

Research Insights

—

# Vom Kunden- erlebnis zum Unternehmens- erlebnis

Sechs Best Practices für das  
ideale Kundenerlebnis



IBM Institute for  
Business Value





## Themen

### **Ein großartiges Kundenerlebnis (CX) entsteht aus einem großartigen Unternehmenserlebnis.**

Ein Unternehmen kann seine Vision von einem idealen Kundenerlebnis (der Customer Experience, CX) verwirklichen, wenn jeder im Unternehmen kundenorientiert denkt. Von Führungskräften über Mitarbeiter bis zu Partnern – sie alle müssen die Technologien, Tools, datenbasierten Erkenntnisse und Prozesse erhalten, die sie benötigen.

### **Das ideale Kundenerlebnis ist mehr als eine Vision – es ist die Leitlinie, an der sich das Unternehmen bei allen Aktivitäten orientieren muss.**

Selbst wenn die Mitarbeiter wissen, wie die Markenvision ihres Unternehmens das ideale Kundenerlebnis prägt, bedeutet das nicht, dass sie diese Vision bei ihrer täglichen Arbeit einfach umsetzen können. Diese fehlende Befugnis ist besonders problematisch für Mitarbeiter, die direkt oder indirekt im Kundenservice arbeiten.

### **Empathie ist der Schlüssel zur Kundenorientierung.**

Ein Unternehmen kann nur dann kundenorientierter werden, wenn es seine Unternehmenskultur ändert und den Anforderungen seiner Kunden und Mitarbeiter genauso hohe Priorität wie seinen Geschäftszielen einräumt.

## Das digitale Erlebnis ist das menschliche Erlebnis

Im heutigen digitalen Zeitalter verwischt die Grenze zwischen analogem Leben und digitalem Leben. Überlegen Sie, wie wir uns mit Kollegen, Freunden und Familie austauschen. Wie wir auf Informationen und Unterhaltungsangebote zugreifen. Wie wir einkaufen. Wie wir unsere Arbeit erledigen. Ein vor Kurzem in *Ad Age* erschienener Artikel formuliert dies wie folgt: „Das digitale Erlebnis bestimmt nicht nur unser menschliches Erlebnis, sondern ist untrennbar damit verbunden.“<sup>1</sup>

Das bedeutet: Ein Unternehmen steht während seiner digitalen Transformation unter enormem Druck, das optimale Kundenerlebnis zu schaffen. Die Erwartungen an die Bereitstellung von Produkten und Services zu erfüllen, ist die Mindestanforderung. Darüber hinaus müssen Unternehmen und ihre Marken heute etwas repräsentieren. Sie müssen Customer Journeys entwickeln, die Affinität und Vertrauen schaffen und so zur Kundenbindung beitragen.

Durch die Umsetzung dieses Ziels in das ideale Kundenerlebnis kann sich ein Unternehmen von der Konkurrenz abheben. Zudem müssen die Mitarbeiter auf gemeinsame Grundsätze und Ziele eingeschworen werden, die die Unternehmenskultur definieren.

Die Definition einer Vision für das ideale Kundenerlebnis ist jedoch erst der Anfang. Die Verwirklichung dieser Vision ist etwas ganz anderes.

Francesco Lagutaine ist Chief Marketing and Experience Design Officer bei Manulife, einem multinationalen Versicherungs- und Finanzdienstleistungsunternehmen mit Sitz in Toronto. Lagutaine, der in Hongkong arbeitet, sagt, die Vision von Manulife für das Kundenerlebnis habe zwei Dimensionen. „Wir wollen, dass die meisten Interaktionen so reibungslos und intuitiv wie möglich sind – mit Ausnahme der Interaktionen, die zentrale, entscheidende Momente für uns sind. Diese Interaktionen sollten bedeutend sein und Kunden im Gedächtnis bleiben.“

Er beschreibt, inwieweit das Konzept von Manulife für das Design und die Entwicklung des Kundenerlebnisses auf dieser Philosophie basiert. „Das bedeutet, dass wir verstehen müssen, welche Interaktionen fast unsichtbar für unsere Kunden ablaufen sollen. Denken Sie an regelmäßige Zahlungen. Geldeingänge sollten problemlos vom Konto des Kunden auf unser Konto transferiert werden können – das ist das Ziel. Aber Interaktionen im Schadensfall oder bei der Aufnahme von Neukunden müssen Momente sein, die Eindruck hinterlassen und von denen Kunden erzählen werden.“

Viele Unternehmen betrachten ihre digitale Transformation als Chance, diese persönliche Verbindung zu ihren Kunden zu verbessern. Dies erfordert eine koordinierte, kunden-

## Visionäre integrieren ihre Markenvision in Strategien, Richtlinien und Konzepte, die ihr Unternehmenserlebnis ausmachen:



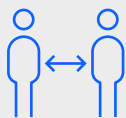
# 90 %

der Visionäre stimmen ihre Markenvision auf ihre Strategie für das Kundenerlebnis ab



# 81 %

der Visionäre integrieren ihre Markenvision in Betriebs- und Mitarbeiterrichtlinien



# 68 %

der Visionäre integrieren ihre Markenvision in Konzepte für die Auswahl von Partnern und Lieferanten

orientierte Vorgehensweise, die Mitarbeiter im gesamten Unternehmen – ganz gleich, ob sie im Kundenkontakt arbeiten oder nicht – verfolgen können. Doch das ist nicht alles. Auch das Partnernetzwerk eines Unternehmens soll dessen aktuelle Geschäftsmodelle und Plattformen unterstützen – oder neue Modelle erstellen. Partner, Anbieter und Lieferanten spielen zunehmend eine wichtige Rolle darin, wie Kunden letztendlich eine Marke erleben, selbst wenn sich die Kunden der Beteiligung des Partnernetzwerks gar nicht bewusst sind.

Angesichts dieser Komplexität ist es wichtig, die Erlebnisstrategie auszuweiten, um nicht nur das Kundenerlebnis zu entwerfen, sondern auch das *Unternehmenserlebnis*. Das Unternehmenserlebnis betrachtet das Unternehmen und die vielen verschiedenen Beteiligten – von Mitarbeitern bis zu Partnern – ganzheitlich. Deren eigene Erlebnisse prägen letztendlich das Kundenerlebnis des Unternehmens.

Doch wie vermitteln Unternehmen ihre Vision für das ideale Kundenerlebnis? Und vermitteln sie diese Vision mit Erfolg? Inwieweit ist diese Vision im gesamten Unternehmen auf andere Geschäftsstrategien und -prioritäten abgestimmt? Welche Technologien verwenden Unternehmen, um ihre Vision in die Tat umzusetzen? Und wie bleiben Unternehmen auf die Verwirklichung dieser Vision fokussiert, sowohl intern als auch in ihrem Partnernetzwerk?

Um das herauszufinden, führte das IBM Institute for Business Value (IBV) in Zusammenarbeit mit Oxford Economics eine weltweite quantitative Umfrage unter 1.003 Führungskräften aus verschiedenen Branchen durch. Diese Führungskräfte sind allesamt für die Markenvision ihres Unternehmens verantwortlich (oder haben starken Einfluss darauf) und dafür, wie diese Markenvision in ihrem Kundenerlebnis und Mitarbeitererlebnis widergespiegelt wird (siehe „Konzept der Studie und Teilnehmer“ auf Seite 16).

Mithilfe der Klassifikationsanalyse ermittelten wir eine Gruppe von Unternehmen, die Best Practices anwenden, um ihre Vision von einem idealen Kundenerlebnis zu verwirklichen. Diese Visionäre, die nur einen kleinen Teil der Befragten ausmachen, sind auch bei Innovationen führend und finanziell erfolgreich.

Um diese Dynamik besser zu verstehen, führten wir auch eine Reihe ausführlicher, persönlicher, qualitativer Gespräche mit anderen Führungskräften, die derzeit ihre Vision vom idealen Kundenerlebnis in ihrem Unternehmen und Partnernetzwerk in die Tat umsetzen. Wir haben fünf dieser Führungskräfte in diesem Bericht näher betrachtet. Ihre persönlichen Berichte und ihre Erkenntnisse über die positiven Ansätze in ihrem Unternehmen sowie Beispiele von Visionären resultierten in sechs Best Practices, die auch andere Unternehmen anwenden können, um ihr Kundenerlebnis zu verbessern.

