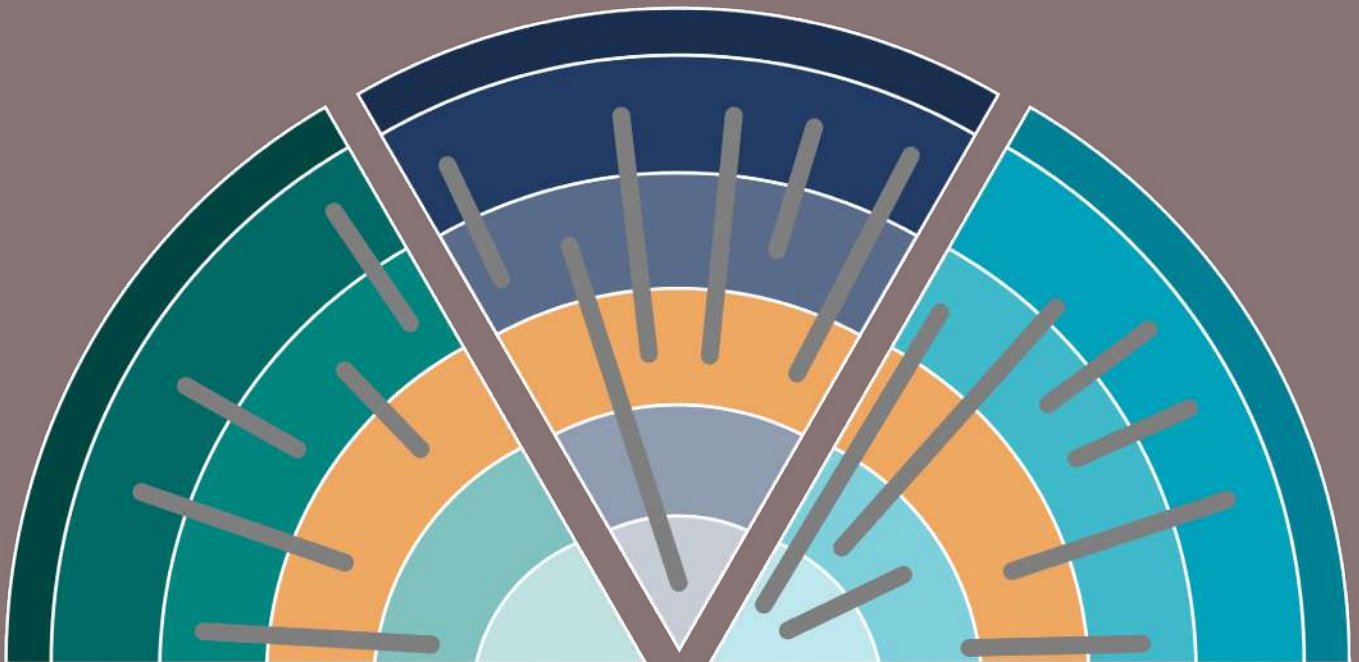


CEX Trendradar

2025



powered by
BUSINESS PARTNER



VON
Nils Hafner & Harald Henn

Inhaltsverzeichnis

4	Management Summary
10	Wie der CEX Trendradar gelesen wird
11	Welche 20 Trends wir in 2025 erkennen
13	Unsere Reifegrade
14	Einzelrends
15	PEOPLE
41	PROCESS
72	TECHNOLOGY
100	Leuchtturm Projekte
101	Signal Iduna
105	Transgourmet
109	enersuisse
113	Kantonsspital Winterthur
118	Hanseatic Bank
122	MediaMarktSaturn
126	EnBW
129	Partnervorstellung
130	BSI
131	VIER
132	SANDSIV
133	THEYDO
134	Autorenvorstellung
137	Quellenverzeichnis

Vorwort

Pünktlich wie immer zum Jahresbeginn veröffentlichen wir unseren CEX Trendradar 2025. Bei der jetzt bereits sechsten Veröffentlichung nach der Premiere im Jahr 2020 ist die Entwicklung einzelner Trends, die Verschiebung von Prioritäten und die Geschwindigkeit, mit der sich Themen bei den Unternehmen durchsetzen, besonders spannend zu registrieren. Wie immer basieren unsere Ergebnisse auf eigenen Untersuchungen und neu entwickelten Instrumenten, vielen Gesprächen und Diskussionen, präsentierten Leuchtturm-Projekten, sowie methodisch nachvollziehbaren Studien.

Auch in 2025 sind globale Krisen und eine schwächelnde Wirtschaft (zumindest in Deutschland) ein dominierendes Thema und ein Dauerbegleiter. Viele Unternehmen legen angesichts dieser Situation den Fokus auf die Sicherung von Gewinnmargen und Kosteneffizienz. Trotz Unsicherheit bei der weiteren Entwicklung der Märkte und der eigenen Situation im Markt sehen wir einen vorsichtigeren Optimismus beim Customer Experience Management.

Unserer Prognosen für 2025 betrachten wir mit einem lachenden und einem weinenden Auge. So sehr wir uns über das Engagement – z.B. bei VoC Programmen, Personalisierung oder Generative AI freuen, so sehr sehen wir mit Sorge die Defizite bei der zielgerichteten Analyse und Nutzung von Daten sowie die fehlende organisatorische und technologische Verknüpfung und Vernetzung der CX-Massnahmen. Dies ist besonders deutlich beim Customer Journey Management. Hier fehlen schlicht die Ideen für eine organisatorische Veränderung. Personalisierung und vor allem Individualisierung durch Generative AI sowie Conversational

Automation werden auch in 2025 weiterhin stark im Fokus stehen; hier werden die begonnenen Pilotierungen vorangetrieben.

Im Trendradar 2025 haben wir zwei Trends umbenannt und in Bezug auf die Begrifflichkeit erweitert. Aus Marketing Automation wird Personalisation Automation; dies spiegelt nach unserem Verständnis sehr viel besser wider, dass Personalisierung weit über den Einsatz in Marketing Automation hinausgeht. Die Service Cloud wird zur CX-Cloud. Die Grenzen der Customer Service Systeme zu anderen Software-Kategorien wie z.B. Customer Engagement oder Digital Customer Experience verschwimmen immer mehr. Mit dem Begriff CX-Cloud fassen wir alle diese Kategorien unter einem Dachbegriff zusammen.

Die Partnerschaften mit führenden Anbietern, die wir 2021 begonnen haben, führen wir 2025 fort und bauen sie sukzessive aus. Die vertrauensvolle und partnerschaftliche Zusammenarbeit mit unseren langjährigen Partnern BSI und VIER, sowie in diesem Jahr neu mit sandsiv+ und TheyDo eröffnet uns wertvolle Einblicke in Technologiethemen und Kundenprojekte. Daraus resultieren für diesen Report eine ausgebaute Beschreibung von Leuchtturm-Projekten, anhand derer deutlich wird, wie die von uns beschriebenen Trends zusammenspielen.

Wir bedanken uns bei Jannik Wüster für die Gestaltung und Inka Grabowsky für das Lektorat. Und nun wünschen wir Ihnen viel Spass beim Lesen.

Mainz und Kreuzlingen im Januar 2024
Nils Hafner und Harald Henn

Management Summary

Grosses Engagement, viel Enthusiasmus, aber zu wenig strategisch konsequente Integration von Systemen, Prozessen und operativer Umsetzung. AI-Höhenflug hält an – und wird langsam produktiv.

Die Fähigkeit der CX-Strategie auch eine gute Anleitung für die Umsetzung mitzuliefern ist noch unzureichend ausgeprägt. Viele Organisationen sind nach wie vor nicht für eine funktionsübergreifende Arbeit ausgelegt. Das zeigt unser CX-Organisations-Assessment. In den Bereichen Customer Journey Management und Customer Analytics sind deutliche Kurskorrekturen notwendig. Generative AI erreicht bei den «low hanging fruits» die Zone der Produktivität.

von Prof. Dr. Nils Hafner und Harald Henn

Schon bei der Vorstellung des Trendradars 2024 hat sich die zunehmende Fokussierung der Unternehmen auf AI unterstützte Personalisierung in Marketing und Vertrieb deutlich abgezeichnet. Schnelle Umsetzbarkeit und hohe Erwartungen an den Erfolg von personalisierten Kampagnen waren die Treiber für viele Pilotprojekte. Das Zusammenspiel von Customer Data Platforms, Generative AI und Marketing Automation Systemen trägt erste Früchte. Die Vision des 1:1 Marketings, im Wesentlichen vor fast 20 Jahren von Don Peppers und Martha Rogers geprägt, lässt sich jetzt erstmalig in die Praxis umsetzen. Allerdings klaffen Selbstbild der Unternehmen und die Erwartung der Kunden auseinander. Das Erfül-

len der Kundenbedürfnisse bedingt Zuhören. Die Ziele und Absichten des Kunden zu erkennen (und auch den Kontext, aus dem heraus er agiert), braucht weitere Anstrengungen besonders im Bereich der Analyse und der Vorhersage des Kundenverhaltens (Predictive Analytics). Nur so können Konzepte wie «jobs-to-be-done» oder «Customer Intent Management» realisiert werden. Hier passiert schlicht zu wenig. In diesem Zusammenhang von Begriffen wie «Hyperpersonalisierung» zu schreiben, was eine Erwartung weckt, die aktuell kaum ansatzweise zu realisieren ist, erscheint uns dementsprechend als eine neue Form von «Marketing-Bullshit».

Voice of the Customer-Programme und -Initiativen spriessen wie Pilze aus dem Boden. Nur stellt sich die Frage, was Unternehmen effektiv daraus lernen, um ihre Operations auf der Kundenseite zu verbessern. Das reine Datensammeln und die Implementierung beispielsweise des NPS als Steuerungsgrösse in den Unternehmen führt jedoch in eine Sackgasse. Das gilt vor allem, wenn der Durchschnittswert der Kundenbewertung als Grundlage für eine wie auch immer geartete variable Entlohnung herangezogen wird. Wenn also der KPI selbst das Ziel ist (und nicht mehr Mittel zum Zweck), läuft etwas falsch. Oder anders ausgedrückt: «Jede beobachtete statistische Regelmässigkeit wird sich als falsch erweisen, wenn sie als Grundlage für die Politik herangezogen wird.» So das sinngemäss übersetzte Zitat von Charles Goodhart. Mit anderen Worten: Wenn eine Kennzahl zur Entscheidungsfindung herangezogen wird, werden die Menschen Wege finden, das System zu umgehen und die Kennzahl zu manipulieren, so dass sie als Leitfaden unbrauchbar wird.

Ähnlich verhält es sich bei Customer Journey Management. Es ist verführerisch für CX-Initiativen, weil erste Erfolge im Mapping darüber hinwegtäuschen, wo die eigentlichen Herausforderungen warten. Die Kontrolle über die Ziel-Erreichung beim Customer Intent und beim gewünschten Ergebnis der Kunden fehlen. Das ist doch eigentlich der Schritt vor (!) dem Visualisieren. Und es fehlt die Integration in die Geschäftsprozesse und Systeme. Ein Disconnect, der die Unternehmen teuer zu stehen kommt. Fehlendes Lernen und mangelhafte Vernetzung führen in der Praxis zu Brüchen, Inkonsistenzen und Fehlern bei Bestellungen oder Anfragen.

Bei der CX-Technologie wird die Nutzung von Daten zur Analyse - hier insbesondere das Herausfiltern von Customer Intents und Einstellungen aus unstrukturierten Daten die Vorhersage des Kundenverhaltens sowie die Vernetzung von Daten und Content und mit Marketing Automation Systemen - langsam die produktive Zone erreichen. Grosse Fortschritte bei den AI-gestützten Voice Systemen und den Conversational Automationen Anwendungen lassen einen starken Schub in der produktiven Umsetzung erwarten.

Was erwarten wir für 2025?

1. Erstes Trendterzil «People»: CX-Strategie: der lange Weg zur vernetzten Sicht und Vorgehensweise. Employee Experience: Gewinner auch im dritten Jahr in Folge

Eine **CX-Strategie** ist der erste Schritt. Mitarbeitende benötigen Leitplanken, klare Vorgaben, aus denen sich für Prozesse und Systeme konkrete Umsetzungsschritte und damit verbunden OKRs (Objectives and Key Results) ableiten lassen. Unserer kleinen Euphorie, dass sich in diesem Arbeitsgebiet etwas tut, folgt die Ernüchterung. Viele Unternehmen sind der Meinung, nachdem sie eine Strategie erarbeitet haben, verfolgt sich diese wohl von selbst. Jedoch ist die Kommunikation und die Umgestaltung der Organisation zu einer silo-übergreifenden Kundenorganisation mühsam und häufig auch langwierig. Als problematisch stellt sich für uns dar, dass häufig nach der Strategiephase die Projektlei-

tung wechselt und die operative Verantwortung hierarchisch nicht ausreichend abgesichert ist.

CX-Innovations-Management: Vielleicht waren wir hier im letzten Jahr in der Prognose etwas zu optimistisch. Die Ansätze eines CX-Innovations-Managements waren und sind zurzeit immer noch stark technologiegetrieben; gerade deshalb aber noch nicht systematisch. Die Initiativen z.B. in Retail, E-Commerce oder Social Shopping bei TikTok sind in 2024 stark geprägt von Fachkräftemangel und den technologischen Möglichkeiten, Kunden ein einfacheres, zeitsparendes Einkaufen zu ermöglichen. Ein kleines Stroh-

feuer gab es. Es wurde aber nicht weiter systematisch in anderen Branchen verfolgt und ausgebaut. Ein wirksamer Innovationsprozess über alle drei Innovations-Horizonte ist nach wie vor selten anzutreffen. Innovationen beziehen sich häufig auf unmittelbare Verbesserungen (Horizont 1) und zum Teil auf aufkommende Chancen (Horizont 2). Disruptive Innovationen sind an der Kundenschnittstelle kaum zu erkennen.

CX-Governance: Ein Schritt vor, zwei zurück. Die Umsetzung der CX-Strategie in eine funktionierende Kundenorganisation harzt. Das hat vor allem an der fehlenden Integration zwischen den Dimensionen «Mitarbeitende», «Prozesse» und «Technologie» zu tun. Das integrierte Denken und die damit verbundene Übernahme von Verantwortung fehlen. Daraus resultiert häufig die Forderung nach einem «Chief Customer Officer», die wir in dieser Konsequenz für falsch halten. Es geht darum, Fähigkeiten der gesamten Organisation systematisch zu entwickeln und dafür konkrete Regeln und Gremien zu entwickeln. Der Dienst am Kunden ist – wie schon 2024 gefordert - eine funktionsübergreifende Aufgabe. Doch viele Organisationen sind in Silos zersplittert und nicht für die bereichsübergreifende Arbeit ausgelegt. Der Kunde kann das Bindegewebe sein, das die Organisation vernetzt und ausrichtet. Dafür müssen aber

Strukturen geschaffen werden. Wir haben 2024 ein CX-Organisations-Assessment erarbeitet, welches den Reifegrad der untersuchten Unternehmen recht genau widerspiegelt und waren (bei niedriger Erwartungshaltung) doch etwas verwundert. Immerhin bewegen sich führende Organisationen bereits im Stadium der «bewussten Inkompetenz» und arbeiten hier an Lösungen.

Employee Experience: Fachkräftemangel und AI-Technologien sind zwei starke Treiber auch in 2025

Wer Fachkräfte hat, muss heute viel investieren, um sie zu halten. Dazu zählen neben adäquater Entlohnung vor allem flexible Arbeitsbedingungen, die Ausstattung mit den Systemen, die Spass machen, sowie eine abwechslungsreiche und interessante Arbeit. Agent Assist Systeme, die die Mitarbeitenden von monotonen, zeitfressenden Tätigkeiten entlasten, bewirken eine höhere Mitarbeitenden-Zufriedenheit und gleichzeitig eine höhere Produktivität. Die Unternehmen befinden sich hier auf einem guten Weg. Wir wurden im vergangenen Jahr mehrfach nach dem idealen Messinstrument für Employee Experience gefragt. Dieses sollte sich inhaltlich und methodisch an der Evaluation der Customer Experience orientieren.

2. Trendterzil «Process»: Kurskorrektur bei Customer Journey Management. Multiexperience: Komplexität killt Effizienz und Kundenerlebnis

Customer Journey Management zählt zu den schnell wachsenden Trends im CX-Management. Diese Entwicklung haben wir schon vor zwei Jahren prognostiziert und halten auch für 2025 daran fest. Gleichzeitig stellen wir fest, dass zwei erfolgskritische Voraussetzungen für ein integriertes Customer Journey Management fehlen - bzw. dringend mehr Aufmerksamkeit und Fokus erfordern: das Einbeziehen der Kundenabsichten, das gewünschte Ergebnis (das sich aus dem «jobs-to-be-done»-Ansatz ergeben sollte) und die Sicherstellung, dass die angestrebten Ziele der Customer Journey gewährleistet werden. Die entsprechende Umsetzung in den Geschäftsprozessen, die Bereitstellung von Daten und das Training der Mitarbeitenden wären dafür nötig.

Hier sehen wir aktuell die grössten Defizite, die sich unmittelbar auf den Customer Service und die Contact Center niederschlagen und damit zum Boomerang werden können. Man steuert, aber in die falsche Richtung.

Multiexperience Management: Den Kunden mehr Wahlmöglichkeiten bei den Touchpoints zu bieten, wurde lange Zeit nicht hinterfragt. Heute kommen zu Telefon, Fax, E-Mail, dem persönlichen Gespräch und dem Brief weitere Optionen wie Chat, Instant Messenger, Chat- oder Voicebots hinzu. Für eine durchgängige Customer Journey müssen diese Systeme jeweils per API angebunden und vernetzt werden. Die entsprechend relevanten Daten wie z.B.

Lieferverfügbarkeit ist an den Touchpoints bereitzustellen. Die Komplexität steigt mit jedem weiteren System exponentiell an. Bei gleichbleibenden IT-Budgets weitet sich der Anspruch, nach aussen zum Kunden breit zu fächern, zu einem massiven organisatorischen und kostenseitigen Problem aus. Eine Fokussierung auf weniger Möglichkeiten, dafür aber besserer Durchgängigkeit und Qualität, ist notwendig. Weniger Touchpoints anzubieten, diese aber fehlerfrei zu betreiben, führt dazu, dass sowohl der Kunde seine Ziele, als auch das Unternehmen seine Profitabilitätsvorgaben erreicht: insgesamt ein besseres Ergebnis.

CX-Cockpit: Auch wenn es in 2024 einige Entwicklungen in die falsche Richtung gab (das Betteln um einen guten NPS-Score), so sind wir doch generell optimistisch, dass sich die Cockpit Systeme weiter in Richtung einer integrierten Steuerung bewegen und die Kennziffern nicht um ihrer selbst willen erhoben werden. Nicht zuletzt, weil z.B. aus den Marketing Automation Systemen die Ergebnisse von Personalisierungs-Strategien zu verwertbaren Ergebnissen führen. Die Möglichkeit, unstrukturierte Daten aus Dialogen – schriftlich wie mündlich – auswerten zu können und darauf basierend Erkenntnisse für eine Optimierung von z.B. Customer Journeys zu gewinnen, sind bei einer Verankerung im CX-Cockpit wertvolle Entscheidungshilfen.

3. Trendterzil «Technology»: AR/VR im Dornröschenschlaf, Personalisation Automation und Conversational Automation wachsen sehr stark weiter; Generative AI wird auf breiter Front produktiv und gewinnbringend – aber langsamer als viele erwarten

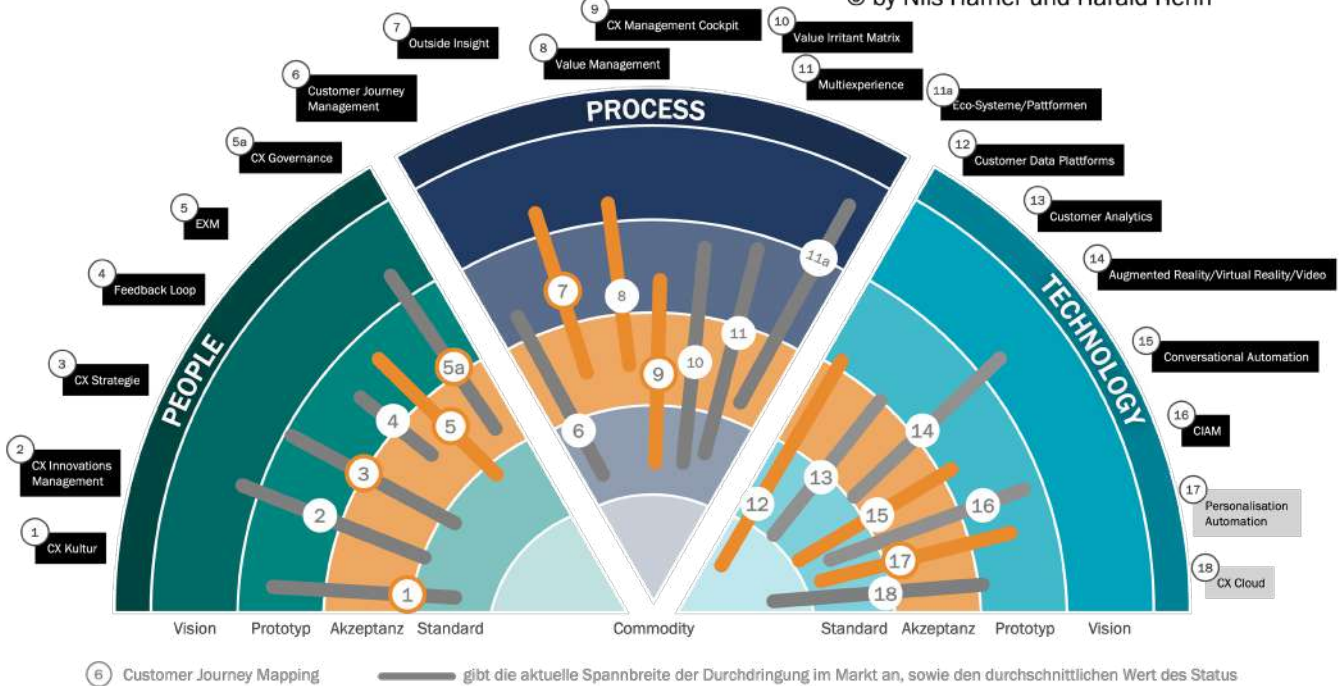
Unsere Prognosen zur Entwicklung von Conversational Automation, Customer Analytics, der zunehmenden Nutzung von Customer Data Platforms und der Integration mit Marketing Automation sind weitgehend eingetroffen. Die Quick Wins bei der Personalisierung – hier durch Content-Erstellung – sind geerntet. In der nächsten Phase wird es darum gehen, die Customer Intents stärker einzubeziehen und die Nutzung von Produkt- und Kundendaten aus einer Customer Data Plattform oder anderen Systemen intensiver zu nutzen. Personalisierung wird dann auch weitere Bereiche

CX-Ökosysteme: Jahrelang wurden Ökosysteme als das «Horizont 2» Thema gesehen, das einen Umbau der Geschäftsmodelle hin zu mehr Profitabilität möglich macht. Nun findet es sich in diesem Jahr nicht mehr auf der Agenda der CXOs. Das hat seine Gründe. Gerade in Branchen, in denen es Unternehmen schwerfällt, das Herz der Kunden zu erobern, haben Ökosysteme einen schweren Stand. Möchte man wirklich in das Fitness Center gehen, das mit der eigenen Krankenkasse zusammenarbeitet? Wahrscheinlich sind eher utilitaristische Branchen nicht unbedingt prädestiniert für die Rolle des Orchestrators eines Netzwerks. Hier spielt die Präsenz der Marke eine grosse Rolle. Welche Unternehmen sind da «top of mind»? Aber auch die angebotenen Mehrwerte sind matchentscheidend. Zwar hat mein Telekommunikationsanbieter nur bedingt etwas mit Musikkonzerten oder Events zu tun, aber als Kunde bei der Telco kann ich ausgewählte Konzerte immer einen Tag früher buchen als die Masse. Ein echter Mehrwert, gerade wenn der Event schnell ausverkauft ist. Die Kombination aus Kunde, Marke und Mehrwert ist entscheidend, um die Ökosysteme aus dem «Tal der Enttäuschung» zu holen.

ausserhalb des Marketings erobern. Wir tragen dem Rechnung, indem wir zukünftig von **Personalisation Automation** sprechen. AI wird eine grosse Rolle dabei spielen - sowohl durch die Mustererkennung bei unstrukturierten Daten als auch bei der Vorhersage von Kundenverhalten. Dazu notwendige Integrationen kosten allerdings Zeit. Die Zeitspanne, bis **Generative AI** auf breiter Front den Unternehmen einen ROI beschert, dauert daher länger als manche Unternehmen hoffen.

CEX-Trendradar 2025

© by Nils Hafner und Harald Henn



Ähnliches gilt für **Conversational Automation**. Auch hier ist die erste Phase der ersten, schnellen Implementierung von Voice- oder Chatbots abgeschlossen. Je komplexer die Anwendungsfälle werden, die durch diese Systeme bearbeitet werden sollen, desto intensiver und langwieriger sind die Integrationsaufwände. Darunter fallen auch die bislang von uns nicht explizit erwähnten Begriffe Agent Assist und Agentic AI. Agent Assist, die Unterstützung und Entlastung der Menschen von monotonen, wiederkehrenden und nicht wertschöpfenden Tätigkeiten im Contact Center, steigert nicht nur die Effizienz, sondern steigert auch die Employee Experience und damit die Mitarbeiterzufriedenheit. Nicht verwunderlich, dass Agent Assist mittlerweile eine Standardfunktion von Contact Center- und Customer Service-Lösungen ist. Agentic AI, wie beispielsweise Companion Systeme, läuten eine nächste Stufe bei Conversational Automation ein. Solche Systeme erledigen eigenständig und autark komplexe Aufgaben – sowohl im Frontend als auch im Back Office. Zukunftsmusik, zugegeben. Aber die Fortschritte der Automatisierung durch Künstliche Intelligenz haben uns ja bereits mehrfach überrascht.

Customer Analytics wird nach unserer Einschätzung eine tragende Rolle für das Customer Experience Management einnehmen. Ein vielversprechendes Tätigkeitsfeld wird die Muster-Erkennung bei grossen, unstrukturierten Datenmengen. Neue, bislang mit anderen Methoden kaum erschliessbare Erkenntnisse zu Kundenverhalten und Kunden-Einstellungen werden damit ans Licht befördert. Customer Analytics ist und wird zu einem der wesentlichen Datenlieferanten. Weiter gestärkt wird damit auch die Rolle des CX-Cockpits als zentrale CX-Schaltzentrale. In der letzten Konsequenz muss Customer Analytics in der Lage sein, dem Management kurz und bündig zu sagen, welche CX-Verbesserungen jetzt im Unternehmen angegangen werden müssen. Hierbei sehen wir erste sehr vielversprechende Ansätze.

Augmented Reality/Virtual Reality/Metaverse schlafen den Dornröschenschlaf. Daran werden auch die Ankündigungen der AR-Brillen von Meta oder Brillant Labs sowie die Einführung der Apple Vision Pro nichts ändern. Es sind weniger die Systeme oder die Hardware, sprich die Brille,

die einen massentauglichen Einsatz verzögern, sondern die nutzbringenden Use Cases. Ausnahme auch in 2025 ist der B2B Markt. Sowohl beim Industrial Metaverse als auch beim Einsatz von Augmented Reality im Customer Service und dem Training von Mitarbeitenden ist AR/VR Standard. Für 2025 ist kein Prinz in Sicht, der AR/VR aus dem Dornröschenschlaf erweckt.

Gesamthaft sind wir der Ansicht, dass 2025 ein Jahr der Integration und Vernetzung von CX-Massnahmen mit Systemen, Daten und Geschäftsprozessen wird. CX Governance wird wichtig, um die eine auf den Kunden ausgerichtete Organisation zu schaffen. Viele Organisationen sind nach wie vor isoliert agierend und nicht für eine bereichsübergreifende Arbeit ausgelegt. CX muss das Bindegewebe sein, das die Organisation vernetzt und kundenfokussiert ausrichtet.

Grosse Schritte nach vorn prognostizieren wir für Personalisierung und Conversational Automation. Das Zusammenspiel von Daten, Customer Analytics und Marketing Automation Systemen tritt aus dem experimentellen Stadium in eine neue, produktive Phase.

Ein besonderes Augenmerk müssen die Unternehmen in 2025 auf das Customer Journey Management werfen, um die zwingend notwendige Orientierung am «jobs to be done» -Ansatz und der damit notwendigen integrierten Betrachtung von Mitarbeitenden, Geschäftsprozessen und Systemen zu vollziehen.

**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 ab Ende Januar auf <https://cex-trendradar.de>*



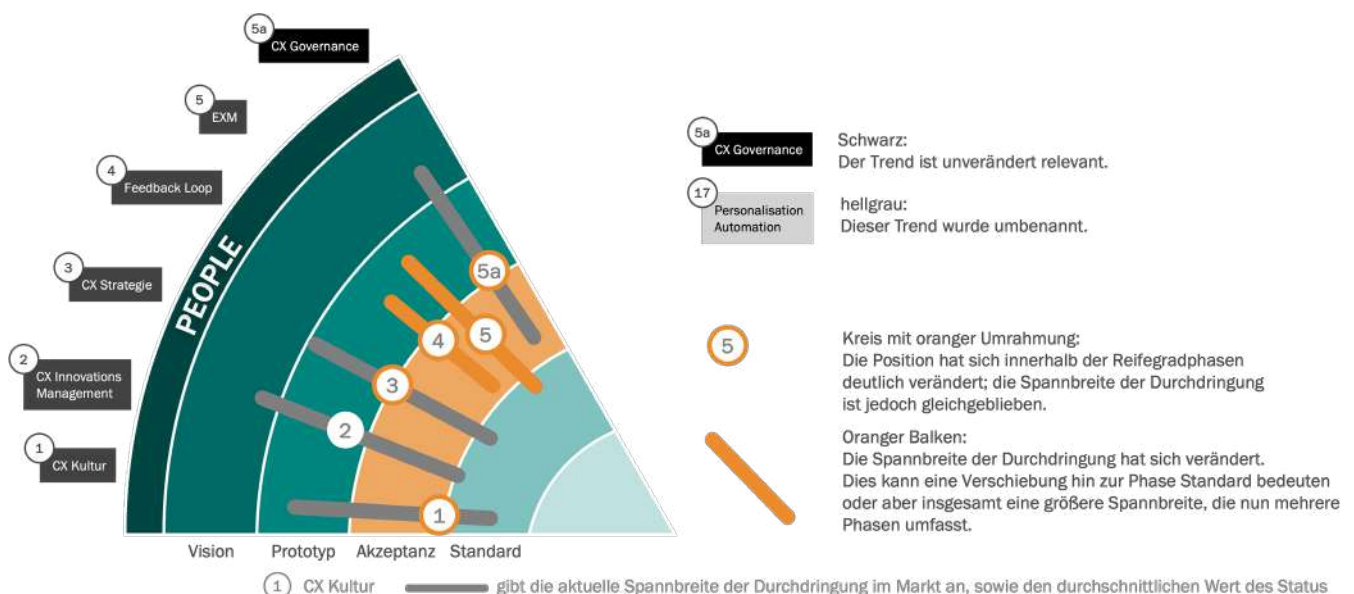
***Personalisation Automation, Generative AI:
Vom Pilotieren in die produktive Phase ist ein
längerer Weg. Bei den Trends «Customer Analytics» und «Customer Journey Management»
wird es zu Kurskorrekturen kommen (müssen).***

Wie der CEX Trendradar gelesen wird

Der CEX Trendradar ist eine gemeinsame Entwicklung von Prof. Dr. Nils Hafner, Hochschule Luzern und Harald Henn, Marketing Resultant. Der CEX Trendradar basiert auf Interviews mit internationalen Technologie-, CX- und Finanz-Experten, Forschern an Hochschulen und Zukunftsinstituten, öffentlichen Studien, dem Austausch mit unseren Business Partnern und vor allem auch eigenen Projekterfahrungen. Aus der Vielzahl von Trends haben wir die wichtigsten Technologien, Methoden und Instrumente nach ihrer aktuellen Relevanz für das Customer Experience Management priorisiert.

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

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



Welche 20 Trends wir in 2025 erkennen

1 CX-Kultur

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

2 CX-Innovations-Management

Gibt es ein Innovationsmanagement, das sich systematisch damit beschäftigt, an der Kundenschnittstelle Verbesserungen für die Kundschaft zu gestalten?

3 CX-Strategie

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

4 Feedback Loop

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

5 Employee Experience Management (ECM)

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

5a CX-Governance

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

6 Customer Journey Management

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

7 Outside Insight

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

8**Value Management**

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

9**CX-Management Cockpit**

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

10**Value Irritant Matrix**

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

11**Multiexperience**

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

11a**CX-Ökosysteme und Plattformen**

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

12**Customer Data Platform**

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

13**Customer Analytics**

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

14**Augmented/Virtual Reality**

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

15**Conversational Automation/Business**

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

16**Customer Identity und Access Management (CIAM)**

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

17**Personalisation Automation**

Kann der individuelle, personalisierte Dialog mit Kunden automatisiert werden? Sind die Ereignisse entlang des Kundenlebenszyklus erfasst und sind datengesteuerte Interaktionen über verschiedene Kontaktpunkte möglich?

18**CX-Cloud**

Ist das Unternehmen in der Lage, ein zentralisiertes Management von Inbound- und Outbound-Kundeninteraktionen und einen ganzheitlichen Überblick über das Kundenengagement über verschiedene Geschäftsanwendungen und Touchpoints in allen Organisationseinheiten, z.B. Contact Center, hinweg zu ermöglichen?

Unsere Reifegrade

Wir beurteilen und schätzen für jeden Trend den Reifegrad für jeden der o.a. Bereiche ein. Wir unterscheiden dabei fünf Reifegrade und damit Phasen der Marktdurchsetzung dieses Trends:

Vision: Dieser Trend hat es neu auf unseren Radar geschafft. Sie sollten ihn im Auge behalten und verfolgen. Aktuell sind die Auswirkungen auf Customer Experience Management jedoch noch nicht ausreichend erkennbar. Im Stadium «Vision» beantworten wir als Unternehmen die Frage: «Könnte uns dieser Trend vielleicht weiterhelfen, unsere Kundenorientierungsziele zu erreichen?»

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

Akzeptanz: Dieser Trend hat sich im Markt bei den im CX-Management führenden Unternehmen durchgesetzt. Noch bestehen aber breitflächig Einführungs-Hürden in Form von mangelndem Wissen oder Können sowie Ressourcenmangel. Im Stadium «Akzeptanz» beantworten wir als Unternehmen die Frage: «Wollen wir die Erkenntnisse aus den Prototypen zu diesem Trend in unsere CX Praxis umsetzen, um unsere Kundenorientierungsziele zu erreichen?»

Standard: International hat sich dieser Trend durchgesetzt. Es liegt reife Technologie sowie breitflächiges Wissen um die Implementation und die Nutzung dieses Trends vor. Unser Rat: Nutzen Sie die Vorteile dieser Technologie optimal aus.

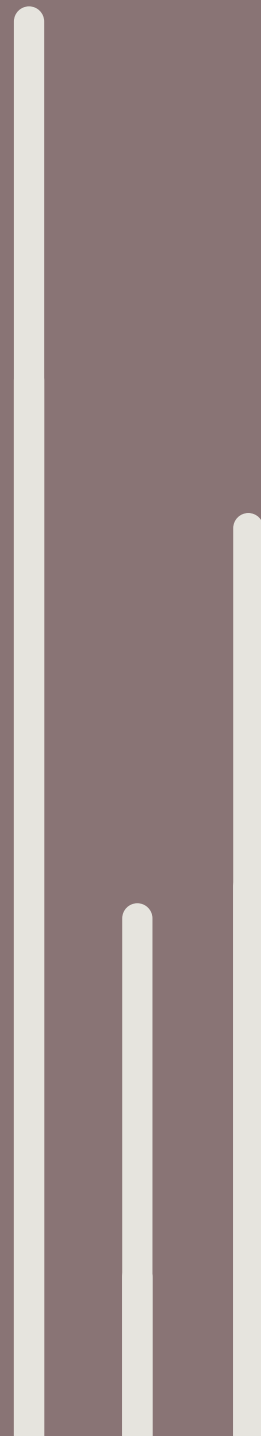
Im Stadium «Standard» beantworten wir als Unternehmen die Frage: «Können wir als Unternehmen mit anderen Unternehmen bei diesem Trend mithalten, um unsere Kundenorientierungsziele zu erreichen?»

Commodity: Über diesen Trend wird nicht mehr aktiv gesprochen, die jeweilige Technologie, Technik des Prozessmanagements oder Steuerung der Mitarbeitenden wird von den meisten Unternehmen, die sich mit diesem Trend beschäftigt haben, eingesetzt, und die beschriebenen Vorgehensweisen gehören heute zu den Grundlagen des CX-Managements. Das Unternehmen, welches diese Grundlagen nicht besitzt bzw. kompetent lebt, erleidet im Wettbewerb zunehmend Nachteile. Wir werden diesen Trend noch drei Jahre auf dem Radar führen, bevor er durch relevantere Themen ersetzt wird. Im Stadium «Commodity» beantworten wir als Unternehmen die Frage: «Haben wir nicht bei diesem Thema etwas Entscheidendes verpasst, um unsere Kundenorientierungsziele zu erreichen?»

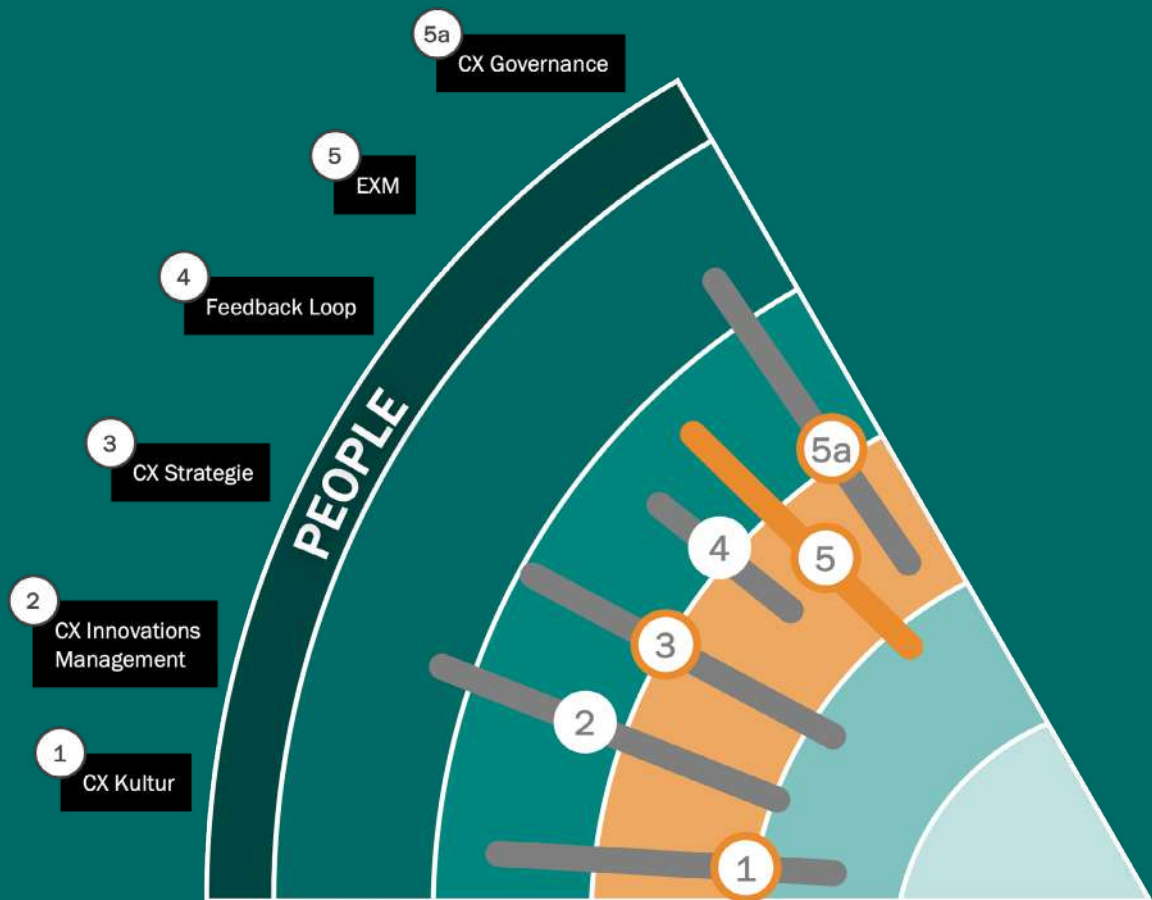
So nutzen/lesen Sie den CEX Trendradar

Jeder Trend ist nummeriert und einem der drei Bereiche People, Process oder Technology zugeordnet. Die Positionierung des Balkens zeigt an, über welche Reifegrade sich der Trend aktuell erstreckt. Für unser Beispiel Customer Journey Mapping/CJ Management über die Reifegrade/Phasen Prototyp, Akzeptanz und Standard. Der Kreis mit der Ziffer ist eine Art «Schieberegler». Er ist dort positioniert, wo sich der Mehrheit der Branchen zu diesem Trend aktuell befindet. Da der Trendreport von uns für unterschiedliche Branchen angefertigt wird, kann sich dieser «Schieberegler» für unterschiedliche Branchen an unterschiedlichen Stellen befinden.

Einzelrends



PEOPLE



CX-Kultur

Kurzdefinition

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

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

Schnittstellen zu anderen Trends

3 CX-Strategie	Zum Trend
5 Employee Experience Management	Zum Trend
5a CX-Governance	Zum Trend
6 Customer Journey Management	Zum Trend
8 Value Management	Zum Trend
9 CX Management Cockpit	Zum Trend
15 Conversational Automation	Zum Trend
17 Personalisation Automation	Zum Trend

Was ist ein hoher, was ein niedriger beobachteter Reifegrad?

Entscheidend für die CX-Kultur ist, dass alle Mitarbeitenden den Kunden als denjenigen wahrnehmen, der in der letzten Konsequenz die Löhne zahlt. Ohne Kundschaft kein Geld, und da es seit der Studie von Reichheld und Sasser (1990) nachgewiesenermassen viel einfacher ist, bestehenden Kunden etwas zu verkaufen als Neukunden, ist es sinnvoll, sich auf ein Kundenerlebnis zu konzentrieren, das den Kunden zum Wiederkommen, Wiederkaufen und Weiterempfehlen bringt. Eigentlich ein No-Brainer. Aber im Unternehmensalltag erstaunt, wie häufig Führungskräfte diesen Sachverhalt mantramässig wiederholen und ihn in die Köpfe und Herzen der Mitarbeitenden bringen müssen. Unserer Beobachtung nach wird das immer noch zu wenig gemacht.

Eine weitere Voraussetzung für den Kulturwandel ist die Frage, ob man eigentlich die richtigen Mitarbeitenden «an Bord» hat, die über das richtige Einstellungssset verfügen. Wir erinnern uns: Mitarbeitende sind an 60% aller begeisterten, aber auch an 70% aller frustrierenden Kundenerlebnisse beteiligt. Beginnen wir doch dabei einmal mit der Auswahl der Teammitglieder. Welche Mechanismen habe ich als Unternehmen, um diejenigen zu identifizieren, die sich besonders gut mit meiner kundenorientierten Vision identifizieren können? Woran erkenne ich, wer bereit ist für diese Vision zu arbeiten und wer seine Kraft daraus schöpft, dieser Vision näher zu kommen? Wie häufig ist die Vision eigentlich Bestandteil von Einstellungs-, Beratungs- oder Karrieregesprächen? Wie kann der Beitrag des Einzelnen gemessen werden? Allein anhand dieser vier Fragen sind Unternehmen an und für sich gut in der Lage, eine systematische Vorwärtsentwicklung anzustossen und zu steuern.

Auch stellt sich neben der Einstellung und dem Werte-Set die Frage, was Mitarbeitende in Bezug auf Customer Experience Management eigentlich wissen und können sollten. Im Bereich des CX-Designs, also in Bezug auf das Customer Journey Mapping und die Gestaltung einzelner Kundenerlebnisse an einzelnen Touchpoints, haben Unternehmen in den letzten Jahren enorm dazu gelernt. Doch das sind tak-

tische Fähigkeiten, die von CX-Experten als Abteilung ausgeführt werden. Im Verhältnis zu allen Mitarbeitenden des Unternehmens ist die Zahl der Angestellten in diesen Abteilungen erstens verschwindend gering und zweitens oftmals hierarchisch nicht wirklich gut verankert, um echte Kundenorientierung durchzusetzen. Dementsprechend ist es schlussendlich das «abteilungsübergreifende Miteinander», wenn es um die Umsetzung der Vision und die Optimierung einzelner Customer Journeys geht, die einen geringen von einem hohen Reifegrad unterscheidet. Ein sehr gutes Beispiel zeigen dabei unsere diesjährigen Leuchtturmprojekte bei Enersuisse und bei MediaMarktSaturn.

Was gibt's Neues in diesem Jahr?

Dieser Trend ist 2023 und 2024 in Bewegung gekommen. Zwar ist die Bewegung langsam, aber wahrnehmbar. Die Kultur als Ausdruck gemeinsamer Werte, gemeinsamen Wissens und gemeinsamen Könnens entwickelt sich in verhältnismässig reifen Organisationen durchaus sehenswert. Das passiert aber nicht ohne den Druck des vorgängigen Scheiterns, wie wir in unseren zahlreichen Interviews heraushören konnten. Viele Unternehmen haben in den vermeintlich leichter handhabbaren Dimensionen «Prozesse» und «Technologie» Veränderungen angestossen, die in den Nuller und Zehnerjahren deutlich unter den Erwartungen performt haben. Früher oder später führt das jedoch dazu, dass Komponenten einer bestehenden Kultur in Frage gestellt werden, wenn sich beispielsweise eine ausgeprägte Siloorganisation etabliert hat. Wissen über den Kunden wird in einzelnen Abteilungen gehortet und nicht übergreifend zusammengeführt. Mittlerweile nehmen wir wahr, dass in vielen Unternehmen die starre Siloorganisation aufgebrochen wird. Das ist auch wirtschaftlich in mehr als einer Hinsicht anzuraten. Bei zunehmend fehlenden Fachkräften kann man sich Doppelspurigkeiten speziell in der Kundenkommunikation und in der Analytik immer weniger leisten. Auch erzeugt die unkoordinierte Vorgehensweise einzelner Abteilungen Reibung. Um sie abzubauen, wäre der erste Ansatz: «Mal miteinander sprechen». Damit beginnt der Weg zu einer gemeinsamen Vision. Wir sind ein bisschen stolz, dass in einigen Unternehmen dieser Trendradar Orientie-

rung im Hinblick auf ein solches Zielbild gibt. Nur müssen alle Beteiligten aus Leistungsentwicklung, Vermarktung und IT dazu zusammenkommen. Bei einer solchen Zusammenkunft wird dann auch schnell klar, was die Organisation als Ganzes vielleicht in Sachen CX noch nicht kann und welche individuellen Fähigkeiten noch fehlen. Sie zu ergänzen, kann man gemeinsam angehen. Wichtig dabei ist es, Verantwortlichkeiten klar zu definieren. Genau hier die Schnittstelle zum Trend CX-Governance. In unseren Leuchtturmprojekten sehen wir jedes Jahr besondere Ausprägungen für die kollektive Fähigkeitsentwicklung: So hat sich die Organisation von MediaMarktSaturn schon länderübergreifend daran gewöhnt, dass eine Underperformance bei einem bestimmten KPI wie dem NPS dazu führen muss, dass Journeys analysiert werden und anhand der Vermeidung von Pain Points neu modelliert werden. Dabei hilft die Journey Modellierung anhand eines festen Rahmens sehr bei der Etablierung einer gemeinsamen Sprache. So hat beispielsweise die Einführung des Tools «TheyDo» und die flächendeckende Schulung dazu geführt, dass Veränderungen zunehmend als bereichernd angesehen werden. Das globale Customer Experience Design trifft sich zudem regelmässig länderübergreifend mit den CX-Verantwortlichen der 13 Länder, in denen es MediaMarktSaturn gibt.

Bei Enersuisse erfolgte der Kulturwandel anhand des Umgangs mit zahlungsäumigen Kunden. Diese wurden vor der Veränderung als «schlechte Kunden angesehen», der Service wurde reduziert. Häufig kam es dazu, dass der Strom abgestellt wurde. Anhand einer konsequent agil durchgeführten Analyse und dem nachfolgenden Neuaufbau der Customer Journey gelang es, die Sichtweise auf den Kunden zu verändern. Der zahlungsäumige Kunde wurde proaktiv angesprochen, es wurden Möglichkeiten skizziert, wie die Kunden aus der auch für sie unangenehmen Situation (beispielsweise durch Teilzahlung) herauskommen konnten, es wurde deutlich weniger Kunden der Strom abgestellt und auch die Kosten sanken bei Enersuisse aufgrund der reduzierten Anzahl von Beschwerdeanrufen.

Wichtig ist, dass das CX-Team als «Enabler» einer solchen Kultur und der entsprechenden Fähigkeiten genutzt wird.

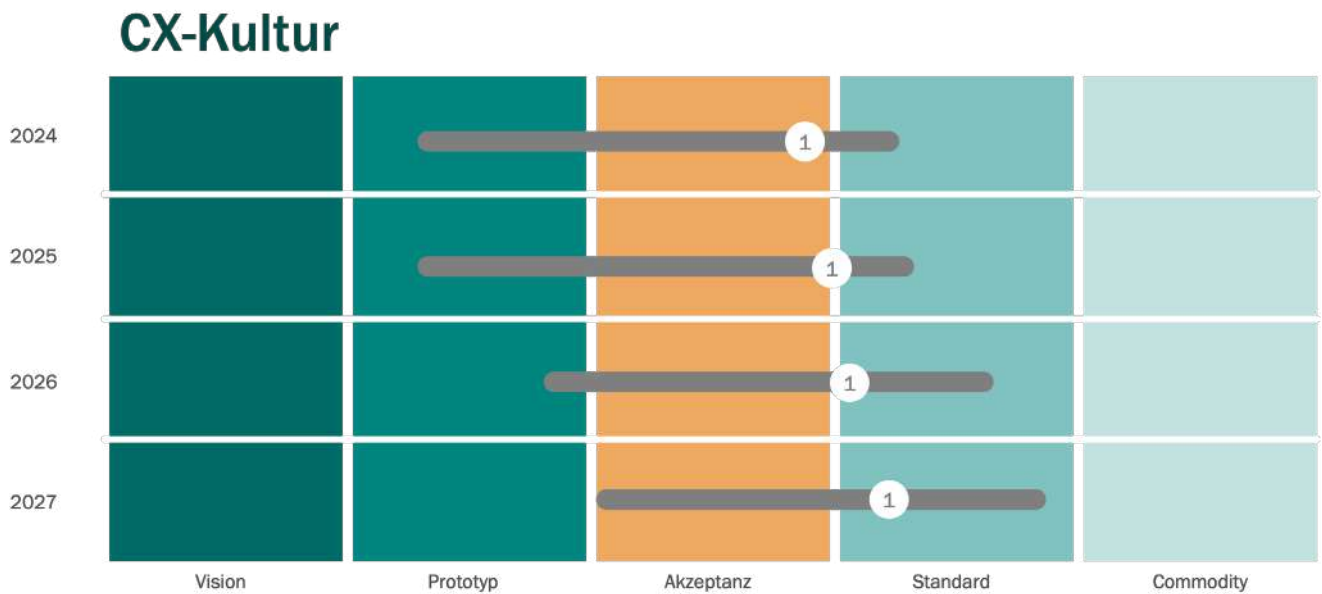
Die Change-Management-Fertigkeiten dieses Teams und der Wille der Geschäftsführung oder des Vorstands etwas zu verändern sind Grundvoraussetzung. Und auch das zeigen die Projekte bei MediaMarktSaturn sowie auch bei Enersuisse. Eine derartige Kultur kann – gepaart mit hochgradig akzeptierten Tools – auch dafür sorgen, dass sich eine Organisation wieder näher am Standard des Tools orientiert, um updatefähig zu sein. In allen skizzierten Projekten wurde die Bedeutung einer agilen Vorgehensweise mit starker Einbindung der Nutzer und Kunden deutlich.

Wie entwickelt sich der Trend?

Die Bewegung, welche wir im vergangenen Jahr erstmalig wahrgenommen haben, setzt sich fort, wenn auch nicht ganz so dynamisch, wie wir noch 2024 prognostiziert haben. Es sind und bleiben Trippelschritte. Es bleibt die Crux des zum grossen Teil noch fehlendem integrierten Denkens: Kompetenzen, Strategie und Kultur hängen im Bereich des Customer Experience Managements eng zusammen. Ohne Kompetenzen keine CX-Strategie, und ohne CX-Strategie keine CX-Kultur. Führende Unternehmen haben das verstanden. Und beginnen interessanterweise damit, die Kultur sowohl top-down als auch bottom-up weiterzuentwickeln. Das beginnt meistens mit Workshops im kleinen Kreis, bei denen Teilnehmender sich über Ist- und Soll-Zustand austauschen und bisherige Wins und Fehlschläge diskutieren. Das scheint sehr befruchtend zu wirken. Wichtig ist dabei auch eine sehr gute Visualisierung dieser Überlegungen. Der CEX-Trendradar hat sich in einigen Branchen als Orientierungsmassstab für CX-Strategie und -Kultur als Reifegradmodell etabliert. Dabei ist es ausgesprochen interessant, den Zustand der eigenen Branche mit dem Zustand des Unternehmens zu vergleichen und sich hier zu benchmarken.

Dabei gilt auch in diesem Jahr: Je mehr sich die (häufig individuell sehr gut ausgebildeten und fokussierten) Akteure gegenseitig kennenlernen, den anderen verstehen und die gemeinsame Arbeit an der Optimierung von Customer Journeys als sinnstiftend erleben, desto besser entwickelt sich die CX-Kultur. Dabei kann schon helfen darzustellen, welche Abteilungen und welche Tools an einzelnen Journeys

beteiligt sind, um den Einfluss einer gemeinsamen Vision auch operativ zu spüren. Alternativ kann seit Neuestem die Marschrichtung auch technologisch verankert werden: Neue Softwarelösungen wie die sogenannten „Strategien“ von BSI Software ziehen eine übergreifende Entscheidungsebene über alle CRM/CX-Prozesse hinweg ein. Neben der Visualisierung trägt auch der Fokus auf die wenigen, aber durchgängig gemessenen KPIs und die aus ihnen entstandenen Learnings dazu bei, den Kunden besser zu verstehen und dieses Verständnis in Fähigkeiten umzusetzen. Die so entstandene agil geprägte CX-Kultur wird in den nächsten fünf Jahren der zentrale Differenzierungsfaktor im Wettbewerb. Einerseits, um die besten Mitarbeitenden anzuziehen und damit andererseits die besten Kundenerlebnisse zu liefern.



CX-Innovationsmanagement

Kurzdefinition

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

Innovationsmanagement im Customer Experience Management bedeutet, dass es einen systematischen Prozess unter Einbeziehung der Kundenwünsche, -intents und -erwartungen im Unternehmen gibt. Es gilt, dieses neue Gesamterlebnis gezielt zu entwickeln. Dabei handelt es sich weniger um Produkte oder Dienstleistungen, sondern primär um die Gestaltung der Kundenerlebnisse an den unterschiedlichen Touchpoints. Innovationsmanagement für Customer

Experience umfasst die systematische Entwicklung und Förderung von Innovationen, die geplant, organisiert und gesteuert werden, mit dem Ziel sich bezüglich des Kundenerlebnisses von Mitbewerbern positiv abzuheben und einen Wettbewerbsvorsprung zu erzielen.

Klassisch ist das Innovationsmanagement bei produzierenden Unternehmen in der Abteilung F+E – Forschung und Entwicklung – angesiedelt und dort mit dem Fokus auf Produktentwicklungen ausgerichtet. Eine Innovationsmanagement-Abteilung für Customer Experience Management oder zumindest ein systematisch gesteuerter Prozess wäre das Pendant; diesen gibt es bislang aber unseres Wissens nur in sehr wenigen Ausnahmefällen. Bis dahin sind und bleiben CX-Innovationen zufallsgetrieben oder entspringen Einzelinitiativen.

Schnittstellen zu anderen Trends

1 CX-Kultur [Zum Trend](#)

3 CX-Strategie [Zum Trend](#)

4 Feedback Loop [Zum Trend](#)

5a CX Governance [Zum Trend](#)

7 Outside Insight [Zum Trend](#)

13 Customer Analytics [Zum Trend](#)

Was ist ein hoher, was ein niedriger beobachteter Reifegrad?

«Innovatiönchen statt Innovationen», so kann man kann man diesen Trend allgemein einschätzen. Ein systematisches Innovationsmanagement für Customer Experience kann nach unserer Einschätzung nur in den Unternehmen gedeihen, in denen generell ein bereits sehr hoher CX-Reifegrad anzutreffen ist und in denen die CX-Strategie fest verankert und gelebt wird. Es gibt nicht viele Unternehmen, bei denen ein systematisches Innovationsmanagement erkennbar ist. Amazon, Disney, Lego oder Bosch mit der Heimwerker-Sparte sind vier Paradebeispiele für einen hohen Reifegrad. Alle haben einen systematischen Prozess, der Kunden in die Entwicklung und Optimierung von Produkten und Erlebnissen einbezieht. Lego holt sich Produktideen und Feedback über «Lego Ideas». Die Plattform lädt Lego-Kunden ein eigene Vorschläge für neue Bausätze einzureichen. Die Vorschläge werden von anderen Kunden

bewertet, und es sind die Kunden, die darüber abstimmen, ob ein Vorschlag offiziell von Lego aufgenommen wird. Ein transparentes und für Kunden motivierendes Verfahren, bei dem man auch sehen kann, welche Bausätze es schon in den Handel geschafft haben.

