

Customer Experience: Die große Chance in Krisenzeiten – CX als strategisches Instrument

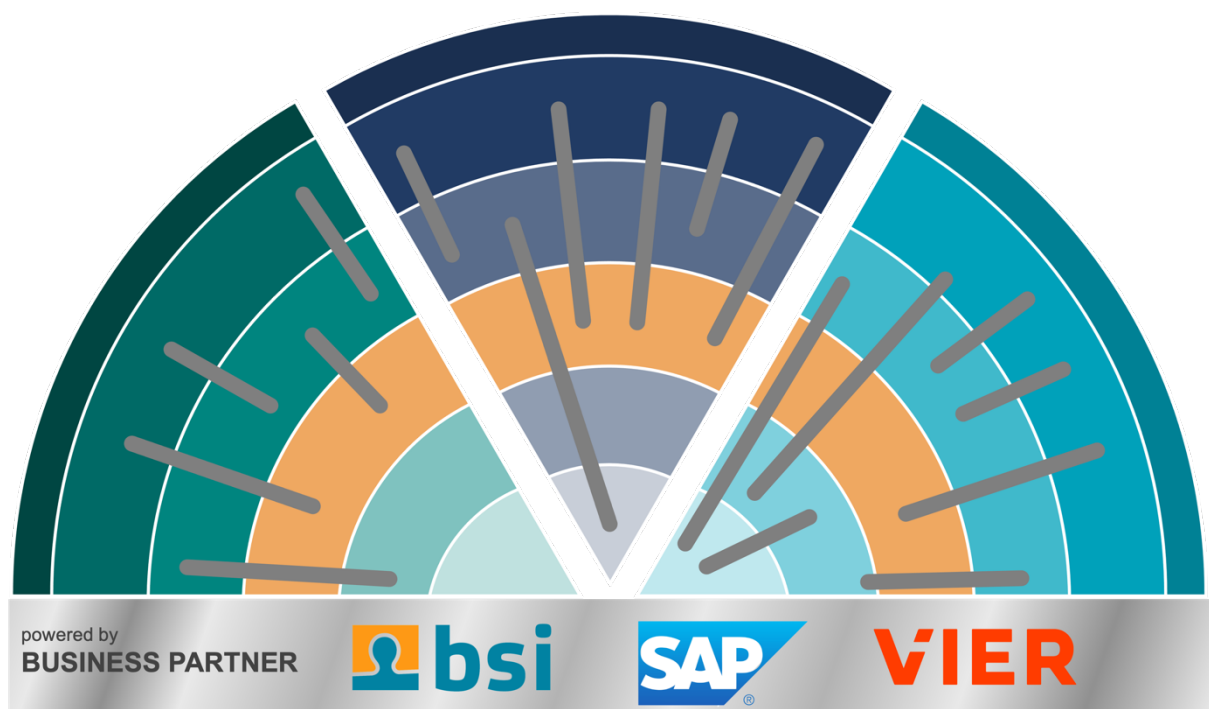
Unternehmen repriorisieren Themen. Die Vernetzung von Themen und Daten wird systematisiert

von Prof. Dr. Nils Hafner und Harald Henn

Pünktlich wie immer zum Jahresbeginn veröffentlichen wir unseren CEX Trendradar 2023. Mit der jetzt bereits vierten Ausgabe nach der Premiere 2020 ist es besonders spannend zu registrieren, wie sich Trends entwickeln, wie sich Prioritäten verschieben und wie sich die Geschwindigkeit, mit der sich Themen bei den Unternehmen durchsetzen, verändert. Nach wie vor basieren unsere Ergebnisse auf vielen Gesprächen, Diskussionen, Projekten und natürlich eigenen Studien.

Die Customer Experience Trends 2023 sind stark geprägt und überlagert von Inflation, globalen Krisen und daraus resultierendem geänderten Konsumentenverhalten. Einige unserer Annahmen für 2022 sind deshalb nicht so eingetreten wie erwartet und haben sich langsamer als gedacht entwickelt; bei einigen Themen war die Dynamik größer als prognostiziert. Letzteres gilt vor allem für die Entwicklung im Bereich der Conversational Automation.

Die Business Partnerschaft mit führenden Anbietern, die wir im vergangenen Jahr begonnen haben, führen wir auch 2023 fort. Die vertrauensvolle und partnerschaftliche Zusammenarbeit mit unseren Partnern SAP, BSI und VIER eröffnet uns wertvolle Einblicke in Technologieentwicklung und Kundenprojekte. Eine Beschreibung neuer Leuchtturm-Projekte finden Sie in einem separaten Kapitel.