# „Das Kundenerlebnis muss eine Rolle bei allen unseren Entscheidungen spielen, auch bei der Auswahl unserer Technologien und Tools.“

## Doug Milliken

Vice President for Digital Customer Experience and Brand Strategy  
The Clorox Company

## Fokussierung auf das Kundenerlebnis im gesamten Unternehmen

Am Anfang jedes Gesprächs baten wir die Führungskräfte, die Vision ihres Unternehmens für das ideale Kundenerlebnis zu beschreiben.

Doug Milliken, Vice President for Digital Customer Experience and Brand Strategy beim US-Unternehmen The Clorox Company, sagte, das sei schwierig, weil es bei Clorox als großem Konsumgüterunternehmen mit mehreren Marken kein zentrales ideales Kundenerlebnis gebe. Tatsächlich ist bei Clorox jede Marke selbst dafür verantwortlich, dies zu definieren. Doug Milliken führt weiter aus: „Wenn man nach einem unternehmensweiten Leitbild suchte, wäre das: Wir verfolgen einen Ansatz, bei dem der Mensch im Mittelpunkt steht, um integrierte Erlebnisse zu schaffen, die allen Beteiligten helfen, ihre Ziele zu erreichen.“

Er fügt hinzu: „Ich weiß, das klingt vielleicht etwas abgedroschen, aber für uns ist dieser Ansatz wirklich neu. Früher hätten wir gesagt, dass wir ein markenorientiertes Unternehmen sind, aber wir mussten den Menschen in den Mittelpunkt rücken. Als wir vor ein paar Jahren eine digitale Transformation durchliefen, verschob sich gerade der Schwerpunkt der gesamten Wirtschaft darauf, dem Kundenerlebnis mehr Bedeutung einzuräumen. Wir beobachteten das zunächst in anderen Branchen, z. B. bei Fluggesellschaften, und wussten, dass wir genauso vorgehen mussten.“

Seine Erinnerung an diesen Wandel deckt sich mit den Ergebnissen der CEO-Studie des IBV von 2018, in der 65 Prozent der befragten CEOs sagten, das gesamte Geschäftsumfeld gehe von einer produktorientierten zu einer erlebnisorientierten Fokussierung über.<sup>2</sup>

Clorox erkannte diese Evolution und stellte das Kundenerlebnis ins Zentrum seiner digitalen Transformation. Die Auswirkungen dieser einen Entscheidung waren enorm und ihre Folgen waren weitreichend.

Doug Milliken beschreibt dies wie folgt: „Das bedeutete, dass wir die Abläufe in unserer gesamten Wertschöpfungskette ändern mussten. Heute wissen wir, dass das Kundenerlebnis eine Rolle bei allen Entscheidungen spielen muss, die wir treffen, auch bei der Auswahl unserer Technologien und Tools. Bei allem müssen wir uns daran orientieren, ein besseres Kundenerlebnis zu ermöglichen.“

Dann sprach er das wichtigste Problem an, vor dem alle von uns interviewten Führungskräfte und die Teilnehmer an unserer Umfrage stehen. „Die große Frage ist“, betont er, „wie wir diesen Ansatz so in unserem Unternehmen verankern, dass alle Teams immer zunächst an die Sichtweise des Kunden denken.“

## Bewusstsein allein reicht nicht

Doug Millikens Beschreibung der anstehenden Herausforderung findet sich auch in unseren Umfrageergebnissen wieder. Nur ein Drittel der Befragten sagte, ihre Mitarbeiter wüssten, dass ihre Markenvision entscheidend für das Unternehmen ist. Mehr als die Hälfte wiederum gab an, dass ihre Mitarbeiter nur „im Großen und Ganzen verstehen“, was diese Vision bedeutet. Dieses nur schwach ausgeprägte, vage Bewusstsein ist nicht annähernd stark genug, um vorzuschreiben, wie eine Vision auf das Design und die Umsetzung eines idealen Kundenerlebnisses angewandt werden sollte, geschweige denn, die Mitarbeiter dazu zu motivieren, anders zu denken oder sich anders zu verhalten. Weitere 10 Prozent bekannten, dass ihre Mitarbeiter ihre Markenvision gar nicht kennen, während die übrigen sagten, ihre Vision sei nicht mehr relevant (siehe Abbildung 1).

### Abbildung 1

Für das Kundenerlebnis verantwortliche Führungskräfte haben viel Arbeit – denn den meisten Mitarbeitern ist nicht völlig klar, warum die Markenvision entscheidend für ihr Unternehmen ist.



F. Wählen Sie die Aussage aus, die den aktuellen Status mit Blick auf die Markenvision Ihres Unternehmens am besten beschreibt.

## Visionäre verbuchen Erfolge

Visionäre waren eigenen Angaben zufolge in den vergangenen drei Jahren ziemlich erfolgreich im Vergleich zu ihren Mitbewerbern. Dies gilt z. B. für ihren finanziellen Erfolg. 90 Prozent der Visionäre sagen, dass sie ihre Mitbewerber beim Umsatzwachstum übertrafen, verglichen mit nur 52 Prozent der anderen Unternehmen – das ist eine Differenz von 38 Prozent. Bei der Rentabilität sind 72 Prozent der Visionäre eigenen Angaben zufolge erfolgreicher als ihre Mitbewerber, während dies nur 44 Prozent der anderen Unternehmen von sich behaupten – eine Diskrepanz von 28 Prozent.

Im Bereich Innovationen lässt sich ein ähnliches Muster ablesen. 85 Prozent der Visionäre gaben an, innovativer als ihre Mitbewerber zu sein. Nur 46 Prozent der anderen Unternehmen berichten dasselbe. Wichtig ist auch: Mindestens vier von fünf Visionären (81 Prozent) sagen, dass ihre Kundenzufriedenheitswerte besser als die ihrer Mitbewerber sind. Das sind 28 Prozent mehr im Vergleich zu den anderen von uns befragten Unternehmen (53 Prozent).

## Sechs Best Practices für den Weg zum idealen Kundenerlebnis

Während die meisten Umfrageteilnehmer Schwierigkeiten haben, ihre Teams mit ins Boot zu holen, ermittelten wir eine kleine Gruppe von überdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen, die auf dem Weg zur Verwirklichung des idealen Kundenerlebnisses weiter sind als andere. Diese Unternehmen, die einen Anteil von nur 14 Prozent an der Gesamtzahl der Umfrageteilnehmer haben, nennen wir Visionäre. Wir wählten sie auf der Basis von drei von ihnen selbst angegebenen Eigenschaften aus, die sie von den anderen Unternehmen in unserer Umfrage unterscheiden.

100 Prozent der Visionäre:

- versichern, dass ihre Mitarbeiter ihre Markenvision als zentralen Bestandteil ihres Unternehmens angenommen haben (im Vergleich zu nur 22 Prozent der anderen Unternehmen).
- integrieren eine Erläuterung oder Visualisierung des idealen Kundenerlebnisses in ihre Markenvision (im Vergleich zu nur 51 Prozent der anderen Unternehmen).
- setzen ein Governance-Team für ihre Markenvision ein, das in die allgemeine Marken-Governance ihres Unternehmens eingebunden ist (im Vergleich zu nur 21 Prozent der anderen Unternehmen).

Bemerkenswert ist, dass bei jeder einzelnen in unserer Umfrage berücksichtigten Leistungskennzahl – vom finanziellen Erfolg bis zur Kundenzufriedenheit – weit mehr Visionäre als andere Unternehmen laut eigenen Angaben in den vergangenen drei Jahren besser als ihre Mitbewerber abgeschnitten haben (siehe „Visionäre verbuchen Erfolge“ in der Seitenleiste).

Die Visionäre gehen mit großem Engagement an den Schutz und das Management ihrer Markenvision heran. Sie setzen sich dafür ein, diese Vision durch ihr Kundenerlebnis zu festigen und zur Grundlage ihrer Unternehmenskultur zu machen. Die folgenden sechs Best Practices spiegeln sich sowohl in der Vorgehensweise der Visionäre als auch in den erfolgreichen Taktiken der von uns interviewten Führungskräfte wider:

### 1. Umsetzung der Theorie in die Praxis

Die Visionäre geben häufiger als andere Unternehmen an, dass ihre Markenvision die Maßnahmen ihrer Mitarbeiter auf allen Ebenen des Unternehmens beeinflusst.

