell angebotenen Kontaktpunkte?
- Werden die bestehenden Kontaktpunkte regelmäßig hinsichtlich ihrer Effektivität evaluiert?

- Welche der Touchpoints sind unternehmenseigen? Welche befinden sich auf fremden Plattformen? Von wem und wie werden diese inhaltlich bedient? Wie harmonisiert sind Markenauftritt und Kundenerlebnis?
- Welche individuellen Nutzerdaten werden an den Touchpoints erfasst und gespeichert? Kommt datenschutzkonformes Tracking zum Einsatz, um Präferenzen und Interessen zu ermitteln? Werden digitale Anmeldeformulare (etwa für Newsletters, Premiuminhalte, Seminare) ausgewertet? Gibt es Geodaten, Meinungsäußerungen oder Hinweise zu Haltungen, Hobbys etc.?
- Welche Personalisierungsvariablen stehen zur Verfügung? Werden sie vollständig genutzt und von wem?
- Welche Mitarbeiter und Abteilungen befassen sich mit dem Kunden-Profilung? Welche mit der inhaltlichen Ausgestaltung der Touchpoints?
- Verfügen diese Mitarbeiter über ausreichende Qualifikationen?
- Nutzen (digital vorgebildete) Mitarbeiter alle im Unternehmen vorhandenen Möglichkeiten zur Datensuche, -erfassung und -analyse von kundenbezogenen Daten?
- Besteht die Möglichkeit, die an den Touchpoints ermittelten Daten eigenständig mit Informationen aus den Business-Intelligence-Systemen zu verknüpfen?
- Verfügt das Unternehmen über kognitive Systeme und Verfahren, die Text in natürlicher Sprache, Bilder oder Verhaltensmuster erkennen können?
- Stehen Segmentierungen und individuelle Kundenprofile zentral zur Verfügung? Gleichen die Abteilungen ihre Kundenkenntnisse ab?
- Werden die Nutzerprofile gepflegt und regelmäßig (automatisch) aktualisiert?

WICHTIG: Sind die Maßnahmen zur Erfassung, Analyse, Auswertung und Nutzung individueller Personen- und Bewegungsprofile konform mit den gesetzlichen Vorgaben zu Datensicherheit und dem Schutz persönlicher Daten? Wie steht es mit der grundsätzlichen IT-Compliance?



# BANKBERATUNG DER ZUKUNFT: VERTRAUENSVOLLER UMGANG MIT DATEN

Bankkunden wünschen sich individuell auf sie zugeschnittene Kommunikation, Beratung und Dienstleistungen. Um diese Erwartungen erfüllen zu können, benötigen Finanzinstitutionen aufschlussreiche Informationen über ihre Kunden. Haben sie die technischen Voraussetzungen zur Sammlung und Verarbeitung dieser umfangreichen Daten? Und sind die Kunden auch wirklich bereit, diese Daten preiszugeben?



© nabeastofierce/Stock/Thinkstock/Getty Images

» Customer Experience beschreibt die Erfahrungen, die ein Verbraucher auf seinem Weg vom ersten Interesse für ein Produkt oder eine Dienstleistung bis bestmöglich zum Geschäftsabschluss über alle Kontaktpunkte mit einem Unternehmen macht. Wichtig ist dabei, dass es sich um eine subjektive Beurteilung dieser Erfahrung handelt. Für die Unternehmen gilt dabei, den Kunden zu begeistern und Vertrauen zu schaffen. Kunden fordern individuell auf sie zugeschnittene Kommunikation, wie die Studie „Bankberatung der Zukunft“ belegt, die Sopra Steria im Februar 2016 veröffentlicht hat. Sie bestätigt den Wunsch der Kunden nach interaktiver und individueller Beratung (98 Prozent), individuellen Vertriebsimpulsen (91 Prozent) und anlassgestützten Ansprachen (45 Prozent). Ziel der Banken muss eine individuelle Bedarfsermittlung sein, die auf die Präferenzen und Lebensumstände des einzelnen Kunden zugeschnitten ist. Diese Bestimmung des tatsächlichen Bedarfs ist die Grundlage für ein maßgeschneidertes und gleichzeitig effizientes Banking-Erlebnis – ein Kontakt zur richtigen Zeit, mit den richtigen Inhalten, auf dem richtigen Kanal und mit dem entscheidenden Mehrwert.

## Akzeptanz für Datennutzung muss erarbeitet werden

Es liegt auf der Hand, dass derartig individualisierte Kundenansprachen nur möglich sind, wenn das jeweilige Unternehmen umfangreiche Informationen über den Kunden hat – ihn also gut genug kennt. Die Zeiten, in denen der Bankberater eine wandelnde CRM-Datenbank war, sind längst vorbei. Die Kundenkontaktraten über Bankberater sind gesunken, denn Kunden informieren sich auf anderen Wegen über Finanzdienstleistungen – beispielsweise über Online-Vergleichsportale oder über einen Austausch mit Gleichgesinnten in digitalen sozialen Netzwerken. Über all diese Kommunikationskanäle hinweg werden umfangreiche Daten erzeugt, die von enorm hohem Wert für ein personalisiertes Kundenerlebnis sind. Aber akzeptieren Kunden die Nutzung dieser Daten? Laut der Studie sind die meisten Kunden noch zurückhaltend bei der Nutzung von Daten und Kanälen außerhalb der Bank.

Gerade bei Social-Media-Daten befürworten nur 9 Prozent der Kunden eine Auswertung ihrer Daten. Das heißt für Banken, dass sie dem Kunden einen persönlichen Mehrwert bieten müssen, damit dieser die Verwendung solcher Daten zulässt. Internetfirmen wie Google und Facebook haben einen solchen Weg bereits gefunden: Ihre Kunden stimmen einer umfangreichen Datennutzung zu und können im Gegenzug kostenfreie Services nutzen.

## IT mit Schlüsselrolle

Für die IT bedeutet dies eine enorme Herausforderung im analytischen Bereich, denn ihr kommt mit der Sammlung und Verarbeitung der Daten eine Schlüsselrolle zu. Das zunehmende Datenvolumen ist dabei nur ein Aspekt. Die Vielfalt der Datenstrukturen wächst. Beiträge aus dem Social-Media-Bereich müssen in analytische Prozesse integriert werden. Prognosefunktionalitäten sind notwendig, um Kundenbedürfnisse frühzeitig zu erkennen. Nicht zuletzt steigt die Anforderung an die Geschwindigkeit der Datenbereitstellung, um den richtigen Zeitpunkt für die Kundenansprache nicht zu verpassen. Klassische IT-Architekturen sind diesen Herausforderungen in der Regel nicht gewachsen. Die Weiterentwicklung der analytischen Fähigkeiten im Unternehmen wird somit zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor, um den Kunden nicht aus den Augen zu verlieren. «



**Sven Guhr**  
ist Senior Manager  
bei Sopra Steria Consulting.

# DER VERTRIEBSPROZESS DER ZUKUNFT: OMNICHANNEL AND MORE

Bereits heute nutzen Unternehmen zahlreiche Kanäle zur Kundenkommunikation, aber ein durchgängiges Kundenerlebnis ist damit noch lange nicht Wirklichkeit. Der Omnichannel-Vertrieb schafft Abhilfe.



» Es ist in nahezu allen Branchen unbestritten, dass sich das Kundenverhalten im vergangenen Jahrzehnt so stark verändert hat wie nie zuvor. Digitale Kommunikations- und Vertriebskanäle mittels Apps, Chats und der Videoberatung begegnen dem klassischen Offline-Vertrieb mit Filialen inzwischen mindestens auf Augenhöhe. Wichtig für Unternehmen ist hierbei, dass der Fokus nicht auf den Kanälen, sondern auf der Interaktion mit den Kunden liegt. Mit der Gestaltung des Omnichannel-Vertriebs ist es möglich, alle Interaktionen in einem durchgängigen Erlebnis zu vereinen.

