Quadriga Hochschule

Wie Unternehmen Customer Experience Management umsetzen.

Elf Fallstudien aus der DACH-Region.

Management Summary: Hürden und Erfolgsfaktoren für wirksames Customer Experience Management

„We Have Entered the Age of the Customer"[1] schrieb das Marktforschungsunternehmen Forrester schon vor gut zehn Jahren.

In Märkten mit niedrigen Einstiegshürden für neue Anbieter, in denen Markenversprechen in sozialen Medien entzaubert werden und Vergleichsplattformen Preise und Leistungen transparent machen, wird die Customer Experience zum Erfolgsfaktor im Wettbewerb.

Deshalb investieren auch immer mehr Unternehmen der DACH-Region in Customer Experience Management (CXM). Was sie unter CXM darunter verstehen, welche Ziele sie mit CXM verfolgen und wie sie Customer Experience Management umsetzen, haben wir am Beispiel von elf Unternehmen aus unterschiedlichen Größenklassen und Branchen untersucht.

Warum investieren Unternehmen in CXM?

Unsere Studie zeigt, dass es vier Gründe gibt, warum Unternehmen ein Customer Experience Management aufbauen:

- Weil sie sich einen Wettbewerbsvorteil versprechen
- Weil sie festgestellt haben, dass ihnen eine Methode fehlt, die Kundenzufriedenheit wirksam zu steuern
- weil die Zunahme an Informations- und Interaktionsangeboten höhere Anforderungen an die Qualitätssicherung der Customer Experience stellt
- oder weil die Kombination aus niedrigen Wechselhürden bei hohem Kostendruck zwingt, sehr zielgerichtet in die Verbesserung der Customer Experience zu investieren.

Unternehmen, die den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenwert analysieren können, stellen eine positive Korrelation fest. Die meisten Unternehmen in der Studie

[1] Bernof, Josh (2011): Competitive Strategy In The Age Of The Customer. Forrester Research Inc., Seite 5

verzichten auf den Versuch, einen vollständigen Business Case für CXM zu rechnen, prüfen aber die Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen zur Verbesserung der Customer Experience.

Je höher der Reifegrad des CXM im Unternehmen ist, umso weniger wird seine Wirksamkeit infrage gestellt: Es gibt genügend positive Erfahrungen wie die Senkung von Kosten für den Kundenservice oder niedrigere Kündigerraten. Erfahrene CX-Teams können den Effekt geplanter Maßnahmen auf die Kundenzufriedenheit abschätzen und Produkteinführungen so begleiten, dass der Aufwand für Nachbesserungen an Produkten, Bedienungsanleitungen und Prozessen spürbar sinkt.

Herausforderungen & Erfolgsfaktoren für die Implementierung

Ähnlich wie Digitalisierung ist Customer Experience Management eine cross-funktionale Aufgabe. Die zentrale Herausforderung: Es reicht nicht, ein Team aus CXM-Expert:innen zu addieren, sondern das gesamte Unternehmen und alle Hierarchieebenen müssen CXM-Know-how aufbauen. CX-Teams verstehen sich deshalb als interne Coaches, Consultants und Moderatoren.

Denn das Gros des CX-Managements findet nicht im eigentlichen CX-Team statt, sondern in den Fachbereichen, die für einen bestimmten Kontaktpunkt, Prozess oder eine Journey verantwortlich sind. Die schnelle Integration des CXM in die Linienorganisation ist ein wesentlicher Meilenstein von CX-Projekten.

Gerade in der Anfangsphase stehen hohen Aufwänden für die Implementierung und das Change Management wenig erlebbarer Nutzen gegenüber. Deshalb benötigen CX-Teams die sichtbare Unterstützung der Unternehmensführung. Zum Beispiel, indem Kundenzufriedenheit zu einem bonusrelevanten KPI wird oder CXM-Aufgaben in der Personal- und Budgetplanung aller Unternehmensbereiche berücksichtigt werden.

Das regelmäßige Messen der Kundenzufriedenheit mit Kontaktpunkten und Customer Journeys ist das Herzstück jedes CX-Managements. Denn nur, wenn es verlässliche Analysen der Customer Experience gibt, kann das CXM seine Aufgabe erfüllen: Investitionen datenbasiert so zu steuern, dass die Kundenzufriedenheit wirksam und wirtschaftlich verbessert wird.

Unternehmen mit nicht-digitalen Geschäftsmodellen verfügen in der Regel nicht über ein automatisiertes und umfassendes Feedback-Management, weil digitale Kontaktpunkte, technische Möglichkeiten der Messung oder notwendige Opt-ins der Kund:innen fehlen. Die meisten CX-Teams fokussieren sich darauf, zunächst an ausgewählten Kontaktpunkten Feedback-Module einzubauen, um möglichst schnell die ersten Erkenntnisse präsentieren zu können, aus denen sich Verbesserungsmaßnahmen ableiten lassen. Denn Erfolgsgeschichten sind ein wichtiges Instrument der internen Akzeptanzwerbung für die neue Aufgabe „CXM“.

Auch Vertriebspartner und Zulieferer, die zum Teil erheblichen Einfluss auf die Qualität der Customer Experience haben, werden

in der Regel erst mit zunehmender Reife des Customer Experience Managements integriert. Ein Unternehmen in der Studie vereinbart mit Partnern, die Produkte zuliefern, Boni und Malus, wenn der vereinbarte NPS für diese Produkte über- oder unterschritten wird.

Gerade bei den Vertriebspartnern geht es aber nicht nur darum, wie zufrieden die Kund:innen mit ihnen sind. Das CXM analysiert auch die Zufriedenheit der Partner selbst mit ihrer Partner Experience.

Digitale Transformation und Customer Experience Management sind eigentlich natürliche Verbündete: Mehr digitale Kontaktpunkte schaffen neue Möglichkeiten, die Customer Experience zu gestalten und ihre Qualität zu messen. Eine integrierte Infrastruktur für ein transparentes Datenmanagement erlaubt differenzierte Analysen der Treiber für Kundenzufriedenheit und datenbasierte Entscheidungen. Dennoch zeigt unsere Studie: Dass beide Themen koordiniert oder sogar gemeinsam vorangetrieben werden, ist die Ausnahme!

CXM ist kein Quick win. Unternehmen, die CXM erfolgreich implementieren wollen, benötigen Geduld und Investitionsbereitschaft. Vor allem müssen sie auf allen Hierarchieebenen akzeptieren, dass „Was bedeutet diese Maßnahme für die Qualität der Customer Experience?“ keine rhetorische Frage ist.

AUSGEWÄHLTE BEST PRACTICE BEISPIELE

- Kundenzufriedenheit ist ein Unternehmens-KPI und bonusrelevant.
- CX-Anforderungen und -Aufgaben werden in Stellenprofile auch außerhalb des CX-Teams integriert. CX-Know-how wird Teil der Personalentwicklung.
- Interne Stakeholder wenden die CX-Methodiken selbst an, statt nur in Vorträgen informiert zu werden. Zum Beispiel analysieren Ausbilder:innen die Azubi-Journey und erleben so, wie hilfreich diese neue Perspektive für ihre Arbeit mit den Auszubildenden ist.
- Die Markenwerte und Unternehmensziele sind Rahmen und Basis zur Ableitung von CX-Qualitätskriterien und -Maßnahmen.
- Einmal pro Jahr findet ein interner CX-Summit statt, um Erfahrungen und Best Practice auszutauschen. Außerdem wird stets auch ein externes Unternehmen eingeladen, das seine CXM-Herausforderungen und -Lösungen vorstellt.
- Das CX-Team hat Einblick in die Maßnahmenpläne aller Unternehmensbereiche. Es kann daher vor der Umsetzung dieser Pläne Messkonzepte erstellen, um die Effekte bestimmter Maßnahmen auf CX-KPI systematisch zu ermitteln.
- Eine CX-Software zeigt CX-KPI und Kunden-Feedback in Echtzeit. Verknüpfungen mit anderen Systemen erlauben differenzierte Auswertungen, etwa für bestimmte Kundensegmente oder Events in der Kundenhistorie.
- CX-Kriterien und -Anforderungen fließen routinemäßig in Produktanforderungen und Ausschreibungen ein.
- Kontaktpunkte und Journeys werden vollständig und nach einem vorab definierten Standard erfasst und beschrieben.
- Als Pilotprojekte werden Maßnahmen ausgewählt, die dem CXM dienen, aber auch den Arbeitsalltag der Mitarbeitenden erleichtern. Beispiel: Ein neues Dashboard zeigt die CX-KPI, macht aber auch bisher täglich manuell erstellte Reports überflüssig.

Inhalt

Warum diese Studie? 6

Warum CX-Management institutionalisieren? 9

CX-Auffassungen und -Strategien 13

CX-KPI und -Messung 20

CXM-Organisation und -Arbeitsweise 25

Fazit: Herausforderungen und Erfolgsfaktoren im CX-Management 44

Über die Quadriga Hochschule Berlin 217

Die Fallstudien - Überblick 49

CX-Management in einem globalen Chemiekonzern 50

Fast ohne Medienbruch: CXM in einem Unternehmen der digitalen Wirtschaft 70

Customer Experience als Produktmanagement 87

CXM für eine digitale Bestellplattform: Coaching für 50 Länderteams 100

CXM als Verankerung von Kundenorientierung in einer gesetzlichen Krankenversicherung 117

CXM als Modernisierungsstrategie für eine traditionsreiche Versicherung 133

Customer Experience Management im Rahmen einer Omnichannel- und Digitalisierungsstrategie 155

CXM für mehr Systematik im Management der Kundenzufriedenheit 172

CXM als Methode, hochindividualisierte Finanzierungslösungen in konsistenter Servicequalität zu liefern 182

Die Customer Experience als Wettbewerbsfaktor in der Personalberatung 197

Premium-Anspruch durch CXM entlang der gesamten Customer Journey einlösen 206

Warum diese Studie?

Am 13. Mai 2022 listet stepstone.de 12.704 Stellenangebote für „Customer Experience Manager“. Ein Indikator dafür, dass viele Unternehmen Customer Experience Management (CXM) bereits institutionalisiert haben. In der DACH-Region trifft dies auf knapp ein Viertel der Unternehmen zu.[2]

Das ist nicht viel, angesichts einer Studie, die Gartner bereits 2014 veröffentlichte: Damals waren 89 % der befragten Marketing Manager der Ansicht, dass die Customer Experience im Jahr 2016 der entscheidende Wettbewerbsfaktor sein werde. Zwei Drittel von ihnen wollten innerhalb von fünf Jahren Branchenführer in dieser Kategorie werden.[3]

Kundenzufriedenheit – ein Ergebnis eines gelungenen CXM – ist für viele Unternehmen schon seit Jahrzehnten ein Ziel. Den „Kundenmonitor“ der Servicebarometer AG gibt es seit 1992! Doch erst mit der Digitalisierung stieg das Bewusstsein dafür, welche Rolle die Customer Experience für Kundenbindung und Kundengewinnung spielt und damit für die eigene Wettbewerbsfähigkeit, gerade im Vergleich mit digitalen Newcomern. Denn die Digitalisierung brachte nicht nur eine Vielzahl neuer Kontaktpunkte mit sich, sondern auch Markttransparenz über Ratings und Rezensionen auf Bewertungsportalen oder auch durch Kommentare in Sozialen Medien.

Es gibt inzwischen eine ganze Reihe von Studien und White Paper zum Thema CXM, oft initiiert von Software-Anbietern oder CXM-Beratungen. Hier eine kleine Auswahl aktueller Veröffentlichungen:

- *Adesso CX-Studie (Fokus Online-Shopping; seit 2018 jährlich)*
- *IDC White Paper (für Emplifi) “Bridging the Gap Between the Experience Customers Want and the Experience You Provide” (2022)*
- *KPMG “Customer Experience Excellence Report” (2019, 2021)*
- *MIT SMR Connections (für SAS) “Delivering Experiences that Win Business and Build Loyalty” (2021)*
- *Qualtrics „Konsumtrends Deutschland 2022“*

Ausgewählte aktuelle Artikel aus wissenschaftlichen Zeitschriften:

- *Hamilton, R. et al. (2021) ‘Traveling with Companions: The Social Customer Journey’, Journal of Marketing, 85(1), pp. 68–92. doi: 10.1177/0022242920908227*
- *Helouani, W. Boscardini (2021) ‘How Can Firms Effectively Use Technology in Customer Journey Management.’ Technology Innovation Management Review, 11(7/8): 32-47. doi: 10.22215/timreview/1455*

[2] Quadriga Marketing-Studie 2022 (in Vorbereitung)
[3] https://blogs.gartner.com/jake-sorofman/gartner-surveys-confirm-customer-experience-new-battlefield/

Customer Experience ist das höchst subjektive Ergebnis aller Erfahrungen eines Menschen mit einem Unternehmen, einer Marke, einem Produkt oder Service:

> *„Customer Experience (CE) is the sum of subjective ideas regarding a product or service that occurred at a conscious or subconscious level due to direct or indirect interaction of a customer with brand-related stimuli."*[4]

Das **Customer Experience Management (CMX)** ist die Methode, Treiber für gute und schlechte Kundenerlebnisse zu identifizieren und die Kontakte mit dem eigenen Unternehmen so zu gestalten, dass Kundenzufriedenheit entsteht.

In der Theorie umfasst das Customer Experience Management sämtliche direkten und indirekten Kontakte mit einem Unternehmen. Die Brand Experience ist damit ebenso ein Teil der Customer Experience wie die User Experience, die sich meist auf die Interaktion mit einem digitalen Interface bezieht. Manchmal wird Customer Experience mehr oder weniger mit dem Service-Erlebnis gleichgesetzt.[5] Doch CXM will eigentlich die gesamte Customer Experience in allen Phasen der Kundenbeziehung konsequent ausgehend von – artikulierten oder unbewussten – Kundenbedürfnissen und -anforderungen gestalten.

Die Kernfragen unserer Studie

Was genau also meinen Unternehmen, wenn sie von Customer Experience Management sprechen? Warum investieren Unternehmen in den Aufbau von CX-Teams und -Abteilungen?

Wie implementieren diese Unternehmen CXM? Welche Rolle spielen Customer Experience Manager:innen in ihrer Organisation? Welcher Unternehmensfunktion sind sie zugeordnet?

[4] Tavşan & Erdem (2018): Customer Experience Management. Seite 28
[5] Beispiel „CX-Trends 2022" von Zendesk (ein Anbieter von Softwarelösungen für den Kundenservice)

Um die Realität des Customer Experience Managements zu verstehen, haben wir detaillierte Fallstudien zu elf Unternehmen angefertigt. Die Grundlage bilden ausführliche Interviews mit den jeweiligen CX-Verantwortlichen und soweit möglich weiteren Team-Mitgliedern. Auf diese Weise haben wir auch Einblicke in den Arbeitsalltag der CX-Teams erhalten. Ergänzend haben wir CX-Konzeptpapiere sowie Stellenprofile ausgewertet.

Vielen Dank an die elf Unternehmen, die sich die Zeit für dieses aufwendige Projekt genommen und Einblick in ihr CXM gewährt haben!

Die Auswahl der Unternehmen ist opportunistisch: Unternehmen, die Customer Experience Management in irgendeiner Form institutionalisiert haben – zum Beispiel erkennbar an Stellenbezeichnungen wie „Customer Experience Manager" – wurden zur Teilnahme eingeladen. Ziel war, zehn möglichst unterschiedliche Unternehmen zu gewinnen. Allerdings erwiesen sich Versicherungen als besonders interessiert, so dass vier der am Ende elf teilnehmenden Unternehmen zu dieser Gruppe gehören. Großunternehmen sind ebenso vertreten wie Firmen mit weniger als 200 Mitarbeitenden. Dienstleister sind deutlich überrepräsentiert, aber auch zwei produzierende Unternehmen haben teilgenommen.

Die Tabelle gibt einen anonymisierten Überblick über die Unternehmen in der Studie:

Pseudo-nym	Global Player	Digital Product	Eurotrak	Bringdienst	GKV	Rundum Sicher	Vorsorge	Justitia	Invest-Finanz	Phönix	Protektor
Branche	Chemische Produkte	Internet Services	Bahnverkehr	Bestell-plattform & Lieferdienst	Versicherung	Versicherung	Versicherung	Versicherung	Finanz-dienst-leistungen	Outplace-ment-Beratung	Produzent Arbeits-kleidung
Art der Kunden	B2B	B2B	B2C	B2C B2B	B2C	B2C B2B	B2C B2B	B2C B2B	B2B	B2C B2B	B2B
Anzahl MA	> 2.500	> 2.500	> 2.500	> 2.500	> 2.500	250 – 2.499	250 – 2.499	250 – 2.499	250 – 2.499	250 – 2.499	< 250
CXM seit	2018	> 10 Jahre	2016*	2017	2018	2018	2019	2018	2019	2018	2019

*seit 2020 in der heutigen Form

Warum CX-Management institutionalisieren?

Unternehmen gelangen auf ganz unterschiedlichen Wegen zu der Entscheidung, Customer Experience Management einzuführen. Aus unseren Fallstudien können wir vier grundlegende Motive ableiten:

- Im Unternehmen wird die **Kundenzufriedenheit** bereits gemessen, und sie ist ein erklärtes Ziel der Unternehmensführung. Es fehlt jedoch ein System, die Kundenzufriedenheit wirksam zu beeinflussen. Dieses Defizit wird sichtbar, sobald KPI für Kundenzufriedenheit definiert, Entwicklungsziele festgeschrieben und vor allem auch bonusrelevant werden. Customer Experience Management ist die Methode, die zentralen Treiber der Kundenzufriedenheit zu identifizieren und die Customer Experience zielgerichtet zu verbessern.
- Unternehmen suchen nach Wegen, sich in einem reifen Markt gegenüber ihrem **Wettbewerb** zu profilieren, beziehungsweise dem Wettbewerb vor allem über den Preis auszuweichen, und stoßen dabei auf das Thema Customer Experience und CX-Management.[6]
- Unternehmen erweitern ihre Informations- und Interaktionsangebote, in der Regel im Zuge der **Digitalisierung**. Damit wird die Aufgabe, die verschiedenen Kontaktpunkte sinnvoll und nahtlos miteinander zu verknüpfen, anspruchsvoller. Der Bedarf für ein dediziertes Customer Experience Management entsteht.

[6] In fünf der elf Unternehmen in unserer Studie ging der Impuls, sich mit CX und CXM zu beschäftigen, von einzelnen Mitarbeiter:innen aus.

- Unternehmen agieren in Märkten mit hohem Wettbewerbsdruck und **niedrigen Wechselhürden,** in denen die Qualität der Customer Experience wesentlich für die Kundenbindung ist, Investitionen in die Qualität aber sehr gezielt erfolgen müssen, da auch der Kostendruck hoch ist.

Die Kernfrage ist immer: **Wie wichtig ist die Kundenzufriedenheit** – als Ergebnis der Customer Experience – **für unseren wirtschaftlichen Erfolg?**

Es gibt einige Studien, die sich mit der Frage beschäftigen, ob ein kausaler Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und wirtschaftlichem Erfolg existiert. Ein Ergebnis solcher Studien ist der **Net Promotor Score (NPS)**, den Frederick F. Reichheld in seiner Zeit bei der Unternehmensberatung Bain & Company vor etwa 20 Jahren entwickelte. Reichheld und sein Team suchten nach einem einfachen, aussagekräftigen Maß für Kundenzufriedenheit und fanden einen Zusammenhang zwischen der Weiterempfehlungsbereitschaft der Bestandskund:innen und den Wachstumsraten der untersuchten Unternehmen.[7]

Der Net Promotor Score wird aus der Differenz zwischen Detraktoren und Promotoren berechnet. Detraktoren sind Personen, die das Unternehmen wahrscheinlich nicht weiterempfehlen werden.

Das Marktforschungsunternehmen MeasuringU hat diese Analyse 2019 auf einer breiteren Datengrundlage wiederholt und ermittelte positive Korrelationen zwischen NPS und Unternehmenswachstum in elf von 14 analysierten Branchen.[8] Auch einige Unternehmen in unserer Studie haben den Zusammenhang untersucht und eine positive Korrelation zwischen NPS oder Zufriedenheit ihrer Kund:innen mit dem Kundenwert gefunden.

Die Gretchenfrage bleibt: **Was ist zuerst da? Die Zufriedenheit oder der Kundenwert?** Vielleicht ist die Zufriedenheit wertvoller Kund:innen einfach höher, weil sich das Unternehmen mehr Mühe mit ihnen gibt? Diese Frage lässt sich in der „freien Wildbahn" der Wirtschaft kaum beantworten. Die Annahme, dass zufriedene Kund:innen dem Unternehmen

[7] https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow
[8] https://measuringu.com/nps-predictive-ability/

eher die Treue halten als Kund:innen, deren Erwartungen enttäuscht werden, ist aber auch ohne wissenschaftlichen Beleg zumindest sehr einleuchtend (auch wenn wie immer Ausnahmen die Regeln bestätigen und unzufriedene Kunden sich aus strukturellen oder psychologischen Gründen als stark gebunden erweisen können).[9]

Unternehmen, die in den Aufbau eines neuen Teams mit neuen Kompetenzen investieren, stehen jedoch vor der Frage, ob sich der Return on Investment bestimmen lässt und wie hoch er ist. Nur zwei der elf Unternehmen in unserer Studie haben einen **Business Case** für ihr Customer Experience Management erstellt, basierend auf Daten zur Korrelation der Kundenzufriedenheit mit Kundenbindung und -gewinnung in ihrer Branche. Sie sind sich der Angreifbarkeit dieses Konstrukts jedoch sehr bewusst.[10]

Unternehmensführungen investieren in CXM auch ohne RoI-Berechnung.

Viel häufiger ist der Fall, dass die Unternehmensführung von der Bedeutung der Kundenzufriedenheit für die Wettbewerbsfähigkeit überzeugt ist und daher auch ohne direkt bestimmbaren RoI investiert. Nur in drei der elf Unternehmen, die an der Studie teilgenommen haben, gehört Kundenzufriedenheit aber zu den **bonusrelevanten Zielen der Vorstände** und – in zwei Fällen – auch der zweiten Führungsebene.

[9] Das ist natürlich eigentlich kein Argument. Das Schöne an der wissenschaftlichen Forschung ist ja, dass sie oft genug gerade solche allgemein akzeptierten Thesen widerlegt.
[10] Das Marktforschungsunternehmen Forrester hat 2019 im Auftrag des Software-Anbieters Qualtrics eine Studie zum wirtschaftlichen Nutzen der Qualtrics Experience Management Software durchgeführt. Sie basiert auf Fallstudien zu 5 Qualtrics-Kunden. Forrester (2019): Total Economic Impact™ von Qualtrics CustomerXM.

Auf der Ebene einzelner Maßnahmen zur Verbesserung der Customer Experience sind Wirtschaftlichkeitsprüfungen eher die Regel als die Ausnahme, weil auch die CX-Initiativen im Rahmen der im Unternehmen üblichen Entscheidungsprozesse nach den intern definierten Regeln bewertet werden. Ein zu erwartender – positiver oder negativer – Effekt einer Maßnahme auf die Kundenzufriedenheit ist meist (noch) kein Bewertungskriterien.

Die meisten Unternehmen in unserer Studie haben CXM erst in den letzten drei bis vier Jahren etabliert und arbeiten noch an der Implementierung und der internen Akzeptanz. Fast alle CX-Verantwortlichen in diesen Unternehmen haben sich vorgenommen, Wege zu finden, den RoI des Customer Experience Managements zu erarbeiten, um nicht nur die internen CX-Skeptiker:innen zu überzeugen, sondern auch leichter Zugang zu internen Ressourcen zu erhalten.

Ein Unternehmen in der Studie – „Digital Product“ – hat bereits mehr als zehn Jahre Erfahrung mit Customer Experience Management. Der NPS als KPI für Kundenzufriedenheit gehört zu den drei Top-Unternehmenszielen und ist bonusrelevant. **Grundsatzdiskussionen** über die Existenzberechtigung des CX-Teams werden hier nicht mehr geführt. Dass seit fünf Jahren keines der – digitalen – Produkte mehr „zurückgerufen“ werden musste, ist Argument genug. Das Kostenbewusstsein ist dennoch hoch: Die begrenzten Ressourcen des CX-Teams werden auch hier sehr bewusst dort eingesetzt, wo man sich die höchstmögliche Wirkung verspricht.

CX-Auffassungen und -Strategien

Customer Experience und Customer Experience Management sind leicht zu verstehende Konzepte, auch wenn ihre Anwendung und Umsetzung anspruchsvoll sind. Alle Unternehmen in der Studie haben mehr oder weniger dasselbe Verständnis von CX beziehungsweise CXM, auch wenn sich die Art unterscheidet, wie sie CXM implementieren.

Die Unterschiede beginnen beim CXM-Konzept beziehungsweise der CXM-Strategie:

Die CXM-Konzepte sind nur selten in übergeordnete Wachstums-, Wettbewerbs- oder Transformationsstrategien integriert.

Bei zwei der Unternehmen in der Studie ist das CXM explizit **Teil einer umfassenderen Strategie**. Bei „Global Player“ geht es um die Order-to-Cash-Strategie (O2C) eines Großkonzerns, aus der die CX-Strategie für diesen Bereich abgeleitet wurde. Die Strategie beschreibt, auf welche Weise das CXM dazu beiträgt, die in der O2C-Strategie definierten Ziele zu erreichen. Im Fall von „Vorsorge“ ist das CXM-Konzept integraler Bestandteil einer Omnichannel-Strategie, aus der die Aufgabe resultiert, unterschiedliche Informations- und Interaktionsangebote zu überzeugenden Customer Journeys zu verknüpfen.

Auch die übrigen Unternehmen leiten ihre Konzepte und Ziele für das Customer Experience Management aber **aus strategischen Unternehmenszielen** ab. Im Mittelpunkt steht dabei die Erwartung, dass CXM die Kundenzufriedenheit erhöht, woraus sich Wachstumstreiber wie Kundentreue, geringere Preissensitivität, bessere Conversion in der Neukundengewinnung und ein höherer Share of Wallet bei Bestandskunden ergeben.

Die verschriftlichen CX-Konzepte, die wir für die Studie nutzen konnten, unterscheiden sich stark. Zum einen richten sie sich an den Gepflogenheiten des jeweiligen Unternehmens aus: Liegt der Fokus auf strategischer Herleitung oder auf der Vorgehensweise für Implementierung und Betrieb? Zum anderen tragen sie dem CX-Reifegrad des Unternehmens Rechnung:

In der Anfangsphase ist es noch notwendig, CX und CXM zu erklären und deren Bedeutung zu begründen. Ist das Konzept etabliert liegt der Fokus auf den für den Planungszeitraum definierten Zielen und daraus abgeleiteten Vorhaben. Dann werden auch **Weiterentwicklungen der eingesetzten CXM-Methoden** wieder zum Gegenstand der Planung. Dieser wichtige Aspekt spielt – nachvollziehbarer Weise – in Unternehmen noch keine Rolle, deren CXM-Betrieb in einer frühen Phase ist.

Nicht immer gibt es ein umfassendes CX-Konzept, sondern anlass- oder zielgruppen-spezifische Ausarbeitungen. In Summe werden – in unterschiedlichen Gewichtungen – acht Themen abgedeckt:

BEGRÜNDUNG UND ERLÄUTERUNG CX UND CXM	ROADMAP CXM
CX-KPI, MESSUNG UND AUSWERTUNG	ORGANISATION UND STELLENPROFILE
AKTUELLE CUSTOMER EXPERIENCE	INTERNE KOMMUNIKATION UND KNOW-HOW-AUFBAU
ANGESTREBTE CUSTOMER EXPERIENCE	DATENMANAGEMENT UND TECHNISCHE INFRASTRUKTUR

1. **Begründung und Erläuterung CX und CXM:**

   - Einordnung der Kundenzufriedenheit in das Zielsystem des Unternehmens
   - Customer Experience Management als Methode zur Beeinflussung der Kundenzufriedenheit
   - Ziele des Customer Experience Managements im Unternehmen

2. **Roadmap:**

   - Zielbilder Customer Experience und Customer Experience Management
   - Meilensteine

3. **CX-KPI, Messung und Auswertung:**

   - Kennzahlen, mit denen die Kundenzufriedenheit gemessen wird
   - Messpunkte und Trigger-Events (zum Beispiel jährliche Befragung, Befragung an Kontaktpunkten, Befragung zu Customer Journeys) und Methoden (zum Beispiel telefonische Befragung, Online-Befragung, qualitative Interviews, Usability Tests, Kunden-Panel).
   - Fragebögen und Gestaltung Feedback-Module
   - Analyseverfahren (zum Beispiel deskriptive Statistiken, Regressionsanalysen zur Quantifizierung der Zufriedenheitstreiber, Benchmarking mit externen Studien, Textmining/Sentiment-Analysen)
   - Weitere/ergänzende Datenquellen wie das Beschwerdemanagement
   - Prozesse zum Umgang mit Feedback (zum Beispiel „Closed-Loop-Prozess“, um Feedback an Kund:innen, die Kritik geäußert haben, sicherzustellen; Integration in Reklamations- oder Fehlerbehandlungsprozesse)

4. Aktuelle Customer Experience:

- Definition “Kunde” und Kundengruppen oder Personas
- Customer Journey Maps
- Feedback zu Kontaktpunkten und Customer Journeys
- CX-KPI Dashboard

Die meisten CX-Teams, mit denen wir gesprochen haben, nutzen keine Personas.

5. Angestrebte Customer Experience:

- Methoden, um aus den Analyseergebnissen die Soll-CX beziehungsweise Maßnahmen zur Verbesserung der CX zu entwickeln (zum Beispiel Design Thinking)
- Maßnahmenpläne mit Bezug auf spezifische Kontaktpunkte und/oder Customer Journeys

„Phönix“ beschreibt die Soll-CX in einem CX-Manifest.

6. Organisation und Stellenprofile:

- Beschreibung der Rollen im CX-Team
- Aufgabenverteilung zwischen „hauptamtlichen“ CX-Manager:innen und dezentralen CX-Beauftragten/Verantwortlichen
- Integration des CX-Managements in interne Standardprozesse (zum Beispiel zur Maßnahmenbewertung, -budgetierung und -umsetzung)

7. Interne Kommunikation und Know-how-Aufbau:

- Kommunikationskonzept
- Trainingskonzept zu CX als Konzept und CXM als Methodik
- Integration CX-Themen in Personalentwicklung und -routinen (zum Beispiel On-boarding-Konzepte)
- Weitere Maßnahmen zur Erhöhung der internen Akzeptanz und des CX-Know-hows im Unternehmen (oft mit der Zielgruppe Führungskräfte)

8. Datenmanagement und technische Infrastruktur:

- Datenerhebungs- und Auswertungsprozesse (zum Beispiel revisionssichere Prozesse für bonusrelevante KPI)
- Beteiligte Systeme (zum Beispiel Befragungssoftware, Vertragsmanagement, Webshop oder CRM) und Datenfelder (zum Beispiel Vergleichbarkeit gleichnamiger Datenfelder in verschiedenen Systemen)
- Anforderungen an CX-Software und/oder Software zur Datenanalyse

Die technische Infrastruktur für das CXM ist bei den meisten Unternehmen in der Studie „work in progress".

Zu dem Themenkomplex **"Datenmanagement und technische Infrastruktur"** haben die teilnehmenden Unternehmen kaum schriftliche Konzepte geteilt. Viele der Unternehmen sind in einer frühen Phase des Customer Experience Managements, so dass die Infrastruktur noch im Aufbau ist. Nur bei den beiden Unternehmen mit mehr CXM-Erfahrung – „Digital Product" und „Bringdienst" – existiert bereits eine leistungsfähige Infrastruktur, die Feedback-Daten mit anderen Kundendaten – zum Beispiel aus Kundensegmentierungen – verknüpft und differenzierte Analysen zulässt.

Customer Experience Management ist ein sehr weitgreifendes Konzept: Es umfasst alle direkten und indirekten Kontakte in allen Phasen der Kundenbeziehung.

Die meisten der elf Unternehmen in unserer Studie fokussieren sich darauf, die **Erlebnisse der Bestandskunden** mit dem eigenen Unternehmen zu verbessern: Wie zufrieden sind sie mit Standardprozessen der Leistungserbringung und Kundenservice? Welche „Pain Points" gibt es an welchen Kontaktpunkten? Lediglich bei einem Unternehmen gehört das Management der Online-Reputation explizit zum Aufgabengebiet des CX-Teams. Das Monitoring von Sozialen Medien und Bewertungsplattformen ist aber zumindest bei einigen der Unternehmen in unserer Studie bereits Teil der Feedback-Analyse oder auf der Roadmap.

In der Implementierung lassen sich zwei Philosophien unterscheiden:

1. Der **Fokus liegt zunächst auf dem Touchpoint-Management** als kleinste Einheit der Customer Experience. Ist das Feedback-Management für die zentralen Touchpoints implementiert, wird die Perspektive auf komplette Journeys erweitert.[11]

2. Die Analyse beginnt mit der **Dokumentation und Analyse der Customer Journeys**, um die neuralgischen Punkte zu identifizieren sowie Kontaktpunkte und Prozesse gezielt zu verbessern.

Die meisten CX-Teams haben wenig „Luft" sich mit der Entwicklung von Experiences zu beschäftigen, die innovativ sind oder markenspezifische Werte erlebbar machen.

Die CX-Teams, mit denen wir im Rahmen der Studie Gespräche geführt haben, sind überwiegend damit beschäftigt, Schwachstellen in der Customer Experience auszumerzen. Das bedeutet nicht, dass sie Customer Experience Management ausschließlich als das Eliminieren von „Pain Points" interpretieren. Die Teams beziehungsweise ihre Unternehmen sind einfach mit den Optimierungsmaßnahmen so ausgelastet, dass wenig Raum für kreative, neue **Begeisterungsfaktoren** bleibt.

Nur bei „Eurotrak", dem Betreiber von Nah- und Fernzügen in der Studie, steht die **Innovation des Produkterlebnisses** im Mittelpunkt des Customer Experience Managements: Der Verantwortungsbereich des CX-Teams beschränkt sich auf die Optimierung der Onboard-Experience in den Zügen. Auch dieses Team analysiert Beschwerdedaten, um „Pain Points" zu identifizieren und abzustellen. Aber zu den definierten CX-Zielen gehört es, innovative Onboard-Erlebnisse zu entwickeln und zu implementieren und so zum Unternehmensziel „Innovation" beizutragen.

Das CX-Team von „Bringdienst" ist Teil eines unternehmensinternen Projekts mit dem Ziel, ein **Datenmodell zur Unternehmenssteuerung** zu entwickeln, das Finanz-, operative und

[11] Ein Beispiel für diese Vorgehensweise ist „Justitia".

Experience-Daten verknüpft. Auf diese Weise fließen Daten aus der Vergangenheit – operative Daten – und zukunftsgerichtete Daten – Experience Daten – in das Steuerungsmodell ein. Denn die Grundannahme ist, dass die aktuelle Zufriedenheit mit der Customer Experience das zukünftige Kundenverhalten beeinflussen wird: Je zufriedener, umso wahrscheinlicher werden Weiterempfehlung, Wiederholungskäufe, zusätzliche Käufe, Loyalität. Ziel ist, den „Sweet Spot" zu ermitteln, an dem Preisgestaltung einerseits und Aufwände für Servicequalität andererseits zum bestmöglichen wirtschaftlichen Erfolg führen.

Die Feedbackdaten zur Customer Experience können als Indikatoren für künftiges Kundenverhalten in Entscheidungsprozesse einfließen.

Je länger das CX-Management im Unternehmen existiert, umso mehr werden aus dem CX-Team begehrte **interne Dienstleister und Consultants**, die zum Beispiel das Produktmanagement dabei unterstützen, fundiertes Feedback zu neuen Produkten oder Features zu erhalten oder den Effekt von Veränderungen von Preisen beziehungsweise im Leistungsumfang auf die Kundenzufriedenheit einzuschätzen. CX-Know-how und Experience-Daten fließen so in Entscheidungen **entlang der gesamten Customer Journey** ein.[12]

Kombiniert mit einer hohen hierarchischen Einordnung der CX-Leitung – zum Beispiel unmittelbar unterhalb des Vorstands – beeinflusst das CX-Team dann CX-relevante Entscheidungen im gesamten Unternehmen. Es dauert aber einige Jahre, den dafür **notwendigen Schatz an Daten und Erfahrungswerten** aufzubauen.

[12] Erkennbar in den Fallstudien zu „Digital Product" und „Bringdienst".

CX-KPI und -Messung

Customer Experience Management ist eine Methode, die Kundenzufriedenheit effektiv zu steuern. Kontinuierlich zu erfassen, wie gut die Customer Experience ist, ist ein zentraler Baustein des Konzepts. Dabei ist es wichtig, zwei Ebenen zu unterscheiden:[13]

Die **Kundenzufriedenheit mit dem Unternehmen insgesamt**. Fast alle Unternehmen in der Studie führen eine jährliche, repräsentative Kundenzufriedenheitsbefragung durch beziehungsweise lassen sie durch ein Marktforschungsinstitut durchführen. Die Versicherungen nutzen dafür mehrheitlich die KUBUS-Studie der Unternehmensberatung MSR[14], um nicht nur die eigenen Zufriedenheitswerte zu messen, sondern sie auch mit Wettbewerbern vergleichen zu können. Die Advantage Group befragt Vertriebspartner von Konsumgüterherstellern nach ihrer Zufriedenheit.[15]

In den jährlichen Studien wird in der Regel neben einem – in einigen Fällen vom Unternehmen selbst definierten – **Kundenzufriedenheitsindex** auch der **Net Promotor Score** ermittelt, der auch **Relationship** Net Promotor Score (R-NPS) genannt wird, um ihn von dem **transaktionalen** NPS zu unterscheiden, der an spezifischen Kontaktpunkten oder nach einer bestimmten Customer Journey erhoben wird.

Die Zufriedenheit mit der Kundenbeziehung insgesamt ist von der Zufriedenheit mit der CX an bestimmten Kontaktpunkten oder Journeys zu unterscheiden.

[13] Eine andere Typologie von CX-Metriken ist die Unterscheidung von „Interaction“, „Perception“ und „Outcome“ Metriken. Hier geht es darum, den gesamten Wirkprozess über Metriken zu erfassen: von den objektiven Merkmalen der Interaktion über ihre subjektive Wahrnehmung bis zum Effekt auf Zufriedenheit oder Weiterempfehlungsbereitschaft. Quelle: https://www.forrester.com/blogs/three-metrics-customer-experience-measurement-eu/
[14] https://kubus.biz/
[15] https://www.advantagegroup.com/engagement-solutions/advantage-report/

Ist Kundenzufriedenheit ein bonusrelevanter KPI, wird in der Regel die jährliche Kundenbefragung beziehungsweise der R-NPS herangezogen. „Digital Product“ berechnet den bonusrelevanten NPS in einem regelmäßig **auditierten, revisionssicheren** Prozess mithilfe des BI-Systems des Finanzbereichs und nicht mit Daten des Kundenmanagements.

Der **Transactional Net Promotor Score** (T-NPS) wird während oder nach bestimmten Customer Journeys erhoben, zum Beispiel nach einem Kontakt mit dem Kundenservice. Wichtig ist, die verschiedenen NPS-Werte nicht einfach zu einem Wert zu aggregieren. So liegen die NPS-Werte nach dem persönlichen Kontakt mit dem Kundenservice im Durchschnitt deutlich über den NPS-Werten, die an digitalen Kontaktpunkten ermittelt werden.

Eine einfache Durchschnittsberechnung wäre auch inhaltlich falsch, denn unterschiedliche Kontaktpunkte oder Abschnitte der Customer Journey tragen unterschiedlich stark zur Gesamtzufriedenheit bei.

Nur eins der elf Unternehmen – „Digital Product“ – hat sich entschieden, ausschließlich den NPS zu erheben und alle anderen Kennzahlen wie Kundenzufriedenheit (CSAT), die ursprünglich ebenfalls berechnet und kommuniziert wurden, nicht mehr zu betrachten. Die Wahrnehmung war, dass der Fokus auf nur eine Kennzahl mehr Orientierung und Klarheit schafft. Die meisten Unternehmen in der Studie erfragen jedoch neben dem T-NPS auch die Zufriedenheit mit spezifischen Kontaktpunkten, Customer Journeys oder Abschnitten von Customer Journeys, um in der Befragung auf den jeweiligen Kontext eingehen zu können. Nur „Vorsorge“ erhebt außerdem den Customer Effort Score (CES), misst also, wie aufwendig oder mühsam der jeweilige Prozess aus Kundensicht ist.

Anders als der NPS erfragt der CSAT-Wert nicht zukünftiges Verhalten, sondern bezeichnet den Anteil der befragten Personen, die „sehr zufrieden“ oder „zufrieden“ mit der jeweiligen Leistung oder Firma waren.

1 sehr unzufrieden
2 unzufrieden
3 neutral
4 zufrieden
5 sehr zufrieden

Ein wichtiges Instrument des Customer Experience Managements sind so genannte **Treiber-analysen**: Mithilfe statistischer Verfahren wird berechnet, welche Aspekte eines Kontakt-punkts oder Journey-Abschnitts die Kundenzufriedenheit beziehungsweise den NPS beson-ders stark positiv oder negativ beeinflussen.

Nur wenige Unternehmen in der Studie verfügen über ausreichend viele und detaillierte quantitative Feedback- und Kundendaten, um eigene Treiberanalysen durchführen zu können. Viele haben aber die Möglichkeit, auf Branchenstudien zurückzugreifen, denn die Zufriedenheitstreiber sind nicht unternehmensabhängig.

Gleichgültig, ob das Unternehmen 3 Millionen Kunden-Feedbacks pro Monat erhält oder 30: Für alle CX-Teams in unserer Studie sind vor allem die **Freitext-Kommentare essentiell**, um die **Gründe für die Bewertung** zu verstehen. Alle – auch diejenigen Unternehmen, die Freitext-Kommentare mithilfe von Textmining-Tools auswerten – steigen immer wieder in Einzelfälle ein, um Gründe für Unzufriedenheit so genau zu verstehen, dass effektive Maß-nahmen zur Verbesserung entwickelt werden können.

Nur zwei der befragten Unternehmen sind in der luxuriösen Situation, dass praktisch alle Kundenkontakte digital über eine App, die Webseite oder ein Kundenportal stattfinden, so dass die Bitte um Feedback leicht integriert werden kann.

Oft fehlen die Opt-ins für per E-Mail oder SMS versandte Fragebögen oder es gelten – wie bei den Versicherungen – besonders strenge Auflagen zum Datenschutz. In diesen Fällen wird die Einladung zum Feedback als QR-Code oder Kurz-URL per Briefpost verschickt. Zeitnahes Feedback ist so oft nicht möglich.

„Invest-Finanz“ – ein Finanzdienstleister für Unternehmen – setzt ein Marktforschungs-unternehmen ein, das die Kund:innen telefonisch befragt, die einen bestimmten Customer Journey Abschnitt absolviert hat. Die Erfahrungen mit diesem Vorgehen sind sehr gut, für

Unternehmen mit sehr vielen Kund:innen und niedrigen Umsätzen pro Auftrag ist dies aber wahrscheinlich keine wirtschaftlich vertretbare Option.

Für das Customer Journey Mapping werden qualitative und quantitative Feedback-Methoden kombiniert.

Keines der Unternehmen verlässt sich ausschließlich auf die standardisierten Feedback-Prozesse. Zumindest in bestimmten Phasen – zum Beispiel, wenn eine Customer Journey initial analysiert wird – werden **zusätzliche Methoden** eingesetzt. Dazu gehören vor allem ausführliche qualitative Interviews mit Kund:innen, aber auch Kunden-Panels, User Labs – bei digitalen Kontaktpunkten oder Produkten – oder Prototypen-Tests.

Einzelne Unternehmen erfassen auch das **Erfahrungswissen der Mitarbeiter:innen** im Kundenservice zum Beispiel in „Agent Roundtables". Kontaktpunkte oder Prozesse, mit denen die Mitarbeiter:innen selbst unglücklich sind, erweisen sich oft auch als „Pain Points" für die Kund:innen. Gerade in Dienstleistungsunternehmen ist zudem ein positiver Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit gut belegt. Es lohnt sich also zweifach, die Perspektive der Mitarbeiter:innen einzubeziehen.[16]

Ein wesentliches Element des Customer Experience Managements ist, dass das Kunden-Feedback transparent wird. Alle Unternehmen in der Studie setzen irgendeine Form von **Dashboard** ein, damit diejenigen, die Kontaktpunkte oder Journeys verantworten, Schwachpunkte erkennen und Gegenmaßnahmen entwickeln können.

Kunden-Feedback muss transparent und konstruktiv im Unternehmen kommuniziert werden.

Feedback- und Treiberanalysen zeigen oft, dass Kund:innen ihre Experience **nach ganz anderen Kriterien beurteilen** als das Unternehmen selbst. Diese „Aha"-Effekte intern transparent zu kommunizieren, fördert die interne Akzeptanz des Customer Experience

[16] Eine Meta-Analyse wissenschaftlicher Veröffentlichungen, die den Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmenserfolg untersuchen, von Hogreve et al. stützt diese These. Es gibt jedoch auch ein Zuviel an Fokus auf Mitarbeiterzufriedenheit, wodurch die Kundenzufriedenheit aus dem Blick gerät. Hogreve J, Iseke A, Derfuss K, Eller T. The Service–Profit Chain: A Meta-Analytic Test of a Comprehensive Theoretical Framework. Journal of Marketing. 2017;81(3):41-61. doi:10.1509/jm.15.0395

Managements. Sie können aber auch dazu führen, dass das CX-Team vor allem als Überbringer schlechter Nachrichten wahrgenommen wird. Denn viele der CX-Manager:innen, die an unserer Studie teilgenommen haben, mussten feststellen: Es besteht eine große Diskrepanz zwischen dem, was das Unternehmen glaubt, über die Gründe für Kundenzufriedenheit zu wissen, und dem, was es tatsächlich weiß.

Die Unternehmen in der Studie, die sich erst seit wenigen Jahren mit Customer Experience Management beschäftigen, haben anfangs meist einen externen Dienstleister genutzt, um die Feedbackdaten auszuwerten und über ein Dashboard bereitzustellen. Alle haben aber sehr schnell damit begonnen, dieses **Know-how im eigenen Unternehmen** aufzubauen, um Kontrolle über die Methodik zu haben und vor allem Datenanalysen ad-hoc selbst durchführen zu können.

Die Fähigkeit, selbst Ad-hoc-Analysen durchführen zu können, erhöht die Handlungsfähigkeit des CX-Teams deutlich.

Für klassische Marktforschungsabteilungen sind die Vorgehensweisen im CX-Management oft etwas gewöhnungsbedürftig. Denn bei Feedbacks zu Kontaktpunkten und Journeys geht es nicht um repräsentative Stichproben, sondern zunächst einmal darum, ausreichend viele Feedbacks zum selben Thema zu erhalten. Erst ab 300 Bewertungen gehen viele CX-Teams davon aus, dass die Erkenntnisse belastbar sind. Kleine Unternehmen mit wenigen Kunden müssen daher Feedbacks aus längeren Zeiträumen betrachten, um strukturelle Schwächen zu identifizieren.

Die Analyse der Customer Experience und der Kunden-Feedbacks ist nur Mittel zum Zweck. Entscheidend ist, dass das Unternehmen die Fähigkeit hat, aus diesen Erkenntnissen Handlungen abzuleiten und umzusetzen. **Nur dann ist CXM tatsächlich auch** das **Management der Kundenerlebnisse**.

CXM-Organisation und -Arbeitsweise

Customer Experience Management ist eine Querschnittfunktion. Im Idealfall sind praktisch alle Funktionsbereiche involviert: nicht nur Kundenservice, Operations, Vertrieb und Marketing-Kommunikation, sondern auch das Produktmanagement, Buchhaltung und Rechnungswesen sowie Personal- und Organisationsentwicklung.

Unternehmen, die CXM institutionalisieren wollen, stehen daher vor einer ähnlichen Aufgabe wie beim Thema Digitalisierung: CX-Know-how muss im gesamten Unternehmen aufgebaut und genutzt werden. Es muss aber auch ein spezialisiertes CX-Team geben, das dieses Know-how ins Unternehmen trägt, es beständig aktualisiert und natürlich übergreifende Aufgaben übernimmt.

CX- und Digitalisierungsverantwortliche haben gleich gerichtete Interessen: eine leistungsfähige Dateninfrastruktur, datenbasiertes Entscheiden, cross-funktionale Kollaboration und eine lern- und veränderungsorientierte Unternehmenskultur.

Customer Experience Management soll dafür sorgen, dass Kundenerwartungen und -bedürfnisse – artikulierte und unbewusste – so treffend erfüllt werden, dass das Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil erzielt. Marketing – verstanden als marktorientierte Unternehmensführung – wäre also die „natürliche“ Heimat des CXM. In der Praxis sind Aufgabenspektrum und Einfluss von Marketing-Abteilungen aber deutlich schmaler, als es die Marketing-Lehrbücher vorsehen. Nur etwa die Hälfte der Unternehmen, die ein CXM haben, ordnen es der Marketing- oder Vertriebsleitung zu.[17]

[17] Einblicke in Aufgaben und Einfluss von Marketing-Abteilungen gibt die Quadriga Marketing-Studie 2020: https://cdn.quadriga-hochschule.com/app/uploads/2021/03/QHS_Marketing-Studie-2020_Kindermann.pdf

Von den elf Unternehmen in unserer Studie ist das CX-Team nur bei „Vorsorge“ und „RUNDUM SICHER“ dem Marketingbereich zugeordnet. McDonald’s ist 2021 übrigens sogar den umgekehrten Weg gegangen: Hier berichtet der CMO an den Chief Customer Officer.[18]

Als Querschnittaufgabe wäre CXM auch für das Organisationsmodell „Stabstelle“ prädestiniert. Nur zwei Unternehmen in der Studie haben sich für diese Lösung entschieden, um den cross-funktionalen Charakter der Aufgabe zu unterstreichen.

Am häufigsten ist die **Zuordnung zum Ressort des Chief Operating Officers** oder einer äquivalenten Stelle im Unternehmen. Existiert das CX-Team schon seit mehreren Jahren, ist es nicht unwahrscheinlich, dass sich die organisatorische Einordnung mehrfach geändert hat. Immer geht es darum, den besten Kompromiss zu finden zwischen der Nähe zu den alltäglichen Betriebsabläufen und der unternehmensweiten, funktionsübergreifenden Perspektive.

