

## **CX ist im Management angekommen.**

Der CEX Trendradar 2022 zeigt Fortschritte und Dynamik in allen Kategorien – Die Vernetzung der Themen gerät in den Fokus – Der Hunger nach Daten und Insights wächst

*von Prof. Dr. Nils Hafner und Harald Henn*

Pünktlich wie immer zum Jahresbeginn veröffentlichen wir unseren CEX Trendradar 2022. Nach der Premiere zu Beginn 2020 und der Fortsetzung 2021 haben wir im Laufe des Jahres wieder viele Anregungen erhalten, mit vielen Universitäten, Mitstreitern, Kunden, Analysten diskutiert, Studien herangezogen und eine Prognose für 2022 erstellt.

Neu in diesem Jahr und auch für die kommenden Jahre ist die Business Partnerschaft mit führenden Anbietern, durch die wir zum einen noch tieferen Zugang zu den aktuellen Entwicklungen von Technologiethemen erhalten haben. Zur Illustration dieser Einblicke dient uns die Vorstellung von CX Leuchtturm-Projekten. Wir stellen besonders innovative, technisch und organisatorisch anspruchsvolle sowie komplexe Projekte vor und skizzieren integrierte Lösungen, die sich teilweise über mehrere der von uns beschriebenen Trends erstrecken. Eine Beschreibung der Leuchtturm-Projekte finden Sie in einem separaten Kapitel des Berichtsbandes. Auch unsere CEX Trendradar Platinpartner SAP, BSI sowie der Goldpartner VIER werden in diesem Trendreport mit ihrem Lösungsangebot für CX vorgestellt.

## **Was uns 2021 aufgefallen ist und welche maßgeblichen Trends sich für 2022 abzeichnen**

Nach der Schockstarre durch die Corona Pandemie, die sich vor allem durch Stagnation in den Kategorien People und Process ausgezeichnet hatte, gewinnt CX in 2021 deutlich an Fahrt. Und dies wird sich in 2022 in allen Kategorien und über die gesamte Breite der Trendthemen hinweg fortsetzen. Auffallend ist, dass die notwendige Vernetzung der Themen zunehmend ins Bewusstsein rückt.

In 2021 waren es nicht länger ausschließlich die Technologiethemen, die für Dynamik im CX sorgen. Unsere „Sorgenkinder“ Strategie und Innovation aus 2020 sind wieder in Bewegung, wenn auch sehr langsam. Noch sind es eher vereinzelte Beispiele, die hervorstechen. Dennoch sind der Druck zur Digitalisierung und geänderte Erwartungen der Kunden an Dialog- und Service-Leistungen weiterhin starke Treiber für Customer Experience in vielen der von uns systematisch beobachteten Branchen. Aber: Vor allem technologisch getriebene Themen haben doch deutlich mehr an Dynamik gewonnen als wir Ende letzten Jahres prognostiziert haben.

## Was erwarten wir nun für 2022?



Abb.1: CEX Trendradar 2022

### 1. People: Aufbruch, wenn auch in kleinen Schritten

CX ist im Management angekommen, was man allein daran sieht, dass CX Verantwortliche vermehrt die Frage beantworten müssen, ob und wie sich Customer Experience für das Unternehmen rechnet. Noch ist die Vernetzung mit der Unternehmensstrategie nicht flächendeckend vollzogen, doch die Frage nach der Wirtschaftlichkeit bedeutet, dass sich eine Kernerkenntnis durchgesetzt hat: Es ist wichtig, zum Thema CX einen Plan zu entwickeln, der einen Beitrag zum Unternehmensergebnis liefert. Damit wird die Bedeutung der **CX Strategie zunehmend erkannt**. Customer Experience ist nicht länger eine Trend- und Modeerscheinung im Marketing, sondern der betriebswirtschaftliche Hebel zu mehr Erfolg im Wettbewerb. Die bislang häufig anzutreffenden taktischen, operativen Initiativen, die selten in der Organisation verankert waren, weichen vernetzten und abgestimmten Konzepten und Maßnahmen. Dies verlangsamt im ersten Schritt die Umsetzung, sorgt aber in der Zukunft für höhere Akzeptanz in allen Unternehmensbereichen. Diese Entwicklung wird sich unserer Analyse nach in 2022 beschleunigen.