### Omnichannel: Was sich dahinter verbirgt

Der häufig am Markt anzutreffende Multichannel-Ansatz lässt Online- und Offline-Kanäle als voneinander getrennte Silos erscheinen – quasi als Unternehmen in Unternehmen. Allerdings sind es gerade die jüngeren Kunden, die sogenannten Digital Natives, gewohnt, im Laufe eines Vertriebsprozesses mehrere Kanäle zu nut-

zen. Eines ist somit klar: Der Multichannel-Ansatz ist mit den beschriebenen Insellösungen weit davon entfernt, den Kunden wirklich in den Mittelpunkt zu stellen.

Der Omnichannel-Ansatz hat zum Ziel, dem Kunden eine nahtlose Reise durch alle Kanäle zu ermöglichen. Ein erster Schritt auf dem Weg zum Omnichannel-Vertrieb kann die Integration und Datendurchlässigkeit sein. Aber kommt allein damit schon Freude beim Kunden auf? Eher nicht. Es kommt darauf an, dass alle Kanäle vom Kunden parallel nutzbar sind – mit gleicher Qualität und mit den gleichen Daten. Vor allem sollte auch das Kundenerlebnis konsistent sein – etwa durch einheitliche Design- und Bedienkonzepte.

Dieses durchgängige Kundenerlebnis hat für Unternehmen, die im stationären Handel aktiv sind, mehrere Vorteile. Zum einen können sie im Vergleich zu reinen Online-Unternehmen die Vorteile der Beratung und des haptischen Erlebnisses einer Filiale mit den Annehmlichkeiten eines Online-Kaufs kombinieren. Zum ande-



ren unterstützen der Effekt des Showroomings, also der Begutachtung eines Produkts in der Filiale, und der Kauf oder Abschluss online zudem den eigenen Online-Absatz, da der Kunde mit seinen Wünschen nahtlos begleitet wird. Diese Aspekte führen in der Summe dazu, dass Unternehmen mit einer konsequenten Omnichannel-Strategie höhere Abschlussraten und eine höhere Loyalität der Kunden aufweisen.

### Retailunternehmen im Handel setzen Benchmark

Gerade Handelsunternehmen aus den USA und UK setzen hierbei neue Maßstäbe. Der größte Warenhausbetreiber in den USA, Macy's, schafft die Verbindung der Kanäle in Kombination mit neuartigen Kundenerlebnissen: Ist ein Kunde in der Nähe eines Macy's Stores, bekommt er angezeigt, dass es beispielsweise das T-Shirt, das er sich zuvor online angeschaut hat, in der gewünschten Farbe und in seiner Größe zum Anprobieren in diesem Store gibt. Gefällt dem Kunden das T-Shirt, muss er es nicht zwingend im Laden kaufen, sondern kann sich mit der passenden App das T-Shirt bestellen und bequem nach Hause liefern lassen.

Dieses geschlossene Kundenerlebnis stellt für viele Unternehmen jedoch eine große Hürde dar. Der Grund: Veraltete IT-Architekturen sowie organisatorische und

kulturelle Silos erschweren die Umsetzung eines Omnichannel-Ansatzes. Allerdings sollten Unternehmen diese Hürden möglichst schnell nehmen, denn die Umsetzung des Omnichannel-Ansatzes ist nicht das Ende der Entwicklung.

### Augmented Reality – der nächste Schritt

Der nächste Trend zur Verschmelzung von Online- und Offline-Kanälen steht mit Augmented Reality schon in den Startlöchern. Zum einen werden Endgeräte wie das Smartphone oder zukünftig Datenbrillen dabei zur Anzeigetafel zusätzlicher digitaler Informationen, die die Realität überlagern. Sucht man online einen Mantel, wird man anschließend im Store per Indoor-Navigation zum Artikel geleitet, bekommt zum Produkt direkt Preis, Farbe, verfügbare Größen, Herstellungsart etc. angezeigt. Dies schafft eine völlig neue Dimension des Omnichannel-Erlebnisses – ohne den Blick von der Realität abschweifen zu lassen.

Zum anderen bieten sich auch für den Online-Vertrieb neue Möglichkeiten, den Mangel an haptischen Erlebnissen in einer Filiale mit Hilfe von „virtuellen Anproben“ auszugleichen. Der Online-Brillenhändler Mister Spex macht es bereits vor – ob die gewünschte Brille zum Kunden passt, kann dieser bereits online per Foto oder Video vor der Bestellung ausprobieren. «

## DER KUNDE IM FOKUS – CUSTOMER JOURNEY MIT DESIGN THINKING

Die Fragestellung der neuen Generation von Produktentwicklungen ist: Welche Produkte brauchen meine Kunden wirklich? Design Thinking ist ein solcher Ansatz, der Innovationen an der Schnittstelle zwischen Technik, Mensch und Business sucht. Doch was unterscheidet den Design-Thinking-Prozess von den klassischen Entwicklungen in den vergangenen Jahren?

### Der Kunde steht im Zentrum jeder Überlegung

Der Design-Thinking-Prozess beginnt damit, sich in die Lage des Kunden zu versetzen. Der Kunde und seine Bedürfnisse stehen im Fokus. Verstehen – beobachten – Standpunkt definieren: So werden die Schritte der Analyse gemeinhin beschrieben. Es geht darum, den Kunden und seine Problemstellung zu verstehen. Ob durch Interviews, Datenanalysen oder Beobachtungen – alles ist erlaubt. Diese Informationen werden als Basis für die Lösungsfindung zu einem Standpunkt zusammengefasst – beispielsweise in Personas zur Charakterisierung der typischen Kundeneigenschaften.

### Hands on – Anpacken ist gefragt

Es gilt, Ideen zu entwickeln, um kundenrelevante Innovationen zu schaffen. Im Design Thinking ist Kreativität gefragt – aus dem Problem muss eine Lösung werden. Der größte Unterschied zu der „alten“ Produktentwicklung ist wohl, dass die entwickelten Ideen sofort mit Prototypen validiert werden. Dabei ist kein Perfektionismus gefragt. Nicht selten werden Ideen mit Papier und Schere, mit Legosteinen oder auch in Rollenspielen validiert. Diese Prototypen gilt es, getreu dem Motto „Fail fast – fail cheap“, mit dem Kunden zu testen, das Feedback iterativ einzubauen oder sich einer neuen Idee zu widmen.



**Henriette Hein**  
ist Senior Consultant  
Digital Banking bei  
Sopra Steria Consulting.



**Simon Oberle**  
ist Manager Digital Banking  
bei Sopra Steria Consulting.

# „EMPTOR COGITAT“: DER NEUE KUNDENTYP IN DER ENERGIEBRANCHE

Im Zuge der Digitalisierung ist die Energiebranche bereits erfolgreich den Schritt vom Energieversorger zum Energiemanager gegangen. Neue Kundenkonzepte müssen nun mit einem erstarkten Kundenerlebnismangement verknüpft werden. Nur so gelingt eine langfristige Bindung der Kunden an die Unternehmen und ihre Produkte.



» War früher alles besser? In Zeiten eines ständigen Umbruchs in der Energie- und Versorgungswirtschaft sei ein verklärter Rückblick in die Zeit vor der Liberalisierung des Strommarkts angebracht. Gewiss waren es ruhigere Zeiten und vielleicht auch sicherere – zumindest aus Sicht des Beziehungsmanagements zwischen Stromanbieter und Kunde. Letzterer war da, ohne dass man ihn akquirieren musste. Er verbrauchte seinen Strom und zahlte – meist pünktlich – seine Rechnung. Die Verbraucher konnten an ihrem Zähler und der Zählernummer identifiziert werden, und mindestens einmal im Jahr klingelte ein freundlicher Mitarbeiter des örtlichen Stromanbieters an der Haus- oder Wohnungstür, um den Zählerstand abzulesen. So war das Kundenbeziehungsmanagement anno 1998.