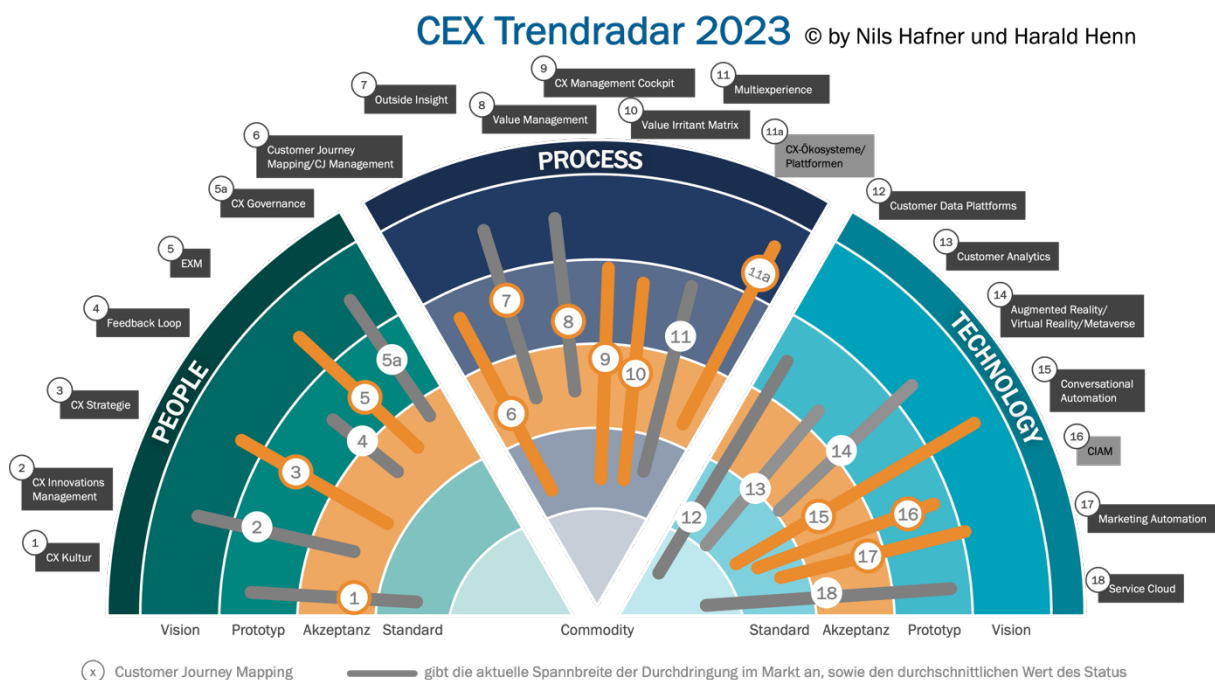


Ein turbulentes 2022 liegt hinter uns – und ein dynamisches 2023 liegt vor uns

Customer Experience befindet sich in gesamtwirtschaftlich unruhigem Fahrwasser. Im vergangenen Jahr haben wir durchaus Rückschläge in CX-Initiativen erleben müssen. Dies gilt vor allem da, wo der Nutzen von Projekten und Initiativen nicht gesehen oder schlecht kommuniziert wurde. Häufig stellt man dabei fest, dass der strategische Blick und die betriebswirtschaftliche Beurteilung im Vorfeld gefehlt haben. Dies gilt vor allem für Lösungen, die sich nahezu ausschließlich auf die Einführung von Technologie konzentriert haben.

In dem Moment, in dem CX im Management angekommen ist (dies war unsere Prognose für 2022), werden auch die Fragen nach dem Wertbeitrag von CX gestellt. Fehlen Strategie oder konkrete Aussagen zum Nutzen, laufen die CX-Projekte schnell Gefahr, eingestellt zu werden - in Krisenzeiten noch radikaler und schneller als sonst üblich. Diejenigen Unternehmen mit klarem CX-Fahrplan fokussieren sich auf messbare Ergebnisse personalisierter Kundenerlebnisse auf der Basis fundierter Analysen und einer einheitlichen Kundendaten-Plattform. Customer Data Platform, Customer Analytics, Customer Journey Management werden zur technologischen Infrastruktur im CX-Management, ohne die eine Weiterentwicklung der Prozesse nicht mehr denkbar scheint. Dafür muss jedoch die strategische Frage beantwortet sein. Denn wer sich nicht über den Preis positionieren will oder kann, dem bietet CX 2023 die Chance, dies über exzellente Kundenerlebnisse zu tun.

Was erwarten wir für 2023?



1. People: CX-Strategie wird zum Gamechanger. Employee Experience legt zu und ist der Gewinner in 2022;

Ende 2021 haben wir festgestellt, dass CX im Management angekommen ist - und damit auch die Fragen nach der Wirtschaftlichkeit in CX-Projekten drängender werden. Die wirtschaftlichen Krisen und Turbulenzen haben diese Entwicklung noch einmal beschleunigt. Customer Experience muss sich im harten Unternehmensalltag bewähren. Isolierte taktische Maßnahmen sind integriert worden und müssen sich in die Strategie einfügen. Die CX-Strategie wird damit zum Gamechanger. Strategie schlägt Taktik. Beschleunigt durch die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen werden gute CX-Strategien für die Unternehmen 2023 neue Chancen in der Krise eröffnen.