Bosch hat für seine Heimwerker-Produkte eine Community – «Bosch-1-2-do.com» – ins Leben gerufen, in der sich Kunden zu den Produkten, deren Einsatz und Nutzung bei Heimwerker-Projekten austauschen können. Sie testen Produkte, geben direktes Feedback zur Handhabung oder reichen Vorschläge für neue Produkte oder Services ein. Es gibt also ungefiltertes Feedback und Anregungen direkt von den Kunden bei einem Hersteller, der seine Produkte über den Handel vertreibt und normalerweise vom direkten Kontakt mit seinen Kunden abgekoppelt ist. Marktforschung frei

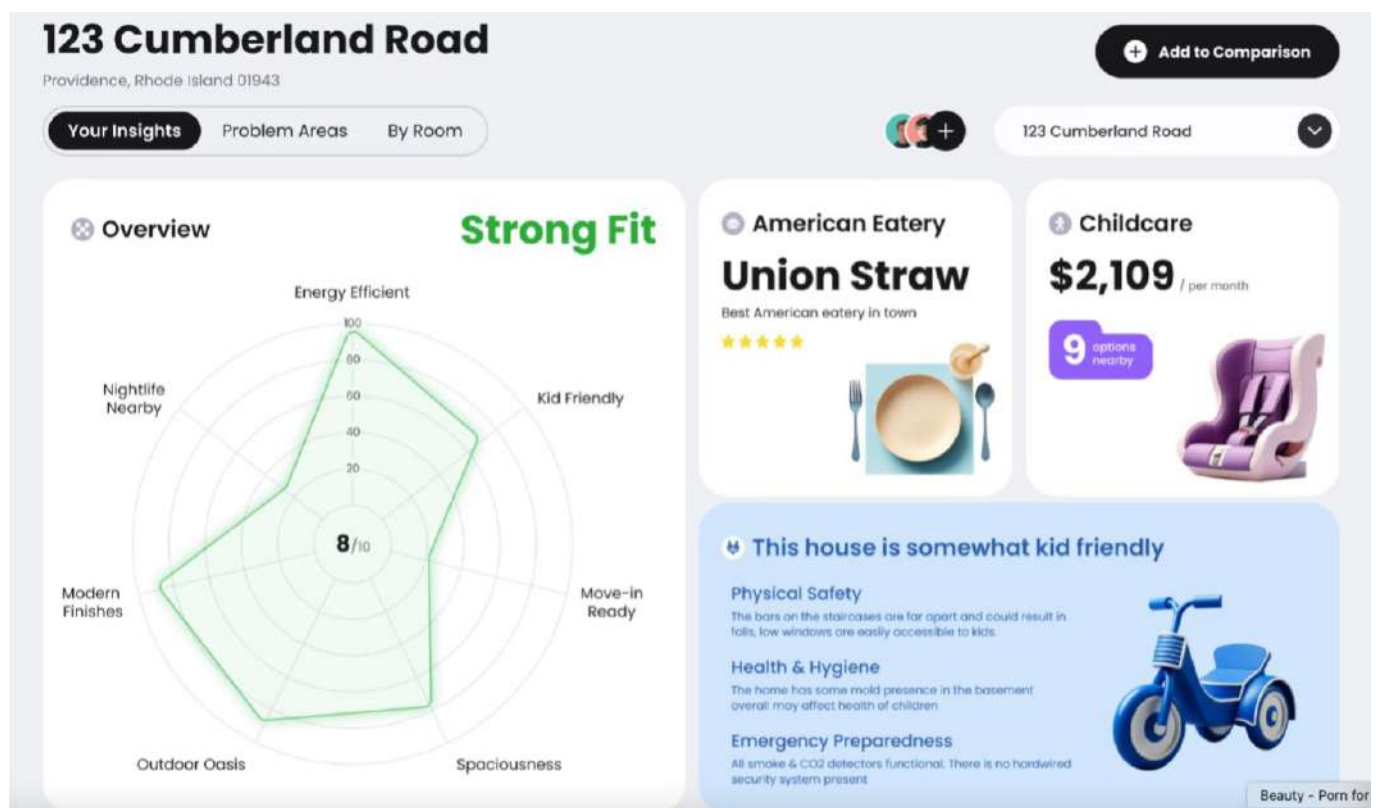


Abb.: KI-gestützter Immobilienkauf-Assistent von Homescore (Quelle: <https://www.homescore.co/>)

Haus und direkt am Puls der Kunden! Communities sind allerdings arbeitsintensiv für die Unternehmen. Betreuung und Pflege brauchen einige Ressourcen, und das Feedback und die Beurteilungen sind nicht immer positiv. Ein gelungenes Beispiel für eine lebendige und nutzenstiftende Community stellen wir in unserem Leuchtturm Projekt der Hanseatic Bank vor; ein Beispiel, das Mut macht.

Was gibt's Neues in diesem Jahr?

Nach einem kurzen Strohfeuer ist es in 2024 leider wieder ruhiger geworden. Der Fokus lag eher auf den operativen Themen, weniger auf den strategischen Weiterentwicklungen. Und daran wird sich 2025 nach unserer Einschätzung nichts ändern. Das Augenmerk im kommenden Jahr liegt eher auf Effizienz und der Sicherung der operativen Ergebnisse. Aber – und hier kommt die gute Nachricht – es gibt zwei Treiber, die Schwung in die Sache bringen können. Da ist zum einen die Möglichkeit mit AI aus unstrukturierten Daten Erkenntnisse zu gewinnen, die eine Fundgrube für Innovationen darstellen. Hier sind die Ansätze unseres Partners sandsiv+ mit dem Produkt «Narrator» zu nennen, die eine sehr Management-taugliche Reportingmöglichkeit bieten, um konkrete Innovation aus Kundenfeedbacks abzuleiten. Nicht abgedeckte Kundenbedürfnisse, Unzufriedenheit mit bestimmten Abläufen oder den Prozessen allgemein treten so zu Tage und können durch AI als Muster erkannt werden. Zum anderen ist es der Job-to-be-done Ansatz. Beim Versuch bahnbrechende, innovative Angebote zu entwickeln, verlassen sich viele Unternehmen auf Methoden wie z. B. Kundenbefragungen, die nicht die vielversprechendsten Ideen oder erschöpfende Mengen von Möglichkeiten zu Tage fördern. Wenn man systematisch neue, innovative Ideen finden will, empfehlen Experten wie z.B. Anthony Ulwick das Jobmapping. Damit wird eine Aufgabe, die der Kunde erledigen möchte (job-to-be-done), in kleine Schritte heruntergebrochen. Und hier liegt das Potential für Innovationen. Mit dieser Methode und der gleichzeitigen AI-Analyse mittels geeigneter grosser Sprachmodelle (Large

Language Models, LLM) mit unstrukturierten Daten zeigen sich Sachverhalte und Erlebnisse, die man für Kunden besser, einfacher, schneller gestalten kann. So ergänzen sich beide Methoden gegenseitig und ermöglichen es Unternehmen, ein tiefgreifendes Verständnis der Kundenbedürfnisse zu entwickeln und darauf basierend innovative Lösungen zu schaffen.

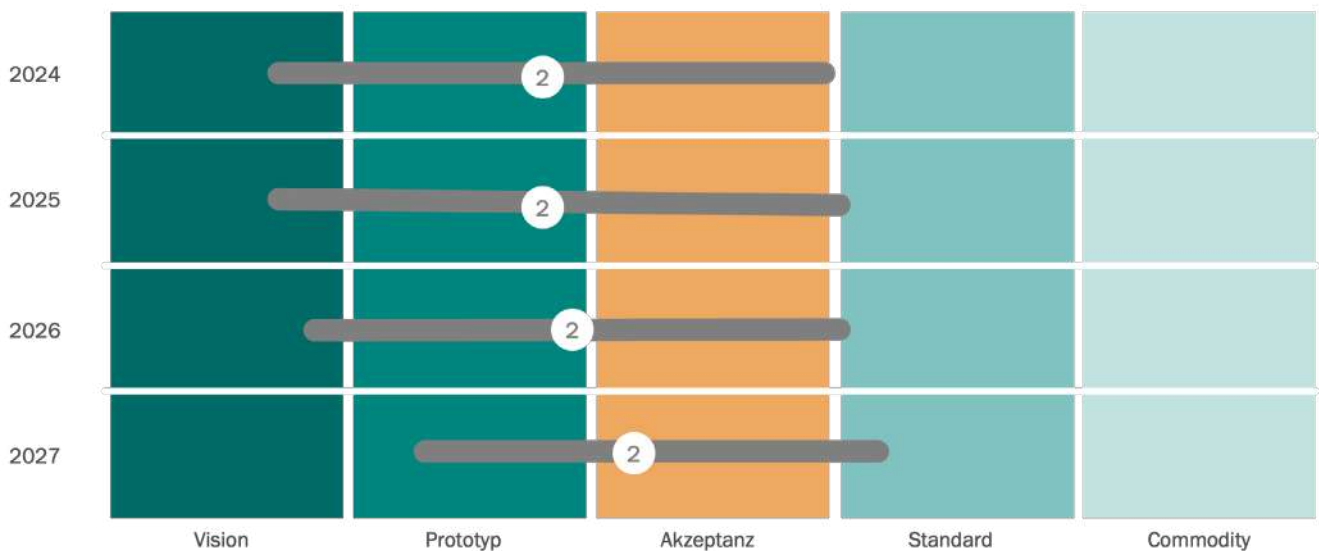
Ein bislang schlecht abgedecktes Kundenbedürfnis respektive eine derzeit noch unangenehme Kundenreise gibt es z.B. beim Kauf einer Wohnung oder eines Hauses. Dabei gibt es viele Einflussfaktoren wie z.B. die Nähe von Schulen oder Ärzten, die Verkehrsanbindung, die Wert-Entwicklung der Immobilie, die sich ein potentieller Interessent aus unzähligen Quellen mühsam zusammensuchen muss. Hier setzt homescore.io an. HomeScore ist ein AI-gestützter Immobilienkaufassistent, der Käufern personalisierte Einblicke, Analysen und Anleitungen während des gesamten Immobilienkaufprozesses bietet, um ihnen zu helfen, fundierte Entscheidungen zu treffen und potenzielle Probleme mit ihrer zukünftigen Immobilie zu erkennen.

Die Technologien und Methoden für ein systematisches Innovationsmanagement sind also da. Was fehlt, ist nach wie vor der Mut und die Entschlossenheit es umzusetzen.

Wie entwickelt sich der Trend?

Die aktuellen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sprechen wie geschildert nicht gerade für eine positive Entwicklung in 2025. Dennoch sind wir für die kommenden zwei bis drei Jahre nicht ganz so pessimistisch gestimmt, da es berechnete Hoffnungen gibt, dass sich Potentiale und Chancen aus der Nutzung von LLMs ergeben. Unstrukturierte Daten sind eine wahre Fundgrube, die durch AI «management-präsentabel» aufbereitet werden können. Und der Pool an Ideen, aus denen die Verantwortlichen aussuchen können, wird mit der Zeit kontinuierlich immer grösser. Es braucht dann immer noch einen ordentlichen Schritt, daraus Innovationspotential abzuleiten, dieses zu bewerten und die Innovation zu pilotieren. Diese Schritte können jedoch wenigstens die Mitarbeitenden in der Organisation selbst beeinflussen.

CX Innovations-Management



CX-Strategie

Kurzdefinition

Bei der CX-Strategie geht es primär um den durchdachten und quantifizierten Link zwischen der Unternehmensstrategie und dem Customer Experience Management. Vielleicht wird das klarer, wenn wir uns mal mit der **Aufgabe** einer CX-Strategie auseinandersetzen. Im Prinzip geht es darum festzuhalten, dass – wenn wir teurer als die Konkurrenz sind und der Kunde diesen Preis aufgrund einer exzellenten Beziehung bezahlen soll

- jeder im Unternehmen **weiss**,
 - was genau Kunden denn bei uns erleben sollen,
 - was genau diesen Preis (und noch viel mehr) rechtfertigt und
 - dass er das bei der Konkurrenz nicht erleben kann
- und das dann auch erfolgreich umsetzen **kann**.

Es geht in erster Linie um das Verhalten von Kunden und Mitarbeitenden. Beide sind Menschen. Deswegen steht die Kategorie «People» in unserem CEX-Radar ganz links. Wir lesen ja von links nach rechts. Wissen und Können also bilden die Basis. Und die Strategie entwickelt den langfristigen Plan dazu. In Vorträgen und Fachartikeln vergleichen wir so einen Plan gern mit einem Navigationssystem. Es geht darum, den idealen Weg zu finden. Um das zu tun, benötigt man das Ziel, den Startpunkt und Kenntnis über die eigenen Ressourcen (Auto, Bahn, Fahrrad, zu Fuss). Das heisst, Bestandteile einer CX-Strategie sind zum einen die Zielfestlegung, zum anderen eine Standortbestimmung. Nun ist das Thema Customer Experience Management jedoch deutlich mehrdimensionaler als die Wegbestimmung in einem Navigationssystem.

Grundlage sind die ursprünglich vom US-amerikanischen Unternehmen Forrester definierten sechs Dimensionen Strategie, Customer Understanding, Design, Measurement, Governance sowie Culture. Da bei dieser Definition «Strategie» durch «Strategie» erklärt wird, verwenden wir im CEX-Trendradar die folgenden Dimensionen:

- **Vision und Leadership:** Was sind wirklich differenzierende Erlebnisse und wie werden die durch den Brand kommuniziert und eingehalten? Was ist die «CX-Geschichte» des Unternehmens? Und kann jeder Vorstand und jeder Mitarbeitende sie erzählen?
- **Customer Understanding:** Wie gut versteht das Unternehmen methodisch, was Kunden erleben, was das für sie bedeutet und welche Werte damit verbunden sind? In diesem Zusammenhang stellen wir im Rahmen unseres Trends «Outside Insight» einfache Methoden vor und skizzieren ihren Durchdringungsgrad im Management.

Schnittstellen zu anderen Trends

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

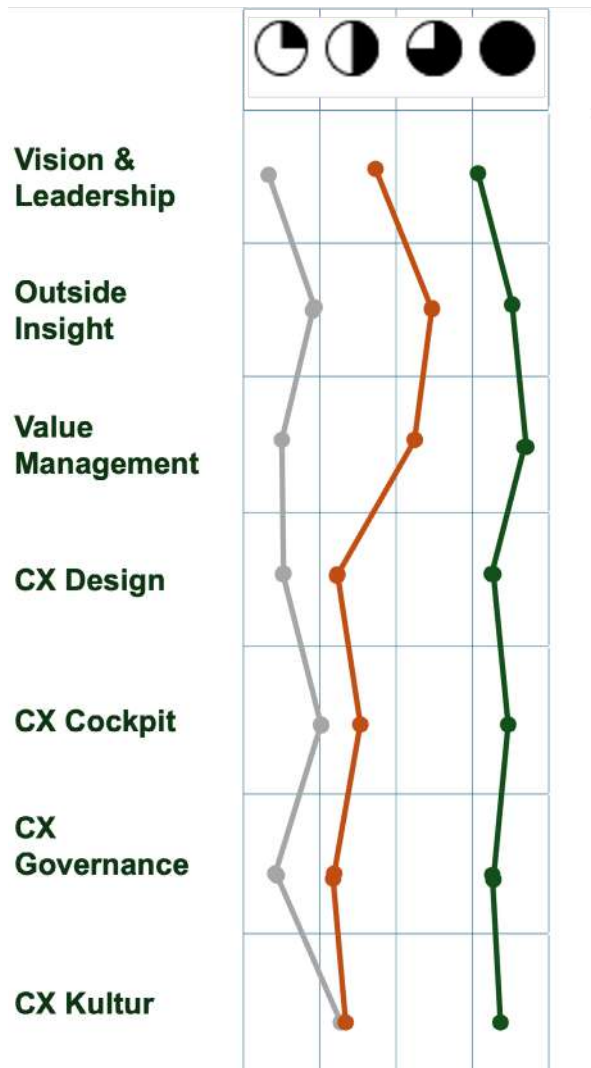
- **Design** heisst Gestaltung und hat viele Facetten. In seiner extremen Ausprägung ist es ein allumfassender Gestaltungsprozess für nachhaltige Wettbewerbsvorteile. Im Kontext einer CX-Strategie bedeutet Design das Wissen und Können, Produkte sowie Dienstleistungen zu entwickeln und die damit verbundenen Customer Journeys zu differenzierenden Kundenerlebnissen zu gestalten. Operativ stehen hier meist agile Methoden im Vordergrund wie beispielsweise die Service Design Methode. Vorbildliche Vorgehensweisen dazu beschreiben wir in unseren Ausführungen zum Trend «Customer Journey Management».
- **Measurement** beantwortet die Frage, wie ein Unternehmen seine Performance im Customer Experience Management messen und steuern und vor allem die Wirkung erkennen kann. Das ist wohl für Vorstände die spannendste Frage: «Was bringt es?». Unter dem Begriff «CX Management Cockpit» gehen wir in diesem Zusammenhang auf eine ideale Zusammenstellung eines solchen Management-Informationssystems ein. Und weil das für das Management die Frage beantwortet: «What`s in for me?», steht es auf dem Radar auch auf «12 Uhr». Ohne eine Messung kann von «Management» nicht gesprochen werden.
- **Governance** bedeutet «Führung» und «Regelung» und ist sicher der in der Praxis nach wie vor am wenigsten gut entwickelte Teil einer CX-Strategie. Einzelne Organisationen sprechen auch von «CX Operating Model». Hier geht es darum, wer überhaupt für die mit Customer Experience Management verbundenen Aufgaben zuständig ist und für was verantwortlich ist. Denn wenn es wirklich um differenzierende Erlebnisse geht, muss die gesamte Organisation auf den Kunden ausgerichtet sein. Es geht hier neben dem Aufbau der Organisation und dem Betrieb von CX auch um die Spielregeln des Miteinanders.
- **CX-Kultur** schlussendlich erklärt sich von selbst: Wie wird eine Organisation kundenfokussiert, welche Mitarbeitende hat sie, wer weiss was, und wer

kann was. Die Organisation ist kulturell gesamt-haft so auf den Kunden auszurichten, dass alles reibungslos läuft.

Was ist ein hoher, was ein niedriger beobachteter Reifegrad?

Bei einem hohen Reifegrad hat ein Unternehmen den Ausgangspunkt und die Ziele des CX-Managements festgelegt und die zur Zielerreichung notwendigen Ressourcen verteilt. Das geht unseres Erachtens nur über die Gestaltung und den konsequenten Einsatz von Reifegrad-Modellen. Das bedeutet, eine Firma muss zu jeder dieser Dimensionen mindestens vier, wenn nicht gar fünf unternehmensspezifische Entwicklungsstufen definieren. Wobei sich die unterste Reifegradstufe in jeder Dimension an einem Zustand komplett zufälliger (also nicht gesteuerter) Kundenerlebnisse orientiert. Die jeweils höchste Reifegradstufe vergleicht sich mit einem «Weltklasse-CX-Management» in der jeweiligen Branche. Genau da wird es anspruchsvoll. Man muss so etwas also branchenspezifisch entwickeln. Und das erfordert eine intime Kenntnis der entsprechenden Branche und den «Leuchtturmprojekten», die es dazu landes-, europa- und idealerweise weltweit gibt. Letzteres erfordert sicher einen gewissen Aufwand, um ein entsprechend strukturiertes Wissen über die eigene Branche zu entwickeln. In diesem Jahr haben wir gelernt, dass hier Generative AI enorm gute Hinweise gibt, um ein solches Wissen anhand im Netz verfügbarer Quellen aufzubauen. Inzwischen haben wir elf Branchen im Detail für die DACH-Region untersucht und die entsprechenden Reifegradmodelle vorliegen, die jedes Jahr wieder mit der neuen «Weltklasse» ergänzt werden. Dazu nutzen wir natürlich die Dimensionen des CEX-Trendradars.

Wenn man das alles gemacht hat, geht es darum sorgfältig zu analysieren, wo das Unternehmen im Hinblick auf diese Reifegradstufen steht. Dabei müssen Selbstbild und Fremdbild häufig in Einklang gebracht werden. Im Anschluss sollten die wichtigsten Stakeholder im Unternehmen festlegen,



Handlungsfelder

Massnahmen Projekt 1- Beispiel: Entwicklung eines CX Cockpits für die Organisation, Verknüpfung von Prozess-, Kunden- und Geschäfts-KPIs, Planung zur systematischen Nutzung.

Massnahmen Projekt 2- Beispiel: Konzeption des CX Betriebsmodells, Aufstellung der wichtigsten Verhaltensregeln der Organisation, Abstimmung Online Digitale TPs, Governance

Massnahmen Projekt 3- Beispiel: Neukonzeption eines einheitlichen Leadmanagements. Wie kommen die Leads aus der Marketing Automation und wie stellt die Front sicher, dass die Leads abgearbeitet werden?

- Stand der Maturität vor 12 Monaten
- Heutiger Stand der Maturität
- Zielzustand einer reifen Organisation

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

auf welche Reifegradstufe sie im nächsten, im übernächsten und im Jahr darauf gelangen wollen. So eine Strategie legt man sinnvollerweise analog den Entwicklungszyklen der Unternehmensstrategie fest. Und dann beginnt die eigentliche Sisyphos-Arbeit: die Schätzung und Budgetierung der Ressourcen.

Was gibt's Neues in diesem Jahr?

Auch dieses Thema entwickelt sich weiter. Die Geschwindigkeit hat jedoch über alle Branchen gesehen abgenommen. Gerade im Banking haben die hohen Zinsmargen die Entwicklung doch mehr verzögert als wir noch Ende 2023 gedacht haben. «Warum sollen wir uns bewegen? Es läuft doch!» haben wir vielerorts gehört. Bei Versicherern, Tele-

kommunikationsunternehmen oder im Handel ist das anders. Hier beginnen marktführende Unternehmen wie MediaMarktSaturn und Transgourmet im Handel, Signal Iduna in der Assekuranz und Enersuisse als Dienstleister für zwei grosse Versorger ganzheitlich zu denken. Die Überlegungen gehen hin zu CX als einer integrierten Infrastruktur zur systematischen Ausschöpfung von Kundenpotentialen und weg vom Denken an einzelne Business Cases. Der Business Case der zugrunde liegenden Datenbanken, sei es ein CRM-Systeme oder eine CDP, ist halt einerseits schwierig einzuschätzen, andererseits unabdingbar für eine Weiterentwicklung der Organisation. Bei Zweifeln an der wirtschaftlichen Sinnhaftigkeit fragen wir häufig zurück: «Was ist denn Ihrer Meinung nach der Business Case für ein Gehirn?» Die Erkenntnis dabei: Ohne Hirn ist auch schwierig.

Die damit verbunden Investitionen bringen für das Thema CX in jenen Branchen mehr und mehr Management Attention, in denen die Produkte und Dienstleistungen nahezu austauschbar sind. Vorstände und Geschäftsleitungen merken, dass sie mit einer reinen Fokussierung auf eine Kennzahl wie bspw. dem NPS das Unternehmen nicht weiterentwickeln können. Es gilt systematisch Fähigkeiten der Organisation zu entwickeln und in den Betrieb zu überführen. Und das kann eben nur das Top-Management initiieren. Dementsprechend ist Top-Management-Support auch nachgewiesenermaßen der wichtigste Einflussfaktor für die Umsetzung einer CX Strategie, wie auch der hervorragende Artikel von Königer und Gouthier nachweist, der Ende des vergangenen Jahres im Journal of Service Management erschien.

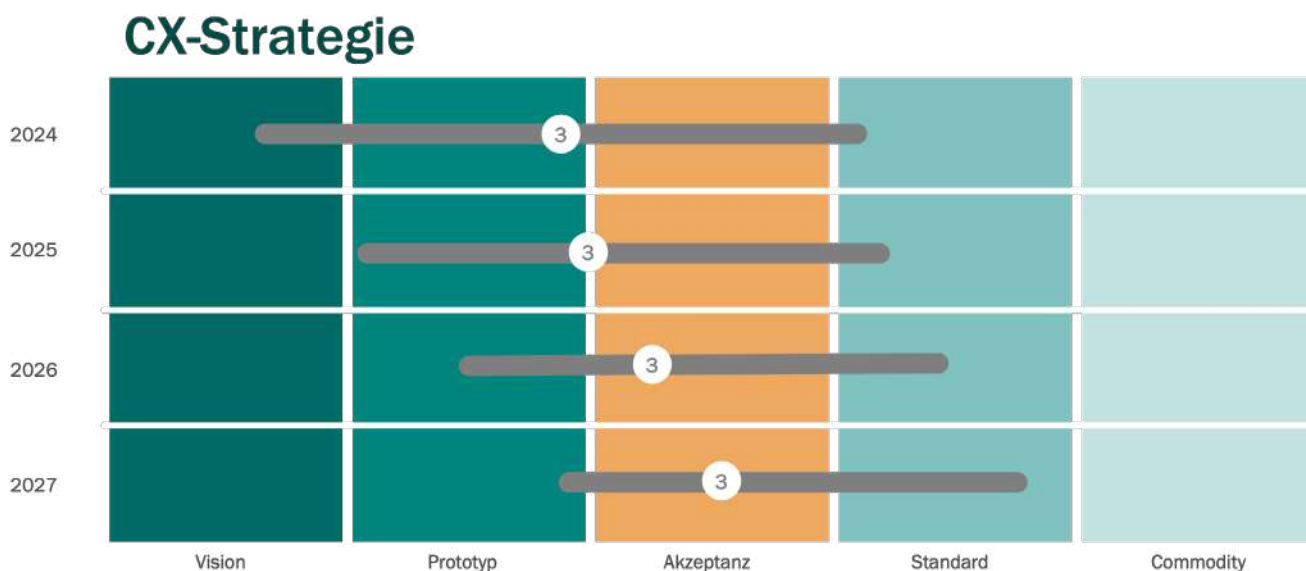
Ein mehrjähriger Entwicklungsplan wird also in vielen Branchen thematisiert. Gleichzeitig fehlt häufig noch das Verständnis für die Mehrdimensionalität des Customer Experience Managements. Mit den herkömmlichen Strategieinstrumenten ist diese nicht gut abbildbar. Auch stellt der von uns skizzierte und mittlerweile dutzendfach begleitete Strategieprozess im CX-Management bisherige Zuständigkeiten im Unternehmen in Frage: Customer Experience findet eben nicht nur in Marketing und Verkauf statt. Die kritischen Ereignisse ergeben sich häufig erst, wenn etwas nicht funktioniert. In diesem Moment wird kompetenten Geschäftsleitungen und Vorständen klar, dass man die geforderte «Ganzheitlichkeit» auch operationalisieren muss. Häufig verlieren dann Ressortleitungen für Marketing und Vertrieb die Zuständigkeiten und wehren sich, gerade wenn CEOs oder gesamte Geschäftsleitungen und Vorstände beginnen, sich für das Thema zu interessieren. Das gilt in diesem Jahr ebenso für die Nutzung AI-basierter Tools im Unternehmen. Ohne akkurat geführte Daten, funktionieren diese Tools nämlich nur bescheiden. Auch dieses Thema hilft, die CX-Strategie wieder auf die Management Agenda zu bringen.

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

Wie entwickelt sich der Trend?

Die Entwicklung einer CX-Strategie bewegt sich in die richtige Richtung. Ähnlich wie der von uns beschriebene Trend 02 «CX-Kultur» bewegt er sich langsam. Das liegt vor allem an der notwendigen Management-Attention, die in vielen Unternehmen sorgfältig und detailliert vorbereitet werden muss. Vor allem die Frage nach einem zukünftigen CX-Betriebsmodell beschäftigt die Entscheidungsträger. Wichtige Herausforderung wird in den nächsten Monaten sein, die Erkenntnisse, die im analytischen Bereich gewonnen werden, in konkrete Verbesserungen der Customer Journeys umsetzen und die Verbesserung messbar zu machen. Nur wenn sich der Wirkungsgrad zeigt und damit eine Entwicklung in die richtige Richtung möglich wird, werden Unternehmen den Standard-Reifegrad wie von uns prognostiziert erreichen. Dabei dürften eine Menge neuer Leuchtturmprojekte entstehen. Und wir gehen davon aus, dass sich mehrere unterschiedliche Betriebsmodelle herauskristallisieren werden. Das ist dann aber auch der Moment, in dem wir davon sprechen können, dass in den Geschäftsführungen grosser Unternehmen in den deutschsprachigen Ländern eine branchenübergreifende Akzeptanz vorherrscht. Die relevanten Player werden sich einig sein, dass jedes Unternehmen, welches nicht gerade Preisführer ist, eine solche Strategie haben sollte. Und damit sind wir

wieder bei der Antwort auf die Frage, warum die CX-Strategie sich langsam, aber stetig aus der Stufe «Prototyp» in die «Akzeptanz» weiterentwickelt. Denn – wie geschrieben – hier liegt die Chance zur Profilierung am Markt. Und damit die Chance, mit dem Thema «Kundenmanagement» endlich gutes Geld zu verdienen.



In der aktuellen Wirtschaftskrise ist aus meiner Sicht sowohl für Unternehmen als auch für Kunden das Thema Effizienzgewinn durch KI entscheidend!

Rainer Holler, CEO von VIER

Feedback Loop

Kurzdefinition

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

Die Erhebung von strukturiertem Feedback besitzt eine lange Tradition in den meisten Unternehmen. Lange bevor es Customer Experience gab, ermittelten Marktforscher oder die Unternehmen selbst in Befragungen die Zufriedenheit der Kunden. Diese wurde häufig anonymisiert und Form von Durchschnittswerten zur Steuerung genutzt. Dieser Instrumentenkasten der Marktforschung wird nun im CX-Management systematisch durch die Ermittlung des NPS-Scores oder des Customer Effort Scores erweitert – jedoch persönlich und anhand individueller Einschätzungen einzelner Kunden. Unstrukturierte Informationen – z.B. aus Gesprächsanalysen oder Ratings und Reviews im Netz – sind bislang leider nur in wenigen Fällen Bestandteil des Feedback-Managements.

Schnittstellen zu anderen Trends

- | | |
|-------------------------------|---------------------------|
| 1 CX-Kultur | Zum Trend |
| 2 CX-Innovationsmanagement | Zum Trend |
| 3 CX-Strategie | Zum Trend |
| 6 Customer Journey Management | Zum Trend |
| 7 Outside Insight | Zum Trend |
| 9 CX-Management Cockpit | Zum Trend |
| 12 Customer Data Platform | Zum Trend |
| 13 Customer Analytics | Zum Trend |
| 17 Personalisation Automation | Zum Trend |

Was ist ein hoher, was ein niedriger beobachteter Reifegrad?

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

einer der Trends aus den vergangenen Jahren in unserem Trendradar, ist auch 2025 noch lange nicht gestillt. Und die Zahl der Datenlieferanten wächst sogar rasch weiter. Jedes weitere implementierte System liefert neue und zusätzliche Daten – zum Teil in Echtzeit, die isoliert ausgewertet und betrachtet werden. Der Erkenntnisgewinn ist fragmentiert, und die Gefahr ist entsprechend gross, den CX-Wald vor lauter Bäumen nicht mehr zu sehen. Innovative Ansätze aus unstrukturierten Daten Erkenntnisse zu Kundenverhalten und Einstellungen zu gewinnen, sind im Trend 13 «Customer Analytics» beschrieben. Ein weiteres Merkmal, an dem wir einen hohen Reifegrad festmachen, ist die Rückmeldung an die Kunden – das Sahnehäubchen, um einen hohen Reifegrad zu erzielen. Und wir sehen leider wenige Initiativen den Loop für die Kunden zu schliessen.

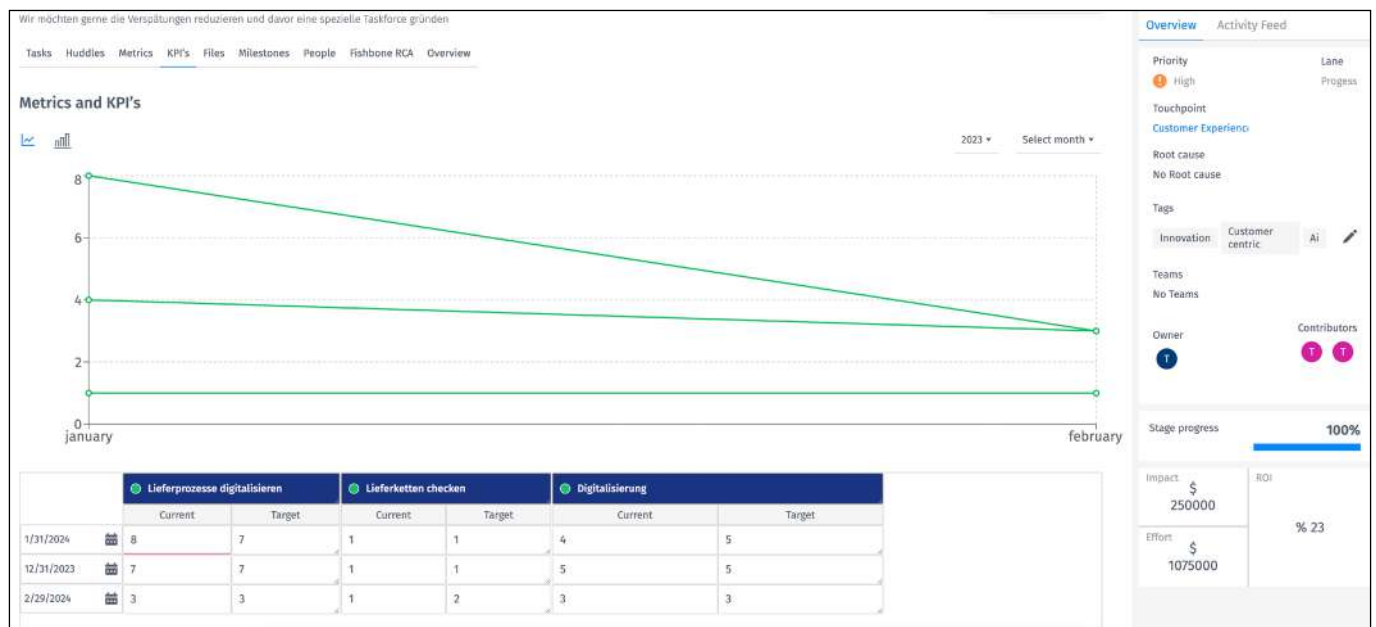


Abb.: Verknüpfung von Kundenfeedback mit Unternehmensdaten und Ermittlung des ROI (Quelle: <https://www.questionpro.com/de/cx/>)

Was gibt's Neues in diesem Jahr?

Der Feedback Loop entwickelt sich zum CX-Sorgenkind. Er scheint in einer Endlosschleife gefangen und kommt nicht vom Fleck. Das war in den beiden letzten Jahre leider schon festzustellen und wird sich nach unserer Einschätzung in 2025 nicht ändern. «Voice of the customer»-Initiativen boomen, und es drängen ständig neue Anbieter in den Markt, die auch zum überwiegenden Teil AI-gestützte Systeme zur Auswertung unstrukturierter Daten aus Quellen wie Stimme, Video und Text anbieten. Doch der zweite Teil des Begriffes «Loop», die Rückkopplung mit den Kunden, findet in der Realität nicht statt. Stattdessen werden immer noch mehr Daten von weiteren Touchpoints erhoben. «Score Bettler» ist die wenig schmeichelhafte Umschreibung für einen Trend, den wir grosser Sorge betrachten. Es bezeichnet die Verknüpfung von Score-Werten – hier besonders der NPS – mit variablen Vergütungsmodellen. Aufdringlich und inflationär genutzt, verkehrt sich das Einholen von Feedback ins Gegenteil und wird zum Boomerang. Kunden verweigern zunehmend jeglichen Kommentar. Während der erste Teil – das Einholen von Feedback – immer ausgefeilter und einfacher wird durch z.B. Echtzeit Abfragen oder Gamification Ansätze, tritt der zweite Teil – aus den Erkenntnissen und Analysen entsprechende Massnahmen umzusetzen und diese dem Kunden zurückzumelden – auf der Stelle.

Das liegt vor allem daran, dass kaum Möglichkeiten existieren, die unstrukturierten Feedbacks aus Beschwerden oder Freitextfeldern zu konsolidieren und zwei Fragen zu beantworten:

1. Was sollen wir tun?
2. Was davon ist am dringendsten oder hat den grössten Impact?

Spannenderweise ist nun eine Technologie auf dem Markt, die durch die Kombination von Sprachverständnis durch LLMs in Verbindung mit priorisierender Statistik (Was ist am wichtigsten, was wird am häufigsten genannt?) diese Fragen in der gewünschten Reihenfolge beantworten kann. Unser Partner sandsiv+ ist hier ein Vorreiter. Genau das ist

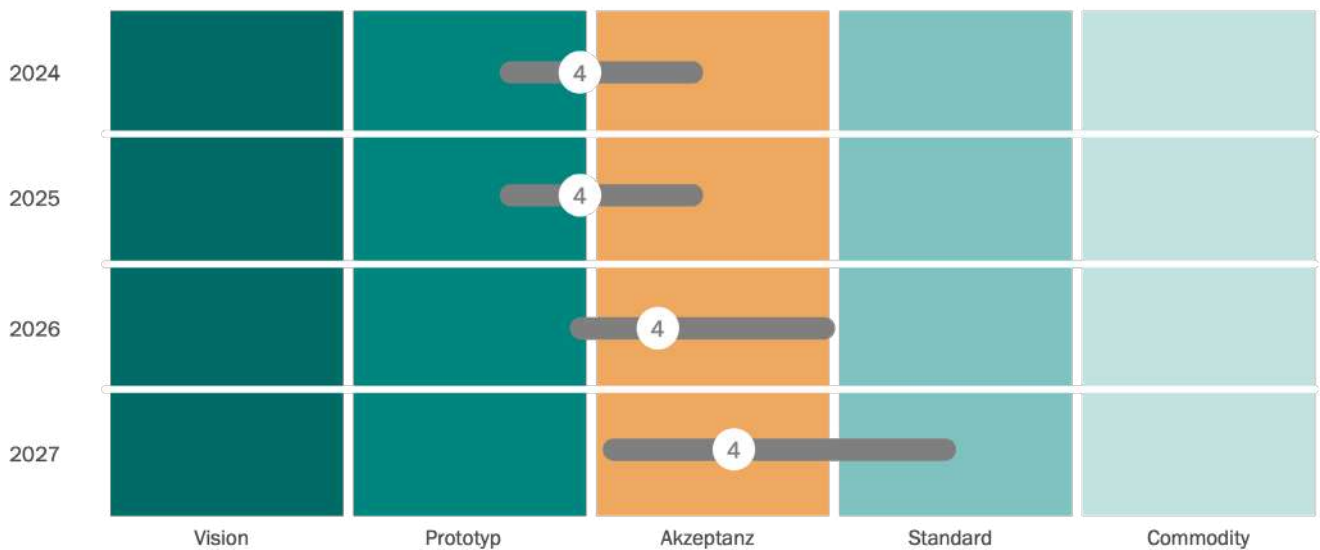
der Baustein, der vielen Unternehmen zum Verständnis des Kundenfeedbacks fehlt. Noch sind diese Technologien (wie in Trend 13 Customer Analytics beschrieben) jedoch sehr neu und befinden sich im Pilot-Stadium.

Viele Unternehmen suchen noch Lösungen und sind zum Teil in der Analytik sehr händisch und aufwändig unterwegs, um Erkenntnisse zu gewinnen. Vereinzelt Beispiele von Unternehmen, die hier weiter sind – wie z.B. die Hanseatic Bank oder das Kantonsspital Winterthur, die wir als Leuchtturmprojekte vorstellen – machen Mut, ändern aber vorerst nichts an der Gesamtsituation.

Wie entwickelt sich der Trend?

Für 2025 wird sich an unserer Einschätzung der Stagnation für diesen Trend nichts ändern. Die Disziplin «Daten sammeln und auswerten» wird weiter ausgebaut. Eine der grössten Herausforderungen liegt jedoch in der effektiven Analyse und zusammenfassenden Interpretation der gesammelten Kundendaten. Vielen Unternehmen fehlt nach wie vor das nötige Know-how und die Technologie, um aus der Fülle der Einzelfeedbacks präzise und umsetzbare Erkenntnisse abzuleiten. Eine unreflektierte Zunahme der Datenflut verschlimmert die Situation. Es mangelt nach wie vor an systematischen Ansätzen, um die gewonnenen Erkenntnisse effektiv für Prozess-, Produkt- oder Kommunikationsverbesserungen zu nutzen. Zudem fehlt oft das Bewusstsein für die Bedeutung von Kundenfeedback auf Führungsebene. Gibt es Licht am Ende des Tunnels? Es gibt AI-gestützte Ansätze wie der Insight Narrator unseres Partners sandsiv+ weisen einen erfolgversprechenden Weg. Das System bereitet nicht nur aus der Flut unstrukturierter Daten die wesentlichen Erkenntnisse managementgerecht auf, sondern bietet auch gleich konkrete Massnahmen für die Umsetzung im Storytelling Format an. So wird das Umsetzungs-Menü auf dem Silbertablett serviert. Umsetzen müssen immer noch die Menschen, aber die AI zeigt klare Schritte auf. Es bleibt abzuwarten, ob dieses «Anstupsen» etwas ins Rollen bringt. Zumindest für 2026 sind wir vorsichtig optimistisch.

Feedback Loop



Im Jahr 2025 wird Agentic AI das CX-Management und VoC-Plattformen revolutionieren. KI-Agenten werden sich proaktiv mit Kundenfeedback auseinandersetzen, Probleme selbstständig lösen, Interaktionen in Echtzeit personalisieren und aufkommende Trends erkennen, bevor sie sich auf die Zufriedenheit auswirken - und das alles unter Beibehaltung authentischer menschlicher Beziehungen.

Federico Cesconi, CEO von SANDSIV

Employee Experience Management

Kurzdefinition

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

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

Schnittstellen zu anderen Trends

1 CX-Kultur	Zum Trend
3 CX-Strategie	Zum Trend
5a CX-Governance	Zum Trend
8 Value Management	Zum Trend
9 CX-Management Cockpit	Zum Trend
10 Value Irritant Matrix	Zum Trend
11 Multiexperience	Zum Trend
17 Personalisation Automation	Zum Trend
18 CX-Cloud	Zum Trend

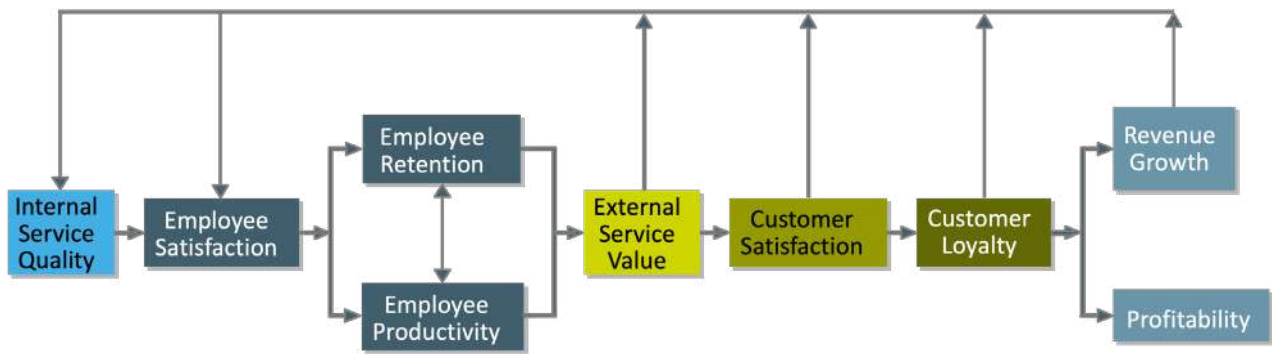


Abb.: «The Service Profit Chain», Heskett, Sasser, Schlesinger 1994

Was ist ein hoher, was ein niedriger beobachteter Reifegrad?

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

Ein zweites Aktionsgebiet ist die Ausgestaltung von Arbeitsplatz und Werkzeugen. Dabei stellt sich die Frage, wie Werkzeuge aussehen, die Mitarbeitende in die Lage versetzen, ihre Einstellung und ihre Kompetenzen beim Kunden voll auszuschöpfen. Das gilt für den Arbeitsplatz wie auch für IT-Sys-

teme. Und hier kommt vor allem das CRM-System und die Anwendung in Marketing, Vertrieb und Service ins Spiel. Im Idealfall macht es den Mitarbeitenden Freude, ihre Programme zu bedienen. Wichtig ist dabei, dass Mitarbeitende alles finden, was sie im Kundenkontakt benötigen und dass die Bedienungsoberflächen möglichst übersichtlich und einheitlich gestaltet werden. Wenn Mitarbeitende eines Contact Centers, um ein Kundenproblem zu lösen, auf mehr als fünf Systeme mit unterschiedlicher Funktionsweise, unterschiedlicher UX und unterschiedlichen Softwareumgebungen zurückgreifen müssen, sind Fehler im Kundenkontakt sowie lange Bearbeitungszeiten programmiert.

Das dritte Thema in diesem Zusammenhang «Wertschätzung als Bestandteil einer kundenzentrierten Organisation» ist theoretisch am einfachsten zu bearbeiten, wird jedoch zu wenig gelebt. Zunächst muss man festhalten, welches kundenzentrierte Verhalten genau wertgeschätzt werden sollte. Derartige Leistungen sollte ein Unternehmen beim einzelnen Mitarbeitenden gezielt suchen und auszeichnen. Darüber wird im Idealfall unternehmens-intern als «Best Practice» berichtet; es gibt die Auszeichnung von «Customer Champions». Natürlich ist das nichts Neues: McDonalds macht das mit dem Mitarbeiter des Monats seit Jahrzehnten. Die Frage, die sich stellt, ist, ob die Auszeichnung einzelner Leistungen kulturell verankert ist. Hier ergibt sich ohnehin ein grosser Bezug zur CX-Kultur, da extrinsische Anreize kundenzentrierten Verhaltens häufig kontraproduktiv wirken. Es geht mehr um «Leading by Example».

Schlussendlich erweist sich die Beantwortung einer Schlüsselfrage als entscheidend für den Reifegrad der Unternehmung: «What`s in for me?». Die Firma muss (und das ist oft eine Sisyphos Arbeit) feststellen, welche Gruppen von Mitarbeitenden von einer kundenorientierten Veränderung betroffen sind, und was diese Anspruchsgruppen von der Veränderung haben.

Was gibt's Neues in diesem Jahr?

Die Geschwindigkeit der Weiterentwicklung dieses Trends bleibt hoch. Employee Experience ist als Thema derartig vielfältig, dass an verschiedensten Hebeln angesetzt werden kann. In Zeiten rarer werdenden Fachkräften ist das auch dringend notwendig. Umgekehrt muss man sich fragen, was passiert, wenn Friktionen (also negative Employee Experience) bestehen bleiben. Dafür muss man sie als erstes einmal aufspüren. An dieser Stelle sei auf «Hafners CX Podcast» Episode 14 verwiesen, in der wir uns mit der Firma FOUNT beschäftigt haben, die systematisch Reibungen im Unternehmen aufspüren und sichtbar machen kann.

In diesem Jahr stand der Mitarbeiterarbeitsplatz in unterschiedlichen Branchen im Fokus der Entwicklungen. Ziel ist dabei eine gesteigerte Produktivität, aber auch Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Dabei wird immer weniger toleriert, dass die Aufgaben, die zu erledigen sind, sich über unterschiedliche Systeme verteilen. Gerade in Kundenserviceabteilungen hängt die Produktivität extrem davon ab, dass sich alle Informationen an einem Platz finden lassen. Hier sind viele Unternehmen noch weit von einer idealen Umsetzung entfernt. So haben wir in den letzten Jahren zum Beispiel ein Kreditkartenunternehmen beraten, deren Servicemitarbeitende sich in 32 unterschiedlichen Systemen auskennen mussten. Welcher Schulungsaufwand und Produktivitätsverlust entsteht, wenn eine Person im Servicecenter ersetzt werden muss, können Sie sich selbst vorstellen, liebe Lesende.

Gleiches gilt für die Beratung in Versicherungswesen, Banking oder der Industrie. Je besser ein Berater in die Lage versetzt wird, schnell zum richtigen Produkt Auskunft zu

geben, Produkte zu vergleichen, zu einem Angebot einen Referenzkunden zu benennen oder schlicht, den richtigen Fachexperten aus der Zentrale zuschalten zu können, um so schneller die Lösung und um so besser das Feedback der Kunden, um so höher die gefühlte Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden. Wir haben im vergangenen Jahr am Institut für Finanzdienstleistungen Zug dazu eine grosse Studie über den Beraterarbeitsplatz der Zukunft vorgestellt. Interessant dabei: Nur etwa die Hälfte der befragten Banken plant, ihre Mitarbeitenden durch AI-Lösungen am Beraterarbeitsplatz zu unterstützen. Auch ist derzeit nicht vorgesehen, dass Mitarbeitende und Kunden beispielsweise kollaborativ am gleichen System arbeiten, wie es in einer idealen EX- und CX-Welt wünschenswert wäre.

Die Idee eines einheitlichen digitalen Arbeitsplatzes haben Entscheidungsträger in reifen Organisationen aber zunehmend verinnerlicht und suchen nach Lösungen, die die Produktivität einzelner Mitarbeitender gezielt so erhöht, dass diese ein hohes Mass an Freude an ihrer Tätigkeit haben, weil sie ihre Stärken ausspielen können. Das beinhaltet jedoch, dass die Bedeutung von User Experience eines Systems vermittelt und quantifiziert werden muss. Die Kernfrage dabei: Wieviele Mehrkosten können durch eine höhere Produktivität aufgefangen werden? Sehr gut zeigt das ein [Projekt bei der Helvetia Versicherung Deutschland](#). VIER Copilot unterstützt als smarter Assistent die Mitarbeitenden im Kundenservice. Unter anderem werde dazu alle wichtigen Kundendaten aus den datenführenden Systemen sowie unmittelbar relevante Wissensartikel aus der Sabio-Wissensdatenbank in der Ansicht von VIER Copilot übersichtlich bereitgestellt. Das ständige Wechseln zwischen verschiedenen Ansichten bleibt den Mitarbeitern damit erspart. Zudem verbessert die automatische, KI-basierte Gesprächszusammenfassung die einheitliche Dokumentation aller Anrufe und ermöglicht zusätzlich die weitere Analyse der erfassten Inhalte. Dabei erfolgt die Archivierung der Anrufdokumentationen direkt im Dokumentenmanagementsystem von Helvetia. Um sicherzustellen, dass bei Nutzung des KI-Modells zur Gesprächszusammenfassung keine personenbezogenen Daten an das KI-Modell gelangen, übernimmt VIER AI Gateway Privacy Manager die vorherige Pseudonymisierung der Daten.

Auch trägt die CX-Kultur entscheidend zum Erfolg bei. Die zunehmende Akzeptanz agiler Vorgehensweisen und Methoden scheint uns erfolgskritisch, um Prozesse der Zusammenarbeit neu zu schärfen. In der Kollaboration mit Produkt- oder Prozessexperten heisst das häufig, dass durch die Verwendung von Microsoft Teams, Zoom oder Slack insbesondere Grossunternehmen in der Lage sind, Prototypen kundenorientierter Systeme mit den betroffenen Mitarbeitenden zu teilen und zu diskutieren. Gerade wenn diese räumlich verteilt im Vertrieb oder in mehreren getrennten Service-Centern arbeiten, entsteht deutlich mehr Akzeptanz – und vielleicht sogar Begeisterung.

Wie entwickelt sich der Trend?

Im vergangenen Jahr haben wir in unserer Beratungstätigkeit und bei von uns kuratierten Onlineveranstaltungen in Sachen CX enorm viele erfolgreiche Projekte gesehen, bei denen die Einbindung der Mitarbeitenden und die Umsetzung dieser Einbindung in die Arbeitsplatzgestaltung den entscheidenden Erfolgsfaktor ausmachten. Dementsprechend gehen wir davon aus, dass die Veränderungsgeschwindigkeit über die nächsten Jahre hoch bleibt.

2025 befinden wir uns voll in der Akzeptanzphase, so dass es allgemein anerkannt wird, dass ein Zusammenhang zwi-

schen EX und CX besteht. Zu diesem Schluss kommen auch Köninger und Gouthier bei der Erfolgsfaktorenforschung zur Implementation von CX-Strategien.

Eine sorgfältig agil entwickelte und an den Mitarbeitenden-Bedürfnissen orientierte Arbeitsplatzgestaltung wird über die nächsten Jahre nicht nur zum Standard, sondern zunehmend zum Hygienefaktor gerade für die kommenden Generationen Z und A. Gefragt sind Arbeitsmittel und Systeme, die Leistung transparent ausweisen können und im Kundenmanagement stark mit der Verfügbarkeit von Mitarbeitenden-Expertise zusammenhängen. Wertschätzung soll sich an Leistung orientieren. Kundenorientierung muss man aber aus Management-Sicht voraussetzen. Schliesslich wird ein Pilot auch nicht für eine saubere und sichere Landung extra incentiviert.

Bei der Gestaltung von digitalen und rollenspezifischen Mitarbeiterarbeitsplätzen muss man sich an der Kundenschnittstelle auch mehr mit der Zugänglichkeit von Kundenwissen und mit Informationslogistik auseinandersetzen. Kernfrage ist hier: Wie schnell bekomme ich als Unternehmen mein Kundenwissen an die Mitarbeitenden? Wer das beherrscht, kann mit hoher Wahrscheinlichkeit die Position des Marktführenden in Sachen Mitarbeitenden- und Kundenerlebnis beanspruchen.



CX-Governance

Kurzdefinition

Governance bezeichnet allgemein das Steuerungs- und Regelungssystem im Sinn von Strukturen (Aufbau- und Ablauforganisation) des Unternehmens. Der Begriff wird häufig unscharf verwendet. Bei der CX-Governance geht es um die Regelung des Betriebs von Customer Experience Management im Unternehmen. Es bezeichnet also die Fähigkeit des Unternehmens, sich organisatorisch so aufzustellen, dass durchgehende differenzierende Kundenerlebnisse im operativen Betrieb ermöglicht werden. Dementsprechend haben wir in diesem Jahr in unseren Beratungsprojekten, den Gesprächen auf Branchentreffen und in den qualitativen Interviews zu diesem Report auch häufig die Begriffe «CX-Operating Modell» oder «CX-Betriebsmodell» gehört.

Die Kernfragen sind: Wer betreibt eigentlich Customer Experience Management, wenn es einmal die Projektphase des Aufbaus verlassen hat? Wer ist verantwortlich für die Weiterentwicklung? Zwar haben die meisten Unternehmen eine Abteilung, die so benannt wird. Deren Impact ist jedoch stark davon abhängig, wie sich diese Abteilung versteht und mit welcher hierarchischen Befugnis diese im Alltag ausgestattet ist. Grundsätzlich ist Kundenmanagement unseres Verständnisses nach eine Kernaufgabe eines Unternehmens. Da Erlebnisse selten an Abteilungsgrenzen enden, geht es bei der CX-Governance also auch um die Spielregeln der Zusammenarbeit unterschiedlicher organisatorischer Einheiten in Bezug

auf das Kundenerlebnis. Auch ist essenziell, ob das Kundenerlebnis eine nennenswerte Rolle in Bezug auf Investitions-, Cost-Cutting- oder Projektentscheidungen spielt. Im Grunde genommen geht es darum festzustellen, wie man Customer Experience Management skalieren kann.

Schnittstellen zu anderen Trends

1 CX-Kultur	Zum Trend
2 CX-Innovationsmanagement	Zum Trend
3 CX-Strategie	Zum Trend
5 Employee Experience Management	Zum Trend
6 Customer Journey Management	Zum Trend
7 Outside Insight	Zum Trend
8 Value Management	Zum Trend
9 CX-Management Cockpit	Zum Trend
11 Multiexperience	Zum Trend
11a CX-Ökosysteme	Zum Trend

Was ist ein hoher, was ein niedriger beobachteter Reifegrad?

Vielleicht beginnen wir einmal mit dem Verständnis. Einen typischen geringen Reifegrad zeigt eine Abteilung, die auf der dritten oder noch tieferen Hierarchie-Ebene im Bereich «Marketing» angesiedelt ist, und die sich primär mit der Erfassung sowie dem Design von Customer Journeys auseinandersetzt. Gleichzeitig betreibt das Unternehmen klassischerweise eine Abteilung «Marktforschung», die Kundenwissen nach den Prinzipien der Marktforschung ansammelt. Dazu gehören Anonymität der Befragungen, Steuerung nach Durchschnittswerten wie Mittelwert oder Median und die hohe Wichtigkeit von Zeitreihenanalysen, um gesamtunternehmerische Verbesserungen oder Verschlechterungen managen zu können.

Ein hoher Reifegrad hingegen wäre eine Bereichsfunktion, die sich im Auftrag des CEO mit den Regeln der Kundenorientierung auseinandersetzt und andere Organisationseinheiten befähigt, systematisch im Sinne des Kunden zu denken und zu handeln. Dabei gilt Amazon.com immer noch als vorbildlich. Bei jeder Sitzung wird der inzwischen legendäre leere Stuhl für den Kunden an den Tisch gestellt.

Jede Entscheidung wird auch im Hinblick auf die Auswirkungen auf den Kunden betrachtet, und diese Betrachtungen fließen in die schlussendliche Entscheidungsfindung ein. Ein solches Vorgehen muss jedoch allgemein akzeptiert und kulturell verankert sein. Dabei stellt sich die Frage, wie Unternehmen, die kein solches Vorgehen haben und heute noch mehrheitlich Inside-Out geführt werden, schlagkräftige Entscheidungsgremien aufstellen, in denen der Kunde repräsentiert wird. Die meisten Organisationen tun sich damit schwer. Oft wird argumentiert, man wolle die Komplexität nicht noch mehr erhöhen. Derartige Aussagen erweisen sich jedoch allzu häufig als Schutzbehauptungen oder Ausflüchte.

Es hat sich in der Praxis durchgesetzt, ein CX-Governance Gremium zu entwickeln, in dem Beteiligte aus Marketing, Vertrieb und Service sowie Finance, Legal und Compliance sitzen. Sie beurteilen alle Initiativen nach ihrem Impact auf ihren Beitrag zur CX-Vision und Strategie sowie aus der Perspektive der jeweiligen Abteilung. Ausserdem stösst das Gremium Entwicklungsprojekte an, verteilt Initiativen und überblickt sie ganzheitlich. Ausgangspunkt der Veränderung muss jeweils das verfügbare Kundenwissen sein.