Heute – rund 20 Jahre später – hat sich die Beziehung zwischen Energieunternehmen und Kunde grundlegend gewandelt. Der Verbraucher kann seinen Stromanbieter jederzeit wechseln und hat somit eine neue Marktmacht gegenüber den Versorgern. Der vermeintlich günstigste Anbieter macht das Rennen. Das Internet ist die wichtigste Quelle geworden. In Vergleichsportalen erhalten die Kunden nach wenigen Klicks und nach Angabe rudimentärer Informationen zu Standort und Verbrauch das vermeintlich günstigste Angebot. Zu jedem Anbieter gibt es ferner unabhängige Kundenempfehlungen, die nicht unwesentlich auf die Entscheidungsfindung einwirken. Hat der Verbraucher nach seinem Internet-Check ein gutes Gefühl, dauert es nur noch wenige Klicks und der neue Vertrag ist abgeschlossen.



Energieversorger punkten derzeit mit neuen Geschäftsmodellen, die es Kunden ermöglichen, ihre Stromversorgung im Kollektiv ein Stück weit selbst in die Hand zu nehmen. Damit gehen sie zugleich neue Wege im Kundenbeziehungsmanagement.

Ein weiterer erheblicher Faktor bei der Entscheidungsfindung im Strommarkt ist die öffentliche Debatte um eine umwelt- und klimafreundliche Energieversorgung. Die Energiewende und ihre Folgen haben das Energie- und Verbrauchsbewusstsein bei den Kunden erheblich geprägt. Die meisten Energieversorger haben sich für die neuen Voraussetzungen gerüstet. Die Digitalisierung und die hiermit verbundenen Chancen haben neue Kundenkonzepte hervorgebracht. Die Energieversorger gehen den notwendigen Schritt vom reinen Energieversorger zum Energiemanager dezentraler Anlagen und werden zum Anbieter integrierter Produkte. In diesem Prozess dürfen sie nicht davor zurückschrecken, in bislang angrenzende Bereiche wie Überwachung, Service, Installation und Wartung vorzudringen. Stichworte sind Smart Home und E-Mobility. Die Digitalisierung ermöglicht neue Geschäftsmodelle, die einhergehen mit einem Umdenken beim Kundenbeziehungsmanagement.

### Neue Geschäftsmodelle verlangen neue Kommunikationswege

So hat sich das Hamburger Energieunternehmen Lichtblick mit innovativen Geschäftsmodellen zum größten deutschen Ökostromanbieter entwickelt. Ein neues Geschäftsmodell nach Vorbild der Sharing Economy soll den Energiemarkt der Zukunft weisen: eine Plattform, über die kleine Verbraucher sich selbst und andere mit Elektrizität versorgen. Andere Stromanbieter-Start-ups gehen ähnliche Wege und machen hiermit den Energieriesen große Konkurrenz. Etwa das Berliner Unternehmen Beegy und das Start-up Buzzn aus München. Auch sie haben das Ziel, mit dem Management des kleinen Stromhandels ihr Geld zu verdienen. Genauso

“  
Ziel eines jeden Customer Experience Managements ist es, aus loyalen Kunden „begeisterte“ Marken- oder Produktbotschafter zu machen.

”

wie Lichtblick haben diese beiden Unternehmen in ihren Regionen mehrere Haushalte mit Solaranlagen und Speicherbatterien ausgestattet und sie dadurch miteinander technisch verbunden. Im nächsten Schritt gilt es, den Kunden eine leistungsfähige Vermittlungs- und Kommunikationsplattform zur Verfügung zu stellen. Diese digitalen Plattformen werden Marktteilnehmern wie kleinen Haushalten die Möglichkeit geben, ihren selbstproduzierten Strom an Dritte zu verkaufen.

Ein neuer Kundentyp ist geboren: der „emptor cogitat“ – frei übersetzt: der Kunde, der denkt. Er verändert nicht nur bestehende Geschäftsmodelle und Kundenbeziehungen, sondern vor allem das Kundenerlebnis. Das Customer Experience Management im Energiemarkt – in der Vergangenheit wenig beachtet – erhält eine elementare Aufwertung. Das neue Kundenerlebnis ist geprägt von gemachten Erfahrungen und mündet in Erwartungen, die von Seiten der Unternehmen einen bedarfsgerechten Umgang mit dem Kunden zwingend notwendig machen.

Ein angenehmes und erquickendes Kundenerlebnis hat einen wesentlichen Einfluss auf die kurz- und langfristige Kundengewinnung. Kundenbindung und Kundentreue sowie Markenidentifikation und der damit einhergehende Gewinn sind sehr wichtige Indikatoren für ein erfolgreiches Energieversorgungsunternehmen im 21. Jahrhundert.

### Kann die Energiebranche ihre Kunden emotional binden?

Entscheidende Fragen sind: Was empfindet der Kunde bei seinem Energieversorger? Was ist ein positives Erlebnis für den Kunden? Ziel eines jeden Customer Experience Managements ist es, aus loyalen Kunden „begeisterte“ Marken- oder Produktbotschafter zu machen. Es setzt nicht nur auf direkte Aktionen des Kunden wie etwa Kaufbereitschaft, Umsatz oder Kundenzufriedenheit, sondern gezielt auf indirekte, wie persönliche Weiterempfehlungen oder auch positive Rezensionen. Es ist der Typus Fan, der dieses neue Kundenerlebnis als Ziel vorgibt. Ein Marken-Fan kauft ein Produkt, weil er etwa auf das Design, die Haptik, die Funktionsmöglichkeiten schwört. Als Beispiel seien die Apple-Fans genannt oder Fashion-Fans, die einem bestimmten Modelabel die Treue schwören. Bei ihren Kaufentscheidungen spielen subjektive Einflüsse und Emotionen die Hauptrolle.

Doch ist diese emotionale Kundenbindung bei einem Energieversorger mit seinen branchenspezifischen Produkten wie Strom- oder Gastarifen auch möglich? Sind smarte Produkte wie neue Tarife, die über intelligente Messsysteme zu einer Bereicherung des Kunden führen

sollen, wirklich kundenbindend? Bringen sie den Nutzer dazu, seinen Versorger als erlebnisschaffenden Anbieter von Energieprodukten wahrzunehmen?

Die Antwort lautet Ja. So haben Stadtwerke durchaus die Möglichkeit, als Bindeglied zwischen Bürger und Stadt und als eigene Marke wahrgenommen zu werden. Der regionale Bezug und die Chance, als Partner der Bürger aufzutreten, und die enge Verbindung zu den Verkehrsbetrieben und Bädern – all dies bietet großes Potenzial für Alleinstellungsmerkmale.

### Einflussfaktor Kundenberater

Das Solidaritätsbewusstsein von Bürgern, die sich im Rahmen der Re-Kommunalisierung der Energie- und Versorgungswirtschaft zusammenschließen, um ganze Netze zurückzukaufen oder in Windparks und Solarfarmen zu investieren, um autark Energie zu erzeugen und sich mit dieser zu versorgen, geht in die richtige Richtung. Dahintersteht, ein gemeinsames Markenbewusstsein zu entwickeln und dieses als Erlebnis zu empfinden.