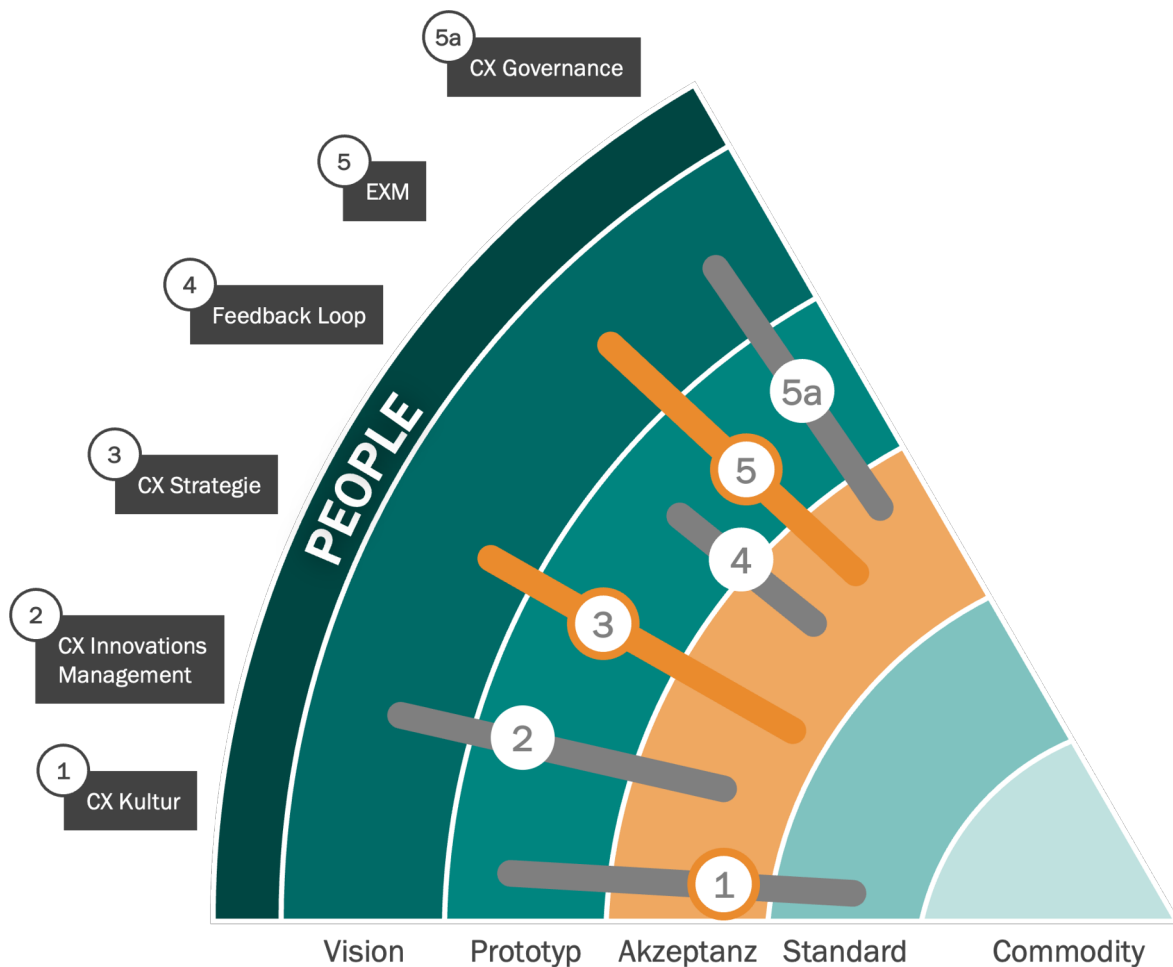
CX Innovations-Management

Ganz langsam, und viel langsamer als erwartet, kommen die Unternehmen hier voran. Die kleinen Schritte sind an einer Hand von Beispielen abzuzählen; der wirtschaftliche Druck bremst offensichtlich den Mut der Unternehmen wirklich Neues zu wagen. Hinzu kommt, dass Innovationen, auch wenn sie technologisch ausgereift sind, nicht zwangsläufig von Kunden sehr schnell akzeptiert und genutzt werden. Die Adaptionenkurve der Kunden ist schwer prognostizierbar. Die Einführung eines Self Services bei der Globus Handelsgruppe mit dem „Scan&Go“ Verfahren, bei dem der Kunde die eingekauften Waren selbst scannt und sich Ein- und Ausräumen oder das Warten an der Kasse erspart, wird nur sehr zögerlich angenommen. Das Hype-Thema „Metaverse“ zeigt einige wenige Gehversuche von Unternehmen aus den Bereichen Fashion oder Banking auf. Echte Erträge bringen Metaverse-Anwendungen seit Jahren jedoch im Gaming.