Der Abstimmungs- und Koordinationsaufwand zwischen den verantwortlichen Abteilungen und involvierten Stakeholdern wird dabei eher zunehmen. Unternehmen, die unmittelbar die Ergebnisse und Auswirkungen von Customer Experience Konzepten feststellen, (z.B. Direct to Consumer Ansätze oder E-Commerce als Ergänzung zum stationären Vertrieb) sehen dabei sehr viel stärker die Notwendigkeit einer CX-Strategie. In diesem Zusammenhang wird auch der Bedarf nach Daten, fundierten Analysen und dem systematischen Nutzen der damit verbundenen Ertragshebel sprunghaft ansteigen.

Daten und die daraus folgenden Insights sind die Grundlage für die Optimierung der Customer Journeys, der Touchpoints, der Kampagnen und für eine systematische Bearbeitung der als relevant erachteten Zielgruppen. Für 2022 prognostizieren wir daher gleichzeitig, dass sich Daten und die Systeme für die Erhebung, Analyse und die Aufbereitung als Flaschenhals für jene Unternehmen entpuppen werden, die nicht rechtzeitig in das Know-how, die Systeme und deren Vernetzung investieren oder einen radikalen Neustart wagen, wie unser Leuchtturmprojekt bei Smart aufzeigt.

**CX Innovations-Management:** Die ersten zarten Pflanzen keimen auf. Die Corona Pandemie hat in einigen Märkten etablierte Vertriebs- und Customer Service Kommunikationswege blockiert. Neue, innovative Methoden und Verfahren für den Kundendialog entstehen. Es ist zwar noch kein Feuerwerk der Innovationen zu erkennen, aber die ersten Gehversuche der Unternehmen machen Mut. Neue Geschäftsmodelle und Konzepte wie CrowdCX, sowie digitale und kundenzentrierte Ökosysteme werden in den Unternehmen diskutiert und sind auf dem Sprung, es als eigenständige Trends auf unseren Radar zu schaffen.

**CX Governance** hat sich als notwendige Koordinations-Idee durchgesetzt und im Hinblick auf wichtige Entscheidungen im Unternehmen in Anfängen etabliert. Es ist nicht gerade das Thema, um das sich die Verantwortlichen reißen, da der Kunde als wichtiger Stakeholder mehr Einfluss auf die unternehmerische Entscheidungsfindung erhält. Dennoch herrscht in den von uns betrachteten größeren Unternehmen die Einsicht vor, dass die Koordination zur Etablierung der Bedeutung von Customer Experience Management als gesamtunternehmerischer Aufgabe stark beiträgt.

**Employee Experience** tritt 2022 kräftig aus dem Schattendasein. Die angesprochene Vernetzung von Daten, Systemen und Prozessen gelingt nur, wenn Mitarbeiter abteilungsübergreifend und interdisziplinär zusammenarbeiten. Unsere Leuchtturmprojekte zeigen einen sehr klar erkennbaren Erfolgsbeitrag einer guten Mitarbeiterorientierung und der damit verbundenen Gestaltung von Arbeitsplätzen und Werkzeugen.

## **2. Process: Customer Journey Management ist jetzt ein etablierter Standard. Daten für die Steuerung geraten in den Fokus - und damit das CX Cockpit**

Die **Value Irritant Matrix** als Handlungsanleitung für Unternehmen kommt bei den Verantwortlichen zunehmend als Standard-Werkzeug an. Ohne den Einsatz der Value Irritant Matrix bleiben Technologie-Vorhaben der Automatisierung - z.B. Self-Service Tools oder Conversational AI auf halbem Weg stecken. Nur die Rückkopplung mit den Kundenerwartungen und der Akzeptanz stellt sicher, dass die gezielt investierten Entwicklungsbudgets im Rahmen der Digitalisierung ihr Potential entfalten und sich diese Investitionen damit auch rechnen können.