### 2. Abstimmung der Markenvision auf Unternehmensstrategien

Die Visionäre stellen sicher, dass ihre Markenvision auf die Strategien aller Unternehmensbereiche abgestimmt ist.

Es ist wichtig, zwischen dem Verstehen eines Konzepts für die Markenvision und der Befugnis, es in konkrete Maßnahmen umzusetzen, zu unterscheiden.

**3. Innovationen mit Technologie zur Unterstützung von Kunden und Mitarbeitern**

Kunden werden von innovativen Unternehmen angezogen – aber nur, wenn deren Innovationen auch sinnvoll sind.

**4. Optimierung des Mitarbeitererlebnisses zur Optimierung des Kundenerlebnisses**

Die Visionäre arbeiten unermüdlich daran, ihre Markenvision in Prozesse und Initiativen im gesamten Unternehmen zu integrieren, damit ihre Mitarbeiter das ideale Kundenerlebnis in ihrem Unternehmen verwirklichen können.

**5. Einbeziehung des Partnernetzwerks**

Die Visionäre achten sehr darauf, wie ihre Partner zur Schaffung des idealen Kundenerlebnisses beitragen. Bei der Entscheidung über den Aufbau von Beziehungen zu externen Partnern spielen viele Überlegungen eine Rolle. Aber dass alle Beteiligten dieselbe Philosophie für das Kundenerlebnis vertreten, muss Priorität haben.

**6. Änderung der Unternehmenskultur durch Priorisierung von Empathie**

Die Umsetzung von Kundenorientierung im gesamten Unternehmen erfordert eine Änderung der Unternehmenskultur. Konzentrieren Sie sich nicht nur auf Ergebnisse, sondern auch auf Empathie für den Kunden – Sie müssen sich in den Kunden hineinversetzen können.

**Best Practice Nr. 1**

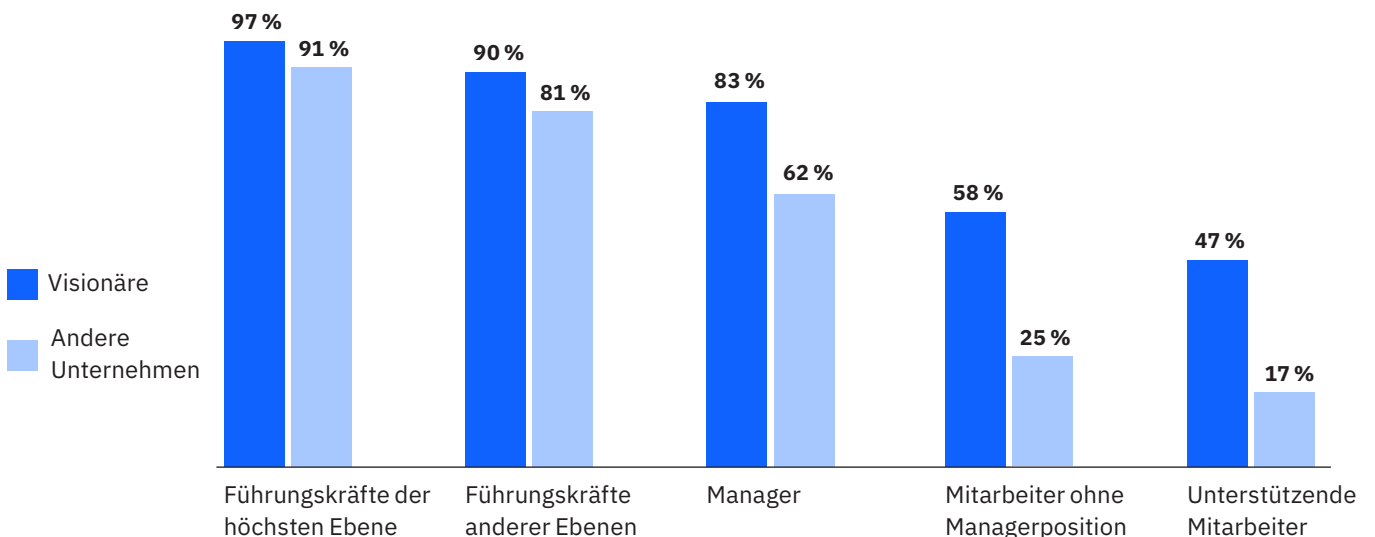
**Umsetzung der Theorie in die Praxis**

Es ist wichtig, zwischen dem Verstehen eines Konzepts und dessen Umsetzung in konkrete Maßnahmen zu unterscheiden. Wir fragten die Umfrageteilnehmer, inwieweit ihre Markenvision das Verhalten ihrer Mitarbeiter und Entscheidungen bei der Arbeit beeinflusst. Bei den meisten Unternehmen nimmt der Einfluss unterhalb der Managementebene enorm ab. Das legt nahe, dass die Personen im Unternehmen mit dem größten Einfluss die Fähigkeit und Flexibilität besitzen, ihre Maßnahmen an ihrer Markenvision auszurichten.

Andere Mitarbeiter – häufig jene im direkten Kundenkontakt – verfügen jedoch nicht immer über die Richtlinien, Prozesse, Tools, Schulungen, Erkenntnisse oder Befugnisse, die nötig sind, um diese Vision bei ihrer täglichen Arbeit umzusetzen. Auch wenn die Visionäre sehr viel zuversichtlicher als andere Unternehmen sind, dass sich die Maßnahmen ihrer Mitarbeiter an der Markenvision des Unternehmens orientieren, räumen selbst sie ein, dass es Verbesserungspotenzial auf den unteren Ebenen des Unternehmens gibt (siehe Abbildung 2).

**Abbildung 2**

Die Markenvision eines Unternehmens hat bei Führungskräften und Managern den größten Einfluss auf Entscheidungen und das Verhalten bei der Arbeit.



F. Inwieweit stimmen Sie zu, dass die Markenvision Ihres Unternehmens das Verhalten und die Entscheidungen Ihrer Mitarbeiter bei der Arbeit beeinflusst?

## Best Practice Nr. 2

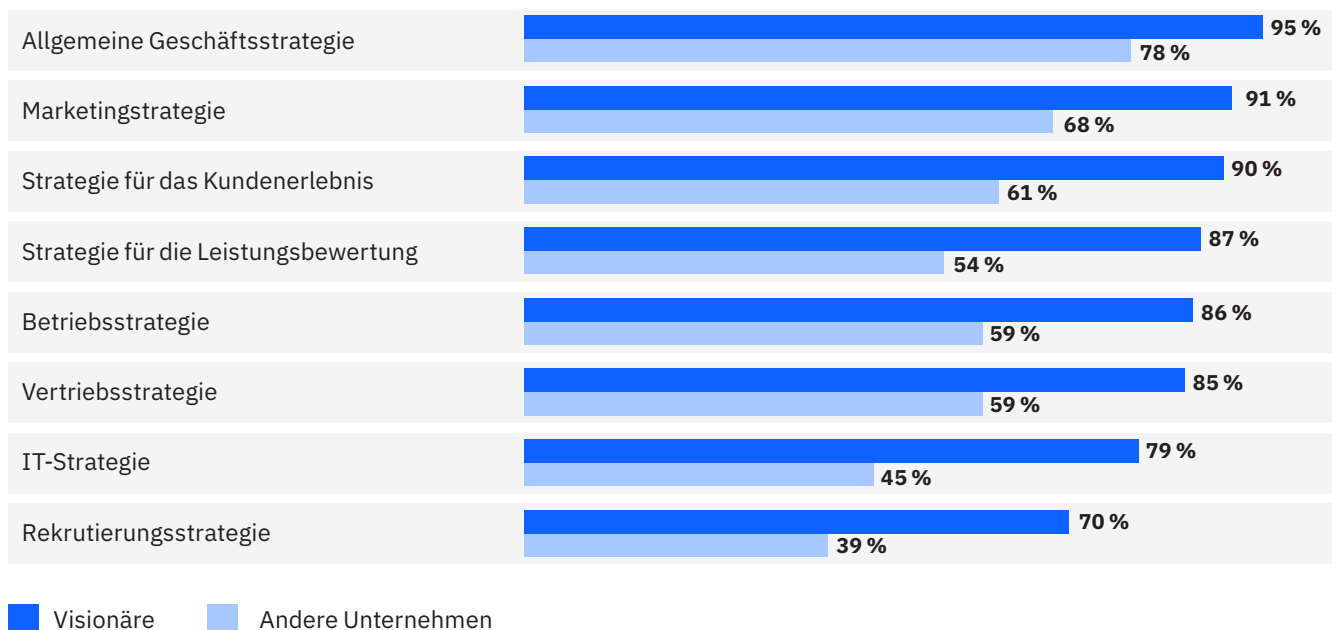
# Abstimmung der Markenvision auf Unternehmensstrategien