CX Governance ist sicher das Trend-Thema, welches sich am langsamsten entwickelt, obwohl aus unserer Sicht hier das Nutzenpotenzial für Unternehmen am größten ist. Es ist nicht gerade das Thema, um das sich die CX-Verantwortlichen reißen, denn hier liegt eine enorme Notwendigkeit für Change. Gleichzeitig geht es um die konsequente Ausrichtung der Unternehmensentscheidungen auf den Kunden. Schon allein die Frage: „Wird die Kundenperspektive bei jeder Investitions- und Spartenentscheidung mitgedacht?“ kann viel bewegen. Zum anderen klärt die CX Governance die Zuständigkeiten für CX im Unternehmen. Und hier wollen, wie auch beim Investitionsentscheid, erfahrungsgemäß (zu) viele Abteilungen mitreden. Eine gute CX Governance erfordert also klare Spielregeln, und diese einzuführen bedeutet oft, Gewinner und Verlierer um die Entscheidungshoheit zu diesem Thema zu kreieren. Davor scheuen Entscheidungsträger nach wie vor in großer Zahl zurück.

Employee Experience ist einer der Gewinner 2023

Unsere Leuchtturmprojekte zeigen einen sehr klar erkennbaren Erfolgsbeitrag einer guten Mitarbeiterorientierung. Ein mehr als deutlicher Fingerzeig, wie Employee Experience wirkt, und zugleich ein facettenreiches Thema mit einer Vielzahl von unterschiedlichen Ansätzen und Gestaltungsmöglichkeiten für die Unternehmen! Schön für uns festzustellen, wieviel Aufmerksamkeit und Engagement dem Thema gewidmet wird. Auch 2023 wird Employee Experience als „Longrunner“ unter den Trends weiter an Fahrt aufnehmen.



2. Process: Customer Journey Management: Das Arbeitspferd im CX-Management. Die starke Fokussierung auf den wirtschaftlichen Beitrag von CX rückt Value-Management und das CX-Management Cockpit noch stärker in den Mittelpunkt. Neu hinzugekommen: CX-Ökosysteme/Plattformen

Aus dem reinen Visualisieren von Customer Journeys hat sich in vielen Unternehmen eine systematische und interdisziplinäre Arbeitsmethodik entwickelt. Customer Journeys sind der Kristallisationspunkt, an dem die Ergebnisse aus Customer Analytics und die Inhalte der Marketing- oder Vertriebskonzepte über die IT-Systeme für die digitale Umsetzung mit den Kundendaten aus der Customer Data Platform zusammenkommen. Eine Customer Journey ist dann im Ergebnis die operative und für die Kunden erlebbare Umsetzung vieler Ideen - der Lackmestest sozusagen. Ob Kunden zufrieden, begeistert, frustriert und verärgert sind, zeigt sich entlang der Customer Journey an den Touchpoints. Ob Kunden bestellen oder den Einkaufsprozess abrechnen, zeigt sich ebenfalls. Customer Journey Management ist aus dem CX-Alltag nicht mehr wegzudenken; es hat einen direkten Einfluss auf Umsatz, Wiederkauf, Empfehlungsbereitschaft und Zufriedenheit. Die Methoden und Verfahren – vor allem software-gestützt – entwickeln sich daher kontinuierlich weiter, so unsere Prognose.

Outside Insight

Neben einem besseren Verständnis der Customer Journeys durch den Einsatz von einstellungsbezogenen KPIs wie dem NPS, CSAT oder dem leider noch zu wenig eingesetzten Customer Effort Score hapert es in dieser Kategorie leider immer noch stark. Zum Teil liegt das daran, dass die Marktforschungsabteilung im Unternehmen eben immer noch Marktforschung macht und nicht Kundenforschung. Hier wird vor allem Kundenzufriedenheit attribut-orientiert in großen, repräsentativen Samples anonymisiert abgefragt. Der Erkenntniswert für die individuelle Journey ist dabei häufig nicht gegeben. Denn weder weiß man dadurch, welcher Kunde was gesagt hat, noch welches eigentlich die kritischen zu erfragenden Attribute sind. Bei der Frage, was sollte man wie messen, fühlt sich zurzeit jeder Praktiker bemüht, Meinungen abzugeben. Wichtiger ist unseres Erachtens nach, dass Unternehmen einerseits lernen, konsequent ereignisorientiert zu befragen und nach einer NPS, CSAT oder CES Frage eine damit verbundene offene Frage zu stellen: „Warum haben Sie uns diese Bewertung erteilt?“ Wichtig ist, solche offenen Fragen aber auch auswerten und verarbeiten zu können. Bis diese Fähigkeit flächendeckend von einer Mehrheit der Unternehmen aufgebaut ist, stagniert dieser Trend.