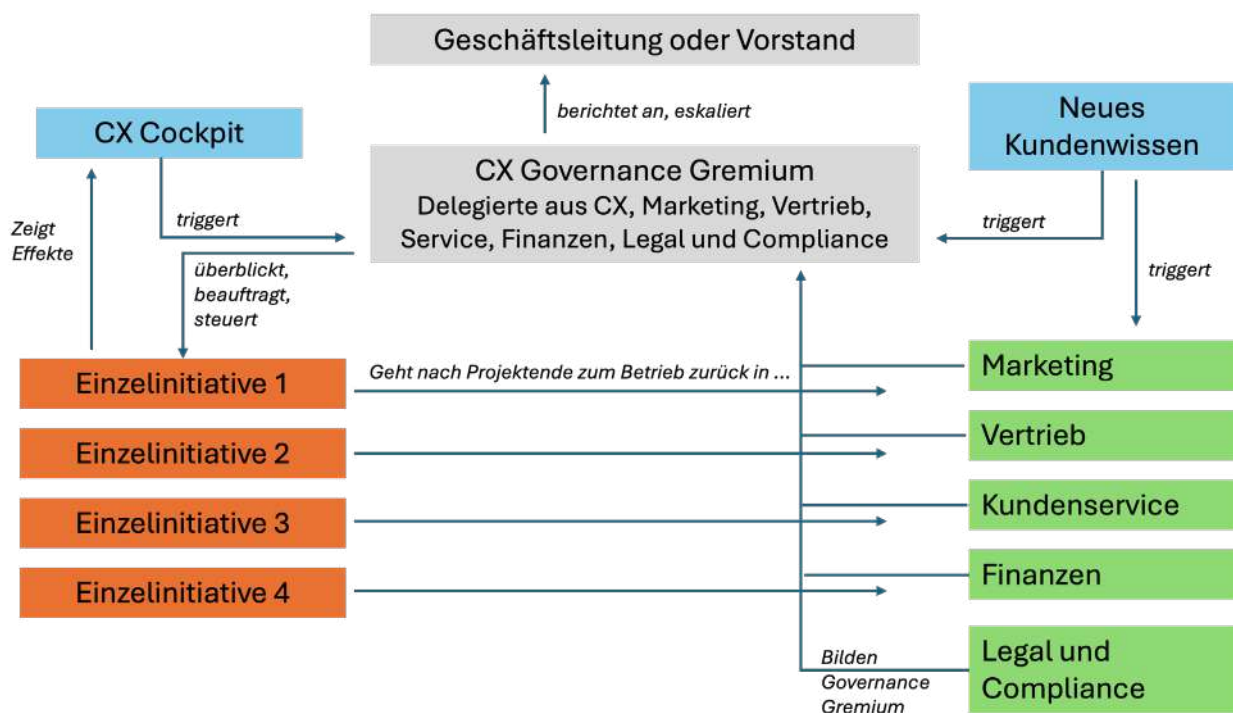


Abb.: Das CX-Governance Zusammenspiel der Abteilungen und Gremien (Quelle: Hafner, 2024)

Die Rolle einer organisatorischen CX-Einheit muss sich in diesem Zusammenhang vom «Designer» zum «Befähiger» wandeln. Das bedeutet auch, dass CX-Manager sich ein gutes Stück weit als Change Agents verstehen müssen. Grundsätzliche Fähigkeiten beispielsweise zum Design einer Customer Journey sollten in diesem Zusammenhang alle kundenorientierten Funktionen in Marketing, Vertrieb und Service haben, die an der Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation (also der Prozessgestaltung) arbeiten.

In diesem Zusammenhang muss das Problem organisatorischer Silos noch einmal thematisiert werden. Eine Customer Journey ist aus Sicht des Kunden immer durchgängig. Kunden sind an der Lösung ihrer eigenen Probleme, ihrer «Jobs-to-be-done» interessiert. Wer im Unternehmen welche Aufgabe und Verantwortlichkeit hat, interessiert sie nicht. Daher geht es bei der CX-Governance auch um eine organisatorische Durchgängigkeit und die Ermöglichung dieser Orientierung auf die «Jobs» des Kunden. Grundsätzliche Regeln für das Mitarbeiterverhalten wie «Kundenhilfe vor Abteilungsgrenze» sind in diesem Zusammenhang notwendig, um so etwas zu ermöglichen. Gleichzeitig ist es wichtig, den (finanziellen) Spielraum einzelner Mitarbeiter zu definieren und ggf. zu erweitern, um nicht nur agil die Organisation zu entwickeln, sondern auch agil im einzelnen Geschäftsvorfall agieren zu können.

Um für eine solche Vorgehensweise die Grundlage zu legen, empfehlen wir die Erarbeitung von CX-Grundsätzen. Bei solchen Grundsätzen geht es um ausreichend spezifizierte Handlungsanleitungen für die konkrete Umsetzung in Projekten. Diese haben wir im 2024er Report anhand der Beispiele von Disney und ALDI aufgezeigt: eine regelbasierte Vorgehensweise, die Kunden anzieht. Kunden, die einfach und schnell einkaufen wollen, fühlen sich bei ALDI wohl. Und das gilt auch für die Mitarbeiter-Orientierung: CX-Grundsätze sind ein Fixstern, der den Mitarbeitenden Orientierung gibt. Die Klarheit über die herrschenden Regeln verleiht Fokus. Und das bedeutet: Kräfte im Unternehmen abteilungsübergreifend bündeln und schneller vorankommen.

Was gibt's Neues in diesem Jahr?

Leuchtturmprojekte wie das Projekt von MediaMarktSaturn oder von Enersuisse geben uns Anlass zur Hoffnung, dass auch etablierte Unternehmen den mit der Erstellung einer starken CX-Governance aufkommenden enormen Change bewältigen können. In dem Zusammenhang ist es wichtig, dass Vorstände und Geschäftsführung die Einsicht gewinnen, dass die Ausrichtung der Strategie auf nachhaltig positive Kundenerlebnisse nur dann gelingen wird, wenn sie das ganze Unternehmen betrifft und umfasst. Einzelne Abteilungen wie Marketing oder Kundenservice werden hier isoliert wenig ausrichten. Die Projektleitenden beider Leuchtturminitiativen haben sich sehr viel Zeit genommen, Vorstand, Geschäftsführung und im Fall von Enersuisse sogar Anteilseigner «ins Boot zu holen».

Unser diesjähriges Leuchtturmprojekt bei MediaMarktSaturn, illustriert die Positionierung einer global aufgehängten Abteilung sehr gut. Bei Warnsignalen aus dem CX-Cockpit oder der Kundenforschung werden einzelne Customer Journeys zusammen mit den CX-Verantwortlichen aus den Ländern analysiert und mit Hilfe der Service Design Methode neu gestaltet. Im Anschluss geht die Verantwortung für diese Journey an die lokale Länderabteilung über. Man erkennt klar Spielregeln und den Transfer von Fähigkeiten. Diese werden kulturell dahingehend gefördert, dass die globale CX-Abteilung immer wieder Ausbildungen in Service Design anbietet, um auch lokal Fähigkeiten aufzubauen.

Mehr noch als im letzten Jahr nehmen wir durch unsere Gespräche mit Beratungshäusern und Analysten wahr, dass das Thema Customer Journey Management zu den richtigen Governance Diskussionen führt. Nicht nur die Gestaltung der Journey, sondern auch deren Betrieb und kontinuierliche Weiterentwicklung sind für wettbewerbsführende Unternehmen matchentscheidend. Wir haben uns daher schon im vergangenen Jahr angewöhnt, integrierte Customer Journeys mit der Information zu versehen, welche Abteilungen oder Querschnittsbereiche im Unternehmen an der Journey beteiligt sind. Dabei ist es wichtig, nicht zu sehr in Detaildiskussionen abzugleiten. An Stellen, an denen bei

komplexen Prozessen beispielsweise Experten aus unterschiedlichen Abteilungen (bspw. Produktmanager und Abrechnungsspezialisten) sich miteinander koordinieren müssen, reicht es häufig diese «Governance Herausforderung» zu thematisieren und beide Parteien aufzufordern, bilateral eine verbindliche Lösung zu erarbeiten.

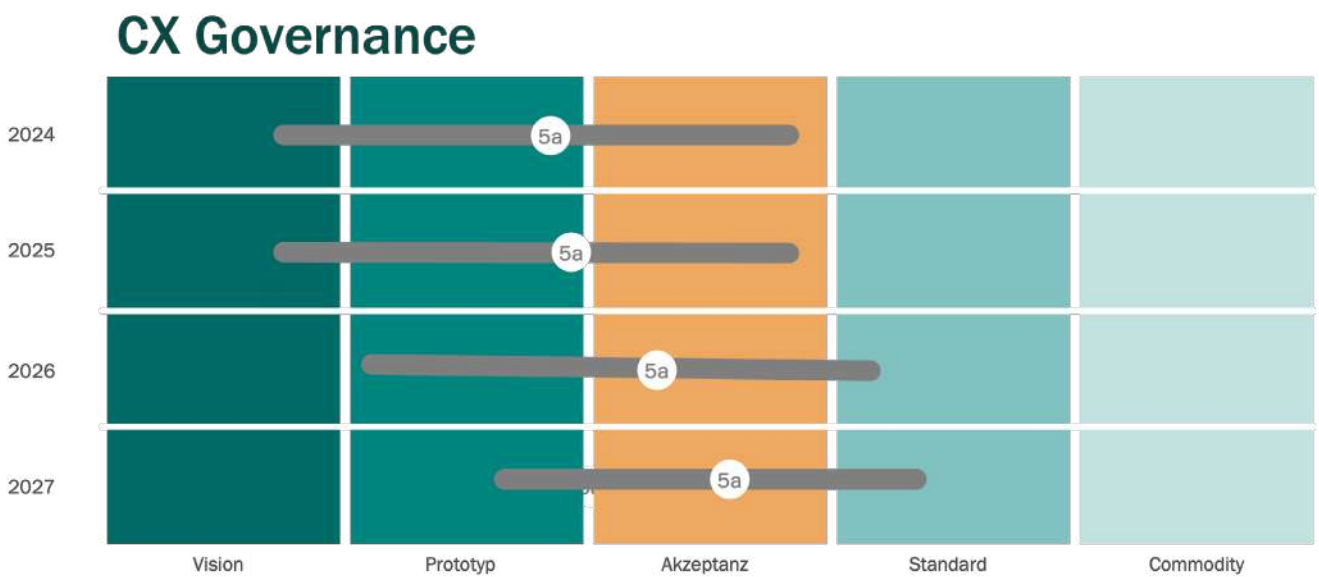
Auch ist uns in diesem Jahr aufgefallen, dass mehr und mehr grosse Organisationen feststellen, dass ähnliche Initiativen in ihrem Haus von zwei und mehr Abteilungen bearbeitet werden. Rasch wächst der Wunsch nach einem Gremium, das sämtliche Initiativen übersieht und deren Passgenauigkeit zur Unternehmens- und CX-Strategie sicherstellt, gleichzeitig aber auch Triggerpunkte definiert, die eine Veränderung und Optimierung auslösen sollen.

Wie entwickelt sich der Trend?

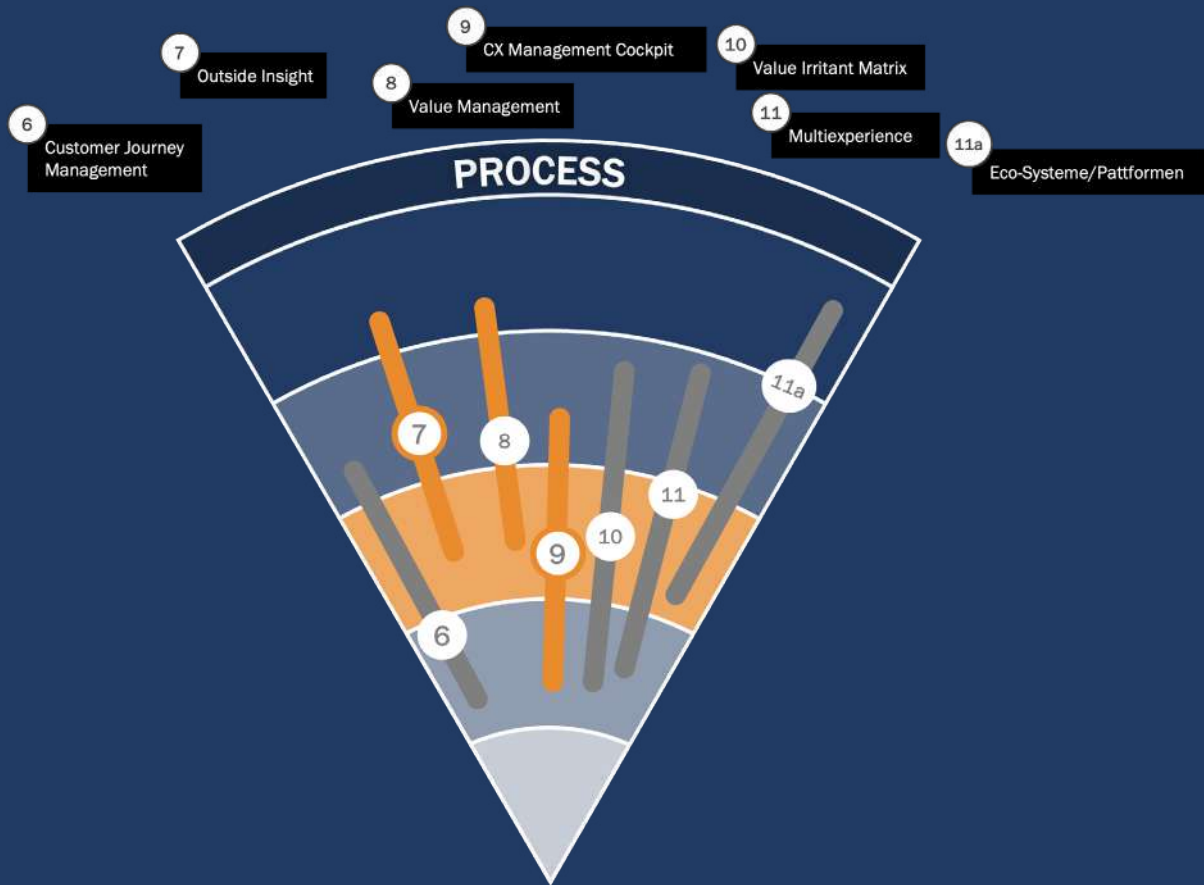
Der Trend hat sich exakt so entwickelt, wie wir im letzten Report vorausgesagt haben. Es bewegt sich etwas. Die Leuchttumprojekte in der DACH-Region kann man zwar etwa an zwei Händen abzählen. Aber die Zahl der «Prototypen» wird jährlich grösser und begeistert uns. Ähnlich wie im vorhergehenden Abschnitt angedeutet, halten wir

die Definition von «Veränderungstriggern» in Sachen CX für eminent wichtig. Den grossen Sprung dabei sehen wir jedoch in einer Abhängigkeit zu endlich allgemeinverständlichen Ergebnissen im Bereich «Customer Analytics». Erst wenn hier Ergebnisse vorliegen, wie sie beispielsweise die Technologie unseres Partners sandsiv+ ermöglicht, kann man eine Governance entwickeln, die einer ähnlichen Systematik folgt wie im hinten skizzierten Leuchtturmprojekt beim Kantonsspital Winterthur (KSW). Dann nämlich treiben Kunden- und Partnerfeedbacks die Anpassung der Journeys. Und dann können Unternehmen gar nicht anders als zu priorisieren. 2026 sollte schlussendlich jedem Manager klar sein, dass eine Priorisierung unternehmensübergreifend und regelbasiert zu erfolgen hat, um die besten Mitarbeitenden nicht zu vergraulen.

Konflikte im Management der kundennahen Einheiten sollten faktenbasiert, an der CX-Strategie angelehnt und kompatibel anhand von Customer Journeys diskutiert und gelöst werden. Wichtig ist, dass die Lösungen und Vorgehensweisen dabei sukzessive verschriftlicht werden. Nur so schafft das Top-Management die Akzeptanz und Orientierung, die gute Spielregeln bewirken.



PROCESS



Customer Journey Management

Kurzdefinition

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

Dies geschieht immer aus Sicht der Kunden und berücksichtigt, dass Kunden in der Customer Journey ein bestimmtes Ziel verfolgen (Job-to-be-done-Ansatz) Mit dieser Definition gehen wir über viele der im Markt üblichen Beschreibungen und Definitionen hinaus, die sehr oft nur bis zum Kaufabschluss reichen. Customer Journey Mapping ist dabei die Visualisierung von Customer Journeys (sowohl Ist- als auch Soll-Customer Journeys) aus dem Blickwinkel und der Beurteilung des Kunden (Persona-spezifisch). Sämtliche Schritte an allen relevanten Touchpoints werden dabei detailliert beschrieben. Das Ziel der Customer Journey Map ist es dabei,

- Lust- und Frust-Momente der Kunden zu erkennen,
- die involvierten und notwendigen IT-Systeme für die Unterstützung der Kunden zu identifizieren,

- vorhandene Übergabepunkte/Schnittstellen zwischen den Abteilungen zu erkennen,
- den Mitarbeitenden die Schritte aus Kundensicht transparent aufzuzeigen und
- Messpunkte für Performance-Messung und Customer Analytics zu definieren.

Schnittstellen zu anderen Trends

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

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

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

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

Was ist ein hoher, was ein niedriger beobachteter Reifegrad?

Eine durchgängige Systematik und ein frühzeitiges Nutzen der Customer Journey Management Methodik zahlen sich aus. In diesem Jahr finden Sie in der Rubrik Leuchtturmprojekte ein exzellentes Beispiel. MediaMarktSaturn ermöglicht, mit seiner Theydo CJM Management Framework Plattform weltweit eine einheitliche Vorgehensweise zu implementieren mit einer Verknüpfung zu NPS und Conversion Rates. Erklärtes Ziel des Vorstandes ist es «Experience Champion» zu werden. Auch unsere guten Beispiele aus den vergangenen Jahren – HUK24 oder EnBW – verbindet et-

was Gemeinsames: die Verfolgung eines ganzheitlichen CX-Konzeptes. Customer Journeys in allen unseren Beispielen existieren seit mehreren Jahren; das interne Know-how, die Systematik und die eingesetzten Systeme befinden sich auf fortgeschrittenem Niveau.

Sorgen bereiten uns in 2025 weniger einige Branchen oder die CJM Mapping/Management Methodik, sondern generell eine fehlende Berücksichtigung des Job-to-be-done-Ansatzes (JTBD) und die mangelnde Integration des Customer Journey Managements in die Geschäftsprozesse. Kunden verfolgen mit der Kundenreise ein bestimmtes Ziel. Die Kenntnis des gewünschten Ergebnisses ist wichtig für die Konzeption der Kundenreise sowie der Touchpoints und für das Bereitstellen von individuellem Content. Ohne tiefgreifende Kenntnisse der Ziele und des erwarteten Ergebnisses sind Customer Journeys unvollständig. Beim JTBD-Rahmen geht es also nicht darum, die Schritte des Kunden zu verfolgen, sondern das grundlegende Warum hinter den Kundenaktionen zu entschlüsseln. Anstatt zu fragen, was der Kunde tut, untersucht es die Kernaufgabe, die er zu erfüllen versucht. Ohne die Integration von CJM in die Geschäftsprozesse fehlt das zweite, wichtige Puzzlestück für das Erreichen eines hohen Reifegrades. Geschäftsprozesse stellen die Innensicht des Unternehmens dar. Sie definieren welche Daten, Formulare, Abfragen an welcher Stelle erfolgen, wie die Daten weiterverarbeitet werden, usw. Sie sind sozusagen die Übersetzung der Kundenerwartungen aus der Customer Journey in die internen Abläufe und Prozesse. Intern sind Effizienz, kurze Durchlaufzeiten und Homogenität wichtige Aspekte im Design von Geschäftsprozessen. Dies kann durchaus in manchen Fällen der Kundenerwartung und dem Customer Journey Management Ansatz widersprechen. Es muss also zwischen Marketing, Vertrieb, der IT und anderen Stakeholdern verhandelt werden.

Für eine Erreichung eines hohen Reifegrades sind sowohl die Nutzung des JTBD-Ansatzes als auch die Integration in die Geschäftsprozesse unabdingbar, wenn man nicht auf der Stufe des Visualisierens oder des Erhebens von Kennziffern entlang der Customer Journey steckenbleiben will.

Was gibt's Neues in diesem Jahr?

2024 verlief nicht ganz so wie prognostiziert. Wir sehen weiterhin viele Unternehmen, die sich erst seit kurzem mit dem Customer Journey Mapping beschäftigen. Das ist eine positive Entwicklung, weil der Blick von aussen nach innen und das interdisziplinäre und abteilungsübergreifende Arbeiten gefördert wird. CJM wirkt als kulturbildendes Element, welches oft unterschätzt wird. Reines Mapping ist jedoch lange kein Trend mehr. Steckengeblieben sind viele Unternehmen bei den Schritten Ziel/JTBD-Nutzung und vor allem bei der Integration in die Geschäftsprozesse. Und hier wird Customer Journey Mapping zum Customer Journey Management. Letzteres ist auch deshalb so wichtig, weil es hier um den messbaren Beitrag von CX zum Unternehmensergebnis geht – ein Thema, an dem viele CX-Initiativen zu knabbern haben. Den Nachweis der Wirtschaftlichkeit zu erbringen ist eine Kernforderung, die nur durch eine entsprechende Verzahnung von CJM mit den Geschäftsprozessen und einer dazu passenden Steuerung erreicht werden kann. Dazu verweisen wir gerne noch einmal auf unser Leuchtturmprojekt MediaMarktSaturn. Beide oben angeführte Themen werden Zeit in Anspruch nehmen und nicht schnell realisiert werden, weshalb wir für 2025 einen gewissen Stillstand sehen. Insgesamt wird die Basis der Unternehmen, die sich mit CJM beschäftigen, breiter. Und auch die Anforderungen

an ein Customer Journey Management Framework steigen. Nur mit strukturierten Modellen lässt sich die Komplexität der Customer Journeys systematisch lösen. Unser Partner TheyDo bietet mit seiner Lösung die notwendige Funktionalität für eine systematische Gestaltung, Verwaltung und Optimierung der Kundeninteraktionen über verschiedene Touchpoints hinweg. Vor allem stellt sich in diesem Zusammenhang heraus, dass es bei der Nutzung eines CJM-Tools mehr und mehr um Benutzerfreundlichkeit geht, um Nutzungsakzeptanz zu gewährleisten.

AI wird eine zunehmende Rolle spielen, um Erkenntnisse aus unstrukturierten Daten verschiedener Datenquellen zu gewinnen, aufzubereiten und Empfehlungen für die Umsetzung zu geben. So bietet die Künstliche Intelligenz z.B. die Möglichkeit, Erkenntnisse bis zur ursprünglichen Datenquelle zurückverfolgen (Evidence Panel), eine Rangfolge der Erkenntnisse auf der Grundlage von Metriken zu Auswirkungen und Zuverlässigkeit zu erstellen oder aus den Pain Points umsetzbare nächste Schritte zu entwickeln.

Entscheidende Schritte, um den wirtschaftlichen Beitrag von CX – in diesem Fall mittels CJM – sicherzustellen, sind jedoch noch organisatorisch zu lösen.

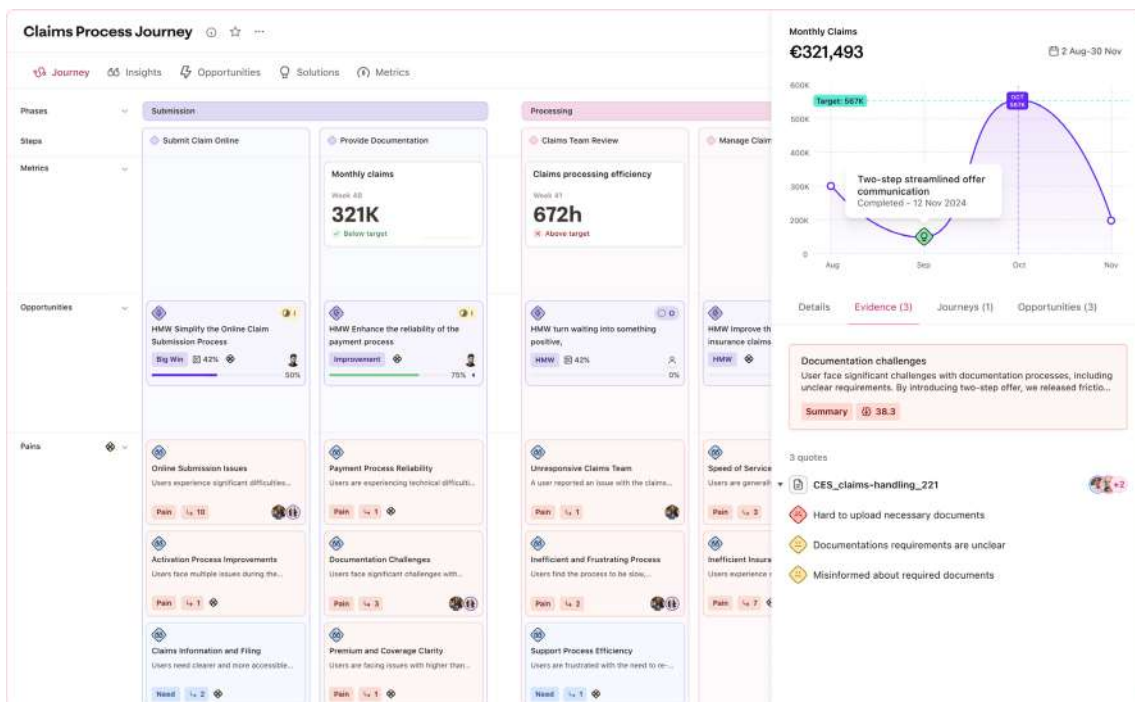


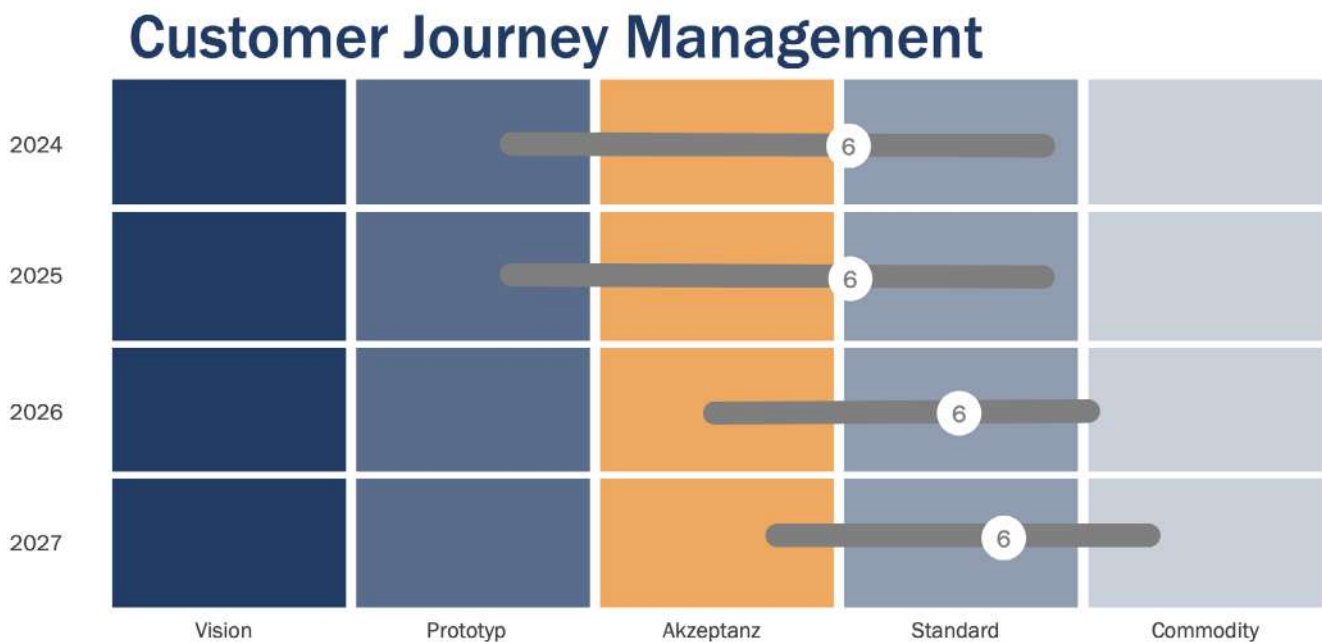
Abb.: Customer Journey im Gesundheitswesen (Quelle: TheyDo)

Wie entwickelt sich der Trend?

Es sind gleich mehrere Herausforderungen, vor denen CJM steht. JTBD, Geschäftsprozesse und das bereits im letzten Jahr von uns angesprochene Thema Orchestrierung. Orchestrierung ist und bleibt wichtig, weil ein nahtloses und möglichst personalisiertes CJM für die Kunden eine grosse Bedeutung hat. Dazu sind detaillierte Einzelansichten der Customer Journeys notwendig und das Sammeln von Feedback, um daraus eine dynamische Personalisierung umzusetzen. Eine Vielzahl von Komponenten wie z.B. Customer Analytics, Customer Data Platform oder Marketing Automation müssen zusammenwirken. Personalisierung bedeutet in diesem Zusammenhang, dass sich der Content je nach Touchpoint und Status in der Customer Journeys ändern kann. Das ist selbst für technologie-affine Unternehmen alles andere als trivial umzusetzen.

Ohne die Geschäftsprozess-Integration ist eine Orchestrierung nicht möglich. Und ohne die Berücksichtigung des JTBD-Ansatzes werden im besten Fall produkt-personalisierte, aber eben nicht kunden-personalisierte Customer Journeys entstehen. Hier sind in den kommenden Jahren konzeptionelle, organisatorische und analytische Fähigkeiten gefragt. Mittelfristig wird dieser Trend wieder an Fahrt aufnehmen.

Dabei gilt: Customer Journey Management Frameworks sind ein unverzichtbares Arbeitsinstrument für die Umsetzung. Ansonsten verliert man sich in der Fülle der unzähligen Versionen von PowerPoints, Excels und Brown-Papers.



Outside Insight

Kurzdefinition

Der Trend «Outside Insight» geht deutlich über «Voice of the Customer» oder Customer Feedback hinaus. Es geht hier auch um die systematische Evaluation der Perspektive und das Verständnis für die langfristigen Werte des Kunden. Dabei ist es von Bedeutung, nicht nur nach den positiven und negativen Erlebnissen der Kunden zu fragen, sondern diese auch danach untersuchen, welche Konsequenzen ein Erlebnis für den gefühlten oder den realen Lebensalltag eines Kunden hat, und inwiefern das Unternehmen damit die langfristigen Werte, Ziele oder Bedürfnisse des Kunden versteht und bedient.

Damit meinen wir jegliche Form der Messung von Kundenwahrnehmung des Unternehmens. Klar, beginnt diese bei den standardisierten Einstellungserhebungen des Net Promotor Scores/Systems (NPS), der Kundenzufriedenheit (CSAT) und des Customer Effort Scores (CES). Deren Definition ist bekannt, und die entsprechenden Kennzahlen und deren zugrunde liegende Kundenbefragungsmethodik werden breit verwendet. So findet der NPS bei knapp 60 % der weltweit börsenkotierten Unternehmen mittlerweile Eingang in die Unternehmenssteuerung. Dementsprechend haben die meisten Unternehmen hier schon ihre Systeme auf die strukturierte Erhebung und Verarbeitung eines in Kennzahlen erhobenen Kundenfeedbacks ausgerichtet.

Darüber hinaus stellt sich jedoch die Frage des Einbezugs eines nicht strukturiert erhobenen Feedbacks in Form von

Beschwerden und in Form von Bewertungen und Rezensionen auf Google, Facebook, Amazon und weiteren gängigen Online-Plattformen. Herausforderung ist dabei, wie diese Äusserungen meist enttäuschter, seltener begeisterter Kunden mit den durch das Unternehmen strukturiert erhobenen Untersuchungen zusammengebracht und zum Management von Kundenerlebnissen herangezogen werden können.

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

Schnittstellen zu anderen Trends

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

Was ist ein hoher, was ein niedriger beobachteter Reifegrad?

Unternehmen untersuchen ihre Customer Journeys episodisch anhand von Kennzahlen und unstrukturiertem Feedback. In einem niedrigen Reifegrad ist weder das eine noch das andere sinnvoll konzipiert. Meist bedeutet das, dass der NPS auf einer anderen Skala gemessen wird als vorgegeben. Diese verläuft laut Konzept von Reichheld et al. von 0 bis 11. Oder (noch viel häufiger): Der NPS wird im Rahmen einer anonymen Befragung erhoben. Solche Überlegungen ergeben sich aus den Prinzipien der Marktforschung. Das hat mit Kundenforschung oder CX aber bemerkenswert wenig zu tun. Beim NPS geht es um den Grad der individuellen Weiterempfehlungsbereitschaft bzw. der Loyalität. Das bedeutet, dass der Wert auf Ebene des Kunden gespeichert werden muss. Nur so kann man herausfinden, ob die NPS-Logik – nämlich, dass Promotoren weitaus mehr Produkte halten, länger Kunde sind und häufig weiterempfehlen, also insgesamt profitabler sind – auch im eigenen Unternehmen zutrifft. Trifft das nicht zu, kann man höchstwahrscheinlich mit dem NPS-Score nichts anfangen.

Überhaupt führt die reine Management-Fokussierung auf den Score, also den ersten Teil der Kennzahl, zu drei Problemen:

- Erstens war es in der Vergangenheit schwierig, die Antworten auf die «Close the Loop»-Frage auszuwerten und Erkenntnisse daraus zu ziehen.
- Zweitens wurde so das Lernen systematisch behindert, da keine Priorisierung der identifizierten Lücken im Kundenerlebnis stattfinden konnte. Man hat allein aufgrund des Scores eine Verbesserung oder Verschlechterung der Kundenerfahrung identifiziert, befand sich aber bezüglich deren Ursachen im Blindflug.
- Da man bisher nicht in der Lage war, Freitextfelder auszuwerten, wird wie in den 1990ern nach jedem Aspekt einzeln auf Likertskalen gefragt. Da es durch moderne Technologie einfach ist, Befragungen automatisiert online an den Kunden zu bringen, wird zu viel, aber gleichzeitig zu wenig Relevantes erfragt.

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

In einem mittleren Reifegrad werden beide Feedback-Arten methodisch korrekt erhoben und ausgewertet, aber aus organisatorischen oder technischen Gründen (siehe auch Trend 12 Customer Data Platform) nicht zusammengeführt. Meist gelingt es Unternehmen jedoch, mit viel händischem Aufwand Missstände und schlechte Kundenerlebnisse aufzudecken und das Gesamterlebnis zu optimieren. Man tut die Dinge, die man ohnehin im Rahmen des Customer Journey Managements macht, richtig. Aber: Tut man auch die richtigen Dinge? Beispielsweise stellt sich die Frage, wie das Wissen um die Episoden der Customer Journeys entstanden ist und ob dem Unternehmen klar ist, welche Ziele und Werte ein Kunde verfolgt. Vor allem der Aufwand von Data Scientists ist bei solchen Ansätzen enorm.

Ein hoher Reifegrad zeichnet sich in diesem Trend dadurch aus, dass Unternehmen Freitextfelder ohne grossen Aufwand auswerten und mit allem anderen Kundenwissen zusammenführen können. Auch ist bei solchen Unternehmen klar, dass die Customer Journey in ihren einzelnen Episoden eben nicht durch internes Unternehmenswissen, sondern extern durch geeignete Methoden direkt am Kunden erforscht wurde. Hier stehen seit Jahrzehnten Methoden wie die «Sequential Incident Technique» (SIT) zur Verfügung. Gerade in deren freier Anwendung, beispielsweise für einen Telekommunikationsunternehmen («In welchem Zusammenhang haben Sie zum ersten Mal an einen neuen Mobilfunkanbieter gedacht? Was haben Sie dann gemacht?») orientieren sich die Episoden der Journey an den natürlichen episodischen Erzählweisen der Kunden.

In einem sehr hohen Reifegrad dieses Trends kann ein Unternehmen nicht nur die Customer Journey komplett aus Kundensicht bestimmen und feststellen, wo welche Kunden was erleben, sondern auch verstehen, was ein positives oder negatives Erlebnis für den Alltag des Kunden bedeutet. Kombiniert man nun die SIT mit den Erkenntnissen und Methoden der angewandten Means-End-Analyse (also, dass Produkte und Service immer Mittel zu einem tieferliegenden Ziel des Kunden sind, vgl. auch Jüttner et al., 2013)

kann man Kunden verhältnismässig leicht nach jedem Erlebnis dazu befragen,

- a. ob dieses Erlebnis als positiv oder negativ wahrgenommen wurde
- b. was dieses Erlebnis für den Alltag des Kunden bedeutet und
- c. warum dem Kunden genau das wichtig ist.

Letztere Antwort repräsentiert Bedürfnisse, Ziele und Werte des Kunden. Das Wissen darum kann man zur Positionierung der eigenen Marke nutzen und die Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen sowie damit verbundenen Erlebnisse und die Kommunikation danach ausrichten.

Was gibt's Neues in diesem Jahr?

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

Erstens fehlte leider noch immer noch die Fähigkeit, unstrukturiertes Textfeedback systematisch und zielführend auszuwerten und mit den strukturierten Informationen wie einem NPS-Score zu verknüpfen. Hier revolutionieren LLM basierte Ansätze derzeit Voice und Text Analytics. Sie werden in den nächsten Jahren deutlich anwendbarer und bezahlbarer werden. Insbesondere die Auswertungsmethodik, die sowohl den Text analysiert als auch die Kundenprobleme priorisiert, wie es das Tool unseres Partners sandsiv+ hochgradig automatisiert beispielsweise im Leuchtturmprojekt beim Kantonsspital Winterthur aufgezeigt hat, hat die Ausgangslage deutlich verbessert.

Zweitens sind die Methoden der Marktforschung noch sehr dominant. Es wird anonym mit grossen Fragebögen merkmalsbezogen und periodisch befragt. Das kostet Kunden Zeit und das Unternehmen zu viel Geld. Die Begründung, die dafür vorgebracht wird, ist häufig, mit einer Änderung des

Verfahrens habe man keine Zeitreihen-Information mehr. Dieses ist jedoch wenig stichhaltig. Von Jahr zu Jahr werden weniger Kunden bereit sein, umfangreiche Fragebögen auszufüllen, wenn sie sich nicht an konkreten Erlebnissen des Kunden orientieren und es kein Feedback des Unternehmens zurück an die Kunden gibt (siehe auch Trend 4 Feedback Loop). Heute sind Kunden überbefragt. Das hat auch mit dem Goldfisch-Syndrom zu tun. Es scheint, als sei das Gedächtnis des Unternehmens so kurz wie beim Aquarienbewohner. Das Unternehmen könnte sich durch Beobachtung, frühere Befragungen und optimierte Datenspeicherung (vgl. Trend 12 – Customer Data Platform) viele Befragungen sparen. Das weiss auch der Kunde und fragt sich: Warum werde ich dieses oder jenes gefragt; das muss das Unternehmen doch wissen. Beides wirkt weder sympathisch noch kompetent. Vertrauensaufbau geht anders.

Drittens stellen wir fest, dass ein vertieftes Verständnis für den Lebensalltag und die Werte der Kundschaft häufig nicht als «vordringlich interessant» angesehen werden. Lieber sprechen grosse Unternehmen heute über ihre eigenen Werte. Es wird häufig lange daran gefeilt, welche Geschichte man selbst erzählen möchte, anstatt systematisch zuzuhören. Dass dadurch Customer Experience und Werbung/PR voneinander entkoppelt werden, ist den wenigsten klar. Eine Ursache davon ist sicher, dass sich Unternehmen grundsätzlich für wichtiger im Mind-Set ihrer Kunden halten als sie tatsächlich sind.

Es geht also darum, aus Kundensicht die richtigen Dinge zu tun und diese Dinge richtig zu machen. Und genau um diesen Sachverhalt ist es immer noch mager bestellt. Zwar sind hier Finanz-Dienstleister (wie beispielweise unser Leuchtturmprojekt bei der Hanseatic Bank) mit der Errichtung von Kundenbeiräten und Panels oder Logistikunternehmen wie die SBB dabei, die dafür notwendige Infrastruktur zu schaffen, aber ein systematischer Rückfluss der Ergebnisse solcher «Outside Insights» zur kundenorientierten Entscheidungsfindung (siehe auch CX-Governance) wird noch zu wenig berücksichtigt. Die vorgestellten Leuchtturmprojekte beim Kantonsspital Winterthur und bei MediamarktSaturn zeigen Ausnahmen. Vor allem werden einzelne Aspekte der oben

genannten Themen noch zu wenig an einer Stelle im Unternehmen unter der Überschrift «Customer Insight Management» gebündelt. Uns hat überrascht, dass auch in grossen Unternehmen immer noch technische Schwierigkeiten bestehen, unstrukturiertes Kundenfeedback auszuwerten. Die Fähigkeit, Text auszuwerten, ist jedoch für ein zielführendes «Outside Insight» essenziell. Wenn ein Unternehmen dieses Verständnis nicht aufbringt, wird es zukünftig massiv an Relevanz verlieren.

Wie entwickelt sich der Trend?

Hier sehen wir für 2025 den lange erwarteten Sprung auf uns zukommen. Das liegt zum einen an den endlich verfügbaren Tools, die unstrukturiertes Feedback ohne grossen Aufwand auch für mittelständische Unternehmen auswertbar machen. Auch haben wir nun zwei Jahre Bewegung im Trend 3 CX-Strategie. Teil einer CX-Strategie muss es sein, CX und Marktforschungsabteilungen zu fusionieren. Grundlage dafür ist das verfügbare Methodenwissen über Kundenforschung und Customer Analytics in der Organisation. Hier überrascht uns immer noch, wie sehr die Anwendung der Methoden von einzelnen Personen und ihrem Stand bzw. Ersterwerb des Wissens abhängt.

Nach wie vor bewegt sich dieser Trend also von der Vision bis in den Bereich der Akzeptanz. Das wird sich unserer Meinung nach erst 2026 ändern. Viele Unternehmen sind sich dessen bewusst, dass sie ihre Kunden besser «erforschen müssen»,

und bekommen langsam einen Eindruck davon, wie moderne Forschungsmethoden über Kundenfeedback und Kundenverhalten angewandt werden können. Theorie und Praxis müssen zusammenwachsen. Spannend wird es, wenn die Ergebnisse aus der Kundenforschung automatisiert mit Customer Analytics (vgl. Trend 13) zu einer ganzheitlichen Betrachtung zusammengeführt werden. Hier haben Anbieter in diesem Jahr enorm spannende Ansätze gezeigt. Diese können jedoch nur zum Tragen kommen, wenn die Daten systematisch miteinander verbunden werden (Trend 12 CDP).

Nach wie vor gilt: Was in diesen Trend nachhaltig Bewegung bringen könnte, wäre ein Wertewandel im Customer Service. Unternehmen müssten nur die Kundenkontakte dort als Asset und Quelle für ein «Wissen aus erster Hand» (First Party Data) verwenden. Es erstaunt uns seit Jahren, wieviel Geld für Befragungen ausgegeben wird, die auf Leute abzielt, die kein Problem und keine Zeit, geschweige Lust auf eine Befragung haben. Gleichzeitig werden die Kunden, die mit ihrem echten Problem mit den Produkten und Services einer Unternehmung im Contact Center anrufen und damit klar zum Aufbau von Kundenwissen einer Organisation beitragen könnten, mit einem Minimum an Zeit abgespeist, weil Mitarbeitende im Kundenservice ja nach Effizienzkennzahlen und im schlimmsten Fall nach Bearbeitungszeit gemessen werden. Neu wird man quasi jedes Gespräch mit dem Kunden als unstrukturiertes Feedback auswerten können. Wenn man das denn will!



Value Management

Kurzdefinition

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



Eigentlich hat sich das Thema «Kundenwert» seit Mitte der 2000er Jahre über knapp zwanzig Jahre nur wenig weiterentwickelt. Trotzdem muss es für ein umfassendes Verständnis von Customer Experience Management systematisch analysiert und verstanden werden. Das Ziel einer Unternehmung muss ja der Aufbau und die Weiterentwicklung langfristig profitabler Kundenbeziehungen sein. Daher haben wir seit 2023 dieses Thema «Wertmanagement» erneut in den Trendradar aufgenommen, da Unternehmen zunehmend versuchen, diesen Wertaustausch auch zu steuern. Leider ist es bislang bei diesem Versuch geblieben, obwohl mittlerweile methodisch und technisch beste Voraussetzungen für eine Umsetzung bestehen.

Schnittstellen zu anderen Trends

2 CX-Innovationsmanagement	Zum Trend
3 CX-Strategie	Zum Trend
5a CX-Governance	Zum Trend
6 Customer Journey Management	Zum Trend
7 Outside Insight	Zum Trend
9 CX Management Cockpit	Zum Trend
11 Multiexperience	Zum Trend
11a Ökosysteme und Plattformen	Zum Trend
15 Conversational Automation	Zum Trend
17 Personalisation Automation	Zum Trend

Was ist ein hoher, was ein niedriger beobachteter Reifegrad?

Um herauszufinden, welche langfristigen Ziele die Kunden bei ihrer Interaktion mit dem Unternehmen verfolgen, lassen sich die Outside-Insights nutzen. Sie erlauben gleichzeitig Rückschlüsse auf die Werte der Kunden (Zuverlässigkeit, Exklusivität, Sparsamkeit, Kreativität etc.). Und genau diese Wertvorstellungen von unserem Unternehmen gilt es jetzt mit dem Wertbeitrag des Kunden für das Unternehmen zusammenzubringen und zu analysieren. Viele Unternehmen stellen zurzeit fest, dass die Gestaltung und Wahrnehmung guter Kundenerlebnisse quasi automatisch zu Beziehungen mit der Kundschaft führen. Und dass sich solche Beziehungen am Austausch von Werten orientieren.

Methodisch ist Value Management auch schon seit Mitte der 2000er Jahre gut erschlossen. So ist ein Unternehmen mit einem hohen Reifegrad in diesem Arbeitsfeld in der Lage durch geeignete Befragungen festzustellen, welche Wertemuster welche Kundengruppen haben, und es kann diese Werte auch systematisch in der Unternehmenskommunikation adressieren. Gerade die heute kommunikativ wichtigen Themen rund um «Sustainable Development Goals» entspringen solchen Wertemustern. Es ist dabei wichtig zu wissen, für welche Kundengruppen Nachhaltigkeit relevant ist, oder welche Kunden beispielsweise eher auf eine produkt- oder lösungszentrierte Kommunikation positiv reagieren, weil diese besser zu ihren Zielen und Werten passt. Natürlich spielt in diesem Zusammenhang auch der Preis eine zentrale Rolle.

Auf der Seite des Kundenwertes für das Unternehmen ist jedem Manager heute klar, dass Kundenbeziehungen einen Wert haben, der sich in der Regel langfristig ergibt. Also muss ein Unternehmen in einem hohen Reifegrad für seine bestehenden Kunden wissen:

1. wie profitabel diese in der Vergangenheit waren,
2. wie profitabel diese in Zukunft sein werden und
3. wie lange diese Beziehungen in die Zukunft führen.

Nur so lässt sich der Betrag evaluieren, den man in die Kundenbeziehung investieren kann, um Erlebnisse zu gestalten, die genau den Werten und Bedürfnissen der Kundschaft entsprechen.

In einem sehr hohen Reifegrad können Unternehmen eine solche Wertbeurteilung ebenfalls für Zielkunden vornehmen und so systematisch ihre Marketing- und Akquisitionsanstrengungen auf die richtigen Kunden konzentrieren. Als vorteilhaft stellt sich heraus, dass CX-Softwareproduzenten derartige Informationen automatisiert bereitstellen können. Aber eben nur, wenn CRM und CDP integriert im Thema CX mitgedacht werden.

Was gibts Neues in diesem Jahr?

2024 war beim Thema Kundenwertmanagement durch einen grossen Sprung innerhalb des Reifegrads «Prototyp» geprägt. Der Kundenwert hat es wieder auf die Management Agenda geschafft. Grund dafür ist eine zunehmende Notwendigkeit für die effiziente Allokation von Ressourcen in den Bereichen Marketing, Vertrieb und Kundenservice. Es geht dabei weniger um die Frage, wie man die Dinge in diesen Bereichen richtig macht. Hier sind Effizienzüberlegungen in Bezug auf die «Average Handling Time» im Kundenservice und die Anzahl der Stellen in Marketing und Vertrieb weitgehend an ihre Grenzen gekommen. Das gilt – wie im letzten Jahr schon prognostiziert – insbesondere in Branchen, in denen der Arbeitskräftemangel deutlich wahrnehmbar wurde. Es geht darum, die richtigen Dinge zu tun. Das bedeutet, man muss sich überlegen, auf welche Kunden man sich konzentrieren will, um mit einer spärlichen Belegschaft das Optimum zu erreichen. Und man muss überlegen, was man diesen Kunden gezielt anbieten kann. Idealerweise handelt es sich hierbei um Kunden mit einem hohen Wert-Potential und bekannten Wertemustern. Daher wird die Frage nach dem «Warum nutzen meine Kunden meine Angebote, und nicht die der Konkurrenz» in solchen Märkten zum Überlebenskriterium. Forrester spricht in diesem Zusammenhang von vier Wertdimensionen: der ökonomischen, der funktionalen, der Erlebnisdimension und der symbolischen Dimension. Im Grunde ist dies jedoch ledig-

lich eine Operationalisierung der Laddering-Technique, die Reynolds und Gutman schon 1988 vorgestellt haben.

Gleichzeitig hat sich im Bereich der Ermittlung der Werte der Kundenbeziehungen für das Unternehmen im vergangenen Jahr Enormes getan. Hersteller von CX-Suiten sind heute in der Lage, Kundenwerte, Potentiale und Abgangswahrscheinlichkeiten standardisiert durch Machine Learning Algorithmen auf Basis der vorhandenen Kundeninformationen und einer 360-Grad-Sicht kalkulieren lassen. In diesem Zusammenhang wird ohne Zusatzaufwand für das Unternehmen der Kundenstamm im Hinblick auf die Merkmale von Kunden analysiert, die das Unternehmen verlassen haben oder die weitere oder teurere Leistungen gekauft haben. Einzelne, wie unser Partner BSI, integrieren sogar eine «Next Best Product» Ansicht in diesen Zusammenhang. Sie beantworten also die Frage, wo genau das entstandene Kundenwert-Potential zu heben ist. Auf der anderen Seite können beispielsweise durch Generative AI Texte, die auf das Alter, die Rahmenbedingungen und das Wertemuster einzelner «gefährdeter Kundenbeziehungen» eingehen, vergleichsweise schnell erstellt werden.

Im B2C zeigt unser Leuchtturmprojekt bei SIGNAL IDUNA, im B2B das Leuchtturmprojekt bei Transgourmet, sehr gut auf, wie gezielt aufeinander aufbauende Kampagnen hochgradig automatisiert den Kundenwert Stück für Stück ausbauen können.

Wie entwickelt sich der Trend?

Nach dem rasanten Wachstum von 2023 auf 2024 kommt dieser Trend im kommenden Jahr nun erstmal zum Stillstand. Das liegt unter anderem daran, dass die Versprechen der Technologie häufig auf einer gut gepflegten und integriert verfügbaren Datenhaltung beruhen. Das scheint uns bisher an den seltensten Stellen der Fall zu sein. Ein Sammelsurium an Tools und vor allem das Fehlen einer integrierten CX-Strategie oder die Umsetzung in ein ganzheitliches CX-Betriebsmodell (Governance) verhindern hier eine systematische Bearbeitung und Orientierung am Kundenwert.

Auf Unternehmensseite wird dann eine Kalkulation von Kundenwerten einfacher, wenn das Verständnis da ist, wie sich beispielsweise Loyalitäten und (in einem Abonnements-Verhältnis) Vertragslaufzeiten verändern. Interessant ist es daher vor allem, die dafür benötigten Daten in einer CDP in der dafür notwendigen Qualität bereit zu stellen. In einem hohen Reifegrad können Unternehmen hier teilautomatisiert vorgehen und haben daher eine bessere Diskussionsgrundlage für die Investition in CX als Unternehmen auf einem geringeren Reifegrad.

Die Stagnation beruht auch auf Kundenverhalten. Wir sehen uns noch viel mehr als im letzten Jahr mit der Frage konfrontiert, welche Zielgruppe für welches Werteset wirklich bereit ist zu bezahlen. Kunden erwarten (so Forrester)



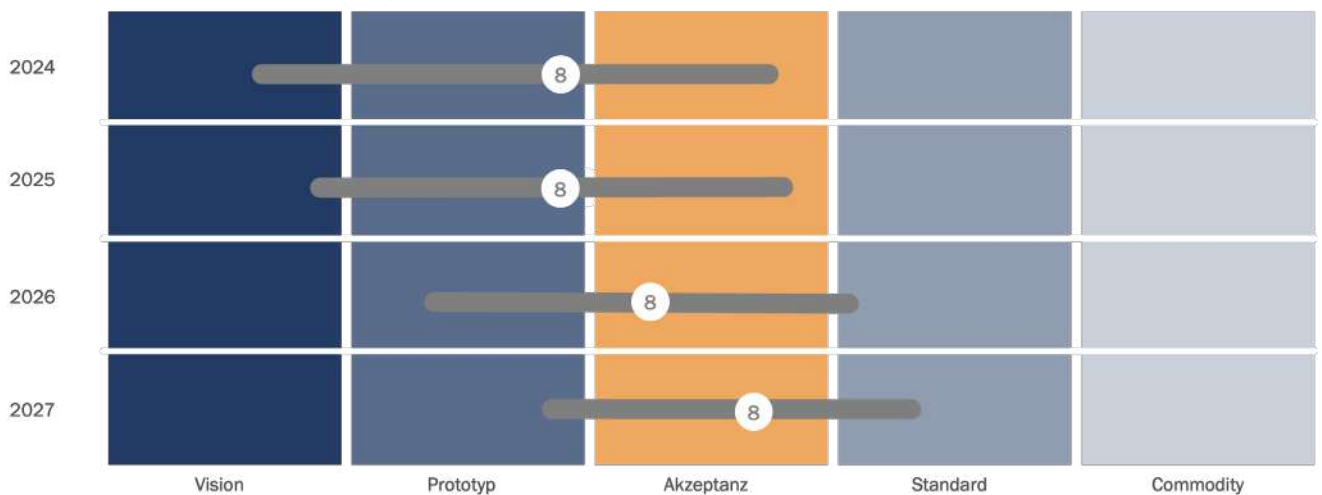
Wir bei BSI Software setzen für 2025 auf die Integration von AI-gestützten Prozessen. Mit Künstlicher Intelligenz wird die Personalisierung auf ein neues Level gehoben. Dank End-to-End-Kapazitäten ermöglichen wir durchgängige Automatisierung und schaffen so nahtlose, personalisierte Kundenerlebnisse. AI-Agenten spielen dabei eine Schlüsselrolle – sowohl im Contact Center als auch darüber hinaus, indem sie Prozesse an verschiedensten Touchpoints effizient unterstützen.

Markus Brunold, CEO von BSI Software

vor allem Value for Money, also ökonomischen Wert. Einfach von einem Werteset auszugehen und dieses den Kunden als gegeben präsentieren zu wollen, zahlt sich selten aus. Das kann man gut an der derzeitigen politischen Stimmung sehen. Hier scheint uns dringend geboten zu untersuchen, wo Zahlungsbereitschaften bestehen und wo sich aufgrund der Umwelt unter Umständen auch Wertemuster der Kunden verändert haben. Doch dazu haben wir mit den gleichen Worten schon letztes Jahr aufgerufen. Allgemein scheint uns hier also eine gewisse Ratlosigkeit bei den Unternehmen zu herrschen, oft gepaart mit einem Desinteresse an den Kundenwünschen und den Jobs-to-be-done. Wie anders kann es erklärbar sein, dass beispielsweise Volkswagen nicht mehr gelingt, einen «Wagen für das Volk» zu konstruieren und anzubieten.

Wenn die Zeiten politisch wie wirtschaftlich über längere Zeit angespannt bleiben (wovon wir ausgehen), sollte auf Kundenseite ein besonderes Augenmerk auf die Veränderung der Wertemuster gelegt werden. Trotzdem bleiben wir positiv: Wir gehen davon aus, dass sich das Wachstum dieses Trends nach einer gewissen Phase (ab 2026) wieder stabilisiert. Einfach aufgrund der Erkenntnis, dass es so wohl nur schwerlich weitergeht.

Value Management



CX-Management Cockpit

Kurzdefinition

Das CX-Management Cockpit ist die Schalt- und Steuerzentrale des Customer Experience Management. Hier geht es darum, die Performance der Kundenerlebnisse, deren Inputfaktoren (also die Performance der Unternehmensaktivitäten und -prozesse) sowie deren Output (die Geschäftskennzahlen) integriert zu messen. Wichtig dabei ist, die externe Sichtweise der Kunden mit der internen Sichtweise auf die Prozesse und auf die Geschäftsergebnisse zu kombinieren, so dass Wirkungszusammenhänge deutlich werden.

Kundenerlebnisse spielen eine zentrale Rolle, wenn es darum geht, die CX- und Unternehmensziele zu erreichen. Nachgewiesen werden kann das jedoch nur, wenn die Bewertungen der Unternehmensleistung durch die Kunden und – durch deren Verhalten – der Einfluss der Erlebnisse auf die Umsätze und Kosten erkennbar ist. Ein ideales CX-Management Cockpit steigert also die Unternehmensergebnisse, indem es zeigt, wie die verbesserten Umfragewerte (z.B. Kundenzufriedenheit) mit einem Rückgang der Anrufe im Contact Center korrelieren. Wenn dann noch die damit verbundenen Kosteneinsparungen aufgezeigt werden, können die Verantwortlichen den Wert des Customer Experience Managements und der damit verbundenen Optimierungs-Massnahmen besser einschätzen. Dies ist der entscheidende Mehrwert für

das Top-Management und kann ein Instrument zur Kulturbildung sein. Das ist auch der Grund, warum dieser Trend im Zentrum des CEX-Trendradars, also quasi auf «12 Uhr» steht.

Schnittstellen zu anderen Trends

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

Was ist ein hoher, was ein niedriger beobachteter Reifegrad?