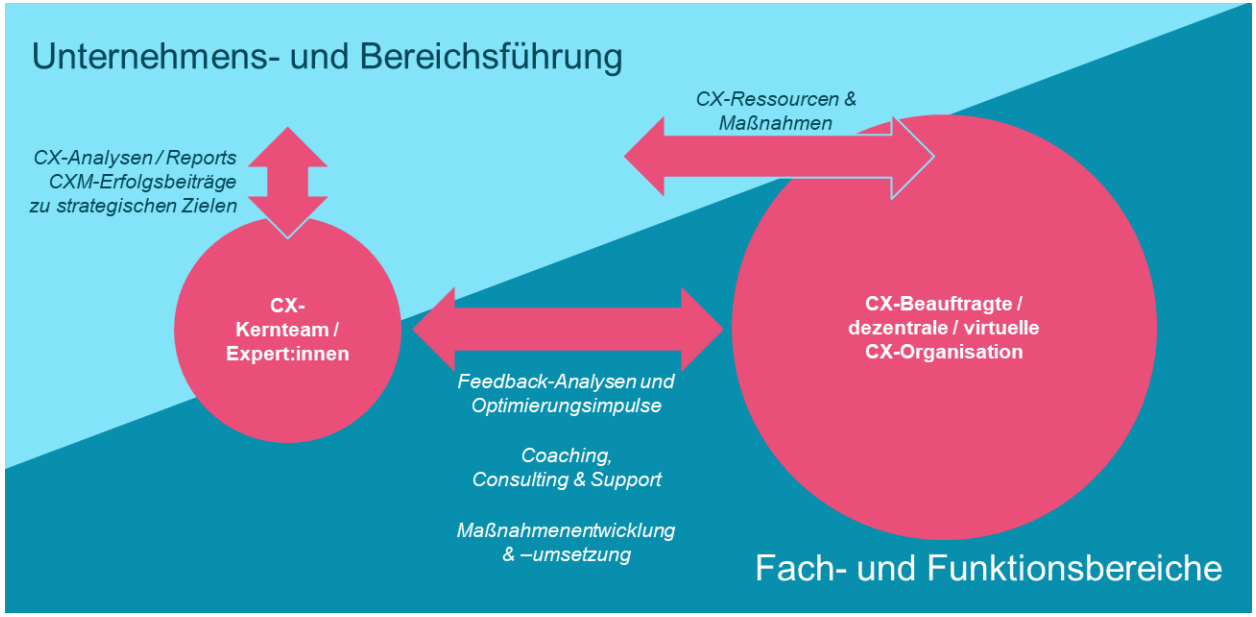
Die CX-Organisation muss widerspiegeln, dass das Management der Customer Experience überwiegend nicht im CX-Team stattfindet.

Alle CX-Verantwortlichen, mit denen wir für diese Studie gesprochen haben, haben sich intensiv mit dem Problem beschäftigt, dass sie zwar Schwächen der Customer Experience identifizieren können, die Verantwortung für den betreffenden Touchpoint, Prozess oder die Customer Journey aber nicht oder zumindest nicht vollständig in ihrem Einflussbereich liegt. Die Lösungen sehen in fast allen Unternehmen ähnlich aus: Die Organisationseinheit „Customer Experience Management“ wird durch eine **virtuelle Organisation** ergänzt.

In vielen der elf Unternehmen gibt es die Rolle des/der CX-Beauftragte:n oder CX-Botschafter:in, die in den beteiligten Fachbereichen CX-Interessen vertreten und an der Analyse sowie der Optimierung von Kontaktpunkten beziehungsweise Customer Journeys mitwirken oder diese sogar verantwortlich vorantreiben. Die **Auswahl der richtigen Personen**

[18] Quelle: https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/en-us/our-stories/article/BusinessModelAndStrategy.CK-leadership-july.html

für diese Rolle ist essentiell. Denn in den meisten Unternehmen kommen die CX-Aufgaben zu den „eigentlichen“ Aufgaben hinzu. **Zeit und Ressourcen** dafür sind meist nicht Teil der Personal- und Budgetplanung in den Fachbereichen. Ohne ein hohes Maß an Motivation und die Fähigkeit, andere für die Mitwirkung zu gewinnen, rutschen die identifizierten CX-Maßnahmen daher schnell von der Agenda. Vor allem, da ihr Effekt oft nicht unmittelbar messbar ist, sondern sich – ähnlich wie bei der Markenführung – mittel- bis langfristig erweist.



Typische CX-Organisation aus einem Kernteam mit CX-Expert:innen und dezentralen CX-Beauftragten

Customer Experience Management muss hier ein **Henne-Ei-Problem** überwinden:

- Effekte auf Kundenzufriedenheit und -bindung stellen sich nur ein, wenn die richtigen Maßnahmen konsequent ergriffen werden.
- Oft fehlen dazu jedoch die notwendigen Ressourcen, vor allem in der IT. Ohne wirksame Maßnahmen bleiben aber die positiven Effekte aus, die den Aufwand für Zufriedenheitsmessungen und Customer Journey Mapping rechtfertigen.

Initiativen, die zum Beispiel die Servicekosten senken, weil weniger Kund:innen sich mit Anliegen oder Rückfragen an den Kundenservice wenden, haben die besten Chancen, zügig umgesetzt zu werden. **Die Chancen steigen auch, wenn CX-KPI wie der NPS bonusrelevante KPI sind** und die CX-Leitung auf derselben Ebene angesiedelt ist, wie die Führungskräfte, die die Ressourcen freigeben müssen. Das ist aber nur bei einer Minderheit der Unternehmen der Fall. Die meisten CX-Teams in unserer Studie setzen daher auf Pilotprojekte und unternehmensinterne Allianzen mit besonders motivierten Führungskräften, um mit ihrer Hilfe überzeugende Erfolgsgeschichten zu generieren.

Alle Unternehmen in der Studie, die CXM erst in den letzten drei Jahren etabliert haben, begannen mit einem CX-Projekt. Die beiden kleineren Unternehmen – „Phönix“ und „Protektor“ – realisierten die Projektorganisation ohne externe Unterstützung. Alle anderen zogen Beratungsunternehmen hinzu. Die externen Expert:innen vermitteln die CX-Methoden und Best Practice für die verschiedenen Bausteine eines CX-Konzepts und übernehmen meist auch Datenerhebung, Datenanalyse und Datenvisualisierung.

Der erste Meilenstein ist der „Proof of Concept“: Überzeugen die Projektergebnisse die Unternehmensführung, in den Aufbau eines dedizierten CX-Teams zu investieren? Der

Vor der Entscheidung für ein CXM steht meist ein Projekt, das den „Proof of Concept“ liefert.

zweite Meilenstein ist die **Überführung der Projektorganisation in die Linie** und die Integration in interne Standardprozesse der Personal- und Ressourcenplanung sowie Maßnahmenplanung und -umsetzung innerhalb von ein bis zwei Jahren.

Für die Zusammenstellung des CX-Teams gilt die Devise **„Hire for attitude. Train for skills“**: Immer wieder betonten die Interviewpartner:innen, wie wichtig die Fähigkeit sei, interne Netzwerke zu schmieden und mit Führungskräften wie Kolleg:innen gleichermaßen überzeugend zu kommunizieren. „Sympathisches Einmischen“ – wie es eine Gesprächspartnerin nannte – sorgt dafür, dass CX-Aspekte auch dort berücksichtigt werden, wo das CX-Bewusstsein noch nicht ausgeprägt ist. In der Erwartung, dass positive Erfahrungen mit dem CX-Team dazu führen, dass die CX-Expert:innen in Zukunft aktiv in relevante Projekte eingeladen werden.

„People Skills“ ist eine wichtige Eigenschaft von CX-Manager:innen.

Die Größe der CX-Teams in der Studie reicht von einer hauptamtlichen CX-Managerin bis zu einem Team von knapp 40 Personen unter der Führung des CX-Verantwortlichen bei „Digital Product“, die allerdings auch Aufgaben wie Content-Produktion für den Hilfe-Bereich der Webseite und Change Management von Service-Prozessen übernehmen. Größere Teams unterscheiden meist mindestens diese beiden Rollen:[19]

- In der Regel gibt es **Spezialist:innen für die CX-Methoden** wie Customer Journey Mapping, die Workshops mit den cross-funktionalen CX-Teams durchführen und Projektmanagement-Aufgaben übernehmen. Außerdem vermitteln sie CX-Methoden und -Know-how intern.
- Hinzu kommen **Spezialist:innen für Datenerhebung und -analyse**. Nicht immer sind sie selbst Marktforscher:innen oder Data Scientists, denn viele der CX-Teams greifen auf unternehmensintern existierende Marktforschungsabteilungen oder Analyse-Teams zu.

[19] Eine Ausnahme bildet das Verkehrsunternehmen in der Studie: Die CX-Manager:innen agieren hier eher wie Produktmanager:innen und sind jeweils für einen Aspekt der Reiseerfahrung in den Zügen verantwortlich.

Die Unternehmen, die Datenerhebung und -analyse an Dienstleister ausgelagert haben, arbeiten daran, diese Kompetenz zügig im eigenen Team aufzubauen, um schneller und individueller Ad-hoc-Analysen und -Befragungen durchführen zu können. Statistisches und Daten-Know-how sind essentiell, um Fehlinterpretationen und Fehlschlüsse zu verhindern.

Einflussbereich und Aufgaben des CX-Teams

Customer Experience ist ein holistisches Konzept, Customer Experience Management müsste daher eigentlich sämtliche direkte und indirekte Kontaktpunkte mit dem Unternehmen berücksichtigen. Das ist selbst bei dem CX-erfahrensten Unternehmen in der Studie so idealtypisch nicht der Fall. Daraus folgt nicht zwingend, dass Kontaktpunkte oder Phasen der Customer Journey nicht bewusst gestaltet werden. Die Verantwortung dafür liegt lediglich nicht im CX-Team.

Bei den meisten Unternehmen in der Studie betrifft dies die frühen Phasen der Customer Journey – hier ist oft die Marketing-Abteilung zuständig – sowie das Produktmanagement. Der Fokus der CX-Teams liegt überwiegend auf der Bestandskundenzufriedenheit. Nur wenige der Unternehmen, mit denen wir gesprochen haben, beschäftigen sich explizit mit der Rolle der Marke in der Customer Experience beziehungsweise mit der Rolle der Customer Experience für die Marke. Es sind vor allem die Unternehmen, die CXM zur Differenzierung vom Wettbewerb nutzen wollen und deshalb nach einer Customer Experience streben, die nicht nur frei von „Pain Points“ ist, sondern Erwartungen übererfüllt.

Nur das CX-Team von „Vorsorge“ erfasst sämtliche Journeys und Kontaktpunkte, und zwar für Kunden ebenso wie für die Vertriebspartner.

Nur einige der elf Unternehmen stellen sich ausdrücklich **die Frage, wie die CX nicht nur überzeugend, sondern markenspezifisch** werden kann.[20]

Auch innerhalb ihres gewählten Handlungsfeldes müssen die CX-Teams Schwerpunkte setzen, um ihre begrenzten Ressourcen sinnvoll zu bündeln. Die meisten Unternehmen in der Studie befinden sich zudem in einer frühen Phase der Implementierung und sind noch damit beschäftigt, Kontaktpunkte zu erfassen beziehungsweise Consumer Journeys zu dokumentieren.

Die Priorisierung folgt meist **pragmatischen Überlegungen**:

- Welche Journeys beziehungsweise Kontaktpunkte betreffen die meisten Kund:innen?
- Zu welchen Journeys/Kontaktpunkten gibt es bereits einen Feedback-Prozess oder lässt sich eine Feedback-Messung leicht realisieren?
- Wie nah sind die Kontaktpunkte dem CX-Team organisatorisch? Die meisten CX-Teams sind dem Operations-Bereich zugeordnet und damit Service-Prozessen deutlich näher als Vertriebsprozessen.
- Welche Events in der Customer Journey lassen sich in den bestehenden Systemen – zum Beispiel dem Vertragsmanagement – identifizieren, um den Feedback-Prozess auszulösen?

Einige CX-Teams haben ausdrücklich das Ziel, perspektivisch sämtliche erkannten Schwachstellen zu eliminieren, auch wenn sie aktuell pragmatisch priorisieren.

Die beiden kleineren Unternehmen in der Studie – „Protektor“, ein Hersteller von Berufskleidung und „Phönix“, eine Outplacement-Beratung – haben es leichter, vollständige Journeys abzudecken, weil die Organisation weniger ausdifferenziert ist und daher weniger Organisationseinheiten koordiniert werden müssen. Dafür sind Kundenzahlen und die Anzahl der Feedbacks zu gering für statistische Methoden wie Regressionsanalysen.

[20] Beispiele sind „Eurotrak“, „GKV“, „RUNDUM SICHER“, „Protektor“, „Digital Product“.

Die größeren Unternehmen verfügen zwar über mehr Daten und mehr Ressourcen – die stärkere Arbeitsteilung erhöht jedoch den internen Aufwand für Kommunikation und Koordination. Der **Fokus auf bestimmte Kontaktpunkte oder Teilprozesse** hilft dabei, in relativ kurzer Zeit nicht nur Erkenntnisse zu produzieren, sondern Verbesserungsmaßnahmen umzusetzen, die für die interne Akzeptanzwerbung eingesetzt werden können.

Die Aufgabengebiete der elf untersuchten CX-Teams sind sich grundsätzlich sehr ähnlich, spiegeln aber auch die jeweiligen Schwerpunkte der unternehmensindividuellen CXM-Ziele und -Konzepte wider.

Grob lassen sich **vier Aufgabenfelder** unterscheiden:

FORMULIERUNG UND FORTSCHREIBUNG DER CXM-KONZEPTION	KONZEPTION UND BETRIEB DER INFRASTRUKTUR ZUR CX-MESSUNG UND -ANALYSE

INTEGRATION DES CXM IN DIE UNTERNEHMENSAKTIVITÄTEN UND STANDARDPROZESSE	AUFBAU, ERHALTUNG UND WEITERENTWICKLUNG VON CX-KNOW-HOW IM UNTERNEHMEN

1. **Formulierung und Fortschreibung der CXM-Konzeption:**
   - Ziele und Themen des CX-Konzepts ändern sich mit zunehmendem Reifegrad des CXM im Unternehmen: In frühen Phasen stehen Implementierungsziele im Vordergrund. Etablierten CX-Teams wächst die Aufgabe zu, die eigenen Sicht- und Herangehensweisen zu hinterfragen und sich auch methodisch weiterzuentwickeln.
   - Nur wenige CX-Teams haben explizit den Auftrag, einen Business Case für das CXM zu rechnen. Viele der CX-Teams haben sich diese Aufgabe selbst gestellt, weil sie erwarten, dass ein positiver Business Case ihnen ihre Arbeit erleichtern wird.

2. **Konzeption und Betrieb der Infrastruktur zu CX-Messung und -Analyse:**
   - Herzstück jedes Customer Experience Managements ist die Erfassung der CX-Qualität aus Kundenperspektive. Dazu definiert das CX-Team zunächst die KPI, mit denen diese Qualität gemessen werden soll, basierend auf den CX-Zielen und der **Rolle, die CX-KPI im Unternehmen spielen sollen**: Ist es ein bonusrelevanter Unternehmens-KPI oder geht es „nur“ um die Optimierung einzelner Kontaktpunkte? Wie wichtig ist die Vergleichbarkeit mit externen Benchmarks im Vergleich zu der Freiheit, die Befragungen für den eigenen Bedarf und gemäß den eigenen methodischen Standards zu optimieren?

- Gerade in der frühen Phase des CXM widmen sich die CX-Teams vor allem dem Aufbau der Infrastruktur für die Feedback-Befragungen und das Feedback-Management: An welchen Kontaktpunkten ist es wünschenswert, Feedback einzuholen? An welchen ist es möglich? Welche Befragungsmethoden sind technisch möglich? Welche sind wirtschaftlich darstellbar? Wie häufig sollen einzelne Kund:innen maximal um Feedback gebeten werden? – Die Antworten darauf variieren in den Unternehmen zwischen „höchstens alle 30 Tage“ und „maximal alle 6 Monate“. – Und wie lässt sich diese Frequenz überwachen? Wie lässt sich sicherstellen, dass das Unternehmen insgesamt einzelne Kund:innen nicht zu häufig anspricht? **Ist die Customer Experience mit dem Feedback-Verfahren selbst positiv?** Wie lang darf der Fragebogen sein und welche Fragen werden gestellt? Was geschieht mit den erhobenen Daten? Mit welchen anderen Datenquellen – zum Beispiel aus dem Beschwerdemanagement, dem CRM oder Social Media – sollen sie verknüpft werden? Welche Dashboards werden benötigt?
- Das CX-Team sorgt ebenfalls dafür, dass aus den erhobenen Daten Erkenntnisse werden: Welche Analysen sollen durchgeführt werden? Welche Analysen sind mit den verfügbaren Daten möglich? Wie lassen sich die wichtigsten Zufriedenheitstreiber identifizieren? Wie lassen sich **Fehlinterpretationen und Fehlschlüsse verhindern?**

Über die Frage, wie häufig ein:e Kund:in eine Feedback-Einladung erhalten soll, wird in den Unternehmen, die CXM aufbauen, intensiv diskutiert.

3. Integration des Customer Experience Managements in die Unternehmensaktivitäten und Standardprozesse:

- Die CX-Verantwortlichen und -Manager:innen in der Studie sehen sich in erster Linie als **interne Consultants, Coaches und Netzwerker:innen** für Customer Experience Management.
- Das CX-Team hat die Aufgabe, die aktuelle Customer Experience zu analysieren. Abhängig vom grundsätzlichen Vorgehen – Touchpoint Management oder Customer

Journey Management – bedeutet dies entweder die Identifizierung der relevanten Kontaktpunkte oder der Customer Journeys. In der Regel werden sie in vom CX-Team definierten einheitlichen Kontaktpunktprofilen beziehungsweise in Customer Journey Maps dokumentiert.

- Das CX-Team organisiert die dafür notwendigen Datenanalysen und Interviews mit Kunden sowie Workshops mit cross-funktionalen Teams aus internen Expert:innen und Stakeholdern für die jeweiligen Kontaktpunkte und Journeys.
- Das CX-Team plant, organisiert und moderiert die Workshops, in denen mithilfe von Design Thinking und anderen Kreativmethoden von cross-funktionalen Teams Ideen für die ideale Customer Experience entwickelt werden. Und es sorgt dafür, dass **Kundenbedürfnisse und -erwartungen im Fokus** bleiben und nicht die internen Sachzwänge die Diskussion und Lösungsfindung dominieren.
- Die meisten der interviewten CX-Teams streben an, dass die abgeleiteten Maßnahmen, die nicht funktionsübergreifende Aufgaben des CX-Teams sind, von der virtuellen CX-Organisation umgesetzt werden. Das heißt, die Verantwortung liegt zum Beispiel bei den jeweiligen Kontaktpunktverantwortlichen oder dem beteiligten Fachbereich. Ziel ist, dass die **Maßnahmen in die Routineprozesse des Unternehmens einfließen.** Daher haben viele CX-Teams Maßnahmenkategorien definiert, die dokumentieren, in welcher Form die Maßnahmen weiterverfolgt werden: Handelt es sich um einfache Maßnahmen, die das cross-funktionale CX-Team selbst umsetzen kann? Erfordert es der geplante Budget- und Ressourceneinsatz, die Maßnahme freigeben zu lassen? Ist eine Freigabe auf Bereichsebene möglich oder handelt es sich um eine bereichsübergreifende Maßnahme?
- Wie konsequent das CX-Team die Umsetzung der CX-Initiativen an die Organisation delegiert, hängt auch vom Reifegrad der virtuellen CX-Organisation ab: Die meisten Teams in der Studie monitoren die Umsetzung der Maßnahmen, sind aber nicht die verantwortlichen Projektmanager:innen. Dennoch bauen sie zum Teil **Projektmanagement-Kapazität** auf, um die eigentlich Maßnahmenverantwortlichen bei der

Umsetzung besser unterstützen zu können und die Implementierungsgeschwindigkeit zu erhöhen.

- Zu den Kernaufgaben aller CX-Teams gehört auch, die **CX-Perspektive in unternehmensinternen Projekten**, Diskussionen und Entscheidungsprozessen zu vertreten: Warum sollte der Kündigungsprozess einfach gestaltet werden, obwohl es im Unternehmensinteresse zu sein scheint, Spontan-Kündiger durch einen unbequemen Kündigungsprozess zu entmutigen? Warum lohnen sich Investitionen in Self-Service-Tools auf der Webseite trotz knapper IT-Ressourcen? Warum sollte es für Kund:innen einfach sein, auch solche Entscheidungen, die aus Expertensicht keine guten Entscheidungen sind, umsetzen zu können?
  Einige der CX-Verantwortlichen in der Studie nutzen die Anzahl der Projekte, in die das CX-Team aktiv eingeladen wird, als einen Indikator für den Erfolg ihrer internen Kommunikation und Positionierung.
- Das Customer Research Team von „Digital Product" hat es sich zur Aufgabe gemacht, alle Maßnahmen mit potenziellem Effekt auf die Kundenzufriedenheit in der unternehmensweiten Planung zu identifizieren, um **schon vor Beginn der Maßnahme ein Messkonzept zu implementieren**. So kann es prüfen, ob und in welcher Weise die Maßnahme die Customer Experience beeinflusst. Mithilfe dieser Daten lassen sich dann die Effekte vergleichbarer Maßnahmen prognostizieren.

Unternehmen, die ihre Maßnahmenpläne intern bereichsübergreifend kommunizieren, erleichtern ihren CX-Teams, proaktiv CX-relevante Initiativen zu identifizieren.

4. Aufbau, Erhaltung und Weiterentwicklung von CX-Know-how im Unternehmen:

- Interne Kommunikation ist eine Kernaufgabe für alle CX-Teams, mit denen wir gesprochen haben. CX-Know-how im Intranet und die Zusammenarbeit mit der internen Kommunikation sind für alle CX-Teams selbstverständlich, um über interne Newsletter der Fachbereiche oder in anderen Medien der internen Kommunikation auch **CX-ferne Mitarbeiter:innen zu erreichen**. Dabei lassen sich zwei Inhaltstypen unterscheiden: „Erklärtexte", die CXM-Know-how vermitteln und erläutern, warum

das aktive Management der Customer Experience für das Unternehmen wichtig ist, und „Erfolgs- und Erlebnisberichte“, die die Effekte des CXM in der Unternehmenspraxis zeigen.

- Auch die der elf Unternehmen, in denen CXM schon seit Jahren etabliert ist, arbeiten kontinuierlich daran, das Konzept und seine Umsetzung im Unternehmen intern zu kommunizieren, zum Beispiel als Teil des **Onboarding-Programms** für neue Mitarbeiter:innen. „Bringdienst“ stellt seine CX-Definitionen und -Methodik in einem ausführlichen Dokument dar, das dadurch zu einem Handbuch für CX-Management bei „Bringdienst“ wird.
- Einige der CX-Manager:innen in der Studie – zum Beispiel „Global Player“ – kooperieren mit der Personalentwicklung, um CXM-Know-how in die Weiterbildungsprogramme für Fach- und Führungskräfte zu integrieren.
- Wichtig ist auch die **proaktive Kommunikation** mit den Führungskräften zu erfolgreichen Projekten oder hilfreichen Erkenntnissen aus der Feedback-Analyse, so lange der CX-Report (noch) nicht Teil der Führungskräfterunden auf der ersten oder zweiten Führungsebene ist.
- Ein CX-Team, mit dem wir gesprochen haben, hat festgestellt, dass es für Verständnis und Akzeptanz besonders effektiv ist, wenn die **Führungskräfte CX-Methoden selbst anwenden**: Es hat zum Beispiel mit einer Gruppe von Ausbilder:innen eine Analyse der „Azubi-Experience“ entwickelt, anstatt CXM in einem Vortrag zu erklären. Ein anderes Team integriert Einwandbehandlung und Verhandlungstrainings in die Ausbildung des CX-Teams und der internen CX-Beauftragten, um sie für die Diskussion mit internen Skeptikern zu wappnen.
- Für viele CX-Teams in der Studie gehört es zu den selbstgestellten Aufgaben, die virtuelle CX-Organisation mit **CX-Methodenwissen** auszustatten, so dass nicht nur die eigentlichen CX-Manager:innen in der Lage sind, Customer Journey Mapping oder Design Thinking Workshops zu moderieren. Dies geschieht in der Regel nach dem Train-the-trainer-Prinzip.

„Tue Gutes und rede darüber“ ist eine Strategie vieler CX-Teams, um mit den Führungskräften im Unternehmen im Gespräch zu bleiben.

- „Bringdienst“ veranstaltet einmal pro Jahr einen mehrtägigen internen **„CX Summit“**, an dem alle Experience-Manager:innen aus dem Konzern teilnehmen, um sich über ihre Best Practice für die verschiedenen Zielgruppen auszutauschen. Zu diesem Summit wird in jedem Jahr ein anderes Gast-Unternehmen eingeladen, das sein CXM-Konzept und -Erfahrungen vorstellt. Die Branche ist dabei weniger entscheidend als der CXM-Reifegrad des Gastes, denn – so die Erfahrung des CX-Verantwortlichen – die Herausforderungen sind branchenübergreifend sehr ähnlich.
- Für die CX-Verantwortlichen ist der Austausch mit ihren Peers aus anderen Unternehmen deshalb eine wichtige Informationsquelle für Best Practice und die Weiterentwicklung ihrer CXM-Konzepte und -Methoden. Dazu besuchen sie die inzwischen zahlreichen Konferenzen zum Thema Customer Experience. Es gibt aber auch von spezialisierten Berater:innen oder aus der **CX-Community** selbst heraus organisierte regelmäßige Treffen.

Der Austausch mit Peers aus anderen Unternehmen ist für CX-Teams sehr hilfreich, weil Herausforderungen und Lösungsansätze oft branchenunabhängig sind.

Methoden und Tools

In den Interviews mit den CX-Teams haben wir gefragt, welche Tools und Methoden sie einsetzen, um ihre Aufgabe zu erfüllen. Erwartungsgemäß arbeiten alle Unternehmen mit dem Denkmodell der „**Customer Journey**“, das die verschiedenen Phasen eines Kauf-, Entscheidungs- oder – wie im Fall unserer Studie zumeist – eines Dienstleistungsprozesses beschreibt. **Customer Journey Mapping** – die Analyse und Dokumentation dieser Journey aus Kundenperspektive – ist in fast allen Fällen der erste Schritt in der Implementierung des Customer Experience Managements.[21] Nur eines der Unternehmen nutzt eine spezielle Software, um die Journeys und Kontaktpunkte detailliert und in einer einheitlichen Struktur

[21] Eines der Unternehmen in der Studie hat zunächst einzelne Kontaktpunkte betrachtet und optimiert. Auch dieses Unternehmen strebt aber an, am Ende vollständige Customer Journeys zu betrachten.

zu erfassen. Alle anderen Unternehmen arbeiten mit Standard-Präsentationsprogrammen oder digitalen Whiteboards.

Customer Journey Mapping setzt **Erkenntnisse zu Kundenbedürfnissen, -erwartungen und -erfahrungen** voraus. Idealerweise stammen diese Daten aus einer ausreichenden Anzahl ausführlicher Interviews mit Kund:innen und quantitativen Analysen von Feedback-Daten zu Journeys sowie direkten wie indirekten Kontaktpunkten.

Natürlich hat nicht jedes Unternehmen dieselben Möglichkeiten, diese Daten zu generieren. Zwei Unternehmen in unserer Studie betreiben **digitale Geschäftsmodelle**. Sie verfügen bereits über ein ausgereiftes System, automatisiert Kunden-Feedbacks einholen, und sie haben ausreichend viele Kund:innen und Kundenkontakte, um nach Kundengruppen differenziert auswerten zu können.

Für das Ausspielen der Feedback-Module, Aggregieren der Feedback-Daten und die Ergebnisvisualisierung gibt es spezialisierte **Customer Experience Management Software**[22], die in der Regel mit anderen Kundendatenmanagement-Systemen verknüpft ist. Die Unternehmen in unserer Studie, die sehr viele Kundenkontakte haben und an vielen Touchpoints Feedback einholen, verfügen über eine solche Software oder planen ihren Einsatz.

Viele der CX-Teams, die uns Einblick in ihr CXM gewährt haben, arbeiten noch daran, ihre Dateninfrastruktur aufzubauen, was oft erschwert wird, weil **CRM-Systeme** entweder ganz

[22] Die Grenzen zwischen Feedback-Management und Marketing-Automatisierung sind fließend. In die Kategorie „Voice of the Customer"-Software (Gartner) beziehungsweise "Feedback Management Platforms" (Forrester) gehören zum Beispiel Qualtrics, Medallia, InMoment oder Clarabridge (die Auswahl variiert je nach Marktforschungsunternehmen), Adobe, Optimizely und Salesforce fallen in die Kategorie „Digital Experience Management Platforms" (Gartner und Forrester). Sie tauchen aber auch im „Magic Quadrant for Multichannel Marketing Hubs" (Gartner) auf, und es gibt Überschneidungen mit Software für „Realtime Interaction Management" (Forrester).

fehlen oder es mehrere gibt oder weil Kundendaten auf unterschiedliche IT-Systeme verteilt sind. Oft ist auch unklar, wie Kundenmerkmale in verschiedenen Systemen genau zu interpretieren sind.

Systeme, die **operative Daten** zum Beispiel zum Kundenservice enthalten – Aufkommen an Anfragen je Kanal, Wartezeiten, Gesprächsdauern, Lösungsquote, Themen etc. – sowie Daten aus dem Beschwerdemanagement sind ebenfalls Datenquellen, die CX-Teams nutzen, um „Pain Points" zu identifizieren und Ressourcen zu fokussieren. **Dashboards** sind ein wichtiges Hilfsmittel, datenbasierte Erkenntnisse nutzbar zu machen, auch wenn die Datenintrastruktur fragmentiert ist. Sie sind ein wichtiger, da sichtbarer und nützlicher früher Meilenstein in vielen CX-Konzepten. Im Idealfall sind sie für bestimmte Nutzergruppen individualisiert, so dass die dargestellten Daten immer relevant und hilfreich sind.

Vielen CX-Teams fehlen die Daten für komplexe Analysen von Zusammenhängen zwischen Customer Experience und Kundenwert.

Die Auswertung der Daten beschränkt sich oft auf die Berechnung der definierten CX-Kennzahlen wie den NPS oder auf **deskriptive Statistiken** zur Kundenzufriedenheit. Ein Grund dafür ist, dass die verfügbaren Daten nicht in der notwendigen Menge oder Qualität für komplexere Analysen vorliegen. Nur ein kleiner Teil der CX-Teams verfügt über eigene Datenanalysten, die Korrelationsanalysen durchführen und Prognosemodelle entwickeln können. Die übrigen greifen auf existierende Data Science Teams zurück oder auf externe Dienstleister. Das vermeidet den Aufbau von Parallelstrukturen, schränkt aber die Möglichkeit des CX-Teams, Fragen, die sich aus den Feedbacks ergeben, schnell selbst nachzugehen.

Je kleiner die Unternehmen sind, beziehungsweise je geringer die Anzahl an Kunden-Feedbacks ist, umso stärker stützen sich die CX-Teams auf Interviews mit Kund:innen sowie Erfahrungsberichte und Einschätzungen der Kolleg:innen mit direktem Kundenkontakt. Das CX-Team trägt dann eine besondere Verantwortung dafür, dass **nicht interne (Vor-) Urteile** über Kund:innen reproduziert werden.

CX-Teams, die in die Produktentwicklung eingebunden sind, setzen auf Prototypen und lassen die künftigen Nutzer:innen diese Prototypen testen, zum Beispiel in Usability-Tests. Das gilt jedoch nur für die CX-Teams in der Studie, die selbst wie Produktmanager:innen arbeiten oder die im Unternehmen als Hub für Customer Research etabliert sind.[23] Bei den meisten Unternehmen in der Studie ist dies nicht der Fall, und Tests zum Beispiel digitaler Kontaktpunkte obliegen denjenigen im Unternehmen, die für digitale Produkte und Services verantwortlich sind. Wie stark der **Fokus auf die Qualität der Customer Experience** dann noch ist, hängt davon ab, wie erfolgreich das Gedankengut des CXM bereits im Unternehmen verankert und in Qualitätskriterien eingeflossen ist.

Theoretisch gehört zu jeder Customer Journey die Angabe, für welche **Persona** sie Gültigkeit hat. Allerdings spielen Personas im Alltag der CX-Teams, mit denen wir unsere Interviews geführt haben, praktisch keine Rolle. Oft gibt es in den Unternehmen sogar definierte Personas, die in der Marketing-Abteilung im Rahmen der Neukundenakquise oder im Produktmanagement eingesetzt werden. Einzelne CX-Verantwortliche in der Studie nutzen Personas in frühen Phasen der CXM-Implementierung, um in internen Customer Journey Workshops leichter zu einem gemeinsamen Bild der Kund:innen zu gelangen und vor allem Mitarbeiter:innen aus Funktionsbereichen ohne direkten Kundenkontakt das Einnehmen der Kundenperspektive zu erleichtern.

Personas repräsentieren bestimmte Zielgruppen, Kundentypen oder auch Stakeholder und geben ihnen ein „Gesicht". Sie sollten die für den jeweiligen Kauf- oder Entscheidungsprozess relevanten Ziele, Bedürfnisse, Entscheidungskriterien, Einstellungen, Motivatoren/Demotivatoren und Verhaltensweisen beschreiben, die für diese Gruppen spezifisch sind, und zwar auf Basis quantitativer und qualitativer Marktforschung beziehungsweise Kundendatenanalysen.

Die CX-Manager:innen in der Studie haben aber ganz überwiegend den Eindruck, dass die **Bedürfnisse und Erwartungen** eher von der jeweiligen Journey oder dem Kontaktpunkt beziehungsweise -anlass abhängen, eine Differenzierung nach Personas daher nicht zu besseren Ergebnissen führt. Dafür kann es drei Gründe geben:

[23] Beispiele sind "Eurotrak", „Phönix" und "Digital Product".

- Die „Paint Points“, um die es geht, sind so grundsätzlicher Natur, dass es tatsächlich keine Unterschiede zwischen Kundentypen gibt. Zum Beispiel gibt es wahrscheinlich niemanden, der gern Zeit in der Warteschleife eines Callcenters verbringt.
- Die Personas wurden nicht für die Bestandskunden entwickelt, die für eigentlich alle CX-Teams in der Studie im Fokus stehen.
- Oder aber die Personas erfassen die für die jeweilige Customer Experience relevanten Unterschiede in Motiven, Erwartungen, Präferenzen, Verhaltensweisen und Entscheidungskriterien gar nicht, sondern basieren eher auf soziodemografischen Profilen oder auf dem Mediennutzungsverhalten.

Auf Analyse und Erkenntnisse zu „Paint Points“, Erwartungen und Bedürfnissen folgt das eigentliche Customer Experience Management: Die Gestaltung der Customer Experience für ein optimales Kundenerlebnis. Im ersten Schritt geht es also um einen kreativen Prozess.

CXM ist auch Innovationsmanagement.

Viele Unternehmen in der Studie greifen auf **Design Thinking Tools** zurück, um die Kundensituation zu verstehen, daran anknüpfend neue Lösungen zu entwickeln und diese zu evaluieren. Andere schulen ihre CX-Teams in einer Auswahl von Kreativitätstechniken.

In den meisten Unternehmen in der Studie gibt es eine definierte **Abfolge von Workshopformaten**, in deren Verlauf alle Phasen des Customer Experience Managements durchlaufen werden: Vom Customer Journey Mapping über die Entwicklung der Soll-Customer-Experience bis hin zur Maßnahmenplanung. Die Fähigkeit, unterschiedliche Arten von Workshops zu planen und zu moderieren, ist daher für CX-Manager:innen unentbehrlich.

Als eine der wichtigsten „Methoden“ des Customer Experience Managements erweist sich in unserer Studie **das interne Netzwerken**: Über persönliche Beziehungen in die verschiedenen Fach- und Funktionsbereiche erreichen die CX-Manager:innen zweierlei: Sie kennen die

richtigen Ansprechpartner:innen für ihre vielfältigen Anliegen. Und sie erhöhen Bekanntheit und Akzeptanz des Themas CX und seiner Bedeutung für das Unternehmen.

Fazit: Herausforderungen und Erfolgsfaktoren im CX-Management

Customer Experience Management ist ein sehr einleuchtendes Konzept, das sich leicht erklären lässt und sich schnell erschließt.

Herausfordernd ist die Implementierung dieser **Querschnittfunktion**, die cross-funktionale Zusammenarbeit verlangt. Darin gleichen sich CXM und Digitalisierung.

Hinzu kommt: Die initialen Aufwände sind hoch, das Gros der Effekte stellt sich jedoch erst mittel- bis langfristig ein. Selbst bei Unternehmen, in denen Kundenzufriedenheit als Erfolgsfaktor für das Unternehmen gilt, rutschen konkrete Maßnahmen des CX-Managements daher schnell in der **Prioritätenliste** nach unten.

Customer Experience Management ist eine Tätigkeit, aber auch ein **Mindset**. Unternehmen, für die Kundenorientierung schon seit Langem ein wichtiger Wert ist, scheint es manchmal besonders schwerzufallen anzuerkennen, dass zwischen der **unternehmensinternen Wahrnehmung** der CX-Qualität und dem **Kundenerlebnis** große Unterschiede bestehen können. Erst wenn die ersten Kunden-Feedbacks vorliegen und Handlungsbedarf deutlich wird, erweist sich, wie ernst vor allem die Führungskräfte es mit ihrem Bekenntnis zur Kundenzufriedenheit als **Steuerungsgröße** im Unternehmen meinen.

Die Strategien der CX-Teams in unserer Studie gleichen sich: Es ist eine Kombination aus dem geduldigen **„Bohren dicker Bretter“** auf allen Hierarchieebenen und Pilotprojekten, die etablierte Kennzahlen – zum Beispiel Anrufaufkommen im Callcenter – schnell positiv beeinflussen.

An unserer Studie haben elf Unternehmen unterschiedlicher Größe aus unterschiedlichen Branchen teilgenommen. Dennoch gibt es **große Übereinstimmungen** in den Herausforderungen, vor denen ihre CX-Teams stehen, und den Faktoren, die ihnen helfen, CXM erfolgreich zu implementieren und zu betreiben.

Diese Herausforderungen und Erfolgsfaktoren lassen sich acht **Handlungsfeldern** zuordnen:

STRATEGIE & ZIELE	ORGANISATION & KNOW-HOW
PERSONEN & PERSÖNLICHKEIT	KULTUR & CHANGE
ROI & RESSOURCEN	INFRASTRUKTUR & DATEN

1. Strategie & Ziele: CXM als Mittel zum Zweck

Es erleichtert die Arbeit des CX-Teams sehr, wenn Kundenzufriedenheit zu den Top-Unternehmenszielen gehört und CX-KPI wie Net Promotor Score oder Kundenzufriedenheits-Index **bonusrelevant** sind. Denn dann kann das CX-Team mit der **Unterstützung der Bereichsleiter:innen** rechnen, sobald es darum geht, CX-Verantwortung in der Linienorganisation zu verankern, CX-Know-how flächendeckend im Unternehmen aufzubauen und Ressourcen für die Maßnahmen zu erhalten, die die Customer Experience verbessern.

Das gilt vor allem für die frühen Phasen der Implementierung, wenn das Verhältnis zwischen wahrgenommenem Aufwand und erlebbarem Ertrag noch ausgesprochen ungünstig ist.

Der Bedarf für ein Customer Experience Management leitet sich oft aus wettbewerbsorientierten Wachstumsstrategien ab. Die **Einbindung in eine übergeordnete Strategie** ist hilfreich, weil CXM damit als strategische Investition positioniert wird. Außerdem wird der holistische Charakter des Konzepts festgeschrieben – eine Perspektive, die in der Implementierungsphase mit ihren Sachzwängen und Detailproblemen schnell verlorengeht.

2. Organisation & Know-how: das CX-Team als die Spitze des Eisbergs

Customer Experience Management findet überwiegend außerhalb des CX-Teams statt. Es ist eine cross-funktionale Aufgabe, die zügig **in der Linienorganisation verankert** und in die Standardprozesse der Organisation integriert werden muss – inklusive der notwendigen Zeitbudgets und Ressourcen. Dies gelingt leichter, wenn CX-KPI bonusrelevant sind.

Folgerichtig muss auch CX-Know-how in der gesamten Organisation aufgebaut werden – **auf allen Hierarchieebenen**. Je mehr Menschen – auch die Führungskräfte – in der Unternehmung in der Einführungsphase die Gelegenheit erhalten, CX-Methoden selbst auf ein für sie relevantes Thema anzuwenden, umso effektiver ist die Wissensvermittlung und umso schneller wächst das

Verständnis für den Mehrwert, den CXM schaffen kann. Auch in Stellenprofile und **Trainingsprogramme** muss CXM als Anforderung und Aufgabe beziehungsweise Kompetenz integriert werden.

3. Personen & Persönlichkeit: mit Geduld und Fingerspitzengefühl

CX-Manager:innen sollten sich intern als **CX-Coaches** und -Consultants positionieren und im Unternehmen gut vernetzt sein, damit **alle** im Unternehmen nicht nur ein Bewusstsein für ihren Beitrag zur Customer Experience entwickeln, sondern aktiv an der Optimierung der CX mitwirken können.

Geduld, Überzeugungskraft und „People Skills" sind notwendige Eigenschaften der CX-Manager:innen. Ideal sind CX-Expert:innen, die das Unternehmen gut kennen, denen es aber dennoch gelingt, die Kundenperspektive konsequent beizubehalten.

Der regelmäßige **Austausch mit Peers** hilft den CX-Manager:innen, von den Erfahrungen anderer Unternehmen zu profitieren.

4. Kultur & Change: CXM als Methode für gelebte Kundenorientierung

CXM kann im Unternehmen auf Skepsis stoßen, weil Kundenzufriedenheit entweder nicht als bedeutsam für den wirtschaftlichen Erfolg angesehen wird, oder weil die Überzeugung vorherrscht, dass es den bereits hohen Standard der Kundenorientierung nicht signifikant verbessern kann.

CXM setzt voraus, dass Kunden-Feedback – gerade negatives – als Basis für **gemeinsames Lernen und Optimieren** verstanden wird und im Unternehmen offen und konstruktiv kommuniziert wird. Damit das CX-Team aber nicht synonym für schlechte Nachrichten wird, sollte es **positives Feedback und Erfolgsgeschichten** genauso prominent und häufig kommunizieren.

Die begleitenden Kommunikationsmaßnahmen erfassen **alle Hierarchieebenen** und zeigen die positiven Effekte erster Maßnahmen auf das Kunden-Feedback auf.

Closed-Loop-Konzepte sorgen dafür, dass auch die Kund:innen erfahren, dass ihr Feedback Wirkung zeigt.

In Unternehmen, in denen über Fehler und Defizite eigentlich nicht offen diskutiert wird, bedeutet CXM einen kulturellen Bruch. Auch verändern Feedback-Daten die Machtverhältnisse in internen Diskussionen: Daten sind Fakten, der Entscheidungsspielraum wird enger.

Implementierungskonzepte müssen daher die **unternehmensspezifischen Gründe für Skepsis** oder Ablehnung gegenüber CX-Management antizipieren.

„Sich nützlich machen" ist für das CX-Team eine pragmatische Strategie, intern Akzeptanz zu gewinnen. Ein Beispiel: Das neue Dashboard zeigt nicht nur die CX-KPI, sondern macht auch bisher mühsam manuell erstellte Auswertungen überflüssig.

5. RoI & Ressourcen: Wettbewerb um knappe Güter

Zwischen Kundenzufriedenheit und wirtschaftlichen Kennzahlen wie Share of Wallet lassen sich in der Regel positive Korrelationen ermitteln. Es gibt jedoch bisher keinen zwingenden Nachweis für einen kausalen Zusammenhang zwischen CXM und Unternehmenserfolg. Business Cases für das CXM insgesamt sind daher wenig belastbar (weshalb die meisten CX-Teams in unserer Studie ganz darauf verzichten).

Im internen Wettbewerb um knappe Ressourcen und Budgets sind CX-Teams oft im Nachteil im Vergleich mit Initiativen mit leichter nachweisbarem RoI. CX-Pilotprojekte fokussieren daher meist auf Maßnahmen, die die CX verbessern und die **internen Aufwände oder Kosten messbar senken**. Zum Beispiel, indem sie das Anrufaufkommen im Callcenter reduzieren.

Am Ende des Tages ist die Finanzierung eines CXM aber eine unternehmerische Entscheidung: Die Unternehmensführung ist überzeugt, dass ein effektives CXM und die daraus resultierende Kundenzufriedenheit einen positiven Effekt auf den wirtschaftlichen Erfolg haben, und **investiert deshalb langfristig** in die notwendige Infrastruktur, in den Know-how-Aufbau im Unternehmen, in das notwendige Change Management und last, but not least: In die **Umsetzung der Maßnahmen** zur CX-Optimierung, die auf Basis von Kunden-Feedback entwickelt werden.

6. Infrastruktur & Daten: Kein CXM ohne Feedback- und Datenmanagement

Für die meisten Unternehmen in unserer Studie ist eine der größten Herausforderungen, die CX zeitnah und kontextspezifisch zu messen: Es gibt nur wenige digitale Kontaktpunkte, und es fehlt an den Opt-ins für den E-Mail-Versand von Online-Fragebögen. Die Einladung zum Feedback muss dann im Rahmen von Regelkommunikation per Briefpost zugestellt werden, was ein zeitnahes – transaktionales – Feedback erschwert.

Zudem gibt es meist auch keine gute Dateninfrastruktur, die es erlaubt, Feedback-Daten mit internen Daten anzureichern, um Bewertungen und Kommentare in den Kontext von Kundenhistorie oder Kundenprofil stellen zu können. Dieser Mangel lässt sich nicht kurzfristig beheben. Das CX-Konzept muss sich in der Zwischenzeit **pragmatisch** auf die vorhandenen Möglichkeiten stützen, ohne das **Zielbild** aus den Augen zu verlieren.

Digitalisierung und Customer Experience Management sind eigentlich **natürliche Verbündete**, weil sie viele gemeinsame Interessen haben. Leider sehen sie sich die jeweiligen Teams in der Praxis oft eher als Konkurrenten um knappe IT- und Data-Science-Ressourcen.

Wichtig ist, dass das CX-Team **Zugriff auf Methoden-Know-how** zur Datenerhebung und -analyse hat, um methodische Artefakte und Fehlschlüsse zu verhindern, und dass Konsens über **methodische Standards** für die Feedback-Messung und -Auswertung

besteht. Das Unternehmen muss wissen, wie aussagekräftig die Daten sind, auf deren Grundlage es möglicherweise weitreichende Entscheidungen trifft!

Pragmatismus in der Implementierung verlangt oft, dass man sich zunächst **auf ausgewählte Kontaktpunkte beschränkt**, weil man nur sie identifizieren kann oder es nur an diesen Punkten möglich ist, Feedback einzuholen.

Nicht alle Kontaktpunkte, die die Customer Experience beeinflussen, sind immer auch Kontaktpunkte mit dem eigenen Unternehmen. Denn CX ist das subjektive Ergebnis von direkten und indirekten Kontakten mit dem Unternehmen, der Marke oder dem Produkt (das auch eine Dienstleistung sein kann).[24] Dass die eigenen Kontaktpunkte aus Kundenperspektive **nur einen Ausschnitt der Customer Journey** repräsentieren, darf deshalb nie aus dem Blick geraten.

Aller Anfang ist schwer. Das gilt auch für die Implementierung eines wirksamen Customer Experience Managements. Es muss top-down ermöglicht werden, sich aber bottom-up beweisen.

Ausgesprochen ermutigend sind die Erfahrungen der Unternehmen in unserer Studie, die CX-Management schon lange und konsequent betreiben: Customer Experience Management ist hier ein wertgeschätztes, unverzichtbares Instrument der datenbasierten Unternehmenssteuerung.

[24] Vgl. Tavşan & Erdem (2018): Customer Experience Management. Seite 28

Ihre Ansprechpartnerin zu dieser Studie:

Prof. Dr. Andrea Kindermann
lehrt und forscht an der Quadriga Hochschule Berlin zur digitalen Transformation etablierter Unternehmen.

E-Mail: andrea.kindermann@quadriga.eu

Herausgeber:
Quadriga Hochschule Berlin GmbH
www.quadriga-hochschule.com

Alle Rechte vorbehalten.

Quadriga Hochschule Berlin GmbH
Werderscher Markt 13
10117 Berlin
Tel.: +49 (0) 30 44 72 94 00

Die Fallstudien - Überblick

Die Tabelle gibt einen anonymisierten Überblick über die elf Unternehmen in der Studie:

Pseudo-nym	Global Player	Digital Product	Eurotrak	Bringdienst	GKV	Rundum Sicher	Vorsorge	Justitia	Invest-Finanz	Phönix	Protektor
Branche	Chemische Produkte	Internet Services	Bahnverkehr	Bestell-plattform & Lieferdienst	Versicherung	Versicherung	Versicherung	Versicherung	Finanz-dienst-leistungen	Outplace-ment-Beratung	Produzent Arbeits-kleidung
Art der Kunden	B2B	B2B	B2C	B2C B2B	B2C	B2C B2B	B2C B2B	B2C B2B	B2B	B2C B2B	B2B
Anzahl MA	> 2.500	> 2.500	> 2.500	> 2.500	> 2.500	250 – 2.499	250 – 2.499	250 – 2.499	250 – 2.499	250 – 2.499	< 250
CXM seit	2018	> 10 Jahre	2016*	2017	2018	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Seite	50	70	87	100	117	133	155	172	182	197	206

*seit 2020 in der heutigen Form

CX-Management in einem globalen Chemiekonzern

Global Player *hat vor rund 3,5 Jahren Customer Experience Management im Bereich „Order to Cash“ (O2C) institutionalisiert. Eine konzernweite CX-Strategie gibt es nicht. Der O2C-Prozess berührt jedoch zahlreiche unternehmensinterne Funktionen wie zum Beispiel Supply Chain Management, Kundenservice und Rechnungswesen. Das CX-Team hat sich bisher darauf fokussiert, regelmäßige Kundenbefragungen zu etablieren, um Transparenz zur Qualität der Customer Experience zu schaffen. Außerdem ist es eng in die Auslagerung der Serviceorganisation an einen externen Dienstleister eingebunden. Global Player ist ein typischer Konzern, mit zahlreichen Länderorganisationen und einer stark fragmentierten und uneinheitlichen Infrastruktur im Kunden- und Kundendatenmanagement. Das wird sich kurzfristig nicht ändern lassen. Für das CX-Team bedeutet dies, sich auf Projekte zu fokussieren, die roll-out-fähig sind, ohne den Kundennutzen aus dem Blick zu verlieren.*

Das Unternehmen im Überblick

- Großkonzern
- rund 40 Mrd. Euro Umsatz aus mehr als 80 Ländern
- Hersteller chemischer/pharmazeutischer Produkte
- Vertrieb ausschließlich an Wiederverkäufer (B2B)
- Gegenstand der Fallstudie ist die CX-Einheit im Bereich Order-to-Cash der Division für pharmazeutische Produkte.
- Das CX-Team existiert seit ca. 3,5 Jahren.

Unternehmen „Global Player“

Global Player ist ein Großkonzern mit langer Tradition als Entwickler und Hersteller vor allem pharmazeutischer Produkte. Sie werden weltweit über Großhändler, Handelsketten und Apotheken vertrieben. Zu den Kunden zählen aber auch Kliniken, die zum Teil hochspezialisierte Medikamente innerhalb weniger Stunden erhalten. Der Konzern ist in mehr als 80 Ländern aktiv und hat fast 100.000 Mitarbeitende. Der Umsatz liegt bei etwa 40 Milliarden Euro.