Ein weiterer Einflussfaktor für ein erfolgreiches Customer Experience Management sind nicht zuletzt die Kundenberater der Energieversorger selbst. Die Mitarbeiter prägen im Kundenkontakt nachhaltig die Erlebnisse der Kunden. Die Bedeutung des spezifischen Know-hows im Kundenkontakt sowie die unmittelbare Wirkung der Persönlichkeit des Mitarbeiters auf den Kunden steigern die Kundenzufriedenheit. Die Positionierung von Kundenverantwortlichen zur Schaffung spezifischer Kundenerlebniswelten ermöglicht ferner eine hohe Transparenz und kurze Kommunikationswege zwischen den verantwortlichen Stellen (stetiger inhaltlicher Austausch, Regelkommunikation etc.). Darüber hinaus ist die zentrale Bereitstellung der gesammelten Informationen aus Kundenperspektive über das Leistungsvermögen des Unternehmens erfolgskritisch. Als Methoden hierfür seien die Auswertung von Kundenkontakten (operative Systeme), das Customer Feedback Management aus Foren, Blogs oder auch aus Beschwerdereports sowie Kundenbefragungen (Kundenzufriedenheits- oder Kundenbindungsindizes) genannt.

Ein Mix aus neuen Geschäftsmodellen, Partnernetzwerken, einem neuen Kundenbewusstsein und den Erfahrungen der Customer Experience aus weiteren Branchen kann und wird auch in der Energie- und Versorgungswirtschaft zu besonderen Erlebnissen für den Kunden führen. «



**Sascha Krauskopf**  
ist Senior Manager Utilities  
bei Sopra Steria Consulting.



# KUNDEN UND BERATER IM MITTELPUNKT

Wie startet man eine Omnichannel-Strategie?

Eine österreichische Bankengruppe bezieht bereits in der Entwicklungsphase des Vertriebsprojekts ihre Kunden mit ein und schafft so ein modernes, kundenzentriertes Beratungskonzept.

» Eine österreichische Bankengruppe stellte die kompletten Vertriebsstrukturen auf den Prüfstand, als sie mit der Formulierung und Konkretisierung ihrer Omnichannel-Strategie startete. Mit der Neuausrichtung der Bankberatung im Sinne der digitalen Transformation sollten die strategischen Ziele in drei Dimensionen erreicht werden:

1. **Kunde:** Kundenzufriedenheit erhöhen durch eine innovative Lösung, die dem Kunden sowohl online als auch in der stationären Beratung einen Mehrwert liefert
2. **Bankberater:** Fokussierung im Beratungsgespräch und Steigerung der Qualität und Effizienz bei allen Beratungsgesprächen mit Retailkunden
3. **Bankengruppe:** Vereinheitlichung der Beratungsprozesse und Unterstützung von kundenorientierter Beratung

### Digitalisierung bedeutet anpacken und schnell lernen

Zu Projektbeginn wurde schnell deutlich, dass mit einem klassischen Ansatz nach dem Wasserfall-Modell keine schnelle und innovative Lösung möglich sein würde. Die Empfehlung lautete, den Bankberater und die Kunden von Beginn an einzubeziehen und die Beratungslösung iterativ zu entwickeln. In vier Monaten sollte der Lösungsansatz für die gesamte Bankengruppe stehen, und es sollte klar sein, wie die nächsten Schritte für die gruppenweite Umsetzung aussehen.

### Customer Experience Undercover

Beim Mystery Shopping wurde deutlich, dass das Kundenerlebnis nicht in der Bankfiliale beginnt, sondern bereits viel früher. Eine nachhaltige Beratungsstrategie muss daher die gesamte Customer Journey in den Blick nehmen: von der Informationssuche und Terminvereinbarung über das Beratungsgespräch bis hin zur Nachreflexion.

Im Beratungsgespräch selbst liegt die größte Herausforderung; so wurde beispielsweise

ursprünglich ein linearer Beratungsprozess skizziert. In der tatsächlichen Beratungssituation zeigte sich jedoch, dass die subjektiv wahrgenommene Qualität für den Bankkunden insbesondere darin liegt, dass auf seine individuellen Bedürfnisse im persönlichen Austausch flexibel eingegangen werden kann. Die Non-Linearität des zwischenmenschlichen Dialogs wurde somit als Schlüsselfaktor zur Akzeptanz identifiziert und in das Zielbild übernommen.

Die Entwicklung einer Lösung, die den Omnichannel-Beratungsprozess begleiten sollte, bringt eine ganz besondere Herausforderung mit sich: ein Benutzererlebnis zu schaffen, das Berater und Kunde gleichermaßen in den Mittelpunkt stellt. Schließlich entscheiden die Nutzer am Ende, ob die Entwicklung ein Erfolg wird. Die Ideen zu den neuen Beratungsprozessen wurden somit immer von Berater und Kunde aus gedacht.

### Rapid Prototyping: schnell anfassbare Lösungen entwickeln

Die entwickelten Ideen wurden in dreitägigen Power-Workshops im Rapid-Prototyping-Ansatz in Lösungen überführt. Der Ablauf dieser Mini-Sprints war klar strukturiert: In den ersten vier Stunden wurden die Inhalte mit den Bankberatern und Auftraggebern priorisiert. In den folgenden 48 Stunden erfolgte die Prototypenentwicklung in crossfunktionalen Teams, bestehend aus Fachexperten, UX-Designern, Entwicklern und einem Coach für agiles Projektmanagement. Die letzten vier Stunden dienten dem Feedback zum entwickelten Prototyp durch Bankberater und Auftraggeber durch „Anfassen & Ausprobieren“, um die Ergebnisse direkt in die Weiterentwicklungszyklen einfließen lassen zu können.

Die Bankberatung der Zukunft konnte mit dem entwickelten Prototyp mit Endkunden erfolgreich getestet werden. Die Herausforderung bei der Entwicklung der Gesamtlösung liegt jetzt in der Abbildung sämtlicher zuvor zu harmonisierender Beratungsprozesse unter User-Experience-Aspekten sowie in der Beibehaltung der Anwendereinbindung in ein iteratives Vorgehen. «



**Cornelia Edinger**

ist Senior Managerin bei Sopra Steria Consulting, Wien.



**Stefanie Fleisch**

ist Geschäftsführerin 9dots digital, Wien.



**Simon Oberle**

ist Manager Digital Banking bei Sopra Steria Consulting.

# CONNECTED CUSTOMER: EINE DIGITALE (R)EVOLUTION

Der digitale Darwinismus hat einen neuen Typ Kunde hervorgebracht. Dank der Möglichkeiten zur stärkeren Interaktion mit seinen Marken, die das Internet ihm bietet, hat er eine ungewohnte Marktmacht entwickelt. Unternehmen sind gezwungen, auf diesen neuen Kunden zu reagieren.

» Nur 25 Jahre ist es her, da begann sich die Welt digital zu vernetzen. Was als Evolution galt, stellt heute eine digitale Revolution dar, die tiefgreifende Veränderungen im Kunden- und Mediennutzungsverhalten sowie den damit einhergehenden Anforderungen der Deutschen ausgelöst hat. Es ist ein neuer Kunde entstanden. Ralf Kreutzer und Karl-Heinz Land beschreiben ihn in ihrem Buch „Digitaler Darwinismus“ als „Connected Customer“ und belegen ihn plakativ mit dem „Ich, Alles, Sofort und Überall“-Prinzip (siehe Abbildung S. 34). Der vernetzte Kunde fordert durch den Einfluss der digitalen Medien ein weitaus höheres Maß an persönlichen Services und Dienstleistungen – jederzeit, ortsunabhängig, unmittelbar, in bester Qualität und zum günstigsten Preis. Die Kunden bestimmen dabei selbst, wie und wo sie mit dem Unternehmen in Kontakt treten möchten. Sie erwarten, immer und an jedem Ort eine Frage posten zu können – und erwarten ebenfalls, eine Antwort zu erhalten. Und: Sie können diese Forderungen aufgrund der hohen Wettbewerbsintensität stellen. Denn der Wettbewerber ist ja nur einen Klick weit entfernt.