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

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

Interessant ist vor allem, welche prozessualen operativen Kennzahlen wirklich einen Einfluss auf die Bewertung durch den Kunden haben. Die Führung mit verhältnisbasierten Kennzahlen – beispielsweise der Anzahl wertschöpfender Kundenkontakte oder der Self-Service-Quote (vgl. auch Trend Nr. 10 Value-Irritant-Matrix), der Erstlösungsquote oder der Servicekosten pro Kunde (vgl. Trend 18 Service Cloud) – ist im Jahre 2024 immer noch nicht sehr weit verbreitet. Diese Kennziffern sind es jedoch, die einen sehr guten Aufschluss über die mittel- und langfristige Entwicklung des Kundenmanagements im Hinblick auf differenzierende CX und kosteneffiziente Service-Excellence geben. Erschwerend für eine effektive CX-Steuerung kommt hinzu, dass viele erhobene Kennziffern Touchpoint-bezogen, aber nicht

Customer Journey-bezogen sind (hier besteht eine Abhängigkeit zu Trend Nr.6 Customer Journey Management). Da Kunden aber die Customer Journey gesamthaft beurteilen (Trend Nr. 11 Multiexperience), ist ein Customer Journey Messverfahren wichtig – möglichst in Echtzeit, um zeitnah reagieren zu können.

Was gibt's Neues in diesem Jahr?

Dieser Trend und seine Zusammenhänge haben die meisten unserer Diskussionen mit Führungskräften im Jahr 2024 beherrscht. Eine langfristig profitable und integrierte Steuerungsmöglichkeit sämtlicher Kundenmanagement-Aktivitäten zu schaffen, muss zwingend einer der ersten Schritte bei der Umsetzung einer CX-Strategie und der Einführung eines CX-Betriebsmodells sein (vgl. Trend 3 CX-Strategie und Trend 5a CX-Governance). Ausserdem beantwortet ein CX-Management Cockpit die Frage «What's in for me?», die sich gerade Führungskräfte zu diesem Thema stellen. Das Cockpit erleichtert die Steuerung und macht Verbesserungseffekte deutlich. Customer Experience-Verantwortliche müssen in herausfordernden Zeiten die Frage nach der Wirtschaftlichkeit von Konzepten und Massnahmen beantworten. Dazu müssen die erhobenen Daten des Kundenverhaltens in Beziehung zu den Tätigkeiten des Unternehmens gesetzt werden.

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

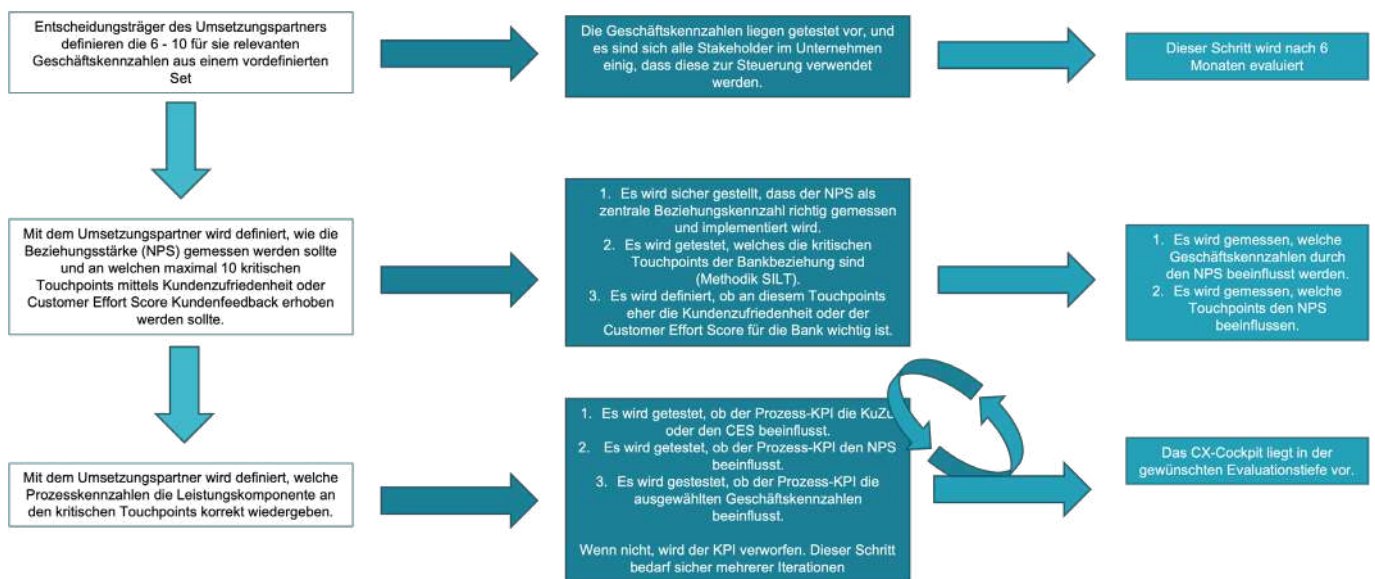


Abb.: Systematisches Vorgehen zur Evaluation und Entscheidung der wichtigsten CX-KPIs (Quelle: Hafner, 2024)

Dies kann nur unternehmensspezifisch passieren. Genau dazu haben wir eine Vorgehensweise vorgestellt. Diese wird in der obigen Abbildung wiedergegeben.

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

Mit leichter Verwunderung haben wir festgestellt, dass solche Überlegungen häufig ausgerechnet bei den Anbietern von Software-Suiten kaum eine Rolle spielen. Dabei wä-

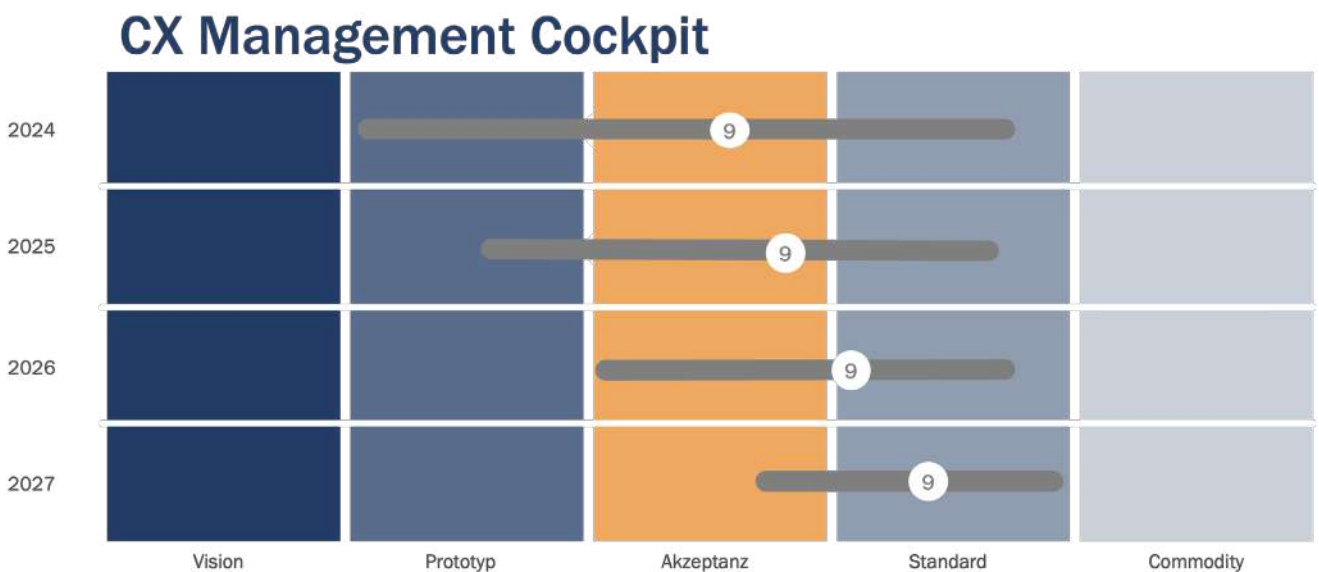
ren diese Unternehmen geradezu prädestiniert dafür. Die wenigsten Anbieter verfügen über ein branchenspezifisch vorkonfiguriertes Cockpit für die Unternehmensleitung. Wir prognostizieren, dass 2025 in diesem Zusammenhang diverse Pilotprojekte durchgeführt werden.

Wie entwickelt sich der Trend?

In diesem Trend hat das Wachstum leider etwas abgenommen. Trotzdem ist es nach wie vor der für uns spannendste Trend. Wir haben ja in unserer Zusammenfassung der übergreifenden Entwicklungen deutlich gemacht, dass wir auch 2024 integriertes Denken, Managementsupport und Orchestrierung in den meisten Unternehmen schmerzlich vermisst haben. Eigentlich müssten sich CX-Management Cockpits als integriertes Steuerungsinstrument durch die Rezession schneller als erwartet entwickeln. Doch es gibt vier Faktoren, die dagegen sprechen:

1. haben wir das Misstrauen gegenüber CX-Kennzahlen etwas unterschätzt. Gerade der von uns (bei richtiger Anwendung) als sehr nützlich eingeschätzte NPS hat häufig in jenen Unternehmen an Kreditabilität eingebüsst, die ihn jahrelang mit Methoden herkömmlicher Marktforschung als reinen Score erhoben haben, ohne unternehmensweite Lerneffekte realisieren zu können.
2. scheuen sich Vertriebsmanager in der Regel vor Frühwarnindikatoren, die Ursachen für Kundenabwanderung auch durch das Verhalten von Vertriebsmitarbeitenden aufzeigen könnten. Transparenz ist auch 2025 nicht an jeder Stelle gefragt.
3. ist die grösste Herausforderung, das bislang noch schwach ausgeprägte Verständnis vor Ursache-Wirkungsketten beim Top-Management zu vergrössern und quantitativ zu belegen.
4. müssen für diesen skizzierten Ursache-Wirkungszusammenhang einzelne Kennzahlen des Unternehmens definiert, getestet und in der richtigen Datenqualität vorliegen, um nicht zu einer dauerhaften Diskussion á la Louis de Funès zu werden («Nein! Doch! Oaaah!»)

Betrachtet man die Entwicklung des Trends scheint es so, als würden immer mehr Organisationen, dass man den Bereich Kundenmanagement genauso integriert messen und steuern kann wie die Produktion oder den Finanzbereich eines Unternehmens. Der Trend bewegt sich also nach wie vor recht dynamisch in der Fläche der von uns beobachteten Branchen. In den ersten Branchen mit reiferen Management-Instrumenten (Pharma, Automobilindustrie) wird der Standard 2027 erreicht, in den weniger reifen Branchen, die nach wie vor (zu) hohe Margen aufweisen, erst deutlich später.



Value Irritant Matrix

Kurzdefinition

Die Value Irritant Matrix ist 2006 von Bill Price, dem damaligen Chief Service Officer von Amazon, und David Jaffe entwickelt worden. Es handelt es sich um ein Instrument zur Klassifikation von Kundendialogen hinsichtlich der Relevanz. Die Autoren beurteilen sowohl aus Sicht des Kunden als auch aus der Perspektive des Unternehmens, ob ein Interesse an einem Dialog besteht. Die Grundidee eines erfolgreichen Kundenservice ist es dabei festzustellen, bei welchen Dialogen Kunde und Unternehmen gleichzeitig Interesse am persönlichen Kontakt haben. Nur hier kommen wertstiftende Gespräche zustande (Quadrant rechts oben).

In der Matrix wird also einerseits aus der Sicht der Unternehmung überlegt, ob diese an einem persönlichen Dialog mit dem Kunden unter Service-Gesichtspunkten interessiert ist, weil sie etwas über ihre Produkte und Dienstleistungen lernen kann, sich dadurch Ideen für Einsparungen ergeben oder weil sich durch den Kontakt eine Chance ergibt, weitere Produkte oder Leistungen zu verkaufen.

Andererseits wird systematisch die Perspektive des Kunden auf den Dialog eingenommen. Ist der Kunde wirklich an einem persönlichen Kontakt interessiert, weil er Antworten auf seine Fragen oder einen Rat bekommt und im Idealfall Geld sparen kann, oder sieht er gar keine Notwendigkeit, mit einem Unternehmen in Kontakt zu treten und empfindet den Kontakt als zeitraubend und ärgerlich?

Besteht eine Interessendivergenz (hat also der Kunde ein hohes Interesse eine Problemlösung zu erhalten, und das Unternehmen schätzt diesen Kontakt vor allem als zusätzliche Kosten ein), sollte der Kontakt durch Self Services (Portale, Apps oder Bots) automatisiert werden. Das ist vor allem da spannend, wo Kunden die gleichen, immer wiederkehrenden Fragen stellen. In diesem Zusammenhang geht es häufig um das Verständnis der Funktionsweise von Produkten und Dienstleistungen.

Schnittstellen zu anderen Trends

3 CX-Strategie [Zum Trend](#)

6 Customer Journey Management [Zum Trend](#)

7 Outside Insight [Zum Trend](#)

8 Value Management [Zum Trend](#)

9 CX-Management Cockpit [Zum Trend](#)

12 Customer Data Platform [Zum Trend](#)

13 Customer Analytics [Zum Trend](#)

15 Conversational Automation [Zum Trend](#)

17 Personalisation Automation [Zum Trend](#)

18 CX-Cloud [Zum Trend](#)



Abb.: Die Value-Irritant-Matrix (erweitert nach Price/Jaffe 2006)

Die Value Irritant Matrix unterstützt jedoch auch im umgekehrten Fall, in welchem das Unternehmen darauf angewiesen ist, dass der Kunde einen Kontakt mit dem Unternehmen hat und beispielsweise im Hinblick auf Compliance-Vorgaben bestimmte Informationen preisgibt oder bestätigt. Derartige Kontakte empfinden Kunden häufig als lästig. Hier gilt es, die Kontakte (wie beispielsweise einen Check-In oder Teilkontakte eines Prozesses wie eine notwendige Identifikation des Kunden) möglichst zu vereinfachen. Die vielfältigen Ansätze in mehreren Branchen zum Online-Self-Onboarding zeigen den Erfolg solcher Bemühungen. Die Analyse der Value Irritant Matrix ist ein essenzieller Bestandteil für die Erstellung des CX-Betriebsmodells (Trend 5a CX-Governance).

Was ist ein hoher, was ein niedriger beobachteter Reifegrad?

Ursprünglich wurde die Value Irritant Matrix im Kontext eines Online-Handelsunternehmens mit wenigen online Dialogkanälen entwickelt. Durch die zunehmende Messbarkeit des Volumens eingehender und ausgehender Kommunikation ist es in den letzten fünf Jahren jedoch auch möglich

geworden, die Value Irritant Matrix für ein Unternehmen anzuwenden, welches über vielfältige digitale und physische Touchpoints mit dem Kunden interagiert. Hier liegt die spezifische Herausforderung, die schlussendlich den Reifegrad und die Anwendbarkeit der Methodik bestimmt. Zunächst geht es darum, die «Jobs-to-be-done» aus den operativen Contact-Management-Systemen auszulesen. In einer niedrigen Ausprägung hat ein Unternehmen die Kontaktgründe nur prozess- oder produktorientiert vorliegen. Das führt dazu, dass lediglich die Frage nach dem «Automatisieren» und dem «Ausschöpfen» beantwortet werden kann.

In einer hohen Ausprägung hat das Unternehmen die Kontaktgründe aus Sicht der Kunden definiert. Auch kann ein solches Instrument wesentlich präziser eingesetzt werden, wenn Kontaktgründe vollständig Touchpoint-übergreifend erfasst werden und die mit den Kontakten verbundenen Kosten- und Nutzenpotentiale in der Unternehmens-Rechnung bekannt sind. Vor allem muss klar sein, welche dieser Kundenanliegen welche Kontaktvolumina verursachen. Hier befinden sich jedoch die meisten Unternehmen gänzlich im Blindflug und auf dem oben skizzierten niedrigen Reifegrad.

Doch wie kann ein Unternehmen nun konkret dieses Analyse-Instrument einsetzen? Denn: Die Zuordnung zu den Quadranten ist firmenspezifisch. Während etwa eine Tele-

kommunikationsfirma eine Adressänderung durch den Kunden als einen primär kostengenerierenden Vorgang einschätzt, wird ein Versicherer (der klassischerweise über sehr viel weniger Kundenkontakte verfügt) seine Verkaufs-Chancen sehen, da er ja dem Kunden eine Haushalts- oder Wert-sachenversicherung verkaufen kann. Wichtig ist daher, die Kosten- und Umsatztreiber des Unternehmens in der Tiefe zu verstehen. Gleichzeitig gilt es jedoch, auch die Sicht des Kunden und seine Einschätzung zur «Werthaltigkeit» der einzelnen Dialoge des Unternehmens realistisch einschätzen zu können. Vor allem hier liegt die Schnittstelle zum Trend Nr. 7 Outside Insight.

Nur da, wo Kunden und Unternehmen gleichzeitig ein Interesse an einem persönlichen Dialog haben, entsteht Wert-schöpfung für das Unternehmen in Form von Wissen, eingesparten Kosten und Cross- oder Up-Selling.

In einem sehr hohen Reifegrad kann ein Unternehmen nach diesem Schritt viele zusätzliche Fragen beantworten:

- Welche Dialoge können überflüssig gemacht werden, da der Grund der Kontaktaufnahme durch den Kunden wegfällt?
- Wie können die verbleibenden Dialoge nutzenstiftender gestaltet werden? Wie sieht die verbesserte Customer Experience sowohl bei der Automation als auch bei den verbleibenden persönlichen Dialogen aus?

- Was passiert organisatorisch in den Abteilungen Marketing, Vertrieb und Kundenservice, wenn viele Anliegen deutlich weniger Manpower erfordern?
- Wo genau erfordern die verbleibenden Dialoge ein verändertes Mitarbeitenden-Anforderungsprofil und damit Ausbildung?

Was gibt's Neues in diesem Jahr?

In unserem Anfang 2024 erschienenen Buch «Kunden-dialog Management» hat Nils Hafner die Messinstrumente für die einzelnen Quadranten der Value Irritant Matrix auf Basis von zehn Praxisprojekten definiert. Hier zeigt sich die Bedeutung einerseits der Vermeidung von Kontaktvolumen in Quadrant III und andererseits die Bedeutung des Customer Effort Scores als sinnvolle KPI für die Quadranten I und IV. Wichtig scheint es, wie oben bei der Beschreibung der Reifegrade erwähnt, die Kennzahlen für den Quadrant II unternehmens-individuell aus dem in der Abbildung vorgeschlagenen KPI-Set zu definieren.

Bezüglich des Quadranten IV kann festgehalten werden: Generative AI sorgt für neue Automatisierungspotentiale. Diese haben wir in den Trends 15 (Conversational Automation) und 17 (Personalisation Automation) beschrieben. Und zwar nicht nur im Marketing (deswegen haben wir Trend 17 umbenannt) oder im Kundenservice, sondern über alle Fronteinheiten bis hin in den Second oder Third Level, den Experten bspw. aus dem Produktmanagement oder dem Be-



Abb.: Die Value-Irritant-Matrix (erweitert nach Price/Jaffe 2006)

reich Finanzen stellen. Das sorgt dafür, dass das Volumen, welches im ersten Jahr nach Aufstellung der Value Irritant Matrix automatisiert werden kann, drastisch ansteigt (von durchschnittlich 9% des Volumens auf deutlich über 15% in den meisten Branchen). Gleichzeitig wird eine schnellere Anpassung von (automatisierten) Kampagnen möglich, wenn man etwa feststellt, dass Kommunikation, die von den Kunden nicht oder nur bedingt verstanden wird, zu unnötigen und vermeidbaren Kundenkontakten führt.

Im Zuge der Entwicklung von Bots auf Basis grosser Sprachmodelle (LLM) haben wir uns erneut mit den Kontaktgründen der Contact Center beschäftigt und festgestellt, dass viele Firmen hier einen Review dringend nötig haben. Listen mit zum Teil mehr als 50 Kontaktgründen, grösstenteils formuliert aus Sicht der verschiedenen Produktgruppen, sind schlicht und ergreifend nicht handhabbar. Die Folge: In den meisten Centern dominiert mit über 30% der Kontaktgrund «Allgemeine Anfrage». So ist das Aufstellen einer Value Irritant Matrix natürlich nicht machbar, geschweige denn das Vermeiden unnötiger Kontakte, die weder Kunden noch Unternehmen möchten. Es stellt sich zunehmend heraus, dass selbst Unternehmen, die das Wirkungsprinzip der Matrix verstanden zu haben glauben, noch notwendige Vorarbeiten zu leisten haben. So umfasst eine ideale Kundenkontaktgrundliste maximal 20 bis 30 Kontaktgründe aus Kundensicht. Gründe wie «Ich suche etwas...», «Ich habe etwas nicht verstanden...» oder «Ich habe ein Problem mit dem Produkt...» dominieren hier erfahrungsgemäss.

Die Erfassung von Kontaktgründen automatisiert mit Voice Analytics zu betreiben, funktioniert leider nach wie vor nur mangelhaft, wie wir in diversen Beratungsprojekten in diesem Jahr feststellen mussten. Hier liegt ein grosses Entwicklungspotential für die Jahre 2025/26.

Da die Nutzung der Value Irritant Matrix auch bei Ausschreibungen mehr und mehr als Methode gefordert wird, gehen wir davon aus, dass sich die Frage nach einer potenziellen Vermeidung und Automatisierung von Kundendialogen im Management stellt und systematisch und geschäftsfallbezogen beantwortet werden muss. Wichtig ist dabei aber, den durch die Matrix strukturierten Servicekatalog im Anschluss in ein CX-Betriebsmodell und dann in konkreten Initiativen zur Verbesserung der CX in automatisierten und persönlichen Kundendialogen umzusetzen. Viele Unternehmen verstehen dabei nicht, dass sich eine solche Servicestrategie auf den Fokus des Gesamtunternehmens bezieht und nicht nur eine isolierte Methodik zur Verbesserung des Servicecenters darstellt. Gerade die Vermeidung von Kundenkontakten wird zum Teil nicht als notwendig, sondern als ethisch problematisch angesehen. Wichtig ist jedoch in diesem Fall festzuhalten, dass die wenigsten Kunden gern bei ihrer Bank, ihrer Versicherung, ihrem Telekommunikations- oder Infrastrukturanbieter anrufen. Die Idee, Kundenzeit und Unternehmenszeit gleichzeitig einzusparen, hat sich in der DACH-Region wohl noch nicht durchgesetzt. Hier liegt Profilierungspotential, wie wir in verschiedenen Strategie-Diskussionen in diesem Jahr feststellen durften.



Unternehmen brauchen fundiertere Ansätze und Tools, mit denen sie Wertschöpfung für Kunden und Unternehmen messen und langfristig optimieren können.

Dr. Maxie Schmidt-Subramanian, Vice President, Principal Analyst,
Bill Bluestein Award Winner, Forrester

Wie entwickelt sich der Trend?

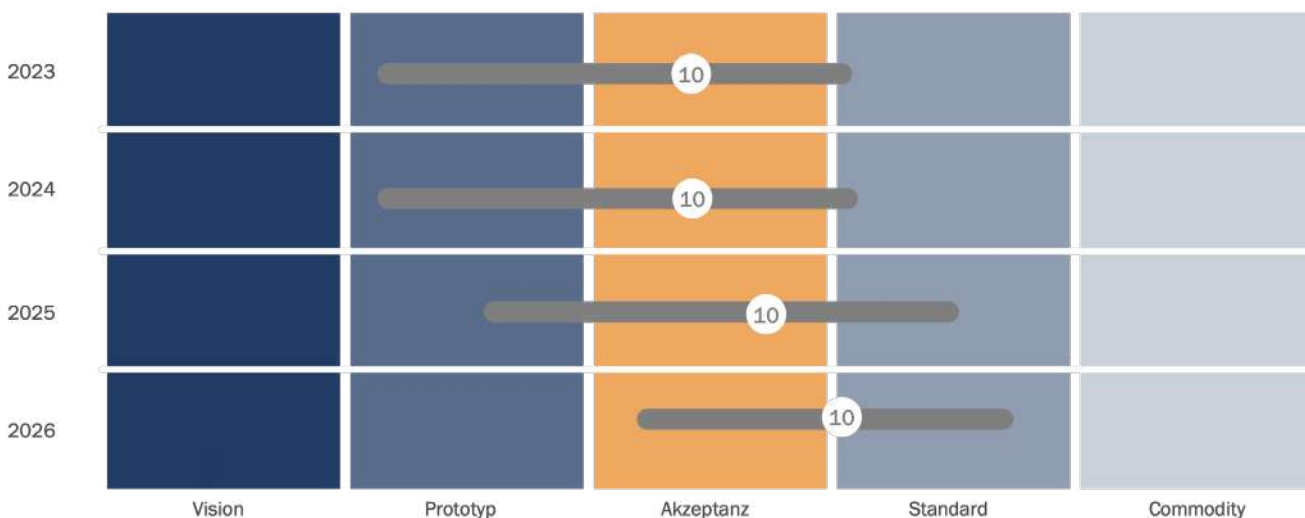
Bei diesem Trend haben wir uns zum ersten Mal seit Jahren deutlich getäuscht. Er stagniert. Die grösste Enttäuschung dabei ist, dass generative AI wider Erwarten noch nicht in der Lage ist, Anrufgründe aus Kundensicht akkurat zu analysieren. Das hat viele Unternehmen stark frustriert. Denn was bleibt, ist die händische Erfassung. Diese Sisyphos Arbeit möchte jedoch kaum ein Unternehmen auf sich nehmen. Wir gehen davon aus, dass hier frühestens 2026 wieder Bewegung in die Sache kommt.

Trotzdem bleibt die die Notwendigkeit zur Automatisierung, zur Vermeidung von sinnlosen Kontakten und zur Vermeidung des Verschenkens von Lern- und Verkaufs-Chancen. Der Wandel des Kundenservices vom Cost-Center zum Value-Center setzt also seinen Siegeszug fort. Nur später. Klar gehen wir davon aus, dass das Wissen um die Anwendung der Value Irritant Matrix 2025 zum Standardrepertoire jedes Service Managers gehört. Das beinhaltet jedoch eine iterative Analyse der Kundenkontaktgründe. 50% des Volumens zugeteilt zum Kontaktgrund «Allgemeine Anfrage»: Das kann sich niemand mehr leisten. Auch hier geht es weniger darum, die Dinge richtig zu machen, sondern die Konzentration auf die richtigen Dinge wird dringender und dringender.

Das bedeutet jedoch auch, dass, um sämtliche Kundenpotentiale im Bereich der Inbound-Kontakte zu heben, die Mitarbeitenden im Kundenservice wesentlich besser ausgebildet und bezahlt werden müssen. Und hier liegt die zweite Hürde. Denn zum Enablement trägt auch AI zu wesentlichen Teilen bei. So hat die Schweizer Grossbank UBS Ende 2024 den KI-Assistenten «Red» vorgestellt, der einen vereinfachten Zugang zu Produktinformationen und Investment-Research ermöglicht. Welche Auswirkungen das auf die 20.000 User hat, werden wir in diesem Jahr deutlich sehen.

Wir gehen davon aus, dass noch mehr Unternehmen damit beginnen werden, Investitionen in einen funktionierenden Kundenservice und eine rasche Beratung durch zunehmende Wertstiftung (rascheres Lernen oder erhöhte Cross-Selling-Erträge) zu rechtfertigen. KI-Assistenten müssen dafür omnipräsenter und nutzerfreundlicher werden. In diesem Zusammenhang stehen wir erst am Anfang der Entwicklung. Für den Business Case und damit ein funktionierendes CX-Betriebsmodell ist der Einsatz der Value Irritant Matrix quasi unvermeidbar.

Value Irritant Matrix



Multiexperience

Kurzdefinition

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

Das «Omni» stand für die Koordination und Orchestrierung der bisher existierenden Touchpoints für durchgehende Konversationen. Kunden setzen voraus und erwarten, dass Unternehmen eine durchgehende und konsistente Kundenreise ermöglichen. Multiexperience birgt als Konzept enorme Anforderungen an die Integration der Touchpoints in Bezug auf die Datenhaltung, die Echtzeit-Integration der Daten aus unterschiedlichen Systemen oder die Gewährleistung der Konsistenz der Daten an jedem Touchpoint entlang der Customer Journey. Eine Customer Data Platform (vgl. Trend Nr. 12 CDP) sowie ein systematisches Customer Journey Management (Trend Nr. 6 CJM) sind dafür aus technologischer und organisatorischer Hinsicht unerlässlich.

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

Schnittstellen zu anderen Trends

3 CX-Strategie	Zum Trend
5a CX-Governance	Zum Trend
6 Customer Journey Management	Zum Trend
7 Outside Insight	Zum Trend
8 Value Management	Zum Trend
9 CX-Management Cockpit	Zum Trend
12 Customer Data Platform	Zum Trend
13 Customer Analytics	Zum Trend
17 Personalisation Automation	Zum Trend
18 CX-Cloud	Zum Trend

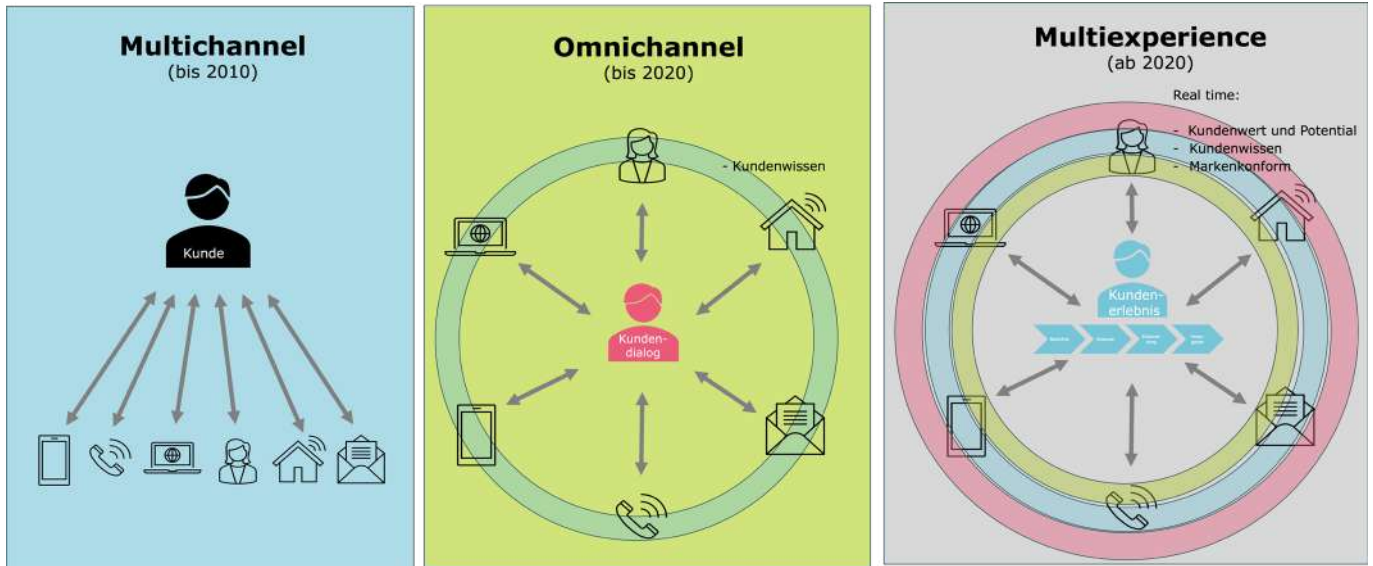


Abb.: Multichannel, Omnichannel und Multiexperience Ansätze im Vergleich (Quelle: Hafner, 2024)

(vgl. Trend Nr. 8 Value Management). Wenn wir als Unternehmen schon in der Lage sind, in Echtzeit Entscheidungen zur Bearbeitung der Kunden zu treffen, dann sollen die sich doch bitte an den Werten, Potentialen und Bedürfnissen der Kundschaft orientieren. Und dazu auch noch markenkonform sein. Damit fließen im Trend Multiexperience die Grundkonzepte aus den wissenschaftlichen «Disziplinen» Customer Relationship Management und Customer Experience Management zusammen. Ziel muss es sein, an jedem Touchpoint ein Erlebnis zu bieten, welches sich am Kontext der Customer Journey orientiert, bedürfniskonform, wertkonform und brandkonform ist. Der Anspruch ist also enorm.

Die Abbildung oben zeigt den Zusammenhang der drei Konzepte Multichannel, Omnichannel und Multiexperience.

Was ist ein hoher, was ein niedriger beobachteter Reifegrad?

Ein niedriger Reifegrad in diesem Trend ist noch die Regel: Die klassische Inside-out Sicht anhand der Vermarktung über Kanäle auf die Kundschaft und die weitgehende Organisation grosser Unternehmen in die Abteilungen «Mar-

keting», «Vertrieb» und «Kundendienst» ändert sich nur sehr langsam. Hier kommt die herrschende Kultur und Governance zum Tragen. Derartige Organisationsstrukturen, Kompetenzen und die Abgrenzung von Verantwortlichkeiten stehen dem Anspruch von Customer Experience jedoch direkt entgegen.

Grundlage für Multiexperience ist die Outside-In Betrachtungsweise (vgl. auch Trend Nr. 7 Outside Insight) und damit die detaillierte Kenntnis der Customer Journey mit dem klaren Fokus, den Aufwand des Kunden für die Produkt- und Leistungsevaluation, den Kauf und die Beantwortung der damit verbundenen Fragen zu reduzieren. Bei einem mittleren Reifegrad ist es das vorrangige Ziel, den Kunden bei der Lösung seines Problems oder seiner Frage zu unterstützen. Es gibt einen «Jobs-to-be-done»-Ansatz anstatt für den Kunden Überraschungsmomente oder Wow-Momente einzuplanen. Customer Experience Management hat die Aufgabe zunächst die Basis- und Hygienefaktoren im Dialog mit den Kunden sicherzustellen. Begeisterungsfaktoren sind Kür, nicht Pflicht.

Multiexperience Konzepte benötigen aus unserer Sicht eine starke Vernetzung mit dem Customer Journey Management, also dem organisatorischen Orchestrieren einer Kundenreise entlang der verschiedenen Touchpoints (siehe dazu auch den Trend Nr. 6 Customer Journey Management) und eine leistungsfähige «Echtzeit-IT».

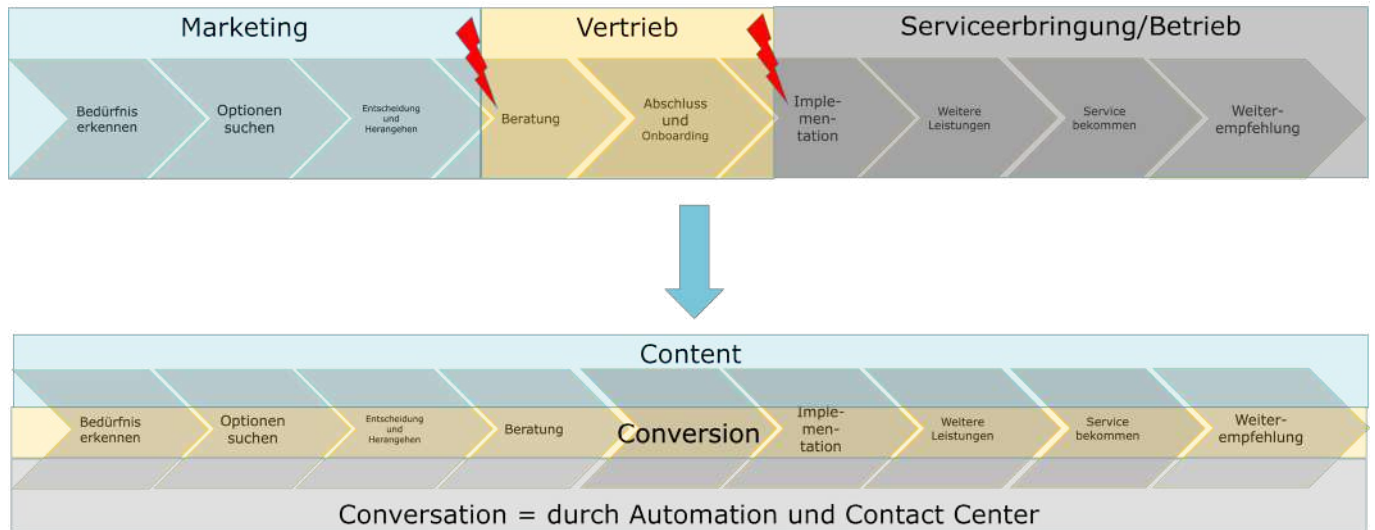


Abb.: Customer Journey und Verantwortlichkeiten nach dem Multiexperience Prinzip

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

Alle drei Arbeitsbereiche sind Customer Journey übergreifend und beziehen sich auf jede Phase der Beeinflussung der Kundenentscheidung für ein Unternehmen. Bei näherer Betrachtung stellt man fest, dass «Conversion» – also die systematische Analyse von Cross- und Up-Selling sowie sonstigen Abschlussmöglichkeiten – einen zentralen Aufgabenbereich auch nach der ersten Unterschrift unter einem Vertrag oder dem ersten Produktkauf darstellt. Dieses Erkenntnis ist meist mit der Konzeption von regelbasierten Outbound Aktivitäten und Marketing Automation verbunden. Die andauernde Überprüfung der Kundenbeziehung nach möglichen Mehrwerten für das Unternehmen und den Kunden stellt also eine Kernaufgabe im Kontext von Multiexperience dar. Dazu werden Inhalte und andere «Assets» benötigt. Je früher in der Customer Journey, umso größere Bedeutung kommt diesen Inhalten zu, um Entscheidungen des Kunden zugunsten des Unternehmens positiv zu beeinflussen. Das beginnt bei der Frage, wie es das Unternehmen mit seinen Lösungen «in den Kopf des Kunden» schafft. Eine Analyse der grundlegenden Wertemuster der Kundschaft im Rahmen eines «Laddering» gibt Einblicke in Werte, Bedürfnisse und Motivationen. Der Arbeitsbereich

«Conversation» am Ende spielt diese Inhalte zu Problemlösungszwecken beim Kunden aus. Hier wird vor allem auf die Zeit des Kunden und seinen Aufwand fokussiert, während das Unternehmen Fragen beantwortet und Probleme löst. Es gilt strategisch beispielsweise mit Hilfe der Value Irritant Matrix (vgl. Trend 10) zu entscheiden, welche Dialoge dabei zu automatisieren sind (vgl. Trend 15) und welche so wertstiftend sind, dass hier entweder ein sehr gutes Kundenerlebnis entsteht, das Unternehmen etwas lernen kann oder der Dialog eher unter dem Gesichtspunkt «Conversion» verkaufsorientiert geführt werden muss.

Was gibt's Neues in diesem Jahr?

Dieser Trend hat sich leider in vier Jahren in Folge konsequent langsamer entwickelt als prognostiziert. Zwar entwickeln sich agile Methoden sehr gut, um die Diskussion anhand von Customer Journeys abteilungsübergreifend zu führen – wie beispielsweise unsere Leuchtturmprojekte bei enersuisse und MediaMarktSaturn zeigen.

Eine tradierte Silo Mentalität bleibt jedoch. Vor allem die Führung einzelner Silos als Profit-Center (v.a. Marketing und Vertrieb), anderer jedoch als Cost Center (v.a. Service) führt immer wieder zu politischen Verhaltensweisen, die sich für die einzelne Führungskraft zwar auszahlen, das Kundenerlebnis aber nachhaltig beschädigen. Zu diesem

Schluss kommen auch sämtliche relevanten Studien, die in diesem Jahr erschienen sind.

Eine (wenig aktive) Position nimmt dabei das Brandmanagement ein. Zwar wird zentral das Versprechen der Marke formuliert, aber an der Umsetzung an den Touchpoints hapert es. Hier muss die Verzahnung zwischen Brand und CX wesentlich intensiver erfolgen. Vor allem ist dies im vergangenen Jahr wesentlich leichter geworden. Nach einer Studie des Instituts für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ) der Hochschule Luzern, werden der Gestaltung individualisierter und markenkonformer Texte und Kundenansprachen mit das höchste Potential bei der Umsetzung von Generativer AI und LLMs zugesprochen.

Eine gute Nachricht: Wir haben uns an einzelnen, sehr gut gemachten Umsetzungen erfreut. Das zeigen die in diesem Report vorgestellten Projekte bei MediaMarktSaturn oder der Hanseatic Bank. Es handelt sich dabei um sehr komplette, integrierte Projekte, also reale Leuchttürme. Sie stellen aber nach wie vor die absoluten Ausnahmen dar.

Wichtig scheint uns nach wie vor, das Verständnis für die Rahmenbedingungen eines Multiexperience Managements zu schärfen:

Die Abbildung zeigt gut auf, warum wir beim Trend Multiexperience von einer hohen Komplexität sprechen können. Das Unternehmen muss erst einmal im Rahmen einer CX-Strategie (Trend 3) und den damit verbundenen CX-Grundsätzen (Trend 5a) klären, ob es den damit verbunden Aufwand auf sich nehmen will und kann. Vor allem, da damit eine Abkehr von der bislang langfristig praktizierten Governance verbunden ist. Um das Zielbild zu beschreiben, muss eine detaillierte Kenntnis der wichtigsten Journeys (Trend 6) vorliegen und unter dem Gesichtspunkt betrachtet werden, an welchen Stellen Wert oder Aufwand entsteht. Und zwar sowohl für die Kunden als auch für das Unternehmen. Grundsätzlich gilt dann herauszufinden, wo der Aufwand minimiert, und der Wert maximiert werden kann. Das Resultat sind für den Kunden die Kontinuität der Experience – aufeinander aufbauende Interaktionen in Echtzeit-Dialogen im Kontext der Customer Journey. Um das möglich zu machen, muss sich das Unternehmen noch einmal genau darüber Gedanken machen, welche Touchpoints es wie (kompetent und sympathisch) anbieten will und realistischerweise kann. Es braucht also Spielregeln (Governance). Der grosse Vorteil ist, dass Unternehmen in Echtzeit auf veränderte Kundenbedürfnisse reagieren können und daher auch als erste besonders treffsicher Produkte und Dienstleistungen anbieten können.

Multiexperience Management

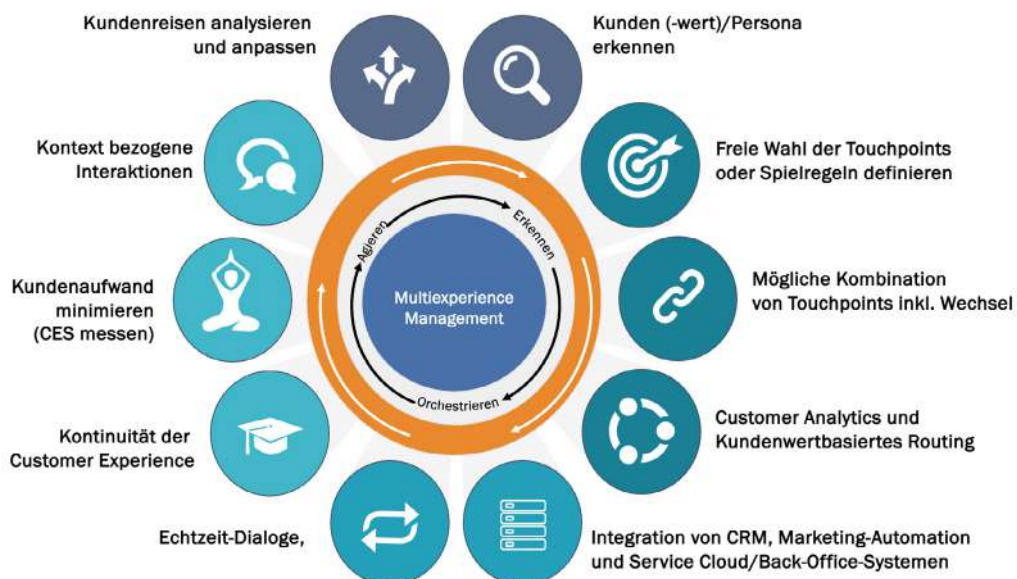


Abb.: Voraussetzungen für das Erkennen, Orchestrieren und Agieren im Multiexperience

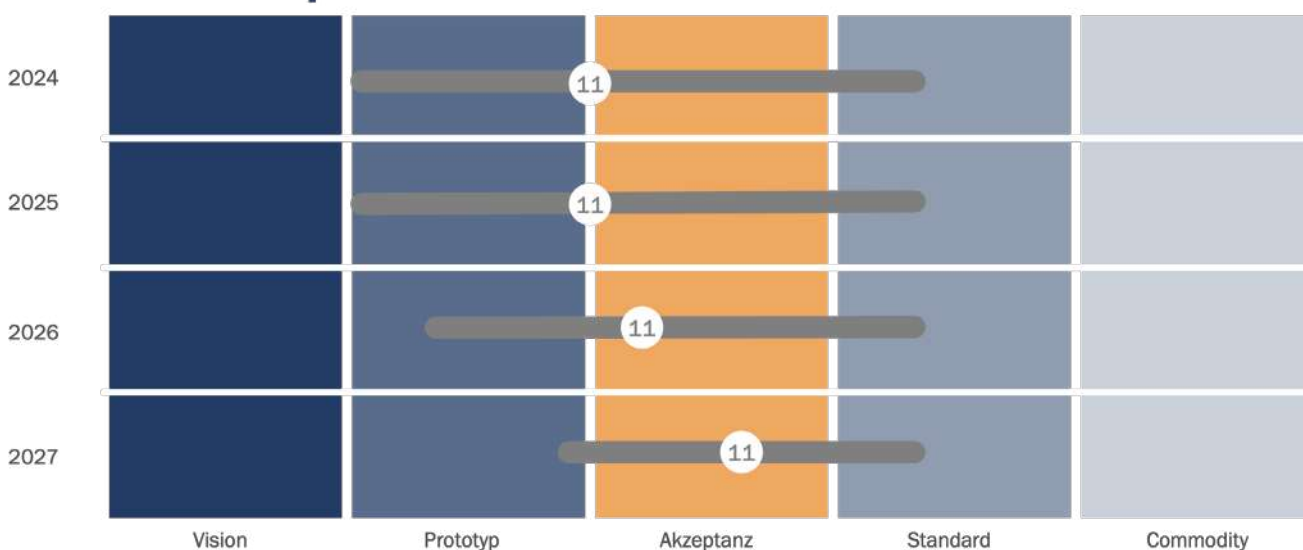
Wie entwickelt sich der Trend?

Die Stagnation dieses Trends gibt die Überschrift der Management Zusammenfassung des CEX Trendradars 2025 vor: zu wenig strategisch konsequente Integration. Gerade Multiexperience bleibt Stückwerk. Spannend für uns dabei: Die Treiber eines solchen Trends im Unternehmen sollten auch aus dem Brand Management kommen. Akademisch ist hier unter der Überschrift «Brand Experience» einiges vorgedacht. Aber die Umsetzung bleibt Detailarbeit und damit ein enormer Change.

Die gute Nachricht: Die Technologie und die Management Instrumente für einen solchen Change in Richtung Multiexperience liegen heute schon komplett dokumentiert vor. Die Kosten einer Implementation werden jedes Jahr durch die Entwicklung und Integration neuer Technologie (wie in den meisten unserer diesjährigen Leuchttumprojekten dokumentiert) günstiger. Aufgrund der vielen im vorigen Abschnitt beschriebenen Abhängigkeiten sind Multiexperience Projekte aber aufwändig. Vorstände fragen sich wie im letzten Jahr, ob eine solche Veränderung in ihrer «Amtsperiode» (noch) machbar ist. Wichtig ist jedoch, die Mach-

barkeit vor Augen zu haben, um eine Veränderung zu initiieren. Dabei ist (gerade in vertriebsdominierten Branchen) mit Widerstand zu rechnen. Denn: Es geht häufig um eine Neuverteilung von Macht und Einfluss in den Unternehmen. Wir sehen hier nach wie vor eine grosse Spreizung im CEX Trendradar 2025, die von «Prototyp» bis «Standard» reicht. Erklären lässt sich dies aus dem Bewusstsein und der Notwendigkeit eines integrierten Umsetzungsansatzes in den verschiedenen Branchen. E-Commerce und digitalisierte Geschäftsmodelle sind aufgrund des Fehlens einer dezentralen Vertriebsorganisation sehr weit fortgeschritten. Telekommunikationsunternehmen folgen in diesem und dem nächsten Jahr. In anderen Branchen setzt erst langsam die Erkenntnis ein, dass eine aus Kundensicht orchestrierte Customer Journey notwendig ist, weil ansonsten an der Kundenschnittstelle einerseits zu langsam und zu teuer «produziert» wird, andererseits das Unternehmen immer wieder zu spät kommt, um Kundenwert-Potentiale in Form von Cross- und Up-Selling auch tatsächlich schnell zu realisieren.

Multiexperience



CX-Ökosysteme/Plattformen

Kurzdefinition

CX-Ökosysteme zeichnen sich im B2C durch einen Fokus auf bestimmte Lebenswelten der Kunden aus oder können auch als CX-Ökosysteme im technologischen Sinne verstanden werden. Sie bilden umfassende Strukturen, die verschiedene Technologien und Tools integrieren, um ein nahtloses und personalisiertes Kundenerlebnis über den gesamten Kundenlebenszyklus hinweg zu ermöglichen. Diese Ökosysteme bestehen aus mehreren miteinander verbundenen Komponenten, die zusammenarbeiten, um eine optimale Customer Experience aus Sicht des Kunden und damit einen One-Stop-Shop mehrerer Anbieter zu liefern. Aus Sicht der in einem Ökosystem zusammengeschlossenen Anbieter entsteht dadurch ein hohes Potential für Up- und Cross-Selling.

B2C Lebenswelten können beispielsweise die Bereiche Gesundheit, Wohnen, Reisen und Mobilität oder Geldanlage/Finanzierung betreffen. Sie umfassen Produkte und Dienstleistungen mehrerer Partner-Unternehmen - z.B. beim Thema Gesundheit: Vorsorge, Arztbesuche, Krankenhausaufenthalt, Rehaklinik, bis zur Krankenversicherung oder Apotheke - und basieren auf technologischen Plattformen, die den Austausch von Daten verschiedener Partner und Funktionen wie Einkaufen, Bezahlen, Logistik oder Customer Service bereitstellen und orchestrieren. Wenn wir nachfolgend von CX-Ökosystemen sprechen, meinen wir damit vorwiegend plattformbasierte CX-Ökosysteme.

Das Ziel aus der Unternehmenssicht besteht darin, den Kunden die Informationssuche, die Beschaffung, das Einkaufen und die Inanspruchnahme des Services so einfach wie möglich zu machen. Man will für die Kunden die präferierte Plattform für ein bestimmtes Thema werden. Einfachheit, Bequemlichkeit und Zeitersparnis sind starke Antriebsfedern für die Loyalität zu einem CX-Ökosystem oder Unternehmen. Positive Erfahrungen – als Beispiel nehmen wir hier einmal mehr Amazon – können dazu beitragen, dass das Vertrauen und damit die Preistoleranz der Kunden zunimmt. Kunden entscheiden immer nach dem Prinzip des «Netto-Nutzens». Also gleichen die Mehrwerte Bequemlichkeit, Zeitersparnis und Customer Service bis zu einem gewissen Punkt Preisunterschiede aus. Diesen Effekt haben wir beim Trend 8 «Value Management» ausführlich beschrieben. Der Effekt lässt sich

Schnittstellen zu anderen Trends

3 CX-Strategie	Zum Trend
5a CX Governance	Zum Trend
6 Customer Journey Management	Zum Trend
7 Outside Insight	Zum Trend
8 Value Management	Zum Trend
11 Multiexperience	Zum Trend
12 Customer Data Platform	Zum Trend
13 Customer Analytics	Zum Trend
16 CIAM	Zum Trend

auf CX-Ökosysteme übertragen. Erfolgreiche Ökosysteme können bei exzellenter Umsetzung eine marktbeherrschende Stellung einnehmen. Das weisen die Forschungsergebnisse der Plattformökonomie nach.

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

Was ist ein hoher, was ein niedriger beobachteter Reifegrad?

Unternehmen waren in der Vergangenheit sehr darauf fokussiert, ihre Ideen für sich exklusiv zu nutzen. Nun beginnt ein Umdenken. Es ist oft einfacher mit anderen Unternehmen gemeinsam Innovationen zu gestalten und zu kooperieren, um sich im Markt zu behaupten und Kundenanforderungen zu erfüllen. Das positive Kundenerlebnis in den Mittelpunkt stellen, verstehen, was der Kunde erreichen will – das Job-to-be-done Prinzip – müssen der Ausgangspunkt für ein CX-Ökosystem sein. Dieses Denken aus Kundensicht, aber auch die Konzeption und der Aufbau technologischer Plattformen, ist ein langwieriger Prozess. Es gibt keine einfachen Blaupausen und Rezepte, um Amazon-, Apple- oder WeChat-Strategien auf die eigene Konzeption zu übertragen. Wir sehen in der DACH-Region allerdings erste Piloten im Gesundheitswesen, welche unterschiedliche Unternehmen umfassen, die mit der Plattform den Kunden ein ganzheitliches, integriertes Angebot machen können. Dabei stellt sich in den letzten Jahren immer mehr die Frage, welche Branchen und Unternehmen der Kunde als Orchestrator akzeptiert, und ob Krankenkassen beispielsweise

LANCOM Health-IT-Clusterlösung

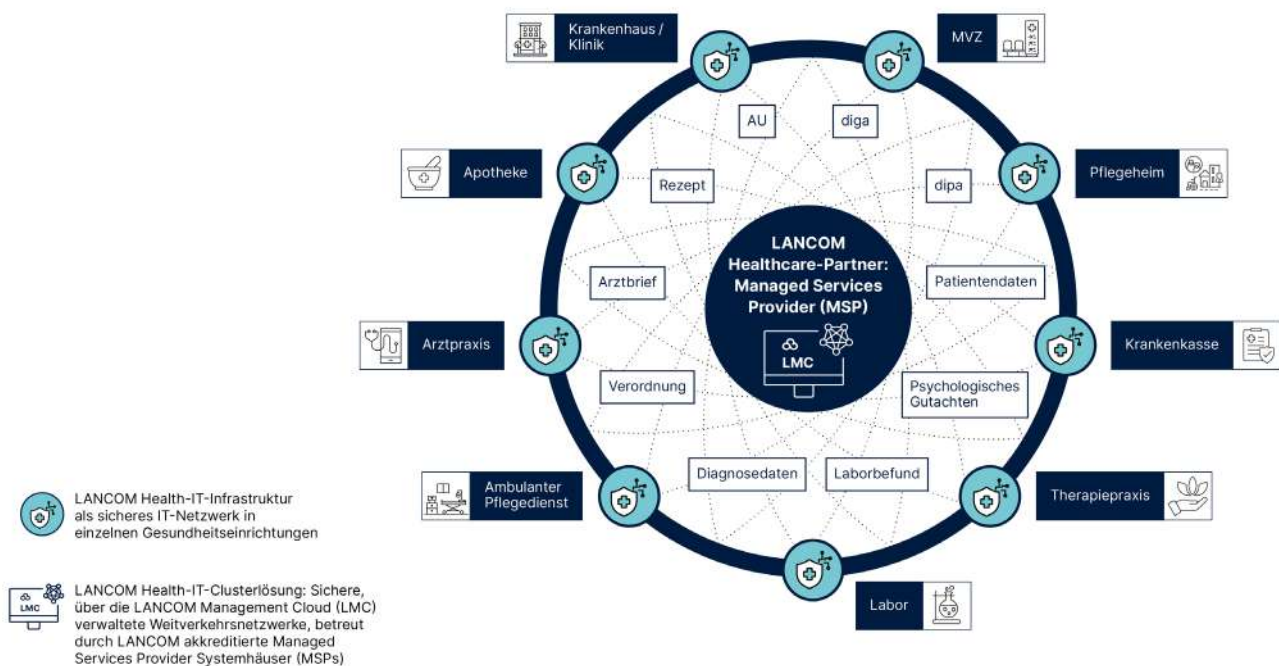


Abb.: Exemplarische IT-Architektur für ein Ökosystem im Gesundheitswesen
(Quelle: <https://compassana.ch/de/blog/frage-des-monats-wie-verwalte-ich-meine-medikamente-mit-compassana>)

dabei sind. Der Akzeptanz- und Reifegrad entspricht daher sicher noch nicht Ökosystemen im Handel (bspw. Amazon oder Digitec/Galaxus), ist aber schon fortschrittlich.

Weitere Ökosysteme rund um das Auto, das Zuhause (beispielsweise zum Thema Energie), die Gesundheit oder die Geldanlage sind erst in der Zukunft zu erwarten. Der Fokus der Unternehmen liegt aktuell – auch auf Grund der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen – auf der operationellen Seite.

Ein etwas anderes Bild zeigt sich bei den technologischen CX-Ökosystemen. Hier sind sehr viel dynamischere Entwicklungen zu verzeichnen und der Reifegrad ist insgesamt höher einzustufen.

Was gibt's Neues in diesem Jahr?

Unsere Einschätzungen für 2024 und die Folgejahre haben sich bestätigt. Bei den Ökosystemen, die sich an den Lebenswelten der Kunden orientieren, verzeichnen wir eine Stagnation. Der Fokus des Managements der meisten Unternehmen ist angesichts der wirtschaftlichen Rahmen-

bedingungen stark auf die Sicherstellung der operativen Ergebnisse fokussiert. Das zeigt u.a. der Horvath CxO Priorities Report. Neue Strategien und Konzepte, die zwar interessante Potentiale, aber eben auch viele Risiken bergen, liegen für unbestimmte Zeit auf Eis. Eine Entwicklung, die vergleichbar mit unserer Einschätzung zum Metaverse verläuft. In anderen Regionen – allen voran Asien – sehen wir eine wesentlich aufgeschlosseneren und risikofreudigere Einstellung zu Kunden-Ökosystemen. Wenn es weitere Pilotierungen und Projekte gibt, dann am ehesten im Gesundheitswesen (auch getrieben durch ein ganzheitliches Case Management). Die starke Fragmentierung der Kundenreihen und der gleichzeitig hohe Kostendruck im Gesundheitswesen lassen einen ROI schneller und realistischer erwarten als in anderen Branchen. In anderen Bereichen spielen den Akteuren die vorhandenen Daten – eigene, wie auch öffentlich zugängliche – in die Karten. Hier sind personalisierte Ansprachen der Treiber. Sie bieten für jeden beteiligten Akteur des Ökosystems attraktive Potentiale. Allerdings wird das Tempo insgesamt dennoch niedrig sein. Gleichzeitig stellt sich die Frage, welche Unternehmen als Orchestrator akzeptiert werden. Gerade Versicherungen haben hier in den letzten Jahre Rückschläge einstecken müssen.