**Aus Omnichannel wird Multiexperience.** Wir haben uns zur Umbenennung entschlossen, weil wir mit dem Begriff Omnichannel nie so recht glücklich waren. Die US-amerikanische Beratungsfirma Gartner als führendes Analyse- und Marktforschungsunternehmen hat den Begriff Multiexperience geprägt, und wir sind froh, dass der Begriff Omnichannel damit passé ist, zumindest für uns und den CEX Trendradar. Der Charakter der Koordination an den verschiedenen Touchpoints und mit den unterschiedlichen Kommunikationswerkzeugen wird durch den Begriff Multiexperience sehr viel besser wiedergegeben.

Mit der Umbenennung ist allerdings das nach wie vor vorhandene Dilemma der mangelhaften Integration der einzelnen Komponenten nicht behoben. Die Zunahme neuer Technologien in der Pandemie hat die Komplexität zunächst einmal weiter anwachsen lassen; die Integration und die Vernetzung sehen wir in 2022 bei vielen Unternehmen deshalb weit oben auf der Agenda. Was sich in unserer Wahrnehmung deutlich abzeichnet, ist die Erkenntnis, dass ein interdisziplinärer Ansatz - IT, Marketing, Vertrieb, Customer Service, Controlling – zum Erfolgskriterium werden wird.

Customer Journeys enden eben nicht an einer Abteilungsgrenze. Doch die Daten für einen personalisierten Dialog, der in Echtzeit die relevanten, kontextbezogenen Informationen im Kundendialog ausspielt, sind bei vielen Unternehmen nach wie vor auf unterschiedliche Systeme verstreut.

Nur die Unternehmen, die es schaffen, die Menschen aus den verschiedenen Abteilungen mit unterschiedlichen Perspektiven, Erwartungen und Know-how zu einer Einheit zu formen, werden im Markt ihre Position behalten und ausbauen können. Das Thema ist stark mit dem Aufbau einer CX Kultur in der Kategorie People verbunden. Hier zeigt sich erneut, dass wir im nächsten Jahr in eine neue Phase der CX Entwicklung gehen. Bislang standen die Themen oft ein wenig isoliert nebeneinander und sind von den Unternehmen auch so behandelt worden. Bei den Technologien war dies besonders deutlich. Customer Journeys waren ein wichtiger erster Schritt hin zu einer end-to-end abteilungsübergreifenden Betrachtung. Die Konzeption von Customer Journeys öffnet den Entscheidungsträgern in vielen Unternehmen die Augen für eine vernetzte, interdisziplinäre Herangehensweise.

**Outside Insight:** Bei diesem Trend geht es um die systematische Evaluation und das Verständnis für die langfristigen Werte des Kunden. In den letzten zwei Jahren haben wir anhand der Methodik der „Sequential Incident Laddering Technique“ (von Jüttner et al. 2013) versucht zu verstehen, inwiefern Unternehmen nicht nur nach den positiven und negativen Erlebnissen der Kunden fragen, sondern diese auch danach untersuchen, welche Konsequenzen ein Erlebnis für den gefühlten oder den realen Lebensalltag eines Kunden hat, und inwiefern das Unternehmen damit die langfristigen Werte, Ziele oder Bedürfnisse des Kunden versteht und bedient. Fazit war: Hier bewegt sich wenig, weil gerade das Verständnis für den Lebensalltag und die Werte häufig nicht als „vordringlich interessant“ angesehen werden. Lieber sprechen gerade Großunternehmen heute über ihre eigenen Werte. Daher haben wir uns entschlossen, diese Kategorie inhaltlich breiter zu fassen und als „Outside Insights“ zu bezeichnen.