Ist die Markenvision eines Unternehmens nicht auf die wichtigsten Strategien der verschiedenen Bereiche des Unternehmens abgestimmt, besteht das Risiko, dass die Vision vom idealen Kundenerlebnis nur ein einzelnes, theoretisches Konstrukt bleibt, das nicht konsistent umgesetzt wird und für das sich nicht jeder verantwortlich fühlt. Die Abstimmung auf Unternehmensstrategien ermöglicht Unternehmen ein ganzheitliches Management der Prioritäten, Budgets und Ressourcen für das Kundenerlebnis mit der notwendigen Unterstützung und bereichsübergreifenden Überwachung durch die Führungsebene.

Weit mehr Visionäre als andere Unternehmen sagen, dass ihre Markenvision auf Strategien abgestimmt ist – von der allgemeinen Geschäftsstrategie bis zu Marketing, Vertrieb und IT. Besonders eindrucksvoll sind die Maßnahmen der Visionäre zur Abstimmung ihrer Markenvision auf Leistungsbewertungs- und Rekrutierungsstrategien (siehe Abbildung 3). Die Visionäre wissen, dass ein erfolgreiches Kundenerlebnis häufig auf den Erlebnissen basiert, die Kunden mit ihren Mitarbeitern haben, ob direkt oder indirekt. Dies hat Einfluss darauf, wen sie einstellen und wie diese Mitarbeiter bewertet werden.

### Abbildung 3

Visionäre stellen mehr als andere Unternehmen sicher, dass ihre Markenvision auf die Strategien verschiedener Bereiche im Unternehmen abgestimmt ist.



F. Inwieweit sind die oben angegebenen Strategien in Ihrem Unternehmen auf dessen aktuelle Markenvision abgestimmt?



## Visionäre sagen häufiger als andere Unternehmen, dass ihre Markenvision auf Strategien abgestimmt ist – von der allgemeinen Geschäftsstrategie bis zu Marketing, Vertrieb und IT.

### Best Practice Nr. 3

## Innovationen mit Technologie zur Unterstützung von Kunden und Mitarbeitern

Wie bereits erwähnt ist die große Mehrheit der Visionäre (85 Prozent) eigenen Angaben zufolge innovativer als ihre Mitbewerber. Das sind 39 Prozent mehr als bei anderen Unternehmen – und dieser Unterschied ist wichtig für Kunden.

Laut einer Studie von Salesforce Research sagen 50 Prozent der Verbraucher und 66 Prozent der Einkäufer in Unternehmen, dass sie aktiv versuchen, bei innovativeren Unternehmen einzukaufen, die „ständig neue Produkte/ Services auf der Basis von Kundenanforderungen und neuer Technologie auf den Markt bringen“.<sup>3</sup> Dies deckt sich mit den Ergebnissen einer früheren Studie des IBV zum Kundenerlebnis. Darin sagten die meisten Verbraucher, sie seien gespannt zu sehen, wie Unternehmen digitale Technologien dafür einsetzen wollen, das Kundenerlebnis zu verbessern.<sup>4</sup>

### Technologieinnovation für Kunden

Einige der von uns interviewten Führungskräfte sprachen über die Technologien, die sie dafür einsetzen, das Kundenerlebnis zu transformieren, und über ihre Pläne für kontinuierliche Verbesserungen. Laut Francesco Lagutaine bringt Manulife Produkte für Menschen auf den Markt, die proaktiv Maßnahmen ergreifen wollen, um gesund zu bleiben und so die Kosten ihrer Krankenversicherung zu reduzieren. „Das Internet der Dinge eröffnet uns enorme Möglichkeiten“, sagt er. „Wir schauen uns verstärkt an, wie wir IoT-Geräte betreiben, und helfen Kunden, sie zu verwenden.“

Doug Milliken erläutert, wie Clorox mit KI-basierten Chatbots bei Produkten wie Renew Life® – dabei geben Kunden Daten ein, um das richtige Probiotikum zu finden – und Burt's Bees® für Hautpflegelösungen experimentiert hat. Auch das Internet der Dinge (IoT) hatte er im Blick.

„Das ist sehr sinnvoll“, sagt er. „Wir führten ein Experiment mit einem Brita®-Wasserfilter durch. Das Gerät konnte automatisch einen neuen Filter bei Amazon bestellen. Das war nur ein sehr kleiner Test, aber wir haben dabei viel gelernt. Im nächsten Schritt müssen wir herausfinden, wie wir das im großen Maßstab anwenden können.“

### Technologieinnovation für Mitarbeiter

Ein ähnlicher Ansatz für Technologieinnovation ist nötig, um Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, das ideale Kundenerlebnis für ihr Unternehmen umzusetzen. Francesco Lagutaine weist darauf hin, dass Manulife in allen seinen Call-Centern KI, Vorhersageanalysen und Deep Learning nutzt, um Mitarbeiter zu schulen und ihnen zu helfen, die Probleme von Kunden effektiver zu lösen.

Doug Milliken beschreibt, wie Clorox mithilfe von Daten und Technologie das Mitarbeitererlebnis in zwei wichtigen Bereichen verbessern konnte:

- *Einblick.* „Wir nutzen Social-Media-Analysen in großem Umfang. Natürliche Sprache spielt dabei eine wichtige Rolle. Es geht darum, unsere Datenanalysefunktionen auszubauen, damit wir unser Wissen erweitern können.“
- *Umsetzung.* „Wir verwenden verschiedene Technologien, darunter cloudfähige, integrierte Marketing-Tools, um stärker personalisierte Customer Journeys für bekannte Kunden zu schaffen. Wir nutzen auch Website-Personalisierungs-Engines und Tools für die schnelle Erstellung maßgeschneiderter Videos.“

„Man kann das Kundenerlebnis für sich genommen betrachten“, sagt Doug Milliken. „Aber tatsächlich bildet es die Grundlage, die einen Großteil der Daten bereitstellt, die über unsere Fähigkeit zur Personalisierung des Kundenerlebnisses entscheiden. Die Fähigkeit meines Teams, ein optimales Kundenerlebnis zu schaffen, hängt von unserer Kompetenz im Bereich digitale Transformation und Daten ab.“

Francesco Lagutaine prognostiziert: „Daten sind erfolgsentscheidend. Die Datenanalyse und Dateninfrastruktur sind von kritischer Bedeutung.“

## Best Practice Nr. 4

# Optimierung des Mitarbeitererlebnisses zur Optimierung des Kundenerlebnisses

Durch die strategische Abstimmung und die richtigen Technologien können Unternehmen ihre Markenvision bewusst in zentrale Prozesse und Aktivitäten integrieren, die letztendlich das Design und die Durchführung aller Interaktionen mit Kunden beeinflussen. Die Visionäre sind darin besonders gut. Sie haben ihre Markenvision in die Elemente integriert, die das ganzheitliche Kundenerlebnis eines Unternehmens in der gesamten Kundenwertschöpfungskette ausmachen. Sie haben sich nicht nur auf offensichtliche Initiativen für das Kundenerlebnis wie Marketingkampagnen konzentriert – auch ihre Forschungs- und Entwicklungsprojekte, ihre Mitarbeiterrichtlinien und sogar ihre Unternehmensstrukturen spiegeln ihre Markenvision wider (siehe Abbildung 4).