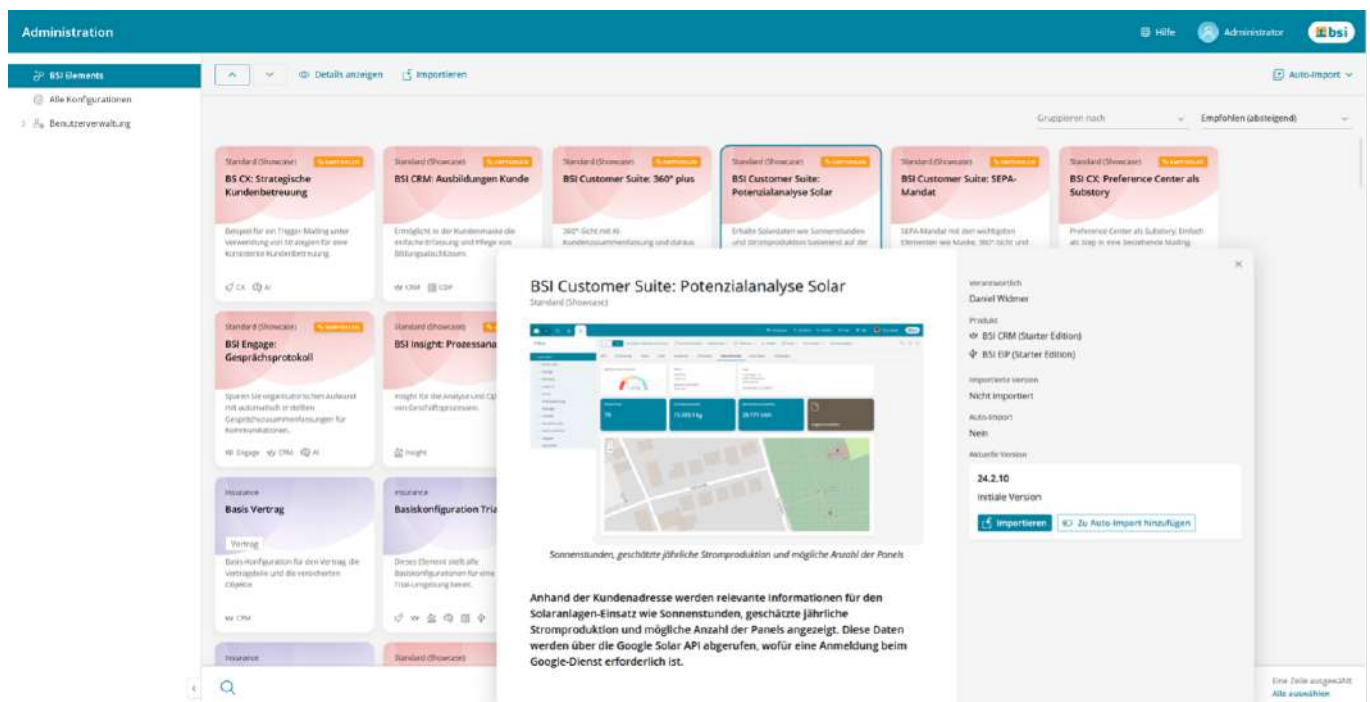


Abb.: BSI Software stellt seinen Kunden über sogenannte "Elements" fachliche Tiefe aus seinem Ökosystem zur Verfügung. (Quelle: BSI Software)

Auffallend anders und mit viel mehr Dynamik sieht es bei den Softwareanbietern und deren entsprechenden Plattformen für den Aufbau und den Betrieb von CX-Ökosystemen aus. Die technologischen Voraussetzungen für den Aufbau von CX-Ökosystemen sind sehr gut. Flexibilität durch gemeinschaftlich genutzte Ressourcen (Stichwort «composable infrastructure»), die durch APIs angebunden werden, beschleunigt diese Entwicklung. Die Integration von Systemen – hier stehen AI-Anwendungen weit oben auf der Liste der integrierbaren Komponenten – gestaltet sich weitaus einfacher als vor einigen Jahren. Unser Partner BSI Software hat in seiner Customer Suite die AI-Anwendungen (Brains genannt) und die Marketing Automation-Schritte, die zusammen mit Kunden oder Technologie-Partnern entwickelt wurden, integriert und stellt sie der Anwender-Community – zum Teil unter dem Namen «Elements» - wieder zur Verfügung. Anwender können über die Adaption Plattform dank No- oder Low-Code-Anwendungen Prozessschritte und Automationen konfigurativ entwickeln, die dann auch wieder zurück in den Pool fließen können. Das ist eine Entwicklung, die sich generell im Softwaremarkt beobachten lässt. Besonders attraktiv sind solche CX-Ökosysteme für Kunden mit komplexen Anwendungsszenarien. Dort, wo

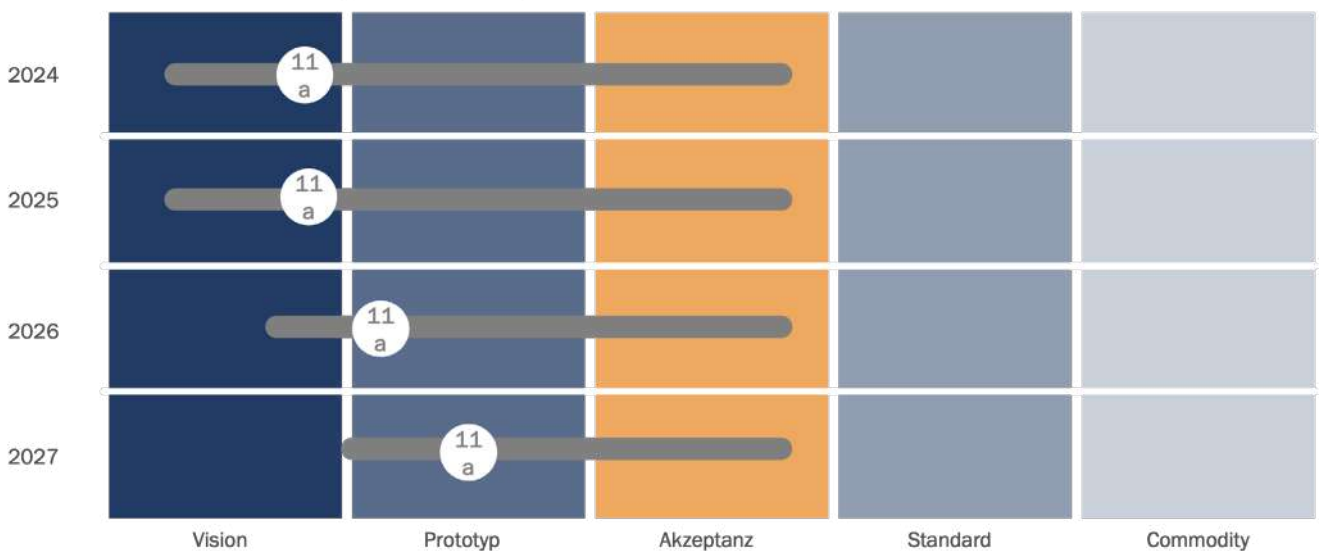
komplexe Customer Journeys mit hoher Personalisierung eine Rolle spielen, können solche CX-Ökosysteme ihre Vorteile eines integrierten Funktionskataloges ausspielen.

Wie entwickelt sich der Trend?

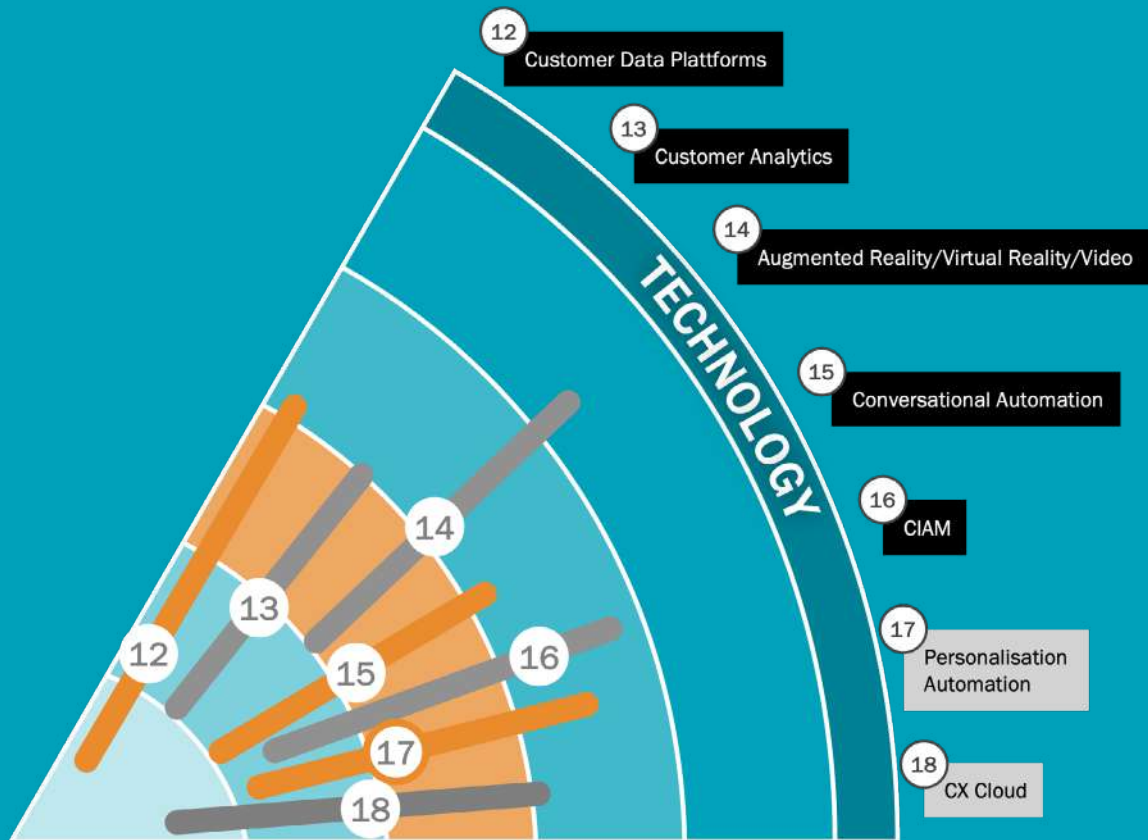
Wachstumsprognosen und Wachstumspotentiale sprechen eine deutliche Sprache. Kunden-Ökosysteme werden sich in den nächsten 1-2 Jahren kaum von der Stelle bewegen. Das Thema ist grosso modo von der Management Agenda verschwunden.

Anders sieht es bei den technologischen Ökosystemen aus. Aus den Kundenerwartungen und auch den internen Zielsetzungen und Rahmenbedingungen (Personalisierung, Komplexität der Kontaktmöglichkeiten und Customer Journeys, Datenschutz, AI) ergibt sich eine grosse Komplexität. Sie erfordert eine Vielzahl von Systemen, die Daten austauschen und miteinander synchronisiert werden müssen – und dies bei ohnehin knappen IT-Ressourcen. CX-Ökosysteme stellen eine attraktive Option für Unternehmen dar, viele Anforderungen zu integrieren und gleichzeitig flexibel zu agieren. Hier stehen die Zeichen klar auf Wachstum.

CX-Ökosysteme/Plattformen



TECHNOLOGY



Customer Data Platform

Kurzdefinition

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

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

Ins Deutsche übertragen und präzisiert sprechen wir also von einer integrierten Kundendaten-Plattform, die eine dauerhafte, einheitliche Kundendatenbank erzeugt, und die zugänglich ist für andere Systeme (z.B. Marketing Automation, Kampagnen-Management), in denen Aktionen ausgeführt werden. Diese Definition ist sehr beeinflusst von den Marketing-Abteilungen und deren Anforderungen für Kundenansprache. Wir haben aus der Sicht von Customer Experience die unserer Ansicht nach zu eng gefasste Definition deshalb erweitert:

Eine Kundendatenplattform ist ein von Marketing, Vertrieb, Customer Service verwaltetes End-to-End System, das eine dauerhafte, einheitliche Kundendatenbank erstellt, die für andere Systeme in Echtzeit zugänglich ist.

Noch eine Anmerkung zur Begrifflichkeit «Customer Data Platform». Es gibt eine Vielzahl von Begriffen, die genutzt werden, um existierende Systeme, in denen Kundendaten gespeichert sind, in den Unternehmen zu beschreiben: Master Data Management (MDM), Kundendatenbank, Data Management Platform und viele andere mehr. Es herrscht ein gewisses Mass an babylonischer Sprachverwirrung. Viele

Schnittstellen zu anderen Trends

3 CX-Strategie	Zum Trend
5 EXM	Zum Trend
6 Customer Journey Management	Zum Trend
9 CX Management Cockpit	Zum Trend
11 Multiexperience	Zum Trend
11a Eco-Systeme/Plattformen	Zum Trend
13 Customer Analytics	Zum Trend
15 Conversational Automation	Zum Trend
16 CIAM	Zum Trend
17 Personalisation Automation	Zum Trend
18 CX-Cloud	Zum Trend

Unternehmen besitzen eine CDP Plattform, bezeichnen dies aber intern gänzlich anders. Vom Idealzustand unserer Definition mögen sie zeitweise abweichen; das Fundament ist jedoch vorhanden.

Die CDP muss in der Lage sein, Daten von unterschiedlichen Systemen zu übernehmen (in Echtzeit- und als Batch-Import), diese Daten in einem Profil zu vereinheitlichen, eine Segmentierung zu ermöglichen (in der Regel in Echtzeit) und sie dann mit anderen Systemen, z.B. Marketing Automation oder Customer Analytics zu integrieren. Zu den Quellen gehören Verhaltensdaten, Transaktionsdaten oder demografische Daten. Auch hier kommt das Ökosystem zum Tragen mit geeigneten Schnittstellen, für reibungslosen Datentransfer. So gesehen bei BSI Software, deren CX-Suite für Energy & Utilities-Kunden über eine Schnittstelle aus dem SAP-Store angesteuert werden kann - programmiert und angeboten von dem BSI Ökosystempartner DSC.

Die Fähigkeit zur Aktivierung auf der Grundlage von Kundendaten ist eines der wichtigsten Merkmale einer CDP. Fachabteilungen können eine Logik erstellen und Aktivitäten auf der Grundlage dieser Logik anstossen: zum Beispiel das Verschicken

einer personalisierten E-Mail auf der Grundlage eines bestimmten Auslösers (Kunde registriert sich für einen Service auf der Webseite des Unternehmens).

Was ist ein hoher, was ein niedriger beobachteter Reifegrad?

Online-Handel, E-Commerce und alle Unternehmen, die auf eine hohe Professionalität in der personalisierten Ansprache auf der Basis von Kampagnen-Management-Lösungen oder Marketing Automation-Software setzen, haben in aller Regel auch eine CDP im Einsatz. Festmachen kann man den Reifegrad aber nicht nur an der Branchenzugehörigkeit, sondern auch an der strategischen Ausrichtung der Unternehmen. Dazu zählt auch ein planmässiges Vorgehen bei den Systemen. Die Customer Data Platform bildet mittlerweile bei vielen Unternehmen das Fundament für operatives Marketing, Customer Service Management und vieles mehr. Je weniger ausgeprägt und komplex die Customer Journeys sind, je weniger Touchpoints – und hier vor allem die digitalen Touchpoints – genutzt werden, je weniger Marketing Automation Systeme genutzt werden, desto geringer der Einsatz von Customer Data Platforms. Dies ist unabhängig von Branchen oder der Unterscheidung in B2C oder B2B.



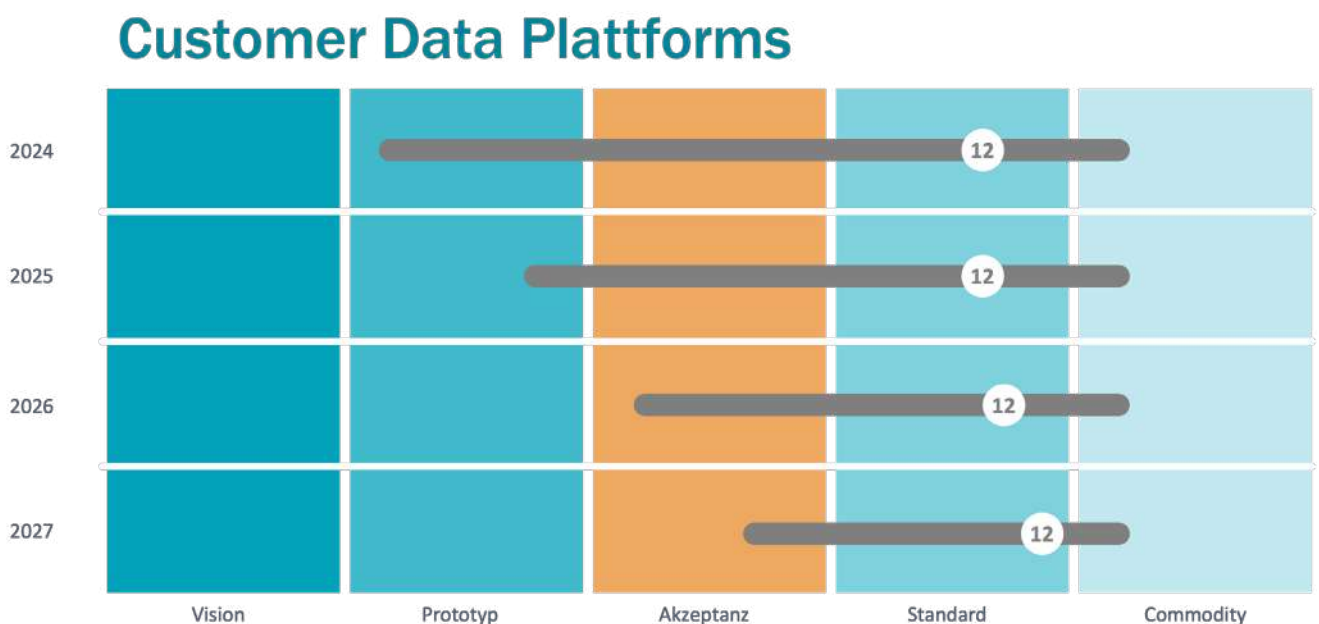
Abb.: Bildquelle: <https://www.rittmananalytics.com/blog/2021/3/12/customer-data-warehouses-are-the-new-customer-data-platform>

Was gibt's Neues in diesem Jahr?

Die Dynamik in der Softwareindustrie zeichnet sich oft durch viele neue Wortschöpfungen aus. So geschehen in 2024. Composable Customer Data Platform und Cloud-Native Data Warehouses sind solche Begriffe. Damit soll der generellen Entwicklung hin zu modularen, flexibel zusammenstellbaren, leicht erweiterbaren und cloud-basierten Strukturen Rechnung getragen werden. Composable wird fast schon ein wenig zum Glaubensgrundsatz erhoben. Die neuen Wortschöpfungen stiften leider oft mehr Verwirrung als dass sie der Orientierung dienen. Wir bleiben daher bei unserem gewählten Begriff CDP, der sich nach unserem Verständnis selbstverständlich inhaltlich weiterentwickelt. Was bleibt ist die Erkenntnis, dass sich ein Trend zu Unified Data Structures abzeichnet. Das sind Konzepte, die darauf abzielen verschiedene Datenquellen in einer einheitlichen und konsistenten Form zusammenzuführen. Dazu zählt auch vermehrt die Integration unstrukturierter Daten. Ob dieses Kind dann Composable CDP oder Cloud-Native Warehouse heisst, ist unseres Erachtens unerheblich. Wichtig ist das Verständnis, dass CDPs DIE zentrale Kundendatenplattform für Unternehmen darstellen, ohne die Datenqualität, Konsistenz oder die Einhaltung von datenschutzrechtlichen Anforderungen nicht möglich ist.

Wie entwickelt sich der Trend?

Unternehmen müssen sich in 2025 auf die Integration von Datenquellen, Sicherstellung der Datenqualität, Einhaltung von Datenschutzbestimmungen, KI-gestützte Analytik und Personalisierung sowie Benutzerfreundlichkeit konzentrieren, um eine effektive CX-Datenstrategie umzusetzen. Anders ausgedrückt: Viele Unternehmen werden ihre bisherige CDP-Architektur erweitern, ersetzen oder «umbauen» müssen. Der generelle Druck in allen Branchen Kundenbedürfnisse in Echtzeit zu erkennen und die Kunden personalisiert anzusprechen, setzt sich in 2025 weiter fort und führt konsequenterweise auch zum grösseren Engagement bei den CDP Projekten. Dies drückt sich nicht unbedingt in unserer Darstellung der Trend-Entwicklung aus. So wie auch schon in 2024 verzeichnen wir eine sehr hohe Dynamik innerhalb der Unternehmen. Die Spannweite wird weiter abnehmen; d.h.: Spätestens im übernächsten Jahr erwarten wir, dass auch die Nachzügler-Unternehmen bei CDPs das Stadium der Akzeptanz erreicht haben werden. Für eine weitere Beschleunigung kann die Strategie von klassischen CRM-, Marketing Automation, CX-Cloud Anbietern werden, CDP-Anbieter zu übernehmen und in die eigenen CX-Ökosysteme zu integrieren. Dies verringert die Integrations-Aufwände bei den Unternehmen und verspricht schnellere operative Umsetzung von Kampagnen.



Customer Analytics

Kurzdefinition

Customer Analytics – im Deutschen oft als Kundenanalyse bezeichnet – ist der systematische Prozess der Erhebung und Analyse von Stamm- und -verhaltensdaten der Kunden über alle Touchpoints und Interaktionen hinweg. Customer Analytics liefert die Daten und Entscheidungsgrundlagen für die Optimierung von Customer Journeys, für die Identifizierung profitabler Kunden und für das Messen von Veränderungen im Kundenverhalten. Um Customer-Analytics-Verfahren und die damit verbundenen Software-Systeme effizient einzusetzen, müssen Unternehmen Techniken wie Datenerfassung und -segmentierung, Modellierung, Datenvisualisierung, statistische Verfahren und vieles mehr anwenden. Mehr als in allen anderen Trendthemen in der Kategorie «Technology» ist die statistisch-analytische Fachkompetenz der Mitarbeitenden in der Anwendung und Interpretation der Daten eine zwingende Voraussetzung.

Das Ziel von Customer Analytics ist es einen einheitlichen, detaillierten Überblick über die Interaktionen der Kunden zu erhalten, der dann die Grundlage für die Optimierung der Customer Experience Strategien bildet. Eine Herausforderung ergibt sich aus der Vielzahl der eingesetzten Systeme, der Typen von strukturierten wie unstrukturierten Daten, den unterschiedlichen Messverfahren, Messpunkten und Touchpoints sowie aus dem Mix analoger und digitaler Interaktionen. Eine Analyse der Kundendaten aus unterschiedlichen Systemen und der grossen anfallenden Datenmenge ist nur möglich, wenn die unterschiedlichen Daten-

quellen in eine einheitliche Datenbasis zusammengeführt werden. Customer Data Platforms sind beim Einsatz fragmentierter Datenquellen unverzichtbar. Aufgrund der benötigten Rechenpower neuer Anwendungen ergibt sich eine notwendige Schnittstelle zur CX-Cloud.

Schnittstellen zu anderen Trends

2 CX-Innovationsmanagement	Zum Trend
3 CX-Strategie	Zum Trend
4 Feedback Loop	Zum Trend
6 Customer Journey Management	Zum Trend
7 Outside Insight	Zum Trend
8 Value Management	Zum Trend
9 CX Management Cockpit	Zum Trend
12 Customer Data Platform	Zum Trend
17 Personalisation Automation	Zum Trend
18 CX-Cloud	Zum Trend

Was ist ein hoher, was ein niedriger beobachteter Reifegrad?

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

Vor allem Unternehmen mit digitalisiertem und online-basiertem Geschäftsmodell wie zum Beispiel Direktversicherungen, Streaming Dienste und Direct2Consumer-Unternehmen sind daher Vorreiter beim Einsatz von Customer Analytics.

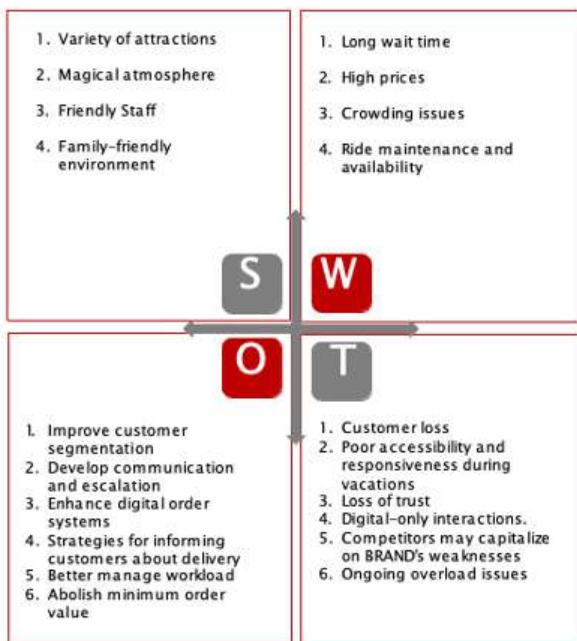
An Stellen, an denen durchgehende, abteilungsübergreifende Customer Journeys nicht vorhanden sind, sondern die klassische Organisation nach Abteilungen – Marketing, Vertrieb, Customer Service – vorherrscht und digitale Prozesse eher eine untergeordnete Rolle spielen, sind integrierte Customer Analytics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

Was gibt's Neues in diesem Jahr?

Unsere Einschätzungen für 2024 behalten in 2025 ihre Gültigkeit, lediglich akzelerieren sich einige Aspekte. Übergeordnete CX-Trends für 2025 sind auch der Tonangeber für Customer Analytics. Personalisierte Kampagnen – meist auf der Basis von Marketing Automation Software – werden in 2025 weiterwachsen. In diesem Fall sind es dann die Predictive Analytics Verfahren (next best product, next best offer), die zum Einsatz kommen. Im kommenden Jahr ist erneut damit zu rechnen, dass die Wirtschaftlichkeit der Kampagnen essenziell ist. Sie wird einen Schwerpunkt der Customer Analytics Anwendungen ausmachen.

SWOT ANALYSIS

3.0



SWOT ANALYSIS

3.0

Strengths:

- Variety of Attractions:** Disneyland parks are known for their diverse range of rides and attractions that cater to different age groups and interests. Many customers noted the enjoyment of classic rides like Space Mountain, Pirates of the Caribbean, and newer attractions like Mystic Manor.
- Magical Atmosphere:** The overall ambiance and thematic design of the parks create a sense of enchantment and nostalgia, contributing positively to the customer experience. Reviews frequently mention the magical experiences of parades, fireworks, and shows.
- Friendly Staff:** Many visitors highlighted the helpfulness and friendliness of the staff, which enhances the overall guest experience and contributes to the park's welcoming environment.
- Family-Friendly Environment:** The parks are designed to cater to families, providing a range of activities suitable for both children and adults, which is positively acknowledged by many reviewers.

Weaknesses:

- Long Wait Times:** Numerous reviews express frustration with long queues for rides and attractions, especially during peak times such as holidays, leading to a negative impact on visitor satisfaction.
- High Prices:** Many customers commented on the high cost of food, merchandise, and entry fees, which can deter potential visitors and contribute to a perception of poor value for money.
- Crowding Issues:** Overcrowding during peak seasons was frequently mentioned, making navigation difficult and diminishing the enjoyment of the experience for many guests.
- Ride Maintenance and Availability:** Several reviewers noted that many rides were closed for maintenance during their visits, which limited the available attractions and negatively impacted their experience.

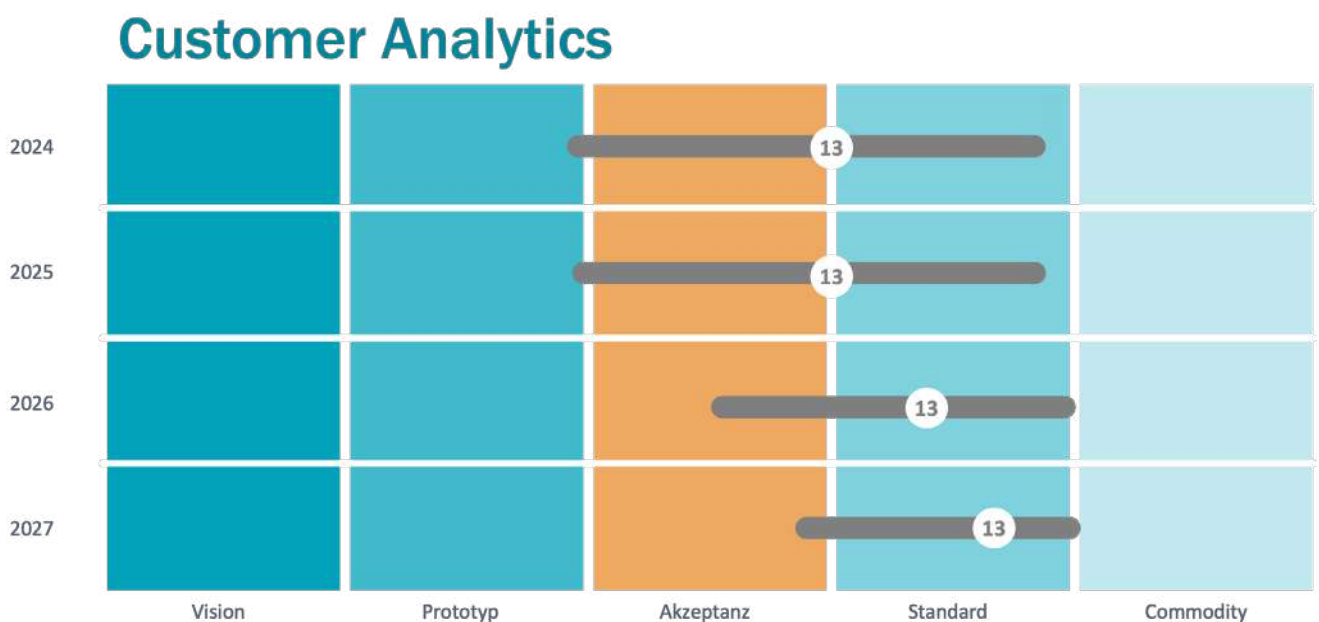
Abb.: Customer Insights Report auf der Basis des Insight Narrator Systems von sandsiv+ (Quelle: SANDSIV)

Achtung: Customer Analytics ist mehr als Predictive Analytics. Customer Analytics umfasst eine Vielzahl von Technologien und Anwendungsfällen, die Unternehmen dabei helfen, ihre Kunden besser zu verstehen und zielgerichteter anzusprechen. Die wichtigsten Technologien und Anwendungsfälle sind wie bereits erwähnt Predictive Analytics, Customer Journey Analytics oder Behavioral Analytics. Genutzt werden sie fast immer auf der Basis von AI-Tools.

Neu in 2025 sind die Möglichkeiten auch aus unstrukturierten Daten Erkenntnisse und Muster zu Kundenverhalten aufzubereiten, sowie Einstellungen der Kundschaft abzuleiten. Diese Datenquellen konnten in der Vergangenheit nur sehr rudimentär genutzt werden. Jetzt steht auf der Basis von echten Kundendialogen (transkribierte Telefonate, E-Mails, Chats) eine wahre Goldgrube direkter und unverfälschter Kundenmeinungen zur Verfügung – auf der Basis von Daten, die zwar immer schon vorhanden waren, aber für die Menschen in der unstrukturierten Form eben nicht nutzbar. Klassischerweise konnte AI bislang solche Daten vor allem klassifizieren und dimensionieren. Der Anwender musste sich entscheiden, mit LLM-Sprachmodellen oder multivarianter Statistik zu arbeiten.

Erste generative Ansätze wie Darstellung der Kundenstammdaten in einem Bild zur schnellen Vorbereitung bei grossem Kundenportfolio in inbound geprägten Branchen, wie bspw. dem Retail Banking oder der Schadenabteilung von Versicherungen, haben wir schon im 2024er Report vorgestellt.

Neu sehen wir Lösungen, die quantitative und qualitative Ansätze kombinieren, um beispielsweise durch die Analyse grosser Feedback-Befragungen die Frage zu beantworten: «Was ist nun in unserem Unternehmen vordringlich zu tun, um die Experience unserer Kunden zu steigern?» So hat unser Partner sandsiv+ mit dem Insight Narrator eine solche Lösung entwickelt. Insight Narrator verfolgt das Ziel, die Arbeit von Customer Experience Managern zu vereinfachen und zu beschleunigen, indem es managementgerecht aufbereitete Erkenntnisse liefert. Analysen gibt es in einem Storytelling-Format, welches die wichtigsten Erkenntnisse hervorhebt und sie sofort umsetzbar macht. Dieser Ansatz spart nicht nur Zeit, sondern ermöglicht es dem CX-Management auch Kundenfeedback schnell zu verstehen und darauf zu reagieren, was zu einer deutlichen Verbesserung der Kundenerfahrung führt. Eine Ausprägung solcher Analysen zeigt die SWOT-Analyse aus der Abbildung.



Fokus der Customer Analytics Software-Anbieter 2025 im CX-Umfeld wird es sein, die Anwendung noch komfortabler und einfacher zu gestalten. Die Analytics Funktionalität muss in Systeme wie z.B. CRM oder Marketing Automation integriert werden und dabei Vorschläge für mögliche Massnahmen generieren.

Wie entwickelt sich der Trend?

Die technologische Entwicklung vollzieht sich zurzeit schneller als die Adaptionsgeschwindigkeit der Unternehmen. Wir prognostizieren hier eine sprunghafte Weiterentwicklung. Customer Analytics steht an der Schwelle zum Standard. Es ist weniger eine Frage der Technologie als vielmehr der Fä-

higkeit der Unternehmen diese Systeme organisatorisch zu integrieren sowie das Wissen zu verteilen. Daher prognostizieren wir den Sprung erst auf 2026. Ausnahmen bilden in diesem Kontext einige Vorreiter und Pionier-Unternehmen, z.B. aus dem E-Commerce, die bereits über Erfahrungen mit personalisierten Kampagnen oder Customer Journey-Orchestration verfügen, die hohe Kontaktvolumina aufweisen und die mit den aktuellen Möglichkeiten den nächsten Schritt gehen wollen. Auch jene Unternehmen, die quasi auf der grünen Wiese kombinierte Analyse-Systeme zur Auswertung des Kundenfeedback anwenden und die Erkenntnisse auf Management-Ebene konsolidieren, werden ihre Kunden erheblich besser verstehen.



Da immer mehr Marken ab 2025 AI nutzen werden, werden CX-Entscheidungen mehr vom emotionalen Puls der Kundeninteraktionen als von quantitativen Datenpunkten bestimmt. Die AI-Verarbeitung ermöglicht es CX-Teams, endlich die Unmengen an unstrukturierten Daten wie Kundenbeschwerden und -feedback zu verarbeiten und daraus Maßnahmen abzuleiten. Mithilfe von AI können Marken jetzt emotionale Erkenntnisse in Echtzeit und in großem Umfang nutzen, um das „Warum“ hinter dem Kundenverhalten aufzudecken.

Jochem van der Veer, CEO von TheyDo

Augmented Reality/Virtual Reality/Metaverse

Kurzdefinition

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

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

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

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

die ersten Anwender von AR im Customer Service, während Vertrieb und Marketing und der B2C Sektor weiter hinterherhinken.

Augmented Reality oder erweiterte Realität kann im Kundenkontakt zum Beispiel für Produktdemonstrationen genutzt werden. AR/VR Technologien erfüllen eine wichtige Funktion in der Customer Journey. Sie vermitteln z.B. Sicherheit in der Kaufentscheidungsphase und verbessern das Vorstellungsvermögen. Ob ein neuer Sessel z.B. wirklich zu den bestehenden Möbeln passt und wie er sich in das Wohnzimmer einfügt, weiss ein Kunde normalerweise erst, wenn der gekaufte Sessel zuhause ausgepackt an Ort und Stelle steht. Mit AR/VR lässt sich dieses Bild virtuell bereits vor

Schnittstellen zu anderen Trends

6 Customer Journey Management [Zum Trend](#)

7 Outside Insight [Zum Trend](#)

9 CX Management Cockpit [Zum Trend](#)

11 Multiexperience [Zum Trend](#)

18 CX-Cloud [Zum Trend](#)

dem Auge des Kunden erzeugen und vermittelt einen nahezu realistischen Eindruck. So erhält der Kunde Unterstützung bei seiner Kaufentscheidung.

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

Was ist ein hoher, was ein niedriger beobachteter Reifegrad?

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

Produkten sind am Telefon keine Seltenheit. AR/VR Systeme verkürzen Telefonate und vermeiden einige Vor-Ort Termine des Customer Service Technikers, weil im Vorfeld der Service Mitarbeitende über das Smartphone oder eine Virtual Reality-Brille des Kunden virtuell an der Maschine ist und erkennt, ob ein Präsenztermin überhaupt notwendig ist, oder ob das Problem aus der Ferne durch Anweisungen per Video, Ton oder Bild gelöst werden kann. Der schnelle ROI im B2B Customer Service ist eine Triebfeder für AR/VR und Video.

Im Bereich B2C werden AR/VR Lösungen eher im Vertrieb und Marketing eingesetzt. Hier geht es darum, die Customer Experience, die das neue Produkt bietet, schon im Vorhinein virtuell und digital greifbar zu machen. Im Einzel- oder Möbelhandel können AR/VR Lösungen besonders in der Verbindung mit AI-Technologien die Phantasie der Kunden anregen, indem sie ein Bild generieren, wie das Produkt sich in das reale Leben des Kunden einfügt. IKEA hat mit seiner Place App eine Vorreiter-Rolle eingenommen, und auch Amazon gehört mit AR-View zu den Pionieren.

Was gibt's Neues in diesem Jahr?

Studien und Berichte zeigen, dass es zwar ein wachsendes Interesse an AR- und VR-Technologien gibt, insbesondere im Bereich Gaming und Shopping, aber erhebliche Hindernisse und Hemmnisse für eine weit verbreitete Akzeptanz im B2C-Markt existieren. Bis auf wenige Ausnahmen haben AR und VR im B2C-Sektor kaum Einzug gehalten. Es



Abb.: Einsatz von AR im Customer Service bei Anlagen (Quelle: <https://www.onirix.com/spatial-computing>)

sind die üblichen Verdächtigen wie IKEA und Amazon, die ihr Angebot bei AR und VR erweitern und ausbauen. Darüber hinaus finden sich kaum Anwendungen, die Einzug in den Alltag der Kunden gehalten haben.

An diesem Dornröschenschlaf werden auch die neu vorgestellten AR-Brillen von Meta oder Brillant Labs nicht ändern. Auch wenn beide Modelle jetzt wie eine Brille aussehen, als solche nutzbar sind und deutlich weniger kosten als die Apple VisionPro (unter 500 €), wird sich an der Gesamtsituation nichts ändern. Ein paar Einsätze bei Kunst und Kultur oder Bildung, ein paar Promotion Experimente auf Social Media Plattformen: Das war's. Die Möglichkeiten werden nach wie vor kaum genutzt: Man könnte Produkte und Services interessanter und vielfältiger darstellen, den Customer Service verbessern, bei der Anwendung von Produkten die Inhalte für die Kunden leichter konsumierbar gestalten oder das Customer Onboarding bei erklärungsbedürftigen Produkten vereinfachen. Handbücher oder Aufbauanleitungen liessen sich mit AR- Anwendungen über das Smartphone – hier sind keine speziellen Brillen notwendig – so gestalten, dass zeitraubendes Suchen oder der Anruf im Customer Service entfallen.

Etwas anders stellt es sich im B2B Markt dar. Wie schon im CEX- Trendradar 2024 sehen wir einzelne Anwendungen in Form von virtuellen Showrooms. Für erklärungsbedürftige Produkte im Maschinenbau sind virtuelle Welten, also die Nutzung von Augmented Reality, oft lohnenswert, da sich

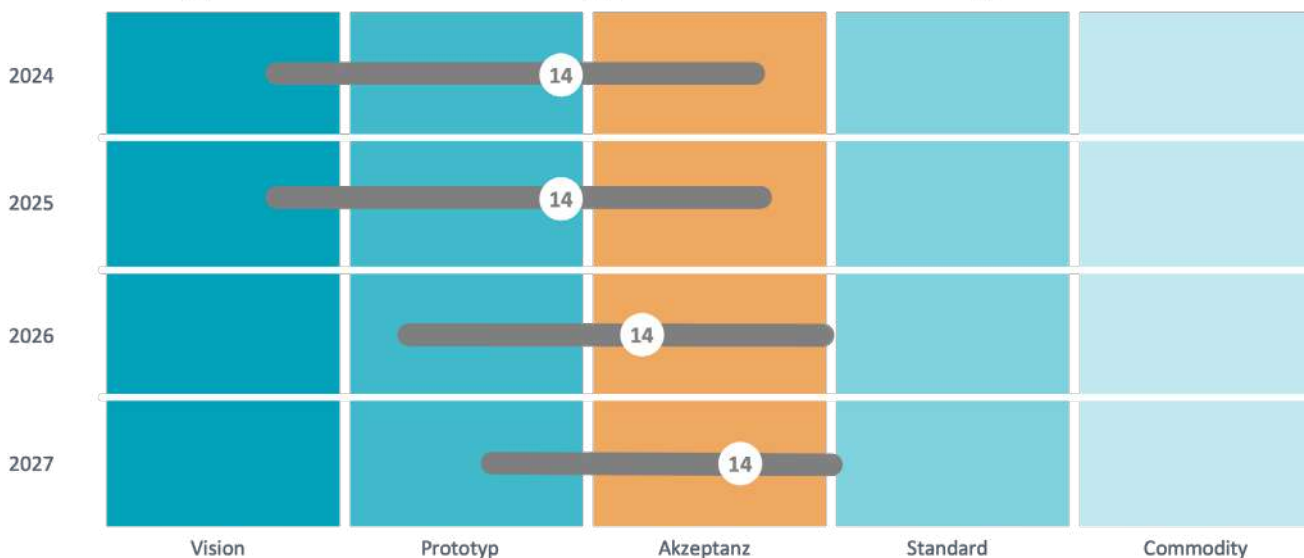
die Komponenten oder die Wirkungsweise noch besser als in der Wirklichkeit darstellen lassen. Das Metaverse findet aktuell nur als Industrial Metaverse statt. Das ist ein vernetzter digitaler Zwilling eines gesamten industriellen Systems mit einer komplexen Fertigung oder Montage und mit Funktionen zur Interaktion mit dem realen System in seiner Umgebung. Dies ist jedoch nicht der Gegenstand unserer Betrachtungen im CEX Trendradar und wird deshalb hier nicht weiter erörtert.

Wie entwickelt sich der Trend?

Beim Thema Metaverse sehen die Deutschen laut einer bitkom Studie vom August diesen Jahres zwar durchaus Zukunftschancen, sind aber zurückhaltend und skeptisch. Über 60% schätzen das Metaverse als Hype ein, der bald wieder vorbei sein wird. Abgesehen vom Industrial Metaverse würden wir uns demnach im Rahmen von CX damit nicht weiter beschäftigen müssen.

Beim Thema AR/VR ist aktuell für B2C Anwendungen ein wenig die Luft raus; unser Trend bewegt sich nur im Schnecken tempo voran. Dennoch sind wir überzeugt, dass sehr viel ungenutztes Potenzial darauf wartet, wachgeküsst zu werden. Besonders für das Customer Onboarding stellen AR/VR Anwendungen – dazu reicht ein Smartphone mit einer entsprechenden APP – eine enorme Entlastung des Customer Services dar. Mittelfristig wird sich AR/VR auf breiter Front durchsetzen.

Augmented Reality/Virtual Reality



Conversational Automation

Kurzdefinition

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

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

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

Chatbots sind mittlerweile nicht nur im Bewusstsein des Managements und des Publikums angekommen. Knapp die

Hälfte der Verbraucher hat nach einer Studie von Nordlight Research Chatbots im Kundenservice genutzt; die Offenheit gegenüber automatisierten Dialogen ist grundsätzlich vorhanden. Der auch nach zwei Jahren noch anhaltende Hype um diese Technologien darf jedoch den Blick nicht vor dem relativen Anteil am gesamten Kommunikationsvolumen verstellen. Noch bewegen wir uns im einstelligen Prozentanteil, was das Volumen von Chat im Ganzen betrifft. Zum Vergleich: 60-80 Prozent des Volumens an Kundenkommunikation wird nach wie vor über das Telefon abgewickelt, wie das Service Excellence Cockpit auch 2024 aufzeigt:

Schnittstellen zu anderen Trends

3 CX-Strategie	Zum Trend
6 Customer Journey Management	Zum Trend
9 CX Management Cockpit	Zum Trend
10 Value Irritant Matrix	Zum Trend
12 Customer Data Platform	Zum Trend
15 CIAM	Zum Trend
17 Personalisation Automation	Zum Trend
18 CX-Cloud	Zum Trend

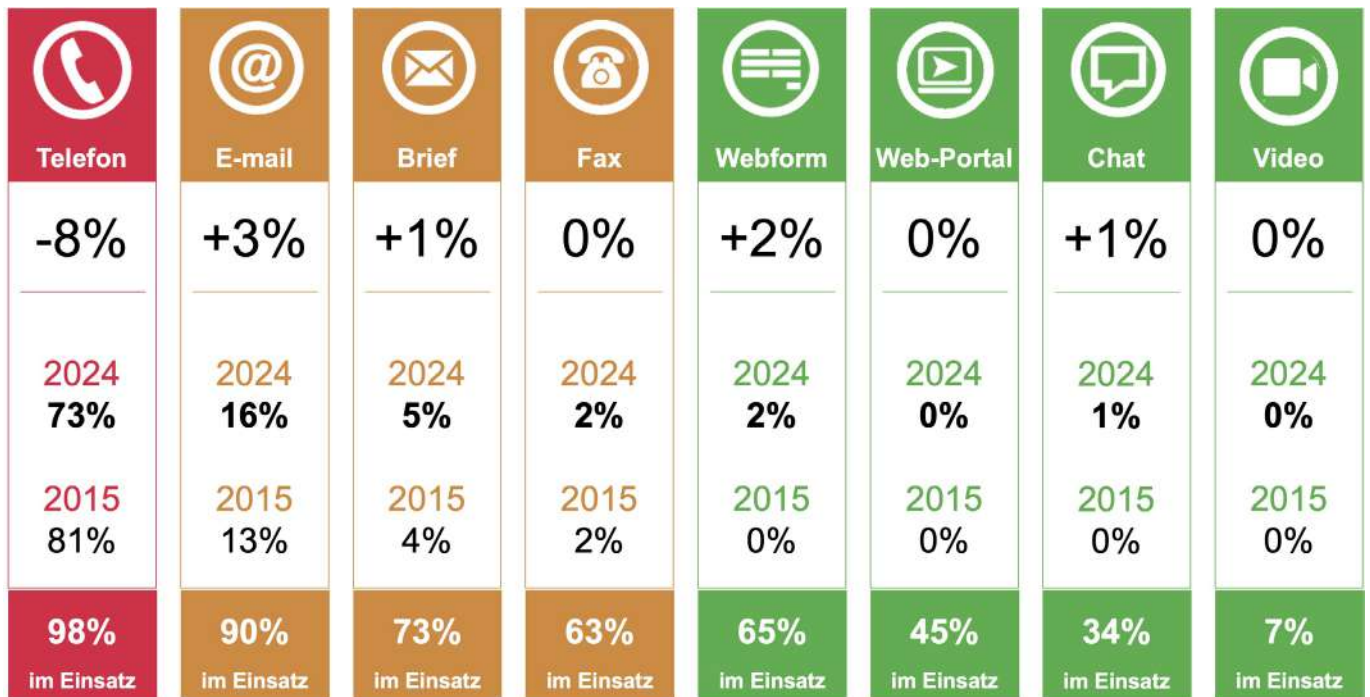


Abb.: Entwicklung der Kanäle 2015-2024 (Quelle: Service Excellence Cockpit <https://service-excellence-cockpit.ch/>)

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

Was ist ein hoher, was ein niedriger beobachteter Reifegrad?

Die Veröffentlichung von ChatGPT von OpenAI als erstem Anbieter und die darauffolgende Diskussion über LLMs hat uns bewegt, die Diskussion über Reifegrade in der Conversational Automation wieder neu zu eröffnen. Man kann diesbezüglich sicher in ein «vor LLMs» und «mit LLMs» einteilen. Einen niedrigen Reifegrad stellen daher regelbasierte Chatbots dar. Hier stellt sich auch die Frage, inwiefern vor der Implementierung des Bots eine Abklärung über die Potentiale der Automatisierung via Value Irritant Matrix gemacht wurde. Diese Art von Chatbots wird seit Jahren systematisch überschätzt.

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

Bots auf Basis von LLMs lösen in diesem Kontext mehrere Probleme. Die «Anlernzeit» des Bots verringert sich. So funktionieren die gängigsten LLMs in mehreren Sprachen abhängig davon, wie sie vortrainiert wurden (GPT bedeutet schliesslich «Generative Pre-Trained Transformer»). Das ist vor allem dann spannend, wenn eine Organisation Kunden in mehreren Sprachen bedienen müsste, aber bislang nicht auf die entsprechenden Fähigkeiten von Mitarbeitenden

zurückgreifen konnte. Übersetzungen von Prozessen und Formularen in Konversationen bieten sich in diesem Zusammenhang an.

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

Ein zweites Merkmal ist, ob es den Unternehmen gelingt, Kunden durch den Bot identifizieren zu lassen. Dann könnte der Bot auf die spezifische Kundensituation zugreifen. Banken, Versicherungen und Telekommunikationsunternehmen müssen den Kunden zweifelsfrei erkennen und authentifizieren. Hier liegt die Schnittstelle zur CDP und vor allem zum Trend CIAM auf der Hand. Potente Bots sind in der Lage echte individuelle Kundenprobleme zu lösen.

Das dritte Merkmal ergibt sich aus der Verteilung der Touchpoints im Kundenservice. Drei Viertel aller Kontakte ergeben sich per Telefon. Nur ein bis zwei Prozent der Dialoge finden per Chat statt. Wenn es den Unternehmen nicht gelingt, die Logik der Conversational Automation in einen potenten, von Kunden akzeptierten, einfachen und gerne genutzten Voicebot zu übertragen, wird es noch lange dauern, bis dieser Trend in den Reifegrad der Commodity kommt. Die Durchdringungs- und Akzeptanzrate von Voicebots hinkt dem allgemeinen Trend von Chatbots immer noch ein wenig hinterher.

Was gibt's Neues in diesem Jahr?

Technologisch gesehen sind wir immer wieder überrascht mit welcher Geschwindigkeit sich Chat- und Voicebots weiterentwickeln. Zwei Aspekte auf der Technologie-Seite sorgen für eine weiterhin dynamische Entwicklung. Die Intent-Erkennung – was will der Kunde mit seinem Anruf, seiner Chat-Anfrage erreichen – wird immer besser. Auch feine Nuancen in der Formulierung oder Mehrdeutigkeiten werden mittlerweile erkannt. Und da es im Markt aktuell ein grosses Angebot sowohl an «Basistechnologien», sprich Large Language Modellen (LLMs) als auch an Conversational Plattformen gibt, lassen sich individuelle Anforderungen passgenau umsetzen. Der zweite wichtige Aspekt betrifft die Generierung der Antworten und die Dialogführung. Hier kommt Generative AI ins Spiel. Das Zusammenwirken dieser beiden Ansätze führt zu flüssigen, kontextbezogenen Dialogen, die bei entsprechender Integration auch personalisierte Antworten ermöglichen.

Soweit die guten Nachrichten. Im 2024er Report hatten wir bereits auf die notwendige Integration der Chat- und Voicebots in CRM oder Customer Service Anwendungen hingewiesen. Und auch auf das Management der (teilweise überzogenen) Erwartungen. Beides ist im letzten Jahr durchwegs unzureichend geschehen, was zu einer Flut von «unausgereiften» Implementierungen von Chat- und Voicebots geführt hat. Geschäftsprozesse sind nur rudimentär abgebildet. Nach der zweiten oder dritten Frage steigen die Systeme aus, und die Übergabe an einem Mitarbeitenden hakt und klemmt. Vor allem wird versäumt, dem Bot das Organigramm der Unternehmung zu füttern. Eine konsequente Übertragung des Pareto-Prinzips bei dem achtzig Prozent der Anfragen durch den Bot, zwanzig Prozent der komplexeren Antworten jedoch durch einen Spezialisten gegeben werden müssen, ist so natürlich nicht machbar.

Eine Ausnahme ist beispielsweise die Firma congstar. Durch die Kombination der VIER Cloud-ACD mit VIER Smart Dialog hat sie eine hochskalierbare und flexible Lösung implementiert. Durch die intelligente Anrufvorqualifizierung konnte die Zeit, die Anrufer sonst für die Nutzung der IVR benötigen, deutlich reduziert werden. Ein optimiertes Rou-

ting verteilt die Kontakte auf sechs Themenbereiche und fünf verschiedene Servicedienstleister. Gleichzeitig profitieren die Berater:innen von der automatisierten Erfassung umfangreicher Informationen, was sie einerseits von der händischen Erfassung entlastet und andererseits wichtige Informationen für die effiziente und zielgerichtete Kundeninteraktion verfügbar macht.

«Nachsitzen» ist in 2025 angesagt, was die Anbindung an die relevanten Anwendungen betrifft - und hier besonders die Backend Systeme. Massiv unterschätzt wird, welche Komplexität in den Geschäftsvorfällen im Customer Service steckt und was der Chatbot lernen muss, welche Daten er benötigt, um diese Kundenanfragen zu beantworten. Dazu kommt, dass schlechtes Erwartungsmanagement zwangsweise zu Kundenfrust führen muss: dann, wenn die Frage nicht beantwortet werden kann.

Auf leisen Sohlen kommt in 2025 ein anderes Thema auf die Unternehmen zu, welches bei vielen noch nicht so recht auf dem Radar ist: der EU AI Act. Das Gesetz zur künstlichen Intelligenz hat mehrere konkrete Auswirkungen auf Conversational AI: Chatbots und andere Conversational Automation-Systeme werden in der Regel als Anwendungen mit begrenztem Risiko eingestuft. Dies bedeutet, dass sie zwar nicht den strengsten Regulierungen unterliegen, aber dennoch bestimmte Anforderungen erfüllen müssen. Eine der wichtigsten Auswirkungen ist eine erhöhte Anforderung an die Transparenz. Kunden müssen klar darüber informiert werden, dass sie mit einem AI-System interagieren und nicht mit einem Menschen. Die AI-Natur der Interaktion muss offengelegt werden, es sei denn, dies ist aus dem Kontext bereits offensichtlich. Unternehmen, die Conversational AI einsetzen, müssen zudem eine gründliche Risikobewertungen durchführen, Massnahmen implementieren,

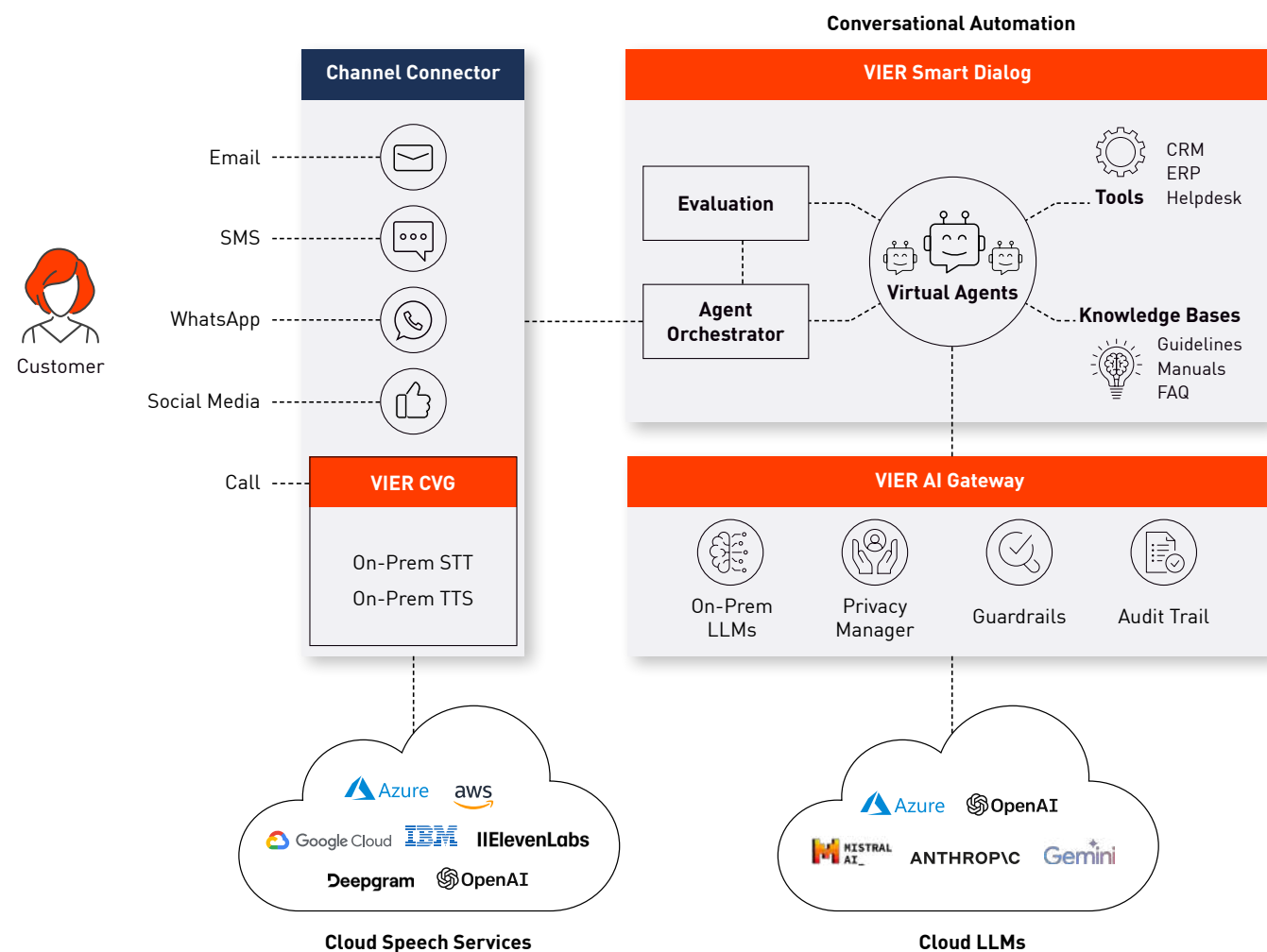


Abb.: Schematische Darstellung Conversational Automation (Quelle: VIER)

um identifizierte Risiken zu mindern und die eingesetzten Systeme regelmässig auf Compliance mit dem AI Act überprüfen.

Wie entwickelt sich der Trend?