Damit meinen wir jegliche Form der Messung von Kundenwahrnehmung des Unternehmens. Sie beginnt bei den standardisierten Kennzahlen des Net Promotor Scores (NPS), der Kundenzufriedenheit (CSAT) und des Customer Effort Scores (CES). Deren Definition ist reichlich bekannt und die entsprechenden Kennzahlen und deren zugrunde liegende Kundenbefragung wird weltweit breit verwendet. Letztlich bleiben diese Arten von Outside Insights aber nur episodisches Stückwerk. Natürlich gelingt es Unternehmen dadurch, Missstände und schlechte Kundenerlebnisse aufzudecken und das Gesamterlebnis zu optimieren. Man tut die Dinge, die man ohnehin im Rahmen des Customer Journey Managements macht, richtig. Aber: Tut man auch die richtigen Dinge? Ein hoher Reifegrad zeichnet sich in diesem Trend dadurch aus, dass die Customer Journey in ihren einzelnen Episoden eben nicht durch internes Unternehmenswissen, sondern extern durch geeignete Methoden direkt am Kunden erforscht wurde.

**CX Cockpit:** Genau diese Erkenntnisse müssen sinnvoll zur Steuerung verknüpft werden. CX muss sich rechnen. Aus der ursprünglichen Neugierde und dem Herumexperimentieren ist eine Managementdisziplin mit knallhartem betriebswirtschaftlichen Hintergrund geworden. In der Pandemie haben viele Unternehmen bittere Lektionen gelernt: Schlechte Kundenerlebnisse und fragmentierte wie inkonsistente Customer Journeys führen zu Kundenabwanderung. Aus dieser Entwicklung lässt sich der gestiegene Bedarf an Customer Experience KPIs und an der Verknüpfung mit den Unternehmenszielen erklären. Dabei ist es vor allem wichtig, Prozess-Kennzahlen sowie aus Kundenbefragungen resultierende Erkenntnisse systematisch mit den Erfolgskennzahlen des Unternehmens zu verbinden, um Erfolge sichtbar zu machen.

**Value Management:** In einem sehr hohen Reifegrad resultiert aus den „Outside Insights“ auch ein Kenntnis über die zentralen Ziele und Werte der Kunden. Und genau diese Wertvorstellungen von unserem Unternehmen gilt es jetzt mit dem Wertbeitrag des Kunden zusammenzubringen und zu analysieren. Für unsere Leser, die bei den Trendprognosen schon etwas länger dabei sind: Ja, darüber reden wir seit Mitte der 2000er Jahre. Und wir freuen uns, dieses Thema „Wertmanagement“ wieder erneut in den Trendradar aufnehmen zu können. Unternehmen stellen fest, dass die Gestaltung und Wahrnehmung guter Kundenerlebnisse zu Beziehungen

führen. Und dass sich solche Beziehungen am Austausch von Werten orientieren!  
Methodisch ist Value Management gut erschlossen. Jedem Manager ist heute klar, dass Kundenbeziehungen einen gewissen Wert haben, der sich in der Regel langfristig ergibt. Also muss ein Unternehmen für seine Zielkunden wissen, wie profitabel diese in der Vergangenheit waren, wie profitabel diese in Zukunft sein werden und wie weit diese Beziehungen in die Zukunft führen. Nur so lässt sich der Betrag evaluieren, den man in die Kundenbeziehung investieren kann, um Erlebnisse zu gestalten, die genau den Werten und Bedürfnissen der Kundschaft entsprechen.

### **3. Technology: Daten sind der neue Chef im CX Ring. Systeme für Insights, Analytics, Integration und Vernetzung boomen.**