CX-Cockpit

„Der Hunger nach Daten wächst“, haben wir als These Ende 2021 formuliert. Mit dem Hunger nach Daten wächst auch der Appetit auf Erkenntnisse aus diesen Daten. So unsere These für 2023. Customer Analytics liefert die Grundlage für Optimierungen in den Customer Journeys, der zielgenauen Ansprache. Wir sehen eine Zunahme der Messverfahren, der Messpunkte und der Vereinheitlichung der Analysen. Die schon Ende 2021 prognostizierte Vernetzung der Themen umfasst auch die Vernetzung der Daten. Customer Analytics und Outside Insights sind die wesentlichen Datenlieferanten; das CX-Cockpit wird verstärkt in die Rolle der CX-Schaltzentrale hineinwachsen. Mehr vernetzte und zugängliche Datenquellen eröffnen auch einen Zugang zu bislang nicht erhobenen Kennziffern sowie die Möglichkeit Kennziffern in Beziehung zueinander zu setzen – Customer Journey Verhalten in Abhängigkeit zum Kundenwert zum Beispiel. Zurzeit boomt dieser Trend. Kaum ein Kongress, kaum ein Treffen mit Praktikern, bei dem wir nicht gefragt wurden: „Was würden Sie wie genau und wie häufig messen?“ Klar muss dabei sein, dass KPIs sowohl auf der Ebene der Unternehmensprozesse, auf der Ebene der Kundeneinstellungen (NPS, CSAT, CES) als auch auf der Ebene der Geschäftskennzahlen erhoben und gesteuert werden müssen. Dazu haben wir an der Hochschule Luzern 2022 intensiv geforscht und werden 2023 in einer Langzeitstudie nun diverse Kennzahlen und deren Wirkung testen. Wir prognostizieren für 2023 daher vor allem ein Wachstum verknüpfter Kennziffern.

Value Irritant Matrix

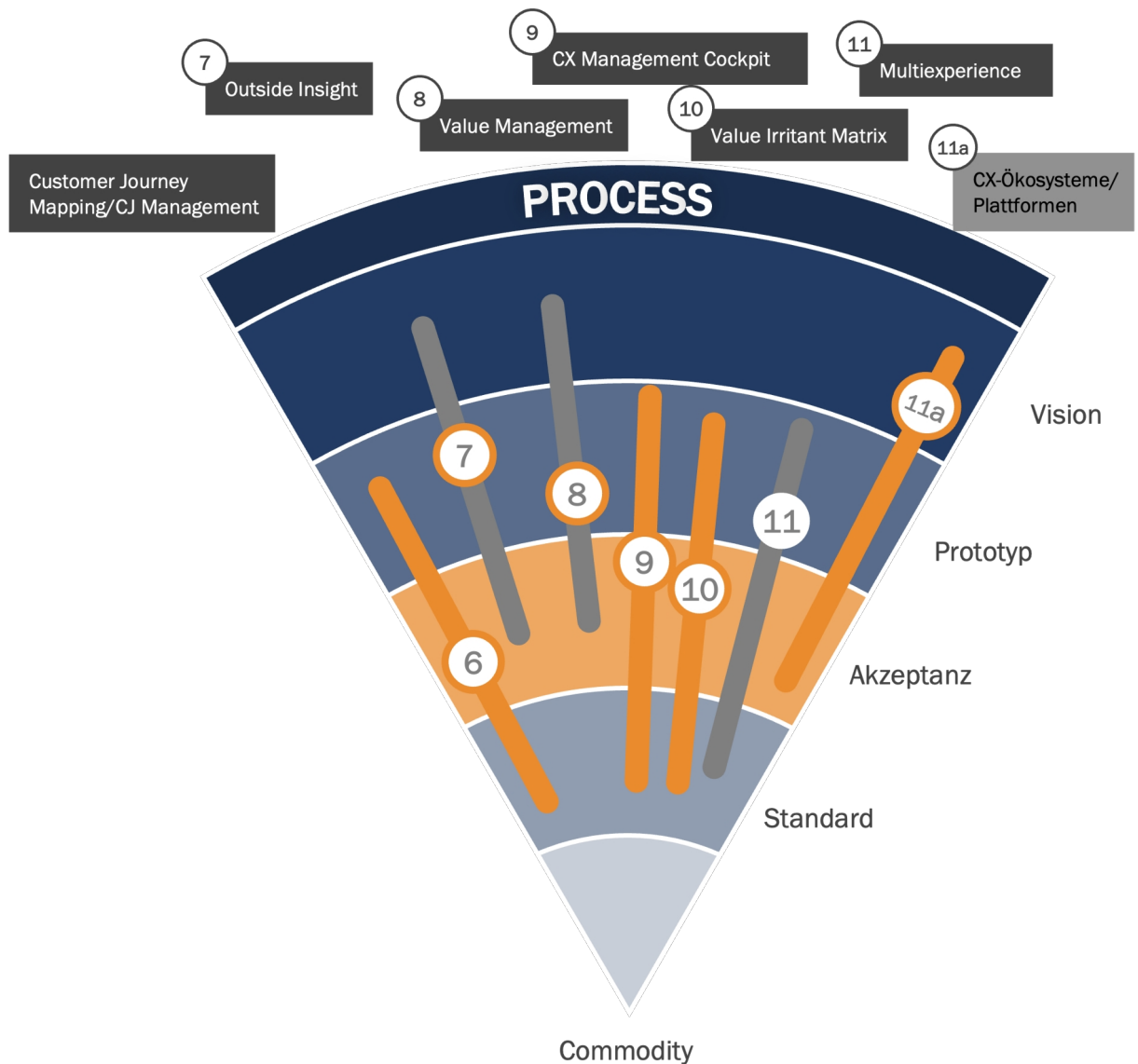
Wir reden seit einigen Jahren über den Einsatz der Value Irritant Matrix. Gerade in Zeiten knapper Budgets wird dieses strategische Instrument wichtiger denn je. Und vor allem durch die wachsenden Fähigkeiten der Chat- und Voice-Bots sowie zunehmenden Erfahrungen im Bereich der Gestaltung der Self Service Tools lassen sich immer mehr Geschäftsvorfälle automatisieren. Neu übernehmen Bots schon Teile des Verkaufs, und die Customer Analytics qualifizieren Kundendialoge auf Kaufaffinität. Die „wertschöpfenden“ Dialoge im Sinne der Autoren der VIM Price und Jaffe werden also immer spezifischer und immer erfolgreicher vorbereitet. Daher