Analog zu einigen anderen Trends in der Kategorie Technologie erleben wir auch bei Conversational Automation, dass die Technologie den prozessualen, organisatorischen Integrationsaufgaben davon galoppiert. Ohne diese Integrationen werden die Systeme beim Kunden keine Akzeptanz erzielen, und die erhofften und erwarteten Produktivitätsgewinne werden nicht eintreten. In 2025 erwarten wir daher eine Phase der Konsolidierung, ein starkes Augenmerk auf Integration und – wie oben angesprochen – die Umsetzung der Vorgaben aus dem EU AI Act. Was nicht heisst, dass wir bei der Technologie-Entwicklung einen Stillstand erleben werden. Eher das Gegenteil. Eine Weiterentwicklung – Agentic AI – steht in den Startlöchern und verspricht die Verknüpfung von automatisierten Dialogen mit nachgelagerten Prozessen. Weit vorn ist hier, wer wie BSI Software die Agentic AI schon tief in seine Umgebungen integriert hat, um zum Beispiel die AI basierte Automation voranzutreiben

In 2026 wird sich dann wieder ein kräftiger Schub nach vorne für Conversational Automation ergeben. Nicht zuletzt

deshalb, weil es mehr und mehr Plattformen und Systeme geben wird, die die Orchestrierung, die Personalisierung und die damit verbundenen Integrationen der Anwendungen wesentlich erleichtern werden. Eine Entwicklung, die wir ganz generell z.B. auch bei Customer Analytics und Personalisation Automation beobachten. Das bedeutet auch für Agentic AI «Vollgas». Systeme erledigen Aufgaben autonom und treffen eigenständig Entscheidungen, um bestimmte Ziele zu erreichen. Agentic AI nutzt fortschrittliche Algorithmen und maschinelles Lernen, um Informationen zu verarbeiten, mit der Umgebung zu interagieren und sich an veränderte Bedingungen anzupassen. Solche Systeme sind besonders attraktiv für den Customer Service, da auch komplexe Aufgaben automatisch erledigt werden können. Dies wird die Dialogführung mit den Kunden noch einmal gravierend verändern, da Mitarbeitende in diesen Geschäftsvorfällen so gut wie nicht mehr involviert sind. End-to-end Automatisierung – bei der Qualitätskontrolle, permanente Messung der Kundenzufriedenheit oder Customer Journey Analytics – wird ein hoher Stellenwert zukommen. Schlussendlich prognostizieren wir, dass persönliche AI-Agenten des Kunden mit den AI-Agenten des Unternehmens kommunizieren, um Probleme zu lösen, für die der Mensch keine Zeit mehr aufwenden will. Der Unterhaltungswert einer Warteschlange ist eben nur begrenzt.

Conversational Automation



Customer Identity und Access Management

Kurzdefinition

Customer Identity und Access Management (CIAM) spielt eine wichtige Rolle bei der Verbesserung des Kundenerlebnisses, indem es Sicherheit und Einfachheit in Einklang bringt. CIAM-Lösungen ermöglichen es Unternehmen, Identitäts- und Profildaten von Kunden sicher zu erfassen und zu verwalten, den Kundenzugang zu Anwendungen, Apps und Diensten zu steuern und Funktionen wie Kundenregistrierung, Self-Service-Kontoverwaltung, Zustimmungs- und Präferenzmanagement, Single Sign-on, Multi-Faktor-Authentifizierung, Zugriffsverwaltung und mehr bereitzustellen. Brüche in Customer Journeys oder komplizierte Abläufe sind Gift für das Kundenerlebnis. Ebenso wie Mängel bei Datenschutz und der Sicherheit der persönlichen Daten. Unternehmen benötigen daher ein System, welches Kundenkonten und -daten effektiv schützt, ohne die Customer Experience zu beeinträchtigen.

Customer Identity- und Access Management unterstützt Unternehmen dabei, die Identitäts- und Profildaten sicher zu erfassen und zu verwalten. Denn: Die Verwaltung der zahlreichen Online-Konten, Passwörter und Zugangsverfahren überfordert viele Kunden. Jede zusätzliche Hürde während der Customer Journey (zum Beispiel durch eine Neuanmeldung an einem bestimmten Touchpoint) senkt

die Bereitschaft der Kunden den Kauf oder Prozessschritt abzuschließen. Auch die Bestätigung der Identität und die rechtssichere Unterschrift während einer Online-Sitzung für einen Vertragsabschluss – wie z.B. auf der Basis der inSign Lösung der BSI Software – gehört folglich zu den wichtigen Funktionen, um den Kunden ein zeitsparendes wie sicheres Erlebnis zu bieten.

Schnittstellen zu anderen Trends

6 Customer Journey Management [Zum Trend](#)

7 Outside Insight [Zum Trend](#)

9 CX Management Cockpit [Zum Trend](#)

11 Multiexperience [Zum Trend](#)

18 CX-Cloud [Zum Trend](#)

CIAM-Lösungen bieten verschiedene Funktionen entlang der Customer Journey – angefangen von der Registrierung, über die Selfservice-Verwaltung des eigenen Kontos, bis hin zu der Möglichkeit Einwilligungen zur Verwendung von Profildaten und Präferenzen selbst zu verwalten und zu ändern. Abgestufte Zugriffsverfahren wie zum Beispiel Single Sign-on (SSO) bis hin zur einer Multifaktor-Authentifizierung (MFA) sind dabei eine sichere Lösung. Unternehmen bewegen sich hier immer im Spannungsfeld von einfachen, zeitsparenden Abläufen für den Kunden, den gesetzlichen Vorgaben zum Schutz der Daten und der Privatsphäre sowie dem Vertrauen, welches die Kunden in die Systeme, Abläufe und die Marke des Unternehmens haben.

CIAM-Lösungen müssen sichere, nahtlose Kundenerfahrungen bieten. Bei einem Geschäftsmodell wie dem Onlinehandel braucht es zudem eine hohe Skalierbarkeit und Performance über sämtliche Touchpoints hinweg, die Kunden entlang der Customer Journey nutzen, und den Zugriff auf verschiedene Systeme – Webanwendungen, Smartphones sowie ggf. auch Anwendungen von Partnern. Auf diese Weise werden CIAM-Systeme zu einem wertvollen Datenlieferanten für die Customer Experience Strategie: vereinheitlichte Kundenprofile, die bei entsprechender Anbindung an eine Customer Data Platform (CDP) personalisierte Ansprachen erlauben. Genau diese Strategie konnte man im letzten Jahr beispielsweise bei den Luftfahrtunternehmen der Star Alliance beobachten.

Ein wesentlicher Aspekt für vertrauensvolle Kundenbeziehungen – besonders im Neukundengeschäft und dort, wo die Kunden keinen oder nur einen sehr eingeschränkten direkten persönlichen Kontakt zum Unternehmen haben – sind die Sicherheitsfunktionen der CIAM-Lösungen. Datenlecks und Identitätsdiebstahl verunsichern Kunden. Umsatzverluste, Imageschäden und verlorenes Vertrauen der Kunden sind bei mangelhaften CIAM-Lösungen kaum wiedergutzumachen. Die Kommunikation zu den Systemen, den Sicherheitsfunktionen, den Möglichkeiten der Kunden für den Zugang und die Änderung der Daten besitzt demzufolge einen grossen Stellenwert. Mehr noch als bei vielen anderen Systemen, die Kunden für Bestellungen oder Ser-

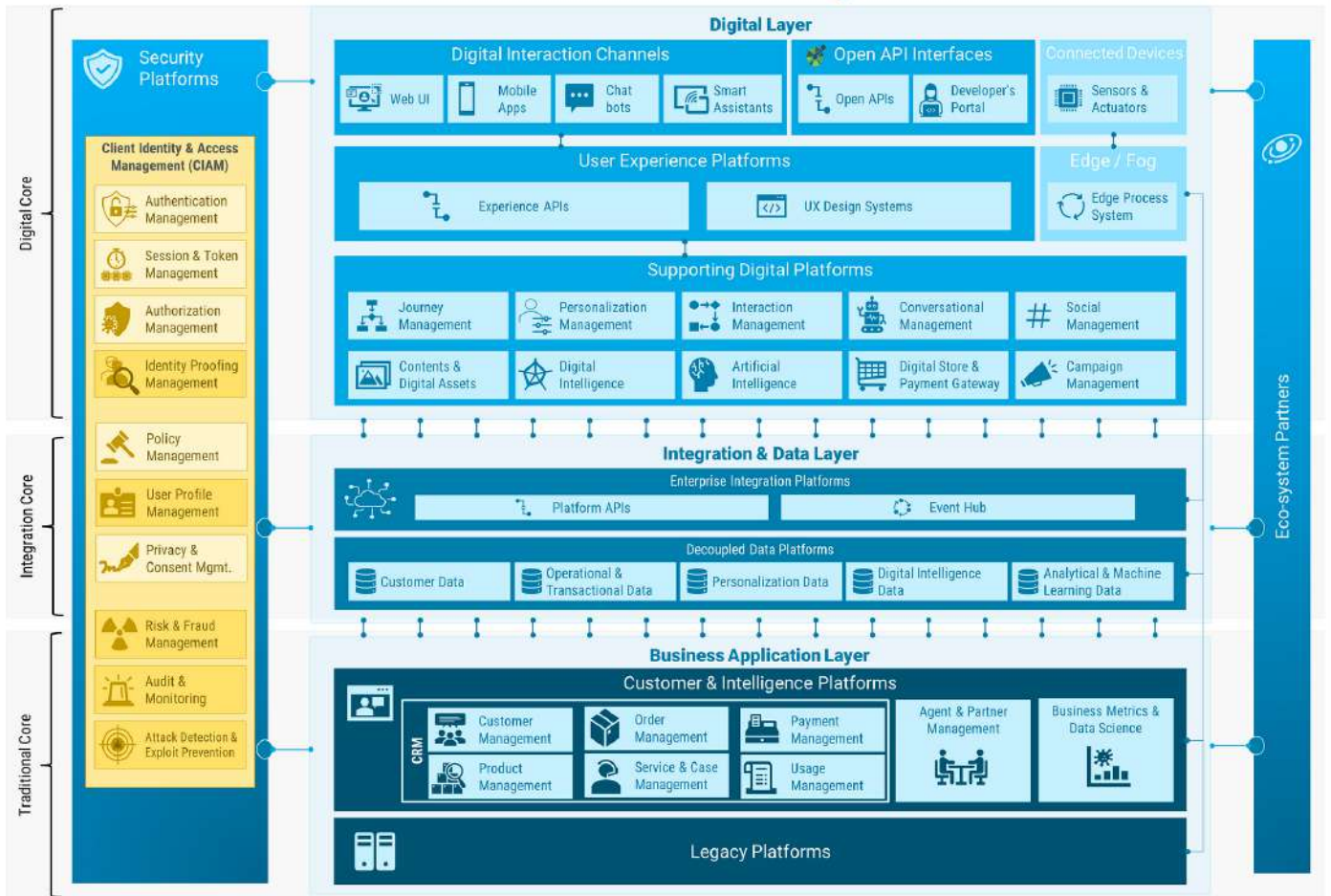
vicanfragen nutzen, ist eine exzellente Kommunikation wichtig. «Vertrauen ist der Anfang von allem», um einen (älteren) Werbeslogan einer grossen deutschen Bank zu nutzen, gilt auch für CIAM-Lösungen.

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

Was ist ein hoher, was ein niedriger beobachteter Reifegrad?

Ein hoher Reifegrad findet sich bei Unternehmen, die aufgrund ihres Geschäftsmodells viele Interaktionen mit ihren Kunden haben (wie bei Finanzdienstleistern bspw. Authentifizierung, Registrierung, Kontoabfragen) und die verschiedene Touchpoints analog und digital, offline und online anbieten. Auch in Geschäftsfeldern, in denen die gesetzlichen Vorgaben zum Datenschutz besonders ausgeprägt sind, finden sich fleissige CIAM-User: Banken, Versicherungen, Telekommunikation, Online-Handel, sowie Organisationen des Gesundheitswesens. CIAM-Anwender sind in aller Regel auch CDP-Nutzer und Nutzer von Personalisierungs-Automation. Einheitliche Kundenprofile dienen nicht nur dem Zugriff und der Authentifizierung, sondern sind auch die Grundlage für eine personalisierte Kundenansprache. Tendenziell – auch wegen der Kosten für die klassischen Systeme – sind es aktuell eher grosse Unternehmen, die CIAM-Lösungen einsetzen. So ist eine CIAM-Lösung häufig in den Betrieb von Hyperscalern wie Azure oder AWS integriert. In

CIAM Platforms with Other Core Layers



Eine Vielzahl von Optionen für die Kundenauthentifizierung mit weiter wachsenden Funktionalitäten

(Quelle: https://medium.com/@razi_chaudhry/explaining-the-blueprint-for-an-adaptive-ciam-platforms-ciam-part-2-8f35997ce918)

diesem Zusammenhang zeichnet sich jedoch ein Trend zu neuen KI gestützten Verfahren ab, die passwortlos funktionieren, Einmal-Passwörter zur Verfügung stellen oder auf biometrischen Daten beruhen. Sie ermöglichen es auch für kleinere und mittlere Unternehmen CIAM-Lösungen zu integrieren.

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

Was gibt's Neues in diesem Jahr?

Rein technologisch gesehen versuchen die CIAM-Anbieter neue Verfahren wie Identifizierung über Sprache (Voice-biometrie) oder passwortlose Verfahren im Markt zu etab-

lieren. Der Trend geht weg von traditionellen Passwörtern hin zu sichereren und benutzerfreundlicheren Methoden: biometrische Verfahren wie Fingerabdruck-Scanning und Gesichtserkennung, kryptografische Schlüssel und Sicherheits-Token, Einmalcodes, die an vertrauenswürdige Geräte gesendet werden. Die Balance zwischen Sicherheitsanforderungen und Einfachheit für die Benutzer bleibt dabei die grosse Herausforderung.

AI wird auch bei der Weiterentwicklung von CIAM – so wie in nahezu allen anderen Softwarekategorien – einen starken Einfluss haben. AI ermöglicht zukünftig automatisierte Benutzerbereitstellung und Zugriffsüberprüfungen, Echtzeitanalyse von Benutzerverhalten zur Erkennung von Anomalien, Betrugserkennung sowie Vorhersagen potenzieller Sicherheitsrisiken durch Musteranalyse oder eine dynamische Anpassung von Zugriffsberechtigungen basierend auf Risikoeinschätzungen. Die Bandbreite an

Verfahren für die Authentifizierung und Verifizierung wird weiter zunehmen. Egal, ob Biometrie oder Verhaltensanalyse: Der Schwerpunkt liegt auf der Schaffung eines sicheren und dennoch reibungslosen Zugangs. Diese Technologien erhöhen nicht nur die Sicherheit, sondern verbessern auch das Benutzererlebnis.

Wie entwickelt sich der Trend?

Wie schon im letzten Jahr prognostiziert, bestätigt sich der Trend, dass die technologische Weiterentwicklung sehr viel dynamischer verläuft als die Adaptionsgeschwindigkeit des Marktes. Aktuell sind CIAM-Lösungen nur für einige wenige Branchen und Unternehmen von sehr hoher Relevanz. Offenheit gegenüber technologischen Innovationen

wie Voicebiometrie als passwortlosem Verfahren findet sich dort, wo die Authentifizierung ein elementar wichtiger Bestandteil des Einkaufs- oder Serviceerlebnisses ist und für die Kunden ein wichtiges Kriterium für die Auswahl eines Unternehmens darstellt. Für andere Branchen sehen wir bei CIAM eher eine Stagnation.

Unternehmen suchen nach flexibleren, kostengünstigen, anpassbaren CIAM-Lösungen, die sich nahtlos in bestehende Systeme integrieren lassen und dabei die Balance zwischen Sicherheit und guter Benutzererfahrung halten. Eine Schlüsselrolle kann hier der AI zufallen, die für eine Beschleunigung der Entwicklung sorgen kann. Für 2025 und darüber hinaus schätzen wir die Entwicklung sehr verhalten ein.

CIAM - Customer Identity und Access Management



Personalisation Automation

Kurzdefinition

Dies ist einer von zwei Trends, die wir umbenannt, bzw. neu definiert haben. Aus Marketing Automation wird Personalisation Automation. Dies spiegelt sehr viel besser wider, dass es nicht nur um die Marketing Automation, sondern ganz generell um die personalisierte Automation entlang des gesamten Kundenlebenszyklus geht. Nach wie vor handelt es sich um Softwarelösungen, die Marketing-, Vertriebs- und Customer Service-Prozesse automatisieren und aus verschiedenen Modulen wie z.B. Datenbanken, dem Controlling, dem operativen Ausspielen von Content via diversen Touchpoints, der Steuerung von verschiedensten Workflows und einer CRM-Integration bestehen. Der wesentliche Unterschied zu CRM- oder Kampagnen-Management-Systemen besteht darin, dass der Ablauf einer Kampagne automatisiert und personalisiert auf der Basis definierter Regeln erfolgt. Streng genommen kann man nicht von Kampagnen im klassischen Sinn sprechen, da diese immer linear, in eine Richtung verlaufen: vom Unternehmen zum Kunden. Für unser Verständnis von Customer Experience sind Monologe jedoch nicht hilfreich. Insofern muss die Personalisation Automation Definition trennschärfer formuliert und zudem erweitert werden. Hier ist unsere Version:

Personalisierungs-Automation-Systeme sind Software-Lösungen, die für individuelle, personalisierte Kundendialoge eine End-to-End Unterstützung von datengesteuerten, automatisierten und personalisierten Interaktionen über verschiedene Kontaktpunkte ermöglichen und optimieren.

In unserem CEX Trendradar erweitern wir also die klassische Definition der Personalisierung um Anwendungen im Customer Service und gehen von regelbasierten Dialogen aus. Der Ursprung der Technologie liegt im Marketing (Marketing Automation), aber ein ganzheitlicher Ansatz im Kundenmanagement muss den gesamten Kundenlebenszyklus umfassen. Analog zur Erweiterung des Anwendungsbereiches von Customer Data Plattformen ist uns hier eine End-to-End Betrachtung wichtig. Das inflationär verwendete Buzzword «Hyperpersonalisierung» lehnen wir ab, da eine Definition und das damit verbundene Anspruchsniveau fehlen.

Schnittstellen zu anderen Trends

3 CX-Strategie [Zum Trend](#)

4 Feedback Loop [Zum Trend](#)

6 Customer Journey Management [Zum Trend](#)

8 Value Management [Zum Trend](#)

9 CX Management Cockpit [Zum Trend](#)

11 Multiexperience [Zum Trend](#)

12 Customer Data Platform [Zum Trend](#)

13 Customer Analytics [Zum Trend](#)

16 CIAM [Zum Trend](#)

18 CX-Cloud [Zum Trend](#)

Für Customer Experience Konzepte haben Personalisation Automation Systeme deshalb eine grosse Bedeutung, weil jeder Interessent oder Kunde personalisiert und individuell in Echtzeit angesprochen werden kann und will. Diese individuelle Ansprache, das Einbeziehen spezieller Affinitäten und die Berücksichtigung des Kontextes, aus dem der Kunde gerade agiert, sind Grundanforderungen von Customer Experience Konzepten. Ein Abschied also von der «Giesskannen-Strategie». 25 Jahre nach dem ersten Artikel von Don Peppers und Martha Rogers im Harvard Business Review wird «One-to-One» endlich möglich. Das zeigt die Realisationszeit von Trends. Ein wesentlicher Aspekt aus unserer Sicht ist die Möglichkeit mit diesen Systemen lernende Dialoge zwischen Kunde und Unternehmen zu gestalten. Auf die Reaktion des Kunden – beziehungsweise auch Nichtreaktion – kann das Personalisation Automation System wiederum mit neuen, individualisierten Ansprachen reagieren. Die festgelegten Regeln laufen für die Anwender in den Fachabteilungen dann quasi unsichtbar im Hintergrund ab. Und durch das Lernen kommen laufend neue Regeln dazu.

Um Customer Experience Ziele – also eine individuelle, kontextbezogene Ansprache – zu erreichen, ist die Anbindung an mehrere Systeme notwendig wie z.B. die Customer Data Platform, das CRM-System oder die Kunden- oder Vertriebsdatenbank. Ebenso ist eine Kopplung mit den Touchpoints notwendig, über die der Content ausgespielt werden soll. Auf der anderen Seite ist die Integration des Feedbacks der Kunden wichtig, um Ergebnisse der Kampagnen an den Touchpoints und Dialogstrecken messen zu können – auch, um auf Basis der Kundenreaktionen eine Anpassung des Contents entlang der Customer Journey an den Touchpoints vornehmen zu können; dynamische Personalisierung heisst der Fachbegriff. Zunehmend wird dabei der Content mit Hilfe von Generative AI im Zusammenspiel mit der Automation Software erstellt.

Was ist ein hoher, was ein niedriger beobachteter Reifegrad?

Der Reifegrad von Personalisation Automation Systemen hängt im Wesentlichen von drei Faktoren ab:

- Wie einfach sind die Systeme in der täglichen Arbeit zu nutzen?
- Wie sehen die Kosten für die Anschaffung, die Implementierung und die Integration in die bestehende Systemlandschaft aus?
- Und last but not least: welchen Funktionsumfang bieten sie?

Personalisierung ist nicht gleich Personalisierung. Es gibt verschiedene Varianten: produktbasierte-, verhaltensbasierte-, präferenz- oder kontextbasierte Personalisierung. Die gute Nachricht: Den Unternehmen steht heute ein sehr breites Spektrum an Personalisation Automation Systemen zur Verfügung. Integrierte Systeme, die bereits eine eigene Customer Data Platform, visuelle Workflow Funktionen und vieles mehr mitbringen (wie z.B. die hier dargestellte BSI Customer Suite) reduzieren den Einarbeitungs- und Nutzungs-Aufwand und verstärken daher die Nutzungsrate durch die Fachabteilungen. Die Employee Experience (vgl. Trend Nr. 5 EXM) ist dabei durch standardisierte und vorgefertigte Templates und didaktisch gut aufbereitete Onboarding Materialien sowie Tutorials und Kurse weiter vereinfacht und verbessert worden. Unternehmen, die bislang bereits in grossem Umfang Kampagnen durchführen wie bspw. Versicherungen, Telekommunikationsunternehmen oder der Onlinehandel, steigen daher schnell auf Marketing Personalisation Automation Systeme um. Anders ausgedrückt: Der Reifegrad ist bei den klassischen Kampagnen Management Anwendern bereits im Stadium Standard angelangt. Hier war lediglich der Umstieg von einer Technologie Evolutionsstufe auf die nächste zu bewerkstelligen, um die Komplexität zu reduzieren. Andere Unternehmen steigen jetzt erst in die regelbasierte und automatisierte Kundenansprache ein, wie beispielsweise kleinere und mittlere Banken in der Schweiz. Die Adaptionsgeschwindigkeit wird bei den letztgenannten etwas langsamer sein, da hier zum

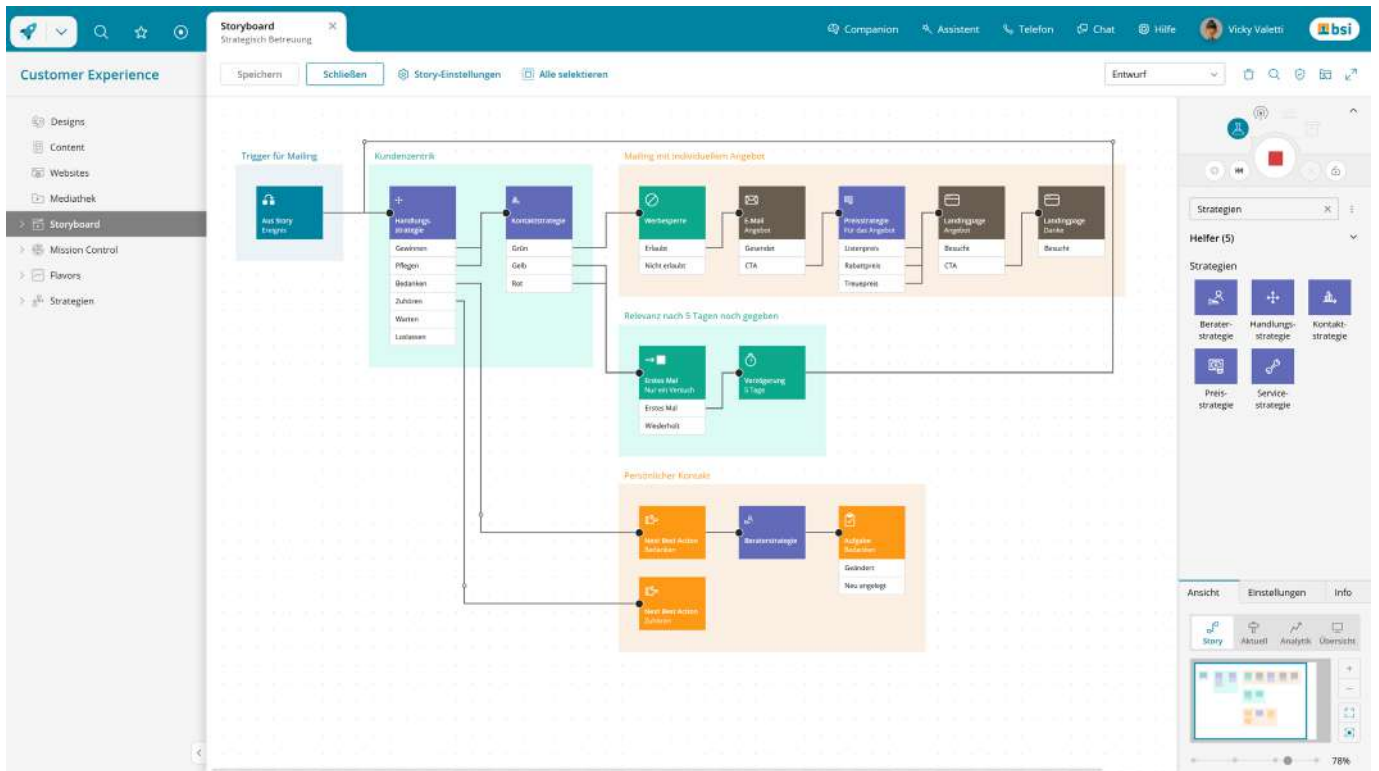


Abb.: Strategien in der BSI Customer Suite (CX-Steps in lila) ermöglichen es, abteilungsübergreifend die gleichen Strategien zu verfolgen. (Quelle: BSI Software)

Teil erst noch Know-how in der systematischen direkten Kundenansprache aufgebaut werden muss. Gleiches lässt sich für auch für den B2B Markt feststellen. Dieser hinkt dem B2C um einiges hinterher. So lässt sich auch die grosse Spreizung des Trends erklären. In vielen Fällen sind auch Integrationsaufgaben mit anderen Systemen wie z.B. CRM, Service Cloud oder einer Customer Data Platform zu erledigen.

Was gibt's Neues in diesem Jahr?

Generative und Analytic AI machen es möglich. Die Systeme werden auf der einen Seite immer «mächtiger» in Bezug auf den Funktionsumfang. Gleichzeitig schaffen es die Anbieter ihre Systeme so zu gestalten, dass die Fachanwender in einer Art strukturiert geführtem Dialog schrittweise von der Analyse des Kundenverhaltens, über die Content-Erstellung bis zur Ausführung und dem Controlling gelangen. Eine extreme Arbeits- und Zeitersparnis einerseits; eine Verlockung, die Systeme extensiv zu nutzen, andererseits. Das ist eine Entwicklung, die uns ein wenig Sorge bereitet, auch deshalb, weil wir sehr viele, rein produktbasierte Personalisierungskampagnen sehen. Die nächsten Entwicklungs-

stufen hin zu kontextbezogenen und Job-to-be-done bezogenen Personalisierungs-Konzepten werden in 2025 nur von wenigen Unternehmen genutzt, da die Voraussetzungen technologisch wie organisatorisch in den wenigsten Fällen gegeben sind.

Kunden reagieren grundsätzlich positiv auf personalisierte Ansprachen, und die Ansprachen zeigen auch betriebswirtschaftlich Wirkung. Unser Leuchtturm-Projekt «Trans-Gourmet» ist ein Paradebeispiel – und sogar aus dem B2B Bereich.

Was wir in 2025 auf jeden Fall sehen und erleben werden, sind viele kreative Ansätze in den Personalisierungs-Kampagnen. Den Freiraum, den die Software Systeme schaffen, indem sie von der Konzeptions- bis zur Analysephase vieles automatisieren, werden die Fachanwender zu nutzen wissen, um Neues auszuprobieren.

Wie entwickelt sich der Trend?

Verschiedene Studien haben gezeigt, dass Kunden von der Personalisierung drei Dinge erwarten: die Anerkennung ihres Wertes für das Unternehmen, die Unterstützung bei der Nutzung der von ihnen gekauften Produkte und die

Empfehlung besserer Lösungen. Wenn Kunden nach einer Lösung für eine bestimmte Aufgabe suchen, dann sollte eine personalisierte Kommunikation auf dem Weg zum Kauf nicht nur dazu beitragen, dass sie ihre Ziele besser erreichen (Job-to-be-done Ansatz), sondern auch die Wahrscheinlichkeit und den Wert ihrer Käufe für das Unternehmen erhöhen. Bis sich diese Erkenntnis als Massstab des Handelns in den Unternehmen durchsetzt, wird es noch ein wenig Zeit brauchen. Im Zusammenspiel mit Customer Analytics – und hier besonders aus den Erkenntnissen aus der Analyse unstrukturierter Daten – ist nach unserer Einschätzung jedoch eine gute Grundlage für die weiterhin dynamische Entwicklung des Trends gelegt. Die Technologie ist bereits auf hohem Stand. Anwenderfreundlich ist sie auch. In den kommenden Jahren werden wir durch AI eine Entwicklung hin zu dynamischer, kontextbezogener Personalisierung erleben. AI-gestützte kontextbezogene Personalisierung nutzt Echtzeitdaten und Algorithmen für maschinelles Lernen, um personalisierte Inhalte und Angebote bereitzustellen, die auf das Verhalten, die Vorlieben und die Bedürfnisse der einzelnen Nutzer zugeschnitten sind.

Zu den wichtigsten Entwicklungen gehört die dynamische Inhaltsanpassung. Damit ist die Erstellung von Inhalten gemeint, die sich an individuelle Benutzerpräferenzen anpasst. Predictive Analytics erlauben bessere, integrierte Vorhersagen: AI wird in der Lage sein, zukünftige Kundenaktionen auf der Grundlage historischer Daten zu prognostizieren und Kundenbedürfnisse vorherzusehen, so dass sich die Angebote und Ansprache optimieren lassen. Alles wird in Echtzeit ablaufen, was eine erhebliche Anforderung an das Management und die Steuerung darstellt. Personalisation Automation im Autopilot zu «fahren» ist verlockend, aber auch sehr risikoreich.

Gesamthaft gehen wir davon aus, dass in zwei Jahren das Stadium Standard erreicht wird.

Personalisation Automation



CX-Cloud

Kurzdefinition

Unser Trend erhält einen neuen Namen, jetzt schon zum zweiten Mal: Aus der Service Cloud wird ab 2025 die CX-Cloud. Damit tragen wir der aktuellen Entwicklung, der Erweiterung der Funktionalitäten und der Ausrichtung dieser Software-Kategorie besser Rechnung.

CX-Cloud, oder Cloud Customer Experience, ist eine innovative Technologie, die darauf abzielt, Kundenerlebnisse über verschiedene Kontaktpunkte hinweg zu managen. Dazu zählen dann auch die Customer Service- und die Contact Center-Interaktionen, die bislang die Basis für unseren Trend Service Cloud gebildet haben. Unsere neue Definition geht über die Customer Service Definition hinaus und beinhaltet drei wesentliche Merkmale:

- **Zentralisierte Verwaltung:** CX-Cloud ermöglicht eine zentralisierte Verwaltung von Kundeninteraktionen und bietet einen ganzheitlichen Überblick über das Kundenengagement über verschiedene Geschäftsanwendungen hinweg. Neben einer CX-Cloud als führendes System für die zentralisierte Verwaltung gibt es durchaus andere Ansätze in den Unternehmen, wer diese Rolle übernimmt.
- **Skalierbarkeit und Flexibilität:** Die Technologie passt sich an sich ändernde Kundenanforderungen und Marktveränderungen an, ohne dass erhebliche Infrastruktur-Investitionen erforderlich sind. Composable Architektur Konzepte sind eine Möglichkeit, diese Anforderung umzusetzen.

- **Omnichannel-Unterstützung:** CX-Cloud gewährleistet eine nahtlose Kommunikation über verschiedene Kanäle wie Telefon, E-Mail, Chat und soziale Medien und bietet so ein konsistentes und personalisiertes Kundenerlebnis. Das klingt einfacher als es sich in der Praxis darstellt. In unserem Trend «Multiexperience» zeigen wir auf, welche Anforderungen aus der Customer Experience Sicht hier für die Unternehmen erwachsen. Bei gewachsenen IT-Infrastrukturen ist die Umsetzung zu nahtlosen Customer Journeys über verschiedene Touchpoints hinweg eine immense Herausforderung.

Schnittstellen zu anderen Trends

3 CX-Strategie	Zum Trend
5 EXM	Zum Trend
6 Customer Journey Management	Zum Trend
7 Outside Insight	Zum Trend
8 Value Management	Zum Trend
9 CX Management Cockpit	Zum Trend
11 Multiexperience	Zum Trend
12 Customer Data Platform	Zum Trend
13 Customer Analytics	Zum Trend
14 AR/VR/Metaverse	Zum Trend
15 Personalisation Automation	Zum Trend
16 CIAM	Zum Trend

Grenzen zu anderen Softwarekategorien wie z.B. Contact Management oder CRM sind heute bereits fließend. Viele Anwendungen beinhalten jeweils Funktionen und ganze Komponenten von Systemen anderer Kategorien. Eine klare Abgrenzung wird immer schwieriger. Analyse-Funktionen zu Kundenverhalten, Präferenzen und Trends sind in vielen CX-Cloud Lösungen ebenfalls integriert; diese können jedoch auch als eigenständige Lösungen vorhanden sein.

Nach wie vor ist die Bearbeitung von Kundenanliegen wie z.B. Statusanfragen, aber auch die Erfassung und Bearbeitung von Pendenzen, eine der Kernaufgaben solcher Lösungen. Gleichzeitig stellen wir fest, dass sich an der grundlegenden Einstellung zum Customer Service nur wenig geändert hat. Customer Service und Contact Center sind und bleiben ungeliebte und stiefmütterlich behandelte Kinder. Effizienzüberlegungen und Kostenoptimierung dominieren. Auf absehbare Zeit sehen wir keine grundlegende Änderung. Im Gegenteil: Die Verlockungen, durch AI weite Teile des Customer Services automatisieren zu können, führen zu einer einseitigen Fokussierung auf Technologien als Allheilmittel. Das zeigen auch die diesjährigen Forrester CX Predictions. Der US-amerikanische Technologieberater prognostiziert, dass gerade im Service Outsourcing Geschäft mehr als 100.000 Arbeitsplätze pro Jahr durch Automatisierung verloren gehen werden.

Fast schon gebetsmühlenhaft verweisen wir immer wieder auf den Zusammenhang zwischen exzellentem Customer Service und der Zufriedenheit, der Empfehlungsbereitschaft und Wiederkaufabsicht der Kunden. CX-Cloud Lösungen sind Mittel zum Zweck. Sie können zwar Effizienzgewinne erzielen, indem sie z.B. die Zeitaufwände in der Bearbeitung reduzieren, aber chronisch unterbesetzte Contact Center und Customer Service Abteilungen sowie mangelhafte Prozesse können sie nicht wettmachen. Kurzfristig werden auch AI-basierte Chatbots oder Voicebots die grundsätzlichen Versäumnisse nicht ausbügeln können. Zwar ist die Investitionsbereitschaft für Conversational Automation Lösungen seit der Etablierung von Large Language Models (LLMs) und der neuen Generation generativer AI-Lösungen sprunghaft gestiegen, die Effekte auf einen besseren Customer Service

werden jedoch erst mittelfristig, also in zwei bis drei Jahren, spürbar sein. Viele Unternehmen unterschätzen den Zeitbedarf. 60-80% aller Kundeninteraktionen sind heute nach wie vor persönlich, wie das Service Excellence Cockpit zeigt. Wir gehen davon aus, dass diese Situation in der DACH-Region in den nächsten Jahren relativ stabil bleiben wird.

Solange der Zusammenhang zwischen exzellentem Customer Service und dem daraus resultierenden Wertbeitrag für das Unternehmen nicht – oder nicht ausreichend – erkannt und gewürdigt wird, verharren CX-Cloud Lösungen auf dem Niveau operativer Effizienzwerkzeuge. Dafür ist jedoch die (auch systemweite) Verknüpfung zwischen Service, Verkauf und Marketing notwendig. Diesem Sachverhalt wird durch die Umbenennung des Trends im CEX Trendradar Rechnung getragen.

Was ist ein hoher, was ein niedriger beobachteter Reifegrad?

Die Erweiterung der Kommunikationsangebote durch Chat, Instant Messenger und Weitere führt zu einer grossen Komplexität in der Kundenkommunikation. Äussere Einflüsse wie Liefer- oder Produktionsengpässe sowie sonstige Logistikprobleme verstärken diese Komplexität. Eine Bündelung und Synchronisierung der Customer Service Anfragen in einem zentralisierten Ansatz, der CX-Cloud, ist demzufolge unabdingbar. Da der Löwenanteil der Anfragen auf absehbare Zeit von Menschen bearbeitet wird, sind funktionale Lösungen ein Hebel für mehr Mitarbeitendenzufriedenheit und damit indirekt ein Hebel für mehr Kundenzufriedenheit. CX-Cloud Lösungen sind eine Art Schweizer Taschenmesser, in dem viele notwendige Funktionen für die Bearbeitung von Kundenanfragen in einer integrierten Arbeitsoberfläche für die Mitarbeitenden gebündelt sind. Die Employee Experience im Kundendialog hängt nach unserer Einschätzung ganz entscheidend von der Ausgestaltung und vor allem der Durchgängigkeit der eingesetzten Systeme und Werkzeuge ab. Wenn sich Mitarbeitende auf den Dialog mit den Kunden

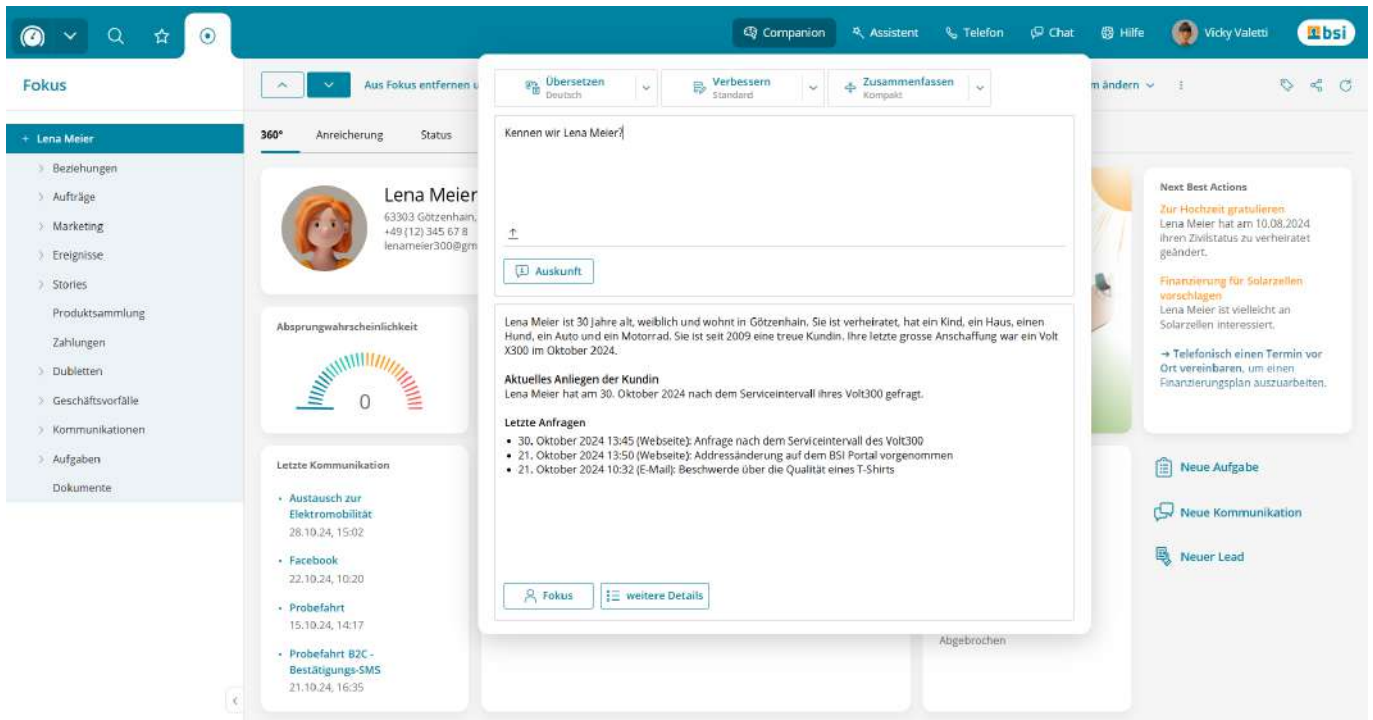


Abb.: Der AI-gestützte BSI Companion unterstützt das Contact Center in der 360°-Sicht auf den Kunden mit z.B. Übersetzungen und Zusammenfassungen der Kommunikationen. (Quelle: BSI)

konzentrieren können, weil das Suchen nach notwendigen Daten und das Jonglieren zwischen verschiedenen Anwendungen entfällt, wirkt sich dies auf eine bessere Gesprächsführung aus. Dialoge, die den Kunden schnell weiterhelfen und gegebenenfalls dazu führen, dass er oder sie das richtige Produkt zur Bedürfnisbefriedigung kauft, führen zu positivem Kunden-Feedback und zufriedenen Mitarbeitenden. Der Ansatz der Unternehmen, nach aussen zum Kunden ein breitgefächertes Angebot an Kommunikationsmöglichkeiten zu bieten, muss im Unternehmen selbst zu einer Bündelung von Daten und Anwendungen führen. «Aussen fächern, innen bündeln» wird zur Umsetzungsmaxime. Die CX-Cloud ist die zentrale Kommunikations-Schaltstelle zwischen Kunde und Unternehmen.

Was gibt's Neues in diesem Jahr?

AI ist eine starke Triebfeder für die Weiterentwicklung der CX-Cloud, wie nicht anders zu erwarten. Angesichts des nach wie vor anhaltenden Fachkräftemangels sticht dabei eine AI-Funktionalität besonders hervor: Agent Assist, AI Co-Pilot oder Companion sind drei Bezeichnungen für die

Fähigkeit, Mitarbeitende von monotonen, immer wiederkehrenden und nicht wertschöpfenden Tätigkeiten zu entlasten. Das Suchen von Informationen, Gesprächszusammenfassungen oder Eintragungen in die Kontakthistorie sind echte Zeitfresser. Eine Einsparung von 10% bei der Gesamtbearbeitungsdauer führt bereits zu erheblichen Produktivitätsgewinnen. Co-Piloten werden zu einer Standardfunktion in CX-Cloud Lösungen und zwar sowohl in Marketing und Vertrieb als auch im Kundenservice. Unabhängig von den technologischen Fortschritten in 2025 bleibt die organisatorische Verankerung solcher Lösungen die grosse Herausforderung. In unserem Leuchtturm-Projekt EnBW wird dies sehr anschaulich beschrieben.

Multiexperience: Das grosse Versprechen von nahtlosen Customer Journeys lässt sich nur mit einer Orchestrierung der verschiedenen Kommunikationskanäle und einem zentralen Kommunikationshub bewerkstelligen. In der CX-Cloud laufen die Fäden der Kommunikation zusammen, sofern die organisatorischen und prozessualen Anforderungen entsprechend in den Systemen verankert sind. Dazu müssen sehr viele Solisten in das Orchester integriert werden. Wie

schon im Report 2024 beschrieben darf es keine getrennten Inseln, also vereinzelte Touchpoints geben. Werkstatt, Läden, Niederlassungen, digitale Touchpoints wie Apps sowie das Contact Center müssen über eine CX-Cloud so verbunden werden, dass alle kundenrelevanten Daten an allen Touchpoints mit jeweils aktuellen Daten vorliegen. Komplexität pur, die durch entsprechende Orchestrierungs- und Routing Funktionen jedoch beherrschbar wird! Hier sehen wir ebenfalls signifikante Fortschritte bei den Lösungen.

Wie entwickelt sich der Trend?

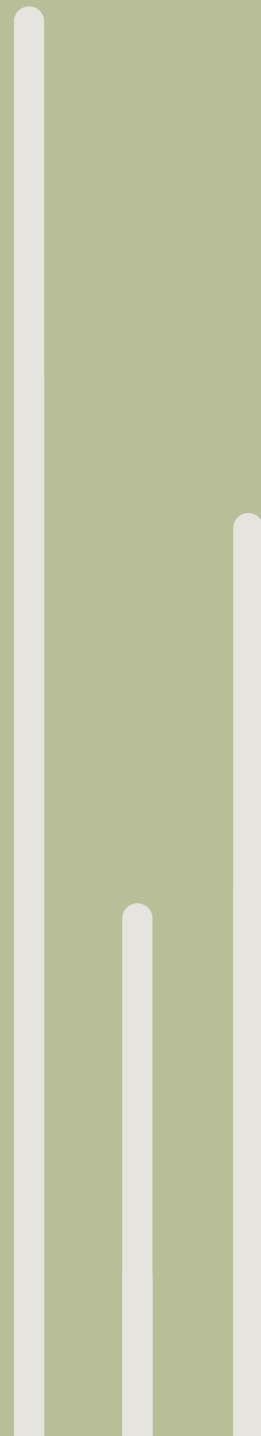
CX-Cloud ist für die Mehrzahl der Unternehmen bereits heute mehr oder weniger ein Standard; Standard in dem Sinne, dass zwar nicht alle Unternehmen den vollen Funktionsumfang im Einsatz haben, die grundlegenden Funktionen jedoch vorhanden sind. Die Spannweite ist jedoch erheblich. Je nach Marktumfeld, Wettbewerbsdruck und Kundenerwartung sind die Ausprägungen der Systeme sehr unterschiedlich. Für Contact Center mit einer Vielzahl an Kommunikationskanälen und komplexen Customer Journeys ist in erster Linie der Integrationsaufwand für die vor-

handenen Systeme der limitierende Faktor. IT-Ressourcen, die Anforderungen des Datenschutzes und die Integration bestehender Systeme erfordern in grossen Unternehmen viel Zeit für die Umsetzung. «Grüne Wiese» Ansätze, bei denen ein komplett neues System eingeführt wird, wären wesentlich schneller. Solche Konzepte bilden jedoch die absolute Ausnahme.

Grosse Unternehmen werden nach unserer Einschätzung mindestens 2-3 weitere Jahre benötigen, bis das Commodity Level erreicht ist. Die «Demokratisierung der Software» – also insbesondere Low-Code und No-Code Ansätze – werden mittelfristig zu einer Beschleunigung der Durchdringung führen. AI wird sowohl die Unternehmen bei der Einführung und Nutzung solcher Systeme unterstützen als auch die Mitarbeiter selbst in der täglichen Arbeit. Die Einheitlichkeit der Kundendialogführung stellt sich dabei als ein wichtiges Element auch der Employee Experience dar. Mittelfristig werden auch Kunden im Self-Service mit der gleichen Plattform auf Basis der CX-Cloud arbeiten. Das wird den Dialog mit Kunden über Tools ebenfalls deutlich erleichtern.

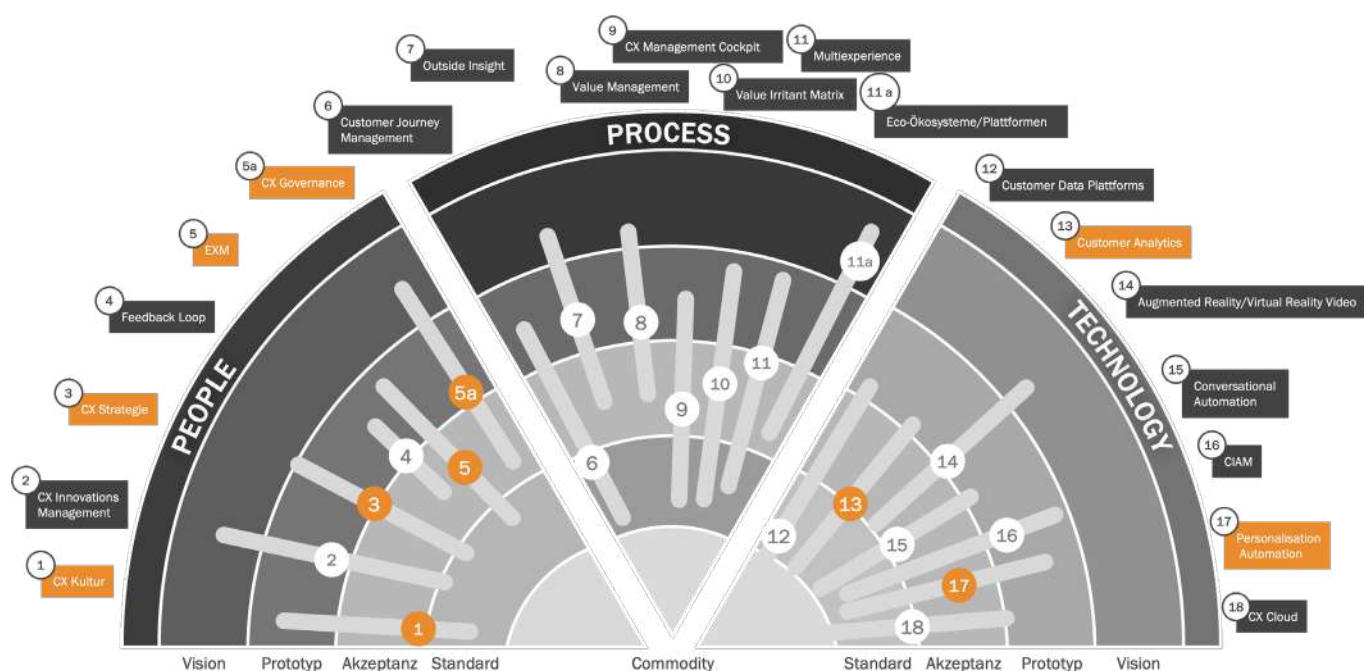


Leuchtturm Projekte



SIGNAL IDUNA


Wie man in kurzer Zeit vom Giesskannenprinzip im Marketing und Vertrieb zu einer personalisierten, markenkonformen Kundenansprache gelangt und dabei interne Stakeholder und externe Versicherungs-Agenturen erfolgreich integriert und motiviert.



Auslöser/Hintergrund/Herausforderung

Die SIGNAL IDUNA Gruppe ist ein bedeutendes deutsches Versicherungs- und Finanzdienstleistungsunternehmen mit einer langen Geschichte und starker Marktposition. Sie bietet ein breites Spektrum an Versicherungs- und Finanzdienstleistungen an. Besonderen Wert legt SIGNAL IDUNA auf eine kundenorientierte Kommunikation und individuelle Beratung.


Bestandskundenmarketing hat eine grosse Bedeutung für Versicherungen. Aus der Sicht des Unternehmens gilt es Potentiale auszuschöpfen und dafür die Kunden zielgenau anzusprechen. Aus Sicht der Kunden sind personalisierte Ansprachen der Versicherung ein Ausdruck von Wertschätzung. «Kunden erwarten, dass wir sie an die Hand nehmen,

SIGNAL IDUNA 

Es betreut Sie:
Stefan Betreuer
 der **Maxmuster Agentur 1**
 Neue Robenstraße 15-19
 20354 Hamburg
 Telefon (040) 41 24-0
 TT.MM.JJJJ

SIGNAL IDUNA, Joseph-Scherer-Straße 1, 44133 Dortmund

Herr
Max Muster
 Musterstraße 22
 22089 Hamburg




Mit peB zur finanziellen Entlastung im Alter.

Sehr geehrter Herr Mustermann,

wir alle wünschen uns im Alter die **finanzielle Freiheit**, unsere Träume zu erfüllen und das Leben zu genießen. Mit der persönlichen Beitragsentlastung (peB) als Ergänzung zu Ihrer bestehenden privaten Krankenversicherung reduzieren Sie Ihre Beiträge im Alter – und profitieren bereits heute von attraktiven **Steuervorteilen**.

Jetzt Ihr persönliches peB-Angebot sichern:

Online beantragen – einfach, schnell und nachhaltig.
 Scannen Sie den QR-Code oder rufen Sie unsere Website www.peb.de auf. Loggen Sie sich mit Ihrem persönlichen Code XXXXXX ein. Mit wenigen Klicks wählen Sie eins von drei Angeboten aus und beantragen es spätestens bis zum 30.09.2023. Wie das funktioniert, sehen Sie in der Beilage.



Haben Sie Fragen? Wir beraten Sie gerne.

Mit freundlichen Grüßen
 SIGNAL IDUNA
 Krankenversicherung a. G.

Daniela Rode ppa. Thomas Preuß

SIGNAL IDUNA Gruppe
 SIGNAL IDUNA Krankenversicherung a. G., Sitz Dortmund, HR B 2409, AG Dortmund, USt-IdNr. DE 124602021
 SIGNAL IDUNA Lebensversicherung a. G., Sitz Hamburg, HR B 2740, AG Hamburg, USt-IdNr. DE 119817022
 SIGNAL IDUNA Allgemeine Versicherungs AG, Sitz Dortmund, HR B 2028, AG Dortmund
 USt-IdNr. DE 246480383, Handels Nr. H10-V081002200
 Vorstand: Uwe Lautermann (Vorsitzender), Martin Berger, Dr. Kai-Inhild Borch, Dr. Heiko Hill
 Johannes Hoff, Daniela Rode, Frank Uffig, Clemens Vahler, Vorsitzender der Aufsichtsräte: Reinhold Schulte

SIGNAL IDUNA Gruppe Hauptniederlagen
 www.signal-iduna.de/abg/agentur-hamburg

44133 Dortmund
 Hauptniederlage
 Joseph-Scherer-Straße 1
 44133 Dortmund
 Telefon (0231) 175-0
 Telefax (0231) 175-4000

20354 Hamburg
 Hauptniederlage
 Neue Robenstraße 15-19
 20354 Hamburg
 Telefon (040) 41 24-0
 Telefax (040) 41 24-2000

Mit peB zur finanziellen Entlastung im Alter.

Mit peB zur finanziellen Entlastung im Alter.

Mit peB zur finanziellen Entlastung im Alter.

Mit peB zur finanziellen Entlastung im Alter.

Mit peB zur finanziellen Entlastung im Alter.

Mit peB zur finanziellen Entlastung im Alter.

Mit peB zur finanziellen Entlastung im Alter.

mitdenken und dafür sorgen, dass sie einen optimalen Versicherungsschutz genießen,» so Dr. Dominik Orbach, Chapter Lead Vertrieblesches Kundenmanagement bei der SIGNAL IDUNA Gruppe.

Eine erste Umsetzungsmassnahme für den Abschluss eines Krankentagegeld-Produkts im Bestandskundenmarketing erfolgte vor ca. 3 Jahren mit internen Ressourcen und hatte das Ziel, auf Basis einer besseren Selektion Abschied zu nehmen vom Giesskannenprinzip und die Conversion Rate zu steigern. Hoher personeller Aufwand und eine lange Zeitspanne für die Realisierung des Projektes waren trotz ansprechender Ergebnisse jedoch nicht zufriedenstellend, eine Skalierbarkeit war so nicht möglich.

Die Lösung

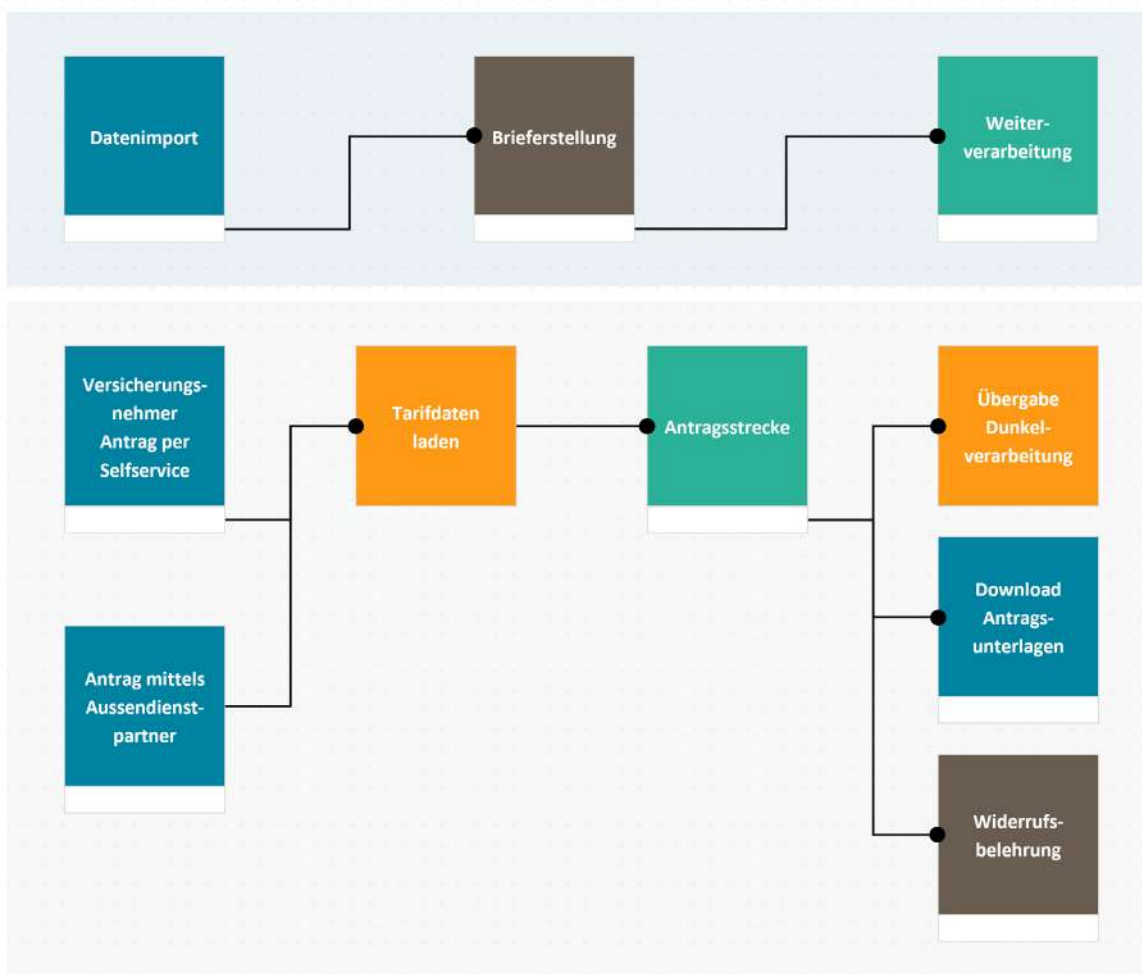
Die SIGNAL IDUNA Gruppe entschied sich für den Einsatz der Marketing-Automation Software des Schweizer Softwareherstellers BSI (BSI CX). Eine deutliche geringere Belastung der Ressourcen und eine schnellere Realisierung einer hohen Personalisierung sind nur zwei Vorteile. Die integrierte Nutzung der vorhandenen Daten ist dabei ein unschätzbare Vorteil der neuen Konzeption. Import, Verarbeitung und das Zurückspielen der Daten z.B. in Form von Reaktionen der Kunden in die entsprechenden Systeme, sorgen für eine konsistente Datenbasis und hohe Datenqualität. Argumente, die besonders Versicherungs-Agenturen überzeugen. Diese waren von Anfang an in das zentral geplante, aber dezentral durchgeführte Projekt involviert und profitierten von den Ergebnissen der personalisierten Kundenansprache im Sinne einer zusätzlichen Provision.