Was vielen Unternehmen anscheinend fehlt, geht weit über die interne Vermittlung des Kundenerlebnisses hinaus. Es fehlt ihnen am gezielten Design der Prozesse, Tools und

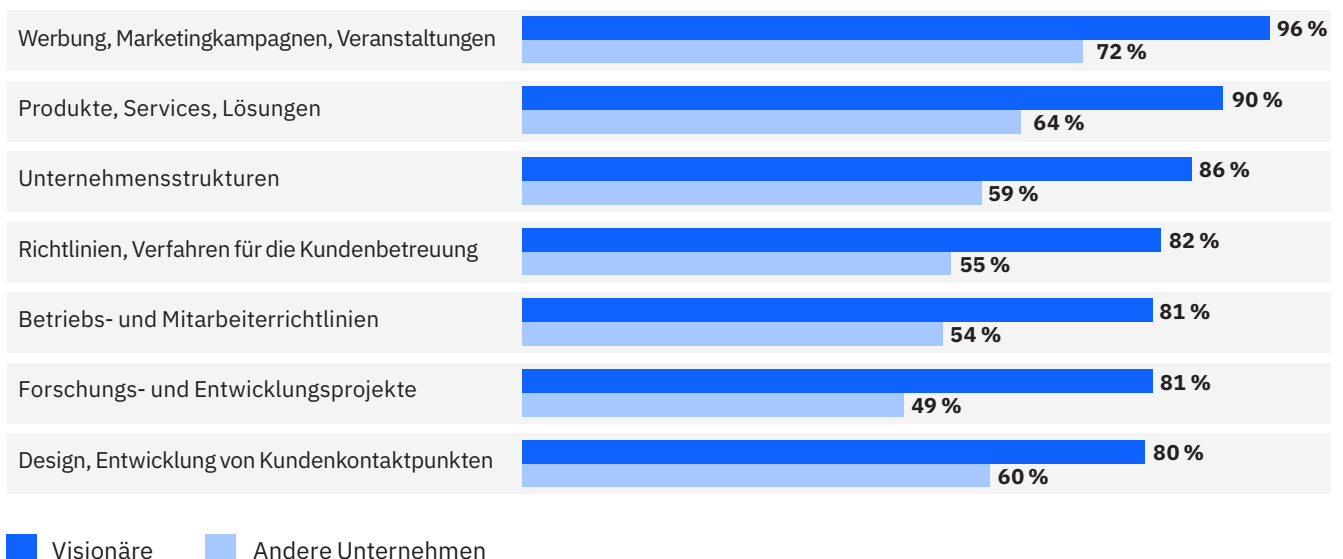
Technologien, die Mitarbeiter benötigen, um das bestmögliche Kundenerlebnis bereitzustellen. Diese Unternehmen übersehen, wie wichtig das Mitarbeitererlebnis ist. Wir fragten unsere Interviewpartner, wie ihre Unternehmen kundenorientiert und darauf fokussiert bleiben, die Vision für ein ideales Kundenerlebnis in die Tat umzusetzen. Rachel Carpenter, Global Head of Insights and Design Strategy bei Citi, gab Einblick in einige der Maßnahmen, mit denen ihr Unternehmen sicherstellt, dass das Kundenerlebnis immer an erster Stelle steht, angefangen bei den Führungskräften.

„Unsere Ziele und Kennzahlen für die Qualität und das Kundenerlebnis werden auf der höchsten Ebene unseres Unternehmens festgelegt“, sagt sie. „Die Führungsteams berücksichtigen die Wünsche und Sichtweisen von Kunden in ihren Meetings. Bei den Treffen unserer Führungskräfte stehen Themen im Zusammenhang mit dem Kundenerlebnis immer auf der Agenda. Manchmal laden wir Kunden ein, sich persönlich mit unseren Führungskräften zu treffen. Das ist eine analoge Methode, die aber sehr effektiv sein kann.“

Rachel Carpenter betont, dass Führungskräfte nie die Sichtweise des Kunden aus den Augen verlieren dürfen. „Es besteht definitiv die Erwartung, dass wir neugierig sind und uns selbst als Kunde sehen und so unsere Prozesse für das Kundenerlebnis selbst erleben.“

## Abbildung 4

Visionäre integrieren eher als andere Unternehmen ihre Markenvision in die Prozesse und Aktivitäten, die zur Verwirklichung des idealen Kundenerlebnisses beitragen können.



F. Inwieweit stimmen Sie zu, dass Ihre aktuelle Markenvision in jedem der oben angegebenen Aspekte Ihres Unternehmens korrekt wiederspiegelt wird?

## Visionäre achten mehr als andere Unternehmen sorgfältig darauf, wie ihre Markenvision durch ihr Partnernetzwerk dargestellt wird.

„Wir haben Design Thinking bereitwillig angenommen“, fügt sie hinzu. „Die Workshops halfen uns ursprünglich, unsere Kollegen in der Methodik zu schulen, aber inzwischen bieten sie sehr viel mehr als das. Wir nutzen Design Thinking, um Probleme zu ergründen, manchmal angefangen mit Briefen oder Kommentaren von abgewanderten Kunden. Wir nehmen ihre Sichtweise an und berücksichtigen sie in unseren Lösungen.“

Kundennähe ist äußerst wichtig für die Designer und Entwickler der Kundenstrategien und -kontaktpunkte bei Citi. Rachel Carpenter nennt als ein Beispiel Teams wie ihr eigenes, die an mobilen Produkten arbeiten.

„Ein wesentlicher Bestandteil unserer Arbeit sind Live-Tests von Prototypen, Social Monitoring und Social Mining“, sagt sie. „Wir analysieren genau, worüber unsere Kunden sprechen. Die Benutzerforschung ist Teil jedes Sprints und es ist uns sehr wichtig, die Erkenntnisse zu teilen, damit so viele Mitarbeiter wie möglich mitwirken können.“

Mit Blick auf die Mitarbeiter im Kundenkontakt lobt sie deren Fähigkeit, mit Kunden zu kommunizieren. „Ich habe unsere Call-Center-Mitarbeiter bei der Arbeit begleitet und war erstaunt, wie geduldig, freundlich und personenbezogen sie waren. Sie haben Qualitätsvorgaben und sie arbeiten schnell. Ihre Ziele – und, ganz wichtig, die Ziele ihrer Manager – orientieren sich an dem Service, den sie bereitstellen müssen.“

Citi stellt auch sicher, dass Mitarbeiter ohne Kundenkontakt, z. B. in Betrieb, Lieferkette oder IT, zum Erfolg des Unternehmens beim Kundenerlebnis beitragen können. „Wir richten Veranstaltungen und Gesprächsrunden für Kunden aus“, sagt Rachel Carpenter. „Die Mitarbeiter arbeiten bei der Interaktion mit Kunden zusammen. Sie sehen sich mögliche Features an und stimmen für die ab, die sie für nützlich halten. Sie können zudem Teil unserer Canvas-Community werden, um Ideen zu teilen und Feedback zu geben. Das Feedback unserer Mitarbeiter ist wirklich wertvoll. Da sie nicht zu unseren Design- und Entwicklungsteams gehören, können sie neue Sichtweisen beisteuern.“

Tatsächlich hat Citi sein Ziel, Wachstum und Fortschritt zu ermöglichen, intern auf seine Mitarbeiter ausgeweitet. „Wir haben ein eigenes Team, das sich nur auf das technische Erlebnis der Mitarbeiter konzentriert“, sagt Rachel Carpenter. „Dieses Team macht genau dasselbe wie meine CX-Teams,

aber für die Mitarbeiter. Seine Lösungen tragen dazu bei, Eskalationen an den Service-Desk zu reduzieren, die Produktivität zu steigern und die Betriebskosten zu senken.“

Leider sind viele der Unternehmen, die wir befragt haben, nicht so sehr darauf bedacht, Mitarbeiter aus allen Bereichen in die Verwirklichung des idealen Kundenerlebnisses einzubeziehen. Meistens ist sogar die Vermittlung der Markenvision im Unternehmen eine einseitige Konversation, die per E-Mail stattfindet. Diese passive Vorgehensweise könnte ein Grund dafür sein, warum so viele Umfrageteilnehmer sagen, dass ihre Mitarbeiter nicht genau wissen, was die Markenvision ihres Unternehmens bedeutet oder wie sie sie umsetzen sollen.

Im Gegensatz dazu stellt Citi mit seiner Fokussierung auf das Mitarbeitererlebnis und entsprechenden Investitionen seinen Mitarbeitern die erforderlichen Prozesse und Tools zur Verfügung, die sie benötigen, um das bestmögliche Kundenerlebnis zu bieten. Da sie Teil einer Unternehmenskultur sind, die dem Kundenerlebnis auf jeder Ebene des Unternehmens große Bedeutung beimisst, hören die Mitarbeiter nicht nur von der Markenvision von Citi, sondern verkörpern sie.