lohnt es sich mehr, Kundendialoge nach ihrem Wertschöpfungsgrad für Kunde und Unternehmen zu klassifizieren. Auch über die Ausgestaltung automatisierter Dialoge und die Möglichkeiten zur Vereinfachung bspw. durch eine simple Authentifikation ist mehr bekannt. 2023 wird dieses Instrument in den ersten Branchen den „Standard“-Reifegrad erreichen.

CX-Ökosysteme/Plattformen

Dieser Trend ist in diesem Jahr neu dazugekommen. Wir haben uns lange darüber unterhalten, um was es hier geht, und gerade diesen Trend in unzähligen Einzelgesprächen geschärft. Wichtig scheint uns, dass gerade die Anbieter großer CX-Systeme in der Lage sind Communities zu entwickeln, die sich anhand konkreter Arbeitsergebnisse austauschen und miteinander vernetzen. Diese Vernetzung findet in einem Ökosystem statt. So sammelt beispielsweise unser Partner BSI in seiner Customer Suite die AI-Anwendungen (Brains genannt) und die Marketing-Automations-Schritte, die zusammen mit Kunden oder Technologie-Partnern entwickelt wurden, und stellt sie so der Anwender-Community wieder zur Verfügung. Das Ökosystem entwickelt sich also sukzessive über die Erweiterungen innerhalb der BSI Customer Suite, aber auch anhand des Austausches in Branchen-Communities. Anwender können dank No- oder Low-Code-Anwendungen Prozessschritte und Automationen konfigurativ entwickeln, die dann auch wieder zurück in den Standard fließen können. Interessant ist dieses Thema, wenn die Ökosysteme für Dritte anhand von APIs geöffnet werden. Gerade das Leuchtturmprojekt aus dem letzten Jahr bei smart Europe zeigt deutlich, dass Technologie häufig nur in der Lage ist, Multiexperience Setups in Echtzeit zu unterstützen, wenn (auch große) Anbieter in der Lage sind, ihre Lösungen miteinander so zu vernetzen und zum Laufen zu bringen, dass integrierte Prozesse aus Sicht des Unternehmens und aufwandsreduzierte Journeys aus Sicht der Kunden möglich werden.

Auch auf der Makroebene bestimmen inhaltlich branchenübergreifende Ökosysteme zunehmend die Customer Experience. Im Gesundheitswesen wird der Nutzen eines Ökosystems für die Kunden besonders deutlich. Krankenkassen, Kliniken, Ärzte, Apotheken und viele weitere Beteiligte spielen für den Kunden eine wichtige Rolle. Fragmentierte Einzellösungen oder nicht kompatible Systeme sorgen dafür, dass der Aufwand der Datenbeschaffung auf den Kunden abgeladen wird, verbunden mit hohem Zeitaufwand und Ärger. Die Vernetzung dieser Beteiligten in einem Ökosystem bringt für Kunden viele Vorteile. Diese Entwicklung wird auch über hinaus 2023 Fahrt aufnehmen. In Einzelfällen von Makro-Ökosystemen (wie unserem Beispiel aus dem Gesundheitswesen) werden die Entwicklungen nur sehr langsam voranschreiten aufgrund der politischen, gesetzlichen und vor allem datenschutzrechtlichen Rahmenbedingungen.



3. Technology: CDP, Customer Analytics und Conversational Automation wachsen weiter. CIAM – Customer Identity und Access Management – wird als wichtiger Trend neu aufgenommen.

Qualitatives Wachstum bei Customer Data Platforms (CDP) und Customer Analytics, exponentielles Wachstum bei Conversational Automation: So lässt sich die Entwicklung für 2023 zusammenfassen. Dies lässt sich auf den ersten Blick aus dem Trendradar nicht ableiten.