Die Digitalisierung hat so nicht nur Auswirkungen auf die Konsumenten, sondern verändert die Märkte und damit auch die Unternehmen; sie bringt sie in Zugzwang. Der Wandel zur Digitalisierung ist ein unaufhaltsamer Prozess. Fast täglich treibt eine Vielzahl neuer digitaler Technologien die Vernetzung und den Einsatz intelligenter Systeme voran. Eine Chance, die vor allem junge Unternehmen nutzen, die sich mit neuen disruptiven, digitalen Geschäftsmodellen am Markt etablieren. Die gestandenen Unternehmen geraten zunehmend unter Druck. Der Digitalisierungsexperte Karl-Heinz Land geht sogar so weit und sagt: „Wenn Technologie und Gesellschaft sich schneller verändern, als Unternehmen in der Lage sind, sich daran anzupassen, kommt es wie in der Evolution zum Aussterben, sprich: adapt or die.“ In die-

selbe Kerbe schlägt Brian Solis, Digital Analyst, Anthropologe und Zukunftsforscher. Seiner Meinung nach wird es in einigen Jahren 70 Prozent der „Fortune 100 Companies“ nicht mehr geben, da sie den Ansprüchen der neuen vernetzten Gesellschaft nicht gerecht werden.

## Managementansätze für den digitalen Darwinismus

Um als Unternehmen erfolgreich zu sein, verfolgte man in den vergangenen zwei Jahrzehnten unter anderem den Ansatz des Kundenbeziehungsmanagements (Customer Relationship Management; CRM). Dabei versuchen Unternehmen, ihre Kunden langfristig zu binden und zu profitabilisieren, indem sie die kundenbezogenen Unternehmensprozesse an den Bedürfnissen der Kunden ausrichten. Die Hauptrolle spielen dabei die (systematisch) gewonnenen Daten über eine Kundenbeziehung. Im Fahrwasser des CRM erlangte auch der Kundenservice eine zentrale Rolle, denn er bietet in Zeiten immer homogenerer und austauschbarer Produkte eine Chance, um sich von den Wettbewerbern zu differenzieren.

Die Digitalisierung, vor allem über die sozialen Netzwerke, generiert nun eine schier unendliche Masse an Daten über Kunden und User sowie deren Interessen, Meinungen und Freundschaftsbeziehungen und bietet so ganze neue Chancen. Der Kunde wird über seine digitalen Aktivitäten zu einem kontinuierlichen Datenlieferanten. CRM und Kundenservice bekommen dadurch neuen Schwung. Mit den oftmals synonym verwendeten Ansätzen Social



CRM und Social Service hoffen Unternehmen nun, Managementansätze gefunden zu haben, die die notwendige Flexibilität liefern, um im digitalen Darwinismus zu überleben.

Was steht aber hinter diesem neuen Buzzword? Aus terminologischer Sicht ist Social Service nur ein Teil von Social CRM, nämlich der für den Kunden nach außen hin sichtbare Teil. Unter Social Service versteht man ein besonders fundiertes Social Media Marketing, das die Beziehung mit den einzelnen Kunden oder Fans und vor allem den Service an diesen in den Vordergrund stellt. Dies bedeutet, dass Unternehmen, die Social Service betreiben, explizit soziale Netzwerke wie Facebook oder Twitter als Kundenservice-Kanal nutzen.

Firmen, die das hervorragend zu gestalten wissen, werden gern als „socially devoted“ bezeichnet. Hierbei handelt es sich um eine Auszeichnung des Portals „socialbakers.com“ – eines der führenden Anbieter von Social-Media-Analyse- und Statistik-Tools. Unternehmen, die auf mindestens 65 Prozent der Kundenanfragen und zeitnah auf Facebook und/oder Twitter antworten, werden als besonders engagiert ausgezeichnet. Diese „socially devoted“ Unternehmen haben verstanden, dass

viele Kunden statt einseitiger Kommunikation den dynamischen Dialog mit dem Unternehmen auf den von ihnen präferierten (sozialen) Kanälen bevorzugen. Sie haben sich konsequent auf die oben beschriebene neue Haltung der Konsumenten mit dem „Ich, Alles, Sofort und Überall“-Prinzip ausgerichtet. Zu den Top 3 der „socially devoted“ Unternehmen in Deutschland zählen regelmäßig die Deutsche Bahn, DHL Paket oder die Deutsche Telekom.

### Haben deutsche Unternehmen Zukunftsangst?

Vor diesem Hintergrund ist es allerdings erstaunlich, dass gleichzeitig die sozialen Medien in Deutschland nur wenig als Servicekanal genutzt werden: Nur 0,7 Prozent aller Anfragen erfolgen über diese Kanäle. Woran liegt das? Tim Cole stellt in seinem Buch „Digitale Transformation“ zunächst eine andere Frage: „Sind wir Deutschen für die digitale Transformation der Wirtschaft gerüstet? Oder haben die deutschen Unternehmen zu viel Angst vor der Zukunft und lassen sie deshalb an sich vorbei ziehen?“ Seine Antwort lautet: „Leider sieht es ganz danach aus.“

Welchen Einfluss hat diese von Cole konstatierte Zukunftsangst nun auf die Social Services? Zum einen werden die sozialen Medien auch im Jahre 2016 noch zu oft als Einbahnstraße vom Unternehmen zum Kunden gesehen. Zum anderen fehlt es an den entsprechenden strategischen Verankerungen der sozialen Medien im Gesamtkontext einer digitalen, unternehmensweit ausgerichteten Strategie. Vieles ist Stückwerk und wird nur unternommen, weil die Konkurrenz es auch macht. Was fehlt, ist die Basis, die notwendige Servicekultur.



Erschwerend kommt hinzu, dass Kunden heute – wie unten in der Abbildung unter „überall“ beschrieben – unabhängig von vordefinierten Geräten, Technologien und Kanälen ihre Anliegen loswerden wollen. Das geht weit über die herkömmlichen Servicekanäle wie Telefon, Brief oder E-Mail hinaus. Laut einer Studie von Nice Systems aus dem Jahre 2012 nutzten 60 Prozent der Kunden fünf oder sogar mehr Kanäle, wenn sie Kontakt zu Unternehmen suchten. Im Jahre 2016 dürfte diese Zahl noch weiter gestiegen sein.

Für Unternehmen heißt das, dass sie sich auf all das vermehrt einstellen müssen, mit erheblichen organisatorischen Konsequenzen. Das bedeutet vor allem ein enormes Aufrüsten in Sachen Personal, schließlich erwarten Kunden im Web einen 24/7-Service (Stichwort „sofort“). Gleichzeitig muss aber auch die notwendige technische Infrastruktur bereitstehen. Ein Unternehmen muss wissen, was welcher Kunde wo bereits gesagt, getan oder gefragt hat (neudeutsch: wie seine „Customer Journey“ verlief), und in der Lage sein, diese Daten sinnvoll zu verknüpfen. Sonst passiert es, dass ein Kunde sein Serviceanliegen immer wieder von vorne erklären muss – sicherlich kein gutes Serviceerlebnis und nicht zuträglich auf dem Wege, eine langfristige Beziehung zum Kunden aufzubauen.