Es gibt bei Global Player keine umfassende Initiative oder Strategie für Customer Experience Management. Für die Fallstudie wurde vielmehr eine Organisationseinheit analysiert, die Teil der „Global Order-to-Cash Operations“ ist, eine Abteilung, die sich global um die Gestaltung und Optimierung des Order-to-Cash (O2C) Prozesses für die pharmazeutischen Produkte kümmert. Dieser Prozess beginnt, sobald der Verkaufsprozess durch eine vertragliche Vereinbarung mit dem Kunden abgeschlossen ist. Der O2C-Prozess umfasst das Vertrags- und Kundendatenmanagement, das Management der Bestellprozesse, die Rechnungserstellung sowie das Zahlungs-, Beschwerde- und Retourenmanagement. Zum O2C-Team gehören etwa 1.000 Personen, die in rund 60 Ländern, den Betriebsgesellschaften und einer Reihe von Shared Service Centern rund 160.000 Kunden betreuen.

Customer Experience Auffassung

Der Bereich „Order to Cash“ bei Global Player beschäftigt sich erst seit wenigen Jahren mit dem Thema „Customer Experience“. Das Unternehmen hat seit 2020 eine „Customer Experience O2C”-Strategie, in der Ziele, KPI, Bausteine des Customer Experience Managements im Bereich „O2C“ sowie Initiativen für die nächsten drei Jahre definiert sind.

O2C-Strategie als konzeptioneller Rahmen

Die CX Strategie ist eingebettet in die O2C-Strategie von Global Player, die das übergeordnete Ziel verfolgt, geschäftliche Erfolge durch eine gute und intensive Zusammenarbeit mit den eigenen Kunden zu realisieren:

- als verlässlicher und glaubwürdiger Partner,
- als Partner, dessen Kollaborationsbereitschaft wirtschaftlichen Wert schafft
- als Partner, mit dem man gern zusammenarbeitet

Diese Ziele sollen durch das bewusste Gestalten von vier Handlungsfeldern erreicht werden:

People and Culture

- We will attract & develop our people to drive a competitive advantage.
- We will create a **one team** winning culture.

Customer Value and Trust

We will delight Customers by better understanding their needs and offering value added solutions / innovation.

Business Value Creation

We will increase revenue and cash flow whilst still running a competitive cost-to-serve.

Service Excellence

We will run high performing operations and protect O2C efficiency.

Quelle: interne Dokumente „Global Player“

In jedem Handlungsfeld wurden Initiativen definiert: zum Beispiel im Feld „People and Culture“, das Team-Building mit den jeweiligen Kunden-Teams auszubauen. Oder cross-funktionale Teams mit Supply Chain Management und Vertrieb zu bilden, die Projekte für

die „Business Value Creation“ gemeinsam vorantreiben. Alle Initiativen sind mit KPI unterlegt. Darunter sind zum Beispiel Indikatoren für Qualität wie „on time/in full“ oder die Laufzeit für Support-Anfragen, die in Shared Service Centern gebündelt bearbeitet werden.

Das aktive Customer Experience Management soll vor allem in den Handlungsfeldern „Customer Value and Trust“ sowie „Service Excellence“ zur Zielerreichung beitragen.

Global Player arbeitet daran, Kundenservice und -support in Shared Service Centern zu bündeln, die von einem strategischen Partner betrieben werden. In diesem Transformationsprozess ist das CX-Team dafür mitverantwortlich, die operative und konzeptionelle Qualität des neu-konfigurierten Kundenservice zu sichern. Die Ziele für das Handlungsfeld „Customer Value and Trust“ setzen voraus, dass Global Player die Bedürfnisse unterschiedlicher Kundengruppen versteht. Hier ist das Customer Experience Team in drei von fünf wesentlichen Initiativen eingebunden:

- Gemeinsam mit dem Supply Chain Management (SCM) und dem Vertrieb eine Kundensegmentierung zu entwickeln, auf deren Grundlage neue Service-Angebote konzipiert werden
- Durch eine reibungslose Customer Journey den „Ease of doing Business” der Kunden mit Global Player zu verbessern
- Maßnahmen zu identifizieren, die sicherstellen, die Global Player die Kundenzufriedenheit messbar zu steigern.

Zu den KPI der O2C-Strategie zählt das Abschneiden von Global Player in externen und internen Kundenzufriedenheitsbefragungen. Im Advantage Group Survey, einer auf B2B-Kunden und Handel spezialisierten Zufriedenheitsstudie, möchte Global Player in seiner Branche zu den sogenannten Top Tier Geschäftspartnern zählen.

Ein CX-KPI ist das Abschneiden in einer externen Benchmarking-Studie.

Die eigene Kundenzufriedenheitsbefragung soll auf einer fünfstufigen Skala mindestens einen Wert von 4 zeigen.

Customer Experience Strategie

Bevor Global Player seine CX-Strategie entwickeln konnte, war eine Grundsatzfrage zu klären: „Wer ist eigentlich unser Kunde?“ In die übergeordnete O2C-Zielsetzung, Erfolge gemeinsam mit den Marktpartnern zu erreichen, sind Konsument:innen und Patient:innen explizit einbezogen. Für die CX-Strategie hat sich das Team nach einer längeren internen Diskussion jedoch für eine pragmatische Definition von „Kunde“ entschieden:

> *„[…] für uns ist im Endeffekt der Kunde der Paying Customer also der, der bei uns bestellt und der auch die Rechnung zahlt.“ (CX Strategy Manager)*

Da der O2C-Prozess diverse Funktionsbereiche umfasst, bleibt das Konstrukt „Kunde“ dennoch komplex:

- Zum einen arbeiten auch die Kunden-Unternehmen arbeitsteilig, das heißt es gibt die strategischen Entscheider:innen und die operativen Spezialist:innen, es gibt diejenigen, die Bestellungen auslösen, diejenigen, die Warenannahme organisieren, diejenigen, die Rechnungen bearbeiten.
- Zum anderen kann die Art, wie Kunden-Unternehmen mit Global Player interagieren von Land zu Land ganz verschieden sein.

Das CX-Team muss daher funktionale Grenzen und geographische Grenzen überschreitend arbeiten.

Das globale Ziel der CX-Strategie ist, die Kundenzufriedenheit zu steigern. Kunden sollen zu loyalen Kunden werden, loyale Kunden zu Global Player Botschaftern. Die Customer Experience soll über alle Kontaktpunkte hinweg konsistent und herausragend sein. Dazu fokussiert sich das CX Management darauf,

- positive Kundenmomente und positive Interaktionen zwischen Kunden und Global Player zu schaffen und
- Kundenerwartungen durch cross-funktionale Kollaboration zu erfüllen.

CX-Definition

Customer Experience wird im Strategiepapier nicht explizit definiert. Das CX-Team selbst versteht darunter jegliche Art von Kundenkontakt im Rahmen des Order-to-Cash-Prozesses. Eine konzernweite Definition existiert nicht, da es kein konzernweites CX-Konzept gibt. Ursprünglich sollte CX Teil einer unternehmensweiten Transformation zu mehr Prozess- und Service-Exzellenz sein, die aber im Zuge einer Repriorisierung nicht im geplanten Umfang angestoßen wurde.

Der O2C-Prozess beginnt, nachdem ein Vertrag geschlossen wurde. Die davor liegenden Kontaktpunkte mit Global Player sind in erster Linie im Verantwortungsbereich des Vertriebs. Hier gibt es zwar kein CX-Team, aber ein Team, das sich um Customer Excellence kümmert und einem Pendant zum CX-Team des O2C-Bereichs am nächsten kommt.

Bausteine CX-Strategie. Quelle: auf Basis interner Dokumente Global Player

Die CX-Strategie des O2C-Bereichs setzt sich aus sechs Bausteinen zusammen:

- Der **CX Framework** definiert das Mindset und den methodischen Rahmen. Kernelemente sind zwei Perspektivwechsel: von einer Unternehmens- zu einer Kundenperspektive und von einem operativen Fokus zu strategischen Herangehensweisen, die im Ergebnis zu besseren Serviceerlebnissen führen. Dazu gehören auch Kundensegmente, aus deren spezifischen Bedürfnissen sich innovative Serviceangebote ableiten lassen. Kundenwert-basierte Differenzierungen der Angebote sind Teil des Frameworks.

- Der interne **Customer Satisfaction Index** (CSI), die Advantage Group Studie und eigene zusätzliche Marktforschung zur Generierung von Transparenz, wie zufrieden die Kunden von Global Player mit den Leistungsfacetten Customer Service, On Time Delivery, In Full Delivery und Rechnungsgenauigkeit sind. Dieser Baustein enthält auch Empfehlungen an die Länderorganisationen, wie sie mit negativem Kunden-Feedback umgehen sollten. Zur Soll-Customer Experience gehört, dass Kunden-Feedback Wirkung zeigt.
- Ein **O2C-Cockpit** mit tagesaktuellen operativen KPI, Service-Level-Agreements und vielen weiteren Indikatoren zur O2C-Performance, das zum einen den Aufwand für individuelle Reports verringert, zum anderen das Zusammenspiel aller am O2C-Prozess beteiligten Funktionsbereiche sichtbar macht.
- Die **Implementierung von Maßnahmen** spezifisch zur Verbesserung der Customer Experience, die im Zuge der Strategieentwicklung und der Zufriedenheitsanalysen identifiziert wurden wie zum Beispiel eine neue Telefontechnologie, die es erlaubt, mehr Anrufer im Callcenter automatisch zu identifizieren und unmittelbar in geeignete Customer-Service Teams weiterzuleiten.
- Das „**Customer Center**“ als Shared Service für segmentspezifischen Kundenservice und -support mit optimierten Prozessen, technischer Infrastruktur und Trainings für CX-orientiertes Verhalten in der Interaktion mit den Kunden.
- **Kontinuierliche Interaktionen mit den Kunden**: Unter dem Sammelbegriff „Voice of the Customer“ sollen verschiedenste Routinen etabliert werden, um die Situation und die Bedürfnisse der eigenen Kunden besser zu verstehen. Dazu gehören Customer Roundtable, Kunden-Beirat und -Panel, aber auch Job Rotation und Besuche oder Hospitanzen in Kunden-Unternehmen.

Kunden sollen erleben, dass ihr Feedback Wirkung zeigt.

Messung Customer Experience KPI

Kundenzufriedenheit und -bedürfnisse transparent zu machen ist ein zentrales Aufgabengebiet des CX-Teams. Daher wurde in den letzten Jahren eine interne Kundenzufriedenheitsbefragung eingeführt, aus deren Daten der interne Customer Satisfaction Index (CSI) berechnet wird.

Die Befragung wird einmal pro Jahr dezentral durchgeführt. Verantwortlich sind die Betriebsgesellschaften in den jeweiligen Ländern, die die Fragebogen an ihre Kunden verschicken. Wie gut alle Personen auf Kundenseite erfasst werden, die im Rahmen des O2C-Prozesses oder des Supply Chain Managements mit Global Player zu tun haben, hängt daher stark von der Qualität des lokalen Kundendatenmanagements und von der Motivation der jeweils im Land verantwortlichen Manager:innen ab.

Die Befragung ist bewusst kurz gehalten. Gefragt wird nach der generellen Zufriedenheit mit dem Kundenservice, der Termintreue der Belieferung, der Vollständigkeit der Lieferungen und der Genauigkeit der Rechnungstellung. Die Bewertung erfolgt auf einer Skala von 1 bis 5. Der CSI ist der Durchschnitt aus allen Antworten. Ziel ist, dass dieser Wert größer als 4 ist.

Dem CX-Team ist bewusst, dass diese einfache Durchschnittsbildung nicht unproblematisch ist. Zum einen unterscheidet sich das Niveau der Bewertung zwischen Ländern unabhängig von der Qualität der Customer Experience vermutlich aus kulturellen Gründen:

> *„Interessantes Beispiel unser CSI in China. Da hatten wir eine Response Rate von 95 % und der Score lag bei 4,9. Aber unsere Message ist immer, es geht im Zweifelsfall nicht um den Score. Es geht darum, dass wir die Länder dazu bekommen, sich mit den Kunden auseinanderzusetzen und sich diesem Feedback auch zu stellen und das zu verinnerlichen." (CX Strategy Manager)*

Zum anderen sind die Rücklaufquoten je Land sehr unterschiedlich. Das hängt zum einen mit der Marktstruktur zusammen: Ist ein Markt stark konsolidiert, gibt es weniger Kunden, die aber häufiger und enger Kontakt mit Global Player haben. Hier sind die Responseraten tendenziell höher als in Märkten mit vielen kleinen Kunden, die nur sporadisch bei Global Player bestellen. In solchen Märkten liegen die Responseraten nur bei 2-4 % (was dennoch mehrere Hundert Responses ergeben kann). Ein weiterer Faktor ist das Commitment des lokalen Teams. Das CX-Team hat daher eine Zielmarke von 5 % Response vorgegeben. In Spanien konnten die Responseraten durch eine kleine Kampagne deutlich gesteigert werden: Ein Banner in den E-Mail-Signaturen bewarb die Teilnahme, der Außendienst wurde mit Informationen ausgestattet und für jede Response wurde eine Spende an eine gemeinnützige Organisation versprochen.

Eine kleine Kampagne half, die lokalen Responseraten der Kundenbefragung zu steigern.

Teil der Kundenzufriedenheitsbefragung sind auch Freitextfelder, in denen Bewertungen begründet und kommentiert werden können. Diese Freitextfelder sind essentiell, um Ansatzpunkte für Verbesserungen zu identifizieren und Kundenbedürfnisse besser zu verstehen. Sie sind aus Datenschutzperspektive aber nicht unproblematisch, weil sie Kommentare zu einzelnen Personen enthalten können. Deutschland gehörte daher nicht zu den Pilotmärkten für die Kundenzufriedenheitsbefragung, die seit 2019 durchgeführt wird.

Guideline für den Umgang mit Kunden-Feedback

Das CX-Team hat eine Guideline erstellt, wie die lokalen Teams mit dem erhaltenen Feedback umgehen sollten:

1. Intern: Aktive Kommunikation an Vertrieb, O2C und Supply Chain sowie andere relevante Abteilungen, gemeinsame Auswertung des Feedbacks und ggf. Anstoßen von Verbesserungsmaßnahmen
2. Extern: E-Mail an alle Kunden, die zu der Befragung eingeladen wurden, um sich für die Teilnahme zu bedanken und über zentrale Erkenntnisse sowie daraus abgeleitete Maßnahmen zu informieren. Das CX-Team stellt dafür Mustertexte zur Verfügung.

3. Extern: Kunden, die ein negatives Feedback abgegeben haben, aktiv ansprechen (sofern eine Permission vorliegt) und nach Lösungen suchen.

Wie konsequent diese Best Practice angewendet wird, hängt allerdings vom lokalen Management ab.

Im Advantage Group Survey werden Repräsentant:innen von Handelsunternehmen befragt. Ziel ist ein branchenbezogenes Benchmarking von Lieferanten derselben Branche aus Handelsperspektive. Erfragt werden ganz unterschiedliche Aspekte der Zusammenarbeit: „Strategic Alignment“ oder „Communication and Trust“ ebenso wie „Complete Orders“. Die Studie umfasst also nicht nur den O2C-Prozess und das Supply Chain Management, sondern auch den Vertrieb – und damit die gesamte Customer Journey. Die Befragung findet einmal pro Jahr statt. Global Player partizipiert aktuell in sechs seiner Kernmärkte.

Um auch die Kunden zu erfassen, die nicht in die Kategorie „Handel“ fallen, hat Global Player eine separate Studie für Apotheken aufgesetzt, die ebenfalls die Zufriedenheit mit Vertrieb, O2C-Prozess und Supply Chain Management analysiert, aber nur alle zwei Jahre durchgeführt werden wird.

Auf die variable Vergütung hat die Erreichung der CX-Ziele keinen Einfluss, zumindest nicht unterhalb der ersten drei Führungsebenen.

CX-Organisation und -Arbeitsweise

Das globale CX-Team bei Global Player besteht aktuell inklusive der Teamleiterin aus vier Personen in zwei unterschiedlichen Rollen: Es gibt Customer Experience Strategy Manager

(Teamleitung und eine weitere Mitarbeiterin) und Customer Experience Supports (zwei Mitarbeiterinnen). Die Teamleiterin berichtet direkt an den Head of O2C Operations.

Kernaufgabe des CX Strategy Managements ist, aus den CX-Komponenten der O2C-Strategie Maßnahmen auf Geschäftsbereichsebene, auf Funktionsebene und auch für den lokalen Betrieb abzuleiten und CX-Aspekte nicht nur in den O2C-Betrieb, sondern auch in die Vertriebsaktivitäten zu integrieren. Aus der Stellenbeschreibung wird deutlich, dass der Schlüssel zu einem erfolgreichen CXM in einem starken internen Netzwerk gesehen wird: Enge, vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Vertrieb, Supply Chain Management und anderen Organisationseinheiten mit Kundenkontakt ist gefordert, und zwar sowohl auf der Management- als auch auf der operativen Ebene. Auch der direkte Austausch mit Schlüsselkunden gehört zum Stellenprofil der CX Strategy Managerinnen.

Sie sind auch für die Entwicklung und Implementierung der Kundenzufriedenheitsmessungen verantwortlich und dafür, dass die Erkenntnisse in die Gestaltung der kundenbezogenen Prozesse einfließen.

Die beiden Mitarbeiterinnen im CX Support sind für das Management der CX-Projekte zuständig. Das sind zum Beispiel die Kundenzufriedenheitsbefragungen, das Monitoring der Qualitätskennziffern des Kundenservice, die Implementierung von Trainingsprogrammen zur Kundenorientierung oder auch Verbesserungen in der technischen Infrastruktur wie den globalen Roll-out einer neuen Telefonanlage. Auch in der Stellenbeschreibung für den CX Support zeigt sich, dass Netzwerken und interne Kommunikation Kernkompetenzen des CXM sind: Im Fall des CX Supports geht es um den Aufbau unternehmensweiter Expertennetzwerke zu den Themen Kundenservice oder IT-Infrastruktur der Customer Experience. Außerdem sind sie diejenigen, die regelmäßig intern über den Stand der Verbesserungsprojekte informieren und mit Berichten über innovative neue Lösungen inspirieren.

Verbesserungsmaßnahmen können ganz unterschiedliche Funktionen und Kompetenzbereiche betreffen. Entsprechend vielfältig sind die Aufgaben, die das CX-Team übernimmt:

> *„Natürlich sind wir keine IT-Projektmanager oder Programmierer oder wir sind auch keine Logistikspezialisten, aber wir sehen uns – oder das ist ehrlich gesagt, ein bisschen so meine persönliche Interpretation auch meiner Rolle und das, woran ich glaube – ich sehe mich als Individuum mit gesundem Menschenverstand, die dann einfach die Ärmel hochkrempelt und anfängt loszulaufen und eine Lösung zu suchen […]" (CX Strategy Managerin)*

Typische Tätigkeiten und Projekte

Die Projekte, an denen das CX-Team arbeitet, lassen sich grob in drei Gruppen einteilen:

CX-Routineaufgaben

Da sind zum einen die Routineaufgaben, die originäre Aufgaben des CX-Teams sind. Dazu gehört die Entwicklung des „Voice of the Customer" Programms, von dem die Kundenzufriedenheitsbefragungen ein Teil sind. Routineprojekte sind zum Beispiel, lokale Teams bei der Kundenzufriedenheitsbefragung zu unterstützen. Das betrifft nicht nur die Planung und Umsetzung, sondern vor allem auch die Auswertung der Ergebnisse und die Frage, zu welchen Maßnahmen die gewonnenen Erkenntnisse führen sollten. Dazu führt das CX-Team Workshops mit den lokalen Teams durch. Außerdem gibt es regelmäßige interne Meetings zum Beispiel mit dem Team, das im Vertrieb für das CX-nahe Thema „Customer Excellence" verantwortlich ist, um sich gegenseitig über CX-relevante Diskussionen und Entscheidungen zu informieren und abzustimmen, so dass die CX – auch wenn es kein unternehmensweites Konzept gibt – möglichst konsistent ist.

Die zweite Gruppe typischer Aufgaben ist die Mitarbeit in internen Projekten, die Relevanz für die Customer Experience haben. So begleitet das CX-Team das Outsourcing des Kundenservice zu einem strategischen Partner, um sicherzustellen, dass Prozessbeschreibungen nicht nur dem Buchstaben nach befolgt werden, sondern dass bei den externen Mitarbeiter:innen auch ein Bewusstsein für die von Global Player angestrebte Customer Experience geschaffen und gelebt wird. In den kontinuierlichen Verbesserungsprozess der Prozess-Blueprints bringt das CX-Team die Kundenperspektive ein. Es stößt aber auch selbst Projekte an. Zum Beispiel ein Dashboard, in dem alle Kennzahlen des Serviceprozesses in Echtzeit zur Verfügung stehen. In der Vergangenheit hatten alle Leiter:innen von Serviceteams die für sie relevanten Kennzahlen täglich manuell ermittelt. Der Zeitaufwand dafür entfällt nun. Außerdem ist für jede:n in der Serviceorganisation ersichtlich, wie sich zum Beispiel Anrufaufkommen, Wartezeiten und Bearbeitungsquoten entwickeln.

CX-Perspektive in internen Projekten

Aus der oben dargestellten O2C-Strategie wurde unter anderem eine Order-to-Cash Academy abgeleitet, um die in der Strategie geforderten Zertifizierungen umsetzen zu können. An diesem Akademie-Programm hat das CX-Team mitgearbeitet, um CX-Kompetenz für die unterschiedlichen Funktionsbereiche und Rollen in Trainings, Workshops und Seminare zu übersetzen.

CX-Kompetenz wurde in Anforderungen an die Funktionsbereiche übersetzt und in das Programm der O2C-Akademie integriert.

Die dritte Aufgabengruppe ist das Lösen akuter Probleme, das „fire fighting“: Treten plötzlich vermehrt Beschwerden über einen bestimmten Prozessschritt auf, unterstützt das CX-Team bei der Ursachenforschung und Problemlösung. Auch lokale Teams kommen inzwischen auf das CX-Team zu, wenn sie ein akutes Problem nicht selbst lösen können. Manchmal geht es nur darum, den unternehmensinternen Einfluss zu nutzen, damit zum Beispiel die IT ein lokales technisches Problem höher priorisiert und schneller behebt. Manchmal geht es um das Begleiten eines Routineprozesses mit hoher CX-Relevanz wie ein Produktrückruf.

Lösung akuter Probleme

Tools und Arbeitsweise

Ansatzpunkte zur CX-Verbesserung können auf lokaler Ebene identifiziert werden, zum Beispiel im Rahmen der lokalen Kundenzufriedenheitsanalyse. Oder das globale Team entwickelt Maßnahmen, die sich aus der O2C- bzw. CX-Strategie des Funktionsbereichs oder aus der laufenden Analyse der Kennzahlen im Kundenservice ergeben.

Eine Methode, die das CX-Team dafür einsetzt, sind Workshop-Serien, in denen ein Abschnitt der Customer Journey und die Customer Experience entlang dieser Journey im Detail analysiert werden. Die Serie beginnt mit einem Workshop, in dem die Customer Journey zunächst aus interner Perspektive des CX-Teams bewertet wird. Im Anschluss führt das CX-Team Interviews mit internen Stakeholdern und mit Kunden. Die Listen potenzieller externer Interviewpartner:innen steuern die beteiligten lokalen Teams in Abstimmung mit dem CX-Team bei. Die Ergebnisse werden in einem weiteren Workshop in die Customer Journey Analyse eingearbeitet: Was sind die Kontaktpunkte? Wie wird die Interaktion von Kunden und internen Stakeholdern wahrgenommen? Das Ziel ist, wirklich die Kundenperspektive beizubehalten und nicht in erster Linie die vielen Gründe und Details zu diskutieren, warum ein Prozess aus Unternehmenssicht so sein muss, wie er heute ist.

In einem dritten Workshop identifiziert das Team dann Maßnahmen, um die Customer Experience zu optimieren. Die 10 bis 20 Ideen, die so entstehen, priorisiert das Team und diskutiert sie mit den Personen im Konzern, die die Ideen umsetzen oder unterstützen müssten. Das sind zum Beispiel Teams mit Verantwortung für lokale Supply Chains oder lokale Vertriebsteams. Ziel ist, die Ideen zu identifizieren, deren Umsetzung wahrscheinlich ist und die von den internen Stakeholdern auch gewollt und unterstützt werden, die sie umsetzen und mit Leben füllen müssen.

Mit Personas arbeitet das CX-Team nicht, sondern mit den im Unternehmen etablierten Kundensegmenten. Auch mit dem Einsatz von Methoden wie Design Thinking geht das Team eher vorsichtig um. Die Wahrnehmung ist, dass zu „verspielte“ Tools und Vorgehensweisen in einem sehr traditionellen, zahlengetriebenen Unternehmen dazu führen könnten, dass das CX-Team nicht ernst genommen wird. Das Risiko sieht es vor allem bei denjenigen im Unternehmen, die den Nutzen eines CX Managements als gering einschätzen.

Roll-out von Maßnahmen erst nach Pilotierung und Optimierung.

Beim Roll-out zentral entwickelter Maßnahmen setzt das CX-Team auf Pilot-Projekte in sorgfältig ausgewählten Testmärkten. Maßnahmen, die sich nicht bewähren, werden so lange optimiert, bis sich der erwartete Nutzen einstellt – oder sie werden eingestellt. Die Märkte für die Pilotprojekte werden nach unterschiedlichen Kriterien ausgewählt. Zum Beispiel werden sehr experimentelle Maßnahmen eher in kleinen Märkten pilotiert. Das wichtigste Kriterium ist jedoch in der Regel, dass das lokale Team das Pilotprojekt will und den Nutzen für die eigene Organisation erkennt. Mit dem Versuch, Märkte mit besonders großem Nachholbedarf zu Pilotmärkten zu machen, hat das CX-Team weniger gute Erfahrungen gemacht, denn der Nachholbedarf besteht meist, weil das lokale Management Kundenzufriedenheit nicht als relevantes Ziel sieht. Entsprechend werden in solchen Märkten Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit nur unterstützt, wenn sie auch interne Vorteile bringen, zum Beispiel die Kosten für den Kundenservice sinken. Erfolgreiche Initiativen werden global ausgerollt, sofern es keine landesspezifischen Regularien oder betrieblichen Vereinbarungen gibt, die dagegensprechen.

Daten und Analysemethoden

Die Kundenzufriedenheitsbefragungen und Kunden-Interviews schaffen Transparenz zur Customer Experience. Hier findet das CX-Team Ansatzpunkte für seine Projekte. Um besser

zu verstehen, um welche Prozesse es sich im Zweifel handelt, welche und wie viele Kunden betroffen sind, wertet das Team auch die unternehmensinternen Daten aus. Eine wichtige Quelle ist das Dashboard mit den operativen Leistungskennzahlen der Service-Organisationen, nicht nur für die Analyse, sondern auch für das Monitoren von Maßnahmeneffekten: Ändert sich zum Beispiel das Zahlungsverhalten der Kundengruppen, für die die Rechnungserstellung bereits optimiert wurde?

Auch CRM-Daten zieht das Team heran, allerdings gibt es aktuell kein konsolidiertes CRM-System, sondern lokale Lösungen der Länderorganisationen mit zum Teil nur sehr eingeschränkten Analysemöglichkeiten. Auch nutzen nicht alle Länder dieselben Datenfelder für denselben Zweck.

Die Analysen führt das CX-Team nicht selbst durch, sondern bittet die Performance-Analysten im O2C-Bereich, die benötigten Reports zu erstellen. Die Auswertungen beschränken sich zurzeit auf deskriptive Statistiken. Multivariate Analysen, um zum Beispiel Treiber von Kundenzufriedenheit priorisieren zu können, gibt es noch nicht.

Hürden und Herausforderungen

Innerhalb von Global Player ist das CX-Team des O2C-Bereichs ein Solitär: Es gibt kein unternehmensweites CX-Konzept, das als Grundlage für die funktionsübergreifende Synchronisierung und Harmonisierung von Zielen und Vorgehensweisen dienen könnte. So gibt es zwar im Vertrieb eine Abteilung „Customer Excellence“, die sich ebenfalls mit kundenorientiertem Verhalten beschäftigt. Um eine optimierte Customer Experience geht es diesem Team jedoch nicht in erster Linie. Ziel ist vielmehr, Prozesse und Vorgehensweisen im Vertrieb so zu gestalten, dass die Bestandskunden ihr Geschäft mit Global Player ausbauen.

Daher ist es bisher nicht gelungen, sich auf die angestrebte bereichsübergreifende Kundensegmentierung zu einigen. Diese Segmentierung sollte die Grundlage für segmentspezifische CX-Optimierungen bilden. Nur sind die Kriterien, nach denen Vertrieb und O2C Kunden bewerten, nicht dieselben: Ist für den einen Umsatzstärke das wichtigste Merkmal, geht es im O2C-Bereich auch darum, wie betreuungsintensiv ein Kunde ist. Die Frage, „In die CX welcher Kunden wollen wir investieren?“, würden beide Bereiche daher zumindest in Teilen unterschiedlich beantworten.

Das CX-Team selbst achtet bei seinen Projekten auf die Kosten-Nutzen-Relation: So wurde intern lange diskutiert, warum in die Online-Bestellplattform keine Information zur Lieferbarkeit der einzelnen Produkte integriert werden kann. Aus O2C-Perspektive ist das eine Verbesserung, die es den Kunden erspart, Lieferzeiten telefonisch zu erfragen oder erst nach dem Bestellprozess festzustellen, dass das Produkt nicht lieferbar ist –, um dann den Kundenservice zu fragen, wann das Produkt verfügbar sein wird. Sowohl aus CX-Perspektive als auch aus O2C-Perspektive ist klar: Eine Information, welches Produkt lieferbar ist und welches nicht, verbessert die CX und senkt den Aufwand im Kundenservice – win/win. Das Supply Chain Management hatte allerdings Bedenken, durch Angaben zu Produktverfügbarkeiten Hamsterkäufe auszulösen, die dann ihrerseits die Lieferfähigkeit beeinträchtigen. Inzwischen wurde eine Möglichkeit gefunden, die Verfügbarkeiten auszuweisen, ohne damit unerwünschte Nebenwirkungen für das SCM auszulösen.

Solche Zielkonflikte sind in Unternehmen normal. Sie sind ein Grund, weshalb die Fähigkeit, Netzwerke aufzubauen und unterschiedliche Perspektiven in cross-funktionalen Teams zusammenzuführen, für die Mitglieder des CX-Teams so wichtig sind.

Eine faktische Hürde in der Umsetzung als richtig erkannter Maßnahmen ist dagegen die fragmentierte und komplexe IT-Infrastruktur bei Global Player. Deshalb wurde die Vereinheitlichung der Kundenkommunikation von einer naheliegenden, einfachen

Verbesserung der CX zu einer Detektivarbeit: Denn zunächst einmal musste ermittelt werden, welche Schreiben in welchen Ländern auf Basis welcher Datenbanken und Textbausteine generiert werden.

In solchen Situationen erscheint der interne Aufwand schnell zu hoch „nur“ für eine bessere Customer Experience:

> *„Und deswegen ist es natürlich eine große Herausforderung für uns und aus meiner Perspektive auch ein Kernbestandteil des CX-Mindset, nicht aufzugeben und immer wieder dieses Out-of-the-box-Denken anzustoßen.“ (CX Strategy Managerin)*

Kundenzufriedenheit ist bei Global Player kein Ziel, das variable Gehaltsbestandteile beeinflusst. Die Frage, wie viel Aufmerksamkeit interne Stakeholder dem Thema Customer Experience Management schenken, hängt deshalb stark von ihrer persönlichen Einstellung zum Thema ab. Die internen Skeptiker:innen muss das CX-Team selbst durch starke Erfolgsgeschichten überzeugen.

CXM-Erfolgsfaktoren und Ausblick

Ein Team von gut ausgebildeten Generalist:innen, die sich von internen Widerständen nicht entmutigen lassen und bereit sind, sich hartnäckig in Details einzuarbeiten, ist für Global Player ein wesentlicher Erfolgsfaktor für sein CXM. Die Mitglieder des Teams müssen ein vielfältiges, belastbares internes Netzwerk aufbauen, und dürfen sich nicht scheuen, sich selbst in aus ihrer Sicht relevante Projekte einzuladen:

„In der Vergangenheit haben wir auch mal auf unseren Menschenverstand und auf das zwischenmenschliche Gefühl gebaut, dass man Riecher dafür hat, wo sich was bewegt und dass man sich da sympathisch mit einmischt und dann eben mitgestaltet." (CX Strategy Managerin)

Der zweite Erfolgsfaktor ist eine KPI-basierte Argumentation: Das CX-Team kann sich nicht auf eine übergreifende Konzernstrategie zum CXM berufen. Kundenzufriedenheit ist auch kein Faktor, der sich auf das individuelle Einkommen interner Stakeholder auswirkt. Das CX-Team kann aber transparent machen, wie ein Prozess, der für den Kunden einfach und transparent ist, ganz unmittelbar interne Kosten oder Außenstände senken kann. Das gilt vor allem für Aktivitäten, die den vielen kleineren Kunden zugutekommen. In die sogenannten strategischen Kunden investiert Global Player heute schon intensiv, zum Beispiel mit regelmäßigen cross-funktionalen Terminen, in denen gemeinsam mit dem Kundenunternehmen Optimierungspotenziale in Prozessen und Zusammenarbeit besprochen werden.

Die ersten drei Jahre seiner Existenz hat das CX-Team vor allem der Aufgabe gewidmet, Transparenz zu schaffen und die dafür notwendigen Prozesse zu etablieren: durch die jährliche Messung der Kundenzufriedenheit und durch das Echtzeit-Cockpit für die Performance der Serviceorganisation.

Die Hoffnung und Erwartung ist, dass in den nächsten Jahren auf dieser Grundlage realisierte Erfolgsgeschichten dafür sorgen, dass auch die indifferenten oder skeptischen unter den internen Stakeholdern die Arbeit des CX-Teams zu schätzen lernen und es immer seltener notwendig ist, „*dass man sich da sympathisch mit einmischt*".

Fast ohne Medienbruch: CXM in einem Unternehmen der digitalen Wirtschaft

Digital Product *ist ein weltweit aktiver Web-Hosting-Anbieter mit deutschen Wurzeln. Seine Produkte sind so konzipiert, dass sie online gekauft, konfiguriert und verwaltet werden können. Ein persönlicher Kontakt zwischen Kund:innen und Unternehmen kommt daher nur dann zustande, wenn Kund:innen Fragen oder Beschwerden haben oder wenn der Vertrieb sie aktiv anspricht. Customer Experience Management ist bei Digital Produkt seit mehr als 10 Jahren etabliert, der Net Promotor Score ist einer von drei Top-Unternehmenskennzahlen. Nach jedem Kundenkontakt – entweder als Kontakt mit dem Callcenter oder als Log-in im Kundenportal – wird der NPS erfragt. Umfassende Korrelationsanalysen ermöglichen es dem CX-Team von Digital Products, den Effekt zum Beispiel von Preiserhöhungen auf die Kundenzufriedenheit und die Kündigerrate abzuschätzen. Doch auch bei Digital Product bleibt die Analyse der Treiber von Kundenzufriedenheit eine Hauptaufgabe des CX-Teams.*

Das Unternehmen im Überblick

- 4.500 Mitarbeitende
- 8 Mio Kunden, davon 3 Mio Kleinunternehmen
- 25 Mio Domains
- rund 120 Mio. Euro Umsatz aus neun Ländern
- Digitale bzw. IT-Dienstleistungen wie Web-Hosting und Cloud Computing
- Online Vertrieb überwiegend an kleine Unternehmen
- Das CX-Team existiert seit mehr als 10 Jahren.

Unternehmen „Digital Product“

Digital Product ist ein in Deutschland gegründetes Unternehmen, das inzwischen aber global präsent ist, oft durch die Akquisition lokaler Unternehmen. Die Marke, unter der das Unternehmen auftritt, kann sich daher von Land zu Land unterscheiden.

Es gibt sechs Produktbereiche. Dazu zählen das Hosten von Webseiten und Webshops, Baukästen, um Webseiten und Webshops selbst zu erstellen, das Vermieten von Cloud-

Servern und E-Mail-Services. Die Kunden von Digital Product gehören daher zu zwei sehr unterschiedlichen Gruppen: Die Hosting-Kunden sind überwiegen kleine bis mittlere Unternehmen, die ihre Webseite oft selbst mithilfe des angebotenen Baukastens erstellen und verwalten. Im Produktbereich „Server“ sind die Ansprechpartner:innen dagegen immer IT-Expert:innen.

Das Geschäftsmodell von Digital Product ist vollständig digital: Vertragsabschluss, Produktkonfiguration und -verwaltung erfolgen online. Die Bestandskund:innen melden sich dafür in einem Kundenportal an. Auch Kündigungen und zusätzliche Vertragsabschlüsse führen die Kund:innen über dieses Portal selbst durch. Natürlich gibt es auch einen telefonischen Kundenservice sowie einen Support-Chat auf der Webseite.

Customer Experience Auffassung

Digital Product hat vor etwa 13 Jahren begonnen, eine Organisationseinheit aufzubauen, die sich um die Verbesserung von Kundenzentrierung und Kundenzufriedenheit im Unternehmen kümmert.

Kundenzufriedenheit als einer von drei Unternehmens-KPI

Seit Jahren ist der NPS – neben Umsatz und EBITDA – einer der drei KPI der Unternehmenssteuerung. Die Kundenzufriedenheit fließt gleichberechtigt mit den beiden Finanzkennzahlen in die variable Vergütung beziehungsweise die Boni aller Mitarbeiter:innen ein. Diese Einordnung ist wichtig, weil es durchaus Zielkonflikte mit operativen Zielen gibt: Zum

NPS-Wert ist für alle Mitarbeiter:innen bonusrelevant.

Beispiel ist der Kündigungsprozess bei Digital Product bewusst sehr einfach gestaltet. Der Einstieg in den Prozess ist im Kundenportal gut sichtbar und mit wenigen Klicks durchlaufen. Die Kündigungsrate kann das natürlich negativ beeinflussen. Der Konsens bei Digital Product ist jedoch, dass es sinnvoller ist, Kündigungsgründe zu identifizieren und abzustellen, als Kündigungen durch einen kundenunfreundlichen Prozess zu vermeiden.

> *„Die Sicht auf den Kunden steht wirklich im Mittelpunkt, denn wenn man am Kunden vorbei entwickelt oder vorbei verkauft, dann haben wir halt auch Pech insgesamt und beeinträchtigen die anderen beiden KPI. Man ist da sehr vorsichtig geworden, mittlerweile, auch in den Technikbereichen." (Leiter CX)*

Customer Experience Management wird bei Digital Product verstanden als Kundenzentrierung: das eigene Handeln stets aus Kundenperspektive zu bewerten und zu planen. Was das in der Praxis für einzelne Mitarbeiter:innen bedeutet, unterscheidet sich natürlich stark: Für die Programmiererin ist es – zum Beispiel – der fehlerfreie Code, für den Produktmanager die intuitive Benutzerführung, für die Buchhaltung transparente und leicht nachvollziehbare Rechnungen.

Zulieferer erhalten NPS-Ziele, deren Erreichung Einfluss auf ihre Vergütung hat.

Die Customer Experience Strategie bezieht auch externe Partner mit ein: Einige Produkte kauft Digital Product zu. Teil der Liefervereinbarung sind Vorgaben zu den NPS-Werten, die mindestens erreicht werden müssen. Werden die Werte dauerhaft unterschritten, werden Zahlungen gekürzt – notfalls signifikant. Bei Übererfüllung der NPS-Ziele sind aber auch Boni möglich. Damit ist sichergestellt, dass die Zulieferer Produktfehler oder negativ bewertete Produkteigenschaften abstellen.

Customer Experience Strategie

Die Kernmaßnahmen des Customer Experience Management sind in einem Strategiepapier dargelegt, das auch die CX-Vision von Digital Product beschreibt: Ziel ist, das kundenzentrierteste Hosting-Unternehmen zu werden. Alle Aktivitäten werden stets vom Kunden ausgehend entwickelt. Jeder Kundenkontakt ist eine Chance, das Leben der Kunden zu vereinfachen, indem Schwachstellen eliminiert werden und eine Chance, Mehrwert für die Kunden und für das Unternehmen zu schaffen.

Die Customer Experience Strategie hat einen Zeithorizont von drei Jahren und wird jährlich aktualisiert. Kernmaßnahmen des CXM betreffen natürlich Initiativen im Unternehmen, die direkt auf die Verbesserung der Kundenzufriedenheit abzielen. Die Strategie zeigt aber auch, wie die Methoden, Verfahren und Technologien, mit denen das CX-Team arbeitet, weiterentwickelt werden sollen. Die CX-Strategie wird jedes Jahr im Rahmen der Gesamtstrategiepräsentation dem gesamten Unternehmen vorgestellt und ist auch auf einer Confluenceseite jederzeit wieder einsehbar.

Messung Customer Experience KPI

Die Kundenzufriedenheit misst Digital Product mithilfe des Net Promotor Scores. Sich auf diese eine Kennzahl zu konzentrieren, war eine bewusste Entscheidung. In früheren Jahren gab es zusätzlich einen Customer Satisfaction Wert und es wurde mit 5-Star-Rankings gearbeitet. Die Wahrnehmung war jedoch, dass das eher zu Verwirrung und Unsicherheit bei den Mitarbeiter:innen führte: Welche Kennzahl ist maßgeblich? Warum sind die Ergebnisse so unterschiedlich?

Außerdem haben die Datenanalysen ergeben, dass die 5-Star-Ratings sehr stabil sind und sich nur in Nachkommastellen verändern. Der NPS ist im Vergleich eine deutlich sensitivere Metrik, die akute Probleme in der Customer Experience sofort aufzeigt. Ganz verschwunden sind die 5-Star-Ratings auch bei Digital Product nicht. Die Hilfe-Texte auf der Webseite können mit diesem System bewertet werden. Außerdem kooperiert Digital Product für das Google Seller Ranking mit Trustpilot, einer Webseite für Kundenbewertungen, die ebenfalls 5-Star-Ratings liefert.

Fokus auf Net Promotor Score als sensitivste Metrik nicht trotz, sondern wegen der hohen Volatilität

Den Net Promotor Score berechnet Digital Product auf Basis von Kunden-Feedback an zwei Kontaktpunkten:

- Nach einem Kontakt mit dem Kundenservice erhalten Kund:innen, die eine Marketing-Permission erteilt haben, eine E-Mail mit der NPS-Frage sowie Freitextfeldern, um die Bewertung zu begründen. Für etwa 50 % der Kund:innen liegt die Permission vor. Die Responseraten für diese Formen der Zufriedenheitsabfrage liegen bei bis zu 15 %, während anlasslose E-Mail-Umfragen im Kundenbestand weniger als 1 % Responserate erreichen.
- Im Kundenportal geht nach dem Log-in ein Pop-up auf, das die NPS-Abfrage sowie Freitextfelder für ergänzende Kommentare enthält. Diese Platzierung der Abfrage hat sich als die herauskristallisiert, die die besten Responseraten liefert. Die Zufriedenheitsabfrage nach dem Log-out ist weniger geeignet, weil es viele Wege gibt, auf denen Kund:innen ihre Session im Kundenportal beenden: Einige loggen sich aus, andere bleiben eingeloggt, bis das System sie abmeldet oder schließen das Fenster einfach.

Der NPS wird für jede dieser Quellen separat berechnet, denn die Bewertungen für den persönlichen Kundenservice liegen in der Regel deutlich über dem Online-NPS aus der Befragung im Kundenportal. Digital Products hält hier einen Score von 70 bis 80 für zukünftig realistisch erreichbar.

Berechnet werden der Online-NPS auf Basis von NPS-Befragungen im Kundenportal und der Nachkontakt-NPS aus E-Mail-Befragungen nach einem Callcenter Kontakt

„Da gibt es irgendwann eine natürliche Grenze, denn es handelt sich hier um komplexe Produkte, ja auch technische Produkte und es lassen sich einfach nicht alle Probleme immer lösen, weil es von dem Computer Set-up des Kunden, manchmal eigentlich von den Kenntnissen der Kunden abhängt. In anderen Situationen, wenn es vielleicht um Rücksendungen oder reine Rechnungsklärung geht, kann man vielleicht sogar noch mehr schaffen." (Head of Customer Research)

Kund:innen differenzieren durchaus zwischen der Qualität der Interaktion, Freundlichkeit, Motivation und Professionalität der Servicemitarbeiter:innen und der Qualität des Produktes oder Prozesses, um die es in ihrem jeweiligen Anliegen geht. Das führt dazu, dass der NPS hoch bleiben kann, auch wenn das Problem gar nicht gelöst werden konnte. Selbst schlechte Werte bei der Erreichbarkeit des Kundenservices sind nicht immer ein Prädiktor für einen schlechten NPS. So rufen bei Phishing-Wellen sehr viele Kund:innen an, um sich Rat zu holen, wie sie mit der Situation umgehen sollen. Das kann zu einem schlechteren Servicelevel im Callcenter führen. Verläuft das Gespräch mit dem Agenten dann aber positiv und wird es als hilfreich erlebt, sinkt der NPS kaum.

Der Online-NPS – die Befragung nach dem Log-in im Kundenportal – liegt deutlich niedriger. Einen NPS von 35 bis 50 hält Digital Product hier für ein realistisches Ziel – erreichbar allerdings erst in einigen Jahren.

Das CX-Team ist auch für das Online-Reputation Management zuständig – die Kontakte von Noch-Nicht-Kund:innen mit dem Unternehmen

Der NPS ist der übergeordnete KPI. Das CX-Team analysiert jedoch nicht nur die NPS-Befragungen, sondern beobachtet auch das Sentiment in Sozialen Medien mithilfe von Text Mining und berechnet einen Social Promotor Score. Bewertungen auf Portalen wie Trustpilot gehören ebenfalls zu den Datenquellen, die regelmäßig ausgewertet werden. Studien zeigen, dass etwa zwei Drittel der Kauf-Entscheidungen im Hosting-Bereich auf Basis von Ratings und Reviews getroffen werden. Ziel ist daher, dass die ersten zehn Google-Treffer

positive oder neutrale Informationen zu Digital Product und seinen Produkten enthalten. Das gelingt nicht durchgehend, weil nicht alle Portale ein Interesse daran haben, dass Digital Product mit Kund:innen, die schlechte Bewertungen abgegeben haben, in Kontakt tritt, um das Problem zu lösen und die Bewertung zu verbessern, ohne dass es eine bezahlte Kooperation gibt.

Eine weitere Quelle, Kundenzufriedenheit und -bedürfnisse besser zu verstehen, ist die Feedback-Funktion im Kundenportal. Kund:innen können über den Menüpunkt „Feedback geben“ im Footer der Webseite mithilfe eines vorstrukturierten Feedback-Formulars Beschwerden, Fehlermeldungen, Verbesserungsvorschläge, Fragen oder Lob zu Produkten, Prozessen oder anderen Elementen ihrer Customer Experience an Digital Product senden. Verbesserungsvorschläge zu Produkten erzeugen Tickets beim Produktmanagement. Alle anderen Nachrichten werden vom Customer Service bearbeitet und fließen auf diesem Weg in die routinemäßige Auswertung der Customer Service Themen ein. Im Kunden-Newsletter gibt es eine Rubrik, in der über Verbesserungen berichtet wird, die auf Kundenwünsche zurückgehen, um zu signalisieren: Global Player ist an Feedback wirklich interessiert und nutzt es.

CX-Organisation und -Arbeitsweise

Der Leiter Customer Experience berichtet direkt an den COO.

Das CX-Team von Digital Product ist seit etwa sieben Jahren in den Unternehmensbereich Operations integriert. Der Leiter CX berichtet direkt an den COO. Customer Experience war ursprünglich dem CEO zugeordnet, der auch Sales und Marketing verantwortet. Die Einbindung in den Operations-Bereich erweist sich heute als großer Vorteil, weil sie eine große Nähe zu denjenigen im Unternehmen mit sich bringt, die tagtäglich direkten

Kundenkontakt haben. Der Leiter CX ist außerdem operativ für einen der Märkte verantwortlich, so dass er auch die Marktperspektive sehr gut kennt.

Das CX-Team umfasst insgesamt etwa 40 Personen:

- Im Customer Research Team gibt es vier Customer Research Manager, zwei Marktforscherinnen, drei Data bzw. Social Media Analysten und vier Quality Manager, die sich aus globaler Perspektive nur um die Qualität des Kundenservice kümmern.
- Dem Head of Customer Research ist außerdem ein siebenköpfiges Service Integration Team zugeordnet, das Projekte zur Verbesserung der Serviceprozesse umsetzt.
- Der Leiter CX hat einen Programm Projektmanager, die direkt an ihn berichten.
- Außerdem ist das Redaktionsteam (etwa 15 Personen), das die Online-Hilfetexte schreibt, Teil des CX-Teams. Auf diese Weise können Erkenntnisse aus der Analyse der Kunden-Feedbacks sofort umgesetzt werden, die Hilfetexte betreffen oder die durch Hilfetexte adressiert werden können. Dieses Team erstellt außerdem Content für die Digital Product Mitarbeiter:innen und lokalisiert ihn für die Märkte, in denen das Unternehmen aktiv ist.

Typische Tätigkeiten und Projekte

Da dem NPS im Unternehmen eine so große Bedeutung zugesprochen wird, dass er einer der drei Top-KPI ist, gibt es wöchentliche Reports zu Status und Entwicklung der Kundenzufriedenheit für die gesamte Organisation.

Quelle: interne Dokumente Digital Product

Ein cross-funktionales Board auf Vice President Ebene sichtet monatlich die NPS-Entwicklung, Probleme in Prozessen, Produkten oder Kommunikation, die den NPS beeinträchtigen, sowie Entwicklungstrends. Auf dieser Grundlage stimmen sie sich zu Maßnahmen ab, um negativen Trends entgegenzusteuern und Probleme zu lösen, die den NPS belasten.

Solche Maßnahmen können zum Beispiel sein, „Sternchentexte“ abzuschaffen, also die kleingedruckten Details zu prominent ausgelobten Angeboten. Auch Warenkorbvorbelegungen gibt es bei Digital Product nicht mehr. Außerdem wurde eine 30-Tage-Geld-zurück-Garantie eingeführt. Vor der Entscheidung für diese sogenannte Transparenzoffensive diskutierten die Führungskräfte die zu erwartenden – negativen – Effekte auf kurzfristige Vertriebsziele

in Abwägung zu den eher mittel- bis langfristig spürbaren Vorteilen einer erhöhten Kundenzufriedenheit.

Auch der oben bereits erwähnte Kündigungsprozess wurde cross-funktional diskutiert und abgestimmt: Die Entscheidung des Produktmanagements, den Kündigungsprozess weniger prominent ins Kundenportal einzubinden, wurde auf Initiative des CX-Teams rückgängig gemacht. Bei der Frage, ob eine Domain in einem einfachen Prozess online gekündigt werden kann, folgte das CX-Team wiederum der Empfehlung des Produktmanagements: Die Domain wird aus Sicherheitsgründen erst gekündigt, wenn der Kunde oder die Kundin die Online-Kündigung noch einmal per Telefon bestätigt hat. Dafür wird mit Beschwerden von Kund:innen kulant verfahren, deren Verträge ungewollt weiterbestehen, weil sie die Aufforderung zur Kündigungsbestätigung ignoriert haben.