Viele Unternehmen haben bereits eine **Customer Data Platform** – oft unter einer anderen Bezeichnung – im Einsatz und deshalb ist die Einstufung von CDP im Sektor Standard richtig, spiegelt aber die Dynamik in den Unternehmen nur unzureichend wider. Vorhandene CDP Plattformen werden 2023 erweitert oder durch neue Systeme ersetzt. Historisch gesehen sind CDPs im Marketing angesiedelt und sollen die Verantwortlichen unterstützen, operative Marketing-Maßnahmen (zum Beispiel Marketing Automation Systeme) ohne die IT Abteilung durchzuführen. Die Customer Experience ist jedoch nicht auf das Marketing beschränkt, und Customer Journeys

machen nicht an der Abteilungsgrenze halt. Die neue Ausrichtung heißt End-to-End-Ansatz und umfasst Marketing, Vertrieb und Customer Service. Diese Entwicklung haben wir im letzten Jahr bei unseren Leuchtturmprojekten bereits skizziert. Im kommenden Jahr tritt dieser Trend mit noch größerer Dynamik zutage.

Eine vergleichbare Entwicklung sehen wir beim Trend **Customer Analytics**. Viele Unternehmen setzen bereits Einzel- oder isolierte Systeme für die Messung des Kundenverhaltens ein. Die nächste Phase – ab dem kommenden Jahr – wird in der Erweiterung der Messverfahren, der Vernetzung und der systematischen und allgemeinverständlichen Aufbereitung der Daten liegen.

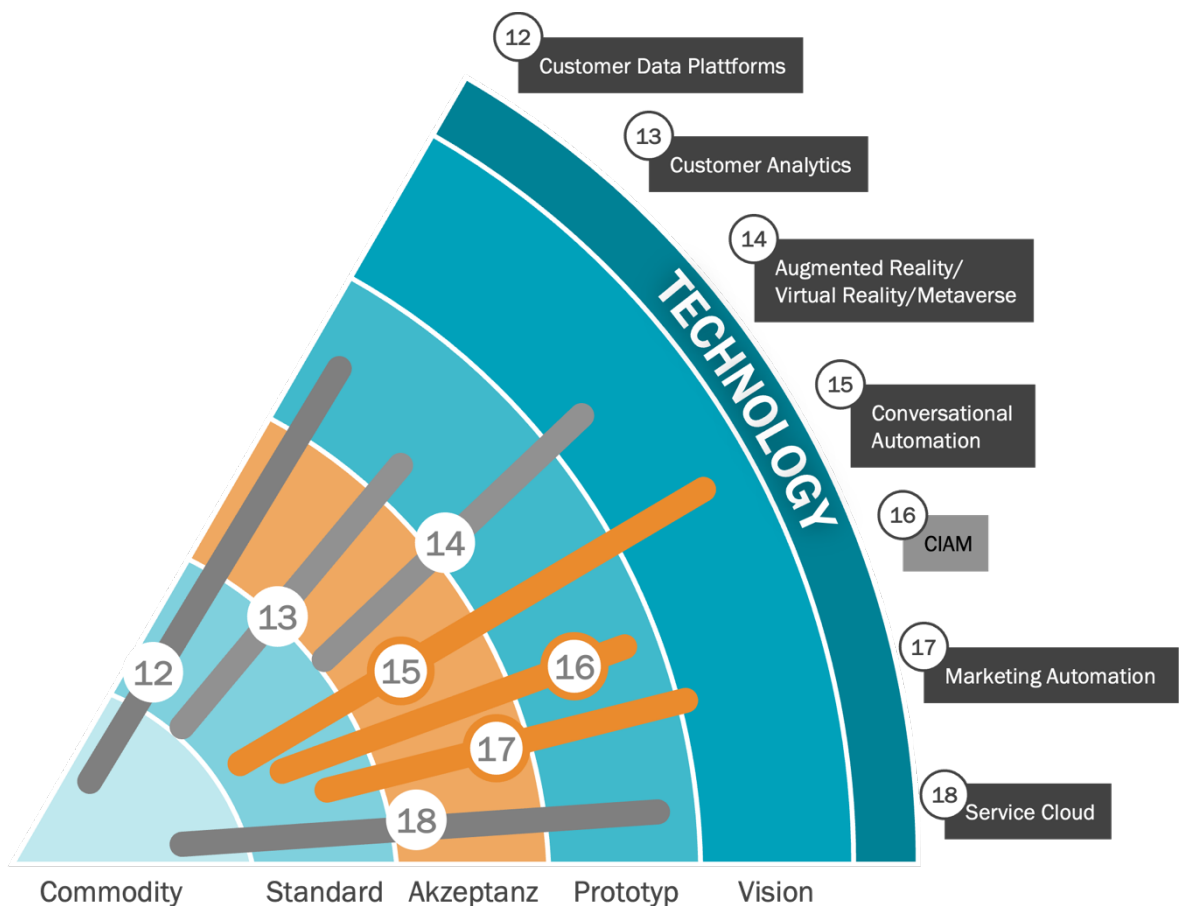
Anders verhält es sich bei der **Conversational Automation**. Der stürmischen Entwicklung, die wir für 2023 sehen, spielen gleich mehrere Dinge in die Karten. Die Technologie wird in großen Sprüngen schnell besser. Dank OpenAI – einer Non Profit Organisation, die sich mit der Erforschung künstlicher Intelligenz beschäftigt - sind viele Bausteine wie Spracherkennung, Sprachmodelle oder Intent-Erkennung frei zugänglich und werden von Softwareentwicklern weltweit weiter vorangetrieben. Das Leistungsniveau wird damit auf breiter Front rasch angehoben. Auch wird an diversen Hochschulen enorm an den Möglichkeiten von Conversational Automation geforscht, sei es in Form von Chat- oder auch Voice-Bots. Dabei spielen Themen wie eine emotionale Anreicherung des Bots, um menschenähnlicher zu wirken, oder eine verstärkte Ausrichtung auf den Vertrieb eine große Rolle.