Intern profitiert das Bestandskundenmarketing von den Möglichkeiten markenkonforme Templates wie Texte oder sogar Landingpages in einer Art markenkonformem Baukasten zu konzipieren und zu erstellen. Der initiale Aufbau benötigt naturgemäss etwas Zeit, mittel- bis langfristig beschleunigen sich dadurch aber die Prozesse enorm. Neue Möglichkeiten in der Software erfordern dabei auch neue Skills der Mitarbeitenden. Eine Anforderung, der sich die SIGNAL IDUNA gerne stellt. «Zielgerichtete Trainingsmassnahmen mit dem Ziel des Upskillings» bieten den Mitarbeitenden mehr Chancen in der Weiterentwicklung, frische Perspektiven und Ideen für die Realisierung von Kampagnen. Das volle Potential der Software nutzbar zu machen, ist deshalb ein wichtiger Baustein des Projektes.

Zukünftig lässt sich jede neue Kampagne innerhalb von wenigen Wochen realisieren: Datenimport, Selektion, Vorbefüllen mit kundenindividuellen Daten und vorberechnete

Angebote zahlen direkt auf das Kundenerlebnis ein. Besonders zeigt sich das bei der zukünftigen Verknüpfung von BSI CX mit den übrigen Bestandteilen der BSI Customer Suite. So profitieren alle organisatorischen Einheiten der SIGNAL IDUNA von einer höheren Employee Experience. Das gilt vor allem für die Vertriebspartner vor Ort, so steigt auch die «Agentur Experience». Denn die Versicherungs-Agenturen sind für den Abschluss und das Nachfassen verantwortlich. Angesichts der hohen Abschlussquoten wächst der Appetit der Agenturen nach mehr.

Personalisierte Kampagnen bleiben ein zahnloser Tiger, wenn die nachgelagerten Prozesse haken. Nach dem Abschluss der Versicherung kann eine langatmige, verzögerte Policierung die bis dato sehr gute Customer Experience zunichte machen. In der Praxis sind hier nach wie vor viele Defizite zu verzeichnen. Dominik Orbach und sein Team legten deshalb grossen Wert darauf, dass keine Dissonanzen



entstehen. 2 Tage nach einem Abschluss wird die Police an den Kunden versandt. Nicht nur die Kunden sind begeistert, auch der Vertrieb ist sehr angetan von den schnelleren und flexibleren Prozessen. Nachgelagerte Prozesse werden bei Customer Experience Vorhaben oft stiefmütterlich behandelt; eine effiziente und schnelle Dunkelverarbeitung ist organisatorisch an anderer Stelle in den Unternehmen angesiedelt. Ein Fokus liegt daher auch auf der Back-End Anbindung. Hier profitiert SIGNAL IDUNA von einer guten Weiterentwicklung der Schnittstellenanbindungen durch die internen Back-end Teams; vorteilhaft eine hohe Schnittstellenkompatibilität der BSI Systeme. Interdisziplinäres und abteilungsübergreifendes Arbeiten, welches sich auszahlt.

Auf den ersten Blick nicht offensichtlich ist in diesem Projekt das Thema CX Governance. Die Spielregeln festzulegen, wer an welcher Stelle z.B. mit dem Kunden wie kommuniziert, wer für die Folgeprozesse verantwortlich ist, wer für die Bereitstellung der Inhalte sorgt, wer die Datenqualität und Konsistenz sicherstellt, ist einer der stillen Erfolgsgaranten für Customer Experience. BSI CX – zukünftig gespeist aus dem BSI CRM-Modul – liefert das Gerüst, um die getroffenen Spielregeln umzusetzen.

SIGNAL IDUNA hat mit dem Projekt nicht nur ein markenkonformes, flexibles und rasch anwendbares System für personalisierte Ansprachen geschaffen, sondern auch Freiräume und neue Möglichkeiten der Kundenansprache eröffnet. Dabei ist interdisziplinäres und abteilungsübergreifendes Zusammenarbeiten – inklusive der Einbeziehung der externen und rechtlich eigenständigen Versicherungs-Agenturen – nach definierten Spielregeln eine Basis für den Erfolg.

Und: eine Conversionsrate von 4% mit komplett dunkelverarbeiteter Marketingautomation hat schlussendlich alle Beteiligten gefreut und überzeugt.

Die weitere Entwicklung

Aus den Kampagnen werden in Zukunft ganze Dialogstrecken, bei denen auch der Einsatz von AI-Technologien, z.B. für die Identifizierung einer Next Best Action, angedacht ist.

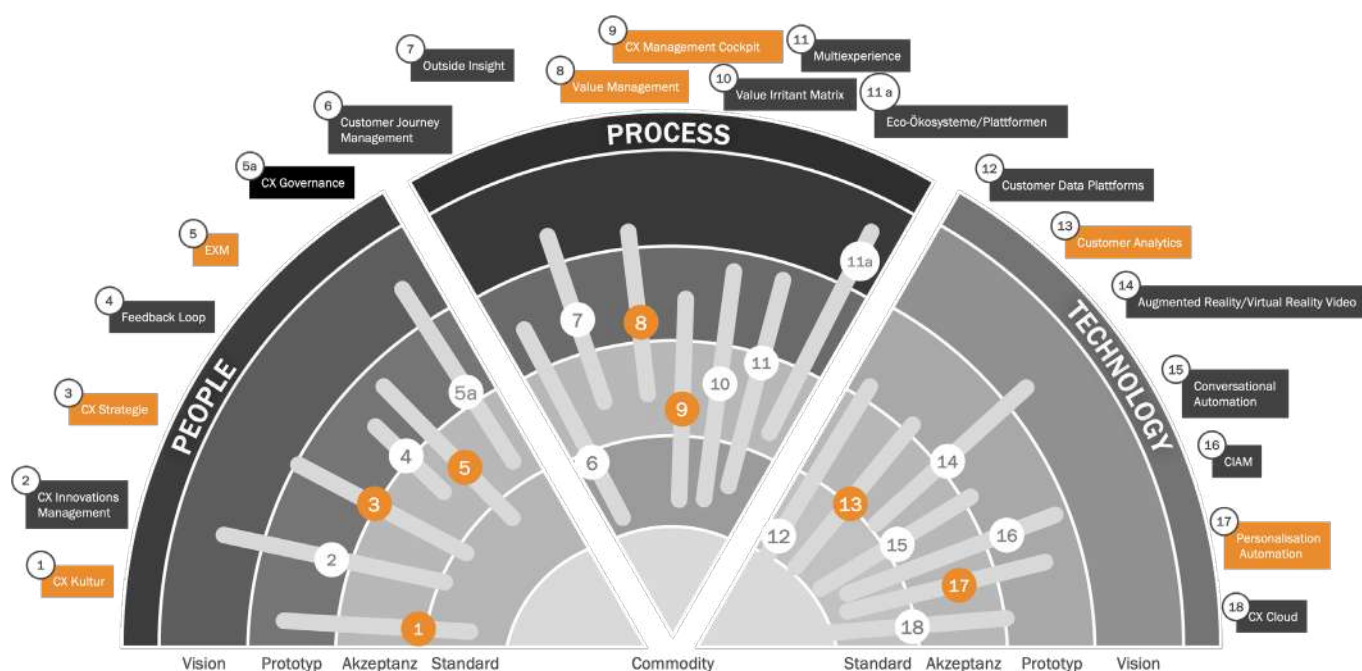


4% Conversion mit einer komplett automatisierten, markenkonformen Kampagne hat uns alle überzeugt.

Dr. Dominik Orbach, SIGNAL IDUNA

Transgourmet

Wie man durch die Integration von ERP, CRM, Predictive Analytics/Modelling und Marketing Automation nachweisbare Ergebnisse im B2B Markt erzielt und gleichzeitig die Kundenzufriedenheit erhöht.



Auslöser/Hintergrund/Herausforderung

Die Transgourmet-Gruppe ist ein führendes Grosshandelsunternehmen, das zur COOP-Gruppe gehört. Mit rund 30.800 Mitarbeitern und einem Umsatz von etwa 11,6 Milliarden Schweizer Franken (2023) ist es das zweitgrösste Unternehmen seiner Art in Europa. In der Schweiz ist Transgourmet als Marktführerin spezialisiert auf den Abhol- und

Belieferungsgrosshandel für Kunden aus Gastronomie, Hotellerie, Detailhandel und Gewerbe.

Kunden auf der Basis ihres Status im Kunden-Lebenszyklus-Modell anzusprechen, war der Auslöser für ein Pilotprojekt der Transgourmet Gruppe im Jahr 2020, als Pilotmarkt

Automatisierte & personalisierte Kundenbegleitung im gesamten Customer Lifecycle

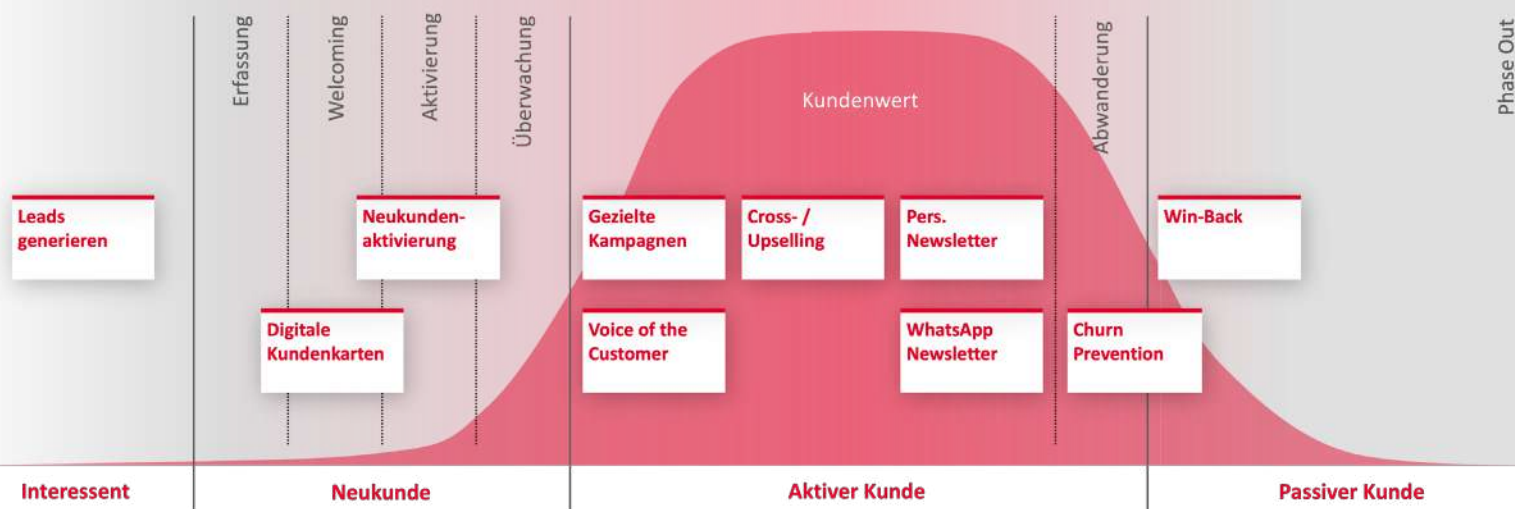


Abb.: Das Kundenlebenszyklusmodell der Transgourmet Gruppe Schweiz mit den zugeordneten Kampagnen.

wurde die Schweiz ausgewählt. Die erforderliche Marketing Automation Software fand Transgourmet bei der BSI. Ziel war es, automatisierte und personalisierte Dialoge mit Interessenten, Neu- und Bestandskunden zu führen. Immer mit dem klaren Fokus, die Dialoge jeweils so zu gestalten, dass sie den individuellen Anforderungen der Kunden gerecht wurden und nachweisbare Ergebnisse für Transgourmet erzielen. Das intern entwickelte Kundenlebenszyklusmodell ist dabei der Kompass, an dem sich die Ansprachen orientieren.

«Kunden erwarten, dass sie relevante und individuelle Angebote von uns erhalten,» so Daniel Schleiss, Senior CRM Manager, Transgourmet Schweiz. «Die Zeit unserer Kunden ist ein kostbares Gut, hier zählt eine passgenaue Kommunikation. Kunden haben unterschiedliche Erwartungen und Ziele, je nachdem in welcher Phase der Beziehung sie mit uns stehen»

Die Lösung

Transgourmet entschied sich für den Einsatz der Marketing-Automation Software des Schweizer Softwareherstellers BSI (BSI CX). Die beiden ersten identifizierten Kampagnen für das Pilotprojekt sind «Churn Prevention» und «Win-Back». Mehrere Systeme und ein Dienstleister müssen wie in einem Orchester zusammenspielen und dabei harmonieren, damit die Kampagne umgesetzt werden kann. Dem Marketing kommt dabei die Rolle des Dirigenten zu. Aus dem ERP-System wurden die Daten zu Kaufverhalten, Umsatzentwicklung und Produktnutzung als entscheidenden Eingangsgrößen importiert. Ein eigens entwickeltes Predictive Model berechnet auf Basis dieser Daten einen Churn Score, die Wahrscheinlichkeit, dass ein Kunde abwandert und nicht länger bei Transgourmet einkauft.

Je nach Kundensegment (A, B, C oder D Kunde) erfolgt eine unterschiedliche Ansprache. Mailings mit Gutscheinen für C oder D Kunden, die persönliche Ansprache durch den

Vertriebsmitarbeitenden bei A und B Kunden. Die Kontakt-Anlässe werden aus den ermittelten Churn Scores direkt in das CRM-System für die Vertriebsmitarbeiter eingesteuert. Die Kampagnen werden vom Marketing Automation System angestoßen und entweder vom internen Lettershop beim Briefversand oder inhouse beim E-Mail Versand ausgeführt: eine Konzeption und Orchestrierung auf hohem Niveau also.

Der Kundenlebenszyklus bildet auch die Basis für das Marketing, entsprechende Stories zu entwickeln und vorzubereiten. Diese können dann wie in einem Baukasten für jede Phase des Kundenlebenszyklus und für die unterschiedlichen Kundengruppen eingesetzt werden.

Individualisierung in der Ansprache wird auch in der nächsten Kampagne in den Aktionsnewslettern realisiert. Statt wie bisher allen Kunden alles anzubieten, lautet jetzt die Zielsetzung: das individuelle Kaufverhalten zu berücksichtigen.

Relevante Angebote statt Massenversand. Aus einem Aktionsnewsletter werden so rund 40.000 individuelle Newsletter. Wenig überraschend sind die Ergebnisse. Bei gleichbleibender Öffnungsrate ist die Abmeldequote merklich gesunken und gleichzeitig sind die Klickraten auf die Produktangebote nach oben geschneilt. Im Endergebnis schlägt sich die Individualisierung in steigenden Umsätzen nieder.

Zur Orchestrierung gehört dabei auch, dass die Ergebnisse der Kampagnen wieder zurück in die Systeme (ERP, Predictive Analytics/Modelling, Marketing Automation und CRM) fließen. Lernen aus den Reaktionen der Kunden und die Modelle kontinuierlich anpassen, gehört zu den zukünftigen, wichtigen Aufgaben im Marketing. Generell verschiebt sich das Aufgabenspektrum im Marketing hin zu den kreativen, konzeptionellen und regelbasierten Tätigkeiten. Repetitive und oft auch monotone Selektionstätigkeiten, wie bei-



Neu –
Prozessautomatisierung mit BSI



spielsweise die Festlegung, welche Kundengruppen welche Beileger erhalten, werden von den Systemen übernommen. Der Zeitgewinn ist so beträchtlich.

Neu geschaffene Freiräume und eine Erweiterung der Möglichkeiten sind für die Mitarbeitenden eine willkommene und geschätzte Aufwertung ihrer Arbeit im Unternehmen. So gesehen trägt die Individualisierung der Kommunikation mit den Kunden auch zur Employee Experience bei.

Die weitere Entwicklung

Durch den Einsatz einer Recommendation Engine sollen zukünftig die Angebote in den Ansprachen noch passgenauer für die Kunden zugeschnitten werden. «Next best product» ist also der Anspruch, sich noch besser in das Kundenverhalten hinein zu versetzen und individueller zu agieren. Ein Newsletter, der über WhatsApp versendet wird, wird eben-

falls auf der BSI CX Plattform erstellt und ausgeführt. Er soll Kunden auf einem sehr akzeptierten Medium noch besser erreichen. Die neuen Freiräume, die sich durch das Projekt eröffnen, werden konsequent in weitere kundenorientierte Ansprachen investiert.

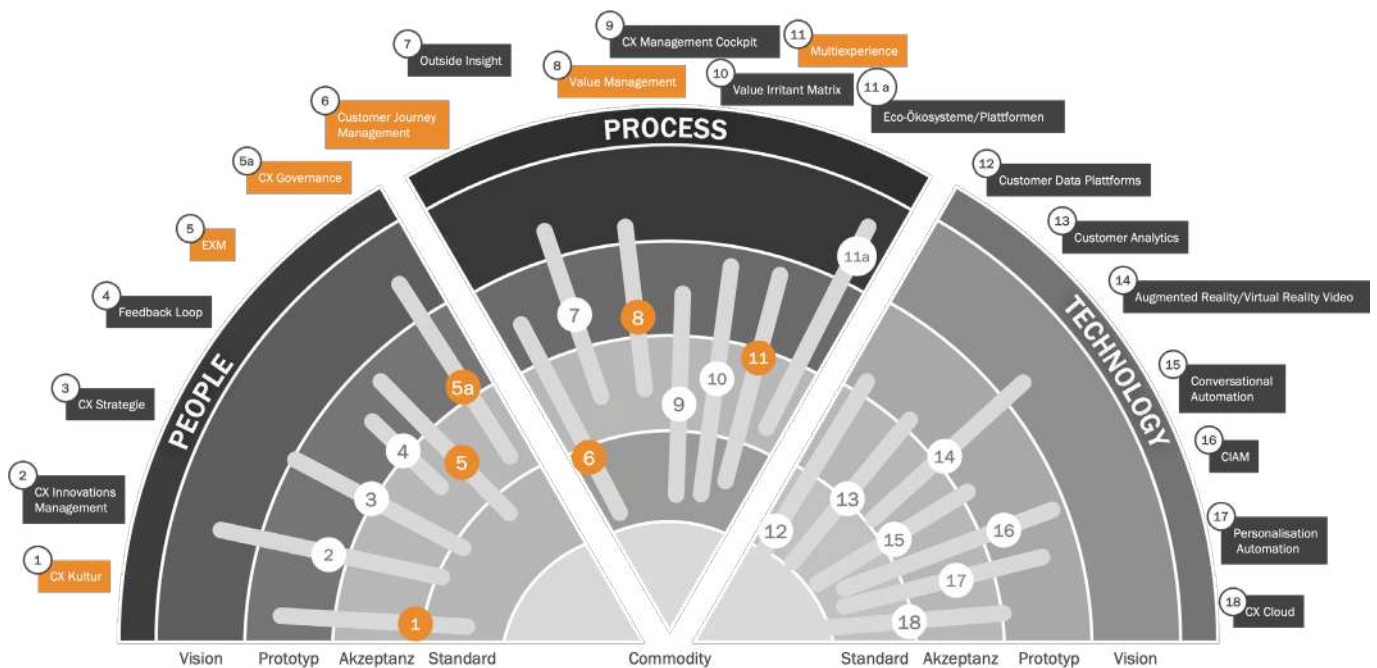


Es ist schön, welche Ideen die Lebenszyklus Kampagnen ausgelöst haben. Im Unternehmen entstehen neue Überlegungen, wie wir den Kunden ansprechen können. Man kann sagen: Mit dem Essen kommt der Appetit.

Daniel Schleiss, Transgourmet

enersuisse

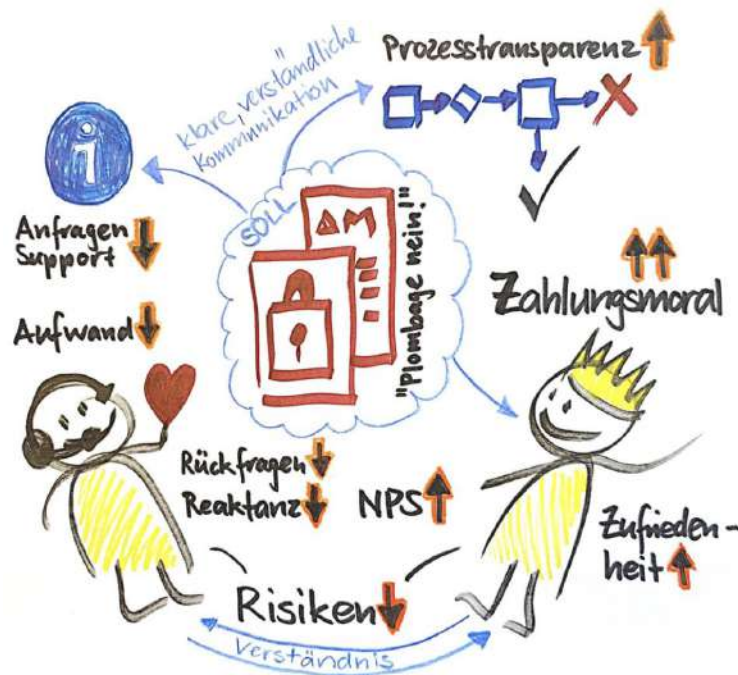
Wie man mit einem neuen Service-Mindset Kunden und Mitarbeitende zu Gewinnern in einer emotional belastenden Situation macht, gleichzeitig betriebswirtschaftlich profitiert und den Customer Relations Award in der Kategorie Customer Experience 2024 in der Schweiz gewinnt.



Auslöser/Hintergrund/Herausforderung

enersuisse ist der führende Dienstleister im Schweizer Energiemarkt, entstanden aus dem Zusammenschluss zweier wichtiger Energieversorger. Das Unternehmen betreibt die grösste Dienstleistungsplattform des Landes in diesem Sektor und betreut ein Portfolio im Bereich Data to Cash von etwa 660.000 Kundinnen und Kunden.

enersuisse spezialisiert sich auf den Verrechnungsprozess im Energiesektor und deckt die gesamte Prozesskette von der Messstelle bis zum Kunden ab. Dabei setzt das Unternehmen auf moderne Technologien und agile Arbeitsmethoden, um effiziente Lösungen für die Herausforderungen des sich wandelnden Energiemarktes zu entwickeln.



Die Strom und Gaspreise sind aufgrund vielfältiger Faktoren in den letzten Jahren stark gestiegen. Doch nicht nur hohe zweistellige Preissteigerungen in zwei aufeinanderfolgenden Jahren machten den Kunden zu schaffen, sondern auch die generelle Sorge um die Versorgungssicherheit. Eine jahrzehntelang geschätzte Verlässlichkeit war über Nacht ins Wanken geraten. Auch für die Energierversorger eine mehr als angespannte Situation, weil sie zunächst in Vorleistung gehen und die benötigte Energie auf dem Spotmarkt einkaufen. Die spürbare Konsequenz dieser Entwicklungen war ein sprunghafter Anstieg der Kontaktraten – nahezu eine Verdopplung der Anrufrufen mit zwei Hauptgründen: Rechnung und Mahnung. Telefon und E-Mail waren bis zu diesem Zeitpunkt die beiden Hauptdialogmöglichkeiten. Die Explosion des Anrufvolumens führte bis zu 30-minütigen Wartezeiten: ein zusätzlicher Belastungsfaktor in einer ohnehin sehr angespannten Situation.

Die Lösung

enersuisse entwickelte einen innovativen, serviceorientierten Mahnprozess. «Wenn wir das Bezahlen einfach machen, dann bezahlen die Kunden auch,» so die Arbeitshypothese

von Sue Ajdini, Head of Excellence, enersuisse. Zwei Stakeholder galt es für das Konzept des Self-Care zu überzeugen: Die beiden Aktionäre und Anteilseigner und die Kunden. Digitale Angebote und Digital Natives waren lange Zeit nicht im Fokus der enersuisse. Das Ergebnis waren Medienbrüche, Zeitverlust und natürlich Kundenirritation. So konnte es beispielsweise vorkommen, dass der Kunde zwar eine Rechnung per Mail, eine Mahnung aber per Post bekam. Das irritierte. Mahnungen sind ohnehin schon ein sensibler Prozess, in der besonderen Situation der Preiserhöhung verschärft sich die emotionale Belastung der Kunden noch einmal deutlich. «Wenn ein energieintensives KMU von seinen Kunden seine Aussenstände nicht hereinholen kann, dann kann es auch seine Stromrechnung nicht bezahlen», so Stefanie Luder, Business Analystin. Infolge der Preiserhöhungen und der generellen Inflation in der Schweiz war diese Art der Kettenreaktionen keine Seltenheit.

Die Zeit in der Warteschleife musste verkürzt werden. Eine Lösung sah die enersuisse unter anderem in der Etablierung eines Self-Care Services auch für die Inkassoprozesse, der zum einen für eine Anonymisierung des Prozesses sorgte und gleichzeitig für mehr Effizienz.

Später bezahlen

Vereinbaren Sie eine neue Zahlungsfrist für Ihre unbezahlte Rechnung.

Neue Zahlungsfrist

Abbrechen

Später bezahlen

Überprüfen und bestätigen Sie Ihre Vereinbarung.

Ihre Zahlungsvereinbarung

Neue Zahlungsfrist

Zu bezahlender Betrag [CHF]

! Sollten Sie die Zahlungsfrist nicht einhalten, starten die nächsten Mahnaktivitäten.

Hiermit bestätige ich, den Betrag CHF 204.40 bis spätestens Freitag, den 31.05.2024 zu bezahlen.

Zurück **Vereinbaren**

Später bezahlen

✓ Sie haben erfolgreich den 31.05.2024 als neue Zahlungsfrist für Ihre unbezahlte Rechnung vereinbart.

Teilen Sie uns in nur einer Minute mit, wie Sie den gerade durchgeführten Fristverlängerungsprozess erlebt haben.

Zur Umfrage **Zur Rechnungsübersicht**

In Raten bezahlen

1 Rechnungen und Raten 2 Versand 3 Zusammenf... 4 Bestätigung

Vereinbaren Sie eine Ratenzahlung. Sie können die Rechnungen ausschliessen, welche Sie nicht in die Ratenvereinbarung einbeziehen möchten.

Offene Rechnungen

- Rechnung 01.10.2023 - 31.10.2023 CHF 1'011.40
- Akontorechnung 01.09.2023 - 30.09.2023 CHF 107.70

Gesamttotal CHF 1'011.40

Anzahl Raten

- 2 Raten (CHF 505.70 / Rate)
- 3 Raten (CHF 337.15 / Rate)

ABBRECHEN **WEITER**

In Raten bezahlen

1 Rechnungen und Raten 2 Versand 3 Zusammenf... 4 Bestätigung

Legen Sie fest, an welche E-Mailadresse die Ratenvereinbarung versendet werden soll.

Versand Ihrer Ratenvereinbarung

- E-Mail an musterfrau.mustermann@hotmail.com
- E-Mail an (nur für den Versand der Ratenvereinbarung)

Fehlermeldung für fehlerhafte Eingabe

ZURÜCK **WEITER**

In Raten bezahlen

1 Rechnungen und Raten 2 Versand 3 Zusammenf... 4 Bestätigung

Überprüfen und bestätigen Sie Ihre Vereinbarung.

Ihre Ratenvereinbarung

Anzahl Raten
2 Raten (CHF 505.70 / Rate)

E-Mail an
musterfrau.mustermann@hotmail.com

! Bei nicht fristgerechter Zahlung der Raten wird die Ratenvereinbarung aufgehoben und der Gesamtbetrag wird fällig.

Hiermit bestätige ich, dass ich die Ratenvereinbarung einhalte.

ZURÜCK **VEREINBAREN**

In Raten bezahlen

1 Rechnungen und Raten 2 Versand 3 Zusammenf... 4 Bestätigung

✓ Sie haben die Ratenzahlung erfolgreich vereinbart.

Offene Rechnungen

Rechnung	Fälligkeit	Betrag
1. Rate	31.12.2023	CHF 505.70
2. Rate	31.01.2024	CHF 505.70

Teilen Sie uns in nur einer Minute mit, wie Sie den gerade durchgeführten Ratenvereinbarungsprozess erlebt haben.

ZUR UMFRAGE **ZUR RECHNUNGSÜBERSICHT**

Einen digitalen Self Care Service einzuführen in einer hoch-angespannten Marktsituation erfordert viel Fingerspitzengefühl. Kunden zuhören, verstehen, die Customer Journeys auf den beiden Kundendienstportalen der beiden Anteilseigner vereinfachen und harmonisieren waren deshalb die ersten Schritte. «Der Human Centered Design Ansatz kombiniert mit der agilen Arbeitsweise führt zu guten kundenorientierten Lösungen», so Sue Ajdini. «Oft sind einfache Methoden wie Bleistift, Papier und das gemeinsame Diskutieren über Tonalität und das Aufspüren von Inkonsistenzen hilfreicher als Software und Systeme». Neben den internen Gesprächen mit den Mitarbeitenden ist der Dialog mit den Kundinnen und Kunden die zweite wichtige Säule. Was Kunden wahrnehmen, ist hin und wieder überraschend für die Mitarbeitenden und ein wichtiges Korrektiv bei der Konzeption der Services wie Fristverlängerung oder Ratenpläne. Individualität, Anonymität und eine wertschätzende Haltung gegenüber den Kunden sind das Erfolgskonzept. Es ist mehr als die oft vielzitierte Empathie. Es ist Mitgefühl, welches dafür sorgt, dass die Mitarbeitenden sich nicht nur in die Kundinnen und Kunden hineinversetzen, sondern vor allem eine Lösung finden. Den Kunden zu vertrauen, dass sie schlussendlich bezahlen, zeugt von einem neuen Selbstverständnis bei enersuisse.

Die Informationen zum Status der Rechnung bieten durch eine übersichtliche und aufgeräumte Visualisierung – ein Ampel System – einen weiteren Vorteil.

Die Vorgehensweise verzeichnet mehrere Erfolge. Durch den Umstieg auf digitale Customer Journeys werden z.B. Portogebühren gespart; die Anzahl der Kontakte konnte von 4 auf maximal 2 reduziert werden, die Anzahl der Stromabstellungen sank um 10%. Die Kundenzufriedenheit im Mahnprozess hingegen stieg deutlich. Mit Prozessexzellenz, einer kundenzentrierten, digitalen Customer Journey und einem menschenfokussierten Mindset lässt sich Kundenzufriedenheit in einem emotional aufgeladenen Thema und ein gutes betriebswirtschaftliches Ergebnis sehr gut unter einen Hut bringen. Und schlussendlich gewann enersuisse den Swiss Customer Relations Award in der Kategorie Customer Experience.

Die weitere Entwicklung

Auch die kleinen Prozessverbesserungen leisten einen hohen Beitrag für die Kundenzufriedenheit. So werden die Mahngebühren auf die Folgerechnung gezogen. Weniger Irritationen bei den Kunden ist die Folge. Ein weiterer Schritt besteht darin, Mitarbeitenden mehr Kompetenz einzuräumen. «Höre Dir die Kundengeschichte an und entscheide dann situativ». Das ist nicht nur für Kundinnen und Kunden ein Pluspunkt, sondern auch für die Mitarbeitende eine Anerkennung ihres Beitrages für eine exzellente Kundenbeziehung.

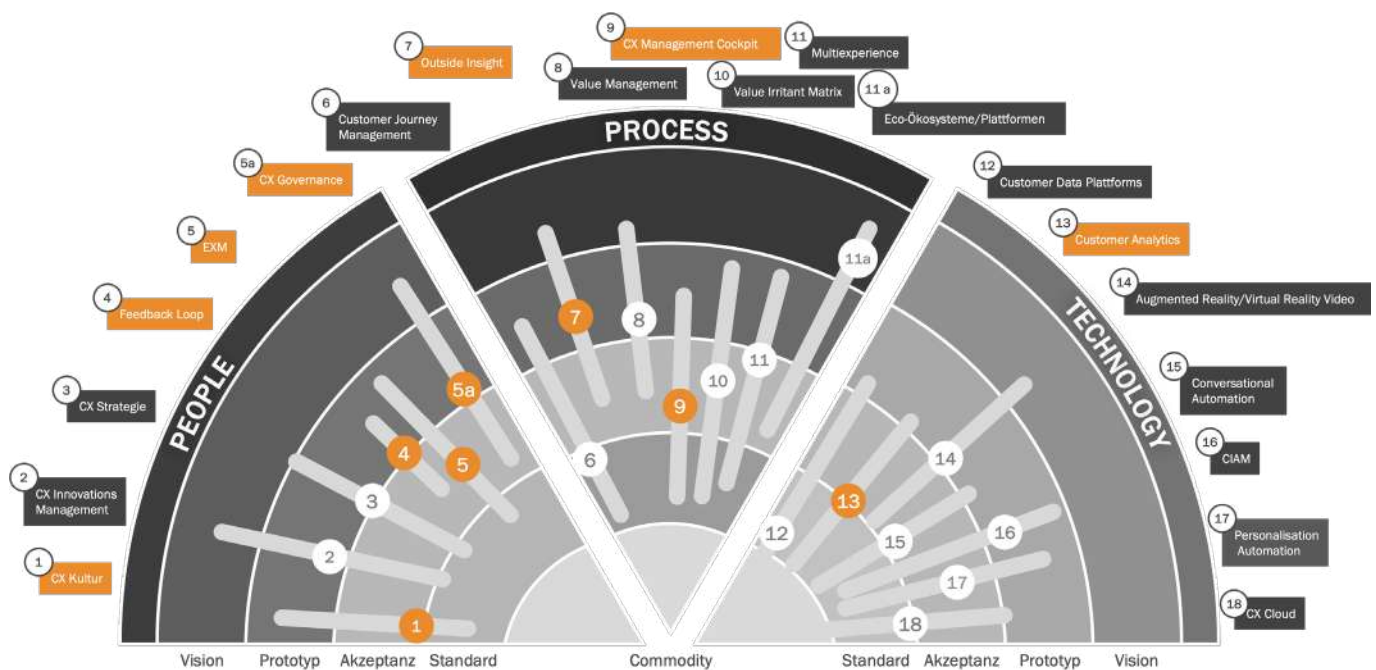
„Wichtig war uns, dass es sich beim Mahnprozess nicht um schlechte Kundinnen und Kunden handelt. Es gibt keine schlechten Kunden. Das sind Kunden, die lediglich gerade ein Problem haben, welches wir zusammen lösen können.“

Sue Ajdini, Head of Excellence, enersuisse

Kantonsspital Winterthur

Wie man durch systematische NPS-Befragung aller Stakeholder sehr viel über sein eigenes Business lernt und Verbesserungen der Experience Stück für Stück datenbasiert angehen kann.

KSW Kantonsspital Winterthur



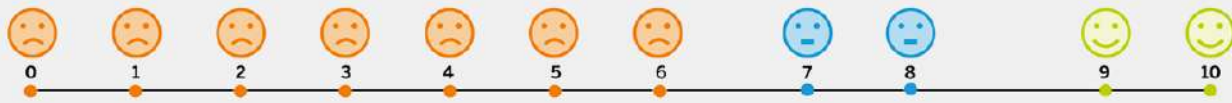
Auslöser/Hintergrund/Herausforderung

Das Kantonsspital Winterthur (KSW) ist punkto Wissen, Qualität und Wirtschaftlichkeit das führende Spital im Grossraum Winterthur. Mit 500 Betten und 14 Operationsäulen stellt es die medizinische Grundversorgung für annähernd eine Viertelmillion Menschen sicher. Als Zentrums hospital erbringt das KSW darüber hinaus hochspezialisierte

medizinische Leistungen – speziell in den Bereichen Notfall- sowie Kinder- und Jugendmedizin – für rund eine halbe Million Einwohnerinnen und Einwohner zwischen Wetziikon und Schaffhausen. Mehr als 4000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – darunter mehr als 300 Auszubildende – sorgen mit medizinischer und therapeutischer Kompetenz, mit

PATIENTENERFAHRUNG

Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie das KSW in Ihrem Freundeskreis oder Ihrer Familie weiterempfehlen?



KRITIKER

Unzufriedene Patientinnen und Patienten die das KSW nicht weiterempfehlen.

PASSIVE

Zufriedene Patientinnen und Patienten, die das KSW nicht aktiv weiterempfehlen

PROMOTOREN

Zufriedene Patientinnen und Patienten, die das KSW aktiv weiterempfehlen

NPS™ = % Promotoren - % Kritiker

Herz und grossem Einsatz rund um die Uhr dafür, dass sich alle Menschen in und um Winterthur auf eine breite und qualitativ hochwertige medizinische Versorgung verlassen können. Die Herausforderung des KSW war 2022 die Steuerung von vielen finanziellen und operativen Kennzahlen: von finanziellen Ergebnissen bis hin zur Verweildauer von Patienten, der Bettenauslastung und der Nutzung medizinischer Geräte. Patientenseitig werden vor allem die Kennzahlen im stationären Bereich gemessen. Diese Informationen werden von der Geschäftsleitung als essenziell angesehen, um die Leistungen des Spitals zu steuern.

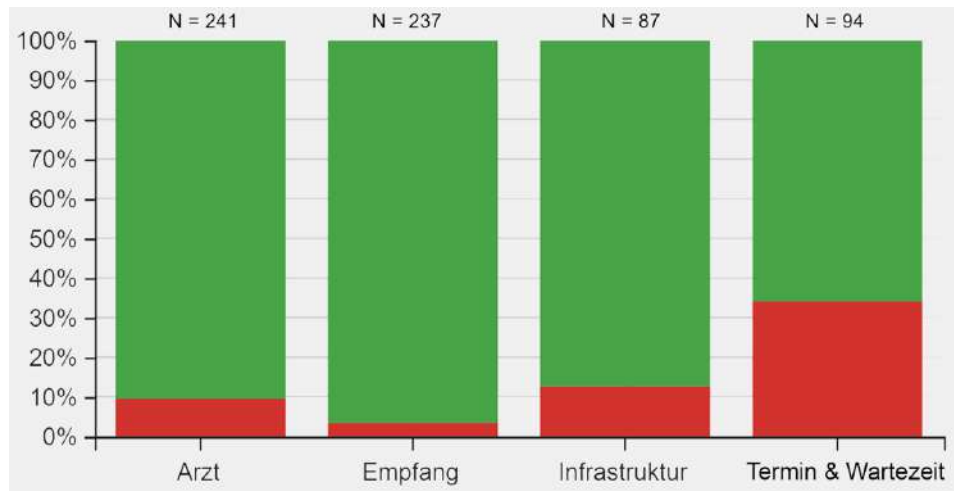
Doch bei all diesen Messungen fehlte etwas Entscheidendes: Ein klarer, verständlicher, schnell auswertbarer und aussagekräftiger KPI sollte über die Zufriedenheit und Loyalität insbesondere der ambulanten Patienten Auskunft geben. Gleichzeitig sollte die Messung dazu verwendet werden, um gezielt Massnahmen zur Verbesserung einzuleiten. Gregorio Ugolini, Leiter Business Development formuliert es so: «Wir wollen jeden Tag ein bisschen besser als am vorhergehenden Tag werden. Dazu brauchten wir einen Steuerungsmechanismus, der Mitarbeitende, Patienten und externe Partner gleichermaßen einbindet und für alle verständlich ist.»

Die Antwort fand das Projektteam im Net Promoter System (NPS). Diese bekannte von Reichheld 2004 entwickelte Methode basiert auf zwei einfachen Fragen:

1. **Quantitativ:** «Auf einer Skala von 0 bis 10, würden Sie das Spital Ihren Familienangehörigen und Freunden weiterempfehlen?»
2. **Qualitativ (Textfeld):** «Warum haben Sie uns so bewertet?»

Diese Fragen wurden spezifisch auf die jeweiligen Stakeholder angepasst und dann Mitarbeitenden, Patienten, Zuweisern und Nachsorgern gestellt. Das Ziel war, ein umfassendes Bild zu erhalten. Hier ein Beispiel: Wie in vielen grossen Organisationen wurde auch im KSW regelmässig eine umfassende Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Diese war zwar wertvoll, jedoch zeitaufwändig – sowohl für die Vorbereitung und Auswertung als auch für die Mitarbeitenden selbst. «Das Net Promoter System bot uns eine schlanke Alternative: Zwei gezielte Fragen, die schnell Antworten liefern und gleichzeitig relevante Erkenntnisse bringen», so Uglioni.

Die grosse Schwierigkeit dabei: Wie sollte man die beschreibenden Antworten auf die zweite Frage auswerten, um zu verstehen, was die wichtigsten Verbesserungspunkte sind, und in welcher Reihenfolge optimiert werden sollte.



Die Lösung

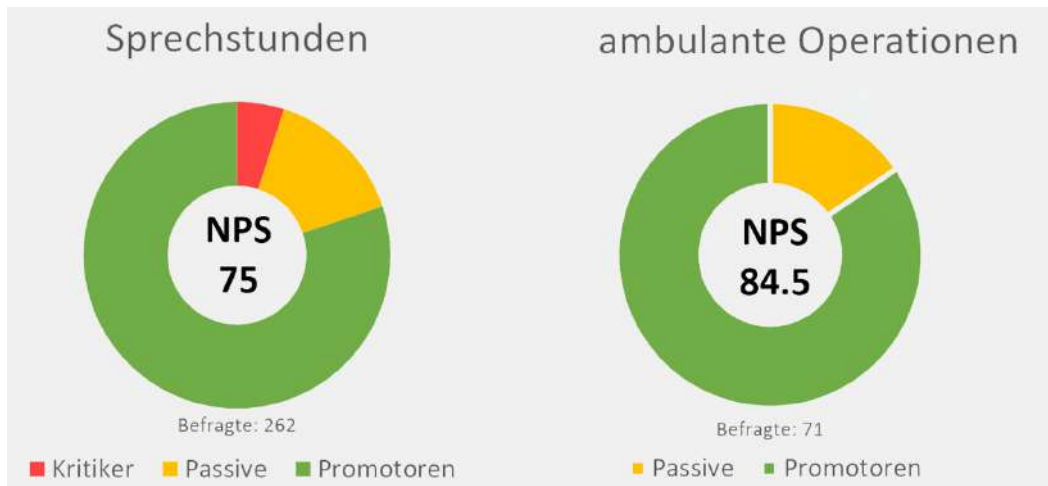
Mit SANDSIV als kompetentem Partner wurde eine flexible, ganzheitliche und menschenzentrierte Lösung umgesetzt, die auf die Bedürfnisse des KSW und der Befragten zugeschnitten war. Das Tool «Insight Narrator» von sandsiv+ ermöglichte eine automatische Analyse der Antworten. Funktionen wie Word Clouds, SWOT-Analysen und AI-generierte Handlungsempfehlungen halfen dabei, wertvolle Erkenntnisse innerhalb weniger Minuten zu gewinnen.

Für die Evaluation der Mitarbeitendenerlebnisse (Employee Experience) wurde die Lösung in der Abteilung «Prozessgestaltung und Digitalisierung» getestet. Der erfolgreiche Testlauf bestätigte: Das Net Promoter System funktioniert – es ist schlank, einfach und effektiv. Anschliessend folgte der Rollout auf 4.000 Mitarbeitende. Alle 4–6 Monate misst das KSW heute die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit den zwei Fragen. Die Ergebnisse werden innerhalb der Abteilungen und der Kliniken sichtbar gemacht. Führungskräfte können das Feedback direkt analysieren und priorisieren. Dabei benutzten Gregorio Ugioni und sein Team einen einzigartigen Ansatz für die Auswertung in zwei Schritten:

- 1. Mitarbeiter-Ranking:** Mitarbeitende haben nach Beantwortung der Fragen die Möglichkeit, das Feedback ihrer Kolleginnen und Kollegen innerhalb der Abteilung zu bewerten. Dies fördert das Engagement, da sie Einfluss darauf nehmen, welche Themen Priorität erhalten.
- 2. Führungskräfte-Prioritäten:** Ein klar strukturiertes Ranking zeigt den Führungskräften, welche Themen den Mitarbeitenden wirklich wichtig sind. Dadurch können Massnahmen gezielt umgesetzt werden.

Das System hat sich schnell etabliert. Führungskräfte können gezielt an Verbesserungen arbeiten, die in ihrer Abteilung relevant sind, während Geschäftsleitung und Personalabteilung den Überblick über die Unternehmensprioritäten behalten. Das Feedback der Mitarbeitenden liefert konkrete Ansatzpunkte: positives Lob, klare Kritik und umsetzbare Massnahmen, die den Arbeitsalltag im Spital Schritt für Schritt verbessern.

Bei der Evaluation der Patientenerlebnisse gestaltete sich die Umsetzung ein wenig anders. Das KSW betreut jährlich rund 300.000 ambulante Patienten. Für diesen grossen Pa-



tientenkreis fehlte bislang ein strukturiertes Feedbacksystem. Ziel war es, mit für den Patienten minimalem Aufwand aussagekräftige Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie die Patienten ihre Erfahrungen im KSW bewerten.

Man begann mit einem Proof of Concept, um die effektivste Art der Befragung zu ermitteln. Dabei wurden verschiedene Kanäle getestet: QR-Codes auf Visitenkarten, QR-Codes auf dem Boden und E-Mails nach dem Spitalbesuch. Die Online-Umfrage wurde webbasiert durchgeführt.

Das Ergebnis war eindeutig: E-Mails nach dem Spitalbesuch führten zu den besten Rücklaufquoten. Schrittweise wurde die Lösung in verschiedenen Kliniken ausgerollt, beginnend mit der Augenklinik.

Ein entscheidender Faktor war die präzise Vorbereitung. Es musste geklärt werden, welche Patienten zu welchem Zeitpunkt befragt werden dürfen. Dies erforderte eine enge Zusammenarbeit zwischen dem Projektteam und den Kliniken.

Ein intuitives Dashboard ermöglicht die Echtzeit-Analyse der Daten. Positive und negative Rückmeldungen wurden kategorisiert und in monatlichen Klinik-Sitzungen disku-

tiert. Dank des Systems konnte der NPS-Wert in der Augenklinik für ambulante Sprechstunden auf 75 und für ambulante Operationen auf 85 gesteigert werden (Stand: August 2024).

Ein weiteres Ergebnis war die Reduktion der Wartezeiten durch optimierte Abläufe. Mehr erfahren Sie unter [diesem Link](#).

Ein wichtiger Lerneffekt: Das Feedback basiert auf Fakten. Es geht nicht mehr um subjektive Einschätzungen, sondern um datenbasierte Analysen, die klar zeigen, was gut funktioniert und wo Optimierungen nötig sind.

Die weitere Entwicklung

Auch Zuweiser und Nachsorger sind entscheidende Partner des KSW. Ihre Wahrnehmung beeinflusst die Qualität der Zusammenarbeit und die Reputation des Spitals. Neu werden Zuweiser und Nachsorger einmal jährlich systematisch befragt. Die Resonanz war bisher durchweg positiv, und das Feedback half dabei, Prozesse zu verbessern und die Zusammenarbeit weiter zu stärken.

Fazit: Die Einführung des Net Promoter Systems hat dem KSW ermöglicht, den «Puls» der wichtigsten Stakeholder zu messen: Mitarbeitende, Patienten, Zuweiser und Nachsorger.

Mit der Unterstützung von sandsiv+ wurde eine flexible, intuitive und professionelle Lösung implementiert, die allen Beteiligten echten Mehrwert bietet. Durch regelmässige Feedbackschleifen, klare Auswertungen und datenbasierte Entscheidungen können gezielte Verbesserungen umgesetzt werden. «Das Ergebnis ist spürbar: konkrete Massnahmen, zufriedenerer Stakeholder und ein kontinuierlicher Fortschritt – Tag für Tag, Schritt für Schritt», schliesst Uglioni.



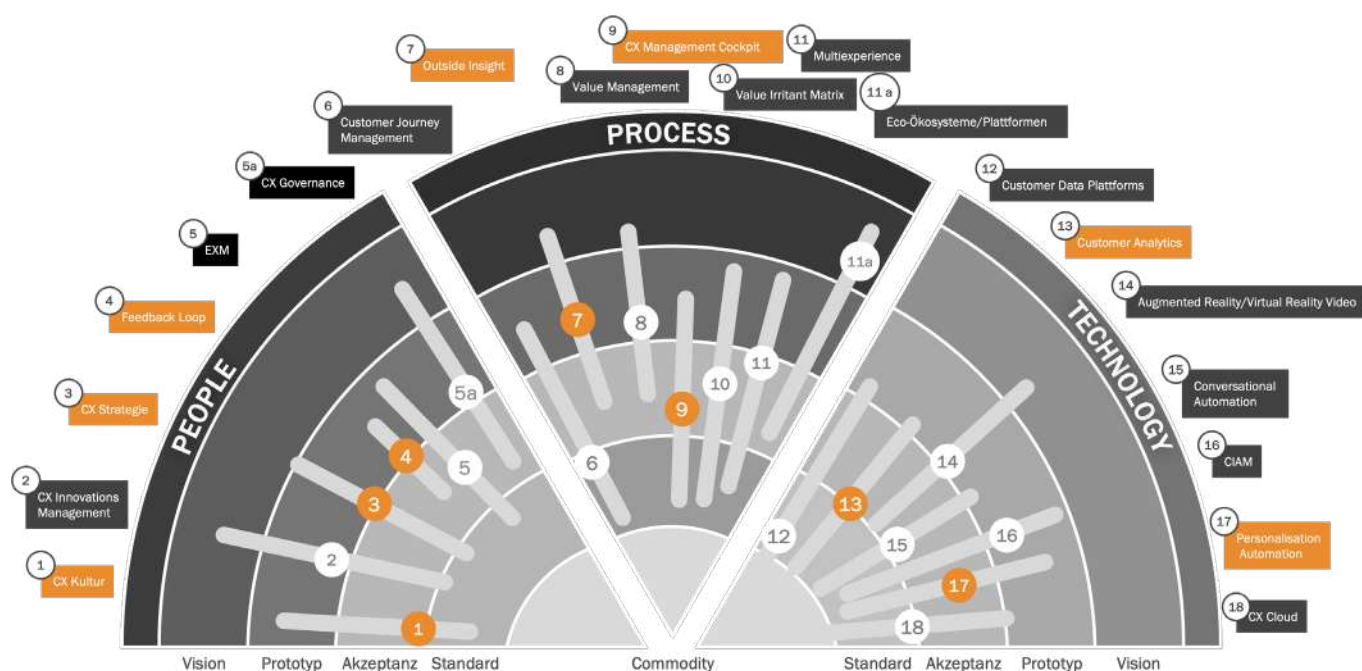
Feedback ist ein Geschenk. Es liefert wertvolle Einblicke, die datenbasiert einfacher diskutiert, schneller entschieden und unmittelbar in Verbesserungen für Patientinnen, Patienten und Mitarbeitende umgesetzt werden können – flachere Hierarchien inklusive.

Gregorio Uglioni, Leiter Business Development, KSW

Hanseatic Bank

Durch die Customer Community ist es der Hanseatic Bank möglich, gemeinsam digitale Prozesse und Features effizient und agil im Interesse ihrer Kundinnen und Kunden zu entwickeln. Dafür hat die Bank bereichsübergreifende Strukturen geschaffen, die ihre Expertise in den Bereichen Marketing, Marktforschung, UX und IT bündeln.

**Hanseatic
Bank**



Über die Hanseatic Bank

Die Hanseatic Bank, gegründet 1969 in Hamburg, ist eine deutsche Privatbank im Besitz der Société Générale (75 %) und der Otto Group (25 %). Sie ist auf Konsumkredite, Kreditkarten, Einlagen und Factoring spezialisiert. Mit einer Bilanzsumme von 4,7 Milliarden Euro (2023) und 572 Mitarbeitenden zeichnet sie sich durch innovative Finanzlösun-

gen und digitale Services aus. Die Bank verfolgt eine agile Unternehmensstrategie und legt Wert auf Nachhaltigkeit und Vielfalt. Ihr Erfolg basiert auf kundenorientierter Produktentwicklung und effizienten Geschäftsprozessen.

Hier kannst du aktiv mitwirken!

Du siehst hier einen Überblick über deine aktuellen Aktivitäten. Sag uns deine Meinung und diskutiere mit. Viel Spaß dabei!



The screenshot shows a landing page for the customer community with three main cards, each featuring a photograph and a survey question:

- Card 1:** "Die richtige Kreditkarte wählen". Text: "Erzähle uns, welche Leistungen dir besonders wichtig sind. Als Dankeschön für deine Teilnahme kannst du an einer Verlosung teilnehmen." Button: "Mehr dazu".
- Card 2:** "Das Online Banking der Zukunft". Text: "Sage uns, wie das Online Banking von morgen aussehen soll und welche Funktionen du dir wünschst." Button: "Mehr dazu".
- Card 3:** "Dein Start bei der Hanseatic Bank". Text: "Welche Informationen würdest du als Neukund*in gerne von deiner Bank erhalten? Wir möchten wissen, wie wir dir den Start mit unseren Produkten erleichtern können." Button: "Mehr dazu".

Abb.: Einstiegsseite Kunden-Community.

Die Entstehung der Customer Community

Bereits 2021 entstand bereichsübergreifend der Wunsch nach einer eigenen Customer Community. Dieser Wunsch wurde in einem Kernteam gebündelt, das aus CX- und Research-Experten des Bereichs Customer Excellence sowie UX-Experten der «Digital Factory» besteht. Letztere sind für die Apps und das Online Banking der Hanseatic Bank verantwortlich. Das Kernteam versteht sich als Sprachrohr der Kunden und sorgt dafür, dass die Ergebnisse in die Hanseatic Bank getragen werden und Berücksichtigung finden. «Unsere Kundinnen und Kunden müssen spüren, dass sie etwas bewegen können», sagt Nicole Melson, Abteilungsleitung Customer Excellence. «Wir glauben, dass gemeinsame Erfahrungen und der Austausch von Ratschlägen die Beziehung zwischen uns als Bank und unseren Kundinnen und Kunden auf eine neue Ebene heben können. Wir können unsere Kundinnen und Kunden direkt fragen, was sie von den nächsten Features im Online Banking oder in der App halten, wie zufrieden sie mit den aktuellen Prozessen

sind oder ob unsere Newsletter verstanden werden. Durch die Community können unsere Kundinnen und Kunden aktiv an der digitalen Produktentwicklung teilhaben.» Durch die bereits durchgeführten Projekte konnte das Kundenverständnis verbessert werden, was wiederum zu einer Reduktion von Pain Points und letztendlich zu einer höheren Zufriedenheit führt.

Die Community ist Ende 2023 live gegangen und hat mittlerweile rund 2.000 Mitglieder. Durch die hinterlegten Profile können Umfragen und UX-Tests gezielt und kurzfristig an die Community ausgespielt werden. «Wir wollen ehrliche Meinungen und konstruktives Feedback», so Melson. «Deshalb ist die Teilnahme immer freiwillig und wir setzen auf die intrinsische Motivation unserer Teilnehmenden.» Aus diesem Grund sind die Profile der Community-Mitglieder auch nicht mit den Kundenprofilen der Bank verknüpft. Zudem werden die Ergebnisse der Aktivitäten regelmäßig per

E-Mail und Newsbeitrag in die Community zurückgespielt, was sehr positiv wahrgenommen wird. So sieht die Gruppe direkt, wie ihre Meinung in neue Features im Online Banking oder in die Entwicklung attraktiver Aktionen wie Gewinnspiele einfließt.

«Dank der Umfragen hinterfragen wir unser eigenes Handeln, noch bevor ein neues Feature online geht. So können wir überprüfen, ob wir unsere Kundinnen und Kunden auf der Reise hin zu einer digitalen Bank richtig mitnehmen», sagt Melson.

Die Zukunft der Community in der BSI Customer Suite

Da die Community stetig optimiert werden soll und um interne Prozesse zu verschlanken, nutzt die Hanseatic Bank nun ihr eigenes Know-how und startet Anfang 2025 mit einem neuen Set-up in das neue Jahr: Die Community wurde innerhalb weniger Monate eigenständig in der BSI Customer Suite neu aufgebaut. BSI lieferte dabei die technische Basis, auf der die Hanseatic Bank mit ihren Erfahrungen und Ideen unter Berücksichtigung regulatorischer Vorgaben wie dem Datenschutz aufbaute.

Auch wenn neue Aufgaben auf das Kernteam zukommen, bleibt die Community-Arbeit effizient und die Abhängigkeit von anderen Dienstleistern entfällt. Das Kernteam übernimmt die Projektleitung. Das bedeutet, dass die Teammitglieder die fachlichen Ansprechpersonen für die Aktivitäten sowie für das Panelmanagement sind.