Die CX-Maßnahmen werden auf Bereichsleitungsebene entschieden und priorisiert. Die für die Umsetzung notwendigen Ressourcen sind damit sichergestellt.

In der Regel werden CX-Maßnahmen auf der Vice-President-Ebene abschließend entschieden und priorisiert. Das schließt die Entscheidung ein, die in den beteiligten Bereichen jeweils notwendigen Ressourcen und Budgets zur Verfügung zu stellen. Wo es notwendig erscheint, wird ein Business Case gerechnet. Nur, wenn die Priorisierung nicht gelingt, oder der potenzielle Einfluss auf den Geschäftserfolg – im Positiven wie im Negativen – hochsignifikant erscheint, werden die jeweiligen Maßnahmen zur Priorisierung dem Vorstand vorgelegt. Auch mit ihm gibt es ein monatliches Meeting zum NPS und zu aktuellen Erkenntnissen zur Kundenzufriedenheit mit Produkten und Interaktionskanälen.

Ein weiteres Gremium, in das das CX-Team seine Erkenntnisse einbringt, sind die wöchentlichen Produktzirkel. Bereichsleiter:innen und Gesamtvorstand diskutieren jeweils eines der sechs Kernprodukte von Digital Product im Detail: Wie ist die aktuelle Performance? Was sind die Prognosen? Was sind die kurz- und mittelfristigen Ziele für dieses Produkt? Stehen Produkt- und Marketingstrategie im Einklang? Wie verhalten sich die Wettbewerber? Wie

entwickelt sich das Marktumfeld? Wie äußern sich die Kund:innen? Was sollte sich am eigenen Produkt ändern?

Die Datenbasis für diese Reports und Diskussionen liefert das Customer Research Team, das kontinuierlich die NPS-Entwicklung beobachtet und Auffälligkeiten vertieft analysiert. Dazu gehört nicht nur die maschinelle und manuelle Auswertung der Freitext-Kommentare in den Feldern „Das begeistert mich“ und „Das enttäuscht mich“ der NPS-Befragungen. Das Team setzt auch spezifische Analysestrecken auf, um zum Beispiel zu ermitteln, wie sich Preis- oder Produktänderungen oder auch andere Events in der Kundenbiografie auf die Kundenzufriedenheit auswirken. Es gibt inzwischen eine „Landkarte“ der wesentlichen Zufriedenheits-Treiber, die kontinuierlich beobachtet werden, entweder global, oder spezifisch für bestimmte Segmente wie Märkte, Produkte oder Kundengruppen. Um hier alle Einflussfaktoren zu berücksichtigen, versucht das CX-Team, ein möglichst vollständiges Bild der Unternehmensaktivitäten zu haben: Preis- oder Vertragsänderungen, Vertriebsmaßnahmen, Produktneueinführungen oder Änderungen bei bestehenden Produkten, Änderungen im Kundenservice oder in der Rechnungserstellung:

> *„Grundsätzlich verfolgen wir schon in der Organisation alle Veränderungen. Wir sehen mit Sicherheit nicht alles, weil manchmal ein Team irgendwas macht, das nicht im Maßnahmenplan steht. Aber an sich verfolgen wir alles und bei allen Veränderungen, die aus unserer Sicht einen nennenswerten Einfluss auf den NPS haben, bereiten wir uns auch darauf vor, um den Effekt über einen gewissen Zeitraum automatisiert zu messen.“ (Head of Customer Research)*

Die Wirkung von Unternehmensmaßnahmen wird systematisch gemessen. Dafür werden Messkonzepte implementiert, bevor die Maßnahmen wirksam werden.

Außerdem steigt das Team fallweise auch in einzelne Kundenverträge und -historien ein, um zum Beispiel nachzuvollziehen, welche Kommunikation ein Kunde mit Digital Product hatte, bevor er einen bestimmten Kommentar hinterließ.

Inzwischen kann das Customer Research-Team die Wirkung und damit den Kosten-Nutzen-Effekt von Maßnahmen wie Preiserhöhungen recht gut abschätzen. Es gibt ein Prognosemodell, das den Effekt auf den NPS berechnet. Diese Modellrechnung ergänzt das Team jedoch mit eigener detektivischer Arbeit, um die Rahmenbedingungen möglichst umfassend zu erfassen und Unterschiede zu den historischen Daten zu berücksichtigen, mit denen das Prognosemodell arbeitet. Zu viele Faktoren wirken auf den NPS ein, beziehungsweise darauf, wie zum Beispiel eine Preiserhöhung von den Kund:innen wahrgenommen wird. In einer guten wirtschaftlichen Lage wird die Reaktion anders ausfallen, als wenn die Situation vieler kleiner Unternehmen ohnehin schon angespannt und schwierig ist. Daher bleiben trotz aller Daten und statistischer Analysen Expertenurteile ein wichtiges Element in der Risikoabschätzung.

Allerdings werden auch die Expert:innen immer wieder überrascht: Damit, dass eine Namensänderung einen negativen Einfluss auf den NPS haben würde, hatte das Research-Team nicht gerechnet: Kund:innen befürchteten, das Unternehmen sei verkauft worden und nahmen jeden Fehler oder Schwäche als Beleg für ein schlechteres neues Management. Eine positive Überraschung war, dass viele Kund:innen Zusatzprodukte gekauft haben, die sie gar nicht nutzen – aber oft dennoch zufrieden mit ihrem Vertragspartner sind.

Das CX-Team analysiert regelmäßig in so genannten CX Camps einzelne Customer Journeys, um Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren und CX-Maßnahmen abzuleiten. Dazu vollziehen die Mitarbeiter:innen die Journey zunächst selbst, um Schwachstellen zu identifizieren. Es werden aber auch Mitarbeiter:innen aus Funktionsbereichen, die mit dem betreffenden Produkt oder Prozess nichts zu tun haben, als Testpersonen eingesetzt – und die sich oft als deutlich kritischer herausstellen als die Proband:innen in den User Labs, die das CX-Team auch durchführt.

Diese User Labs werden häufig vom Produktmanagement beim CX-Team in Auftrag gegeben, um neue oder überarbeitete Produkte zu testen. Dabei fallen kleine und große Fallstricke auf, die den erfolgreichen Marktstart infrage stellen würden. Manchmal sind die Tester:innen selbst schockiert, wie viele Details in der Usability oder auch in den Features noch nicht ausgereift waren. Immerhin: Dass ein neues oder überarbeitetes Produkt wieder vom Markt genommen wurde, um es noch einmal zu überarbeiten, ist seit fünf Jahren nicht mehr vorgekommen.

NPS und Customer Experience Maßnahmen sind Teil des Onboarding-Programms.

Bei allen im Unternehmen das Bewusstsein für die Bedeutung des Customer Experience Management zu schärfen gehört – last, but not least – ebenfalls zu den Aufgaben des CX-Teams. Deshalb gab es vor einigen Jahren eine Roadshow des CX-Teams, zu der alle Mitarbeiter:innen des Unternehmens eingeladen waren und an der alle Bereichsleiter:innen teilgenommen haben. Für alle neuen Mitarbeiter:innen sind das Thema NPS sowie die aktuellen CX-Ziele und -Vorhaben Teil des Onboarding-Programms.

Tools und Arbeitsweise

Customer Journey Mapping wird eingesetzt. Personas verwendet das CX-Team nicht.

Das CX-Team arbeitet mit Customer Journey Maps, jedoch nicht mit Personas. Es gibt im Unternehmen zwar definierte Personas, sie werden jedoch vor allem im Produktmanagement verwendet. Das CX-Team sieht zu wenige Überschneidungen zu den eigenen Bestandskunden, um die Personas nutzbringend einzusetzen. Zwar besteht im Kundenservice durchaus die Notwendigkeit, unterschiedliche Kundentypen zu unterscheiden, vor allem die IT-Laien von den IT-Experten. Dies geschieht jedoch nicht über die Kundendaten, sondern die Zuordnung nehmen die Servicemitarbeiter:innen im konkreten Fall auf Basis des Gesprächsverlaufs vor.

Die Personas wurden vom Produktmanagement im Zuge von Wettbewerbs- und Marktanalysen entwickelt, vor allem für die Neukundenakquise. Es ist daher nicht überraschend, dass sie eher Kundensegmente betreffen, die Digital Products bisher noch nicht gewinnen konnte. Das Produktmanagement möchte für ihre Personas allerdings in Zukunft verstärkt auch auf die Bestandskundendaten zurückgreifen.

Das CX-Team stützt sich bei seiner Arbeit neben den Datenanalysen vor allem auf Meeting- und Workshopformate wie die CX Camps oder auf Marktforschungs- und Testmethoden wie Usability Labs.

Daten und Analysemethoden

Das Customer Research Team setzt ein breites Methodenspektrum ein, um Daten zu erheben und zu analysieren:

- Die NPS-Befragungen liefern den quantitativen NPS-Score und Freitextkommentare, kategorisiert nach „Das hat mich begeistert“ und „Das hat mich enttäuscht“. Bei der Befragung nach einem Service-Kontakt wird noch die Lösungsquote erhoben und gefragt, wie hilfreich die/der Mitarbeiter:in war. Der Online-NPS wird mit einem selbst erstellten Befragungstool ermittelt. Für die E-Mail-Befragung nach jedem Service-Kontakt wird ein Plug-in in dem Omnichannel-System genutzt, das alle notwendigen Konfigurationsoptionen bietet. Die Befragungsfrequenz wird individuell gesteuert, so dass die Befragungshäufigkeit für eine Person in einem bestimmten Zeitraum angemessen bleibt.
- Diese Textkommentare wie auch Social Media Beiträge werden über eine Text-Mining-Software kategorisiert und dann punktuell manuell weiter ausgewertet.
- Es gibt ein Kunden-Panel, das zu Trends oder Erwartungen befragt werden kann.

- Je nach Fragestellung werden auch Fokus-Gruppen oder telefonische Interviews durchgeführt.
- Auch Bestandskundenbefragungen per E-Mail nutzt das Team.
- Neben den oben bereits erwähnten CX Camps und Usability Labs gibt es auch Agent Roundtable, über die Mitarbeiter:innen aus dem Kundenservice ihr Wissen über Kundenerwartungen, -probleme und -risiken einbringen.

Für die Analyse quantitativer Daten setzt das Research Team R bzw. R Studio ein. Es gibt zwei BI-Teams im Unternehmen, deren Systeme das CX-Team nutzt:

- Zur Berechnung des globalen NPS, der für die Bonifizierung maßgeblich ist, wird die Finance BI eingesetzt. Dieser Prozess muss revisionssicher sein und wird regelmäßig auditiert.
- Für Analysen, die Korrelationen zwischen Kundenmerkmalen und/oder Events mit dem NPS untersuchen, wird die BI des Customer Managements eingesetzt.

Der Prozess zur Berechnung des NPS, der für die Bonifizierung herangezogen wird, ist revisionssicher und wird regelmäßig auditiert.

Das Team kann monatlich auf mehrere 1.000 Datensätze aus den NPS-Befragungen zurückgreifen. Die Annahme, dass die Bewertungen vor allem die Extreme abbilden, weil nur sehr begeisterte und sehr enttäuschte Kunden die Gelegenheit zum Feedback wahrnähmen, bestätigen die Daten von Digital Product nicht. Der Unterschied wird eher in den Freitextfeldern sichtbar: Wer sich ärgert, schreibt mehr. Wenn sich Analysen nur auf Teilmengen der Datensätze beziehen, weist das Research-Team die Ergebnisse nur aus, wenn die Stichprobe mindestens 300 Datensätze umfasst. Sind es weniger, werden die Ergebnisse in Klammern gesetzt, sind es weniger als 100, werden sie gar nicht mehr ausgewiesen.

Hürden und Herausforderungen

Das CX-Team bei Digital Products ist in der glücklichen Lage, dass der NPS zu den drei Kennzahlen gehört, mit denen das Unternehmen auf oberster Ebene gesteuert wird. Der Unternehmensbereich existiert seit mehr als zehn Jahren und hat in dieser Zeit viel Know-how aufgebaut. Das stellt ihn vor das Luxus-Problem, beim Austausch mit Peers in CX-Foren und -Communities eher zu den Ratgebenden zu gehören als zu denjenigen, die Anregungen und Erkenntnisse mitnehmen.

Eine andere Konsequenz des eigenen Erfolgs: Die Nachfrage aus dem Unternehmen nach Unterstützung zum Beispiel für die Produktentwicklung steigt beständig und damit die Notwendigkeit, zu entscheiden, wo das Bauchgefühl der CX-Expert:innen ausreicht, um Schwachstellen zu identifizieren, und wo mehr Zeit und Ressourcen in CX Camps und Usability Labs investiert werden müssen.

CXM-Erfolgsfaktoren und Ausblick

Dass die Unternehmensführung die Bedeutung der Kundenzufriedenheit demonstriert, indem sie den NPS zu einem der drei bonusrelevanten Top-KPI im Unternehmen erklärt, erleichtert dem CX-Team seine Arbeit sehr. Dieser Beschluss ist aber auch das Ergebnis erfolgreicher CX-Arbeit in den etwa fünf Jahren, die ihm vorausgegangen sind.

Die Kundenzufriedenheit konsequent zu messen und die Zusammenhänge zwischen Produkterlebnissen, Serviceerlebnissen und anderen Kundenmerkmalen anhand statistischer Modelle darstellen zu können, ist ein zentraler Faktor in dieser Erfolgsgeschichte.

Ohne unternehmensinterne Transparenz CX-relevanter Maßnahmen und Entscheidungen, könnte das CX-Team den Effekt solcher Maßnahmen auf den NPS nicht systematisch erfassen.

Digital Products nutzt den Vorteil, dass die eigenen Customer Journeys fast ausschließlich online stattfinden und die Kund:innen dabei eigentlich immer identifizierbar sind, konsequent aus. Dennoch setzt das Research-Team qualitative Methoden ein, um das „Warum“ hinter den Daten genau zu verstehen und valide Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Das CX-Team aktualisiert nicht nur seine Maßnahmenpläne regelmäßig, sondern sieht auch seine eigene methodische Weiterentwicklung als Teil der CX-Strategie. In Zukunft will sich das CX-Team stärker mit der Frage beschäftigen, wie Digital Product nicht nur eine fehlerfreie Customer Experience erreicht, sondern wie diese Customer Experience markenspezifisch wird:

> *„Unsere Produkte kann man nicht anfassen. Wie können wir dennoch die Marke ähnlich stark erlebbar machen, wie wir es bei vielen nicht-digitalen Unternehmen sehen?“ (Leiter CX)*

Customer Experience als Produktmanagement

Eurotrak *ist ein Bahnunternehmen in Staatsbesitz, das sich zunehmend dem Wettbewerb mit privatwirtschaftlichen Anbietern von Bahn- und Buslinien stellen muss. Die Kundenzufriedenheit wird daher schon lange gemessen und der Service im Zug systematisch verbessert. Nach einer Reorganisation wurde die Verantwortung für die „Onboard-Experience" in Nah- und in Fernverkehrszügen in einer neuen Abteilung „Customer Experience" gebündelt. Die CX-Manager:innen dort denken vor allem über neue Services, neue Ausstattungsmerkmale der Züge und bedarfsgerechtere Fahrgastinformationen nach. Sie sehen sich selbst daher eher als Produktmanager:innen.*

Das Unternehmen im Überblick

- Anbieter von Personennah- und Fernverkehr
- Rund 265 Mio. Fahrgäste pro Jahr
- 100 % in Staatsbesitz
- Seit rund 30 Jahren privatwirtschaftliche Rechtsform
- 31.000 Mitarbeitende im Gesamtkonzern
- Die CX-Abteilung in aktueller Form existiert seit 2020.

Unternehmen „Eurotrak"

Eurotrak ist der nationale Anbieter von Personennah- und Fernverkehr in seinem Heimatmarkt. Das Unternehmen ist in Staatsbesitz, jedoch seit etwa 30 Jahren privatwirtschaftlich organisiert. Es gehört zu einer Holding, von der die verschiedenen Spezialunternehmen geführt werden, in die der alte Staatskonzern aufgeteilt wurde. In den letzten Jahrzehnten wurde die Struktur der Holding immer wieder umgestaltet. Ein wichtiger Grund für die Veränderungen waren Regelungen der Europäischen Union zur Förderung des Wettbewerbs im Personen- und Güterverkehr. Strecken werden zukünftig ausgeschrieben beziehungsweise im sogenannten Open Access werden Strecken bereits von Eurotrak und von anderen Eisenbahnunternehmen angeboten, so dass Eurotrak sich dem Vergleich mit

Wett- und Mitbewerbern stellen muss. Als Unternehmen in Staatsbesitz ist Eurotrak außerdem aufgefordert, die Regierung dabei zu unterstützen, verkehrspolitische Ziele zu erreichen, zum Beispiel, die Kombination aus Fahrrad und Bahn auch im Pendlerverkehr zu erleichtern.

Eurotrak verantwortet ausschließlich den Personennah- und Fernverkehr in Zügen. Der Busverkehr und die Bahnhöfe gehören zu Tochter- beziehungsweise Schwesterunternehmen.

Customer Experience Auffassung

CXM als Reaktion auf zunehmenden Wettbewerb

Eurotrak führt schon seit vielen Jahren jährliche Kundenzufriedenheitsbefragungen durch. Dass sich das Unternehmen immer häufiger dem Vergleich mit privaten Wettbewerbern stellen musste, war ein Grund, dass die Verantwortung für die Customer Experience im Zug Anfang 2016 institutionalisiert wurde – zunächst in zwei separaten Organisationseinheiten für Nahverkehr und für Fernverkehr. Im Zuge einer weiteren Reorganisation wurden die Customer-Experience-Aufgaben für Fern- und Nahverkehr im Jahr 2020 in einer Abteilung gebündelt.

CXM bedeutet Management der Onboard Experience. CXM bei Eurotrak ist eine Form des Produktmanagements.

Da Eurotrak weder die Bahnhöfe noch die Busse verantwortet und auch die gesamte Serviceorganisation wie Beratung und Ticketverkauf nicht der CX-Abteilung zugeordnet ist, bedeutet Customer Experience für die CX-Manager:innen bei Eurotrak im Wesentlichen die Onboard Experience im Zug. Das Team ist außerdem für den „Haus-zu-Haus“-Gepäckservice zuständig und für den Betrieb der Eurotrak-Lounges in den Bahnhöfen. Das Ziel ist, besondere Reiseerlebnisse zu schaffen, die die Kundenzufriedenheit steigern und Eurotrak zur ersten Wahl für Bahnreisende machen.

CX-KPI abgeleitet aus Unternehmens-KPI

Es gibt bei Eurotrak bisher keine systematische Erfassung von Kunden-Feedback an den unterschiedlichen Kontaktpunkten. Erst seit Kurzem finden die Fahrgäste im Portal für das Onboard-Entertainment im Zug eine Einladung, Feedback zur Reise mit Eurotrak zu geben.

Das CX-Team hat sich daher das Ziel gesetzt, zu sechs Unternehmenszielen beizutragen:

- Wirtschaftlichkeit
- Fahrgastzahlen
- Kundenzufriedenheit
- Innovation
- Nachhaltigkeit
- Barrierefreiheit

Noch gibt es kein Konzept, um den Beitrag von CX zu diesen Zielen zu quantifizieren und zu messen. Die neue Feedback-Option im Zug ist der erste Schritt, den Effekt von CX-Projekten in den Zügen zu erfassen.

Noch kein CX-Business-Case

Customer Experience Strategie

Bahnfahren soll zu einem Lifestyle-Statement werden, eine Mobilitätsform, für die man sich nicht nur entscheidet, weil sie umweltfreundlich oder praktisch ist. Das ist die Vision des CX-Teams für den Personenverkehr bei Eurotrak.

Entlang der – in diesem Fall tatsächlichen – Kundenreise hat das Team die Themen identifiziert, die es überwiegend direkt beeinflussen kann:

Fokus auf Themen, die im direkten Einflussbereich des CX-Teams liegen.

- Gepäckservice
- Barrierefreiheit des Reisens
- Information am Bahnsteig und im Zug
- Catering
- W-Lan im Zug
- Unterhaltungs- und Informationsangebote im Zug
- Services für Familien und Kinder
- Services für die Mitnahme von Fahrrädern
- Fahrgastinformation im Zug
- Reisekomfort und Fahrzeugausstattung
- Servicekonzepte und Buchungsklassen für die drei Zugtypen (Nahverkehr, Fernverkehr, Nachtzug)

CX-Verantwortung ist nach Gestaltungsfeldern gegliedert, nicht nach Journeys oder Kontaktpunkten.

Für jedes dieser Gestaltungsfelder gibt es in dem CX-Team eine:n Verantwortliche:n, die Schwachpunkte identifizieren und an neuen Service- und Ausgestaltungsideen arbeiten. Das CX-Team erarbeitet Lastenhefte für die Ausstattung neuer Züge, wirkt an den Ausschreibungen für Dienstleister zum Beispiel für den Gepäckservice mit, konzipiert digitale Fahrgastinformationen im Zug, gestaltet das Bewirtungskonzept in den Zügen mit. Viele der Aufgaben, die das CX-Team übernimmt, sind typische Produktmanagement-Aufgaben.

Drei Beispiele:

- Die Fahrgastinformation in den Zügen ist bisher uneinheitlich. Die Fahrtstrecke wird in älteren Zügen auf blauen Bildschirmen dargestellt. In den neuen Fahrzeugen gibt es schwarze Bildschirme mit einer übersichtlicheren Grafik, auf denen die Haltepunkte zudem mit Echtzeitdaten angegeben werden. Das CX-Team hat ein Projekt zur Vereinheitlichung der Fahrgastinformation durchgeführt und die Umrüstung der Züge

angestoßen. Ziel war neben der höheren Kundenzufriedenheit auch, die Kosten-Nutzen-Relation der eingesetzten Technik für Eurotrak zu verbessern.

- Eurotrak überarbeitet sein Nachtzugprodukt. Daher musste ein neuer Liegewagen entwickelt werden. Das CX-Team hat das Arbeitspaket „CX & Fahrzeugdesign“ übernommen, in dem Ausstattung, Materialien und Farben festgelegt wurden. Auch die Erstabnahme der ersten umgerüsteten Fahrzeuge aus CX-Perspektive wird das CX-Team durchführen.
- Das neue Catering-Servicekonzept hat das CX-Team ebenfalls maßgeblich mitgestaltet: Saisonale Speisekarten mit Angeboten in Bio-Qualität, vergünstigte Angebote für Vielfahrer:innen und eine Online-Bestellmöglichkeit haben die Kundenzufriedenheit mit dem Catering deutlich gesteigert. Im nächsten Schritt sollen Verpackungen unter dem Aspekt „Umweltfreundlichkeit“ überarbeitet werden.

Enge Zusammenarbeit mit dem Marketing, um Produktpositionierung in Experience zu übersetzen

Eurotrak hat drei Produktmarken – Züge für den Nahverkehr, Züge für den Fernverkehr und Nachtzüge. Für jede dieser Marken gibt es eine Positionierung, die mit Produkt- und Servicekonzepten untermauert wird. Dazu arbeitet das CX-Team eng mit dem Marketing zusammen. Mit der Vertriebsorganisation gibt es einen engen Austausch auf Führungskräfteebene, aber bisher noch wenig Kooperation in gemeinsamen Projekten. Dem Thema Kundenorientierung begegnen jedoch alle Mitarbeiter:innen von Eurotrak immer häufiger: Das Handbuch der Zugbegleiter:innen wurde überarbeitet, um das Bewusstsein dafür zu schärfen, wie wichtig kundenorientiertes Verhalten ist. In den internen Weiterbildungsprogrammen werden CX und Kundenorientierung behandelt:

> *„Bei jedem Fahrzeugprojekt gibt es jetzt automatisch ein Arbeitspaket, das da heißt Kundenanforderungen oder Marktanforderungen. Das gab es früher nicht. […] Aber mittlerweile gibt es wirklich immer ein fixes Arbeitspaket und es gibt ein sehr ausführliches Lastenheft, das von uns als CX-Team geschrieben wird und sich rein mit Kundenanforderungen beschäftigt.“ (Abteilungsleiterin CX)*

Messung Customer Experience KPI

Die Kundenzufriedenheit wird einmal pro Jahr ermittelt. Dazu befragt ein Marktforschungsinstitut eine repräsentative Stichprobe der Fahrgäste, damit nicht nur alle Kundensegmente, sondern auch die verschiedenen Zugprodukte erfasst werden. Die unternehmensinterne Marktforschungsabteilung sorgt dafür, dass die Messungen im Zeitverlauf möglichst vergleichbar bleiben.

Inzwischen ist das CX-Team unternehmensintern der größte Auftraggeber für die Marktforschung, da für jedes CX-Projekt umfangreiche Bedarfsermittlungen und Prototypentests stattfinden.

Die wichtigste Quelle, Schwachstellen in der Customer Journey zu identifizieren, ist das Beschwerdemanagement. Jede:r CX-Manager:in erhält die Beschwerden zu den Elementen der CX, für die sie verantwortlich sind. Aber auch das eigene Erleben ist eine wichtige Inspirationsquelle für CX-Initiativen. Die Abteilungsleiterin achtet darauf, dass die Mitarbeiter:innen auch einen persönlichen Bezug zu ihren Themen haben.

CX-Organisation und -Arbeitsweise

Das CX-Team ist im Vorstandsressort „Markt“ angesiedelt und hier in dem Unternehmensbereich, der unter anderem für die Konzeption kundenfreundlicher Fahrpläne und Geschäftsmodell-Innovationen zuständig ist. Aktuell gehören neben der Abteilungsleiterin zehn Mitarbeiter:innen zum Team.

Typische Tätigkeiten und Projekte

Die Projekte der CX-Manager:innen bei Eurotrak lassen sich in drei Gruppen unterteilen:

*Abstellen von „Pain Points“ **und** Addieren von Begeisterungsfaktoren*

- Projekte, die Pain Points in der Customer Journey abstellen, die in Kundenbefragungen bemängelt wurden oder durch das Beschwerdemanagement bekannt sind
- Projekte, in denen ganz neue Services entwickelt oder bestehende neu gedacht werden, um die Customer Experience mit Begeisterungsfaktoren anzureichern
- Projekte, die von anderen Unternehmensbereichen angestoßen werden – zum Beispiel vom Innovationsmanagement – in denen CX-Manager:innen als CX-Expert:innen mitarbeiten.

In die erste Gruppe fällt ein Projekt zur Verbesserung der Fahrgastinformation während der Fahrt: Die Kundenzufriedenheitsbefragung hatte gezeigt, dass es hier noch deutlichen Verbesserungsbedarf gab. Dabei ging es nicht nur um die Verfügbarkeit aktueller Informationen an sich, sondern zum Beispiel auch um die Häufigkeit von Durchsagen, die Entscheidung, welche Informationen auf den Monitoren oder in den digitalen Medien erscheinen, welche durchgesagt werden. Der zuständige CX-Mitarbeiter hat mit seinem Projektteam ein neues Grundgerüst für die Lautsprecherdurchsagen entwickelt, hat Kriterien festgelegt, welche Informationen für welchen Kanal relevant sind, so dass sich die Menge an Lautsprecherdurchsagen im Zug reduziert. Eine Hilfestellung, wie die Zugbegleiter:innen ihre Durchsagen personalisieren können, gibt es ebenfalls. Auch ein technisches Konzept, wie Informationen schneller auf den Monitoren in den Fahrzeugen erscheinen, wurde entwickelt und umgesetzt.

Der Gepäckservice wurde ebenfalls völlig neu konzipiert: In der bestehenden Form wurde er nur wenig genutzt. Da der Vertrag mit dem aktuellen Dienstleister 2022 ausläuft, hat die zuständige CX-Managerin aus Kunden-Feedback ein Anforderungskonzept abgeleitet, das

Teil der Neuausschreibung des Gepäckservices wurde: Die Zeitfenster für die Gepäckabholung wurden verkleinert, die Fahrer:innen kündigen sich nun 30 Minuten vor Abholung an und die Erreichbarkeit der Buchungshotline wurde deutlich ausgeweitet.

In die zweite Gruppe von Projekten fällt zum Beispiel ein neues Konzept für den Kinderbereich in Fernzügen. In der Vergangenheit liefen dort auf Bildschirmen Fernsehsendungen für Kinder. Gemeinsam mit Expert:innen wurden neue Angebote mit haptischen Reizen und Spielmöglichkeiten entworfen und anhand von im Bahnhof aufgebauten Prototypen ausgiebig von Kindern getestet.

Für die Lounges ist das CX-Team auch operativ verantwortlich. Das heißt, wenn etwas kaputtgeht, kümmert sich die zuständige CX-Managerin um die Reparatur und ist Ansprechpartnerin der Lounge-Teams bei Fragen oder Problemen. Sie entwickelt das Lounge-Angebot aber auch weiter, etwa mit einem neuen Catering-Konzept oder mit der Ausdehnung des Lounge-Zugangs auf weitere Fahrgastgruppen.

CX-Manager:innen arbeiten außerdem in von anderen Unternehmensbereichen initiierten Projekten mit. Immer öfter werden ihnen dann Teilprojekte übertragen, die sich um Kundenanforderungen und Services drehen:

> *„Wir arbeiten vielleicht mit anderen Methoden, mit kreativen Methoden, aber das, was wir tun, hat wirklich Hand und Fuß und bringt den Kunden etwas und bringt dann eben über Fahrgasterlöse auch wirtschaftlich dem Unternehmen etwas. Wir sind wir noch nicht am Ende des Weges angekommen. Definitiv nicht, aber ich sehe mittlerweile, dass CX als wirklich ernstzunehmende Abteilung wahrgenommen wird, dass wir bewusst zu Projekten auch eingeladen werden. Das war anfangs nicht so." (Abteilungsleiterin CX)*

Tools und Arbeitsweise

Alle CX-Manager:innen haben eine Service-Design-Ausbildung beziehungsweise -Schulung absolviert und arbeiten mit den Methoden zur iterativen Ideenentwicklung und -validierung. Das Team hat Personas für die wichtigsten Kundentypen entwickelt und nutzt Customer Journey Mapping, um Touchpoints und Kundenanforderungen in den verschiedenen Phasen der Reise zu identifizieren.

Nicht für jedes Projekt verwenden die CX-Manager:innen die Personas als Arbeitsgrundlage. Oft sind Anforderungen aus den Kunden-Feedbacks oder aus dem eigenen Erleben so evident, dass die Persona keinen Zusatznutzen verspricht.

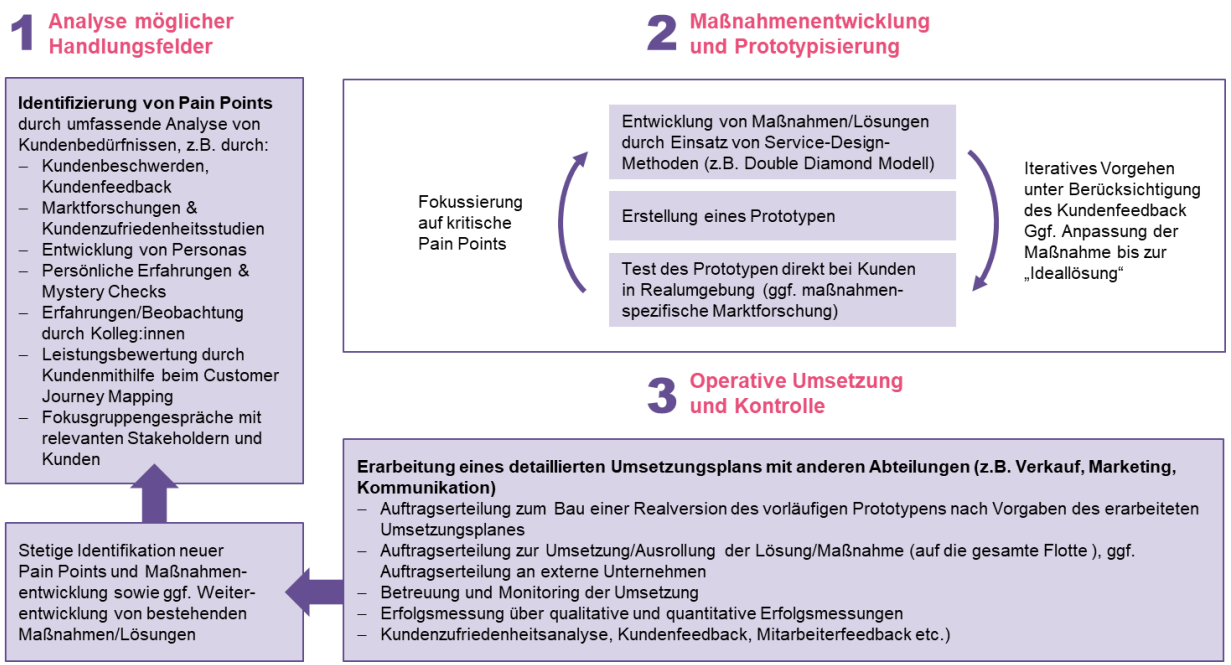
Personas wurden definiert, werden aber nicht in jedem Projekt eingesetzt.

Tests von Prototypen beziehungsweise „Proof of Concept“ werden immer durchgeführt:

> *„Also wenn ich meinen Arbeitsalltag kurz zusammenfassen soll, würde ich sagen ‚Testen, Testen, Testen.‘“ (CX-Managerin)*

Der neu konzipierte Kinderbereich wurde in einem leerstehenden Geschäft in einem der Bahnhöfe als Prototyp aufgebaut und Eltern mit ihren Kindern eingeladen, ihn zu testen. Wie die Kinder mit den Spielmöglichkeiten umgingen, wurde auf Beobachtungsbögen systematisch erfasst. Außerdem wurden die Tester standardisiert befragt.

Auch Erkenntnisse aus eigenen Erfahrungen – zum Beispiel durch Mystery Shopping – und aus Interviews mit unternehmensinternen Stakeholdern fließen in die Situationsanalyse und die Lösungsentwicklung ein.



Iterativer Gestaltungsprozess im Customer Experience Management. Quelle: interne Dokumente Eurotrak CX-Team

Wirtschaftlichkeitsprüfung für jedes CX-Projekt, aber noch kein übergreifender CX-Business-Case

Für jedes Projekt gibt es eine Wirtschaftlichkeitsanalyse, jedoch keinen regelrechten Business Case. Es geht vor allem darum, den finanziellen und zeitlichen Aufwand abzuschätzen, den eine Maßnahme mit sich bringt. Das ist Fluch und Segen zugleich. Das CX-Team bei Eurotrak ist in der glücklichen Lage, nur sehr selten mit anderen Teams und Projekten um knappe Ressourcen konkurrieren zu müssen. Ihre Anforderungen fließen oft in Lastenhefte und Ausschreibungen von Projekten ein, die in jedem Fall umgesetzt werden.

Andererseits wäre es gut für die Akzeptanz von CX im Unternehmen, wenn sich die Effekte kundenorientierten Verhaltens und kundenorientierter Servicekonzepte auf den wirtschaftlichen Erfolg zweifelsfrei berechnen ließen:

> *„Die Effekte von Kundenzufriedenheit auf unseren Erfolg kann man qualitativ sehr nachvollziehbar begründen. Wenn es dann aber hart auf hart kommt, es wirklich heißt, ‚Wie viele Fahrgäste haben wir deswegen mehr im Zug? Wie viele Tickets mehr verkaufen wir?', dann ist das einfach unglaublich schwierig zu beziffern." (Abteilungsleiterin CX)*

Daten und Analysemethoden

Das CX-Team von Eurotrak nutzt vor allem die tagesaktuellen Beschwerdedaten, um Pain Points in der Customer Experience zu identifizieren. Die Daten sind über ein Portal abrufbar. Hinzu kommen die Erkenntnisse aus der jährlichen Kundenzufriedenheitsbefragung.

Im Unternehmen wird zurzeit diskutiert, ob Eurotrak seine Kund:innen in Zukunft an mehr Kontaktpunkten und systematischer um Feedback bitten sollte, um auch anhand von CRM-Daten differenzierter Anforderungen und Optimierungspotenziale analysieren zu können. Das betrifft jedoch vor allem Phasen der Customer Journey vor der Reise, die nicht im Verantwortungsbereich der CX-Abteilung liegen.

Enge Zusammenarbeit mit Marktforschungsexperten

Um für ihre eigenen Projekte Kundenanforderungen im Detail zu verstehen und um Konzepte und Prototypen zu testen, arbeiten die CX-Manager:innen mit der eigenen Marktforschungsabteilung zusammen. Sie hilft dabei, das Erkenntnisinteresse zu präzisieren und die jeweils geeignete Marktforschungsmethode auszuwählen.

Hürden und Herausforderungen

Eurotrak ist aus einem Unternehmen hervorgegangen, das vor knapp zweihundert Jahren gegründet wurde. In den Anfangszeiten der Bahn haben die Lokführer entschieden, wer mitfahren durfte. Diese Zeiten sind lang vorbei, dennoch dauert der Kulturwandel vom monopolistischen Staatsunternehmen zu einem Anbieter, der im Wettbewerb steht, noch an.

Wenn der wirtschaftliche Druck zunimmt – zum Beispiel durch die Effekte der Pandemie auf den Bahnverkehr – stehen vor allem die Services schnell zur Disposition, die „nur" die Reisequalität verbessern. Auch hier macht sich bemerkbar, dass es für Customer Experience Management keinen Business Case gibt.

Viele Verbesserungsmaßnahmen betreffen die Fahrzeugausstattung. Die Planungs- und Umsetzungszeiträume sind dann naturgemäß lang. Dasselbe gilt für alle Maßnahmen, die Software betreffen: Auch bei Eurotrak ist IT eine knappe Ressource. Gerade bei Verbesserungen der digitalen Angebote geben aber Unternehmen mit digitalen Geschäftsmodellen den Takt vor – und setzen damit die Messlatte auch für Eurotrak.

CXM-Erfolgsfaktoren und Ausblick

Zu den Stärken des CX-Teams bei Eurotrak zählt sicherlich, dass die Abteilungsleiterin Diplomingenieurin ist und langjährige Erfahrung mit dem Bahnbetrieb hat. Sie kann daher gut abschätzen, was auch kleine Veränderungen im Alltagsbetrieb auslösen können.

Alle Mitglieder im Team haben eine Service-Design-Ausbildung beziehungsweise -Schulung absolviert, so dass sie Methoden zur Bedarfsanalyse, zur Ideengenerierung sowie zur

Lösungsbewertung sicher anwenden können. Neugier und Kreativität gehören zum Anforderungsprofil an die CX-Manager:innen – neben einem guten inhaltlich-fachlichen Verständnis für die Themen, die sie verantworten.

Drei Meilensteine möchte das CX-Team im nächsten Jahr erreichen:

- Eine CX-Strategie formulieren, die zeigt, wie die Onboard-Experience bei Eurotrak 2030 aussehen soll und wie das Unternehmen dieses Zielbild realisieren kann
- Das Bewusstsein für die Bedeutung von Customer Experience im Unternehmen weiter schärfen
- Ein virtuelles CX-Team etablieren, damit nicht nur die Onboard-Experience, sondern die gesamte Customer Journey systematisch und koordiniert weiterentwickelt wird, um die optimale Customer Experience zu erreichen.

> *„Wir sind ja frei, wir können im Unternehmen sagen, wir holen alle Verantwortlichen an einen Tisch, egal wo sie angesiedelt sind, um dann wirklich die Customer Journey von A bis Z zu denken." (Abteilungsleiterin CX)*

CXM für eine digitale Bestellplattform: Coaching für 50 Länderteams

Bringdienst *betreibt in mehr als 50 Ländern digitale Bestellplattformen und Lieferdienste für Speisen und Lebensmittel. Seit knapp fünf Jahren investiert der Konzern in die Messung und das Management des Net Promotor Scores. Inzwischen gibt es eine leistungsfähige zentrale Datenplattform, auf der in Echtzeit der NPS für jeden Markt inklusive der Freitext-kommentare abgerufen werden kann. Monatlich kommen zwei bis drei Millionen Datensätze aus automatisierten Befragungen nach jedem Bestellprozess hinzu. Das CX-Team in der Konzernzentrale hat eine CX-Methodik entwickelt, die es nun mit den lokalen CX-Teams umsetzt und fortschreibt. Dabei geht es vor allem darum, die Treiber von Kundenzufriedenheit zu identifizieren und Schwachstellen nach objektiven Kriterien priorisiert zu bearbeiten.*

Das Unternehmen im Überblick

- 2008 gegründetes Start-up
- rund 43.000 Mitarbeitende
- in gut 50 Ländern aktiv
- rund 3 Mrd. Aufträge pro Jahr
- knapp 7 Mrd. Euro Umsatz
- digitale Bestellplattform mit eigener Lieferflotte (vor allem Essen und Lebensmittel)
- mehrere lokale/regionale Marken
- Wachstum vor allem über Merger & Acquisition
- Das CX-Team existiert seit etwa vier Jahren.

Unternehmen „Bringdienst“

Bringdienst wurde 2008 in Europa gegründet. Inzwischen ist das Unternehmen börsennotiert und in mehr als 50 Ländern weltweit aktiv. Kern des Geschäftsmodells ist eine digitale Bestellplattform für Restaurants. Wenn bei Bringdienst von „Produkt“ die Rede ist, dann ist in der Regel diese Bestellplattform gemeint, die es als Webseite und als App gibt. Je mehr Restaurants – „Vendor“ – auf der Plattform präsent sind, umso attraktiver wird sie für die Endkund:innen, die Essen oder Lebensmittel bestellen wollen. Innerhalb von Bringdienst kümmert sich deshalb der Bereich Sales nicht nur darum, neue Restaurants als Vendor für

die Plattform zu gewinnen, sondern auch, die bestehenden Vendor zu binden. Bringdienst betreibt eine eigene Lieferflotte, weltweit tausende „Rider“, für die der Bereich Logistik zuständig ist, der wiederum ebenso wie die Bestellplattform selbst dem Vorstandsbereich „Produkt“ zugeordnet ist. Die Besteller:innen – „Customer“ – bilden die dritte Stakeholder-Gruppe in dem „magischen Dreieck“ des Bringdienst-Geschäftsmodells.

Bringdienst wächst schnell und global vor allem durch den Aufkauf von etablierten lokalen Unternehmen. Daher gibt es unter dem Dach von Bringdienst inzwischen verschiedene Marken. Bringdienst ist in mehr als 50 Ländern in Europa, Asien, Nordafrika, dem Nahen Osten und Südamerika vertreten. Das Unternehmen zieht sich aber auch aus Märkten zurück, in denen die angestrebte Marktposition nicht schnell genug erreicht wird.

Bringdienst ist dezentral organisiert, das heißt, für den Betrieb der lokalen Plattformen sind die lokalen und regionalen Teams verantwortlich. Die Unternehmenszentrale gibt Ziele sowie Unternehmenswerte beziehungsweise Verhaltensmaßstäbe vor und bietet Unterstützung durch auf bestimmte Themen spezialisierte Teams an. Die Entscheidung, wie diese Ziele im jeweiligen Markt erreicht werden, trifft jedoch das verantwortliche lokale oder regionale Management.

Customer Experience Auffassung

Vor etwa fünf Jahren hat Bringdienst begonnen, ein Customer Experience Team in seiner Unternehmenszentrale aufzubauen. Der aktuelle Leiter Customer Experience wurde zu diesem Zweck ins Unternehmen geholt.

Bringdienst definiert Customer Experience als

> *"a. The sum of all interactions between a customer / restaurant / rider & brand. Also covers how they perceive this interaction.*
> *b. Identifies the gaps between the needs and wants of customers and what they experienced.*
> *c. CX focuses on end-to-end experience not only touchpoints." (Bringdienst "Experience Approach Blueprint")*

Die holistische CX-Definition bezieht alle drei Stakeholder ein und betont die Bedeutung der Journey-Erfahrung.

Das CX-Team verfolgt einen holistischen Customer Experience Ansatz: Im Fall von Bringdienst bedeutet dies, die Zufriedenheit aller Stakeholder – „Vendor", „Rider" und „Customer" – im Blick zu haben und sich der Interdependenzen bewusst zu sein.

Denn sind Restaurants unzufrieden mit der Plattform, können sie sich von der Plattform zurückziehen oder zumindest ihre Preise so gestalten, dass ihr Angebot unattraktiver wird. Unzufriedenheit der Vendor kann zum Beispiel daher rühren, dass die Fahrer:innen das Essen zu spät abholen – oder einfach unfreundlich und genervt reagieren, wenn sie im Restaurant etwas warten müssen. Dass sie warten müssen kann wiederum daran liegen, dass das Restaurant die Erfahrung gemacht hat, dass die Fahrer:innen häufig zu spät sind und Kund:innen kaltes Essen erhalten. Fahrer:innen können wiederum deshalb zu spät kommen, weil sie sich zu früh wieder als verfügbar melden, um mit mehr Aufträgen pro Schicht mehr Geld zu verdienen. Wie glücklich die Fahrer:innen mit der Logistik und Vergütung sind, wirkt sich so direkt sowohl auf die Zufriedenheit der B2B-Partner, als auch der Endkund:innen aus.

Customer Experience Management ist daher immer die cross-funktionale Aufgabe, komplexe Wirkungsgefüge auf Kundenzufriedenheit zu analysieren und bei Maßnahmen zu berücksichtigen.

Der CX-Ansatz von Bringdienst verbindet daher fünf Komponenten:

CX-Ansatz hat fünf Komponenten.

- Eine definierte CX-Metrik in Form des NPS als übergeordneter KPI
- Die Bewertung der Customer Experience entlang der Customer Journey
- Die Beschreibung der Customer Journey und der zugehörigen Touchpoints sowie der operativen KPI
- Mitarbeiter:innen-Feedback als wichtige Quelle für Kundenwissen und Einflussfaktoren auf die Kundenzufriedenheit
- Last, but not least sieht das Team in einer kundenzentrierten Organisation und Unternehmenskultur die Grundlage für eine überzeugende Customer Experience.

NPS als der wesentliche KPI

Bringdienst nutzt den NPS als übergeordneten KPI für die Qualität der Customer Experience. In der Vergangenheit wurde mit dem NPS auch erfragt, mit welchen Aspekten der Customer Experience die jeweiligen Befragten mehr oder weniger zufrieden waren, so dass auch die Kundenzufriedenheit berechnet werden konnte. Im Vergleich zu den Feedback-Prozessen bei Wettbewerbern war dieser Fragebogen jedoch zu lang und selbst ein „Pain Point“ in der Customer Experience. Die neue Befragung ist deutlich kürzer, lässt immer noch Schlüsse auf die Gründe für die Höhe des NPS zu, aber nur noch für den Aspekt, den die Befragten selbst als den relevantesten benannt haben.

Der Feedback-Prozess selbst ist auch Teil der Customer Experience, die mit dem Wettbewerb verglichen wird.

In einigen Ländern in Südamerika kann der NPS bonusrelevant sein. Innerhalb des Konzerns ist das die Ausnahme. Die Unternehmensführung beobachtet die NPS-Entwicklung in den Märkten jedoch kontinuierlich und setzt das Thema Kundenzufriedenheit auf die Agenda ihrer Gespräche mit dem lokalen Führungsteam, wenn die Entwicklung negativ ist.

Customer Experience Strategie

Das Customer Experience Team von Bringdienst verfolgt eine duale Strategie:

- Zum einen hat es die Infrastruktur für eine global konsistente Messung des NPS im Konzern konzipiert und aufgebaut. Durch diese Infrastruktur gibt es ein Software-Tool, in dem alle Kunden-Feedbacks zusammenlaufen und das Team jederzeit Einblick in den Stand der Customer Experience in den Märkten hat, um Ansätze für CX-Initiativen im Unternehmen abzuleiten.
- Zum anderen will das CX-Team als interner Consultant und Coach für Customer Experience und Customer Research unternehmensweit ein gemeinsames CX-Mindset kultivieren und so auf eine kundenzentrierte Organisation und Unternehmenskultur hinwirken.

Bringdienst ist als eCommerce-Unternehmen sehr datengetrieben. Das CX-Team möchte auf allen Ebenen des Unternehmens das Bewusstsein dafür schaffen, dass operative Daten die Vergangenheit abbilden, Experience Daten aber Indikatoren dafür liefern, wie sich Kund:innen in Zukunft verhalten werden. Bringdienst setzt Qualtrics ein, um NPS-Surveys und Kundenbefragungen durchzuführen und die Ergebnisse in Echtzeit für jeden Markt darzustellen. Dadurch hat das zentrale CX-Team einen Überblick über die NPS-Entwicklung, kann die Gründe für positive oder negative Entwicklungen analysieren und die Erkenntnisse in unternehmensinterne Entscheidungsprozesse einbringen. Auf diese Weise unterstützt es die Teams und Führungskräfte im Konzern, die Kundenzufriedenheit bereits für einen wichtigen Treiber wirtschaftlichen Erfolgs halten. Bei denen, die nicht im selben Maß überzeugt sind, dass Customer Experience Management einen positiven Return on Investment hat, setzt das CX-Team auf geduldige Überzeugungsarbeit mithilfe von Erfolgsbeispielen aus anderen Märkten oder Unternehmensbereichen und mithilfe von

Operative Daten beschreiben die Vergangenheit, während Experience Daten einen starken Zukunftsbezug haben.

Datenanalysen, die die Wirkzusammenhänge zwischen operativen Kennzahlen, Experience Kennzahlen und Finanz-Kennzahlen transparent machen.

Lokale Management-Teams entscheiden, ob und wie sie den Experience Approach umsetzen.

Gleichzeitig sind Ressourcen und Durchgriffsmöglichkeiten des zentralen CX-Teams begrenzt. Die meisten CX-relevanten Entscheidungen werden von den lokalen Management-teams getroffen, die das operative Geschäft in den über 50 Märkten verantworten, in denen Bringdienst aktiv ist. Das zentrale CX-Team arbeitet mit den CX-Verantwortlichen in den Märkten zusammen, um Customer Experience Know-how in lokale Teams zu tragen und einen einheitlichen Standard vor allem der CX-Metrik und der Journey-Analysen zu etablieren.