### Best Practice Nr. 5

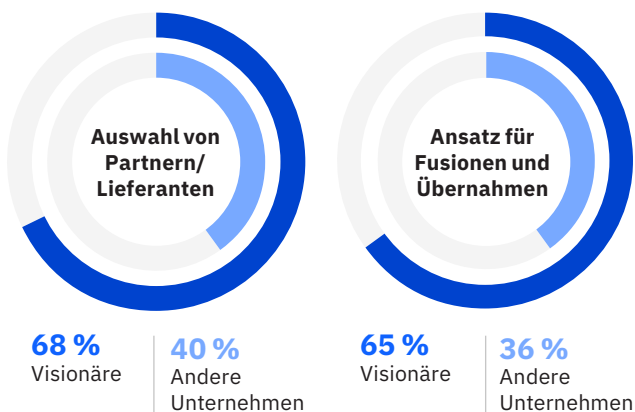
## Einbeziehung des Partnernetzwerks

Da viele Unternehmen heute in einem komplexen Netzwerk externer Partner arbeiten, dürfen sie sich nicht nur auf das Erlebnis ihrer eigenen Mitarbeiter beschränken, sondern müssen auch berücksichtigen, wie externe Geschäftsbeziehungen zum idealen Kundenerlebnis beitragen. Diese externen Teams können eine wichtige Rolle im Kundenerlebnis eines Unternehmens spielen, indem sie Lücken bei Funktionen oder Technologien schließen, Know-how ergänzen oder zusammen mit dem Unternehmen neue Angebote, Geschäftsmodelle oder Plattformen entwickeln.

Wichtig ist, dass die Visionäre mehr als andere Unternehmen sorgfältig darauf achten, wie ihre Markenvision durch ihr Partnernetzwerk dargestellt wird. Ungefähr zwei Drittel der Visionäre wissen, dass sie bei der Auswahl potenzieller Partnerunternehmen auch die Markenvision dieser Unternehmen berücksichtigen müssen. Ob Partner, Lieferant, Anbieter oder sogar möglicher Kandidat für eine Fusion – Visionäre wollen Beziehungen zu Unternehmen aufbauen, die ihre Vision und Philosophie für das Kundenerlebnis teilen (siehe Abbildung 5).

## Abbildung 5

Visionäre sagen häufiger als andere Unternehmen, dass ihre Markenvision in ihrem Ansatz für die Auswahl und Arbeit mit externen Unternehmen in ihrem Partner-Netzwerk widergespiegelt wird.



F. Inwieweit stimmen Sie zu, dass Ihre aktuelle Markenvision in jedem der oben angegebenen Aspekte Ihres Unternehmens korrekt widergespiegelt wird?

Inwieweit ist die Fähigkeit eines Partners, zum idealen Kundenerlebnis beizutragen, eine priorisierte Komponente der Geschäftsbeziehung? Diese Frage stellten wir unseren Interviewpartnern. Einige von ihnen sagen, sie sprechen das Thema Kundenerlebnis direkt während der Due-Diligence-Phase an. Nach dieser Phase beginnt die Abstimmung in puncto Kundenerlebnis. Rachel Carpenter beschreibt das wie folgt: „Wenn wir einen Anbieter als Partner ins Boot holen, führen wir Immersion-Sessions durch. Da wir an gemeinsamen Zielen arbeiten, teilen wir alles, was wir können, über das Verhalten und die Anforderungen unserer Kunden. Wir wollen, dass unsere Partner so viel über unsere Kunden wissen wie wir selbst.“

Der Austausch von Kundeninformationen mit Partnern ist auch für Suyog Mody wichtig, Mitbegründer von Drift Away Coffee, einem US-Unternehmen, das Kaffeeabos anbietet. Als „Digital-First-Unternehmen“ ist es nicht mit denselben Herausforderungen der Transformation wie große traditionelle Unternehmen konfrontiert.

Da das Unternehmen kleiner ist, ist die durchweg exzellente Leistung seiner Partner jedoch geschäftskritisch für sein Kundenerlebnis. Die Marke Drift Away Coffee steht für die Verpflichtung, ein Produkt in Premiumqualität zu verkaufen und gleichzeitig Gutes zu tun. Das Unternehmen bezieht seine Kaffeebohnen ausschließlich von kleinen Kaffeebauern, die

bei jeder Lieferung an Kunden vorgestellt werden. Das ist ein charakteristisches Designelement des Kundenerlebnisses von Drift Away Coffee. Da sein Geschäftsmodell auf ein hohes Maß an Personalisierung für Abonnenten setzt, konnte das Unternehmen eine große Menge von Kundendaten und wertvolles Feedback aus Rezensionen und Bewertungen sammeln, die es mit seinen Kaffeebauern teilt.

„Wir stellen einen detaillierten Bericht für unsere Kaffeebauern zusammen, nachdem wir ihre Bohnen geröstet, an Kunden geliefert und deren Bewertungen erhalten haben“, sagt Suyog Mody. „So können die Bauern ihr Produkt und letztendlich ihren Lebensunterhalt kontinuierlich verbessern.“ Diese Feedbackschleife ist ein Beispiel dafür, wie die Vision eines Unternehmens vom idealen Kundenerlebnis in seiner Lieferkette verwirklicht wird. Drift Away Coffee kann dadurch außerdem starke Geschäftsbeziehungen zu den Partnern aufbauen, die das Unternehmen in seinem Partnernetzwerk halten möchte.

Für andere Unternehmen bedeutet die Arbeit mit Partnernetzwerken, insbesondere mit Blick auf das Kundenerlebnis, dass sie ihre Partner so weit wie möglich in den Einflussbereich ihres Unternehmens ziehen möchten. Francesco Lagutaine bezeichnet dies als „fließendes Netzwerk“. Seiner Ansicht nach ist es unerlässlich, dass Partner den Standpunkt seines Unternehmens hinsichtlich eines Designs, bei dem der Mensch im Mittelpunkt steht, teilen. Und sie müssen im gleichen Rhythmus wie seine Teams arbeiten.

Er erklärt: „Alle unsere Anbieter, Partner, Lieferanten etc. arbeiten nach unseren Prozessen, nicht ihren eigenen. Das ist aufgrund unseres iterativen Produktionsmodus notwendig, den wir ständig verfeinern, am Kunden ausrichten und anpassen.“

Dieser Ansatz ist laut Francesco Lagutaine vor allem für Partner wichtig, die Leistungen wie Design oder DevOps bereitstellen. Er sagt: „In einigen Fällen suchen wir nach Unternehmen, die Mitarbeiter an uns outsourcen. In anderen Fällen haben sie ein eigenes Team, das jedoch an unserem Standort nach unseren Vorgaben und mit unseren Prozessen mit uns zusammenarbeiten muss. Warum? Erstens: Wenn wir die Vorgehensweise kontrollieren, können wir das ultimative Erlebnis auf eine wiederholbare Weise bereitstellen. Und zweitens: Es ist entscheidend, dass wir dabei lernen.“

Er ergänzt: „Wir suchen nach Anbietern, die bereit sind, ihre Arbeitsweise zu ändern, um sie an unsere Erkenntnisse anzupassen.“

## Best Practice Nr. 6

# Änderung der Unternehmenskultur durch Priorisierung von Empathie

Die Bereitschaft zu Veränderungen bei externen Partnern mag wichtig sein, aber bei Mitarbeitern ist sie besonders kritisch. Beim Versuch, das aktuelle Kundenerlebnis am idealen Kundenerlebnis auszurichten, stehen die Teilnehmer an unserer Umfrage eigenen Angaben zufolge vor zwei wichtigen Hürden:

1. Sie haben kein Change-Management-Programm.
2. Ihre Teams können nicht über Bereichsgrenzen hinweg zusammenarbeiten.

Die meisten unserer Interviewpartner, insbesondere aus traditionellen Unternehmen, sagen ebenfalls, dass ihre größte Herausforderung darin besteht, ihre Mitarbeiter dazu zu bewegen, anders zu denken, zu handeln und zu empfinden. Francesco Lagutaine formuliert dies so: „Wenn man nicht dazu bereit ist, das Richtige für den Kunden zu tun, führen Verfahren wie agile Entwicklung und Human-Centered Design nur dazu, dass man die derzeit durchgeführten Maßnahmen schneller durchführen kann. Aber sie führen nicht zwangsläufig zu einem besseren Kundenerlebnis.“