Bei beiden Themen, technisch wie organisatorisch, tun sich viele Unternehmen noch sehr schwer. Allgegenwärtige Kostensenkungsprogramme stehen dem personellen Aufrüsten und damit einer Ausweitung der Service-

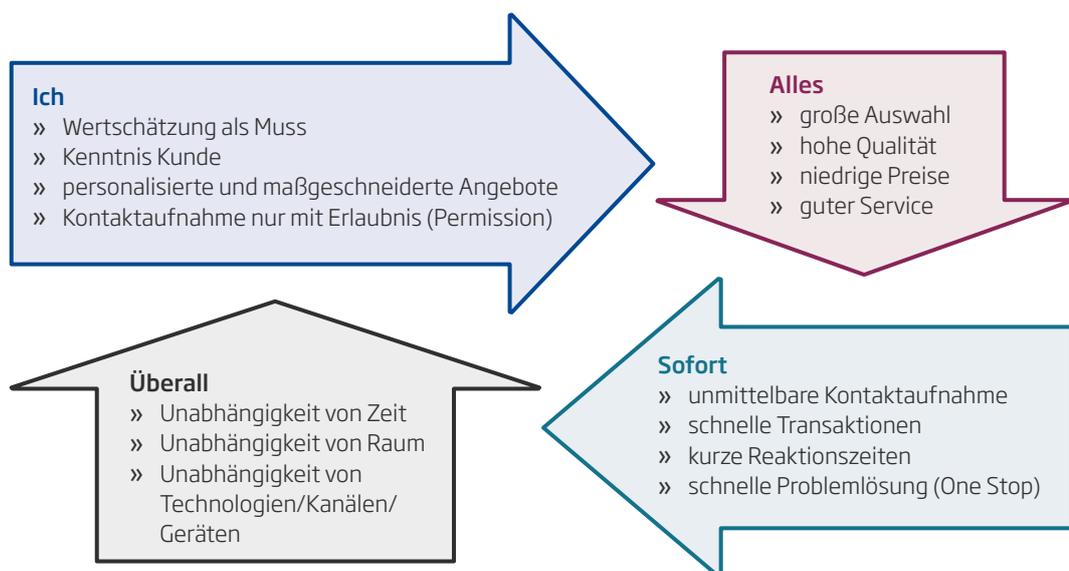
kultur entgegen. Technische Ansätze gibt es, darunter Unified-Desktop-Systeme, die die für die Servicemitarbeiter notwendigen Eingabe- und Informationsfelder auf einer Bedienoberfläche aller Servicekanäle abbilden können. An der Umsetzung hapert es allerdings noch.

In der Praxis tauchen weitere Schwierigkeiten auf, hier macht unter anderem der Faktor Mensch einen Strich durch die Rechnung: Innerhalb der Organisationen geben die einzelnen Verantwortlichen ihre Verantwortung über Teile der Daten nur ungern auf. Dies wäre aber nötig, um aus den wie in Silos separat gehaltenen Einzeldaten ein komplettes Bild des Kunden zu erhalten (sog. One Face of the Customer).

### Große Daten, große Chancen?

Damit vergeben deutsche Unternehmen oftmals eine große Chance. Und hier liegt der eigentliche Kern von Social CRM aus Unternehmenssicht: die Verknüpfung der Daten aus den sozialen Medien mit den Daten aus dem Kundenmanagement. Bislang basierten alle Informationen im CRM auf den Kundentransaktionen und den Daten, die der Kunde, etwa zum Vertragsabschluss, zur Verfügung gestellt hat. Vielleicht konnte auch noch die eine oder andere Kommunikation, zum Beispiel aus dem Kunden-Support, genutzt werden. Im Rahmen des Social CRM reichert man nun die Kontakt- und Transaktionsdaten der Kunden durch Interaktionen, Informationen und Unterhaltungen aus den Social-Media-Plattfor-

## KONKRETISIERUNG DER KUNDENERWARTUNGEN IM ZEITALTER DER DIGITALISIERUNG NACH KREUTZER/LAND



*Kunden fungieren durch ihre eigenen Aktivitäten im sozialen Web als kontinuierliche Datenlieferanten, sie sorgen selbständig und freiwillig für die Aktualisierung ihrer Informationen.*

“

men an. Hierzu zählen beispielsweise die Interessen der Kunden, die sie über das Liken oder Teilen von Inhalten äußern, oder Inhalte aus Beiträgen, die vom Nutzer selbst gepostet werden. Die Kombination der beiden Datenquellen ergibt ein Dorado für jeden Kundenmanager: sehr

konkrete Kundenprofile, die man zur Ausgestaltung zielgerichteter Angebote und Informationen in Richtung Kunde nutzen kann. Die sozialen Medien wirken wie ein Perpetuum mobile: Kunden fungieren durch ihre eigenen Aktivitäten im sozialen Web als kontinuierliche Datenlieferanten, sie sorgen selbständig und freiwillig für die Aktualisierung ihrer Informationen. Eine Aktualität, die man ansonsten im CRM nie erreichen würde.

Was hier so einfach und für Unternehmen verheißungsvoll klingt, ist in der Realität deutlich komplizierter. Zum einen hält der Datenschutz seine Hand über die personenbezogenen Daten. Personenbezogene Daten dürfen grundsätzlich nur dann erhoben, verarbeitet oder an Dritte weitergegeben werden, wenn eine gesetzliche Erlaubnis oder Einwilligung durch den Kunden vorliegt. Im Rahmen des herkömmlichen CRM muss diese Einwilligung grundsätzlich vorliegen. Allerdings erlaubt eine solche Einwilligung noch nicht, die Daten aus dem Unternehmens-CRM mit den Daten aus den sozialen Medien in Verbindung zu bringen, da nach deutschem Gesetz weiterführende Informationen über Kunden und Interessen nicht gespeichert, zusammengeführt und verarbeitet werden dürfen. Folglich können aus Datenschutzgründen Unterhaltungen und Informationen in sozialen Netzwerken nicht ohne die Zustimmung der Nutzer erfasst und bearbeitet werden. Die handelnden Unternehmen müssen im Rahmen des Social CRM über ein sogenanntes Opt-in-Marketing die Einwilligungen der Kunden erhalten. Auch hiervor schrecken deutsche Unternehmen zurück und scheuen die Auseinandersetzung mit den Juristen nach dem Motto: „Bevor wir etwas falsch machen, machen wir es lieber gar nicht.“

### Mit Köpfchen Kundeninformationen gewinnen

Zum anderen ist auch hier die Technik herausgefordert, denn es gilt, die User, die in sozialen Netzwerken teilweise mit „Nicknames“ unterwegs sind, mit den im CRM-System des Unternehmens bekannten Kunden zusammenzuführen (Kann der Facebook-Nutzer direkt als Nutzer in der CRM-Datenbank des Unternehmens identifiziert werden?). Gelungene Ansätze dazu gibt es: So hat die Lufthansa beispielsweise mit ihrem Milea-naire-

Gewinnspiel innerhalb weniger Wochen von fast 120.000 Miles-and-More-Mitgliedern ein Opt-in zur Verschmelzung der Daten gewinnen können. Um den ausgelobten Preis von bis zu einer Million Meilen zu gewinnen, mussten die User die Facebook-Applikation auf der Lufthansa-Fanpage nutzen und dabei ihr Einverständnis zur Zusammenführung der Daten geben. Außerdem mussten die Teilnehmer ihre Miles-and-More-Kundennummer angeben, damit im Falle des Gewinns die Meilen gutgeschrieben werden konnten. So gelang es der Lufthansa, die Facebook-User den Miles-and-More-Nutzern in der CRM-Datenbank zuzuordnen.

Im Social CRM stellt sich am Ende aber auch die Frage: Wann sind diese „Big Data“ wirklich „big“? Zurzeit wird gerne ohne strategische Vorüberlegungen einfach „wild drauf los gesammelt“. Aber: Big Data ist erst dann groß, wenn man Erkenntnisse gewinnt, die man mit weniger Daten nicht hätte gewinnen können. Es gilt also, sinnvolle Daten zu sammeln. Denn nur mit einer Basis aus sinnvollen Daten können Unternehmen ihren Kunden gezielt Mehrwerte bieten. Dies betrifft am Ende nicht nur den Kundenservice, sondern zielt auf die gesamte Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen ab.