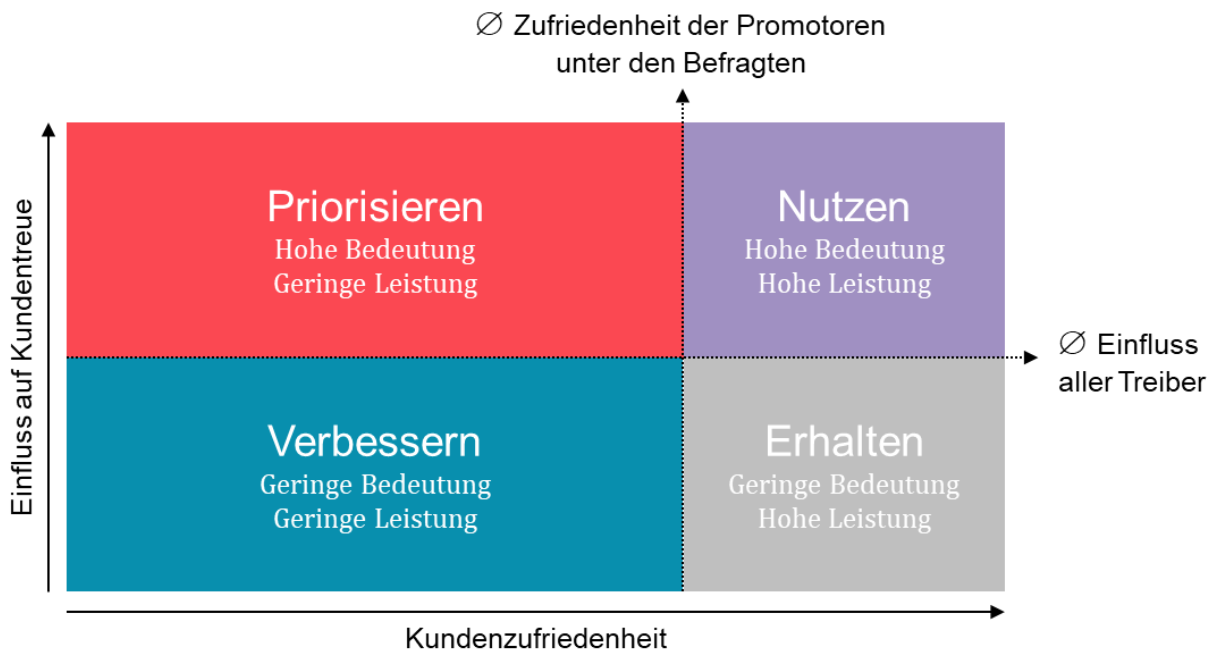
Deshalb hat das CX-Team einen „Experience Approach Blueprint“ dokumentiert, in dem wesentliche Begriffe wie Customer Experience, Customer Journey, Journey Mapping oder Voice of the Customer definiert und erläutert werden. In den weiteren Kapiteln dieses internen CX-Handbuchs wird erklärt, warum Customer Experience wichtig ist und aus welchen Bausteinen der Customer Experience Approach bei Bringdienst besteht.

Zu diesen Bausteinen gehört ein mehrwöchiges CX-Projekt, das in dem jeweiligen Markt zum Start des aktiven CX-Managements und danach alle zwei bis drei Jahre durchgeführt wird.

Das Projekt beginnt mit einer Discovery-Phase, in der zunächst festgelegt wird, auf welchen Ausschnitt des Marktes sich das Projekt fokussieren soll: Geht es um ein bestimmtes Kundensegment, die App-Experience oder die Webseite? Diese Entscheidung kann aus einer ersten Datenanalyse abgeleitet oder vom Management nach strategischen Überlegungen getroffen werden. Im Anschluss werden der Zeitplan fixiert, das cross-funktionale Projekt-team zusammengestellt und die Projektverantwortlichen bestimmt.

Die folgenden fünf bis acht Wochen sind der Erforschung der Customer Experience gewidmet:

- Zunächst führt das Projektteam explorative Interviews mit Kund:innen durch, um die Customer Experience aus Kundenperspektive zu verstehen. Der Blueprint gibt Hinweise, wie sich geeignete Kund:innen identifizieren lassen und wie die Interviews durchgeführt werden sollten, um möglichst ehrliche und unbefangene Schilderungen zu erhalten.
- Im Anschluss findet ein Journey Mapping statt. Der Blueprint enthält Templates, die das Projektteam dafür nutzen kann. Für jedes Land wird überprüft, welche Journey Phasen oder Teil-Journeys relevant sind. Die Erfahrung zeigt, dass die Journeys über alle Märkte hinweg gleich verlaufen.
- Im dritten Schritt werden die in der Journey Map festgehaltenen Erkenntnisse und Annahmen in einer Kundenbefragung validiert. In dieser Studie werden neben dem globalen NPS die Zufriedenheit mit den als relevant erkannten Kontaktpunkten und „Treibern" der Zufriedenheit entlang der Customer Journey erfragt. Der Blueprint gibt außer der Bewertungsskala – Likert, fünfstufig – keinen Fragebogen vor, sondern beschreibt, wie das Projektteam zu einem geeigneten Fragebogen kommt, wie er distribuiert wird und was zu beachten ist, wenn die Befragung anonym ist. Es gibt jedoch Vorgaben, wie die angemessene Stichprobengröße berechnet wird.
- Es folgt die Analyse der Ergebnisse, um einen NPS-Treiberbaum zeichnen zu können. Dazu wird die Stärke der Korrelation zwischen der Zufriedenheit mit einem bestimmten Element der Customer Journey und dem NPS der Befragten berechnet. Außerdem werden die Treiber in einer Vier-Felder-Matrix visualisiert (siehe Abbildung). Daraus ergibt sich die Liste der Treiber, deren Verbesserung mit hoher Priorität betrieben werden sollte. Diese Liste wird weiter auf die Top-10-Themen verdichtet.



Quelle: basierend auf dem „Experience Approach Blueprint“ von Bringdienst

Auf die Forschungsphase folgen etwa zwei Wochen, in denen Maßnahmen entwickelt und bewertet werden. Dazu moderiert das zentrale CX-Team einen cross-funktionalen Workshop, in dem die Teilnehmenden die Ergebnisse des Customer Journey Mappings und der Kundenbefragung erfahren, sich dann mit der Frage beschäftigen, wo die Gründe für „Pain Points“ liegen, die die Kund:innen benannt haben, und was zu tun ist, um diese „Pain Points“ abzustellen.

Nach dem Workshop werden die Ideen durch die jeweiligen Business Owner bewertet und priorisiert. Außerdem wird für jede Idee, die umgesetzt werden soll, ein KPI definiert, durch den deutlich wird, auf welche Weise die Umsetzung zu einer besseren Customer Experience beiträgt. Über die KPI werden die Maßnahmen außerdem mit den OKR[25] der jeweils verantwortlichen Teams verknüpft. In den folgenden Wochen werden die neuen Journeys im Detail ausgearbeitet und inklusive eines Messkonzepts implementiert.

CX-Maßnahmen werden in OKR-Sets integriert.

Mit dem Experience Approach Blueprint kodifiziert das CX-Team die CX-Auffassung, CX-Ziele und CX-Methoden für Bringdienst. In einem zweiten Teil des Blueprints sollen Analysemethoden und Vorgehensweisen für die Entwicklung von Business Cases vertieft werden, damit CX-Daten noch systematischer in unternehmensinternen Entscheidungsprozessen genutzt werden können und Customer Journeys kontinuierlich verbessert werden. Das „große“, mehrwöchige CX-Projekt soll nur alle zwei bis drei Jahre wiederholt werden.

Messung Customer Experience KPI

Echtzeitdarstellung des NPS auf der Customer Experience Analyse-Plattform

Bringmeister berechnet den Net Promotor Score als übergeordnete Kennzahl für Kundenzufriedenheit. Das Unternehmen bittet nach jeder erfolgreichen und nach jeder nicht erfolgreichen Bestellung um Feedback über eine in-App-Befragung. Pop-ups auf der Webseite gibt es nicht mehr. Es gibt eine Frequenzkontrolle: Jede Kund/jeder Kunde wird – je nach Land – maximal alle 20 bis 30 Tage befragt.

Diese Befragungen laufen automatisiert 24/7 in allen Märkten. Zunächst wird der NPS erfragt. Dann folgt die Frage, welcher Aspekt der Customer Experience die Bewertung

[25] OKR: Objectives & Key Results, ein Konzept zur Definition von Zielen und Indikatoren für die Zielerreichung

geprägt hat und eine Auswahlliste, die die Marke sowie die verschiedenen Journey-Phasen anbietet. Nach dem Klick auf einen dieser Punkte öffnet sich eine weitere Auswahlliste mit den bekannten Zufriedenheitstreibern in der betreffenden Journey-Phase. Es gibt auch immer eine „Sonstige"-Option und ein Freitextfeld für Kommentare. Die Kommentare werden automatisch ins Englische übersetzt und anhand vorgegebener Suchbegriffe kategorisiert.

Es gibt weitere optionale Bausteine in diesem Standardfragebogen, die zum Beispiel ermitteln, ob ein Wettbewerber genutzt wird und welchen NPS der Wettbewerber erreicht.

Jedes lokale CX-Team hat Zugriff auf ein Dashboard mit den Echtzeitdaten aus den in ihrem Markt laufenden Befragungen. Sie können die Daten nach Journey-Phasen, Kundensegmenten und anderen Kriterien differenziert darstellen. Für die Ursachenanalyse sind alle Freitext-Kommentare verfügbar. Dargestellt wird auch die Entwicklung des NPS im Zeitverlauf. Es werden unterschiedliche NPS ermittelt. Als Unternehmens-KPI wird ausschließlich der Post-Order-NPS genutzt, weil er erfolgreiche wie auch nicht erfolgreiche Bestellungen umfasst.

Nur der Post-Order-NPS wird als Unternehmens-KPI genutzt, weil er erfolgreiche und nicht-erfolgreiche Bestellungen umfasst.

CX-Organisation und -Arbeitsweise

Das zentrale CX-Team bei Bringdienst besteht neben dem Leiter aus sechs CX-Managern. Drei von ihnen fokussieren sich auf Fragen der Analyse. Das heißt, sie sind die ersten Ansprechpartner, wenn es darum geht, Befragungs- und Analyseprojekte zu konzipieren und umzusetzen. Das zweite Team beschäftigt sich in erster Linie mit dem Management von CX-Projekten. Allerdings ist das Anforderungsprofil für beide Teams sehr ähnlich: Die Mitglieder des Analytics-Teams müssen auch in der Lage sein, ihre Analytics-Projekte zu

planen und zu steuern. Und das Projektmanagement-Team kann auch Projekte mit Analytics-Komponenten durchführen.

In jedem Markt gibt es lokale CX-Expert:innen, die mit dem zentralen Team zusammenarbeiten, aber vor allem eigene Projekte entwickeln und umsetzen:

> *„Ich will nicht, dass wir als globales CX-Team immer sagen, wir haben das alles gemacht. Wir moderieren sehr viel und geben sehr viele Anregungen. Aber wenn wir irgendwelche Analysen bekommen, sagen wir immer ganz klar, das ist von dem Land, das hat der- oder diejenige gemacht. Warum? Um dafür zu sensibilisieren, dass nicht alles nur vom Headquarter kommt. Auch die Länder arbeiten an dem Thema." (Leiter Customer Experience)*

Das zentrale CX-Team ist dem CPO zugeordnet.

Die organisatorische Einordnung des CX-Teams variiert von Land zu Land. Die Unternehmenszentrale macht dem lokalen Management keine Vorgaben dazu. Das globale CX-Team ist inzwischen dem CPO zugeordnet. Das erschien sinnvoll, da das Team so sehr nah an dem Produktmanagement ist, das die Gestaltung der App und der Webseiten verantwortet und daher einen großen Anteil an der Qualität der Customer Experience hat.

Nach derselben Logik liegt die Verantwortung für die Vendor Experience beim Vertrieb, und um die Rider Experience kümmert sich die Logistik. Aber alle berechnen den NPS für ihre jeweiligen Stakeholder nach derselben Systematik und nutzen dieselbe Befragungs- und Analyseplattform. Vendor und Rider werden allerdings nicht nach jedem Kontakt, sondern in deutlich größeren Zeitabständen befragt.

Typische Tätigkeiten und Projekte

Die CX-Expert:innen bei Bringdienst sind die internen Consultants und Coaches für die lokalen und funktionalen Teams, die die Customer Experience analysieren und gestalten wollen. Außerdem bringen sie ihr Expertenwissen in strategische Projekte zu Beispiel zur Kostenoptimierung ein.

Jede:r der sechs CX-Expert:innen in der Unternehmenszentrale ist für eine Region zuständig. Das bedeutet, die NPS der Märkte in dieser Region kontinuierlich zu beobachten, das lokale Team auf Auffälligkeiten hinzuweisen, tiefergehende Analysen zu veranlassen und bei Bedarf gemeinsam mit dem lokalen Team ein Projekt aufzusetzen, um identifizierte Pain Points zu eliminieren. Oft kommt die Initiative jedoch auch aus dem lokalen Team selbst: Es möchte einen Prozess oder ein Produkt-Feature ändern und abschätzen, wie sich diese Maßnahme auf den NPS auswirken wird. Oder es hat selbst negative Trends in der Kundenzufriedenheit identifiziert, deren Ursachen es mithilfe des zentralen CX-Teams auf den Grund gehen möchte. Neue Mitarbeiter:innen schult das zentrale CX-Team zum Experience Approach bei Bringdienst und im Umgang mit dem Dashboard und der Analyse-Software.

Auch Produkt-Teams nutzen das CX-Team, um die Wirkung neuer Features und Angebote besser prognostizieren zu können: Im Vorfeld, indem Kunden danach gefragt werden, wie attraktiv sie bestimmte Features oder Angebote finden, und nach dem Launch durch die Messung von Nutzung und Zufriedenheit.

Die Ansprachefrequenz wird durch das CRM-Team überwacht, das auch alle laufenden und geplanten Kampagnen und andere aktiven Kundenkontakte kennt.

Das CRM-Team überwacht die Ansprachefrequenz.

Tools und Arbeitsweise

Das CX-Team arbeitet in erster Linie mit Workshop-Formaten und mit Journey-Mapping als zentraler Methode. Zurzeit wird in einem Land erprobt, die aktuellen Befragungsdaten gleich als Journey Map zu visualisieren, mit den Zufriedenheitsdaten als Quelle für die journey-begleitenden Emotionen. Üblicherweise nutzt Bringdienst für die Dokumentation der Journey Map aber einfach ein Präsentationsprogramm wie Powerpoint oder Google Slides. Ergänzt wird die Journey Map durch einen Treiberbaum, der für jede Teil-Journey – zum Beispiel die Auswahl des Restaurants oder ein Kontakt mit dem Kundenservice – die Zufriedenheitstreiber ausweist, inkl. ihrer Einflussstärke. Alle Teil-Journey sind wiederum den „Top Business Drivers“ „Marke“, „Preis“, „Produkt“ und „Service“ zugeordnet. Die Zufriedenheitstreiber werden in der Reihenfolge ihrer Bedeutung für die Zufriedenheit aufgelistet. Ein Farbcode signalisiert die aktuelle Zufriedenheit mit diesem Treiber:

- Grün sind Treiber, bei denen der Zufriedenheitswert über der durchschnittlichen Zufriedenheit der Promotoren (Befragte mit einem NPS > 80) mit diesem Treiber liegen.
- Gelb sind Treiber, bei denen der Zufriedenheitswert der durchschnittlichen Zufriedenheit der Promotoren entspricht.
- Rot sind Treiber, bei denen der Zufriedenheitswert unter der durchschnittlichen Zufriedenheit der Promotoren liegt.

Für komplexere Datenanalysen muss das CX-Team mit einem der Data Science Teams im Unternehmen zusammenarbeiten. Nicht nur deshalb ist eine Kern-Kompetenz des CX-Teams das Aufbauen und Pflegen unternehmensinterner Netzwerke. Nur so gelingt es ihnen, die richtigen Stakeholder zusammenzubringen, Datenquellen anzuzapfen und den Know-how-Transfer zwischen Ländern und Teams zu organisieren.

Einmal im Monat gibt es einen „CX-NPS Knowledge Call“, in dem Länderteams ihre Projekte und Vorgehensweisen vorstellen und Best Practices mit ihren Peers teilen. Einmal im Jahr gibt es eine interne Experience-Konferenz: einen Tag lang geht es nur um Customer Experience, einen Tag nur um Rider Experience und am dritten Tag um die Vendor Experience. Zu diesen Konferenzen werden auch externe Unternehmen eingeladen, um ihre Best Practice vorzustellen und so neue Ideen und Inspirationen in das Unternehmen hineinzutragen. Das können Unternehmen mit ähnlichen Geschäftsmodellen sein aus Märkten, in denen Bringdienst noch nicht aktiv ist, so dass es keinen direkten Wettbewerb gibt. Es waren aber auch schon Unternehmen wie Adidas eingeladen, die sich in ganz anderen Märkten mit sehr ähnlichen Fragestellungen beschäftigen.

Monatlicher CX-NPS Knowledge Call und einmal jährlich eine interne Konferenz mit externen Gästen, die ihre Best Practice vorstellen.

Für Bringdienst ist das richtige Ausbalancieren von Lieferzeiten und Personalkosten eine zentrale Aufgabe: Je mehr Fahrer:innen zeitgleich im Einsatz sind, umso kürzer können Lieferzeiten werden, die für die Besteller:innen ein wichtiges Qualitätskriterium und einer der Top-3-Zufriedenheitstreiber sind. Allerdings kosten mehr Fahrer:innen auch mehr Geld, während das Einkommen des oder der einzelnen Fahrer:innen wegen geringerer Auslastung möglicherweise sinkt. Bringdienst arbeitet daher daran, Experience Daten, operative Daten und Finanzdaten zu einem Modell zu verknüpfen, das es erlaubt, den „Sweet Spot“ zu finden: Die Menge an Fahrer:innen, die Lieferzeiten garantiert, die zu einem hohen NPS führen und zum wirtschaftlichen Erfolg beitragen.

Optimierung des Personaleinsatzes durch die Kombination von CX-Daten, operativen Daten und Finanzdaten.

Das ist komplexer als es klingt. Die Herausforderung beginnt bereits mit der Definition, wie die Lieferzeit gemessen werden soll: Ist der Lieferzeitpunkt, wenn das Essen an der Wohnungstür übergeben wird? Oder der Moment, wenn der/die Fahrer:in an der Lieferadresse ankommt – aber möglicherweise noch mehrere Minuten damit verbringt, die Treppen in einem Hochhaus hinaufzulaufen? Ist der Zustellprozess abgeschlossen, wenn der/die Fahrer:in wieder am Fahrzeug ist und bereit, den nächsten Auftrag entgegenzu-

nehmen? Wie geht man damit um, dass Fahrer:innen sich im System oft schon wieder freischalten, obwohl die Zustellung noch gar nicht erfolgt ist? Aus CX-Perspektive ist die Antwort einfach – Lieferzeit ist die Zeit, die der/die Kund:in warten muss, bis er/sie das Essen in Empfang nimmt –, doch wenn es darum geht, wie sich diese Zeit messen lässt und welche operativen Daten tatsächlich zur Verfügung stehen, wird es schnell sehr komplex.

Für das CX-Team ist dieses Projekt sehr wichtig. Denn es gibt zwar bereits einen Business Case, der zeigt, dass Kund:innen mit einem höheren NPS auch die Kund:innen mit einem höheren Kundenwert sind. Es gibt jedoch noch keine Modelle, in denen Experience Daten mit operativen und Finanzdaten verknüpft werden, um die Unternehmenssteuerung multidimensional zu optimieren.

Daten und Analysemethoden

Bringdienst erzeugt über die automatisierten Befragungen nach jeder Bestellung 2 bis 3 Millionen Datensätze jeden Monat. Hinzu kommen Kommentare aus den Freitextfeldern und aus sozialen Medien, die ebenfalls systematisch beobachtet und ausgewertet werden, sowie temporäre Befragungsprojekte.

Bringdienst setzt mit Qualtrics eine Experience-Management-Software ein, um diese großen Datenmengen in Echtzeit konsistent auszuwerten und zu visualisieren. Ein Kriterium bei der Auswahl der Software war, wie schnell neue Märkte und Datenquellen angeschlossen oder abgeschaltet werden können und wie differenziert der Zugang zu Daten über Rechte und Rollen gestaltet werden kann.

Die Experience Daten werden mit operativen Daten und Daten aus dem Kundenmanagement – zum Beispiel die Zugehörigkeit zu bestimmten Segmenten – verknüpft. Es gibt durchaus Kundensegmente, in deren Zufriedenheit Bringdienst nicht investiert, weil ihr Kundenwert durch hohe Betreuungskosten unterdurchschnittlich ist.

Als Konzern, der aus vielen akquirierten Unternehmen entstanden ist, hat auch Bringdienst das Problem, dass das Datenmanagement sich von Land zu Land stark unterscheidet und es nicht ohne weiteres möglich ist, Daten länderübergreifend zu aggregieren. Die Harmonisierung der Datenlandschaft ist ein Ziel der Unternehmensführung.

Wichtigste Analysemethoden ist die lineare Regression, um die Treiber der Kundenzufriedenheit verlässlich zu identifizieren und in eine Rangfolge zu bringen. Für komplexere Analysen ist das CX-Team auf Analysten aus anderen Teams angewiesen.

Hürden und Herausforderungen

Ähnlich wie bei Branding-Maßnahmen wird die Wirkung von CX-Maßnahmen erst mit zeitlicher Verzögerung sichtbar. Gleichzeitig sind die laufenden Kosten für das CX-Team und die Experience-Management-Software erheblich. Das CX-Team arbeitet deshalb verstärkt daran, den Return on Investment für diese Aufwände zu analysieren und zu kommunizieren.

Dieser Beleg für die wirtschaftliche Relevanz eines aktiven Customer Experience Managements ist auch deshalb wichtig, weil es noch kein einheitliches „Customer Experience Mindset“ im Unternehmen gibt. Das gilt nicht nur für die Customer Experience im engeren Sinne, sondern zum Beispiel auch für die Rider Experience: Während es in einigen Ländern schwierig wird, genügend Personal zu rekrutieren und zu halten, gibt es in anderen Märkten

mehr Bewerbungen als Stellen und Investitionen in Mitarbeiterzufriedenheit erscheinen überflüssig. Solange dies so ist, wird das CX-Team einen Teil seiner knappen Ressourcen nicht nur in CX-Training investieren müssen, sondern auch in ganz grundsätzliche Akzeptanzwerbung.

CXM-Erfolgsfaktoren und Ausblick

Für das CX-Team von Bringdienst ist eine kundenzentrierte Unternehmenskultur und Organisation ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Customer Experience Management. Eine Voraussetzung dafür, dass sich das Unternehmen in diese Richtung entwickelt, ist eine Unternehmensführung, die die NPS-Entwicklung als ein Kriterium für Management Performance heranzieht.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist ein Team aus CX-Manager:innen, das fachliche Expertise mit sozialen Skills verbindet und deshalb „freiwillig" in Projekte eingeladen wird.

Das dritte Element schließlich ist eine leistungsfähige, zentrale Experience-Management-Software, die Analyse-Ergebnisse automatisiert visualisiert und unmittelbar nutzbar macht.

In Zukunft sollen Experience Daten viel stärker in Modelle zur Unternehmenssteuerung einfließen, weil sie – anders als operative Daten – mehr Prognosekraft für zukünftiges Kundenverhalten haben:

> *„Die Zielvorstellung ist What if-Parameter oder -Szenarien zu haben: Wie verändern sich Experience Daten, wenn sich operative Parameter ändern? Und welchen Effekt hat das auf unseren finanziellen Erfolg?" (Leiter CX)*

CXM als Verankerung von Kundenorientierung in einer gesetzlichen Krankenversicherung

GKV *ist eine große gesetzliche Krankenkasse, die zu den Innovationsführern im Markt zählt. Dennoch hat der Vorstand die Organisation 2018 beauftragt, einen Ansatz zu entwickeln, wie Kundenorientierung noch stärker im Unternehmen verankert werden kann. Hintergrund ist die Erwartung, dass die Wechselbereitschaft auch gesetzlich Versicherter steigt und gleichzeitig mehr Unternehmen im Gesundheitsbereich um die direkte Beziehung zu den Versicherten konkurrieren. Aus einem Projekt zum CX-Management ist eine Linienorganisation hervorgegangen, die alle CX- und Serviceaufgaben in einem Fachbereich bündelt und mit einem neu formierten Team die im Projekt identifizierten Customer Journeys analysiert, re-designt und implementiert.*

Das Unternehmen im Überblick

- Gesetzliche Krankenversicherung
- Vor etwa 125 Jahren gegründet
- Etwa 10 Mio. Versicherte
- Rund 14.000 Mitarbeitende
- Mit CXM beschäftigt sich das Unternehmen seit 2018.

Unternehmen „GKV“

GKV ist eine der größten gesetzlichen Krankenversicherungen in Deutschland. Das fünfte Buch des Sozialgesetzbuchs enthält alle Bestimmungen für die gesetzlichen Krankenversicherungen. Es gibt unter anderem vor, welche Leistungen die Versicherungen anbieten müssen – und auch, was sie anbieten dürfen. Die Möglichkeiten, sich von anderen gesetzli-

chen Krankenkassen zu differenzieren, sind sehr begrenzt. Serviceleistungen, Bonusprogramme und – in begrenztem Umfang – Erweiterungen des Leistungskatalogs machen nur etwa vier Prozent des Gesamtleistungsumfangs aus – 96 % sind identisch. GKV gehört dennoch zu den Innovationsführern im Markt der gesetzlichen Krankenversicherungen. Die Versicherten werden schon seit vielen Jahrzehnten als Kund:innen angesprochen. Die Zufriedenheit mit dem Kundenservice wird seit fast 20 Jahren systematisch gemessen, um die Servicequalität zu sichern.

*Syst*ematische Servicequalitätskontrolle seit fast 20 Jahren.

Customer Experience Auffassung

2018 beauftragte der Vorstand eine interne Projektgruppe damit, die Frage zu beantworten, wie die GKV Kundenorientierung noch systematischer im Unternehmen verankern kann. Denn auch das Marktumfeld gesetzlicher Krankenversicherungen ist nicht statisch: Startups beschäftigen sich mit neuen Formen von Gesundheitsprodukten, von Fitnessangeboten bis zu therapeutischen Leistungen. Mehr Menschen wechseln im Lauf ihres Lebens mindestens einmal die Krankenversicherung. Der Gesetzgeber ermutigt sie, Leistungen und Beiträge zu vergleichen. Inzwischen ist auch die Senkung der Bindungsfrist von 18 auf 12 Monate in Kraft und Vergleichsplattformen wie Check24 entdecken den Wechsel der gesetzlichen Krankenversicherung als Geschäftsmodell.

Ende 2018 wurde deshalb mithilfe einer Unternehmensberatung ein Projekt „Kundenerlebnis neu gedacht“ aufgesetzt und durchgeführt. Aus diesem Projekt ist 2020 die Abteilung „Kundenerlebnis Gestaltung“ hervorgegangen.

Quelle: Intranetseiten des KEG-Teams bei GKV

CXM-Definition

Die Grundhaltung des Teams ist: „Wir vermuten nicht, wir fragen unsere Kund:innen.“ Daher setzt es Design-Thinking-Methoden ein, um die Situation und Bedürfnisse der Versicherten genau zu verstehen und darauf aufbauend Ideen für Verbesserungen zu generieren. Dass für Eltern, die das zweite Kind erwarten, die Frage „Wie bereite ich das Erstgeborene auf den Familienzuwachs vor?“ ein echter „Pain Point“ ist, war eine Erkenntnis aus den Interviews im Rahmen des Journey-Mappings – obwohl Mitglieder des Projektteams das Problem selbst erlebt hatten.

Und auch darauf, dass Studierende gern nachschauen können wollen, wann der Krankenkassenbeitrag abgebucht wird, wäre das Team ohne die qualitativen Interviews nicht gekommen.

NPS, Servicezufriedenheit, Journey-Zufriedenheit, Prozesszufriedenheit

GKV hat nicht die eine Kennzahl, an der sie den Erfolg des CXM misst.

Schon seit fast 20 Jahren ermittelt die GKV die Zufriedenheit ihrer Versicherten mit dem telefonischen oder persönlichen Kontakt mit den Servicezentren. Diese Befragung dient zur Steuerung der Servicequalität, deren Parameter von der Unternehmenszentrale definiert werden.

Seit 2021 werden außerdem über eine repräsentative Studie die generelle Zufriedenheit mit der GKV und der Net-Promotor-Score erfragt. Eine Anforderung an diese Studie ist, dass die KPI für die Zielvereinbarungen genutzt werden können.

Die Zufriedenheit wird auch auf Journey-Ebene gemessen. Hier geht es um Stärken und Schwächen der spezifischen Customer Journey.

Außerdem finden – harmonisiert mit den Journey-Befragungen – Prozesszufriedenheitsbefragungen statt, die sich auf spezifische Prozesse beziehen und durch ein Team initiiert werden, das die Aufgabe hat, alle Prozesse zu optimieren.

Customer Experience Strategie

Das Customer Experience Management soll dazu beitragen, GKV als beste Krankenversicherung für das digitale Zeitalter zu positionieren.

Das Ziel des initialen CXM-Projekts war es, die Grundlagen für eine optimierte Kundenorientierung zu schaffen und den Übergang in den Routinebetrieb, also den Übergang von der Projekt- in die Linienorganisation, vorzubereiten. Der Vorstand hatte außerdem fünf Customer Journeys vorgegeben, die im Zuge des Projekts analysiert werden sollten. Das Projektteam hat insgesamt sechs Customer Journeys identifiziert mit 15 „Sub-Journeys". Während des zweijährigen Projekts wurden vier dieser Journeys, überarbeitet und an den Betrieb übergeben.

In der Linienorganisation hat nun das neu formierte KEG-Team die Aufgaben des Projektteams übernommen. Es ergänzt im Fachbereich „Customer Experience" das bestehende Servicequalitätsmanagement. Das Team hat zwei Aufgaben:

- Es soll durch ganz konkrete Veränderungen in den Customer Journeys das Kundenerlebnis so gestalten, dass Kundenerwartungen erfüllt und übertroffen werden. GKV geht davon aus, dass die Erwartungen ihrer Versicherten an Kontakt- und Kanalqualität durch Unternehmen wie Google, Amazon oder Apple geprägt werden – andere Versicherungen also gar nicht unbedingt der Maßstab sind, an denen GKV sich in erster Linie orientieren sollte, wenn es um die Customer Experience geht.
- Das KEG-Team soll außerdem die kundenzentrierten Denk- und Arbeitsweisen im gesamten Unternehmen verankern helfen. Bereits in der Projektphase waren über 200 Mitarbeiter:innen aus mehr als 20 Fachbereichen involviert.

Branchenfremde CX-Champions als Benchmarks

Mehr als 20 Fachbereiche involviert

In der Projektphase hat das Projektteam am Beispiel einer Journey den gesamten Prozess von der Journey Analyse, über das Re-Design der Journey auf Basis der Kunden-Feedbacks und Bedürfnisanalyse bis zur Implementierung und Übergaben in den Regelbetrieb durchgespielt. Das KEG-Team hat nun die Aufgabe, alle 15 Customer Journeys in dieser Weise zu überarbeiten und die Strukturen zu etablieren, um die Journeys beständig zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Ende 2021 befanden sich vier neu gestaltete Journey im Regelbetrieb und drei weitere in der Re-Design-Phase. Ende 2022 sollen acht Customer Journeys im Regelbetrieb sein.

Messung Customer Experience KPI

Die generelle Zufriedenheit mit GKV, ob man sich wieder für GKV entscheiden würde und den NPS misst das Unternehmen durch eine repräsentative Befragung mit knapp 6.000 Teilnehmer:innen. Auch nach Treibern der Zufriedenheit wird gefragt sowie nach der Zufriedenheit mit ausgewählten Journeys. Zusätzlich können in jeder Welle aktuell relevante Themen integriert werden. Die Studie dient außerdem dem Vergleich von Zufriedenheit, Wiederwahl und NPS mit anderen privaten und gesetzlichen Krankenversicherungen sowie mit CX-Benchmarks aus anderen Branchen wie Apple, Zalando oder INGDiba.

Für die Journey-Befragungen erhalten die Versicherten einen Fragebogen, in dem es spezifisch um die Zufriedenheit mit der Journey insgesamt und mit einzelnen Phasen der Journey geht. Es gibt Freitextfelder, in denen die Versicherten ihre Bewertungen begründen können. Außerdem können sie ihre Zustimmung zu einem Nachfasstelefonat geben, der sogenannten CTL-Telefonie (Close-the-Loop-Telefonie). Die Journey-Verantwortlichen können diese Versicherten dann anrufen, um die Gründe für die Bewertungen genauer zu verstehen und zusätzliches Feedback zu erfragen.

Gegebenenfalls wird in die Journey-Befragung noch die Frage nach der Zufriedenheit mit einem spezifischen Prozess integriert. Parallel zu dem CX-Projekt hat GKV damit begonnen, sämtliche Prozesse auf Effizienz und Kundenfreundlichkeit zu überprüfen. Aus diesem Projekt heraus gibt es Prozesszufriedenheitsbefragungen. Das KEG-Team und das Prozesse-Team arbeiten eng zusammen, um die Befragungen zu harmonisieren und Überschneidungen zu vermeiden.

Enge Kooperation mit dem Projektteam, das Prozesse optimiert.

Aus rechtlichen Gründen wird die Einladung zu der Journey-Befragung in der Regel nicht per E-Mail verschickt, sondern per Brief. Über einen QR-Code können die Versicherten einen Online-Fragebogen aufrufen.

GKV hatte eigentlich zusätzliche Befragungen speziell für vertiefte Treiberanalysen geplant, um sich bei den Regelbefragungen auf die Kontaktpunkte mit der höchsten Relevanz für die Kundenzufriedenheit fokussieren zu können. Dieser Plan wurde jedoch unter anderem aus Datenschutzgründen nicht umgesetzt.

Der sogenannte Service-Check, den GKV schon seit fast 20 Jahren durchführt, findet nach einem telefonischen Kontakt oder nach einem persönlichen Kontakt mit einem der Servicecenter statt. Die Versicherten erhalten per Brief einen Fragebogen, mit dem geprüft wird, ob die Qualitätsvorgaben an den Service erreicht werden.

Alle Befragungen werden mit der internen Marktforschungsabteilung geplant und umgesetzt. So ist sichergestellt, dass einzelne Personen nicht mehrfach in kurzer Zeit befragt werden. Zurzeit beträgt die Sperrfrist zwischen zwei Feedback-Einladungen sechs Monate.

CX-Organisation und -Arbeitsweise

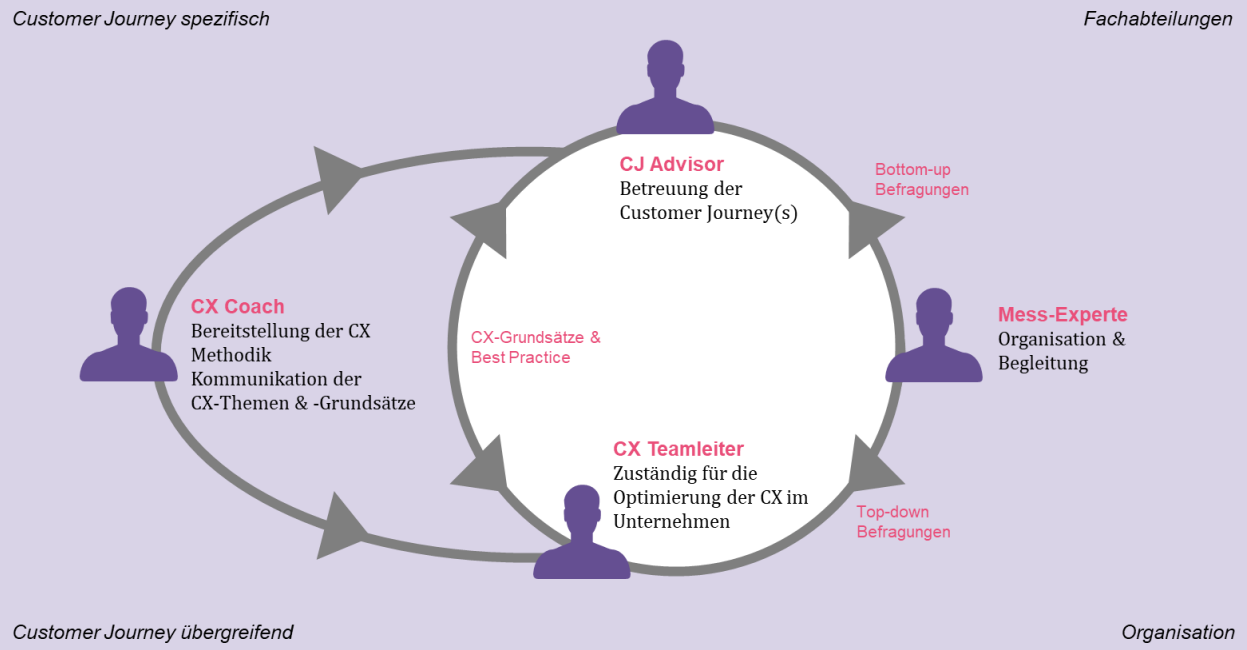
Der Fachbereich Customer Experience gehört zum Unternehmensbereich Service & Kanäle. Hier liegt die Verantwortung für die dezentralen Servicezentren, die Kanäle – die technische Infrastruktur für Webseite und Apps – und für Customer Experience. Im Fachbereich Customer Experience der GKV sind alle Serviceaufgaben zusammengefasst – sieht man vom eigentlichen Betrieb des Kundenservice ab, der dezentral in den Servicezentren oder Fachabteilungen erbracht wird. Der Fachbereich Customer Experience setzt sich aus fünf Teams zusammen:

Fachbereich Customer Experience umfasst CXM, Servicequalitätsmanagement und Kundenorientierung der Kommunikation.

- Ein Team entwickelt die Qualitätsvorgaben für den Kundenservice.
- Ein weiteres Team operationalisiert die Vorgaben der Qualitätsmanager und implementiert sie in der dezentralen Serviceorganisation.
- Das dritte Team ist auf Service- und Kontaktdatenanalyse spezialisiert: Wie ist das Kontaktaufkommen? Um welche Themen geht es? Welche Ableitungen ergeben sich daraus?
- Team vier kümmert sich um die Verständlichkeit und Kundenorientierung der Kommunikation, entwickelt Textbausteine, prüft auch, ob Satzlängen und Textstrukturen für die jeweiligen Kanäle geeignet sind.
- Team fünf schließlich ist das Team „Kundenerlebnis Gestaltung“ (KEG), das für die Analyse und Gestaltung von Customer Journeys verantwortlich ist.

> *„Ich bin froh, dass wir in dem Servicebereich angesiedelt sind. Hier hat man wahnsinnig viele Schnittstellen in die Versorgung, in die Servicezentren. Näher am Kerngeschäft können wir kaum sein.“ (Leiter KEG-Team)*

Typische Tätigkeiten und Projekte



Rollenverteilung im CX-Team. Quelle: Intranetseiten zum CXM bei GKV

Vier Stellenprofile für das CXM-Team

Das KEG-Team besteht aus 14 Personen mit unterschiedlichen Stellenprofilen. Neben dem Teamleiter sind dies Customer Journey Advisor, CX-Coaches und Mess-Experten:

- Die Customer-Journey-Advisor arbeiten mit cross-funktionalen Teams an der Analyse und am Re-Design der Customer Journeys. Außerdem führen sie für jede Customer

Journey einen Journey Jour fixe durch, an dem die beteiligten Prozess- und Kanalverantwortlichen teilnehmen. Die Customer-Journey-Advisor analysieren die laufenden Befragungen für die Customer Journeys, für die sie verantwortlich sind, um Handlungsbedarf schnell zu identifizieren.

- Die CX-Coaches haben die Aufgabe, die CX-Methodiken, das kundenzentrierte Arbeiten im Unternehmen zu vermitteln und zu verankern. Dazu stellen sie Erklärungen, was CX ist und wie die CX-Methodiken anzuwenden sind, im Intranet zur Verfügung, führen Schulungen und Informationsveranstaltungen durch. Vor allem unterstützen sie die Journey-Teams aber bei der konkreten Anwendung der Methoden in Workshops. Nach dem „See one – Do one – Teach one"-Prinzip sollen alle beteiligten Mitarbeiter:innen befähigt werden, selbst Design-Thinking-Workshops durchzuführen.
- Die Mess-Experten verantworten die sogenannten Top-down-Befragungen zur Ermittlung von Gesamtzufriedenheit und NPS, inklusive Benchmarking. Und sie sind für die „Bottom-up-Befragungen" zuständig, das heißt für die Journey-Regelbefragungen, die es für jede Journey gibt. Dafür arbeiten sie mit den unternehmensinternen Marktforschern und Analytikern zusammen. Die Mess-Experten unterstützen die Journey-Advisor bei der Interpretation der Journey-Befragungen und beim Ableiten von Zielen. Auch die Daten-Dashboards für die verschiedenen Nutzergruppen – Management, Journey-Advisor, andere Stakeholder – werden von den Mess-Experten entwickelt. Zurzeit sucht GKV noch eine leistungsfähige CX-Software, die den Datenschutzbestimmungen entspricht. Auch dieser Prozess, wie auch in Zukunft der Betrieb der Software sowie die CTL-Telefonie liegen im Verantwortungsbereich eines Mess-Experten.

Tools und Arbeitsweise

Konsequenter Einsatz von Design-Thinking-Methoden

Das KEG-Team arbeitet sehr konsequent mit den Design-Thinking-Methoden zur Bedarfsanalyse, Ideengenerierung in Form von Zukunfts-Journeys und deren Evaluierung:

- Qualitative Tiefen-Interviews, bevorzugt im Umfeld der Kund:innen
- Customer Journey Maps, die die Kontaktpunkte mit dem eigenen Unternehmen ebenso dokumentieren wie indirekte Interaktionen mit Gatekeepern und Meinungsbildner und die Emotionen, die die Kund:innen durchleben.
- Daten- und Touchpoint-Analysen, die zum einen zeigen, welche Pain Points es entlang der Customer Journey gibt, die aber auch helfen, das Augenmerk auf die Kontaktpunkte und Erlebnisse zu richten, die aus Kundenperspektive die größte Relevanz haben.
- Marktanalysen sowie die Sichtung von Best Practices und Trends nicht nur in der eigenen Branche, die als Inspiration für eigene Innovationen und als Benchmark für den Ehrgeiz der eigenen Projekte dienen können.
- In der Ideation-Phase nutzt GKV Archetypen – hier in einer Definition, die dem Persona-Konzept sehr ähnlich ist.[26]

Anfangs, als Customer Experience Management noch als Projekt organisiert war, gehörten auch Prototypen oder Minimum Viable Products, die es erlauben, Ideen schnell mit Nutzer:innen zu testen, zum Repertoire des CX-Teams. Auch UX-Assessment als Instrument, um die Gestaltung digitaler Kontaktpunkte zu evaluieren und nutzergerecht zu optimieren, wurden im Projekt eingesetzt. Nach dem Transfer in die Linienorganisation liegen diese Aufgaben bei den jeweiligen Fachabteilungen und -teams.

[26] Es gibt viele unterschiedliche Interpretationen, welche Informationen eine Persona umfasst. Je stärker der Fokus auf Verhaltensmustern und Motiven liegt, umso größer wird die Überschneidung mit dem Konzept der Archetypen.

In den Journey Jour fixes besprechen die Journey Advisor aktuelle Erkenntnisse aus den Journey-Befragungen mit den beteiligten Fachbereichen und Prozessverantwortlichen. Sie greifen Auffälligkeiten heraus, die Handlungsbedarf nahelegen.

Interne Schulungen zur „Closed-Loop-Telefonie", um Journey-Beteiligte in den Fachbereichen in den Feedback-Prozess einzubinden.

Eine wichtige Informationsquelle für die Journey Jour fixes ist die CTL-Telefonie, die Gespräche mit Kund:innen, die sich an der Journey-Befragung beteiligt und ihre Einwilligung zu einem Nachfasstelefonat gegeben haben. Diese Telefonate werden von den Mitarbeiter:innen geführt, die auch an den Journey Jour fixes teilnehmen, so dass sie Insights in Pain Points und Bedürfnisse aus erster Hand gewinnen und nicht nur die Analysen der Journey Advisor „konsumieren". Für diese Gespräche werden die Mitarbeiter:innen von den Mess-Expert:innen im KEG-Team geschult und vorbereitet.

Diese Schulungen tragen auch dazu bei, das Bewusstsein für den Wert der Kundenorientierung im Unternehmen weiter zu verankern. Sie ergänzen die Aktivitäten der CX-Coaches, über die Dokumentation der Customer Journeys in Journey Steckbriefen und Selbstlern-Inhalte im Intranet, Schulungen sowie Vorträge Wissen zu CX und Customer Journeys zu vermitteln.

CX-Methoden erleben als wichtiges Element des internen Kommunikationskonzepts

Das KEG-Team hat ein Konzept für die interne Kommunikation entwickelt, damit auch nicht direkt beteiligte Mitarbeiter:innen im Unternehmen verstehen, warum es das KEG-Team gibt und wie wichtig es ist, die Zufriedenheit der Versicherten mit der GKV im Detail zu kennen. So hat das Team einen Vorstand dabei gefilmt, wie er Versicherte anruft – die ihre Einwilligung gegeben haben – um ihnen Rückfragen zu ihrem Kunden-Feedback zu stellen. Dieses Video wird für die Mitarbeiterkommunikation zum CXM genutzt. Auf einem Ausbildertag hat das Team nicht einfach einen Vortrag zu Customer Experience gehalten, sondern mit den Ausbildern eine Azubi-Journey erarbeitet und ihnen so die Methodik und den praktischen Nutzen nahegebracht. Das KEG-Team verfolgt das Ziel, Kundenzentrierung

als Thema der Führungskräftetrainings zu etablieren. Das Kommunikationskonzept umfasst knapp 20 Maßnahmen, die das Team nun umsetzt.

Daten und Analysemethoden

GKV nutzt zurzeit eine Testinstallation von Qualtrics. Die Ausschreibung für eine CX-Software läuft. Die besonders hohen Anforderungen an den Datenschutz, die GKV erfüllen muss und will, stellen dabei eine besondere Herausforderung dar. Zudem müssen das interne CRM-System und andere Datenquellen mit der Software verknüpft werden können, um zum Beispiel die Befragungsfrequenz automatisiert kontrollieren zu können.

Die Ergebnisse der Journey-Befragungen werden über Dashboards zur Verfügung gestellt, die auf die unterschiedlichen Nutzergruppen zugeschnitten sind: Führungskräfte erhalten einen Überblick über die Gesamtzufriedenheiten aus den verschiedenen Feedback-Kanälen. Journey-Advisor können ihre Journeys im Detail analysieren, um auch anhand der Freitext-Kommentare Pain Points zu identifizieren. Sentimentanalysen von Social Media Plattformen sollen hinzukommen, um das Bild abzurunden.

Gesamtzufriedenheit basiert auch auf Erlebnissen an Touchpoints, die nicht GKV gehören.

Es kommt vor, dass die Zufriedenheit mit allen GKV-Touchpoints hoch ist, die Gesamtzufriedenheit mit der Journey aber nicht auf demselben Niveau. Das liegt oft an Teilprozessen, die aus Versichertensicht zur Journey gehören, aber nicht im Verantwortungsbereich der Krankenversicherung liegen. Um die Journey-Befragungen möglichst kurz halten zu können, werden solche Journey-Phasen nicht einbezogen. Die Mess-Experten denken darüber nach, ob sie dies ändern sollten, um wirkliche Transparenz der Journey-Erfahrung aus Versichertenperspektive zu erreichen.

Bei der Konzeption, Umsetzung und statistischen Auswertung der Befragungen wird das KEG-Team von der internen Abteilung für Marktforschung und Kundendatenanalyse unterstützt. Meist beschränkt sich die Analyse auf deskriptive Statistiken beziehungsweise die Berechnung der CX-Kennzahlen.

Bei den Service-Checks werden routinemäßig 15 Einzelfaktoren auf ihren Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit mit dem Service-Kontakt überprüft. Die Erkenntnisse dienen dazu, Qualitätsvorgaben für die Servicezentren zu aktualisieren und den Servicebetrieb zu steuern.

Hürden und Herausforderungen

GKV zählt unter den gesetzlichen Krankenversicherern bereits zu den Innovationsführern und besonders serviceorientierten Anbietern. Dennoch – oder vielleicht gerade deshalb – ist der systematische CX-Ansatz intern erklärungsbedürftig und der dafür betriebene Aufwand muss gerechtfertigt werden:

> *„Wir müssen schon Mittel und Wege finden abzuleiten, was es fürs Unternehmen bringt, Zufriedenheitswerte zu halten, aufzuzeigen, wie wir auch dadurch, dass wir uns früher intensiv um unsere Kundinnen und Kunden kümmern, wirtschaftlichen Erfolg darstellen." (Fachbereichsleiterin CX)*

Etwa 96 % der Leistungen sind durch die Regulierung vorgegeben. Aktivitäten außerhalb dieses Katalogs sind nur begrenzt möglich. Die Datenschutzvorgaben sind besonders streng. Zurzeit führt GKV daher die Journey-Befragungen „Huckepack" mit ohnehin stattfindender Korrespondenz durch. Auch hat die GKV auf viele Phasen einer Journey – zum Beispiel die

Begutachtung durch den Medizinischen Dienst der Krankenkassen oder die Suche nach einem geeigneten Therapeuten – wenig Einfluss. GKV muss einen Weg finden, mit diesen besonderen Rahmenbedingungen umzugehen.

Hinzu kommen methodische Fragen: Customer Journeys können sich über viele Monate hinziehen. Wie sinnvoll ist es, detaillierte Journey-Befragungen durchzuführen? Wie gut können sich die Versicherten an ihre Erfahrungen erinnern? Wie hoch darf die Befragungsfrequenz werden? Bisher gilt eine Sperre von sechs Monaten. GKV muss sich auch daran gewöhnen, dass die Responseraten bei den Journey-Befragungen niedriger liegen als bei den seit Jahrzehnten etablierten Service-Checks, die 20 bis 25 Prozent Antwortquote erreichen.

Nach dem Übergang des Projekts in die Linienorganisation ergab sich eine neue Schnittstelle zu den Teams, die digitale Produkte entwickeln. Im Projekt hat das Projektteam die gesamte Entwicklung selbst übernommen. Auf die Frage, wann und wie die Entwickler in den Journey-Design-Prozess eingebunden werden sollten, haben die Beteiligten inzwischen eine gute Antwort gefunden. Allerdings muss das KEG-Team nun damit umgehen, dass es nach der Übergabe kaum noch Einfluss darauf hat, ob und wie die Ideen umgesetzt werden.

CXM-Erfolgsfaktoren und Ausblick

Der Vorstand selbst hat Customer Experience zum Thema gemacht und die Verantwortung dafür in einem eigenen Fachbereich institutionalisiert.

GKV hat in den Aufbau der CX-Infrastruktur und CX-Methodenkenntnisse mit Expertenunterstützung investiert. Das KEG-Team ist mit vierzehn Stellen gut ausgestattet und organisatorisch sinnvoll eingebunden.

Es existiert eine gute und enge Zusammenarbeit mit dem Prozess-Review-Projekt, mit dem es große inhaltliche Überschneidungen gibt.

Der nächste wichtige Meilenstein für das KEG-Team ist die Entscheidung für eine CX-Software, die alle funktionalen und Datenschutzanforderungen erfüllt, und ihre erfolgreiche Implementierung.