Heutzutage kann man über verschiedene Kanäle Kontakt zu Unternehmen aufnehmen. Welche dieser Kanäle nutzt du zumindest gelegentlich? (Q1)

Mehrfachnennung möglich

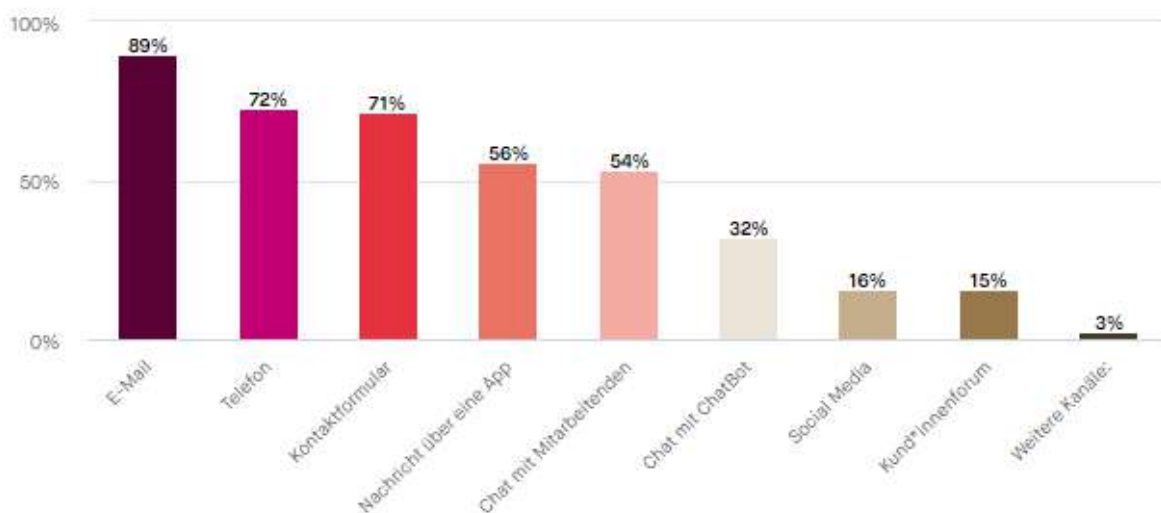


Abb.: Kundenumfrage Hanseatic Bank zu genutzten Kommunikationskanälen.

«Es ist eine grosse Aufgabe, immer wieder neue Projekte umzusetzen. Glücklicherweise haben alle Bereiche viele Ideen für Umfragen und UX-Tests in der Community», freut sich Melson. «Damit wir weiterhin mehr als 30 Massnahmen pro Jahr durchführen können, kümmert sich unser Kernteam viel um das Panelmanagement. Das bedeutet, regelmässig neue Kundinnen und Kunden zur Community beziehungsweise zu Aktivitäten einzuladen, zu informieren und gelegentlich zu incentivieren. Unser Anspruch ist es dabei, dass unsere Community so nah wie möglich an der Struktur unseres Kundenbestands ist.»

Unterstützt wird das Kernteam von den Mitarbeitenden der Customer Suite Crew, die das technische Set-up pflegen und optimieren.

Die Hanseatic Bank freut sich, gemeinsam mit BSI einen neuen Weg für Community-Lösungen einzuschlagen und ist gespannt, welche Ideen zukünftig umgesetzt werden können.

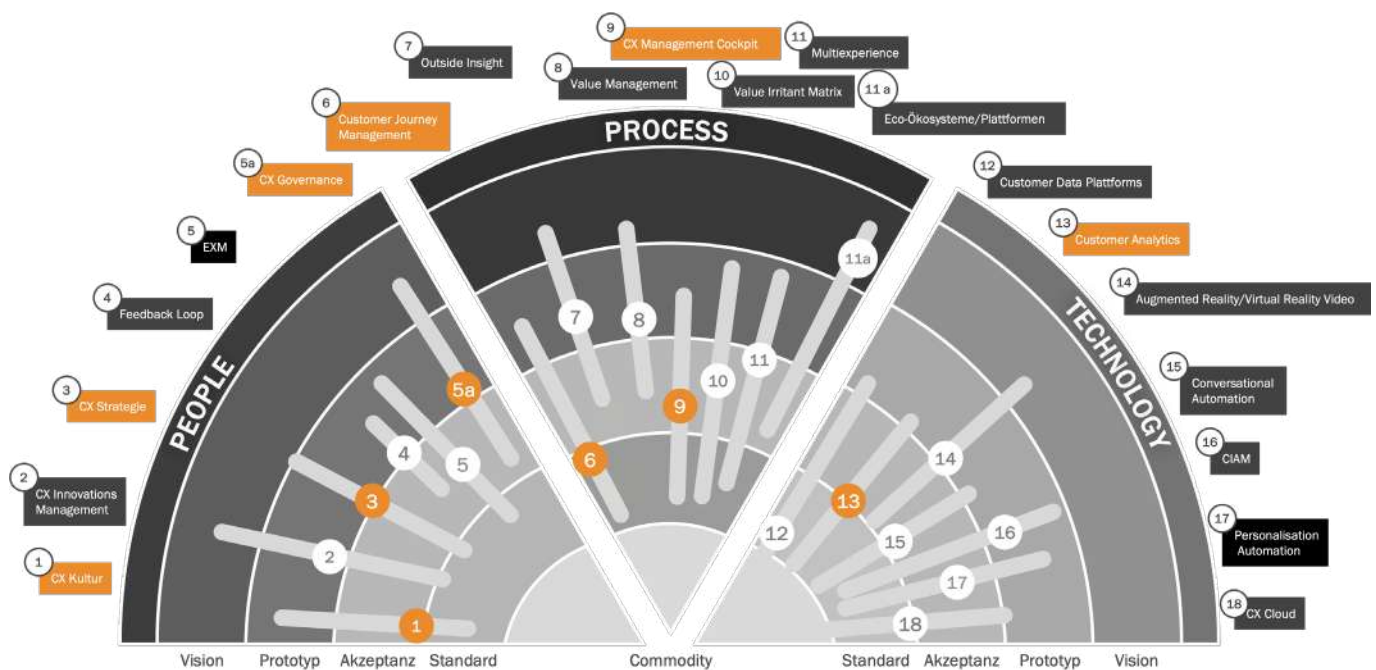


Unsere Kundinnen und Kunden müssen spüren, dass sie etwas bewegen können.

Nicole Melson, Abteilungsleitung Customer Excellence, Hanseatic Bank

MediaMarktSaturn

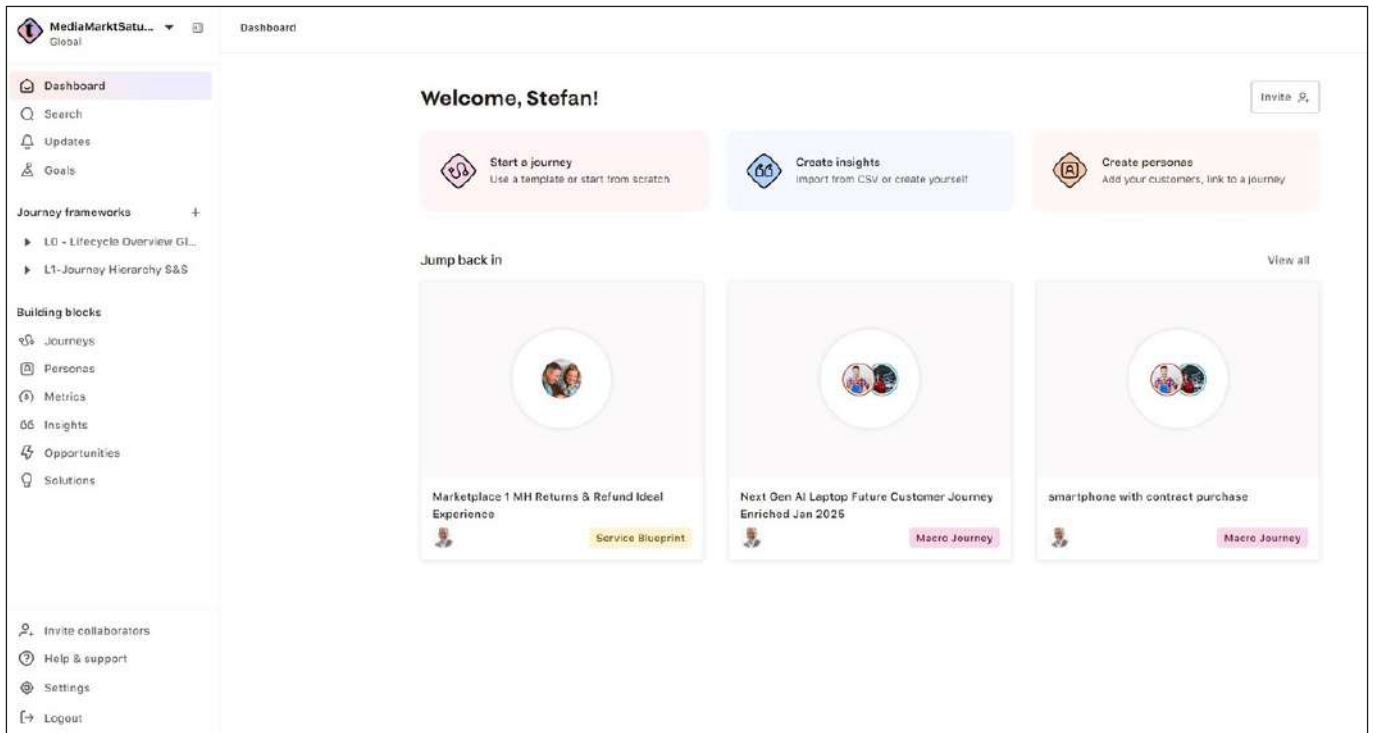
Wie man mit der Service Design Methodik und Customer Journey Management eine internationale Organisation und Fachabteilungen befähigen kann und zum Experience Champion zu werden, dabei das Customer Journey Management mit den Unternehmenszielen verbindet und die Kundenzufriedenheit nachhaltig steigert.



Auslöser/Hintergrund/Herausforderung

MediaMarktSaturn Retail Group mit Sitz in Ingolstadt ist Europas führendes Handelsunternehmen für Consumer Electronics sowie die dazugehörigen Services und Dienstleistungen. Das Unternehmen betreibt die Elektronikfachmarktketten MediaMarkt und Saturn mit insgesamt rund 1.030 Filialen in 11 europäischen Ländern. Im Geschäfts-

jahr 2023/2024 erwirtschaftete die Gruppe einen Umsatz von 22,4 Milliarden Euro und beschäftigte rund 48.000 Mitarbeitende. MediaMarktSaturn entwickelt sich vom reinen Produkthändler früherer Tage zu einer lösungsorientierten Omnichannelplattform, die die Themen Kunde und Nachhaltigkeit in alle Geschäftsaspekte miteinbezieht. In



Die persönliche Startseite von Theydo zeigt, in welchem der internationalen Workspaces man sich gerade befindet, und die letzten Customer Journeys, die bearbeitet wurden.

Deutschland hält das Unternehmen an der Zweimarkenstrategie fest, während in den anderen Ländern MediaMarkt bzw. MediaWorld in Italien als Marke präsent ist.

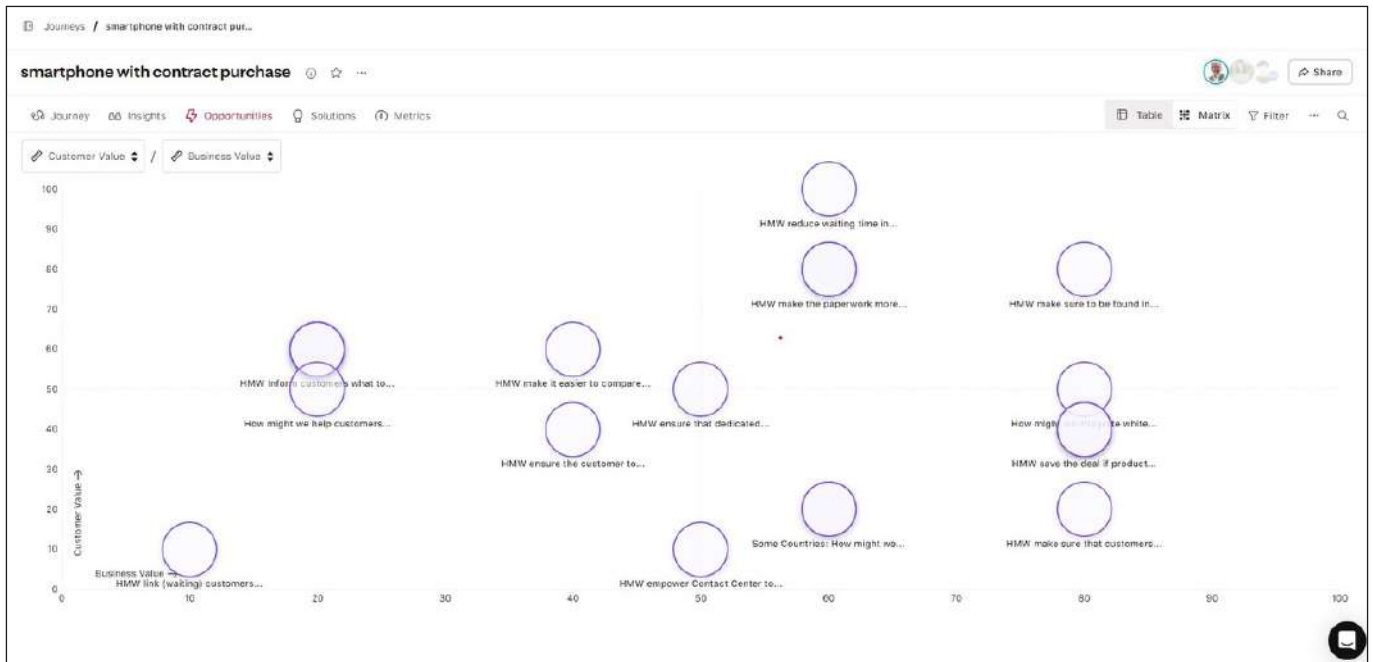
2019 erfolgte die Initialzündung zur Einführung der Service Design Methode: Die Bedürfnisse der Kunden rückten in der Unternehmensausrichtung immer stärker in den Mittelpunkt und der Wunsch wuchs, Kernprozesse für eine höhere Kundenzufriedenheit anhand eines Customer Journey Mapping zu optimieren. Mit einem neuen CEO, der das erklärte Ziel ausgegeben hatte, MediaMarktSaturn zum Experience Champion zu machen, nahm das Thema Customer Journey Management (CJM) richtig Fahrt auf. Die Nachfrage kam aktiv aus den Fachabteilungen, die sich mit Hilfe der Service Design Methodik und Customer Journey Management eine bessere Identifizierung der Needs, Pains und Opportunities in den Journeys und eine Zielerreichung des NPS-Wertes versprochen.

«Um zum Experience Champion zu werden, setzen wir unter anderem auf die Kombination aus Service Design als Me-

thodik und Customer Journey Management als Tool. Dies geht einher mit vielen anderen Tools und Massnahmen wie beispielsweise der Durchführung von Mystery Shopping. All diese Massnahmen international auszurollen, war eine grosse Herausforderung», so Stefan Wörnle, Senior Manager Customer Experience im Global Customer Experience, Intelligence & Care Team.

Die Lösung

Die Lösung von MediaMarktSaturn war die Konzeption und der Rollout eines globalen Schulungskonzeptes zu Service Design für alle relevanten Unternehmensbereiche mit Onlinemodulen und Präsenzworkshops (Train the Trainer) mit der Unterstützung eines zentralen, leistungsstarken Customer Journey Management Tools, welches zugleich von den Fachabteilungen einfach und intuitiv zu bedienen war. «Wir haben uns nach eingehender Recherche für TheyDo entschieden», so Stefan Wörnle. «Viele Systeme sind für das reine Mapping mittlerweile im Markt, weisen aber beispielsweise Schwächen beim Managen vieler Journeys und



Alle Opportunities, die für eine spezifische Customer Journey entwickelt wurden, können mit einem Business Value und einem Customer Value bewertet und in einer Matrix dargestellt werden. Dies erleichtert die Priorisierung auf die grössten Verbesserungspotentiale. Sie werden als «How might we» (HMW)-Formulierungen dargestellt.

bei der Integration von Realtime-KPIs auf. Von der Leistungsfähigkeit und den weiteren geplanten Entwicklungen bei TheyDo sind wir überzeugt», so Stefan Wörnle weiter. Von der ersten Evaluation Anfang 2024 bis zum kompletten Rollout für alle Länder im August verging ein halbes Jahr. Das ist eine beachtliche Leistung im Vergleich zu anderen vergleichbaren Software-Einführungen in grossen Unternehmen. «Empowerment» von Fachabteilungen war von Anfang an die Devise. «Wenn wir zum Beispiel im Reparaturbereich einen schlechten NPS-Wert feststellen, wird ein Service Design Sprint gestartet, die Customer & Employee Experience ganzheitlich analysiert und in TheyDo eine Customer Journey mit Schwächen und Verbesserungsideen erstellt.» Entscheidend für den Erfolg von MediaMarktSaturn im Geschäftsjahr 2023/24 war die konsequente Ausrichtung des gesamten Unternehmens an den Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden. Die Kunden sind zufriedener denn je. Der so genannte «Net Promoter Score» (NPS), der die Kundenzufriedenheit misst, erreichte auf Jahresbasis einen neuen Höchstwert von 58 (plus 5 Punkte). Auch abseits dieses zentralen Unternehmensziels feierte das Team rund um Stefan Wörnle einen Erfolg: 2023 gewann das Team den

Customer Centricity World Series Award in der Kategorie Experience Design. Bewertet und ausgezeichnet wurden die angewendete Service Design Methode sowie die daraus resultierenden Erfolge des Unternehmens, die zu einer Verbesserung der Customer Journey und der Kundenzufriedenheit beitrugen.

Jeder neue Service, den MediaMarktSaturn heute einführt, wird nach der gleichen Methodik mit den Service Design Ansätzen und TheyDo umgesetzt und im Framework integriert. Für die internationalen Fachabteilungen aus den elf Ländern eine sehr gute Quelle, um eigene geplante Customer Journeys auf Basis der immer grösser werdenden Anzahl bereits umgesetzter Beispiele anzupassen und damit Zeit und Geld zu sparen. Dabei haben die Länder durchaus unterschiedliche organisatorische Rahmenbedingungen. Einige Landesgesellschaften erfassen und optimieren komplette End-to-End Journeys, andere fokussieren sich auf Micro-Journeys. Bei verschachtelten Customer Journeys den Überblick zu behalten, ist eine der vielen Stärken von TheyDo. Ein Best-Practice-Sharing, so wie bei MediaMarktSaturn sehr erfolg-

reich umgesetzt, hilft CJM insgesamt schneller zu skalieren. Dazu wurde ein monatlicher, internationaler Austausch für die Customer Experience Abteilungen eingerichtet, bei dem Erfahrungen und erfolgversprechende Ansätze schnell als Wissen in die gesamte Organisation zurückfließen.

Der NPS ist ein sehr wichtiger KPI für MediaMarktSaturn. Er wird international einheitlich und sehr detailliert für verschiedene Touchpoints und Use Cases erfasst. Er wird auf Vorstandsebene diskutiert, und es werden je nach Scorewert Massnahmen abgeleitet. Eine Integration der Echtzeit-Messwerte in TheyDo ist folglich eine Top-Priorität. Der NPS-Wert wird auch auf Einzelmarktebene erhoben und genießt im gesamten Unternehmen eine hohe Aufmerksamkeit. Wichtig für eine Steuerung ist die Möglichkeit, den Ursachen für einen schlechten NPS en Detail auf den Grund zu gehen. Abgestufte «Root-Cause» Analysen sind deshalb neben Mystery Shoppings und der Analyse von Beschwerden im Contact Center ein wichtiges Management Instrument. Zudem leitet sich eine wichtige Erkenntnis daraus ab: Nicht zu schnell in Lösungen denken, sondern den «pains» für die Kunden auf den Grund gehen. Methoden aus dem Lean Management wie die «5 Why» Technik erweisen sich als hilfreich.

In Zukunft sollen weitere Metriken voll in CJM integriert werden. Für 2025 sind weitere Kennziffern wie beispielsweise Conversion Rate, Service-Attach-Rates und diverse KPIs aus den CRM-Systemen geplant.

Die weitere Entwicklung

Der Appetit kommt beim Essen, heisst ein Sprichwort. Die vielen Möglichkeiten aus der Kombination der Service Design Methodik mit dem TheyDo CJM System machen Lust auf mehr. Geplant sind einzelne CX-Verbesserungsmassnahmen, sogenannte «Solutions», hinsichtlich Customer und Business Impact zu priorisieren und die Umsetzung über Journeys hinweg zu verfolgen. Für die Nachverfolgung der Aktionspläne soll eine Anbindung an das JIRA Ticketing System erfolgen, welches im Unternehmen der bewährte Standard ist. Gerade diese beiden Aspekte Customer und Business Impact haben eine herausragende Bedeutung für die Akzeptanz und das Bewilligen von Investitionen im Customer Experience Management. Ohne den Nachweis des wirtschaftlichen Beitrages werden es CX-Konzepte zunehmend schwer haben.

Ebenfalls auf der Wunschliste für die Zukunft steht die Einrichtung einer Journey Governance. Ein lokaler Verantwortlicher soll perspektivisch die Ownership für die jeweilige Customer Journey haben.

Customer Journeys, die mit Unternehmenszielen verknüpft sind, sind eine weitere logische Folge der Weiterentwicklung des Customer Journey Managements. Mit den AI-Funktionalitäten, die sich mit der Nutzung von TheyDo neu eröffnen, ist MediaMarktSaturn noch sehr vorsichtig. Das Unternehmen verfolgt hier den Ansatz, seinen Mitarbeitenden die neuesten AI-Tools nur auf einer in-house entwickelten Plattform in einem geschützten, abgeschlossenen und unternehmenskonformen Bereich für die Arbeit mit Unternehmensdaten zur Verfügung zu stellen.

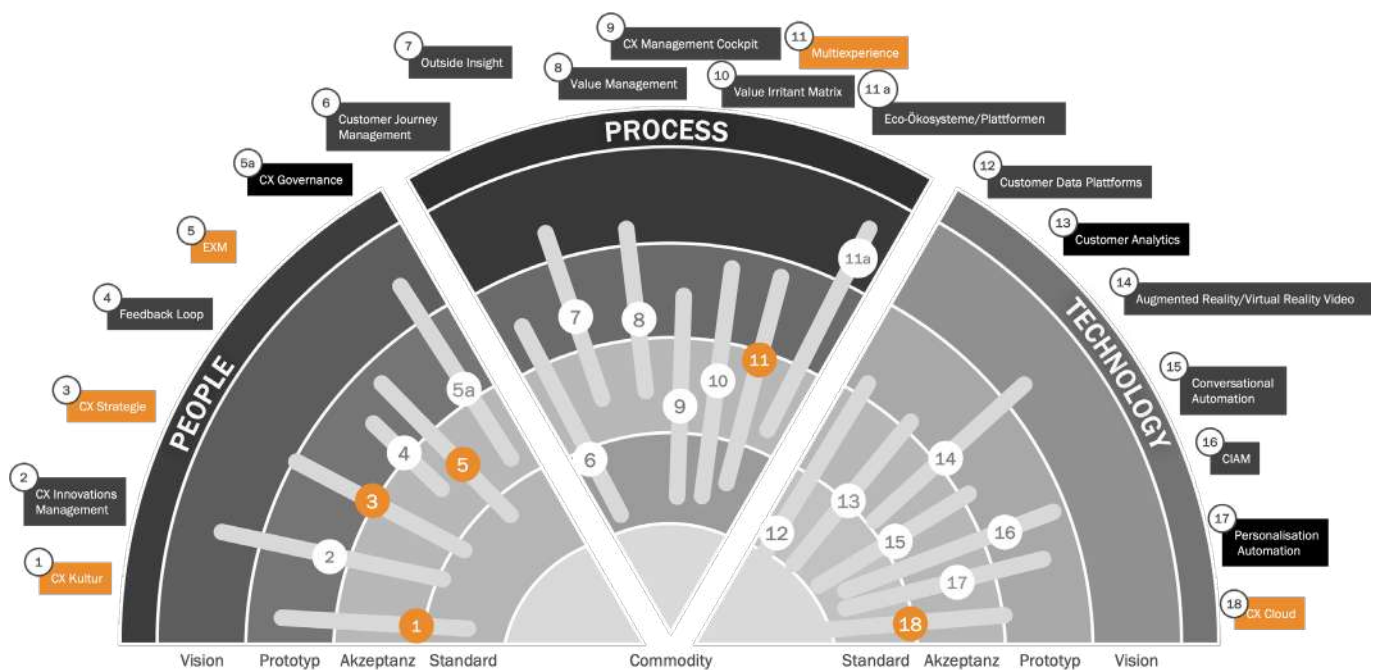


Mit Theydo können wir im Customer Journey Management jetzt vom zweiten in den vierten Gang hochschalten.

Stefan Wörnle, Senior Manager Customer Experience im Global Customer Experience, Intelligence & Care Team

EnBW

Wie man eine Generative AI-Lösung (Copilot) zur Unterstützung der Mitarbeitenden im Contact Center einführt, die Mitarbeiter in den Change Management-Prozess erfolgreich einbindet, Produktivitätsgewinne erzielt und mit Customer Insights wichtige Erkenntnisse für die Weiterentwicklung von Produkten und Services generiert.



Auslöser/Hintergrund/Herausforderung

Die EnBW Energie Baden-Württemberg AG ist eines der größten Energieunternehmen in Deutschland und Europa mit Sitz in Karlsruhe.

Gegründet 1997 durch die Fusion von Badenwerk und EVS, beschäftigt EnBW heute rund 28.630 Mitarbeiter

und erzielte 2023 einen Umsatz von 44,43 Mrd. Euro. Das Unternehmen deckt die gesamte Wertschöpfungskette der Energieversorgung ab, von Erzeugung über Transport und Verteilung bis hin zum Vertrieb. EnBW setzt verstärkt auf erneuerbare Energien, Netzausbau und innovative Lösungen wie E-Mobilität.

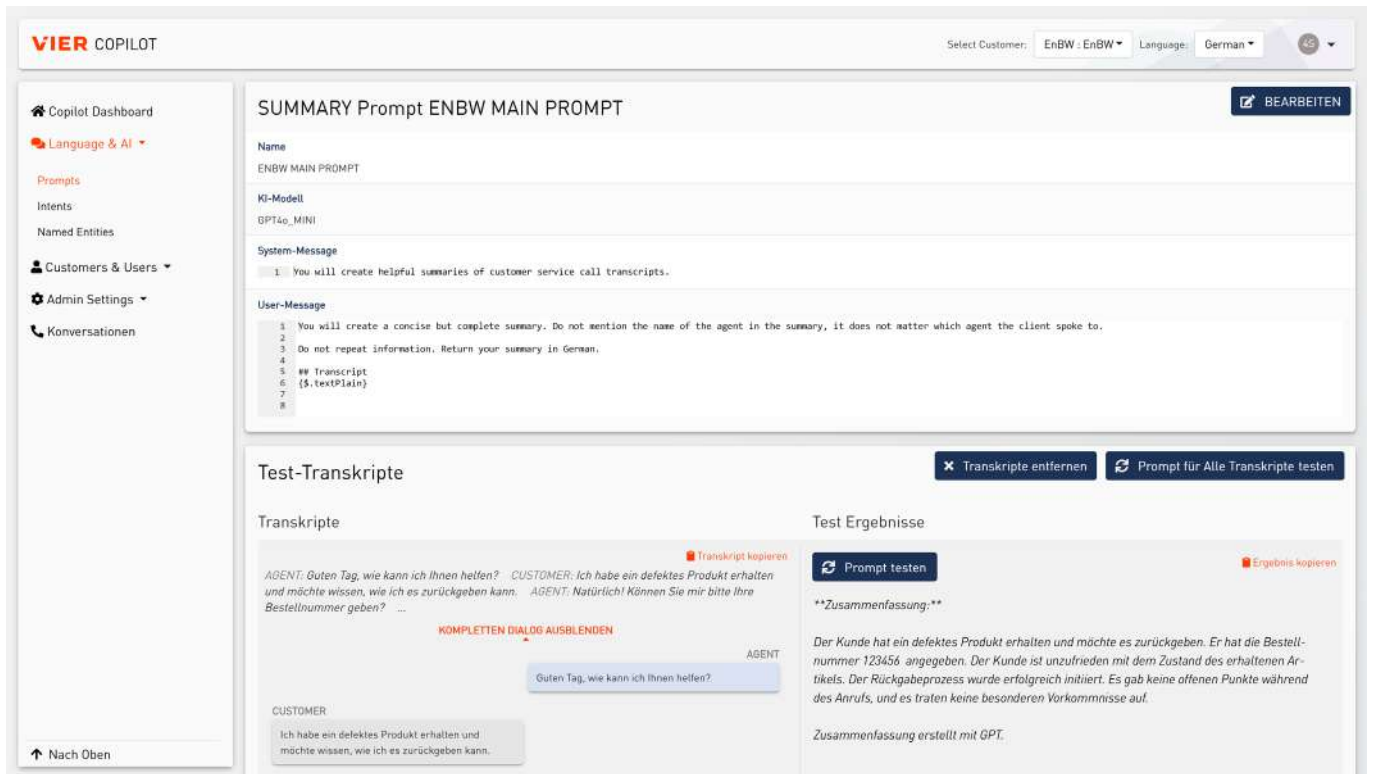


Abb.: Im Adminbereich von VIER Copilot kann der Prompt zur Erstellung der Gesprächszusammenfassung durch die Generative KI ganz einfach erstellt, bearbeitet und gegen pseudonymisierte/anonymisierte oder Fake-Transkripte getestet werden.

ChatGPT stiess bei EnBW schon früh auf Interesse. Sowohl von Seite der IT als auch von Seiten des Managements konnte das Potential überzeugen. Ebenso frühzeitig kam die Anschlussfrage: Wie erzielen wir mit dieser Technologie positive Wirkung bei Kunden UND Mitarbeitern? «Das Plateau der Produktivität im Customer Service relativ schnell zu erreichen war ein wichtiges Ziel des Projektes», so Johannes Tügel, verantwortlich für Innovation & Gen AI bei EnBW. «Eine wichtige Rahmenbedingung für uns war es, dass wir nicht die Mitarbeitenden ersetzen – intern wie bei den Dienstleistern, sondern ihnen eine Unterstützung für die tägliche Arbeit bieten», so Johannes Tügel weiter.

Die Lösung

Als es um die Frage «Eigenentwicklung oder Zusammenarbeit mit einem externen Partner?» ging, entschied sich EnBW dafür, das Technologieunternehmen VIER zu beauftragen und die eigenen Kräfte auf die notwendigen organisatorischen wie prozessualen Veränderungen zu fokussieren. Eine Arbeitsteilung, die sich auszahlen sollte.

Da EnBW ohnehin bereits die VIER Omnichannel-ACD im Einsatz hatte, war die Erweiterung um die Funktionalitäten des VIER Copilot ein zusätzliches Argument für den externen Partner. Die partnerschaftliche Zusammenarbeit eröffnete der EnBW den notwendigen Freiraum, sich auf die Schaffung von Mehrwerten mit Copilot zu konzentrieren. Dies war eine bewusste Entscheidung für den persönlichen Dialog zwischen Kunden und Mitarbeitenden. Zwar verfolgt EnBW eine erfolgreiche Digitalstrategie, die sich u.a. in Auszeichnungen für die E-Mobility App niederschlägt, dennoch kommt dem persönlichen Dialog eine entscheidende Bedeutung zu. VIER Copilot erstellt im Anschluss an ein Gespräch KI-basiert und automatisch eine vollständige Gesprächszusammenfassung. Das entlastet das Team von dieser oft umständlichen Aufgabe und gibt ihnen stattdessen Freiraum sich dem Kunden vollständig zu widmen.

Insbesondere bei komplexen Produkten mit einer längeren Customer Journey über verschiedene Touchpoints hinweg (z.B. Photovoltaik-Einsatz in Verbindung mit Batteriespeichern und dynamischen Tarifen) ist die Qualität

der Interaktion und damit eine gute Customer Experience der entscheidende Erfolgsfaktor. Eine exzellente Employee Experience zu schaffen ist deshalb für die EnBW kein Lippenbekenntnis. Mitarbeitende im Customer Service nutzen selbst E-Autos, laden die Fahrzeuge, nutzen die App und können im Gespräch mit den Kunden aus eigenen Erfahrungen schöpfen. Kunden profitieren von dieser Praxisnähe und der Entlastung durch VIER Copilot.

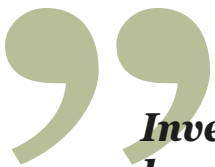
Die automatische Gesprächszusammenfassung war dennoch kein Selbstläufer in der Projektierung. Der Einsatz von AI erzeugt Ängste und - wenn man die Belegschaft nicht von Anfang einbezieht – kann auch zu Widerstand führen. Generative AI schlägt Wellen in jedem Konzern. Berichte von Unternehmen, die ihre Belegschaft im Customer Service komplett entlassen und stattdessen AI einsetzen, erreichten auch die EnBW. Auch wenn sich solche Berichte später oft als aufgebauscht und falsch erwiesen, sorgten diese Beiträge bei EnBW für Verunsicherung, Sensibilität, Fingerspitzengefühl und das aktive Einbeziehen der Mitarbeitenden in den Veränderungsprozesse sind oberstes Gebot in jedem Projekt. Das Unwissen darüber, wie Copilot konkret arbeitet und ob die Gesprächszusammenfassung korrekt sein würde, führte in der Anfangsphase der Einführung zu einem Absinken der Produktivität. Nachdem die Lösung erwiesenermaßen gut funktionierte, stieg das Produktivitätsniveau im Endergebnis deutlich. Die Zeitersparnis von 10 Prozent bei der Gesamtbearbeitungsdauer durch VIER Copilot ist beträchtlich und stellt eine operative Verbesserung der Effizienz da, die

gleichzeitig die Mensch-zu-Mensch-Kommunikation fördert. Mitarbeitende haben mehr Zeit für das Wesentliche: Beratung und Kundenbeziehung. Und für eine optimierte Customer Journey: Jeder Mitarbeiter kann in einem Folgegespräch die Zusammenfassung von VIER Copilot nutzen und den Dialog kompetent weiterführen. So entsteht Kommunikation aus einem Guss!

Einen Rekordwert erzielte EnBW übrigens bei der Projektdauer: Gemessen an den Herausforderungen ist die Zeitspanne von Februar bis August, von der Projektierung bis hin zur Produktivsetzung, ein Spitzenwert. Alle Beteiligten können zurecht damit zufrieden sein.

Die weitere Entwicklung

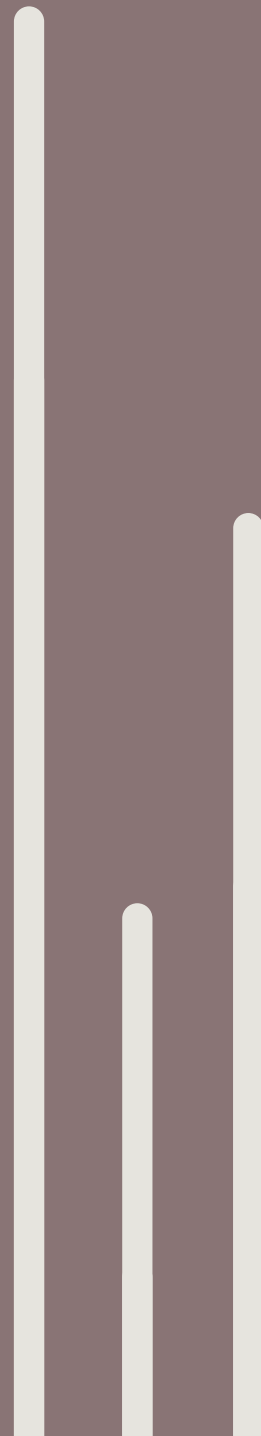
Neben dem Effizienzgewinn stechen weitere, qualitative Ergebnisse hervor, die einen starken Einfluss auf die Customer Experience haben: Aus den automatischen Gesprächszusammenfassungen lassen sich Erkenntnisse über geäußerte Unklarheiten, häufige Fragen, Anregungen zu Produkten und Services ableiten. Copilot hat einen hohen dreistelligen Zuwachs an Daten gebracht und ermöglicht quasi eine Kundenforschung frei Haus, über die sich viele Abteilungen bei EnBW freuen. Zumal Copilot eine hundertprozentige Abdeckung der Gespräche erreicht und damit eine deutlich bessere Datenbasis liefert als bei händischer Erfassung. Entsprechend mehr Daten werden konsumierbar für die Fachabteilungen.



Investitionen in Generative AI lohnen sich dann, wenn man die Wirkung dahinter Ende zu Ende misst und verfolgt. Wichtig dabei ist die konsequente Einbeziehung der Mitarbeitenden in den Change Prozess und dies von Anfang an einzuplanen. Mit VIER haben wir den richtigen innovativen Partner gefunden, um uns genau darauf konzentrieren zu können.

Johannes Tügel, Business Lead GenAI, EnBW

Partnervorstellung





Marvin Jensen
Community Manager Retail
marvin.jensen@bsi-software.com
LinkedIn



Oliver Hechler
Community Manager Insurance
oliver.hechler@bsi-software.com
LinkedIn



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

BSI Software

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

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

Richard Reimchen, Projektleiter bei der Migros Bank

CX-Lösungsangebot

Die AI-basierte **BSI Customer Suite** wurde speziell für die Branchen Banking, Insurance, Retail und Energy & Utilities entwickelt. Sie bietet nahtlose Customer Journeys und optimiert Prozesse unterneh-

mensweit – schnell und skalierbar. Die Adaption ist einfach. Dank vorkonfigurierter Use Cases, nahtloser Integration und AI-Unterstützung bauen Unternehmen so echte Kundennähe auf. BSI liefert mehr als eine Softwarelösung: Kunden erhalten Zugang zu einem lebendigen Ökosystem – zu einer leistungsstarken Plattform mit einem kompetenten Partnernetzwerk, praktischen Vorlagen, einsatzbereiten Lösungen für ihre Anwendungsfälle und vieles mehr – immer im Einklang mit den neuesten gesetzlichen Anforderungen. BSI schafft Kundennähe, die sich auszahlt – jeden Tag, bei einer Vielzahl von Unternehmen, in allen Branchen. Und das im grossen Stil: Über BSI Software laufen jährlich Kundenbeziehungen im elfstelligen Bereich. Der Anbieter ist in seinen Fokusbranchen im DACH-Raum führend.

Referenzkunden

- **BSI Kunden und Erfolgsgeschichten**
- Walbusch: **Smarter Kundenservice**
- ADAC: **Datenmigration der Superlative**
- Baloise: **BRM und trigger-basiertes Marketing**

Geballtes CX-Know-how

- **Marketing Automation mit BSI**
- **Use Cases zu CRM, Data, AI und CX**
- **Elements: das Plus an Fachlichkeit**
- **AI in der BSI Customer Suite**
- **Data Management mit BSI**
- **Bewertungen der BSI Customer Suite auf OMR Reviews**



Rainer Holler
VIER CEO
LinkedIn



Bastian Bakeberg
VIER Head of Corporate Marketing
LinkedIn

VIER GmbH

VIER denkt Kundendialog und Kommunikation neu. Die KI-basierten Lösungen und Produkte von VIER machen kontaktbasierte Geschäftsvorgänge effizienter und verbessern Customer Experience und User Experience spür- und messbar. Die intelligenten Lösungen von VIER analysieren, assistieren und automatisieren kontaktbasierte Geschäftsvorgänge in allen Branchen. VIER kombiniert künstliche mit menschlicher Intelligenz, Expertise mit Intuition, jahrelange Erfahrung mit Innovation und Forschung – sichere Daten, deutsche Cloud und lokaler Service inklusive! Geführt wird das Unternehmen von CEO Rainer Holler.

CX-Lösungsangebot

VIER Omnichannel ACD aus der Cloud: Die effiziente Verteilung und kanalübergreifende Bearbeitung von Kundenanfragen ist mit der Cloud-ACD von VIER bereits tausendfach im Einsatz. Hierzu liefert VIER regelmäßig innovative Updates – für Contact Center-Leiter, Quality Manager, Coaches, Agents und die IT. Das beste Cloud Call Center Europas ist hochskalierbar und ausfallsicher.

VIER Copilot: Die KI-basierte Assistenzlösung ermöglicht die sichere Kontaktgrunderkennung und übernimmt in Echtzeit die Erfassung von Namen, Telefonnummern, Adressen etc. Während des Gesprächs erhalten Agenten Handlungsempfehlungen basierend auf Echtzeit-Sprachanalyse. Abschliessend wird eine automatische Gesprächszusammenfassung erstellt.

VIER Smart Dialog: Als KI-basierter Chat- oder Voicebot automatisiert Smart Dialog den Kundendialog über ChatGPT in bislang nicht gekannter Qualität und passend zu den verschiedensten Geschäftsvorfällen. So bieten Unternehmen ihren Endkunden 24/7 eine qualifizierte Dialogmöglichkeit für Fragen, Informationen oder komplette Vorgänge.

VIER AI Gateway: VIER AI Gateway vermittelt zwischen Unternehmens-Anwendungen (z.B. Bots, E-Mail-Automatisierung, Social Media) und verschiedenen generativen KI-Modellen. Über verschiedene Funktionen nutzen Unternehmen KI-Lösungen einfach, sicher, rechtskonform (EU AI Act), transparent und kostenoptimiert.

Referenzkunden

Unternehmen jeder Branche und Grösse sind erfolgreich mit den Lösungen und Produkten von VIER. Dazu zählen u.a. ADAC, Teambank, CEWE, Deutsche Post DHL, Helvetia, Nicko Cruises, Congstar, GKK Dialog, RWE, T.D.M, Hannoverische Versicherungen u.v.m. Noch mehr über unsere zufriedenen Kunden lesen Sie in unseren Erfolgsgeschichten.

Weitere Informationen

Erfahren Sie mehr über unsere intelligenten KI-basierten Kundendialog-Lösungen. Bleiben Sie stets auf dem Laufenden und melden Sie sich für unsere Newsletter an! Gern lernen wir Sie auch persönlich kennen und ermitteln – völlig unverbindlich – Ihren Bedarf.



Federico Cesconi
SANDSIV CEO
LinkedIn



Frank Warnsing
Chief Corporate Officer & RevOps
LinkedIn

SANDSIV

SANDSIV ist ein Unternehmen, das eine KI-gesteuerte Voice of the Customer (VoC) Softwarelösung für Unternehmen anbietet. Die sandsiv+ Plattform unterstützt auch Voice of Employee (VoE) Programme. Die Plattform hilft Unternehmen, Kunden- und Mitarbeiterfeedback aus verschiedenen Kanälen wie Umfragen und sozialen Medien zu erfassen und zu vereinheitlichen und sofort umsetzbare Erkenntnisse zur Verbesserung der Kunden- und Mitarbeitererfahrung zu gewinnen. Das Unternehmen wurde von SoftwareReviews das dritte Jahr in Folge als VoC Global Leader 2024 ausgezeichnet. SANDSIV bietet Lösungen für verschiedene Branchen, darunter Finanzdienstleistungen, Gesundheitswesen und Einzelhandel.

CX-Lösungsangebot

SANDSIV bietet die **sandsiv+ Plattform** als End-to-End-Lösung für Voice of Customer (VoC) und Voice of Employee (VoE) Programme an. Diese Plattform wurde entwickelt, um Feedback aus verschiedenen Kanälen wie Umfragen und sozialen Medien zu sammeln und an einem zentralen Ort zu vereinheitlichen. sandsiv+ bietet Tools zur Analyse und Vorhersage von Trends mithilfe von Text- und Stimmungsanalysen und hilft bei der Implementierung und Verbesserung von Prozessen mit Strategien für innere und äussere Kreisläufe. Es bietet auch Dashboards zur Messung von Geschäftsergebnissen. Die sandsiv+ Plattform ist als umfassendes Self-Service-Tool konzipiert, das zudem einfach zu bedienen ist. Sie ist so konzipiert, dass sie mit einer modulbasierten Architektur flexibel ist.

Insight Narrator ist ein eigenständiges KI-Analysetool, das sich nahtlos in führende CX-Plattformen wie Medallia, Qualtrics und andere VOC-Lösungen integrieren lässt. Angetrieben von Large Language Models (LLMs) verwandelt es Kunden- und Mitarbeiterfeedback in klare, umsetzbare Erkenntnisse durch automatische Datenverarbeitung und sofortige Entscheidungsfindung. Unternehmen können lokale Bereitstellungsoptionen wählen, um die Datensicherheit zu gewährleisten, während die fortschrittlichen Analysefunktionen des Tools zeitaufwändige manuelle Interpretationen überflüssig machen, so dass sich die Teams auf strategische Initiativen und das Projektmanagement konzentrieren können.

Kunden und Fallstudien

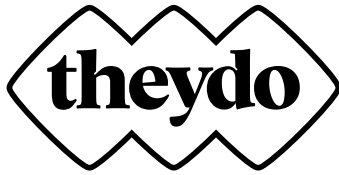
<https://sandsiv.com/de/kunden-erfolgsgeschichten/>

Link zu Ressourcen:

[Whitepaper](#)

[Blog](#)

[Awards](#)



Jochem van der Veer
CEO CoFounder TheyDo
LinkedIn

THEYDO

TheyDo hat die Kategorie des Journey Managements geschaffen, indem es Design Thinker, Prozess-Champions und Unternehmensleiter in einer gemeinsamen Umgebung vereint hat. Mit KI-gestützten Erkenntnissen und einem strukturierten Rahmen verwandelt TheyDo fragmentierte Bemühungen in ein einheitliches System, das Daten, Emotionen und Geschäftsziele in Einklang bringt. So können sich die Teams auf das konzentrieren, worauf es ankommt: die Schaffung von Kundennutzen bei gleichzeitiger Erzielung messbarer Ergebnisse. TheyDo stellt sicher, dass kundenorientierte Entscheidungen effizient getroffen werden, und hilft Unternehmen dabei, ihre Initiativen an den geschäftlichen Faktoren auszurichten, um echte Wirkung zu entfalten.

Datenmine: Entdecken Sie Chancen in Ihren Daten

Die **Journey-Management-Plattform von TheyDo** wertet qualitative und quantitative Daten aus und verwandelt unstrukturierte Erkenntnisse in umsetzbare Informationen. KI-gestütztes Journey Mining deckt verborgene Chancen auf und priorisiert sie auf der Grundlage ihrer Wirkung. Teams können Metriken mit den dahinter stehenden Emotionen verknüpfen, um Muster, Schmerzpunkte und verbesserungswürdige Bereiche zu identifizieren.

Map: Erstellen Sie eine einheitliche Sicht auf die Journey

Mapping Journeys mit TheyDo verwandelt statische Diagramme in dynamische, kollaborative Frameworks. Die

Plattform vereint funktionsübergreifende Teams, um eine gemeinsame Sicht auf die Customer Journey zu schaffen, bricht Silos auf und fördert die Abstimmung. Die intuitive Oberfläche vereinfacht die Abbildung selbst komplexer Journeys. Durch die Kombination von Daten und Erkenntnissen zu einer einheitlichen Darstellung hilft TheyDo Unternehmen, die Kundenbedürfnisse besser zu verstehen und Massnahmen so auszurichten, dass sinnvolle Ergebnisse erzielt werden.

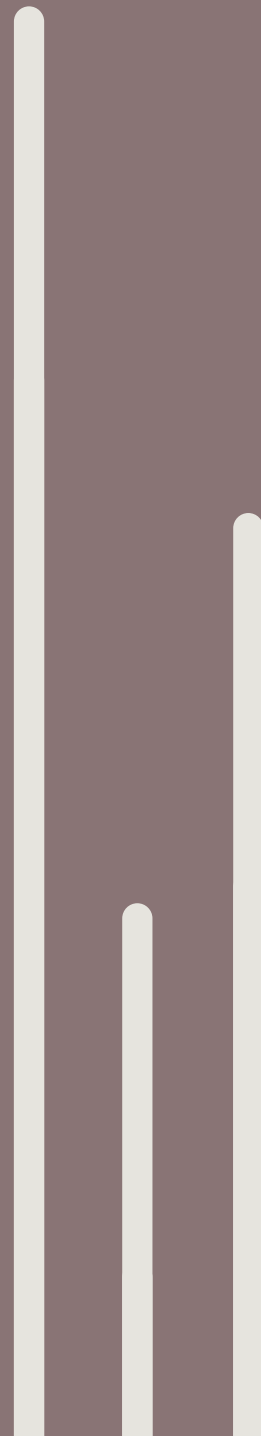
Managen: Ausrichten und Skalieren für mehr Wirkung

TheyDo befähigt Unternehmen, Journeys effektiv zu verwalten, indem es Chancen priorisiert, Verantwortlichkeiten zuweist und die Zusammenarbeit fördert. Benutzerdefinierte Bewertungen, die sich an den Geschäftsfaktoren orientieren, helfen den Teams, sich auf die wichtigsten Chancen zu konzentrieren, während die Workflow-Automatisierung sicherstellt, dass die wichtigsten Initiativen umgesetzt werden.

Warum Unternehmen TheyDo wählen

Unternehmen vertrauen auf TheyDo, wenn es darum geht, Kundenorientierung zu skalieren, Geschäftsmöglichkeiten aufzudecken und die betriebliche Effizienz zu verbessern. Durch die Verknüpfung von Daten, Teams und Zielen ermöglicht TheyDo es Unternehmen, an allen Berührungspunkten wirkungsvolle Erlebnisse zu liefern und sicherzustellen, dass der Kundenwert effizient durch das Unternehmen fließt.

Autorenvorstellung



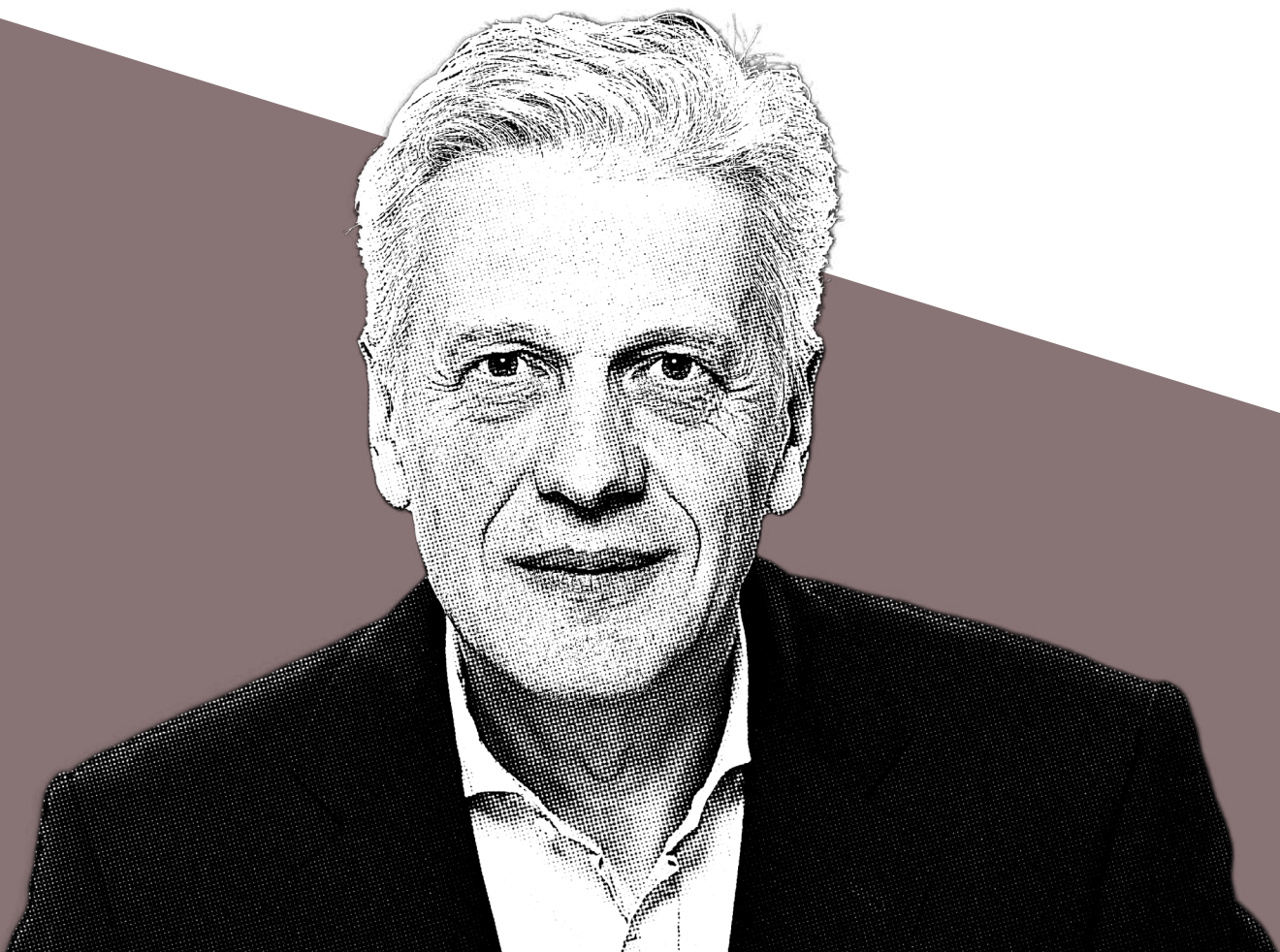
Prof. Dr. Nils Hafner

Prof. Dr. rer. pol. Nils Hafner (geboren 17.05.1973) ist internationaler Experte für den Aufbau langfristig profitabler Kundenbeziehungen. Er ist Professor für Kundenbeziehungsmanagement an der Hochschule Luzern, leitet zwei Studienprogramme zum Digital Banking und zum Sales und Marketing im Banking. Prof. Dr. Hafner studierte Betriebswirtschaftslehre, Psychologie, Philosophie und Neuere Geschichte in Kiel und Rostock, Deutschland. Er promovierte im Innovationsmanagement/Marketing über die Qualitätssteuerung von Call Center Dienstleistungen. Nach einer Tätigkeit als Practiceleader CRM bei einem der grössten Beratungshäuser der Welt baute er von 2002 bis Mai 2006 das erste CRM Master Programm im deutschsprachigen Raum auf. Es folgten insgesamt 18 akademische Programme rund um das Thema Kundenmanagement und Kundenintegration. Heute ist er als Autor und internationaler Key-Note Speaker tätig und berät Geschäftsführungen und Vorstände mittlerer und grosser Unternehmen in Deutschland, der Schweiz und ganz Europa zum Aufbau von Unternehmenskompetenzen im Kundenmanagement. Nils Hafner hält pro Jahr ca. 30 Keynotes an öffentlichen und nichtöffentlichen Veranstaltungen zum Thema «Kunde». Zu seinen Kunden gehören ca. 120 Unternehmen aus den Branchen Banken, Versicherungen, Telekommunikation, Handel und Maschinenbau. Sein Schwerpunkt in der Beratung liegt im Bereich langfristig profitabler Servicestrategien. Ende 2018 erschien sein Amazon Nr. 1 Bestseller «Die Kunst der Kundenbeziehung» in der zweiten Auflage. In seinem Blog «Hafner on CRM» und seinem Podcast «Hafners CX Podcast» versucht er dem Thema seine informativen, schönen, schlimmen, tragischen und lustigen Seiten abzugewinnen. 2024 erschien sein neues Buch «Kundendialog Management» bei Springer Gabler.



Harald Henn

Harald Henn ist geschäftsführender Gesellschafter der Marketing Resultant GmbH aus Mainz in Deutschland. Seit 2004 begleitet und unterstützt er Unternehmen bei Customer Experience und Digital Customer Service Projekten. Seine Vision: Fundierte Methodenkompetenz mit wirksamen Ergebnissen in der Projektarbeit verknüpfen. Sein Fokus dabei besteht darin, wirksame und messbare Ergebnisse in den Projekten zu erzielen. Das Know-how basiert auf mehr als 15 Jahren Erfahrung in leitenden Marketing- und Vertriebsfunktionen für amerikanische Unternehmen aus der IT-Branche. Als Marketing-Leiter der Dell Computer GmbH war Harald Henn für den Markteintritt und die Etablierung in Deutschland verantwortlich. Danach war er als geschäftsführender Gesellschafter der PRISMA Unternehmensberatung mehr als 10 Jahre für den Aufbau zur führenden Call Center Beratung in Deutschland mitverantwortlich. Zu seinen Kunden gehören namhafte Banken, Versicherungen, Telekommunikationsunternehmen und Unternehmen aus dem Gesundheitswesen. Er ist Herausgeber mehrerer Bücher und E-Books zum Thema Chatbots und AI im Customer Service, Digital Customer Service, Contact Center und Veranstalter mehrerer virtueller Events zum Thema Customer Experience und Customer Service.



Quellenverzeichnis

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

CEX Trendradar Blog

dentsu: Consumer Vision 2025

Execs in the know FUTURE-FOCUSED: KEY CX TRENDS FOR 2025

Forrester CX Predictions 2025

Forrester zu Customer Value

Forrester zu GenAI für Customer Feedback

Gartner Top 10 Strategic Technology Trends for 2025

Gartner zu AI Chatbots

Hafners CX Podcast

Hafner, N. & Hundertmark, S. (Hrsg.). (2024). *Kundendialog-Management - Wertstiftende Kundendialoge in Zeiten der digitalen Automation*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hafner, N. & Hundertmark, S. (2024). Large Language Models im Kundendialog – Chancen, Risiken, Ausblicke. In Nils Hafner; Sophie Hundertmark (Hrsg.), *Kundendialog-Management - Wertstiftende Kundendialoge in Zeiten der digitalen Automation* (S. 239-248). Wiesbaden: Springer Gabler.

Hafner, N., Hundertmark, S. & Rey, R. (2024). Touchpoints reloaded – Touchpoint-Management im Banking in der DACH-Region

Harvard Business Review: The Elements of Value, 2016

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

IFZ Retail Banking Blog zu RED von UBS

Insight Partners: State of Enterprise Tech 2024

Königer, J.K. & Gouthier, M.H.J. (2024). Successful implementation of customer experience strategy: determinants and results. In Journal of Service Management, Vol 35 No. 5, 2024. Seite 605 bis 629.

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

NTT Global Customer Experience Benchmarking Report 2021

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

Service Excellence Cockpit. (2024). Report 2024

Spinley, Aaron, (2025) The Customering Method, From CX Dogma to Customer Service, Routledge

Strauß, R.E., Clessienne, K, Riemersma, F. (2024) Marketing Tech Monitor 2024 – Off to New Horizons, Hamburg, Frankfurt, Amsterdam

Ulwick, Anthony W.(2016) Jobs to be Done: Theory to Practice, Jobs to be Done: Theory to Practice, IDEA BITE PRESS