### Das Dilemma der Digitalisierung vieler deutscher Unternehmen

Als Konsequenz entsteht ein nicht zu gering zu wertendes Dilemma. Auf der einen Seite: Social CRM als eine von mehreren Möglichkeiten, um auf die wachsenden Herausforderungen der Digitalisierung und das damit einhergehende veränderte Kundenverhalten reagieren zu können. Auf Basis der gewonnenen Daten aus diversen digitalen Kanälen ließe sich kontinuierlich und schnell das dafür notwendige Wissen generieren. Auf der anderen Seite: veraltete Geschäftsmentalitäten, die auf Machterhalt setzen und die digitalen Medien als reine Kostenreduktionsprogramme begreifen. Insofern erfordert die digitale Transformation als Allererstes ein radikales Umdenken auf den Vorstands- und Geschäftsführerpositionen. Meine Erfahrung zeigt, dass hier oft das Problem liegt: Wie sollen die richtigen Entscheidungen getroffen werden, wenn in den Führungsetagen die entsprechenden Kenntnisse und das Verständnis für die digitale Transformation fehlen? Dafür müssen Lösungen gefunden werden. Die müssen nicht immer drastisch in den Austausch ganzer Führungsebenen münden. Der Lebensmittelriese Nestlé geht mit seinem Re-Mentoring-Programm einen vorbildlichen Weg: Für die älteren Kollegen in Führungspositionen gibt es jeweils ein junges Teammitglied, einen Digital Native, dessen oder deren Aufgabe es ist, dem Vorgesetzten die Tiefen der digitalen Welt näher zu bringen. «



**Prof. Dr. Alexander Decker** ist Studiengangleiter des Masterstudiengangs Marketing/Vertrieb/Medien an der Technischen Hochschule Ingolstadt und Professor für Konsumgütermarketing und Digitale Medien.

# BUCH & WEB

## FACHLITERATUR



### **Karin Glattes:**

Der Konkurrenz ein Kundenerlebnis voraus. Customer Experience Management – 111 Tipps zu Touchpoints, die Kunden begeistern, Springer 2016

In ihrem neuen Fachbuch beschreibt Karin Glattes, wie Unternehmen ihre Kunden nachhaltig begeistern können. Und zwar indem sie nachhaltige Kundenerlebnisse entlang aller Touchpoints der Customer Journey generieren. Das Buch richtet sich an Manager und Marketingexperten aus B2B- und B2C-Unternehmen. Nützliche Praxistipps ergänzt die Autorin um Interviews mit Experten für Customer Experience Management aus Deutschland, Europa und den USA.

### **Matthias Gouthier, Gabriele Kohler, André Moll (Hg.):**

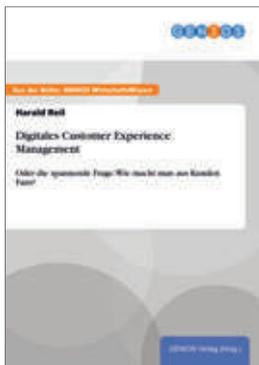
Management der Kundenbegeisterung. Wie Sie Kunden durch Excellence überzeugen, Symposium 2016

Service ist das wesentliche Alleinstellungsmerkmal für Unternehmen in Zeiten, in denen Produkte und Dienstleistungen austauschbar werden. Die Erkenntnis ist nicht neu, doch erst seit 2010 gibt es einen Standard für Service Excellence. Autoren aus renommierten Unternehmen betrachten in dem Fachbuch zwei bedeutende Excellence-Ansätze: den praxisorientierten Ansatz der neu entwickelten DIN SPEC 77224 „Erzielung von Kundenbegeisterung durch Service Excellence“ und das etablierte EFQM-Excellence-Modell.



## LINKS

- » [www.xrmblog.de](http://www.xrmblog.de)  
Blog mit Fachbeiträgen rund um das digitale Kundenbeziehungs- und Erlebnismangement und die aktuellen Herausforderungen für Unternehmen.
- » [www.mtp.org/magazin](http://www.mtp.org/magazin)  
MTP – Marketing zwischen Theorie und Praxis e.V. ist ein Marketingnetzwerk aus Studenten, Professionals, Unternehmen und Wissenschaft. Im MTP-Magazin werden Beiträge rund um Marketingtrends aus Praxis und Wissenschaft vorgestellt.
- » [www.insidecrm.com/](http://www.insidecrm.com/)  
Blog in englischer Sprache mit News, Expertenmeinungen und Studienergebnissen rund um den Themenbereich Customer Relationship Management.
- » <http://hafneroncrm.blogspot.de>  
Nils Hafner, Autor und Studienleiter am Institut für Finanzdienstleistungen an der Hochschule Luzern, analysiert in seinem Blog Konzepte und Strategien zum Kundenbeziehungsmanagement in Deutschland, Österreich und der Schweiz.
- » [blogs.adobe.com/digitaleurope/de/](http://blogs.adobe.com/digitaleurope/de/)  
Blog von Adobe mit Branchennews und Studien zum digitalen Marketing und Customer Experience Management.



### Harald Reil:

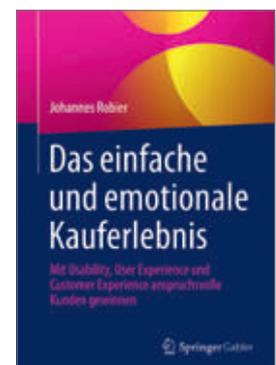
Digitales Customer Experience Management. Oder die spannende Frage: Wie macht man aus Kunden Fans?, Genios Wirtschaftswissen, 2015

Virtuelles Customer Experience Management (CEM) instrumentalisiert über moderne Informations- und Kommunikationstechnologien ein altbewährtes Propagandamittel – den Flurfunk, so eine Kernthese im elfseitigen Essay von Harald Reil über das digitale Kundenerlebnismangement. Mittels eines intelligenten Data Minings könnten Kundenmuster identifiziert werden, so der Autor. Ziel sei eine geschickte Lenkung der Massenmeinung – die eigentliche Aufgabe von CEM.

### Johannes Robier:

Das einfache und emotionale Käuferlebnis. Mit Usability, User Experience und Customer Experience anspruchsvolle Kunden gewinnen, Springer 2016

„Warum kauft ein Kunde meine Produkte oder Dienstleistungen?“ Der Autor Johannes Robier ist überzeugt: Der Kunde kauft ein Produkt nicht, weil es einzigartig ist, sondern wegen des „Reason to believe“. Die Unique Selling Proposition erklärt er für überholt und beschreibt die psychologischen Grundlagen der Informationsvermittlung und methodische Anwendungen, wie ein emotionales Käuferlebnis strukturiert erarbeitet werden kann.



# GLOSSAR

## » Augmented Reality (kurz: AR)

bezeichnet die computergestützte Erweiterung der Realitätswahrnehmung. Bei Augmented Reality wird die Realität durch Zusatzinformationen ergänzt, wobei zwischen der Wahrnehmung und den Zusatzinformationen eine Echtzeit-Interaktion besteht.

## » Customer Experience Management (kurz: CEM, CXM)

Deutsch: Kundenerlebnismangement. Bezeichnet den unternehmensstrategischen Ansatz für eine orchestrierte Kundeninteraktion entlang aller Kontaktpunkte (Touchpoints) des (potenziellen) Kunden mit der Marke oder der Dienstleistung des Unternehmens. Im Fokus stehen der Kunde und seine individuellen Bedürfnisse. Ziel ist es, aus zufriedenen Kunden loyale Kunden zu machen und damit Wachstum zu generieren.

## » Customer Journey

bezeichnet die „Reise“ (engl. Journey) eines potenziellen Kunden entlang der verschiedenen Touchpoints mit einem Produkt, einer Marke oder einem Unternehmen, bis er eine gewünschte Zielhandlung durchführt.