Perspektivisch möchte GKV mit seinem CX-Management mehr erreichen, als „Pain Points“ zu eliminieren:

> *„Wir wollen unsere Kunden begeistern. Das geht nur, wenn wir sie überraschen und auch dort für sie da sind, wo sie eine Krankenkasse vielleicht nicht gerade erwarten.“ (Leiter KEG-Team)*

CXM als Modernisierungsstrategie für eine traditionsreiche Versicherung

RUNDUM SICHER *hat 2018/2019 begonnen, sich mit CXM zu beschäftigen. Anlass war die Reorganisation des Kundenservice in einer zentralen Abteilung. Heute verfügt RUNDUM SICHER über drei „hauptamtliche" CX-Manager:innen und CX-Verantwortliche in fast allen relevanten Fachabteilungen. Das langfristige Ziel ist, eine kundenorientierte Kultur zu entwickeln, in der CX-Aspekte in alle Entscheidungen einfließen. RUNDUM SICHER möchte zu den drei Versicherungen mit der höchsten Kundenzufriedenheit im Privatkundensegment gehören, denn RUNDUM SICHER geht davon aus, dass die Kundenzufriedenheit ein wesentlicher Faktor für die den zukünftigen Unternehmenserfolg ist. Zwei Jahre nach Start der CX-Initiative wird die Verantwortung für Customer Journeys und Kontaktpunkte aus der Projektstruktur in die Linienorganisation verlagert. Ein eigenes CX-Team wurde aufgebaut, so dass Aufgaben, die bisher ein externer CXM-Dienstleister übernommen hat, nun im Unternehmen selbst, durch die eigenen CX-Expert:innen bearbeitet werden.*

Das Unternehmen im Überblick

- 1.600 Mitarbeitende
- Gegründet als Versicherungsverein vor etwa 100 Jahren
- Konzern mit Kranken-, Lebens-, Berufsunfähigkeits-, Unfall- und Sachversicherungen
- Das CX-Team existiert seit gut 2 Jahren.

Unternehmen „RUNDUM SICHER"

RUNDUM SICHER wurde in den zwanziger Jahren des 19. Jahrhunderts als Versicherungsverein gegründet. Heute ist RUNDUM SICHER ein Konzern mit sechs Tochterunternehmen, die auf bestimmte Versicherungsarten beziehungsweise Berufsgruppen spezialisiert sind. RUNDUM SICHER bietet auf diese Weise ein sehr breites Spektrum von Versicherungen an:

von privaten Kranken- und Zusatzversicherungen über Hausrat- und Gebäudeversicherungen bis hin zu Produkten für die Vorsorge und den Vermögensaufbau wie Berufsunfähigkeits- und Lebensversicherungen. RUNDUM SICHER kooperiert außerdem mit den Versorgungswerken einer Reihe von Berufsverbänden. Versicherungsmakler und an RUNDUM SICHER gebundene Vertreter:innen (Ausschließlichkeit) sind die wichtigsten Vertriebskanäle. Es gibt einen kleinen Anteil von Online-Abschlüssen.

RUNDUM SICHER hat ein A Rating von einer renommierten Rating-Agentur, die sich auf die Beurteilung von Versicherern spezialisiert hat. In das Rating fließen Versichertenbefragungen ein. Auch bei Tests der Stiftung Warentest erzielt RUNDUM SICHER Bestnoten. Das Unternehmen hat bereits in Digitalisierung investiert: Es gibt eine App, über die Versicherte Belege einreichen können, und ein Kundenportal, um die eigenen Versicherungsverträge zu verwalten.

Dennoch stellt das Unternehmen fest, dass es nicht stark genug wächst, um eine Überalterung des Kundenbestands zu verhindern. In den letzten Jahren hat RUNDUM SICHER den Fokus seiner Unternehmensstrategie daher auf mehr Wachstum bei Erhöhung der Profitabilität gelegt. RUNDUM SICHER strukturiert seine strategischen Ziele anhand der Kategorien einer Balanced Scorecard: Finanzen, Kunden, Prozesse & Technologien sowie Mitarbeiter & Organisation. 2017 wurde eine neue Organisationseinheit konzipiert, die in der letzten Ausbaustufe alle Kundenanfragen – egal über welchen Kanal – entgegennehmen und entweder abschließend bearbeiten oder an die richtige Einheit im Unternehmen weiterleiten soll. Die damalige Projektleiterin für dieses neue zentrale Service-Team hat sich mit der Frage beschäftigt, was eigentlich guten Kundenservice ausmacht und ist auf diesem Weg auf „Customer Experience Management“ gestoßen, als eine Methode, diese Frage aus Kundenperspektive zu beantworten. Sie hat das Thema ins Unternehmen getragen. Aus den Diskussionen mit internen Stakeholdern wurde schnell deutlich: CXM muss systematisch und mithilfe von Experten konzipiert und implementiert werden.

Customer Experience Auffassung

RUNDUM SICHER definiert Customer Experience Management als kontinuierlichen Verbesserungsprozess von "Messen, Erforschen, Ableiten und Handeln" der Erfahrungen, die die RUNDUM SICHER-Kund:innen mit dem Unternehmen machen. Zwischen Kundenzufriedenheit und wirtschaftlichem Erfolg sieht RUNDUM SICHER einen klaren Zusammenhang. CXM ist daher kein Selbstzweck, sondern die Methodik, die Handlungsfelder zu identifizieren, in denen Verbesserungen notwendig sind, um Kund:innen zu begeistern, so dass sie RUNDUM SICHER weiterempfehlen und empfänglich sind für Cross- und Upselling-Angebote:

CXM verstanden als kontinuierlicher Verbesserungsprozess.

> *„Unser CXM ist somit eine der wesentlichen Grundlagen für die gemeinsame Erreichung unserer Vision: TOP 3 der Zufriedenheit, UND es liefert die Erkenntnisse wie wir RUNDUM SICHER zukunftsfähig weiterentwickeln für die langfristige Sicherung unseres strategischen Erfolges.*
>
> *Unser CXM ist kein Projekt, es ist eine Haltung die jeden betrifft. [...]" (Quelle: RUNDUM SICHER, interne Kommunikation zum CXM)*

Kundenzufriedenheit als Treiber wirtschaftlichen Erfolgs

RUNDUM SICHER hat fünf kundenbezogene strategische Ziele formuliert, von denen das Unternehmen einen direkten oder indirekten Einfluss auf Profitabilität und Beitragswachstum erwartet. Diese Ziele umfassen die Marke „RUNDUM SICHER" ebenso wie Aufbau und Nutzung von Kundenwissen oder die zielgruppenspezifischere Ausrichtung von Vertriebs- und Interaktionskanälen.

In der Markenpositionierung ist der Markenwert „Begeisternd“ enthalten mit dem Versprechen, Erwartungen zu übertreffen.

Noch gibt es keine verbindliche Vorgabe, dass alle Bereiche sich auch an den kundenbezogenen Zielen messen lassen müssen. Jeder Unternehmensbereich leitet aus den strategischen Zielen eigene Zielbeiträge ab. Die marktnahen Bereiche haben sich das Ziel, die Kundenfokussierung mithilfe von CX-Management umzusetzen, jedoch bereits zu eigen gemacht und es in die eigenen Ziele aufgenommen.

Das Unternehmen hat die übergeordnete Zielsetzung, RUNDUM SICHER in die Top 3 der Versicherungen mit der höchsten Kundenzufriedenheit zu bringen. Gemessen wird dies mithilfe der KUBUS Studie[27] von MSR Consulting.

Externes Benchmarking einzelner Touchpoints

In den eigenen Journey-Befragungen ermittelt RUNDUM SICHER den CSAT mit der jeweiligen Journey und fragt den NPS ab. Außerdem nutzt es die KUBUS-Touchpoint-Daten als Benchmark für einzelne Touchpoints. In einem der ersten Projekte zur Journey-Analyse wurde festgestellt, dass RUNDUM SICHER im Vergleich zum „Best in Class“-Anbieter bei der Regulierung von Sachschäden noch Defizite bei der Kommunikation gab. In den Workshops zu dieser Customer Journey hat das Projektteam daher drei KPI definiert, mit denen sich messen lässt, ob diese Schwachstellen eliminiert werden:

Journey-spezifische KPI, um die Wirkung der Maßnahmen auf identifizierte Pain Points zu tracken

- Anteil der Kund:innen, die angeben, dass Leistungsminderungen verständlich begründet wurden
- Anteil der Kund:innen, die aktiv eine Zwischeninformation zum Bearbeitungsstand erhalten haben (bzw. Anteil der Kund:innen, die selbst aktiv nachgefragt haben)

[27] https://kubus.biz/

- Anteil der Kund:innen, die ein Abschlussschreiben erhalten haben, als die Fallbearbeitung beendet war.

> *„Im Projektteam wurde diskutiert, welches die KPI sind, an denen das Team sich messen lassen will, um zum Best-in-Class-Wettbewerb aufzuschließen. Die drei KPI wurden dann im Team ausgewählt, weil man schon darüber diskutiert hatte ‚Und wie können wir diese Treiber beeinflussen?' Durch dieses Mitnehmen der Mitarbeiter […] hat sich auch ihre Einstellung verändert, weil sie plötzlich verstanden haben, was sie selbst tun können, um ein Ziel zu beeinflussen, das zum Unternehmenserfolg beiträgt." (CX-Manager)*

In Kundenbefragungen wurde dann geprüft, wie sich diese Kennzahlen im Vergleich zum Status quo ante verändert haben, ob also die ergriffenen Maßnahmen – verständliche Begründungen bei Leistungsminderung, Zwischeninformation bei längeren Prozessen, Abschlussschreiben – von den Kund:innen wahrgenommen wurden beziehungsweise zu Verhaltensänderungen – weniger aktive Rückfragen zum Bearbeitungsstatus – geführt haben. Die Erwartung ist, dass sich diese Detailverbesserungen auf der operativen Ebene einer wichtigen Journey – der Schadensmeldung und -regulierung – überproportional auf die Zufriedenheit mit der Journey insgesamt auswirken werden. Und dass diese höhere Zufriedenheit letztlich einen positiven Effekt auf den wirtschaftlichen Erfolg von RUNDUM SICHER haben wird.

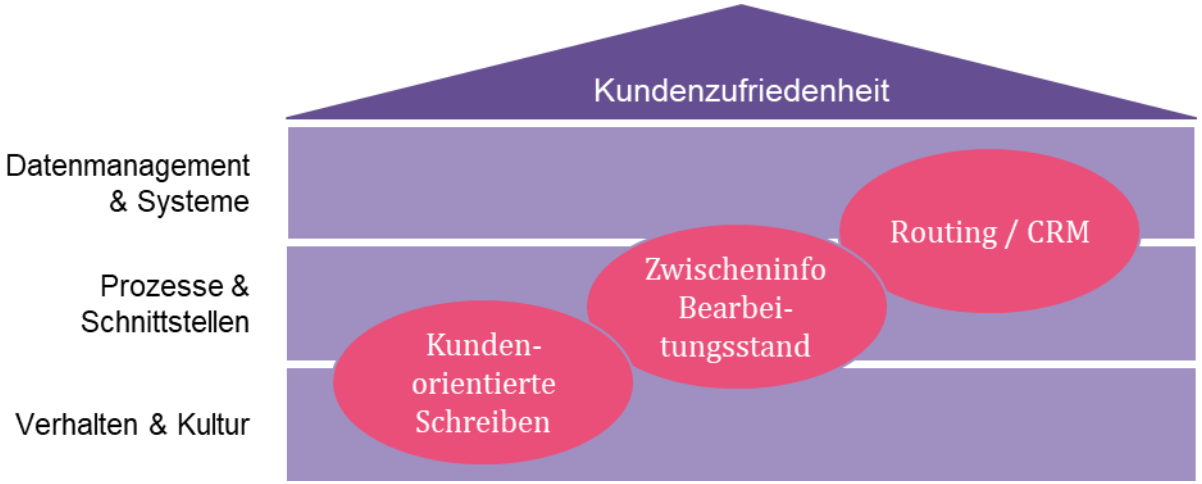
CXM als Initiative zur Organisationsentwicklung

Die Initiatoren und Protagonisten des CXM bei RUNDUM SICHER sehen darin eine Organisationsentwicklungsinitiative, eine Methodik, die dem Unternehmen hilft, Kundenbedürfnisse zu verstehen und so eine kundenorientierte Kultur zu entwickeln:

- Aus dem Kunden-Feedback sollen – automatisch und routinemäßig – Maßnahmen zur Verbesserung der Customer Experience abgeleitet und implementiert werden.
- Und die Frage „Ist das kundenzentriertes Verhalten?“ soll bei jeder Entscheidung geprüft werden.

Schon das Beispiel Schadensmeldung zeigt, wie Unternehmenskultur, Prozessgestaltung und Kundendatenmanagement ineinandergreifen, um die Zufriedenheitstreiber zu gestalten:

- Das Anschreiben, das Kundenfragen antizipiert und verständlich beantwortet, setzt kundenorientiertes Verhalten voraus.
- Zeitgerechte Zwischeninformationen erfordern ein Datenmanagement, das es erlaubt, automatisiert relevante Kunden zu identifizieren.



Zusammenspiel Verhalten, Prozesse, Datenmanagement. Quelle: CX-Team, Projektpräsentation (ähnliche Darstellung)

CX-Business Case auf Basis von KUBUS-Kennzahlen

Das CX-Team hat gemeinsam mit dem Controlling einen Business Case entwickelt, um den wirtschaftlichen Nutzen der CX-Maßnahmen zu belegen. Kosten entstehen für die inzwischen drei CX-Manager:innen, die Arbeitszeit der übrigen Mitarbeiter:innen, die in das CXM eingebunden sind, CX-Trainings, die systematischen Kundenbefragungen und deren Auswertung sowie nicht zuletzt für die Planung, Implementierung und den Betrieb der Optimierungsmaßnahmen. Dem gegenüber steht die Erwartung, dass höhere Kundenzufriedenheit zu mehr Weiterempfehlung, mehr Cross- und Up-Selling führt. Die Unternehmensberatung, die die KUBUS-Studie durchführt, hat Kennzahlen zur Verfügung gestellt, um die Mehrerlöse zu berechnen.

Der Business Case dient auch dazu, unternehmensinterne Überzeugungsarbeit zu leisten und sich die Unterstützung für die Pilotprojekte zu sichern, auf denen der Fokus der beiden

ersten Projektjahre lag. Das Team hat mit Unterstützung einer Unternehmensberatung begonnen, die ersten drei Customer Journeys innerhalb des Kundenlebenszyklus zu analysieren:

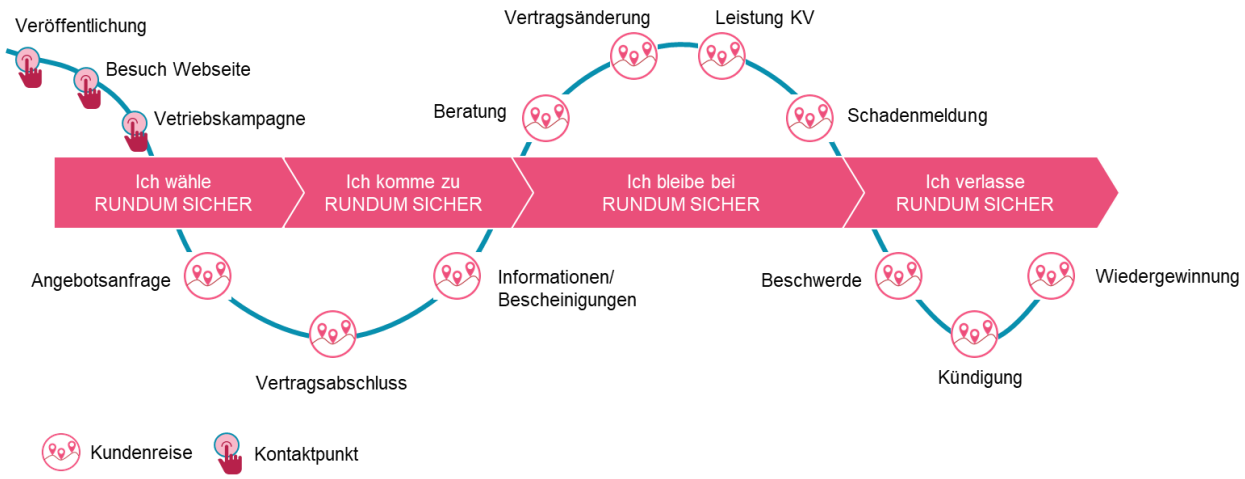
- Den Vertragsabschluss
- Die Vertragsänderung
- Den Bezug einer Leistung (Kranken- oder Lebensversicherung) beziehungsweise eine Schadensmeldung (Sachversicherung)

Beschwerden und Kündigungen will sich das Team zu einem späteren Zeitpunkt vornehmen.

CXM auch als Methode zur Erhöhung der Partnerzufriedenheit

Weiterhin sollen die Vertriebspartner in das Feedback-Management integriert werden. In den Journey-Befragungen erfasst RUNDUM SICHER bereits die Vertriebs- beziehungsweise Interaktionskanäle, die genutzt wurden, zum Beispiel für die Schadensmeldung. 2022 soll ein erstes Pilotprojekt starten, auch die Zufriedenheit der Versicherten mit der Betreuung durch die Vertriebspartner detailliert zu erfassen, das Feedback gemeinsam mit den Partnern zu analysieren und Maßnahmen daraus abzuleiten.

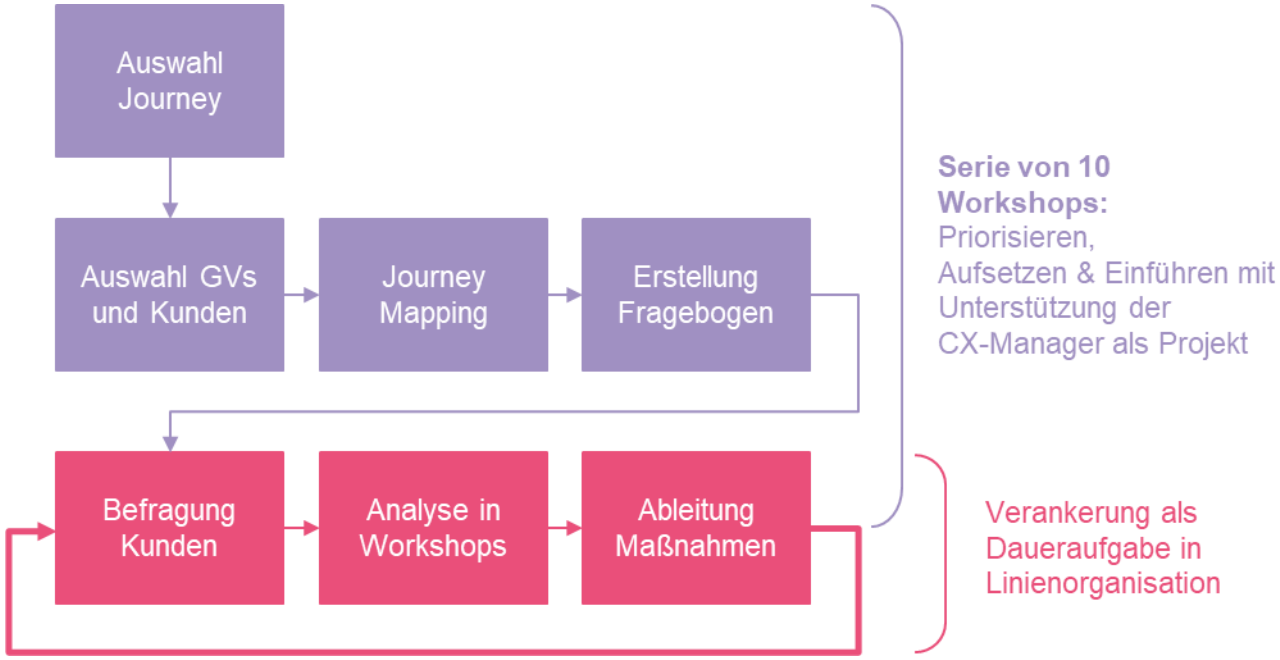
RUNDUM SICHER befragt die Makler bereits seit 2021 nach ihrer Zufriedenheit mit dem Unternehmen. Eine analoge Befragung der vertraglich gebundenen Vertriebspartner soll folgen. Der Anstoß dazu kam von dem zuständigen Fachbereich selbst.



RUNDUM SICHER Kundenlebenszyklus. Quelle: CX-Team, Projektpräsentation (ähnliche Darstellung)

Das Ziel ist zum einen, am Ende über alle Journeys hinweg die Pain Points und Optimierungsmöglichkeiten zu aggregieren und transparent zu machen, welche Bereiche zusammenarbeiten müssen, um die notwendigen Maßnahmen umzusetzen.

Zum anderen soll das gesamte Unternehmen über die Fähigkeit verfügen, die CX-Methodik einzusetzen, um Kundenbedürfnisse zu erkennen, zu verstehen und sie in die Arbeitsroutine zu integrieren. Es geht also auch darum, über die Pilotprojekte die Vorgehensweise im Unternehmen zu verankern:



RUNDUM SICHER CXM-Vorgehensmodell. Quelle: CX-Team, Projektpräsentation (ähnliche Darstellung)

Um das zu erreichen, investiert RUNDUM SICHER in die Ausbildung von Kundenbotschafter:innen, die in jedem Fachbereich die Verantwortung für bestimmte Customer Journeys oder Teil-Journeys übernehmen und die Sichtbarkeit des Themas CX-Managements im Unternehmen gewährleisten. In drei halbtägigen Workshops lernen die zukünftigen Kundenbotschafter:innen, was CXM ist, warum und wie es zum Unternehmenserfolg beiträgt und welche sie Rolle als Kundenbotschafter:innen spielen.

Das zentrale Workshopziel ist ein vertieftes Verständnis dafür, dass nur die Kund:innen beurteilen können, was eine gute Customer Experience und dass Kunden-Feedback deshalb der einzige Weg ist, Kundenzufriedenheit zu bewerten und zu verstehen, was sie erzeugt und was sie verhindert.

Außerdem werden den Kundenbotschafter:innen Methoden und Tools vermittelt, um diese Rolle auch ausfüllen zu können:

- Grundwissen im Umgang mit Befragungen und Befragungsergebnissen
- Nutzung des Daten-Dashboards
- Workshop-Moderation sowie Einsatz von Kreativitätstechniken und Personas
- Ist- und Soll-Beschreibung von Kundenreisen
- Ableitung von Maßnahmen aus Workshop-Ergebnissen und Dokumentation in Maßnahmensteckbriefen
- Verhandlungs-Know-how, um sich im internen Wettbewerb um Aufmerksamkeit und Ressourcen besser durchzusetzen.

Knapp 70 Mitarbeitende waren inzwischen in Journey-Workshops involviert. Und in fast allen Fachbereichen gibt es zumindest einen oder eine Kundenbotschafter:in. Die Bereichsleitungen sind aufgefordert, Kundenbotschafter:innen für ihre Bereiche zu benennen. In der Anfangsphase gab es allerdings noch die eine oder andere „Fehlbesetzung", weil die Führungskräfte die Rolle noch nicht richtig einschätzen konnten.

Integration des CXM in die Organisationsroutinen und -prozesse

Die Rolle der Kundenbotschafter:innen und auch die Teilnahme an CX-Workshops ist inzwischen in der Personalbedarfsplanung verankert. CXM ist also von einem Projekt zu einer Aufgabe der Linienorganisation geworden. Das CX-Team hat dazu CX-Meeting-Routinen definiert:

- Jede:r Kundenbotschafter:in arbeitet monatlich vier Stunden in Journey-Workshops.

- In den Workshops werden Maßnahmenpläne entwickelt. Kleine Maßnahmen, die keine Freigabe benötigen, setzt das CX-Team direkt um. Maßnahmen, die nur einen Unternehmensbereich betreffen, werden in den Standardprozess zur Maßnahmenbewertung und -entscheidung in dem jeweiligen Bereich eingespeist. Bereichsübergreifende Maßnahmen werden zunächst dem CX-Komitee aus Kundenbotschafter:innen und Bereichsleiter:innen vorgestellt, bevor sie an den Standardprozess für bereichsübergreifende Maßnahmen übergeben werden.
- Die Kundenbotschafter:innen treffen sich einmal pro Monat zu einem ganztägigen Austausch.
- In jedem Bereich gibt es wöchentlich ein CX-Meeting zu den in den Journey-Workshops vereinbarten Aktivitäten.
- Einmal pro Monat findet ein CX-Lenkungsmeeting mit den jeweiligen Bereichsleitungen und den Kundenbotschafter:innen in dem Bereich statt.
- In den Bereichs-Meeting stehen CX-Themen monatlich für eine Stunde auf der Agenda
- Parallel läuft die Umsetzung der vereinbarten CX-Maßnahmen bereichs- und maßnahmenindividuell.

Das CX-Team hat hochgerechnet, wie viel Zeit für die Bearbeitung der geplanten Maßnahmen als verantwortliche Kundenbotschafter:innen oder als mitarbeitende Expert:innen aufgewendet werden muss. Die Führungskräfte sind aufgefordert, diese Zeiten in ihrer Personalplanung zu berücksichtigen.

Seine ehrgeizigen Ziele wird RUNDUM SICHER jedoch nur erreichen, wenn zu den Bottom-up-Initativen auch Top-down-Unterstützung kommt. Zum Beispiel, indem weitere Unternehmensbereiche CX-Ziele in ihre Zielvereinbarungen integrieren und Führungskräfte sich das Gebot der Kundenorientierung in ihrem Führungs- und Entscheidungsverhalten zu eigen machen. Umgekehrt möchte das CX-Team strategische Ziele des Unternehmens – etwa

Wachstumsziele für bestimmte Marktsegmente – in Zukunft noch stärker für die Priorisierung von CX-Maßnahmen heranziehen.

Messung Customer Experience KPI

Der wesentliche KPI, an dem sich das Unternehmen misst, ist der CSAT-Rang in der KUBUS Privatkundenstudie. KUBUS befragt jährlich 20.000 Versicherungskund:innen in einem Mix aus Telefon- und Panelbefragung, um Kundenzufriedenheit, NPS und Kundenbindung zu messen. Die Sample-Größe je Unternehmen beträgt mindestens 150.[28] Im Fall von RUNDUM SICHER sind es mehrere Hundert.

Parallel implementiert das CX-Team interne Journey-Befragungen. Das heißt, alle Kund:innen, die in einem Monat zum Beispiel die Journey „Abschluss" durchlaufen haben, werden zu ihrer Zufriedenheit befragt. Das Ziel dieser Befragungen ist, möglichst genau zu erfassen, welche Touchpoints beziehungsweise welche Aspekte dieser spezifischen Journey die Kundenzufriedenheit beeinflussen.

Zurzeit erhalten die jeweiligen Kund:innen einen Brief mit der Einladung zum Feedback und einem QR-Code sowie einer URL. Der QR-Code ist nicht personalisiert. Daher müssen die Befragten außerdem eine ID eingeben. Fällt die Befragung in einen Zeitraum, in dem Standardbriefe wie zum Beispiel Mitteilungen zur Beitragsanpassung verschickt werden, kann sich die Befragung auf den nächsten Monat verschieben. Das heißt, die Ereignisse, nach denen gefragt wird, liegen möglicherweise mehrere Wochen zurück. Für die Ansprache per

[28] https://kubus.biz/index.php/privatkunden/versicherer

E-Mail liegt meist nicht die erforderliche Einwilligung vor. Personen, die eine Einladung zum Feedback erhalten haben, werden für 6 Monate für weitere Befragungen gesperrt.

Zwei Jahre nach Projektstart lagen Feedbacks von knapp 9.000 Kund:innen vor. Einige von ihnen haben auch die Erlaubnis gegeben, sie anzurufen, um die Gründe für ihre Bewertungen noch detaillierter zu erfragen. Alle Befragungsergebnisse werden von einem Dienstleister erfasst und ausgewertet und in einem Dashboard zur Verfügung gestellt. Das Ziel ist, diese Tätigkeiten schnellstmöglich selbst zu übernehmen. Eine CX-Managerin mit Marktforschungs-Expertise wurde bereits eingestellt. Es fehlte bislang jedoch noch die technische Infrastruktur, die jetzt aufgebaut wird:

> *"Wir haben das im ersten Schritt ausgelagert, damit wir überhaupt Schritte machen können. Selbstverständlich. Natürlich sind diese Daten und das Handling von höchster Relevanz für uns, daher werden wir das schrittweise insourcen, durch Womanpower und die technische Infrastruktur" (CX-Manager)*

CX-Organisation und -Arbeitsweise

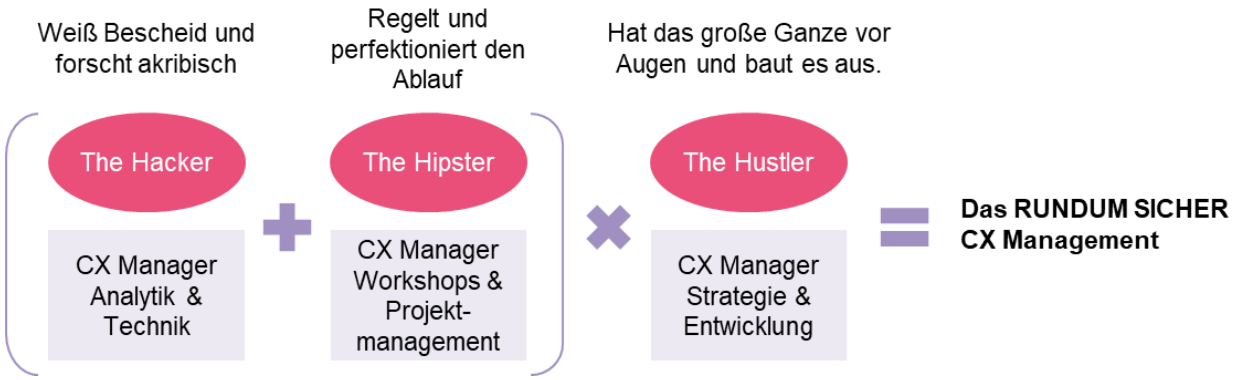
Der Marketing-Leiter von RUNDUM SICHER gehörte sehr früh zu den Unterstützern der Initiative, sich mit Kundenzufriedenheit als Treiber des Unternehmenserfolgs zu beschäftigen, und mit CXM als Methodik die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Das CX-Team ist daher dem Bereich Marketing zugeordnet.

Es gibt drei CX-Manager:innen, mit sehr unterschiedlichen Aufgabenprofilen:

- Ein CX-Manager fokussiert sich auf das „Big Picture“, das Zielbild für CXM bei RUNDUM SICHER und die Meilensteine, die notwendig sind, es zu erreichen. Zu seinen Aufgaben gehören Strategie und Business Case, aber auch die interne Kommunikation mit Stakeholdern vor allem auf der Führungsebene. Er ist 2019 als Social Media Manager zu RUNDUM SICHER gekommen hat davor in unterschiedlichen Markting-Rollen gearbeitet.
- Eine CX-Managerin initiiert und unterstützt Kundenbotschafter mit ihren internen Teams bei der Analyse der Customer Journeys, der Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen. Ihr Fokus liegt darauf, die CX-Methodik einzuüben und in den Regelbetrieb zu bringen. Sie ist seit etwa acht Jahren im Unternehmen und hat im Kundenservice gearbeitet, bevor sie durch das CXM-Projekt motiviert wurde, sich in die Rolle der CX-Managerin hinein zu entwickeln.
- Eine weitere CX-Managerin, ausgebildete Marktforscherin und seit Herbst 2021 bei RUNDUM SICHER, hat die Aufgabe, die Infrastruktur für eigene Kundenbefragungen aufzubauen, Befragungen zu konzipieren und umzusetzen und schließlich die Kunden-Feedbacks auszuwerten. Diese Aufgaben sind bisher an einen Dienstleister ausgelagert. RUNDUM SICHER hat jedoch schnell festgestellt, dass der direkte Zugang zu den Feedback-Daten und die Möglichkeit, eigene Ad-hoc-Analysen durchzuführen, ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das eigene CXM sind.

Schnelles Insourcing der Datenanalyse nach Ende der Projektphase

Das Team erklärt die Aufgabenteilung abgeleitet von dem „Minimum Viable Team“-Ansatz[29] mit den Archetypen „Hustler“, „Hipster“ und „Hacker“:



CX Management Team. Quelle: CX-Team, Projektpräsentation (ähnliche Darstellung)

Die kontiuierliche Optimierung der zehn definierten Customer Journeys (siehe Abbildung Seite 141) organisieren die jeweiligen Kundenbotschafter:innen:

- Sie führen Workshops durch und sorgen dafür, dass die CX-Methoden konsequent angewendet werden.
- Sie werten das Journey-Dashboard aus, sorgen – wo notwendig – für das Management von Einzelfällen und entscheiden, in welche Kategorie (klein, bereichsbezogen, übergreifend)

[29] Der Gedanke wird gemeinhin Rei Inamoto zugeschrieben, vgl. zum Beispiel https://thincubator.co/the-hacker-the-hustler-the-hipster/

die in den Workshops abgeleiteten Maßnahmen fallen. Außerdem dokumentieren sie die Maßnahmen und behalten ihre Umsetzung im Blick.

Wie die journey-übergreifende Verantwortung für bestimmte Kontaktpunkte – zum Beispiel E-Mail-Kommunikation – organisiert wird, diskutiert das Team gerade. Hierzu gibt es noch keine Blaupause.

Typische Tätigkeiten und Projekte

Die Tätigkeiten der drei CX-Manager:innen unterscheiden sich naturgemäß – da sie im CX-Team ganz unterschiedliche Rollen erfüllen.

Der „Hustler“ formuliert und dokumentiert, was CXM für RUNDUM SICHER erreichen kann und will und welche unternehmensinternen Voraussetzungen dafür geschaffen werden müsssen – zum Beispiel, dass Zeit für CX-Themen Teil der bereichsinternen Personalplanung wird. Er präsentiert und diskutiert in den internen Führungsgremien Status quo und weitere Ausbaustufen des Customer Experience Managements. Und er besucht aber auch CX-Konferenzen, um Erfahrungen mit anderen CX-Manager:innen auszutauschen. Außerdem ist er für den CX-Business-Case sowie das Controlling der CX-Ziele verantwortlich.

Die CX-Managerin, die die Rolle des Hipsters hat, baut das interne Netzwerk von Kundenbotschafter:innen aus und trainiert mit ihnen die CX-Methoden. Zum anderen arbeitet sie mit den verschiedenen Projektteams an der Dokumentation, Analyse und Optimierung der Customer Journeys. Sie unterstützt die verantwortlichen Kundenbotschaft:innen bei der Vorbereitung und Durchführung von Workshops, hilft bei der Verwendung des Dashboards für die Situationsanalyse sowie gegebenenfalls bei der internen Kommunikation mit der

jeweiligen Bereichsleitung und sorgt dafür, dass alle relevanten Perspektiven einbezogen werden, bevor Maßnahmen beschlossen werden:

> *„Manchmal ist es hilfreich, wenn ich durch Fragen dafür sorge, dass jeder auch mal über den Tellerrand hinausschaut und nicht nur seinen eigenen Fachbereich sieht." (CX-Managerin)*

Denn es zeigen sich oft unerwartete Nebenwirkungen von Optimierungsmaßnahmen, wenn das CX-Team genau genug nachfragt. Ein Beispiel: Das für die Journey „Leistung KV" zuständige Team wollte ein Formular abschaffen, dass zurzeit routinemäßig alle Versicherten erhalten, um Belege aufzulisten, die sie zur Erstattung einreichen. Dieses Formular führt bei den Versicherten häufig zu Verwirrung und Nachfragen beim Kundenservice. Für den Prozess der Leistungserstattung erschien es dem Team außerdem verzichtbar – zumal es in Produktion und Versand erhebliche Kosten verursacht. Im Verlauf der internen Diskussion mit anderen Stakeholdern stellte sich dann aber heraus: Dieses Formular wird verwendet, um postalisch eingereichte Belege beim Einscannen einem Versicherungsvertrag zuzuordnen. Bevor es einfach gestrichen werden kann, muss also zunächst dieser interne Prozess verändert werden, damit die Leistungserstattung zügig und fehlerfrei erfolgen kann.

Transparenz der verfügbaren Datenpunkte und ihrer Verlässlichkeit notwendig

Die Daten- und Analytics-Expertin im Team ist zurzeit damit beschäftigt, um Unternehmen die notwendige Infrastruktur aufzubauen, um die internen Befragungen in Zukunft selbst auswerten zu können und dafür nicht mehr einen externen Dienstleister in Anspruch nehmen zu müssen. Neben der notwendigen Software gehört dazu auch eine Bestandsaufnahme des hierfür notwendigen Datenmanagements. Denn nur, wenn alle verfügbaren Datenpunkte und ihre Verlässlichkeit transparent sind, können Befragungen automatisiert und kurzfristig aufgesetzt werden, ohne dass man befürchten muss, die falschen Personen zu befragen.

Tools und Arbeitsweise

In den CX-Trainings erlernen die Kundenbotschafter:innen unter anderem das Customer Journey Mapping. Dazu werden sie auch mit dem Konzept der Persona und dem „Jobs-to-be-Done“-Konzept vertraut gemacht sowie mit anderen Kreativitätstechniken.

Für die initiale Analyse und Beschreibung der „eigenen“ Customer Journeys gibt es eine Serie von 10 Workshops, in der diese Methoden eingesetzt werden und die mit der Entwicklung und Priorisierung von ersten Optimierungsmaßnahmen endet.

Danach ist es die Aufgabe der jeweiligen Kundenbotschafter:innen, für die Umsetzung dieser Maßnahmen und für die weitere kontinuierliche Optimierung der Customer Journey an die jeweiligen Kundenbotschafter:innen zu sorgen.

Grundsätzlich folgt das CX-Management bei RUNDUM SICHER dem Dreiklang „Erforschen – Ableiten – Handeln“: Das Feedback-Management und die Datenanalyse sind essentiell, um Kundenbedürfnisse zu verstehen und die eigenen Aktivitäten richtig, nämlich aus Kundenperspektive zu priorisieren. Am Ende geht es RUNDUM SICHER jedoch immer darum, von der Erkenntnis zur Handlung zu gelangen und Maßnahmen **umzusetzen**, die die Customer Experience und damit die Kundenzufriedenheit erhöhen.

Daten und Analysemethoden

Das CXM bei RUNDUM SICHER stützt sich auf die Ergebnisse der eigenen Journey-Befragungen und das Benchmarking mit der KUBUS-Touchpoint-Datenbank und der KUBUS-Studie für einzelne Kontaktpunkte. Die Studie hat den Anspruch, 80 % des Marktes

zu erfassen.[30] Die Ergebnisse der internen Journey-Befragungen werden von dem externen Dienstleister über ein Dashboard zur Verfügung gestellt. Der Zugriff auf Echtzeitdaten und eigene Analysen von Rohdaten wird dem CX-Team erst möglich sein, wenn das Insourcing der Datenanalyse abgeschlossen ist.

In der jährlichen Marktstudie „KUBUS Privatkunden“ wird außerdem die Gesamt-Zufriedenheit der RUNDUM SICHER-Kunden gemessen und mit den Ergebnissen der Wettbewerber verglichen. Es wird auch analysiert, wie sich die wirtschaftliche Situation der untersuchten Unternehmen darstellt und welche Korrelationen zu den Zufriedenheitswerten sich finden lassen. Daraus leiten sich generalisierte Prognosen ab, wie sich höhere Kundenzufriedenheit in Cross- und Up-Selling sowie Weiterempfehlung niederschlägt, wie sie sich also auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Versicherers auswirkt.

Hürden und Herausforderungen

CXM ist für RUNDUM SICHER noch ein neues Thema. Das Unternehmen investiert in den Bottom-up-Aufbau von Wissen und Infrastruktur für ein systematisches CXM. Parallel arbeitet es daran, CX-Themen und -Ziele auch top-down von der strategischen Ebene konsequent in Management-Handeln zu übersetzen.

Den Kundenbotschafter:innen fehlt oft die Zeit, die CX-Projekte voranzutreiben. Oft rutschen CX-Maßnahmen in der internen Priorisierung nach unten.

[30] https://kubus.biz/

Der Aufbau einer eigenen Mess- und Analyse-Infrastruktur ist schwierig und verlangt Geduld. Die Entscheidung für die Beschaffung einer neuen Software ist langwierig. Hinzu kommt eine fragmentierte Datenlandschaft, die auch ein Grund dafür ist, dass spontane interne Befragungen aus aktuellem Anlass nicht möglich sind. Denn bevor Datensätze selektiert werden, muss intern genau geprüft werden, ob die gewählten Kriterien tatsächlich verlässlich sind und sicherstellen, dass die richtigen Personen angesprochen werden. Hinzu kommt, dass die meisten Kund:innen bislang nur schriftlich angesprochen werden können, was Zeit und Aufwand für die Befragungen weiter erhöht.

CXM-Erfolgsfaktoren und Ausblick

CXM wird als Thema der Organisationsentwicklung aufgefasst, das auf einen Kulturwandel im Unternehmen hinwirkt und CX-Kompetenz im gesamten Unternehmen verankern soll.

RUNDUM SICHER investiert in die Ausbildung des cross-funktionalen CX-Teams aus Vollzeit-CX-Manager:innen und Kundenbotschafter:innen, um diesen Komptenzaufbau zu erreichen. Die Trainings wurden durch dieselbe Unternehmensberatung durchgeführt, die das CX-Team bei der CX-Konzeption, den CX-Workshops und den Journey-Befragungen berät und unterstützt.

Nach der initialen Phase eines Proof of Concept und dem Aufbau von eigenem CX-Know-how in den vergangen 2,5 Jahren verringert RUNDUM SICHER den Anteil des externen Dienstleisters am CXM konsequent. Das Budget für externe Beratung wurde inzwischen um knapp 70 % reduziert.

Das CX-Team wird von einigen Bereichsleiter:innen bereits aktiv unterstützt. Durch die Entscheidung, das CXM nach zwei Jahren in die Linie zu überführen und in der Personalplanung der Bereiche zu verankern, werden sich auch „Nachzügler“ mit dem Thema auseinandersetzen, um die notwendigen Personalressourcen einzuplanen.

Diese Ressourcen wird das CX-Team brauchen, um die großen Meilensteine zu erreichen:

> *„Nur so wird es funktionieren. Denn so wird der Kunde mit seinen Anforderungen und Wünsche sichtbar, und Entscheidungen können auf Basis von Fakten getroffen werden, und nicht nur aus einem Bauchgefühl heraus. Deshalb machen wir CX, denn diese Sichtbarkeit motiviert, sensibilisiert und hilft beim Priorisieren.“ (CX-Manager)*

Customer Experience Management im Rahmen einer Omnichannel- und Digitalisierungsstrategie

Vorsorge *ist ein Versicherer, der sich auf Lebensversicherungen und Berufsunfähigkeitsversicherungen spezialisiert hat. Das Unternehmen vertreibt seine Produkte sehr erfolgreich vor allem über selbstständige Versicherungsmakler. Customer Experience Management wird aus dem Bereich Marketing heraus vorangetrieben, in dem eine CX-Managerin ein bereichsübergreifendes Team so genannter CX-Champions koordiniert. CXM ist Teil einer größeren strategischen Initiative, die verschiedenen Vertriebs- und Interaktionskanäle zu einem Omnichannel-Angebot zu integrieren.*

Dem CX-Team kommt die Aufgabe zu, die unterschiedlichen Customer Journeys mit den relevanten Kontaktpunkten zunächst einmal zu erfassen. Parallel wurden an den wichtigsten Kontaktpunkten bereits Feedback-Mechanismen etabliert, die die Grundlage für erste Optimierungsmaßnahmen bilden. Das Unternehmen hat den Ehrgeiz, nicht nur „Pain Points" in den Customer Journeys zu eliminieren, sondern Customer Experiences zu gestalten, die es im Wettbewerb differenzieren und herausheben.

Das Unternehmen im Überblick

- Vor 150 Jahren gegründeter Versicherungsverein
- Knapp 500 Mitarbeitende
- 6,9 Mrd. Euro Bilanzsumme
- Das CX-Team existiert seit knapp 3 Jahren.

Unternehmen „Vorsorge“

Vorsorge ist ein mittelständisches Unternehmen mit einer sehr langen Geschichte. Vor etwa 150 Jahren wurde es als Versicherungsverein gegründet. Der Fokus liegt auf Berufsunfähigkeits- und Lebensversicherungen. Das Unternehmen ist deutschlandweit aktiv. Neben der Hauptverwaltung gibt es regionale Filialen, die in erster Linie die Vertriebspartner betreuen. Der Vertrieb erfolgt überwiegend mithilfe selbstständiger Versicherungsmakler.

Vorsorge ist auch 150 Jahre nach seiner Gründung sehr erfolgreich und schneidet bei Tests regelmäßig sehr gut ab. Sinnvolle neue Produktkonzepte, Verlässlichkeit und Fairness in der Regulierung gehören zu den Gründen, weshalb Makler die Versicherung empfehlen und verkaufen. In den letzten drei Jahren hat Vorsorge seinen Markenauftritt überarbeitet, um auch jüngeren Zielgruppen, die selbst recherchieren, zu signalisieren, dass Vorsorge zwar ein traditionsreicher, aber zeitgemäßer Anbieter von Versicherungen ist. Außerdem hat das Unternehmen eine Omnichannel-Strategie entwickelt, an deren Umsetzung es zurzeit arbeitet. Ziel ist, über alle Recherche- und Kontaktkanäle hinweg integrierte und konsistente Prozesse und Produktinformationen anzubieten, aber auch Up- und Cross-Selling-Optionen systematischer zu identifizieren und zu nutzen. Das Customer Experience Management ist integraler Bestandteil dieser Omnichannel-Strategie.

Customer Experience Auffassung

Vorsorge definiert Customer Experience als die Summe aller Erfahrungen an Kontaktpunkten mit dem Unternehmen. Das schließt die Kontakte vor dem eigentlichen Vertrags-

abschluss explizit ein: Vergleichsportale, Foren, Broschüren und Kontakte mit Vertriebspartnern werden ebenso erfasst wie Entscheidungs- und Planungshilfen auf der eigenen Webseite und die Details der Regelkommunikation für Bestandskund:innen.

Kriterien für eine „gute Experience" hängen vom Anliegen und Kontext ab.

Was im Einzelfall eine gute Erfahrung ist, kann sich je nach Kontext und Kontaktpunkt deutlich unterscheiden: In einem laufenden Angebots- oder Leistungsverfahren ist es sicher eine Stärke, wenn Kund:innen an jedem Kontaktpunkt erkannt werden und ihre Historie verfügbar ist. Geht es um Informationen oder Präventionsmaßnahmen für sensible Themen wie zum Beispiel psychische Krankheiten wird das Bedürfnis nach Anonymität für viele Kund:innen eine wichtige Kontaktpunktqualität sein.

Vorsorge muss außerdem drei Gruppen von Stakeholdern betrachten: die selbstständigen Versicherungsmakler und -vermittler, Firmen, die für ihre Belegschaften Rahmenverträge abschließen, und schließlich die eigentlichen Versicherten. Der Kontakt zu den B2B-Zielgruppen – vor allem zu den Vertriebspartnern – ist naturgemäß regelmäßiger und Feedback erreicht das Unternehmen über die persönlichen Ansprechpartner:innen, die diese Zielgruppen kontinuierlich betreuen.

Drei KPI: NPS, CSAT und CES

Vorsorge hat sich entschieden, drei CX-KPI zu messen:

- den Net Promotor Score (NPS)
- die Kundenzufriedenheit (CSAT)
- den Customer Effort Score (CES)

Dieses KPI-Set ist das Ergebnis einer intensiven unternehmensinternen Diskussion, welche Kennzahlen sich am besten eigenen, um die Qualität der Customer Experience zu erfassen. Grundlage waren die vorliegenden Erfahrungen mit Kunden-Feedback aus dem Kundenservice und aus der Geschäftspartner-Betreuung, welche Themen und Aspekte der Kundenerfahrung die Kundenzufriedenheit beeinflussen: Der CES zeigt an, wie kunden- bzw. partnerfreundlich die Prozesse tatsächlich sind. Die Kundenzufriedenheitsbefragung erlaubt eine differenzierte Messung der für die jeweilige Customer Journey oder den jeweiligen Kontaktpunkt relevanten Aspekte.

Die Umsetzung der Omnichannel-Strategie wird zudem dazu führen, dass Endkund:innen häufiger und über unterschiedliche Wege direkten Kontakt mit Vorsorge haben. Der NPS soll vor allem für diese Zielgruppe als Leistungsmesser dienen.

> *„Versicherungen sind ein ‚low-interest' Produkt. Dass Prozesse funktionieren gehört aus Kundensicht zu den Hygienefaktoren, damit kann man sich nur schwer differenzieren. Deshalb ist der NPS ein wichtiger Indikator, um zu prüfen, ob wir mehr schaffen, als Erwartungen nicht zu enttäuschen." (Leiter Marketing & CXM)*

Customer Experience Strategie

Kundenzufriedenheit gehört zu den strategischen Zielen von Vorsorge und ist für die Führungskräfte bonusrelevant. Das Unternehmen baut seine Vertriebs- und Interaktionskanäle systematisch aus, weil es erkannt hat, dass seine Zielgruppen erwarten, selbst auswählen zu können, wie sie sich informieren oder ihre Versicherungen verwalten. Produkte wie fondsgebundene Lebensversicherungen rufen bei Verbrauchern zudem einen mit den Möglichkeiten des Online-Bankings oder Online-Depots vergleichbaren Bedarf hervor, also

Kundenzufriedenheit ist für die Führungskräfte bonusrelevant.

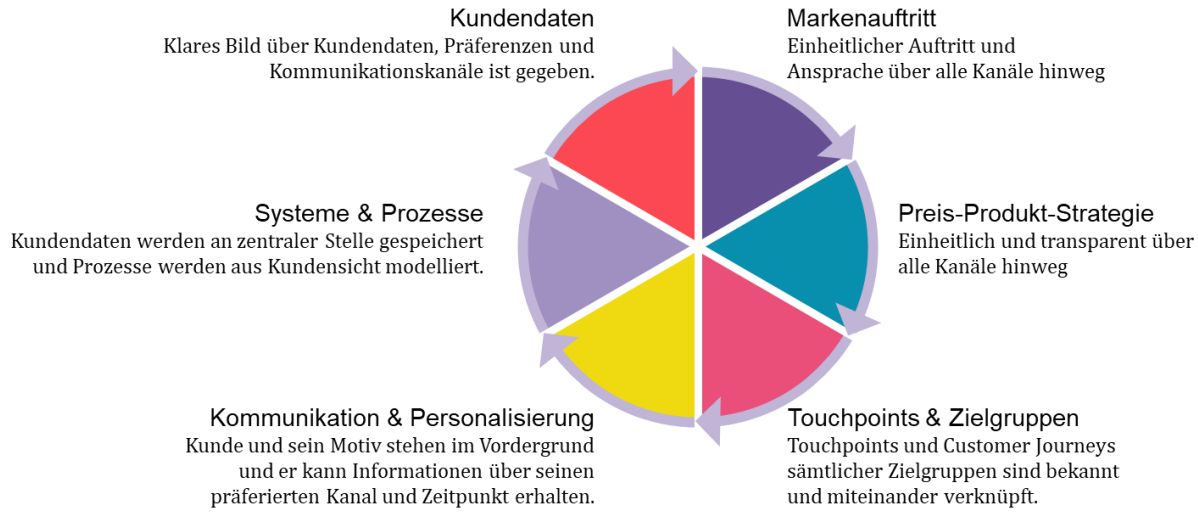
sich on demand über Kontostände zu informieren und Änderungen bei Geldanlagen selbst durchzuführen.