Wir erwarten auch im kommenden Jahr weiterhin ein stürmisches Wachstum der Entwicklung und der Implementation moderner CX Technologien. In der Corona Pandemie lag der Fokus zunächst in der Etablierung neuer Kommunikationswege zum Kunden. Videochat, Augmented Reality oder Instant Messenger haben in der Versicherungsbranche, bei Energieversorgern, in der Telekommunikation und Banken dafür gesorgt, dass der Vertrieb weiterhin mit Kunden – auf Distanz - Verkaufsgespräche führen konnte und der Customer Service besonders in B2B Märkten mit Maschinen oder Anlagen aufrechterhalten werden konnte. Der nächste große Wachstumsschub, den wir sehen, wird nun in Systemen der Datenhaltung wie Customer Data Plattformen und Systemen für die Analyse von Kundenverhalten sowie in der Gestaltung von Customer Journeys und der Gewinnung von Insights liegen. Das Thema Vernetzung zieht sich wie ein roter Faden durch unsere Prognose für 2022. Erst durch die Verknüpfung von Daten aus unterschiedlichen Systemen, dem personalisierten Ausspielen von Inhalten in Echtzeit via CRM, Marketing Automation oder Customer Service Systemen, ergibt sich für die Kunden ein runder Dialog. Wir sehen daher für 2022 keine weitere Zunahme weiterer Technologien, sondern vermehrte Kraftanstrengungen der Unternehmen Daten aus unterschiedlichen Systemen auf einer Plattform zu integrieren und eine Echtzeitanbindung an die Multiexperience Welt zu schaffen.

**Conversational Automation - eine Umbenennung aus Conversational AI und dem Trend Instant Messenger/Chatbots** - ist erstaunlich schnell in den Unternehmen angekommen. Corona mag als Beschleuniger fungiert haben. Die oft beobachtete Skepsis dieser neuen Technologie gegenüber ist überraschenderweise schnell verfliegen. Große Entwicklungssprünge bei diesen Systemen wirken sich vor allem auf eine bessere Dialogführung aus. Die Systeme werden menschlicher. Ein besseres Verständnis der Kundenabsicht und treffsicherere Antworten schaffen schnell eine höhere Akzeptanz. Insbesondere Voice basierte Systeme (z.B. Amazon Alexa) halten Einzug in unser Heim oder unser Auto und steuern zunehmend komplette Dialoge auf Webseiten. Wir haben dazu im November einen längeren Artikel veröffentlicht.

Im letzten Jahr haben wir Service Ticketing umbenannt in **Service Cloud**, weil der Begriff Ticketing zu kurz greift und nicht umfassend genug das Thema Customer Service und dessen Rolle im Customer Experience abdeckt. Ausserdem entspricht er nicht mehr dem allgemeinen Sprachgebrauch.

Service Cloud hat sich 2021 leider als ein eher ungeliebtes und stiefmütterlich behandeltes Thema herausgestellt. Customer Service als Cost Center und nicht als strategische Möglichkeit zu betrachten, Kunden durch exzellenten Service zu loyalen Kunden weiterzuentwickeln, ist eher der Standard. Mit den neuen Trendradar ordnen wir Service Cloud auch dem Bereich Technology zu. Wir betrachten in dem Zusammenhang **Service Cloud als einen systematischen softwaregestützten Prozess und eine Methode, um Empfang, Bestätigung, Klassifizierung, Bearbeitung, Weiterleitung und Eskalationen von Kundenanfragen im Customer Service über alle angebotenen Touchpoints zu bearbeiten und zu managen.**

Gesamthaft sind wir der Ansicht, dass die operative Hektik 2020 in hervorragenden Unternehmen einer mehr strategisch/konzeptionellen Ausrichtung in 2021 Platz gemacht hat. Diese Entwicklung wird auch in 2022 anhalten und sich, so meinen wir, mehr und mehr an integrierten Lösungen orientieren.

*\*Prof. Dr. Nils Hafner ist internationaler Experte für den Aufbau und die Entwicklung langfristig profitabler Kundenbeziehungen und Professor an der Hochschule Luzern. Harald Henn ist Geschäftsführer der Marketing Resultant GmbH in Mainz, Deutschland. Den vollständigen Trendbericht erhalten Sie auf den Blogs der Autoren [hafneroncrm.blogspot.ch](http://hafneroncrm.blogspot.ch) und <https://marketing-resultant.de/blog-digitaler-kundenservice-call-center-und-crm/>*