## » Customer Relationship Management (kurz: CRM)

Deutsch: Kundenbeziehungsmanagement. Ist ein strategischer Ansatz zur ganzheitlichen Planung, Steuerung und Durchführung aller interaktiven Prozesse mit den Kunden. Zugrunde gelegt werden vor allem die tatsächlich verfügbaren Informationen über die Kunden, die in einer umfassenden CRM-Datenbank gesammelt und verwaltet werden. Im Gegensatz zum CEM umfasst CRM im klassischen Sinn nicht die direkte Interaktion mit (potenziellen) Kunden entlang deren Customer Journey.

## » In-Memory Computing

Daten werden in großem Umfang direkt in schnelleren Speichermedien als der Festplatte abgelegt und analysiert.

## » Internet der Dinge

Sensoren, Sicherheitskameras, Fahrzeuge und Produktionsmaschinen kommunizieren miteinander über das Internet, ohne dass Menschen dabei involviert sind.

## » Kundenzufriedenheit

bezeichnet die Wahrnehmung und Qualität der Beziehung zwischen Unternehmen und Kunde. Kundenzufriedenheit bildet sich, wenn der Vergleich des Kunden zwischen seiner Erwartung und dem Erfüllungsgrad bzw. der subjektiv wahrgenommenen Leistung positiv ausfällt oder wenn seine Erwartung gar übertroffen wird. Kundenzufriedenheitsanalysen spiegeln in der Praxis meist quantitative Angaben über den Grad der Zufriedenheit eines Kunden mit dem Produkt, der Marke oder dem Unternehmen wider.

## » Multichannel Marketing

Deutsch: Mehrkanal-Marketing. Strategischer Ansatz des Handels und Dienstleistungssektors, um (potenzielle) Konsumenten über verschiedene Kommunikationskanäle hinweg zu erreichen. Die Kanäle werden unabhängig voneinander bespielt und sind nicht miteinander vernetzt.

## » Mystery Shopping

Testkauf unter anderem für Marktforschungszwecke oder zur Ermittlung der Dienstleistungsqualität eines Anbieters. Die Testkäufe werden von geschulten Beobachtern durchgeführt, die als „normale“ Kunden auftreten und die reale Kundensituation und Servicequalität möglichst objektiv beurteilen sollen.

## » Omnichannel Marketing

ist im Gegensatz zum Multichannel Marketing ein kanalübergreifender Ansatz, bei dem alle Informations- und Kaufentscheidungswege der Kunden in ihrer Gesamtheit betrachtet werden. Im Fokus steht nicht allein die integrierte Nutzung der verschiedenen Kundenkontaktkanäle, sondern ebenso die Sicht des Kunden und sein Kaufverhalten.

## » Responsive Design

Anpassung des Inhalts und des Layouts einer Website an das Ausgabegerät. Websites, die mit einem reaktionsfähigen (responsiven) Design ausgestattet sind, berücksichtigen die unterschiedlichen Anforderungen der Endgeräte. Ziel ist, dass Websites ihre Darstellung so anpassen, dass sie sich jedem Betrachter so übersichtlich und benutzerfreundlich wie möglich präsentieren.

## » Social Service Marketing

bezeichnet einen Ansatz im Social Media Marketing, der die Beziehung mit dem einzelnen Kunden und dem Service an diesem in den Vordergrund stellt. Unternehmen, die Social Service Marketing betreiben, bieten ihren Kundenservice gezielt über soziale Netzwerke und Instant-Messaging-Kanäle oder Microblogging-Kanäle wie Twitter an.

## » Touchpoints

Deutsch: Kundenkontaktpunkte. Orte oder Momente, an denen Konsumenten mit Produkten, Marken oder Unternehmen in Berührung kommen. Es wird unterschieden zwischen Touchpoints, die von Unternehmen steuerbar sind – wie Websites, Ladenlokale oder bezahlte Werbung –, und Touchpoints, die nicht oder nur indirekt gesteuert werden können. Dazu zählen zum Beispiel persönliche Meinungen und Empfehlungen von Freunden und anderen Anwendern im Netz.

## » Word-of-Mouth-Marketing (kurz: WOMM)

Deutsch: Mund-zu-Mund-Propaganda. Beschreibt eine direkte Kommunikation zwischen den Konsumenten innerhalb eines sozialen Umfelds. Im Zuge des Social Media Marketings erlebt WOMM eine Renaissance, indem versucht wird, gezielt über positive Produktbewertungen und Erfahrungsberichte die Meinung der Konsumenten zu steuern.

# AKTUELLE STUDIEN



## Managementkompass Data Science

Daten sind der Treibstoff im digitalen Zeitalter. Aus Sicht vieler Manager ist jedoch fraglich, wie sie die stetig wachsenden und komplexer werdenden Datenmengen, geschäftsfördernd und -sichernd nutzen können. Der Managementkompass zeigt die Potenziale für eine strategische Umsetzung von Data Science im Unternehmen auf.

## Branchenkompass Public Services

Befragung von 100 Entscheidern aus 100 deutschen Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen zu den aktuellen Herausforderungen und den bis 2018 geplanten Maßnahmen. Schwerpunkte sind E-Government mit einem Fokus auf Bürgerkonten, Kooperationen, Bürgerbeteiligung und Business Intelligence, aber auch die Versorgung der Flüchtlinge.



## Studie Digitale Exzellenz

In einer gemeinsamen Studie haben die Universität Hamburg, HITeC e. V. und Sopra Steria Consulting eine Bestandsaufnahme zur Digitalisierung deutscher Unternehmen und Behörden vorgenommen. Die Untersuchung zeigt, dass die Vorbereitung auf den Transformationsprozess und der Umsetzungsgrad auf dem Weg zur Digitalen Exzellenz erheblich variieren.

# IMPRESSUM

Haftungsausschluss: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen Redaktion, Verlag und Herausgeber keine Gewähr.

© Juni 2016

Sopra Steria GmbH  
Hans-Henny-Jahnn-Weg 29, 22085 Hamburg

FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – Der F.A.Z.-Fachverlag  
Bismarckstraße 24, 61169 Friedberg  
(zugleich auch Verlag;  
Geschäftsführung: Torsten Bardohn, Dr. André Hülsbömer  
Vorsitzender der Geschäftsleitung: Bastian Frien)

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien.

Titelfoto: © Rene\_Keller/iStock/Thinkstock/Getty Images

ISBN: 978-3-945999-27-1

Verantwortliche Redakteurin: Jacqueline Preußner, Christiane Zimmer  
Redaktionelle Mitarbeit: Andrea van Baal  
Gestaltung und Satz: Christine Lambert  
Lektorat: Juliane Streicher

Druck und Verarbeitung: Bosch Offsetdruck GmbH  
Alpenroder Straße 14, 65936 Frankfurt am Main  
www.boschendruck.de

Mit Ökofarben auf umweltfreundlichem Papier gedruckt.  
Diese Studie wurde klimaneutral hergestellt. Der CO<sub>2</sub>-Ausstoß wurde durch Klimaschutzprojekte kompensiert.



## Ansprechpartner

### **Sopra Steria GmbH**

Corporate Communications  
Birgit Eckmüller  
Hans-Henny-Jahnn-Weg 29  
22085 Hamburg  
Telefon: (040) 2 27 03-52 19  
Telefax: (040) 2 27 03-12 19  
E-Mail: birgit.eckmueller@soprasteria.com

### **FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – Der F.A.Z.-Fachverlag**

Jacqueline Preußner  
Postfach 20 01 63  
60605 Frankfurt am Main  
Telefon: (069) 75 91-19 61  
Telefax: (069) 75 91-19 66  
E-Mail: jacqueline.preusser@frankfurt-bm.com

ISBN: 978-3-945999-27-1



9 783945 999271