Der zweite Treiber für die Dynamik ist der Fachkräfte-Mangel. Für Customer Service Abteilungen Mitarbeiter zu finden, fällt schwer. Einfache, homogene Anfragen lassen sich vom digitalen Chat- oder Voice-Bot-Kollegen sehr gut erledigen, und Kunden haben sich bei Stadtwerken, dem Online-Handel oder Versicherungen sehr schnell an diese Technologie gewöhnt. Diese Akzeptanz wird weitere Branchen beflügeln, dem Fachkräfte-Mangel mit Conversational Automation zu begegnen.

Im Gegensatz dazu stecken **Augmented Reality/Virtual Reality/Metaverse** momentan bei der weiteren Durchdringung im Markt fest. Weniger im B2B Sektor; dort ist der Einsatz gerade im Customer Service bei Investitionsgütern oder Immobilien effizient, für Kunden zeitsparend und etabliert. Im B2C Markt sind viele Experimente mit Gaming Ansätzen ausprobiert worden. Viele davon generieren keinen direkt nachweisbaren Return on Investment und wurden im Krisenjahr 2022 wieder eingestellt. Das „Metaverse“ findet sich als klassischer B2C Ansatz in nahezu allen CX relevanten „Hype Cycle“-Darstellungen des Jahres 2022 wieder. Jedoch fehlen bislang grundlegende Definitionen. Zentral ist auf jeden Fall der Gedanke, einen Avatar durch virtuelle Welten zu bewegen. Im Gaming gibt es das seit 20 Jahren. Einen neuen Schwung werden alle diese Systeme jedoch erst wieder bekommen, wenn die Anwendungen auch abseits des Gamings nachweisbar zu mehr Umsatz führen oder für eine bestimmte Zielgruppe ein „Must have“ darstellen. Für 2023 sehen wir hier eine stagnierende Entwicklung.

Last but not least begrüßen wir **CIAM – Customer Identity und Access Management** - bei den Technologie Trends. Nachdem wir CRM trendtechnisch in den Ruhezustand verabschiedet haben, kommt nun CIAM neu hinzu. Digitale Kundenreisen über

mehrere Touchpoints hinweg erfordern vom Kunden, dass er sich authentifiziert und/oder identifiziert. Vertrauen in den Anbieter, Einhaltung von Datenschutzrichtlinien auf der einen Seite und möglichst einfache Schritte für den Kunden auf der anderen Seite stellen ein Spannungsfeld für ein sicheres und einfaches Kundenerlebnis dar. Klassischerweise also ein Fall für das „Vereinfachen“ in der Value-Irritant-Matrix. Hier setzen CIAM-Lösungen an. Für komplexe Customer Journeys mit einem starken Fokus auf digitale Touchpoints sind CIAM-Lösungen unverzichtbar. Ein Trend, der nicht gerade sexy daherkommt; der Reiz liegt jedoch darin, gesetzliche Vorschriften, den Schutz der Daten und die notwendigen Abfragen so zu gestalten, dass die Kunden Sicherheit, Vertrauen und Einfachheit zugleich erleben.



Gesamthaft sind wir der Ansicht, dass 2023 ein Jahr der Grundlagenarbeit sein wird. So wie beim Hausbau auch zunächst der Architekt einen Plan entwerfen muss (CX Strategie), danach das Fundament gegossen wird (Customer Data Platform) und man anschließend mit dem Mauern des ersten Stocks (Customer Analytics, Customer Journey Management, CX Cockpit,...) beginnt, verhält es sich auch mit CX. Die wirtschaftlichen Krisen werden die CX-Bauherren eher vorsichtig agieren lassen. Beschleunigend wirken Ideen, die auch kurzfristig zu mehr erfolgreicher Automation (Conversational Automation) im Kundenkontakt und zu einfachen Self-Service-Tools (Value-Irritant-Matrix, CIAM) führen. Ansonsten werden solide Konzepte und Umsetzungen dominieren.

**Prof. Dr. Nils Hafner ist internationaler Experte für den Aufbau und die Entwicklung langfristiger 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 und <https://marketing-resultant.de/blog-digitaler-kundenservice-call-center-und-crm/>