Seiner Ansicht nach braucht es eine andere Denkweise, damit diese Herausforderung gemeistert werden kann. „Das Wichtigste ist, dass ein Unternehmen seine Denkweise ändert. Es muss von der Fokussierung auf eigene Ergebnisse dazu übergehen, sich in den Kunden hineinzuversetzen. Keine Prozesse, Technologien, Strukturen oder Anreize werden zu einer erfolgreichen Transformation beitragen, wenn die zugrunde liegende Unternehmenskultur nicht geändert wird.“

Wie also soll ein Unternehmen eine Veränderung seiner Kultur angehen? Francesco Lagutaine meint: „Kultur entsteht aus Geschichten. Wenn wir immer wieder zuhören, erfahren wir Vertrauen und eine Bestätigung der Werte, an die wir glauben, der Dinge, vor denen wir uns fürchten, und dem, was uns schützt. Unternehmen tendieren dazu, vieles als unveränderlich hinzunehmen. Aber Kultur wird durch konstante Bestätigung geschaffen. Das ist eine der wichtigsten Lektionen, die ich gelernt habe: Wir dürfen niemals aufhören, unsere Mitarbeiter daran zu erinnern, warum wir tun, was wir tun, und ihre Rolle dabei anzuerkennen.“

Dan Makoski ist Chief Design Officer bei der Lloyds Banking Group in London. Er stimmt zu, dass eine der größten Herausforderungen darin besteht, die Denkweise seiner Mitarbeiter zu ändern, sodass sie sich auf mehr Empathie mit dem Kunden konzentrieren. Er spricht auch über die Notwendigkeit, sich auf das Kundenerlebnis zu konzentrieren. „Als wir aufgehört haben, uns bei einem bestimmten Sprint auf Ergebnisse zu konzentrieren, hat das alles verändert“, sagt er. „Wir brauchten einen neuen Dialog. Wir mussten eine am Menschen orientierte Sichtweise einnehmen. Statt an Ergebnisse zu denken, mussten wir etwas schaffen, das Kunden gefällt.“

„Das bedeutet, dass man manchmal nicht weiß, wie das Ergebnis aussehen wird.“ Dan Makoski bestätigt, dass Teams in der Finanzdienstleistungsbranche „ein vorhersehbares Wasserfallmodell“ verwendeten.

Er fügt hinzu: „Unsere Umstellung auf eine agilere Umgebung mit einem hohen Maß an Abstimmung und Befugnis verändert die kulturellen Werte unserer Teams und unserer Führungskräfte.“

# So erreichen Sie das ideale Kundenerlebnis

## Schaffen Sie eine kundenorientierte Unternehmenskultur

Der Schlüssel zur Kundenorientierung sind empathische Mitarbeiter, die sich in Kunden hineinversetzen können, wie unsere Interviewpartner bestätigen. Doch statt Mitarbeiter im Kundenkontakt nur zu bitten, empathisch zu sein, müssen für eine Änderung der Unternehmenskultur *alle* Mitarbeiter diese Haltung so verinnerlichen, dass sie ihre tägliche Arbeit beeinflusst. Führungskräfte können diese Veränderung fördern, indem sie die Art und Weise ändern, wie Kollegen zusammenarbeiten und Mitarbeiter Probleme lösen, und indem sie Mitarbeiter darin bestärken, proaktiv auf ein besseres Kundenerlebnis hinzuarbeiten. Dies erfordert folgende Maßnahmen:

### – Sorgen Sie für Agilität im Unternehmen.

Unternehmen betonen häufig die Bedeutung von Transparenz und Zusammenarbeit. Unsere Ergebnisse zeigen jedoch, dass die fehlende bereichsübergreifende Zusammenarbeit eine große Hürde für ein besseres Kundenerlebnis ist. Das Kundenerlebnis geht das gesamte Unternehmen an. Ähnlich wie bei der agilen Softwareentwicklung geht es bei agilen Unternehmen um bereichsübergreifende Zusammenarbeit und Iteration zur Optimierung von Abläufen. Es geht darum, Vertrauen und Offenheit zu schaffen, damit alle auf gemeinsame Ziele hinarbeiten. Setzen Sie auf Zusammenarbeit, Kreativität, Beobachtung, Lernen und Optimierung.

### – Verwenden Sie Verfahren für das Human-Centered Design.

Design Thinking ist ein Ansatz, den viele Unternehmen nutzen, um Lösungen für die Herausforderungen von Kunden zu entwickeln. Die Grundsätze von Design Thinking können jedoch auf praktisch jedes Geschäftsproblem angewandt werden. Diese Arbeitsweise konzentriert sich auf die Anforderungen der Endbenutzer, ganz gleich, um wen es sich dabei handelt. Sie hilft Teams, die Sichtweise der Endbenutzer einzunehmen. Wird ein Framework für Design Thinking unternehmensweit zur Analyse und Problemlösung eingesetzt, kann dies zu herausragenden Erlebnissen und wiederholbaren Ergebnissen im großen Maßstab führen.

### – Machen Sie Neugier zu einer Voraussetzung für Kundenorientierung.

Neben Empathie sollte auch eine gesunde Portion Neugier vorhanden sein. Die Bereitschaft, neue Lösungen für die Herausforderungen von Kunden zu finden, kann Empathie bei Mitarbeitern fördern. Erfolgreiche Innovation ist möglich, wenn die Mitarbeiter das Gefühl haben, dass sie über offensichtliche Antworten hinausgehen und ohne Risiko mit neuen Ideen experimentieren können, selbst wenn die Gefahr besteht, dass diese Ideen nicht funktionieren.

## Unterstützen Sie Mitarbeiter mit großartigen Erlebnissen

Ein großartiges Kundenerlebnis entsteht aus einem großartigen Unternehmenserlebnis. Ein modernes Mitarbeitererlebnis (personalisiert, einfach, mit mehr Befugnissen) erfordert sinnvolle, umsetzbare Vorgaben der Unternehmensführung, Technologielösungen wie Cloud, KI und IoT sowie Tools für Zusammenarbeit und Produktivität. Dies erfordert folgende Maßnahmen:

### – Kommunizieren Sie authentisch mit relevanten, taktischen Informationen.

Wenn die Botschaft zum idealen Kundenerlebnis des Unternehmens nicht bei den Mitarbeitern ankommt, liegt dies daran, dass die Führungskräfte sie nicht erfolgreich vermittelt haben. Oder die Botschaft lässt sich den täglichen Aktivitäten der Mitarbeiter nicht zuordnen. Oder beides trifft zu. Persönliche Geschichten unterstreichen die Botschaft. Es ist wichtig, dass die Mitarbeiter erkennen, wie ihre jeweilige Aufgabe zum idealen Kundenerlebnis ihres Unternehmens beiträgt. Dies gibt ihnen das Gefühl, dass ihre Arbeit einen Sinn hat, und fördert den Wunsch, sich an der Verbesserung des Kundenerlebnisses zu beteiligen.

### – Räumen Sie digitaler Innovation für Mitarbeiter Priorität ein.

Es ist unrealistisch zu glauben, dass Mitarbeiter ohne die richtigen Technologien die Vision vom idealen Kundenerlebnis ihres Unternehmens verwirklichen können. Kundendienstmitarbeiter benötigen mobile Lösungen für den Service vor Ort. Vertriebsteams benötigen Next-Best-Action-Dashboards mit Funktionen für Produktivität und Zusammenarbeit. KI und Datenanalysen sind erforderlich, um Strategien für Supply-Chain-Optimierung und Kundenlebenszyklus vorherzusagen. Augmented Reality (erweiterte Realität) und 5G können für deutliche Verbesserungen in Außendienst, Wartung, Engineering und Design, Schulung und Kundenbetreuung sorgen. Hybrid-Multi-Cloud-Plattformen bieten Mitarbeitern im gesamten Unternehmen einfachen Zugriff auf die Services und Daten, die sie benötigen.