Deshalb gibt es inzwischen zum Beispiel die Möglichkeit, eine Berufsunfähigkeitsversicherung online abzuschließen. Vorsorge hat auch ein Kundenportal etabliert, in dem die Versicherten ihre Policen finden, Kontostände abrufen oder Aufträge auslösen können. Vorsorge ist bereit, in Projekte zu investieren, die einen experimentellen Charakter haben. Denn ob es bei Lebensversicherungen tatsächlich den Bedarf nach einem solchen Self-Service-Portal gibt, war im Unternehmen zunächst – auch angesichts knapper IT-Ressourcen – durchaus umstritten.

Kein Business Case für Customer Experience Management, aber Wirtschaftlichkeitsprüfung der Optimierungsmaßnahmen

Auch für die Investition in das Customer Experience Management gibt es noch keinen Business Case. Es gehört als integraler Bestandteil der Omnichannel-Strategie zu den Kompetenzen, in die aufgrund von Marktanalysen und strategischer Überlegungen investiert wird. Es gibt allerdings sehr wohl Wirtschaftlichkeitsüberlegungen auf der Ebene einzelner Maßnahmen oder Prozessveränderungen: Wo wird in Beratung investiert? Wo wird ein Self-Service-Prozess vereinfacht, um Aufwand im Kundenservice zu reduzieren?

Die Omnichannel-Strategie und das Customer Experience Management sind eng verzahnt. Das Omnichannel-Konzept umfasst sechs Bausteine, durch die die Voraussetzungen für eine nahtlose Omnichannel-Experience geschaffen werden sollen:



Handlungsfelder Omnichannel Strategie Quelle: internes Dokument Vorsorge

Dem Baustein „Touchpoints & Zielgruppen“ kommt dabei besondere Bedeutung im Rahmen des Customer Experience Managements zu. Das Unternehmen hat vier Meilensteine definiert, die es bezogen auf Kontaktpunkte und Zielgruppen erreichen möchte:

- *"Der Verlauf der Customer Journey je Kanal ist bekannt"*
- *"Zielgruppen sind bekannt"*
- *„Touchpoints je Zielgruppe sind bekannt und liegen jeder Abteilung vor“*

- *„Sämtliche relevante Touchpoints sind verknüpft und aufeinander abgestimmt“ (internes Omnichannel Assessment)*

Für jeden dieser Meilensteine wurden darüber hinaus Indikatoren für den Erfüllungsgrad identifiziert, den das Unternehmen jeweils erreicht. So ist ein niedriger Reifegrad beim Thema *„Sämtliche relevante Touchpoints sind verknüpft und aufeinander abgestimmt“* dadurch gekennzeichnet, dass die Kontaktpunkte, die am häufigsten genutzt werden und aus Kundenperspektive die meisten Emotionen hervorrufen, bekannt und Customer Journeys zugeordnet sind. Ein hoher Reifegrad ist erreicht, wenn diese Kontaktpunkte in Customer Journeys verknüpft und aufeinander abgestimmt sind. Zu diesen Kontaktpunkten gehören auch die Webseiten der Versicherungsmakler. Sie sollen in Zukunft digitale Prozesse für Vertragsabschlüsse in ihre Webseiten integrieren können, die Vorsorge zur Verfügung stellt.

Vollerfassung aller Kontaktpunkte in allen Customer Journeys als Basis für das CXM

Vorsorge strebt eine vollständige Erfassung aller Touchpoints der Versicherten und aller Touchpoints der Versicherungsmittler nach einem definierten Standard an. Das ist der kollektive Kraftakt, an dem das Unternehmen zurzeit mit einem cross-funktionalen CX-Team arbeitet. Die Frage „Ist diese vollständige Dokumentation wirklich notwendig?“ wurde und wird durchaus aufgeworfen und diskutiert. Bisher ist das Team aber immer zu dem Schluss gekommen, dass eine systematische Vollerhebung der beste Weg ist, nicht nur die relevanten Kontaktpunkte und Customer Journeys zu identifizieren, sondern auch Unterschiede in Kundenbedürfnissen. Dabei geht Vorsorge sehr differenziert vor:

> *„Wir betrachten nicht die Customer Journey ‚Ich will meine Anschrift ändern‘ und dann kommt nachgelagert, ‚Welche Kanäle habe ich, um das zu tun‘. Sondern wir haben uns entschieden, dass wir jede Detail Customer Journey betrachten. Also, ‚Ich will meine Adresse ändern, ich mach‘s per E-Mail‘ – eine Customer Journey, ich will meine Adresse ändern, ich mach‘s per Brief – zweite Journey. Wir haben*

das so aufgefächert, weil wir überzeugt sind, dass jede Detail Journey ihr eigenes Kundenerlebnis mit sich bringt." (Leiter Marketing & CXM)

Jeder Kontaktpunkt wird mithilfe des Tools CX Omni nach einem definierten Standard erfasst:

Beschreibung aller Touchpoints nach einer vorgegebenen Struktur.

- Name des Kontaktpunkts, wobei der Name mit dem Kanal (Brief, E-Mail, Anruf etc.) beginnt.
- Beschreibung (mit Illustration oder Screenshots, falls möglich)
- URL (wenn relevant)
- Kanal
- Phase der Customer Journey (z. B. Verwaltung der Versicherung)
- Richtung des Informationsflusses, das heißt initiiert die Versicherung den Kontakt (outbound) oder wird die Versicherung kontaktiert (inbound)
- Produkte, für die der Kontaktpunkt relevant ist
- Findet eine Feedback-Messung statt?
- Gibt es bereits identifizierte Optimierungsbedarfe?
- Welche Teiljourneys gehören zu dem Kontaktpunkt?
- Welche Abteilung ist hauptverantwortlich?
- Welche Abteilung ist unterverantwortlich?
- Welche Dokumente gibt es zu dem Kontaktpunkt (z. B. Musterschreiben)

Das Tool erlaubt es dann, Touchpoints und Customer Journeys nach unterschiedlichen Kriterien darzustellen oder zu clustern.

Es ist nicht geplant, an sämtlichen Kontaktpunkten die Customer Experience über Feedback-Mechanismen zu messen. Vorsorge fokussiert sich hier auf die Kontaktpunkte, die besonders viele Versicherte betreffen – zum Beispiel ein Beratungsgespräch oder den Versand der

Versicherungspolice – sowie auf digitale Kontaktpunkte wie Online-Abschlüsse von Versicherungsprodukten oder das Kundenportal.

In der letzten Ausbaustufe des Konzepts besteht vollständige Transparenz über Optimierungsbedarfe an den Kontaktpunkten, die für die Bewertung der Customer Experience besonders relevant sind, und über die intern dafür Verantwortlichen, die notwendigen Maßnahmen zur Optimierung umzusetzen.

Messung Customer Experience KPI

Vorsorge hat aktuell drei Möglichkeiten, Feedback von seinen Zielgruppen einzuholen:

- Über einen QR-Code in Briefen und Drucksachen, die zu einem Fragebogen führen, in dem – je nach Kontext – die Kundenzufriedenheit oder der NPS erhoben wird.
- Über einen Link in E-Mails oder
- Pop-ups auf Webseiten, welche zu einem mehrstufigen Fragebogen führen

Eine Herausforderung bei den Befragungen ist das Vorliegen der notwendigen Einwilligungen oder die technische Dokumentation. So ist beispielweise die automatisierte telefonische Zufriedenheitsbefragung im Anschluss Servicegespräche nicht realisierbar. Daher sind QR-Codes, Links oder Pop-ups zurzeit die am häufigsten verwendete Methode, Feedback einzuholen. Die Auswertung der Befragungen übernimmt ein Dienstleister, der auch Dashboards zur Verfügung stellt, die die Feedback-Ergebnisse dem CX-Team zugänglich machen.

Der NPS wird über die Standard-NPS-Frage und -Skala erfasst. Für den Customer Effort Score (CES) wird auf einer fünf-stufigen Skala gefragt, wie einfach es war, den jeweiligen Kontaktpunkt – zum Beispiel eine Riskoermittling – zu verwenden. Die Fragebögen zur Kundenzufriedenheit werden spezifisch für den Kontaktpunkt erstellt. Ziel ist, Treiber von Zufriedenheit oder Unzufriedenheit besser zu verstehen:

> *„Feedbackabfragen sind ein wichtiger Bestandteil, um die Wirkung unserer Prozesse zu hinterfragen. Erhalten wir beispielsweise Einzelrückmeldungen zu Verbesserungsansätzen unserer Prozesse, wäre eine strukturierte Feedback-abfrage ein geeignetes Mittel, um die Repräsentativität zu einer vermeintlich notwendigen Verbesserung herbeizuführen." (Bereichsleiter Service)*

Eigene Befragung wird so gestaltet, dass in Teilen ein Vergleich mit externen Studien möglich ist.

Diese Befragungen werden zurzeit auf Bereichsebene konzipiert. Ein Ziel des CX-Managements ist es, auch eine unternehmensbezogene Zufriedenheitsbefragung zu etablieren und die Befragungen zumindest in Teilen so zu standardisieren, dass ein Benchmarking mit unternehmensexternen Studien möglich wird.

Vorsorge wertet auch Bewertungen über Plattformen wie Google Reviews, Check24, Trustpilot oder Facebook aus. In Zukunft soll es ein Dashboard geben, über das diese externen Reviews visualisiert werden.

Den Erfolg des CXM misst das Unternehmen außerdem über KPI wie Kündigerrate oder Conversion-Raten von Leads zu Abschlüssen sowie den Anteil des Neugeschäfts aus der Bestandskundenansprache. Auch wenn es keinen CXM-Business-Case gibt: Die Erwartung ist, dass CXM den wirtschaftlichen Erfolg spürbar positiv beeinflussen wird.

CX-Organisation und -Arbeitsweise

Marketing-Bereich ist die Heimat des CXM.

Die Verantwortung für das Customer Experience Management liegt im Bereich Marketing, der dem Vorstand Marketing & Vertrieb zugeordnet ist. Es gibt eine „hauptamtliche" Customer Experience Managerin, die ein cross-funktionales Team von zehn so genannten Customer Experience Champions koordiniert. Die CX-Champions repräsentieren jeweils einen Unternehmensbereich.

Die Customer Experience Managerin ist der Hub für CX-Know-how im Unternehmen. Sie entwickelt das übergeordnete CX-Konzept und leitet die Meilensteine ab, die das Unternehmen im CXM erreichen soll. Zu ihren Aufgaben gehört auch, die dafür notwendigen Projekte aufzusetzen und gemeinsam mit den CX-Champions beziehungsweise externen Dienstleistern umzusetzen. Die CX-Champions sind für die Touchpoints in ihren jeweiligen Bereichen verantwortlich. Das bedeutet, sie koordinieren mit Unterstützung der CX-Managerin die Erfassung der Kontaktpunkte. Sie werten – wo bereits vorhanden – Feedback-Daten zu diesen Touchpoints beziehungsweise den zugehörigen Customer Journeys aus und identifizieren Optimierungsbedarfe. Auch die Umsetzung der notwendigen Optimierungsmaßnahmen gehört zu ihrem Verantwortungsbereich.

Die Umsetzung des Customer Experience Managements geschieht demnach überwiegend außerhalb des Marketing-Bereichs. Der Strategiekreis, in dem die Vorstände mit Führungskräften aus Bereichen wie Vertrieb, Kundenservice, Produktentwicklung und Marketing strategische Entscheidungen diskutiert und vorbereitet, ist daher ein wichtiges Gremium, um Customer Experience Initiativen die nötige Aufmerksamkeit zu verschaffen. Denn die CX-Champions übernehmen diese Aufgabe zusätzlich. Es ist daher wichtig, dass ihre Führungskräfte ihnen die notwendigen Zeitbudgets zugestehen.

Typische Tätigkeiten und Projekte

Das CXM bei Vorsorge ist noch in einer frühen Phase. Zurzeit ist das CX-Team mit dem Erfassen und Beschreiben der Kontaktpunkte und Customer Journeys beschäftigt. Außerdem werden an weiteren Kontaktpunkten Feedback-Mechanismen etabliert.

Parallel hat das Team in Workshops gemeinsame Standards für ein kontinuierliches Touchpoint-Management entwickelt: Wie werden Kunden-Feedbacks ausgewertet? Wie werden Schwachpunkte an Touchpoints oder in Customer Journeys identifiziert? Wie werden Optimierungsmaßnahmen abgeleitet? Das Team unterscheidet zwischen Touchpoints, die priorisiert wurden und an denen deshalb Feedback erhoben wird, und Touchpoints, die erfasst wurden, zu denen es aber keine Zufriedenheitsmessung gibt:

Touchpoints & Customer Journeys mit Feedback	Touchpoints & Customer Journeys ohne Feedback
1. Abteilungsübergreifende Customer Journey Mapping Workshops mit CX Champions und internen Stakeholdern anhand Kunden-Feedback 2. Pain Point Analyse (Kundenperspektive) 3. Optimierungsbedarf (Kundenperspektive) 4. Dokumentation Optimierungsbedarfe in Customer Journey Tool 5. Priorisierung Optimierungsbedarfe nach strategischer Relevanz sowie nach Aufwand/Wirkung-Relation	1. Micro Journey Mapping durch CX Champions im bilateralen Austausch untereinander 2. Pain Point Analyse (Kundenperspektive) 3. Optimierungsbedarf (Kundenperspektive) 4. Dokumentation Optimierungsbedarf in Customer Journey Tool 5. Priorisierung Optimierungsbedarfe nach strategischer Relevanz sowie nach Aufwand/Wirkung-Relation

Touchpoints ohne Kunden-Feedback werden auf Basis eigener Plausibilitätsüberlegungen bewertet und optimiert.

Lassen sich die priorisierten Optimierungen ohne IT-Unterstützung umsetzen, sorgt der jeweils zuständige CX-Champion dafür, dass die betroffene Abteilung die Maßnahmen realisiert – gegebenenfalls mit Unterstützung der CX-Managerin oder externer Dienstleister.

Unterschiedliche Prozesse für CX-Maßnahmen ohne IT-Anforderungen und CX-Maßnahmen, die IT-Ressourcen erfordern

Maßnahmen, für die IT-Ressourcen nötig sind, müssen die zuständigen CX-Champions in Projekte gießen: Sie definieren gemeinsam mit dem jeweiligen Product Owner Anforderungen und begleiten die Implementierung als Projektmanager.

Tools und Arbeitsweise

Vorsorge nutzt für das Erfassen der Touchpoints und das Mappen der Customer Journeys ein spezialisiertes Tool (CX Omni). Personas spielen im Customer Experience Management eine untergeordnete Rolle, da sich während der Arbeit an den Touchpoints gezeigt hat: Anforderungen ergeben sich „Persona unabhängig“ eher aus dem Anlass für den Kontakt und aus Erwartungen an den Kanal an sich.

Aus Detailanalysen der vollständig online abschließbaren Produkte hat das Unternehmen zum Beispiel gelernt, dass viele Kunden hybrid sind. Die Informationsbeschaffung verläuft online – zum Beispiel um Konditionen zu vergleichen – der Abschluss erfolgt dann über offline Kanäle. Aus niedrigen online Conversion Raten auf eine schlechte Experience im Prozess zu schließen, wäre daher falsch.

Die cross-funktionale Diskussion von Erkenntnissen aus dem Customer Journey Mapping und dem Kunden-Feedback ist ein wichtiges Element des CX-Managements bei Vorsorge. Denn verschiedene Blickwinkel auf denselben Pain Point können zu ganz unterschiedlichen Optimierungsinitiativen führen.

Ein Beispiel: Versicherte, die in ihrem Vertrag eine dynamische Beitragsanpassung als Inflationsausgleich vereinbart haben, erhalten ein Standardschreiben, das über diese Beitragsanpassung informiert und darüber, dass dieser Beitragsanpassung widersprochen werden kann. Ist es nun im Sinne der Kund:innen, wenn dieser Widerspruch in einem sehr schlanken Prozess sehr einfach vorgenommen werden kann? Oder ist es sinnvoller, die Kunden:innen im Falle eines Widerspruchs aktiv zu beraten im Hinblick auf die Funktion der Dynamik? Denn häufig erinnern sich die Versicherten einfach nicht mehr, dass und warum sie sich bei Vertragsabschluss für die Beitragsanpassung entschieden hatten. Aus Unternehmensperspektive ist eine automatisierte Beitragsanpassung wünschenswert, weil sie das Beitragsvolumen erhöht. Andererseits ist aus der Kostenperspektive ein schlanker Self-Service-Prozess ideal. Solche Fragen müssen cross-funktional diskutiert werden:

> *„Einen Fall, wo wir gesagt hätten, dann müssen wir Abstriche an der Kundenzufriedenheit machen, damit wir wirtschaftlich erfolgreich sind, der ist mir bisher in meiner Zeit nicht untergekommen. Sondern es waren immer Diskussionen über unterschiedliche Blickwinkel auf die Situation." (Leiter Marketing & CXM)*

Im Fall der automatischen Beitragsanpassung entschied sich Vorsorge, den Online-Widerspruch anzubieten und an derselben Stelle darüber aufzuklären, warum die Beitragsdynamik wichtig ist.

Diese Diskussionen anzustoßen und zu moderieren gehört zu den zentralen Aufgaben der CX-Managerin. Gerade weil das eigentliche Customer Experience Management überwiegend außerhalb des Marketing-Bereichs geschieht, ist der Aufbau eines vielfältigen internen Netzwerkes essentiell für den Erfolg des Projekts. Die Zufriedenheit von Versicherten und Geschäftspartnern hat bei Vorsorge immer schon eine große Rolle gespielt, dennoch muss noch Überzeugungsarbeit geleistet werden, dass die systematische Analyse und kontinuierliche Verbesserung sinnvoll und für den weiteren Unternehmenserfolg notwendig ist.

Daten und Analysemethoden

Die Daten aus den Kunden-Feedbacks können tagesaktuell über Dashboards abgerufen werden. Da die Auswertung zurzeit über einen externen Dienstleister erfolgt, gibt es noch keine Verknüpfung mit Kundendaten. Diese Möglichkeiten müssen im Rahmen der Omnichannel-Strategie erst noch geschaffen werden. Auch ein Dashboard mit den Bewertungen auf externen Portalen wie Check24 oder TrustedShops ist derzeit noch nicht verfügbar.

Alle CX-Champions haben über das Intranet Zugriff, auch auf Detailauswertungen jenseits der CX-KPI sowie auf Freitext-Kommentare, die als eine Art Frühwarnsystem gelten: Oft sind NPS oder CSAT noch im grünen Bereich, aber anhand von Kommentaren können bereits Tendenzen abgelesen werden.

Für das Unternehmen ist es ein großer Fortschritt, eher anekdotische Rückmeldungen von Kunden nun mit systematisch erhobenem Feedback abgleichen zu können, um Pain Points angemessen zu priorisieren. An der einen oder anderen Stelle ist das Feedback positiver als erwartet, und es sind auch nicht immer dieselben Feedbackgeber, die Bewertungen abgeben.

Systematisch erhobenes Feedback-Daten versachlicht interne Diskussionen zu „Pain Points“.

Hürden und Herausforderungen

Das Customer Experience Management bei Vorsorge steckt im Operativen noch in der Startphase. Die strategischen und organisatorischen Rahmenbedingungen sind geschaffen.

Zurzeit ist das Kundendatenmanagement noch nicht so integriert, wie es für eine differenzierte Analyse und vor allem eine kundenspezifische Gestaltung von Kontaktpunkten wünschenswert wäre. Dazu gehört auch eine leistungsfähige Marketing-Automatisierung.

Am übergreifenden CXM-Mindset muss in der Organisation laufend gearbeitet werden. Und auch die Zeit im operativen Geschäftsbetrieb muss für dieses Thema immer wieder von neuem sichergestellt werden:

> *„Entscheidend ist die intrinsische Motivation jedes Mitwirkenden und das Engagement der Fachbereiche, sonst lässt sich CXM nicht sinnvoll umsetzen." (Leiter Marketing & CXM)*

CXM-Erfolgsfaktoren und Ausblick

Die Unternehmensführung von Vorsorge hat Customer Experience Management als strategisches Handlungsfeld eingestuft, in das das Unternehmen bewusst investiert. Zudem tragen die Omnichannel-Strategie und die Digitalisierungsmaßnahmen dazu bei, die Gestaltungsmöglichkeiten des CXM zu erhöhen.

Die Verantwortung für das CXM liegt mit dem Marketing in einem Fachbereich, der im Unternehmen gut positioniert und in strategische Entscheidungen der Unternehmensführung eingebunden ist.

Es gibt eine erfahrene CX-Managerin, die sowohl Marktforschungs- als auch CX-Know-how mitbringt und das CX-Netzwerk im Unternehmen aufbauen kann. Das CXM ist cross-funktional angelegt, so dass CX-Know-how dort aufgebaut wird, wo auch die Verantwortung für die Customer Journeys beziehungsweise die Kontaktpunkte liegt.

Das Ziel des CXM bei Vorsorge ist nicht, Pain Points zu eliminieren, um Kundenerwartungen nicht zu enttäuschen. Das Ziel ist, sich über die Customer Experience zu differenzieren:

> *„Für uns ist wichtig, dass wir uns Gedanken darüber machen, ob der Prozess an sich überhaupt der ist, den unsere Kunden haben wollen. Nur dann haben wir doch die Möglichkeit, uns über Prozesse zu differenzieren." (Leiter Marketing & CX)*

CXM für mehr Systematik im Management der Kundenzufriedenheit

Justitia *ist ein erfolgreicher Spezialversicherer, der bei Tests und Kundenzufriedenheitsbefragungen bereits sehr gute Bewertungen erhält. Die Kundenzufriedenheit ist dem Unternehmen sehr wichtig, der NPS zählt zu den Top-KPI des Unternehmens. Justitia hat 2020 einen erfahrenen CX-Manager eingestellt, um ein dediziertes Customer Experience Management zu etablieren. Das Unternehmen hat einen „Bottom-up-Approach" gewählt, das heißt, der Fokus liegt zunächst auf dem Management der einzelnen Touchpoints. Das hat den Vorteil, dass die Verantwortung für die jeweiligen Kontaktpunkte durch die Linienorganisation bereits geregelt ist. In den weiteren Ausbaustufen wird das Unternehmen vermehrt auch journey-bezogene Kunden-Feedbacks einholen und die CX auf Journey-Ebene optimieren.*

Das Unternehmen im Überblick

- Rechtsschutzversicherer
- Rund 2 Mio. Versicherte
- Rund 500 Euro Bruttobeiträge
- Rund 800 Mitarbeitende
- Mit CXM beschäftigt sich das Unternehmen fokussiert seit 2018.

Unternehmen „Justitia"

Justitia ist ein auf Rechtschutzversicherungen spezialisiertes Unternehmen, das vor allem in Deutschland aktiv ist. Es wurde Ende der 1950er Jahre gegründet. Andere Versicherungen nutzen Justitia, um ihren Kund:innen Rechtschutzversicherungen über ihre eigenen Vertriebsorganisationen anbieten zu können. Justitia Produkte werden außerdem von Versicherungsmaklern verkauft. Zudem können Produkte direkt bei Justitia abgeschlossen werden. Neben den Vertriebspartnern und den Versicherten zählen auch Rechtsanwälte zu, „Kunden" aus der Unternehmensperspektive.

Justitia gehört zu den führenden Anbietern in ihrem Segment. In der KUBUS-Kundenzufriedenheitsstudie 2021 wurden sowohl Preis/Leistung als auch der Service mit sehr gut beurteilt. 2018 hat Justitia die Entscheidung getroffen, den NPS der KUBUS-Studie als KPI zu nutzen. Seit 2020 gibt es eine Stelle für Customer Experience Management, um das Know-how zu diesem Aufgabenfeld im Unternehmen zu bündeln und die Kundenzufriedenheit systematischer als in der Vergangenheit zu managen. Die Position hat Justitia extern mit einem erfahrenen CX-Manager besetzt.

Customer Experience Auffassung

Definition CXM

Das CX-Management von Justitia versteht Customer Experience Management als das Schaffen positiver Kundenerlebnisse und -erinnerungen an den Kontaktpunkten mit dem Unternehmen. Diese positiven Erinnerungen führen in Summe zu einer hohen Kundenzufriedenheit und einer hohen Weiterempfehlungsbereitschaft – und so zu mehr wirtschaftlichem Erfolg.

Nicht zuletzt, dass das CX-Management institutionalisiert wurde, zeigt, dass in der Unternehmensführung eine sehr klare Vorstellung davon besteht, was Customer Experience und Customer Experience Management sind und warum es sich für das Unternehmen lohnt, Ressourcen in diese Themen zu investieren. Damit das Verständnis dafür auf allen Ebenen des Unternehmens wächst, gibt es eine eigene Sektion zum CXM im Intranet des Unternehmens, in dem der CX-Manager die CX-Aktivitäten bei Justitia darstellt und ihren Sinn und die Zielsetzungen erläutert.

Kontaktpunktzufriedenheit vor R-NPS

Das CX-Management bei Justitia unterscheidet zwischen R-NPS – Relationship-NPS –, T-NPS – Transactional NPS – und der Kundenzufriedenheit mit einem spezifischen Kontaktpunkt. Der R-NPS wird über die KUBUS-Studie einmal jährlich erhoben. Der R-NPS gehört zu den Top-KPI von Justitia und ist eine Unternehmenszielgröße.

NPS Top-KPI und Unternehmenszielgröße

Als Grundlage für das Customer Experience Management werden außerdem an den Kundenkontaktpunkten die Kundenzufriedenheit mit dem jeweiligen Kontaktpunkt und der T-NPS – der NPS auf Basis der Kontaktpunkterfahrung – gemessen.

Customer Experience Strategie

Ohne positive Erfahrungen an den einzelnen Kontaktpunkten können keine positiven Erinnerungen entstehen. Und ohne diese positiven Erinnerungen bildet sich keine positive Kundenbeziehung, die sich dann in einem hohen R-NPS niederschlägt.

Das CX-Management bei Justitia fokussiert sich daher zunächst darauf, die Zufriedenheit mit den einzelnen Kontaktpunkten zu erfassen, um hier gezielt Schwachstellen abzubauen:

Im ersten Schritt Fokus auf Kontaktpunkt-Qualität als Grundlage für die Kundenzufriedenheit

> *„Für ein Touchpoint-Management ist der R-NPS nicht ausreichend. Auch der T-NPS kann irreführend sein. Wenn Sie zum Beispiel nach einem Telefonat auf die Frage ‚Wie zufrieden waren Sie mit dem Telefonat?' ein ‚Sehr zufrieden' erhalten, kann es dennoch sein, dass dieselbe Person auf „Würden Sie uns weiterempfehlen?" nur mit 2 oder 3 antwortet. Wenn man dann nach dem Grund für die Bewertung fragt, kommt vielleicht so etwas wie ‚Ich empfehle ungern etwas weiter!' oder ein Kritikpunkt zu einem ganz anderen Kontaktpunkt. Zur*

Bewertung eines Kontaktpunktes kann der reine NPS daher ungünstig sein – wir benötigen die Messung der Kundenzufriedenheit mit dem Kontaktpunkt." (CX-Manager)

Das CXM konzentriert sich auf die Gruppe der Versicherten beziehungsweise derjenigen, die die Versicherungsleistung in Anspruch nehmen. Zwischen Versicherungsnehmer:innen und mitversicherten Personen im CXM noch einmal gezielt zu differenzieren, hat sich nicht als sinnvoll erwiesen.

Dadurch, dass das CXM am einzelnen Kontaktpunkt ansetzt, gibt es für jeden Kontaktpunkt bereits eine klare Verantwortlichkeit in der Organisation. So erhält der Leiter eines Telefonie-Teams alle Feedbacks zu diesem Telefonie-Kontaktpunkt. Sieht er Defizite wie zum Beispiel in der Freundlichkeit oder Lösungsorientierung, kann er entsprechende Nachschulungen veranlassen. Liegt der Schwachpunkt außerhalb seines Entscheidungsbereichs – wie zum Beispiel die Erreichbarkeit –, finden Ursachenanalyse und Maßnahmenentwicklung in einem cross-funktionalen CX-Team statt.

Erfassung sämtlicher Kontaktpunkte der Versicherten direkt mit Justitia

Erfasst werden – bis auf den Online-Chat, der zurzeit noch nicht so viel Relevanz hat – alle Kontaktpunkte der Bestandskunden, die nicht bei den Maklern oder den externen Vertriebsorganisationen liegen.

Das ergänzende Arbeiten mit Customer Journeys wurde gestartet, nachdem die Grundlagen für das Touchpoint-Management gelegt und in der Linienorganisation verankert wurden. Die wichtigste Customer Journey – den Leistungsfall – hat das CX-Team bereits intensiv bearbeitet. Auch weitere Journeys sind in der Analyse und Optimierung. Insgesamt legt das CX-Management die Priorität jedoch ganz bewusst darauf, die Touchpoints zu optimieren, die den verschiedenen Journeys zugrunde liegen.

Die Customer Experience vor dem Vertragsabschluss verantwortet die Marketing-Abteilung, die hier die Zufriedenheit ermittelt und – wo notwendig – Optimierungsmaßnahmen umsetzt.

Zyklische Aktualisierung der CX-Ziele

Es gibt bei Justitia drei Zyklen, in denen CXM-Ziele formuliert und aktualisiert werden:

- Jährlich, wenn die aktuellen Ergebnisse der „großen“ Kundenzufriedenheitsstudie vorliegen (KUBUS-Studie)
- Halbjährlich, wenn die KPI-Commitments vereinbart werden (T-NPS, T-CSAT, Dauer Versand von Schriftstücken)
- Dreimonatlich, wenn die an das OKR-Konzept[31] angelehnten Quartalsziele und -vorhaben vereinbart werden.

Messung Customer Experience KPI

Die Kundenzufriedenheit und der Relationship-NPS werden über die KUBUS-Studie einmal pro Jahr durch eine externe Marktforschung ermittelt. Dabei werden Sondereffekte einzelner Jahre dadurch relativiert, dass ein rollierender Mittelwert über mehrere Jahre gebildet wird.

An den internen Kontaktpunkten werden die Bestandskund:innen um ihr Feedback gebeten, die eine entsprechende Einwilligung gegeben haben. Wie sie angesprochen werden, hängt vom jeweiligen Kontaktpunkt beziehungsweise von den vorliegenden Opt-ins ab.

[31] Objectives & Key Results (OKR) ist eine Methode, um Unternehmensziele und KPI mit der Arbeitsebene zu verknüpfen, gegebenenfalls bis auf Einzelstellenebene.

In diesen Kontaktpunktbefragungen wird die spezifische Zufriedenheit mit dem jeweiligen Kontakt erfragt, außerdem der NPS und der Hauptgrund für die Bewertung. Zusätzlich gibt es Freitextfelder „Was war positiv?“ und „Was können wir besser machen?“ Diese offenen Antworten liefern die Ansatzpunkte für Ursachenanalyse und Optimierungsmaßnahmen. Die Zufriedenheitsskalen entsprechen den Skalen, die in der KUBUS Befragung verwendet werden, um hier konsistent zu sein. Die Kontaktpunktzufriedenheiten werden aber zur Kontaktpunktoptimierung verwendet und nicht kontaktpunkt-übergreifend aggregiert, weil sie eben kontaktpunktspezifisch sind.

Zufriedenheit der Vertriebspartner wird vom Vertrieb gemessen, der im CX-Team vertreten ist.

Es gibt regelmäßige Zufriedenheitsbefragungen der Makler, die vom Vertrieb durchgeführt und ausgewertet werden. Da der Vertrieb im cross-funktionalen CX-Team vertreten ist, fließen diese Erkenntnisse ebenfalls in die Arbeit des CX-Teams ein.

CX-Organisation und -Arbeitsweise

Das CX-Management – in Person des CX-Managers – ist dem Ressort des Chief Operating Officers zugeordnet. Über die Zielvereinbarungen und das cross-funktionale CX-Team aus Journey- und Touchpoint-Verantwortlichen sind aber praktisch alle Unternehmensbereiche involviert und engagiert.

Für die initiale CXM-Konzeption, den Aufbau der Befragungsinfrastruktur und die ersten Optimierungsaktivitäten hat dieses cross-funktionale Team in einer Projektorganisation gearbeitet. Inzwischen hat die Linienorganisation das CXM weitgehend integriert.

Typische Tätigkeiten und Projekte

Die Aufgaben des CX-Managers lassen sich in vier Kategorien clustern:

- Die Führung und Koordination des routinemäßigen CXM durch das cross-funktionale CX-Team
- Den weiteren Ausbau des CXM bei Justitia im engeren Sinne
- Die Mitarbeit in Projekten, um dort CX-Expertise einzubringen
- Die interne Kommunikation auf allen Ebenen des Unternehmens, um CX-Know-how zu verankern und um Erkenntnisse und Vorhaben des CX-Managements für alle im Unternehmen transparent und nutzbar zu machen

Tools und Arbeitsweise

Der CX-Manager hat regelmäßige Jour fixes mit allen Touchpoint- oder Journey-Verantwortlichen im Unternehmen. Ob dieser Jour fixe wöchentlich stattfindet oder seltener hängt von der Art des Kontaktpunkts oder der Journey ab: Mit einigen Verantwortlichen für telefonische Kontaktpunkte trifft sich der CX-Manager einmal pro Woche, um die aktuellen Befragungsergebnisse sowie laufende und geplante Verbesserungsmaßnahmen zu besprechen. Für Briefkontakte beispielsweise ist eine wöchentliche Frequenz ungeeignet: Weder gibt es ausreichend viele Feedbacks, um jede Woche Analyseergebnisse zu sichten, noch lassen sich vereinbarte Maßnahmen so schnell umsetzen, dass es Veränderungen im Wochenrhythmus gäbe.

Der CX-Manager unterstützt die Touchpoint-Verantwortlichen bei der Auswertung der Kontaktpunktbefragungen. Jede:r Kontaktpunkt-Verantwortliche ergreift die Verbesserungsmaßnahmen, die im eigenen Einflussbereich liegen. Umfassendere Maßnahmen werden in einen gemeinsamen Plan aufgenommen und nach zwei Kriterien priorisiert:

- Wie viele Kunden werden von der Verbesserung profitieren
- und wie groß ist ihr Effekt auf die Kundenzufriedenheit?

Um die Bedeutung eines „Pain Points" für die Kundenzufriedenheit einzuschätzen, kann das CX-Team die Treiberanalyse der KUBUS-Studie verwenden Es verlässt sich aber auch auf seine Experteneinschätzungen beziehungsweise eigene Plausibilitätsüberlegungen zu dieser Frage. Zudem vertritt das CX-Team bei Justitia den Grundsatz, möglichst alle erkannten Schwachstellen auch abzustellen.

Ziel ist, alle erkannten Schwachstellen auch abzustellen

Ein anderes Aufgabengebiet des CX-Managers betrifft die Weiterentwicklung des CXM-Ansatzes. Lag der Fokus anfangs auf dem Touchpoint-Management, so geht es zunehmend auch um Customer-Journey-Verbesserungen. Der CX-Manager intensiviert es, weitere Journeys initial zu dokumentieren und zu beschreiben. Analog zum Touchpoint-Management folgt dann die Implementierung von Journey-Befragungen – ausgelöst durch bestimmte Trigger-Events, die das Ende der Journey signalisieren – sowie die systematische Optimierung der Customer Experience entlang der Journey mit den an der Journey beteiligten Touchpoint-Verantwortlichen.

Der CX-Manager wirkt auch darauf hin, dass CX-Kriterien noch stärker in die unternehmensinterne Priorisierungsmethodik einfließen, damit CX-relevante Initiativen, die nicht unmittelbar kosten- oder ertragswirksam sind, eine Chance haben, hoch priorisiert zu werden. Er tauscht sich regelmäßig mit anderen Funktionsbereichen wie Telefonietechnik oder Produktmanagement aus und bringt seine CX-Expertise in interne Projekte ein.

Durch Vorträge und Seminare zum CXM bei Justitia trägt der CX-Manager außerdem CX-Denkweisen und -Aktivitäten ins Unternehmen und erreicht so auch diejenigen die – noch – nicht direkt in das CXM involviert sind. Er verantwortet außerdem einen Bereich im Intranet, der alle Informationen zu CXM bei Justitia enthält. Ein wichtiges Medium, um gerade diese Teile der Belegschaft zu erreichen, sind die Newsletter, die es für viele funktionale Teams oder Organisationseinheiten gibt: Der CX-Manager achtet darauf, dass über das CXM bei Justitia auch in diesen Newslettern immer wieder berichtet wird.

„Push" Kommunikation zu CX-Themen über existierende interne Newsletter

Daten und Analysemethoden

Justitia hat etwa 2.000.000 direkte Versichertenkontakte pro Jahr. Alle internen Kontaktpunkt- und Journey-Befragungen werden vom CX-Manager mit deskriptiven Statistiken ausgewertet. Es gibt inzwischen über 40 Messpunkte.

Wichtiger als CSAT und NPS sind ihm die Begründungen für die Bewertungen in den Kommentarfeldern, die manuell ausgewertet werden. Ab etwa 300 Feedbacks – das ist auch abhängig von der Art des Feedbacks – für einen Kontaktpunkt geht der CX-Manager davon aus, dass die Ergebnisse nicht anekdotisch sind, sondern die Stärken und Schwächen der Customer Experience verlässlich abbilden.

Hürden und Herausforderungen

Justitia misst die Kundenzufriedenheit zwar seit mehreren Jahren mithilfe der Branchenstudie KUBUS. Customer Experience und Customer Experience Management sind aber noch

relativ neue Themen für das Unternehmen. Noch ist nicht überall selbstverständlich, dass der Wert des CXM verinnerlicht ist und in Entscheidungen einfließt. Nicht immer erhalten CX-Maßnahmen daher die Priorität, die sie aus Sicht des CX-Managements genießen sollten:

> *„Dass CX in die Priorisierung interner Maßnahmen routinemäßig einfließt, ist, noch eine Herausforderung, die ich für das CXM sehe." (CX-Manager)*

CXM-Erfolgsfaktoren und Ausblick

Justitia hat in CX-Know-how investiert, indem die Stelle eines CX-Managers geschaffen und mit einem erfahrenen CX-Manager extern besetzt wurde. Das CXM wurde über 1,5 Jahre projektiert aufgebaut mit dem Ziel, in die Linie überzugehen. Dies wurde erfolgreich umgesetzt.

Durch den Fokus zunächst auf das Touchpoint-Management ist die Verantwortung für das CXM an jedem Touchpoint eindeutig in der Linien-Organisation verortet.

Das CXM schafft eine Vernetzung der Touchpoint-Verantwortlichen für eine ganzheitliche Kundenzentrierung. Diese konsequente Verbindung der Touchpoints aus Kundensicht und die Entwicklung von Verbesserungen aus der Customer Journeys Perspektive bringt das CXM zu messbaren Erfolgen.

Auf dieser Grundlage möchte Justitia CX-Mindset und CXM-Handlungsfähigkeit weiterentwickeln:

> *„Wir sind auf der Handlungsebene schon sehr stark. Jetzt gehen wir noch systematischer an das Thema Kundenbegeisterung heran." (CX-Manager)*

CXM als Methode, hochindividualisierte Finanzierungslösungen in konsistenter Servicequalität zu liefern

Invest-Finanz *ist auf die Finanzierung von Investitionsgütern spezialisiert. Kundenzufriedenheit ist ein strategisches Unternehmensziel und seit etwa zehn Jahren ein KPI, der in die Zielvereinbarungen der Führungskräfte einfließt. Customer Journey Befragungen ergänzen seit Kurzem die jährlichen Zufriedenheitsbefragungen. Sie liefern die Impulse für cross-funktionale Arbeitsgruppen, die Maßnahmen entwickeln und umsetzen, um Schwachstellen in den Customer Journeys auszumerzen. Ziel ist, die Servicequalität zu verstetigen. Das Unternehmen hat zunächst testweise mit CXM begonnen und sich auf ausgewählte Abschnitte der Customer Journey in einem von drei Geschäftsbereichen des Deutschlandgeschäfts beschränkt. Nach der etwa zweijährigen Pilotphase baut Invest-Finanz nun ein dediziertes CX-Team mit zwei CX-Manager:innen auf.*

Das Unternehmen

- > 250 Mitarbeitende
- Kernprodukt ist die Finanzierung von Investitionsgütern
- Präsenzen im In- und Ausland
- Jährliche Kunden- und Partnerbefragungen zur Zufriedenheitsmessung seit mehr als 10 Jahren
- Mit CX beschäftigt sich das Unternehmen seit 2019.

Unternehmen „Invest-Finanz“

Invest-Finanz wurde als Anbieter von Finanzierungsmodellen für Investitionsgüter wie Anlagen und Maschinen gegründet. Das Unternehmen arbeitet mit Banken zusammen, die diese hochspezialisierte Dienstleistung dadurch ihren eigenen Geschäftskunden anbieten können. Außerdem kooperieren Hersteller von Investitionsgütern mit Invest-Finanz, die

Finanzierung als Service in ihr Angebotsportfolio integrieren. Die „eigentlichen“ Kunden der Invest-Finanz sind also Unternehmen, die Investionen in Maschinen, Anlagen, IT und Ähnliches finanzieren müssen. Um das Risiko eines solchen Beschaffungsprojekts abschätzen zu können, müssen sich die Mitarbeiter:innen von Invest-Finanz oft sehr intensiv mit den geplanten Investitionen und den Rahmenbedingungen beschäftigen und spezifisch auf das jeweilige Investitionsvorhaben zugeschnittene Finanzierungsmodelle entwickeln. Invest-Finanz unterscheidet daher Standard- und Individual-Geschäft. Viele Kunden von Invest-Finanz haben kontinuierlich Finanzierungsbedarf und können oft auf einen vereinbarten Kreditrahmen zurückgreifen.

Customer Experience Auffassung

Mehr als 10 Jahre Erfahrung mit der Kundenzufriedenheitsmessung.

Invest-Finanz führt schon seit mehr als zehn Jahren jährlich eine Kunden- und Partnerbefragung durch. Das Unternehmen stellte fest, dass die Zufriedenheitswerte zwar bereits hoch waren, im Zeitverlauf aber stark schwankten. Außerdem entwickelte sich die Kundenzufriedenheit nicht so dynamisch wie bei Wettbewerbern. Der Leiter des Qualitätsmanagements bei Finanz-Invest suchte deshalb nach einer zusätzlichen Methode, die eine genauere Analyse der Kundenerfahrungen erlaubt:

> *„Der große Unterschied ist, dass wir direkt nach bestimmten Kontaktpunkten befragen. Wir sind da viel punktgenauer an der Erfahrung des Kunden dran, als wenn es um die gesamte Kundenerfahrung aus dem letzten Jahr geht.“ (Head of Quality Management)*

Das Ziel ist, die Kundenerlebnisse entlang der Wertschöpfungskette zu analysieren und bereichs- und funktionsübergreifend daran zu arbeiten, Kontaktpunkte und Prozesse zu

optimieren. Customer Experience Management ist das Instrument, um die Kundenzufriedenheit systematisch und gezielt zu verbessern.

Definition CX-Management

Interner Zufriedenheitsindex aus NPS, CSAT und Share of Wallet

Geplanter Share-of-Wallet fließt in den Kundenzufriedenheitsindex ein.

In der jährlichen Kunden- und Partnerbefragung werden zum einen die Weiterempfehlungsbereitschaft sowie die Kundenzufriedenheit mit Fragebatterien ermittelt, die einen Vergleich mit externen Studien zulassen. Zum anderen bittet Invest-Finanz die Kund:innen aber auch um eine Abschätzung, welchen Finanzierungsbedarf sie in den nächsten drei Jahren voraussichtlich haben werden und wie viel Prozent davon sie mit Invest-Finanz finanzieren wollen. Es wird also nach dem „Share of Wallet“ gefragt. Aus diesen drei Komponenten wird ein Kundenzufriedenheitsindex errechnet, in den alle drei Komponenten jeweils zu einem Drittel einfließen:

> *„Nur NPS und Zufriedenheit zu erfassen, war uns zu wenig. Wir wollten eine Verhaltenskomponente einbeziehen, die in direkter Verbindung zu unserem wirtschaftlichen Erfolg steht.“ (Head of Quality Management)*

Die CX-Befragungen beziehen sich immer auf die Zufriedenheit mit einer spezifischen Customer Journey beziehungsweise einem Abschnitt einer Customer Journey wie zum Beispiel das Kundenerlebnis zwischen Akquisition und Vertragsannahme sowie den Kontaktpunkten und Prozessen, die zu diesem Abschnitt gehören. Neben dem Zufriedenheitsindex wird die Gesamtzufriedenheit mit dem Journey-Abschnitt erfasst, sowie Bewertungen von Journey-Details.

Customer Experience Strategie

Invest-Finanz hat Kundenzufriedenheit schon vor mehr als zehn Jahren zu einem strategischen Ziel erklärt und als Handlungsfeld in die Unternehmensstrategie integriert. Dass das Qualitätsmanagement somit einen Vorstandsauftrag erfüllt, war für die unternehmensinterne Positionierung des Themas sehr wichtig. Seit etwa zehn Jahren gibt es den Zufriedenheitsindex, der vergütungsrelevant ist:

> *„Das sollte gekoppelt sein, weil wiederum die Entscheider auch Verbesserungsmaßnahmen aus ihren Budgets freigeben und gleichzeitig eine eigene Motivation haben, das Thema voranzutreiben". (Head of Quality Management)*

Jedes Jahr legt Invest-Finanz quantitative Zufriedenheitsziele für den nächsten Planungszeitraum fest und orientiert sich dabei auch an einem Vergleich mit Wettbewerbern. Qualitative „Steckbriefe" der Kundenzufriedenheitsziele ergänzen die quantitative Vorgabe.

CX Business Case

Es gibt einen Business Case, der den Effekt steigender Kundenzufriedenheit und Loyalität auf Finanzkennzahlen wie Finanzierungsvolumen und Deckungsbeiträge von Kundenprojekten ausweist. Dadurch konnte der CX-Verantwortliche darlegen, wie stark die Kundenzufriedenheit steigen muss, damit sich die Investitionen in das CXM amortisieren. Ganz zufrieden ist er mit den aktuell verfügbaren Argumenten noch nicht:

> *„Wir stoßen da schon an unsere Grenzen. Es wäre schön, die Wissenschaft fände eine bessere Lösung, wie sich der RoI berechnen lässt. Denn natürlich ist unsere aktuelle Logik angreifbar: Gibt der Kunde mehr Geld aus, weil er so zufrieden ist? Oder ist er zufriedener, weil er für uns ein großer Kunde ist – der viel Geld ausgibt – und sich deshalb alle mehr anstrengen?" (Head of Quality Management)*

Durch die neuen Journey-Befragungen, in denen viele Kunden bereit sind, auf Anonymität zu verzichten, gibt es viele Einzelfallbeschreibungen, die die These stützen, dass höhere Zufriedenheit zu höherem Kundenwert führt: zum Beispiel der Kunde, der nur mit Invest-Finanz arbeitet, weil seine Holding das so vorgegeben hat, und der das Auftragsvolumen nicht nur ausweitet, sondern sogar etwas schlechtere Konditionen akzeptiert – weil er so zufrieden ist. Solche anekdotischen Belege reichen für eine RoI-Kalkulation aber natürlich nicht.

> *„Unser Vorstand ist von dem CX-Vorgehen sehr überzeugt. Die positive Entwicklung des Kunden- und Partnerindexes in dem Geschäftsbereich, in dem wir CX eingeführt haben, gegenüber den Geschäftsbereichen, in denen wir CX noch nicht eingeführt haben, würdigt er als Nachweis über das Funktionieren von CX." (Head of Quality Management)*

Dass Kundenzufriedenheit ein strategisches Ziel ist und für die Führungskräfte bonusrelevant zeigt, dass Invest-Finanz von der wirtschaftlichen Bedeutung der Kundenzufriedenheit überzeugt ist. Trotzdem hat das Unternehmen nicht sofort in ein eigenes CX-Team investiert. Vielmehr wurde über eine Ausschreibung eine Unternehmensberatung gesucht, die bei der Entwicklung eines CX-Konzepts unterstützt und die auch die Umsetzung kompetent begleiten kann. Ziel war es, die CX-Systematik zunächst in der eigenen Organisation zu testen und anschließend zu beurteilen, ob eine dauerhafte Einführung sinnvoll ist, der dann bei positivem Entscheid ein Personalaufbau folgt. Die Wahl fiel auf den Dienstleister, der auch die jährliche Kunden- und Partnerbefragung durchführt.

Invest-Finanz hat den seiner Geschäftsbereiche als Pilot-Bereich ausgewählt, dessen Leiter ein aktiver Unterstützer der CX-Initivative ist, und hat hier begonnen, drei Teilabschnitte der Customer Journey mit den dazu gehörigen Kontaktpunkten zu analysieren:

- von der Akquisition bis zur Vertragsannahme

- von der Vertragsannahme bis zur Vertragsaktivierung
- von der Vertragsaktivierung bis zum Vertragsende, das heißt dem Ende der Finanzierung

Für diese Journey-Abschnitte wurden Zufriedenheitsbefragungen konzipiert, die spezifisch auf die relevanten Kontaktpunkte eingehen und den Befragten auch die Möglichkeit geben, ihre Bewertung zu begründen und zu kommentieren. Sofern sie auf Anonymität verzichten, kann Invest-Finanz in Nachfasstelefonaten Details zu den jeweiligen Vorgängen ermitteln. Für jeden Journey-Abschnitt wird eine Arbeitsgruppe mit den beteiligten Fachbereichen und Abteilungen zusammengestellt, die auf Basis des Kunden-Feedbacks Optimierungsmaßnahmen identifizieren. Dazu gehören im Zweifel auch die Teams, die für den vorangegangenen Journey-Abschnitt verantwortlich waren:

> *„Der Vertrieb ist darauf angewiesen, dass im Back Office die Dinge gut erledigt werden, und Back Office wiederum kann den Job nur so gut machen, wie ihn der Vertrieb vorher eingereicht hat. Wenn der Vertrieb dem Kunden irgendwas verspricht, was sich in den Systemen gar nicht abbilden lässt, dann hat natürlich die Vertragsabteilung ein Problem." (Head of Quality Management)*

Die Kunden-Feedbacks werden von der Unternehmensberatung ausgewertet und Auffälligkeiten gemeinsam mit dem CX-Verantwortlichen herausgearbeitet. In den Arbeitsgruppen werden dann die Ergebnisse diskutiert und Optimierungsmaßnahmen entwickelt. Meist geht es darum, Paint Points zu eliminieren. Zum Beispiel erhalten Unternehmen, die mit mehreren Geschäftsbereichen von Invest-Finanz zusammenarbeiten, oft Angebote, die ganz unterschiedlich aussehen und strukturiert sind.

Kund:innen haben auch negativ bewertet, dass die Vertragsunterlagen sehr umfangreich seien, weil sehr viele Anlagen und Zusatzvereinbarungen dazu gehören. Die Analyse durch die Arbeitsgruppe hat gezeigt: Viele dieser Dokumente gibt es in ähnlicher Form mehrfach,

weil sie aus einzelnen Projekten heraus entwickelt und dann beibehalten wurden. Es wäre auch für Invest-Finanz sinnvoll, diese Dokumente zu konsolidieren. Dieses Vorhaben gehört zu den komplexeren Projekten, denn es sind nicht nur viele verschiedene Geschäftsbereiche involviert, sondern auch das Vertragsmanagementsystem. Dennoch hat es für das CXM hohe Priorität, weil die Verbesserung sämtlichen Kund:innen von Invest-Finanz zugutekäme und die Häufigkeit, mit der dieser „Paint Point" in den Journey-Befragungen genannt wird, zeigt, dass er für die Kundenzufriedenheit hohe Relevanz hat.

Die Arbeitsgruppen beschäftigen sich auch damit, wie sich die Servicequalität entlang der Customer Journey verstetigen lässt, zum Beispiel durch Schulungen oder durch die Implementierung von Standards, etwa für den Umgang mit „schlechten Nachrichten" zur Bonitätsbewertung.

Pilotprojekt bezieht erstmals Feedback zum Produkt selbst explizit in die Kundenbefragung ein.

Das Produktmanagement ist in diese Arbeitsgruppen vor allem dann eingebunden, wenn es darum geht, wie die Experience nicht nur von Pain Points befreit, sondern wie sie besonders und einzigartig werden kann. 2021 hat Invest-Finanz das erste Pilotprojekt im Standardgeschäft durchgeführt, bei dem erstmals explizit um Feedback zum Produkt selbst gebeten wurde. Dabei stellte sich heraus, dass ein Feature des Angebots, das Invest-Finanz für besonders bemerkenswert hält – 98 % der Investitionszusagen liegen innerhalb von 48 Stunden vor – von einigen Kund:innen bisher gar nicht als besondere Leistung wahrgenommen wird.

Diese systematische cross-funktionale Zusammenarbeit gibt es erst seit der Einführung der CX-Methodik. Sie stellt sicher, dass Kunden-Feedback tatsächlich zu Veränderungen im Unternehmen führt – deren Effekte dann in den nachfolgenden Kunden-Feedbacks erkennbar werden.

Messung Customer Experience KPI

Der Kundenzufriedenheitsindex wird über eine repräsentative Kunden- und Partnerbefragung ermittelt, die einmal im Jahr per Telefon und online stattfindet. Angesprochen werden alle Bestandskund:innen mit aktiven Verträgen. Ermittelt werden drei Kennzahlen:

- der NPS
- die generelle Kundenzufriedenheit mit Invest-Finanz
- das Finanzierungsvolumen des befragten Unternehmens in den nächsten drei Jahren und wie viel davon es mit Invest-Finanz finanzieren wird („Share of Wallet“)

Aus diesen drei Kennzahlen wird der interne Kundenzufriedenheitsindex berechnet. Er kann Werte zwischen 0 und 1.000 annehmen.

Auch die Customer-Journey-Befragungen werden telefonisch durch ein Marktforschungsinstitut durchgeführt. Dazu selektiert das CX-Team jede Woche, welche Kund:innen in der vergangenen Woche die relevanten Teil-Journeys abgeschlossen haben. Diese Datensätze werden dann über ein internes Tool den zuständigen Vertriebsmitarbeiter:innen weitergeleitet, damit sie die richtigen Ansprechpartner:innen ergänzen. Danach werden die Daten an das Marktforschungsinstitut weitergegeben. Bevor die Befragung startet, schreibt Finanz-Invest die betreffenden Kund:innen an, informiert über das Erreichen des Meilensteins – zum Beispiel die Vertragsaktivierung – und kündigt den Anruf des Feldinstituts an. In den Journey-Befragungen geht es spezifisch um Bewertungen der Journey und der Kontaktpunkte, aus denen die Journey besteht. Um den Bezug zur repräsentativen jährlichen Befragung herstellen zu können, werden auch NPS, Kundenzufriedenheit und Share of Wallet erhoben.

Die Befragungsergebnisse werden vom Institut ebenfalls in das interne Tool eingespielt, das der Dienstleister gemeinsam mit Invest-Finanz konzipiert und umgesetzt hat. Verzichten die Befragten auf Anonymität, können die Vertriebsmitarbeiter:innen die Ergebnisse ihrer eigenen Kund:innen einsehen und bei Bedarf das Gespräch mit ihnen suchen.

Bei beiden Befragungstypen beteiligen sich etwa 20 bis 25 Prozent der angesprochenen Kund:innen.

20-25 % der angefragten Bestandskund:innen geben Feedback.

CX-Organisation und -Arbeitsweise

Das Customer Experience Management ist Teil einer Geschäftseinheit, die für bereichsübergreifende Themen des Vertriebs-, Produkt- und Qualitätsmanagements verantwortlich ist. Diese Geschäftseinheit ist einem Vertriebsvorstand zugeordnet. In der Pilotphase hat der Leiter des Qualitätsmanagements die CX-Themen ohne ein internes CX-Team vorangetrieben. 2022 wird es zwei zusätzliche dedizierte CX-Manager:innen geben:

- Der oder die CX-Manager:in Data & Conversion hat zwei Hauptaufgaben: Erstens die internen Vorbereitungen für die wöchentlichen Journey-Befragungen sowie die Auswertung der Ergebnisse, Ableitung von Hypothesen und interne Kommunikation in Workshops und Berichten. Und zweitens die Umsetzung – „Conversion“ – der im Unternehmen abgestimmten und vereinbarten Optimierungsmaßnahmen im Sinne eines Maßnahmen-Controllings.
- Der oder die CX-Manager:in Performance bereitet die Workshops der cross-funktionalen Arbeitsgruppen vor, in denen Kunden-Feedbacks diskutiert und Maßnahmen abgeleitet werden, unterstützt die Teams bei der Workshop-Durchführung und dokumentiert die

Ergebnisse. Auch die interne Kommunikation zu CX und aktuellen Erkenntnissen aus Kunden-Feedbacks gehören zum Aufgabengebiet.

Typische Tätigkeiten und Projekte

Finanz-Invest hat CXM etabliert, um Schwachstellen im Kundenerlebnis zu identifizieren und diese Schwachstellen abzustellen. Das CX-Team sorgt dafür, dass neben der jährlichen Bestandsbefragung die viel spezifischeren Journey-Befragungen durchgeführt werden. Bisher beschränkt sich dies auf drei Journey-Abschnitte in einem Geschäftsbereich und ein Pilot-Projekt für einen zweiten. Schrittweise sollen weitere Geschäftsbereiche mit ihren Journeys hinzukommen.

Die Maßnahmen, die die cross-funktionalen Arbeitsgruppen mithilfe der Kunden-Feedbacks erarbeiten, clustert das CX-Team in drei Kategorien:

Unterscheidung von sofort umsetzbaren Maßnahmen, Bereichsmaßnahmen und Maßnahmen, die das Gesamtunternehmen einbeziehen müssen.

- „Direkt-Maßnahmen“ sind einfache Initiativen, die die Arbeitsgruppe selbst umsetzen und implementieren kann. Dazu gehört zum Beispiel eine Checkliste für Urlaubsübergaben, damit Informationen und Aufgaben, die nicht in Systemen dokumentiert werden, die für die Qualität des Kundenerlebnisses aber wichtig sind, der Urlaubsvertretung auch bekannt sind. Oder team-interne Schulungen etwa zum Telefonverhalten.
- „Geschäftsbereichs-Maßnahmen“ sind Initiativen, die von der jeweiligen Geschäftsbereichsleitung entschieden und unterstützt werden müssen.
- „Invest-Finanz-Maßnahmen“ sind die Optimierungsansätze, die auf Unternehmensebene entschieden und bereichsübergreifend vorangetrieben werden müssen. Dazu gehören zum Beispiel die Veränderung einer Kreditrichtlinie oder alle Themen, die größere Investitionen in die IT-Systeme erfordern. Für solche Maßnahmen wurde ein „Kompetenzcenter“ gebildet, dem die Arbeitsgruppen Anforderungssteckbriefe dazu vorlegen,

was sie im Unternehmen verändern möchten. Das Gremium priorisiert und entscheidet, was umgesetzt wird. Für diese Maßnahmen werden dann Projektteams gebildet.

Das CX-Team achtet darauf, dass beschlossene Maßnahmen auch umgesetzt werden. Allerdings kommt es immer wieder vor, dass sich Priorisierungen gerade der komplexen Maßnahmen ändern, weil die knappen IT-Ressourcen für andere Projekte benötigt werden. Die Harmonisierung der Angebots-Formulare versucht das CXM seit inzwischen zwei Jahren umzusetzen. Auch Direkt-Maßnahmen können nicht immer zügig realisiert werden. Denn alle Mitglieder der Arbeitsgruppen sind mit ihren „regulären" Tätigkeiten bereits gut ausgelastet. Manchmal fehlt es – obwohl Kundenzufriedenheit ein strategisches Unternehmensziel ist – auch einfach an Motivation für diese Extraaufgabe. Wenn möglich, versucht das CX-Team Kapazitätsengpässe auszugleichen, etwa, indem es selbst die benötigte Checkliste entwirft und dann zur Abstimmung in die Arbeitsgruppe gibt.

Ein weiteres wichtiges Aufgabengebiet ist die aktive Kommunikation von Erkenntnissen und Erfolgen an den Vorstand:

CXM Ergebnisse werden auch dem Vorstand gegenüber immer wieder aktiv kommuniziert.

> *„Wichtig ist auch, dass wir dem Vorstand immer wieder von uns aus berichten, nicht nur darauf warten, dass er mal nachfragt, sondern dass wir immer wieder regelmäßig kommunizieren, Zwischenstände zeigen, Weiterentwicklungen oder auch mal Einzelbeispiele zeigen. Das ist auch eine Vertrauenssache. So entsteht auf Vorstandsebene ein gutes Bild von dem, was wir so treiben und wir zeigen, dass es eine positive Wirkung hat, an den Kriterien, die wir messen können." (Head of Quality Management)*

Tools und Arbeitsweise

Die Arbeitsgruppen für die jeweiligen Customer Journeys treffen sich über sechs bis neun Monate hinweg alle drei bis vier Wochen in Workshops, um die Customer Journeys zu dokumentieren – Invest-Finanz nutzt dafür Powerpoint –, die Kunden-Feedbacks zu analysieren und die Maßnahmen abzuleiten. In diese Workshops bringt das CX-Team durchaus eigene Impulse für Optimierungen ein. Seine Rolle in den Workshops ist aber vor allem, die richtigen Fragen zu stellen und das „not invented here"-Syndrom zu vermeiden.

Eine Methode ist die „Touchpoint Messung": Aus den Journey-Befragungen ergibt sich, dass an einem bestimmten Kontaktpunkt Veränderungsbedarf besteht. Dann wird in dem Workshop mit den am Prozess beteiligten Mitarbeiter:innen die Journey durchgespielt und diskutiert, welche Möglichkeiten es gibt, die Kundenerfahrungen durch Verhaltensänderungen, Änderungen an Prozessen oder Systemen zu verbessern. Wie sähe also die ideale Kundenreise aus?

Nach den Workshops werden die Ideen den Führungskräften derjenigen vorgestellt, die in der Arbeitsgruppe die Initiativen mitentwickelt haben. Es kann durchaus vorkommen, dass Führungskräfte Maßnahmen ablehnen, zum Beispiel weil sie sie für nicht umsetzbar halten. Alle Direkt-Maßnahmen, die hier zur Umsetzung freigegeben werden, werden einem Mitglied der Arbeitsgruppe als Umsetzungsverantwortlichem zugeordnet. Die Umsetzungsverantwortung liegt also immer in der Linien-Organisation.

Die Verantwortung für die Umsetzung von CX-Maßnahmen liegt immer in der Linien-Organisation.

Danach wendet das CX-Team sich an die jeweilige Geschäftsbereichsleitung, damit die Umsetzungsverantwortlichen ihre Maßnahmen ihren Kolleg:innen in einem ihrer Routine-Termine wie etwa einem Vertriebsleiter-Call und Jour fixes vorstellen können. Manchmal werden Maßnahmen auch in bestimmten Vertriebsregionen pilotiert. Die Entscheidung, sie auszurollen oder zu verwerfen, fällt dann auf Basis der Erfahrungsberichte der Beteiligten

in diesen Pilot-Regionen. Darüber hinaus gibt es Maßnahmen, die in den Backoffices umgesetzt werden.

Daten und Analysemethoden

Die Ergebnisse der Journey-Befragungen werden in einem Dashboard für das CX-Team bereitgestellt. Die Daten lassen sich zum Beispiel nach Abteilungen oder nach Kontaktpunkten aufschlüsseln, etwa um die Zufriedenheit mit dem Telefonverhalten zu ermitteln.

Um Zusammenhänge zwischen Kontaktpunkten und Zufriedenheitswerten zu erkennen, lässt das CX-Team Regressionsanalysen durchführen. So überprüft das CX-Team zum Beispiel Thesen zu Abhängigkeiten zwischen Finanzierungsvolumen und Kundenzufriedenheit. Oder wie die Qualität des Beschwerdemanagements – aktive Zwischeninformation, schnelle Klärung – den negativen Effekt beeinflusst, den der Beschwerdegrund auf die Kundenzufriedenheit hat.

Im Moment wird die Auswahl und Definition der Teil-Journeys noch stark von der Frage beeinflusst, welche Meilensteine in den aktuell eingesetzten Systemen erkennbar sind. Vertragsannahme oder Vertragsaktivierung sind Merkmale einer Kundenbeziehung, die im Vertragssystem dokumentiert sind. Für andere Journey-Abschnitte fehlen solche Daten noch. Invest-Finanz arbeitet zurzeit an der Einführung eines neuen CRM-Systems. In einer idealen Welt könnte das CX-Team in Zukunft auch Nicht-Kunden ansprechen, bei denen es nie zu einem Vertragsabschluss gekommen ist, und die Prozesse der wöchentlichen Befragungen über das CRM automatisieren. Ob das neue CRM diese Anforderungen erfüllen kann, ist aber noch nicht sicher. Das Ziel des CRM-Projekts ist vor allem, das Management

nationaler und internationaler Kunden in einem gemeinsamen System besser zu koordinieren.

Hürden und Herausforderungen

Kundenzufriedenheit ist bei Invest-Finanz seit langem ein strategisches Unternehmensziel. Customer Experience Management jedoch ist eine neue Aufgabe, die um die knappen internen Ressourcen konkurriert. Dass für das CXM zwei neue Stellen geschaffen wurden ist ein Vertrauensbeweis der Unternehmensführung. Die Kapazitätsengpässe in den Fachabteilungen – vor allem der IT –, die Maßnahmen zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit umsetzen müssen, kann das CX-Team jedoch nur in sehr engen Grenzen kompensieren.

CXM-Erfolgsfaktoren und Ausblick

Die Unternehmensführung ist überzeugt, dass Kundenzufriedenheit ein wichtiger Treiber für wirtschaftlichen Erfolg ist und investiert daher in CXM.

Der Kundenzufriedenheitsindex ist ein KPI, der in die Zielvereinbarungen der Führungskräfte einfließt.

CX-Maßnahmen werden cross-funktional mit den jeweils beteiligten Mitarbeiter:innen erarbeitet, aber in der Linienorganisation verabschiedet und verantwortet.

Die positiven Entwicklungen der Kundenzufriedenheit und –loyalität durch Einführung von CXM begründen die eigenverantwortliche Fortführung dieses Ansatzes bei Invest-Finanz. Sukzessive werden eigene CX-Ressourcen aufgebaut. Parallel dazu wird die externe Begleitung reduziert und konzentriert sich perspektivisch auf die Feldunterstützung sowie regelmäßige Reviews, analog externer Audits.

Das Customer Experience Management bei Invest-Finanz steckt noch in den Kinderschuhen. Dennoch gibt es schon heute viel mehr sinnvolle Ideen als umgesetzt werden können:

> *„Wenn ich mir etwas frei wünschen dürfte, dann Kapazitäten und Budget zu bekommen, um die Kundenimpulse in noch größerem Umfang umzusetzen. Daran arbeite ich in erster Linie." (Head of Quality Management)*

Die Customer Experience als Wettbewerbsfaktor in der Personalberatung

Phönix *ist eine erfolgreiche Outplacement-Beratung, eine Dienstleistung, die ihre Reifephase erreicht hat: Es gibt viele vergleichbare Anbieter. Die damalige Marketing-Leiterin hat der Geschäftsführung daher vorgeschlagen, Customer Experience Management zur Differenzierung vom Wettbewerb zu nutzen. Die CX-Strategie wurde 2018 entwickelt und wird seit 2019 umgesetzt. Regelmäßige Kundenbefragungen liefern die Grundlage, einzelne Kontaktpunkte oder Phasen der Customer Journey zu optimieren. Es gibt kein CX-Team, sondern die CX-Aufgaben wurden in bestehende Strukturen integriert.*

Das Unternehmen im Überblick

- Outplacement Beratung
- Etwa 4.000 Beratungen jährlich
- Ende des 20. Jahrhunderts gegründet
- Rund 300 Mitarbeitende
- Mit CXM beschäftigt sich das Unternehmen seit 2018.

Unternehmen „Phönix“

Phönix wurde Ende des 20. Jahrhunderts als eine der ersten Outplacement-Beratungen in Deutschland gegründet. Heute hat Phönix mehr als 20 Standorte und begleitet jährlich etwa 4.000 Menschen bei der Suche nach einem neuen Arbeitgeber.

Phönix hat zwei Geschäftsfelder: zum einen die klassische Outplacement-Beratung, bei der Einzelpersonen nach einer Trennung bei der beruflichen Neuorientierung unterstützt werden. Die Kosten dafür übernimmt in der Regel der bisherige Arbeitgeber.

Das zweite Geschäftsfeld ist die Begleitung von Personalabbau und -umbauprojekten, mit denen Unternehmen Transformationsprozesse in größerem Umfang organisieren.

Customer Experience Auffassung

Die damalige Marketing-Leiterin von Phönix begann vor einigen Jahren, sich mit dem Konzept der Customer Experience zu beschäftigen, weil sich Phönix‘ potenzielle Klientel schwer damit tut, die Unterschiede im Leistungsportfolio nachzuvollziehen: Nur sehr wenige Menschen haben bereits Erfahrung mit Outplacement-Beratung, wenn sie in die Situation geraten, sie zu benötigen. Die Marketingexpertin suchte deshalb nach Möglichkeiten, den Unterschied in den Beratungsleistungen erlebbar zu machen, stieß auf das CX-Konzept und absolvierte eine dreimonatige Ausbildung zu Customer Experience Management an der ZAHW Winterthur. Nachdem sie CXM als Differenzierungsstrategie für Phönix wiederholt mit der Geschäftsführung diskutiert hatte, bekam sie 2018 grünes Licht: Sie wurde Leiterin Customer Experience und übernahm die Leitung der Outplacement-Beratung.

CX-Definition

Customer Experience wird bei Phönix verstanden als alles, was Kund:innen an direkten und indirekten Kontaktpunkten mit dem Unternehmen wahrnehmen. Customer Experience Management stellt konsistente, markenkonforme Kundenerlebnisse in jeder Phase der Customer Journey und über alle Touchpoints hinweg sicher. Es ist eine cross-funktionale Aufgabe.

Customer Experience Strategie

Der erste Schritt auf dem Weg zu einem umfassenden CX-Management bei Phönix war ein internes Customer Journey Mapping auf Basis des bei den Outplacement-Berater:innen vorliegenden Wissens über die Kontaktpunkte, die Kundenbedürfnisse und die Stärken und Schwächen des Status quo. Als Kund:innen wurden die Personen definiert, die die Outplacement-Begleitung erhalten, nicht die Entscheider:innen in den Personalabteilungen, die Rahmenverträge mit Outplacement-Beratungen abschließen oder Mitarbeiter:innen Beratungsunternehmen empfehlen.

Zu jedem identifizierten Kontaktpunkt werden 7 Fragen beantwortet.

Die Arbeitsgruppe identifizierte eine Customer Journey mit acht Phasen, von der Awareness – die Person erfährt, dass sie ihren Job verlieren wird – bis zum Einstieg beim neuen Arbeitgeber. Erhalten Kund:innen eine zeitlich unlimitierte Beratung mit Erfolgsgarantie, so endet diese Beratung bei Phönix erst, wenn es einen neuen Arbeitsvertrag gibt. Das Unternehmen hat daher ein Eigeninteresse, dass das Outplacement erfolgreich verläuft. Für jeden identifizierten Kontaktpunkt beantwortete das Team sieben Fragen:

- Wie heißt der Touchpoint? Welche Sub-Touchpoints gibt es?
- Wer sind die internen Stakeholder?
- Was sind die „Customer Jobs“? Was sind die Aufgaben, die eine Kundin oder ein Kunde an diesem Touchpoint erledigen möchte beziehungsweise muss?
- Was erwarten sie an diesem Touchpoint?
- Welche Gefühle begleiten sie an diesem Touchpoint?
- Welche Relevanz hat der Touchpoint für einen Kunden oder eine Kundin (auf einer Skala von 1-5)?
- Wie nimmt er oder sie den Touchpoint wahr (auf einer Skala von 1-5)?

„Es ist sinnvoll, mit der Einschätzung der Mitarbeiter zu beginnen. Denn mit den Abläufen, mit denen die Mitarbeiter nicht glücklich sind, sind es die Kunden in der Regel auch nicht." (CX-verantwortliche Leiterin Operations)

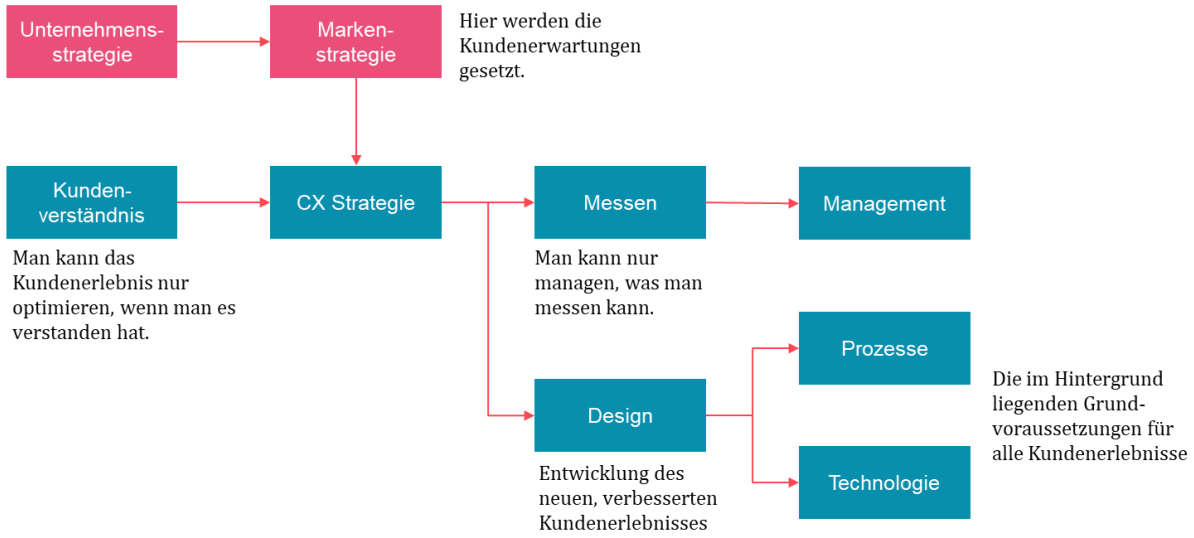
Customer Journey Map umfasst rund 50 Kontaktpunkte.

Diese intern erstellte Customer Journey mit etwa 50 Kontaktpunkten wurde dann in 90-minütigen Tiefeninterviews mit acht Kund:innen überprüft. Zusätzlich wurden die qualitativen Kunden-Feedbacks der vergangenen vier Jahre codiert und analysiert. Das Kunden-Feedback wurde mit den internen Einschätzungen der Customer Journey verglichen. Bei der Analyse der Feedbacks zeigte sich Verbesserungsbedarf sowohl in der Gestaltung einiger Kontaktpunkte an sich, als auch in der Konsistenz der Customer Experience insgesamt.

Phönix' CX-Strategie umfasst daher die beiden Elemente „Messen" und „Design" als zentrale Bausteine des Customer Experience Managements:

- Kunden-Feedback wird nun entlang der Customer Journey viermal erhoben: Dreimal während des Beratungsprozesses, der in der Regel mindestens 20 Wochen umfasst, und nach Abschluss des Outplacements.
- Veränderungen an den Kontaktpunkten beziehungsweise an der Customer Journey werden immer über Prototypen mit echten Kund:innen getestet und optimiert.

Ziel ist, Kundenerlebnisse zu erzeugen, die den Kund:innen dabei helfen, ihre jeweiligen Anliegen zu verwirklichen und ihnen ein gutes Gefühl geben, mit Kontaktpunkten, die sich einfach nutzen lassen.



„Elemente des Customer Experience Management" Quelle: interne Präsentation

Messung Customer Experience KPI

Alle Kund:innen werden während ihrer Customer Journey viermal zu ihrer Zufriedenheit und ihrer Weiterempfehlungsbereitschaft befragt. Dazu wird der NPS erhoben.

Andere CX-KPI werden nicht gemessen. Die Zufriedenheitsbefragungen beziehen sich spezifisch auf die jeweils zurückliegenden Kontaktpunkte.

CX-Organisation und -Arbeitsweise

Phönix ist ein mittelständisches Unternehmen. Es gibt kein dediziertes CX-Team, sondern jede:r Berater:in ist CX-Manager:in für die Kontaktpunkte, die sie verantworten. Außerdem gibt es Quality Communities zu unterschiedlichen Themen der Outplacement-Beratung, die unterstützt von einem Scrum Master Maßnahmen zur Verbesserung der CX-Qualität entwickeln und umsetzen. Pain Points, die durch das Kunden-Feedback zutage treten, landen in den Backlogs dieser Quality Communities. Sie beschäftigen sich aber auch mit der Frage, wie sich „Delights“, Kundenbegeisterung schaffen lässt.

Kein dediziertes CX-Team, sondern Integration der Aufgaben in vorhandene Strukturen

Typische Tätigkeiten und Projekte

Phönix ist dezentral organisiert. Workshops und Beratungen finden in den regionalen Niederlassungen statt, die unterschiedlich groß sind. Das führt zu Inkonsistenzen in der Customer Experience. So bildeten Vor-Ort-Workshops einen Teil der Beratungsinhalte ab. Jedoch wurden diese an jedem Standort in unterschiedlicher Form und Frequenz angeboten. Aus diesem Grund entschloss sich die Leiterin CX, die Workshops virtuell anzubieten und damit eine bundesweit einheitliche Customer Experience zu schaffen. Ein Prototyp wurde entwickelt und umgesetzt und die Teilnehmenden intensiv zu Stärken und Schwächen des Konzepts befragt. Das optimierte Konzept wurde dann ausgerollt und bietet neben der Qualitäts-Standardisierung die Möglichkeit, das Leistungsangebot deutlich auszuweiten.

Darüber hinaus schafft ein CX-Manifest Verbindlichkeit für alle Mitarbeiter:innen, was die für Kund:innen zu schaffende Customer Experience betrifft. Dieses basiert auf den Erkenntnissen aus dem Customer Journey Mapping und wird im Rahmen der regelmäßigen Kunden-Feedback Befragungen evaluiert. Die Kund:innen werden dazu befragt, welche auf dem CX-

CX-Manifest beschreibt die Soll-Experience und die dafür notwendigen Verhaltensweisen.

Manifest basierenden sogenannten Verhaltensanker sie im Kontakt mit den Phönix Mitarbeiter:innen beobachten konnten.

Die Leiterin CX hat inzwischen die Gesamtverantwortung für die sogenannten Lieferprozesse bei Phönix übernommen. Deshalb wurde nun auch die Customer Journeys für Kund:innen in weiteren Geschäftsfeldern entwickelt. Hier geht es auch darum, Prozesse zu standardisieren und automatisieren, um die Vision einer zielorientierten, effizienten und angenehmen Customer Experience zu verwirklichen.

Tools und Arbeitsweise

Phönix arbeitet mit Customer Journey Mapping und mit Personas. Die Personas existierten schon vor der Implementierung des CXM. Sie waren im Zuge eines Projekts zur Marketing-Automation erarbeitet worden. Im CXM waren sie allerdings vor allem in der initialen Phase des internen Customer Journey Mappings hilfreich, um sich besser vorzustellen, aus wessen Perspektive die Journey beschrieben wird.

CX-Ziele und -Initiativen fließen in OKR-Sets ein.

Als Methode für die Ideengenerierung und -evaluierung verwenden einige Teams Design Thinking. Der Fokus liegt auf Customer Centricity, weswegen viel Wert auf Kunden-Feedback in Form von quantitativen Online-Befragungen und Interviews gelegt wird. In den Quality Communities wird Scrum eingesetzt, um Verbesserungsmaßnahmen umzusetzen. Außerdem arbeiten die Teams mit OKR-Sets[32], in die CX-Ziele und -Initiativen einfließen.

[32] OKR: Objectives & Key Results, ein Konzept zur Definition von Zielen und Indikatoren für die Zielerreichung

Grundsätzlich entscheiden die jeweiligen Standortleiter:innen, mit welchen Tools und Methoden sie arbeiten. Daher können sich die Arbeitsweisen und Methoden von Standort zu Standort unterscheiden.

Daten und Analysemethoden

Die Ergebnisse der Kundenbefragungen werden einmal pro Quartal durch die CX-Verantwortliche ausgewertet. Alle Standorte erhalten die sie betreffenden Kunden-Feedbacks.

Die Gesamtanzahl der Feedbacks je Quartal und Journey-Abschnitt eignet sich nicht für statistische Datenanalysen. Es gibt eine jährliche Auswertung sämtlicher Feedbacks, um auf dieser breiteren Basis übergreifenden Veränderungsbedarf zu identifizieren. Zukünftig sollen alle Kunden-Feedbacks aus verschiedenen Lieferprojekten aggregiert und tagesaktuell reportet werden können.

Hürden und Herausforderungen

Phönix ist dezentral organisiert. Das verkürzt die Entscheidungswege, führt aber auch dazu, dass der Umgang mit dem CX-Management von Standort zu Standort variiert. Eine gemeinsame Methodenbasis wie ein für alle verbindliches Design-Thinking-Training könnte helfen, die Konsistenz der Customer Experience zu sichern. Denn nicht alle Führungskräfte und Berater:innen haben das CX-Mindset im selben Maße verinnerlicht. Eine interne Marketing-Kampagne für Customer Experience Management gibt es bisher nicht.

Eine weitere Herausforderung sind die begrenzten Ressourcen: Wie jedes Unternehmen muss auch Phönix Ziele und Maßnahmen priorisieren. Die CX-Verantwortliche bei Phönix leitet die CX-Ziele aus der übergreifenden Unternehmensstrategie ab und organisiert die zeitliche Priorisierung über die im Unternehmen genutzte OKR-Systematik[33].

CXM-Erfolgsfaktoren und Ausblick

Customer Experience Management bei Phönix zu etablieren war eine Entscheidung der Geschäftsführung. Dass die CX-Verantwortliche inzwischen die Gesamtverantwortung für die betrieblichen Abläufe bei Phönix trägt unterstreicht, welche Bedeutung die Unternehmensführung dem Thema zumisst.

CX-Themen wurden in die vorhandenen Strukturen wie Quality Communities und OKR integriert. Zumindest in einigen Teams wird das Outside-in-Denken durch Design-Thinking-Methoden immer wieder eingeübt und so zur Routine. Prototyping ist in diesen Teams routinemäßig Teil der Maßnahmenentwicklung:

> *„Wir waren wir immer stolz darauf, wie schnell wir Ideen umsetzen können. Jetzt betrachten wir Ideen als Hypothesen, in deren Überprüfung wir Zeit investieren: Brauchen und wollen unsere Kunden das wirklich? Wir haben gelernt, langsamer zu werden." (CX-verantwortliche Leiterin Operations)*

[33] OKR: Objectives & Key Results, ein Konzept zur Definition von Zielen und Indikatoren für die Zielerreichung

Premium-Anspruch durch CXM entlang der gesamten Customer Journey einlösen

Protektor *ist ein mittelständischer Hersteller von Arbeitskleidung. Das Unternehmen gehört zu den höherpreisigen Anbietern und muss diese Premium-Positionierung durch sein Leistungsangebot rechtfertigen. Die Geschäftsführung hat deshalb eine Stelle für Servicemanagement geschaffen, aus der zwei Jahre später eine Stabstelle Customer Experience Management geformt wurde. Ziel ist, die Kundenorientierung des Gesamtunternehmens zu erhöhen und Kundenzufriedenheit als Leitschnur für Entscheidungen zu etablieren. Dazu muss zunächst die Infrastruktur für ein Kunden-Feedback-Management geschaffen werden.*

Das Unternehmen im Überblick

- Hersteller von Berufskleidung
- Vor mehr als 90 Jahren gegründet
- Rund 150 Mitarbeitende
- Mit CXM beschäftigt sich das Unternehmen seit 2019.

Unternehmen „Protektor“

Protektor ist ein mittelständischer Hersteller von Berufskleidung, der in den 30er Jahren des 20. Jahrhunderts gegründet wurde und immer noch im Besitz der Gründerfamilie ist. Die Kunden sind Unternehmen, die Berufskleidung für ihre Belegschaften kaufen – oft individualisiert nach ihren Vorgaben. Auch Textildienstleister, die Berufskleidung an Unternehmen verkaufen oder vermieten und Serviceleistungen wie Reinigung und Reparatur anbieten, und Händler beziehen Berufskleidung bei Protektor. Mit den eigentlichen Träger:innen der Kleidung hat Protektor daher wenig Kontakt. Für seine Firmenkunden bietet Protektor

ergänzende Dienstleistungen wie Logistik, Reparaturen und IT-Tools zur Bestandsverwaltung an. Seit 2016 betreibt Protektor auch einen Online-Shop, um sein Vertriebskonzept zu diversifizieren. Protektor produziert seine Textilien in Europa und hat 2021 erstmals einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht.

Customer Experience Auffassung

Die Geschäftsführung des Unternehmens hat 2018 eine Customer Service Managerin eingestellt, um die Kundenorientierung und die kundenbezogenen Prozesse systematisch weiterzuentwickeln. Auf ihre Initiative entwickelte Protektor ein System zur Kundenklassifizierung und zugeordnete Service-Levels. Das Customer Service Management war im Vertrieb angesiedelt. Es wurde jedoch recht schnell deutlich, dass sich diese Aufgabe nur abteilungsübergreifend sinnvoll bearbeiten lässt:

> *„Kundenservice ist eine Einstellung, keine Abteilung." (Leiterin CX)*

Aus der Customer Service Managerin wurde daher die „Director Customer Experience", die als Stabstelle direkt der Geschäftsführung zugeordnet ist und die Aufgabe hat, bei Protektor die Voraussetzungen für die bestmögliche Kundenerfahrungen zu schaffen.

CX-Definition

Customer Experience wird bei Protektor verstanden als das *„Produkt einer Interaktion zwischen einer Organisation und einem Kunden über die Dauer ihrer Beziehung."*

CX-Management identifiziert auch Anforderungen an die Produktentwicklung.

Die Stellenbeschreibung weist der Director Customer Experience ausdrücklich die Aufgabe zu, aus Kundenbedürfnissen Anforderungen an die Produktentwicklung und -Konzeption

sowie das Projektmanagement abzuleiten. Viele Produkte entstehen im Rahmen von Kundenprojekten als individuelle Lösungen für einzelne Unternehmen.

Kundenzufriedenheit und NPS

Das Gros seiner Umsätze macht Protektor mit Geschäftskunden: Handwerks- oder Industriebetrieben, Textildienstleistern oder Händlern. Bei den Key Accounts in diesen Kundengruppen ermittelt Protektor den CSAT auf Basis einer 5-Sterne-Bewertung von Logistik, Service und Preis-Leistungsverhältnis.

Für die Käufer:innen im Online-Shop wird seit Kurzem der NPS ermittelt. Die Umsetzung verzögerte sich ein wenig, weil die notwendigen Schnittstellen zwischen den beteiligten Systemen noch nicht verfügbar waren. Allerdings geben bisher nur wenige der Online-Käufer:innen ihr Feedback ab.

Ergänzend wird monatlich die Quote von Produkt- und Service-Reklamationen ermittelt.

Einmal jährlich soll künftig außerdem eine Zufallsstichprobe aller Kunden ausführlicher als in der CSAT oder für den NPS schriftlich befragt werden.

Customer Experience Strategie

Die Leiterin CX hat mit der Geschäftsleitung vereinbart, welche Ziele Protektor unter der Überschrift „Customer Experience Management“ anstrebt und mit welcher Vorgehensweise diese Ziele erreicht werden können:

- Alle im Unternehmen verstehen, was Kundenorientierung bedeutet und haben ein gemeinsames CX-Ziel.
- Es gibt Strukturen und Prozesse, um Kundenbedürfnisse zu erfassen und die Customer Experience zu verbessern.
- Die Mitarbeiter:innen verfügen über das notwendige CX-Know-how und -Instrumentarium.
- Es gibt ein CX-Reporting, das zeigt, ob ergriffene Maßnahmen die Customer Experience verbessern.

Der erste Meilenstein war ein Serviceleitbild, das die Leiterin CX in zwei Workshops mit der Geschäftsführung entwickelt hat. Es nimmt Aspekte der Unternehmensvision auf und interpretiert sie als Serviceversprechen:

> *„Wir geben alles, damit Du begeistert bist."*

Im nächsten Schritt stellte die Leiterin CX ihre neue Stellenbeschreibung, ihr CX-Konzept und das neue Serviceleitbild allen Abteilungsleiter:innen vor. Für die Mitarbeiter:innen gab es einen Artikel im monatlichen internen Newsletter. Im Nachgang wurde in jedem Unternehmensbereich ein Audit durchgeführt, um zu erfassen, welches Wissen zu CX und CX-Instrumenten bereits vorhanden war und wie kundenorientiert Arbeitsweisen und Denkhaltungen in den verschiedenen Abteilungen schon sind. Dazu hat die Leiterin CX Checklisten zur Beurteilung von Kundenorientierung in Organisationen aus Fachbüchern herangezogen und für Protektor angepasst. Das Audit zeigte, dass weitere Maßnahmen notwendig waren, um das Konzept unternehmensweit zu vermitteln. Deshalb erhalten nun alle Mitarbeiter:innen ein CX-Training. Dazu nehmen sie an Customer Journey Workshops teil, in denen sie die Methodik des Customer Journey Mappings kennenlernen und Protektor aus Kundenperspektive erleben. Zudem wird die CX Vision in die Visions-/Strategie-Workshops eingebunden, die regelmäßig für alle Mitarbeiter:innen stattfinden.

Internes Audit, um Wissensstand zu CX und Protektor Kunden im Unternehmen zu ermitteln

Für die Leiterin CX waren die ersten der Workshops mit Vertriebsmitarbeiter:innen und den Abteilungsleiter:innen eine erste Standortbestimmung, wie viel Wissen über die Protektor-Kund:innen im Unternehmen vorhanden ist – und wie gut die verschiedenen Kundengruppen Protektor eigentlich kennen können: Die Träger:innen der Kleidung wissen zum Beispiel oft gar nicht, dass sie Protektor-Produkte tragen, weil die Marke des eigenen Unternehmens deutlich prominenter ist beziehungsweise weil sie die Kleidung über einen Textildienstleister oder einen Händler erhalten.

Das Rückgrat des Customer Experience Managements bei Protektor bildet das Feedback-Management, das noch aufgebaut werden muss. Zwar haben gerade die großen Kunden regelmäßig Kontakt zum Beispiel zum Key Account Management oder zum Kundenservice, Feedbacks aus diesen Gesprächen werden aber bisher nicht systematisch erfasst – auch, weil ein CRM-System fehlt.

Sichtbarkeit der Marke als Voraussetzung für eine Protektor CX der Produktnutzer:innen

Protektor vertreibt seine Produkte ganz überwiegend indirekt, das heißt, Unternehmen, die ihre Berufskleidung bei einem Textildienstleister oder bei einem Fachhändler kaufen, haben gar keine Kontaktpunkte mit Protektor und oft auch kaum Marken-Awareness. Protektor muss also in seine Sichtbarkeit im Markt investieren. Das betrifft vor allem Online-Kontaktpunkte. Der Shop allein kann diese Lücke nicht schließen. Inzwischen hat Protektor deshalb die Unternehmenswebseite überarbeitet. Über Messeauftritte, verstärkte Verbandsarbeit und lokale Kampagnen will Protektor die Sichtbarkeit seiner Marke weiter erhöhen. Außerdem spricht das Unternehmen die Firmen, die seine Produkte einsetzen, systematischer als in der Vergangenheit direkt an. Dies geschieht vor allem durch den Außendienst.

Aus der ersten Kundenbefragung hat Protektor zudem gelernt, dass das Preis-Leistungsverhältnis der Produkte mit Abstand am kritischsten gesehen wird, während der Service zu 100 % positiv bewertet wurde. Marketing und Produktmanagement sind daher eher gefordert als die Serviceorganisation.

Kundenzufriedenheit beziehungsweise Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit sollen in Zukunft Teil der Zielvereinbarungen werden.

Messung Customer Experience KPI

Die Kundenzufriedenheit der Großkunden wird alle sechs Monate über einen Online-Fragebogen ermittelt, der nur aus drei Fragen besteht: Wie zufrieden sind die Kunden mit der Logistik/dem Service/dem Preis-Leistungsverhältnis? Die Bewertung erfolgt über eine 5-Sterne-Skala. Die Befragung wird durch die jeweiligen Key Account Manager:innen angekündigt und dann per E-Mail verschickt. Die Gruppe der Großkunden ist klein, daher muss die Responserate möglichst hoch sein. Im ersten Anlauf lag die Beteiligung bei 13 %, was knapp 30 Antworten entspricht.

Online-Shop-Kund:innen erhalten eine E-Mail mit der NPS-Frage, nachdem die Bestellung vollständig an sie verschickt wurde. Da Bestellungen oft aus mehreren Sendungen bestehen, musste eine Schnittstelle implementiert werden, die die Information aus der Logistik über das ERP-System an den Online-Shop zurückmeldet. Die Schnittstelle sollte im Zuge eines Releases des ERP-Systems mitgeliefert werden, der sich dann allerdings verzögert hat. Die Implementierung der NPS-Abfrage hat daher länger als ein Jahr gedauert.

Detaillierteres Feedback zur Kundenerfahrung bei Protektor soll eine neue jährliche Kundenbefragung liefern, die noch implementiert werden muss.

CX-Organisation und -Arbeitsweise

Zurzeit besteht das CX-Team aus der Director Customer Experience sowie temporär verfügbaren Mitarbeiter:innen und studentischen Aushilfen. Außerdem wurden in allen Abteilungen CX-Beauftragte benannt, die CX-Know-how und -Werte in ihre Teams tragen und für die Optimierung der eigenen Kundenkontaktpunkte verantwortlich sind.

Typische Tätigkeiten und Projekte

Die Aufgaben der Leiterin CX fallen in zwei Kategorien:

- Sie formuliert die CX-Strategie und treibt ihre Implementierung voran, zum Beispiel, indem sie die Anforderungen an ein neues CRM-System definiert, Kundenbefragungen und Journey-Workshops organisiert, durchführt und auswertet.
- Zum anderen analysiert sie die Ursachen für Reklamationsfälle zum Beispiel in der Buchhaltung oder in der Lieferlogistik.

„Jahresplanung CX-Management Protektor“ Quelle: interne Präsentation

Tools und Arbeitsweise

Das CX-Team führt im Unternehmen Customer Journey Workshops durch, in denen Customer Journey Mappings für die verschiedenen Kundengruppen durchgeführt werden. Diese Workshops haben eine dreifache Funktion: Zum einen bilden die Customer Journey Maps die Grundlage für das CX-Management. Zum anderen erleben die Mitarbeiter:innen auf diesem Weg, was Customer Experience Management bedeutet, und üben sich darin, die Welt aus Kundenperspektive zu sehen. Und schließlich lernt das CX-Team alle Kontaktpunkte und die dahinterliegenden Prozesse kennen und baut so wichtiges Wissen über den Status quo der Customer Experience bei Protektor auf.

Obligatorisches CX-Methoden-Training für alle Mitarbeiter:innen

In den Workshops greift das Teams auf Personas zurück, die Marketing und Produktmanagement für die verschiedenen Kundentypen entwickelt hat. Ein Ergebnis der Workshops war, dass wichtige Personas für den Vertrieb fehlen und ergänzt werden müssen. Den Nutzen der Personas sieht die Leiterin CX pragmatisch:

> *„Ich weiß, dass das Konzept der Personas umstritten ist und dass es Unternehmen gibt, die darauf schwören und dass es Unternehmen gibt, die sagen das*

sei totaler Quatsch, weil es einen engstirnig mache. Ich glaube, dass es ein guter Einstieg ist, um die Frage beantworten zu können ‚Was hat der Kunde davon?' Es hilft einfach, sich die Kund:innen vorzustellen, vor allen Dingen vertriebsferneren Bereichen." (Leiterin CX)

Transparenz der Customer Experience und des Kunden-Feedbacks ist ein wichtiges Anliegen der Customer Experience Strategie bei Protektor. Es gehört zu den zentralen Aufgaben der CX-Leiterin, nicht nur die Infrastruktur für das Einholen von Kunden-Feedback zu schaffen, sondern auch dafür, dass das Feedback allen bei Protektor zugänglich ist.

Daten und Analysemethoden

Protektor verfügt noch nicht über ein leistungsfähiges CRM-System. Das Reklamationsmanagement ist zurzeit eine der wichtigsten Datenquellen zu Schwachstellen in der Customer Experience, denn die Großkunden teilen Kritik unterhalb einer Reklamation meist formlos in Gesprächen mit den Key Account Manager:innen.

Da die Anzahl der Geschäftskunden klein ist und der Umsatzanteil über Direktbestellungen im Online-Shop noch gering ist, spielen statistische Auswertungsverfahren bisher keine große Rolle.

Hürden und Herausforderungen

Die Leiterin CX hat eine ehrgeizige CX-Strategie formuliert. Die wesentliche Herausforderung besteht darin, trotz begrenzter Ressourcen schnell Fortschritte zu erzielen. Die

Anforderungsliste ist lang. Sie reicht von technischer Infrastruktur für das Feedback-Management bis zu Zeitbudgets der Mitarbeiter:innen für CX-Trainings und CX-Aufgaben.

CXM-Erfolgsfaktoren und Ausblick

Die Geschäftsführung von Protektor hat die Bedeutung der Customer Experience für das eigene Geschäftsmodell erkannt: In Produktkonzepten liegt der Fokus auf Qualität und Nachhaltigkeit. Protektor gehört zu den höherpreisigen Anbietern. Die Customer Experience muss diesen Anspruch widerspiegeln und die Kundenbindung unterstützen. Die Investition in eine Stelle, die ganz dem Customer Experience Management gewidmet ist, belegt das Commitment der Unternehmensführung.

Durch die interne Kommunikation zur neuen CX-Strategie und vor allem durch die Journey-Workshops haben die Mitarbeiter:innen Gelegenheit, sich mit dem Konzept CX vertraut zu machen und ihre Rolle in der Customer Experience zu verstehen.

Ein wichtiger Meilenstein, den die Leiterin CX erreichen möchte, ist ein Feedback-Management, über das nicht nur Kundenbewertungen transparent werden, sondern auch die Aufgaben, die sich aus dem Feedback ergeben, den jeweils verantwortlichen Mitarbeiter:innen zugewiesen werden können.

Außerdem wird es regelmäßig bereichsübergreifende „Voice of the Customer"-Gespräche geben, in denen die Kunden-Feedbacks gemeinsam ausgewertet und notwendige Konsequenzen vereinbart werden. Doch nicht nur die Kund:innen sollen alle Mitarbeiter:innen gut kennen. Der Leiterin CX schwebt auch ein Job Rotation Programm vor, damit jede:r im

Unternehmen einmal an Kundenschnittstellen wie dem Kundenservice gearbeitet hat und selbst erlebt, was Kunden begeistert und was sie frustriert:

> *„Ich glaube richtig gut habe ich meinen Job gemacht, wenn ich als Person überflüssig bin, weil die Kundenorientierung allen in Fleisch und Blut übergegangen ist, und die Kundenzufriedenheit genauso automatisch ausgewertet wird wie Umsatz und Lieferquote jeden Monat. Wenn es gar nicht mehr meiner Initiative bedarf, sondern Kundenorientierung ganz normal geworden ist im Tagesgeschäft." (Leiterin CX)*

Über die Quadriga Hochschule Berlin

Die Quadriga Hochschule Berlin ist eine private Fachhochschule mit staatlicher Anerkennung durch den Wissenschaftsrat. Sie bietet berufsbegleitende Master- und MBA-Programme an.

Die Hochschule hat sich einer zeitgemäßen, integrierten Managementausbildung verschrieben und bildet Führungskräfte in den Bereichen PR & Kommunikation, HR-Management & Organisationsentwicklung, Public Affairs & Politik, Digitale Transformation, Marketing und Coaching aus.

Die Quadriga Hochschule Berlin steht für einen intensiven Austausch mit der Praxis, der über ein umfassendes Netzwerkkonzept gesichert wird.

Mitglieder aus Vorständen und Chefredaktionen, führende Politikberater:innen, Personalverantwortliche in Konzernen oder Kommunikationschef:innen von NGOs – im Quadriga-Netzwerk kommen viele hochrangige Berufspraktiker:innen zusammen, um ihre Expertise zu teilen. Sie beraten bei der Weiterentwicklung der Studiengänge, bieten eigene Lehrveranstaltungen an und begleiten im Mentoring die Studierenden.

Die Quadriga Hochschule Berlin hat für ihre Studiengänge stets exzellente Akkreditierungen erhalten. Im Zuge der Programmakkreditierung durch die Foundation for International Business Administration Accreditation (FIBAA) wurden unter anderem die Qualität der Lehrkonzepte, Stimmigkeit, Qualifikationsziele, Modulinhalte sowie Methodik der Master- und MBA-Studiengänge geprüft. Auch institutionelle Rahmenbedingungen wie personelle Ressourcen, Professuren und deren Qualifikation sowie die räumliche Ausstattung in die Akkreditierung wurden einbezogen. Die Quadriga Hochschule Berlin erreichte in allen Bereichen eine Bestbewertung.

https://www.quadriga-hochschule.com/

Youtube Playlist

Quadriga Hochschule

Ihre Ansprechpartnerin zu dieser Studie:

Prof. Dr. Andrea Kindermann
andrea.kindermann@quadriga.eu

Quadriga Hochschule Berlin GmbH
Werderscher Markt 13
10117 Berlin
Tel.: +49 (0) 30 44 72 94 00