### – Helfen Sie Mitarbeitern, die Produktivität zu steigern und mehr Verantwortung zu übernehmen.

Remote-Arbeit und flexible Arbeitszeiten gehören zur heutigen Arbeitswelt dazu. Asynchrone Kommunikation und Arbeitsabläufe über Apps für die Zusammenarbeit sind der Schlüssel. Stellen Sie die Softwareplattformen und Designsysteme bereit, die Ihre Mitarbeiter benötigen, um die Produktivität zu steigern, insbesondere bei Initiativen im Zusammenhang mit dem Kundenerlebnis. Geben Sie dann den Mitarbeitern auf allen Ebenen die Befugnis, angemessene Entscheidungen zu treffen, und übertragen Sie ihnen die Verantwortung für Ergebnisse.

## Setzen Sie auf „Learning by doing“

Um den Wandel der Unternehmenskultur zu mehr Kundenorientierung beizubehalten, beziehen Sie Ihre Mitarbeiter in den Prozess ein. Die Mitarbeiter erbringen höchste Leistung nicht dann, wenn sie Top-down-Vorgaben erhalten, sondern wenn sie anhand von Fakten erkennen, warum Veränderungen notwendig sind, und wenn sie aktiv in die Neuerfindung des Unternehmens einbezogen werden. Dies erfordert folgende Maßnahmen:

### – Führen Sie ein umfassendes Experience-Audit durch.

Um eine umsetzbare Vision für das Kundenerlebnis zu entwickeln, erfassen Sie zunächst eine Ausgangsbasis (Baseline) des aktuellen Kundenerlebnisses. Eine integrierte Prüfung des Kundenerlebnisses – ein Experience-Audit – ist weit mehr als eine detaillierte Customer Journey Map. Sie berücksichtigt verschiedene Faktoren, die die Kundenwertschöpfungskette ausmachen. Zu diesen Faktoren gehören Marken-Asset-Prüfungen, eine Prüfung aller Kundenkontaktpunkte, eine Analyseprüfung, eine Technologieprüfung, eine Voice-and-Tone-Prüfung, eine SEO-Prüfung und eine Einschätzung der Wettbewerbssituation. Wenn Sie Ihre Teams in ein Audit dieses Umfangs einbeziehen und die dabei gewonnenen Erkenntnisse mit ihnen teilen, geben Sie ihnen eine Perspektive, die ihnen bei weiteren Fortschritten hilft.

### – Agieren Sie schnell mit einem immersiven „Garage“-Ansatz.<sup>5</sup>

Traditionelle Unternehmen, die kundenorientierter werden wollen, haben möglicherweise Schwierigkeiten, sich schnell genug zu ändern, um Kundenerwartungen oder ihren eigenen Zeitvorgaben gerecht zu werden. Schnelle Fortschritte zu sehen, während man noch lernt, ist ein wichtiger Motivationsfaktor für anhaltenden Erfolg. Mit einem Garage-Ansatz kann ein Unternehmen unternehmerisch denkende Teams zusammenstellen, die außerhalb der normalen Abläufe arbeiten. Diese Teams können Innovationen schaffen, indem sie mit Mitarbeitern verschiedener Fachbereiche zusammenarbeiten und die Grundsätze von Design Thinking und agiler Entwicklung anwenden, um innerhalb kürzester Zeit MVPs (Minimal Viable Products) zu entwickeln. So können die Mitarbeiter neue Arbeits- und Denkweisen übernehmen – im Tempo eines Startups, aber im Maßstab eines großen Unternehmens.

### – Verändern Sie das Change-Management.

Warum empfinden viele Unternehmen das Change-Management als so große Herausforderung? Ein Grund dafür besteht darin, dass sie es als prozessgesteuerte, strukturierte, formale Methode behandeln. Stattdessen sollten sie sich auf datengestützte Erkenntnisse konzentrieren, um Mitarbeitern Argumente und eine Richtung für die erforderlichen Änderungen zu geben. Sie werden vielleicht feststellen, dass Ihre Mitarbeiter einem personalisierten Ansatz gegenüber aufgeschlossener sind als direkten Vorgaben. Je mehr Mitarbeiter einbezogen werden und sich für die Veränderungen verantwortlich fühlen, desto einfacher ist es für sie, neue Technologien und eine neue Arbeits- und Denkweise anzunehmen.

–

## Sind Sie bereit, Ihre Vision vom idealen Kundenerlebnis zu verwirklichen?

- Wie können Sie messen, ob Ihre Vision vom idealen Kundenerlebnis beeinflusst, wie Mitarbeiter in Ihrem gesamten Unternehmen täglich bei der Arbeit denken und sich verhalten?
- Wie können Sie erreichen, dass die Partner, Anbieter und Lieferanten in Ihrem Partnernetzwerk Ihre Markenvision vollständig verstehen und Sie bei der Verwirklichung des idealen Kundenerlebnisses unterstützen?
- Was muss Ihr Unternehmen ändern, um kundenorientierter zu werden?

## Über die Autoren



### **Billy Seabrook**

[linkedin.com/in/billy-seabrook-7443273](https://www.linkedin.com/in/billy-seabrook-7443273)  
[@billyseabrook](https://twitter.com/billyseabrook)  
[billy.seabrook@ibm.com](mailto:billy.seabrook@ibm.com)

Billy Seabrook hat über 20 Jahre Erfahrung in der Entwicklung innovativer Markenstrategien und Omnichannel-Kundenerlebnisse für führende Marken in jeder Branche gesammelt. Als Global Chief Creative Officer von IBM iX steht er an der Spitze eines Netzwerks aus über 60 iX-Design-Studios, in denen digitale Markenerlebnisse mit zukunftsweisenden Strategien, Human-Centered Design und transformativer Technologie entstehen.



### **Carolyn Heller Baird**

[linkedin.com/in/carolyn-baird-0478083](https://www.linkedin.com/in/carolyn-baird-0478083)  
[@cjh Baird](https://twitter.com/cjh Baird)  
[cbaird@us.ibm.com](mailto:cbaird@us.ibm.com)

Carolyn Heller Baird ist Global Research Leader im Bereich Customer Experience and Design beim IBM IBV. Neben ihrer Forschung an Themen rund um das Kundenerlebnis ist Carolyn für die Chief Marketing Officer-Studien der C-Suite-Reihe des IBV verantwortlich. Sie kann auf fast 20 Jahre Erfahrung als Experience Strategy Consultant zurückblicken.

Das IBV möchte sich bei den folgenden Personen für ihren Beitrag zur Erstellung dieses Berichts bedanken:

Nancy Kramer, Chief Evangelist, IBM iX  
Robert Murray, Associate Partner, IBM iX  
Babs Rangaiah, Executive Partner, IBM iX  
Corinne Sklar, Chief Marketing Officer, IBM iX



## Weitere Informationen

Wenn Sie mehr über diese Studie des IBM Institute for Business Value erfahren möchten, wenden Sie sich an: [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com). Folgen Sie [@IBMIHV](https://twitter.com/IBMIHV) auf Twitter. Besuchen Sie die folgende Seite, um den vollständigen Katalog unserer Studien zu erhalten oder unseren Newsletter zu abonnieren: [ibm.com/ibv](http://ibm.com/ibv).

Laden Sie die kostenlose App „IBM IBV“ für Ihr iPhone oder Tablet aus dem App Store herunter, um die Executive Reports des IBM Institute for Business Value auf Ihrem Mobilgerät aufzurufen.

## Der ideale Partner für eine sich verändernde Welt

Bei IBM arbeiten wir eng mit unseren Kunden zusammen und bringen Business Insights, moderne Forschungsergebnisse und Technologie zusammen – und schaffen damit für unseren Kunden entscheidende Wettbewerbsvorteile vor dem Hintergrund einer sich schnell verändernden Umgebung.

## IBM Institute for Business Value

Das IBM Institute for Business Value, Bestandteil von IBM Services, vermittelt Führungskräften im oberen Management tatsächliche strategische Erkenntnisse zu kritischen Themen des öffentlichen und privaten Sektors.

## So kann IBM iX Sie unterstützen

IBM iX unterstützt führende Unternehmen dabei, zu wachsen und sich zu verändern – durch das Design. Unsere Business-Designer in fast 60 Studios weltweit arbeiten an der Schnittstelle von progressiver Strategie, Human-Centered Design und Transformationstechnologie. Sie entwerfen die Unternehmenserlebnisse der Zukunft und helfen unseren Kunden, sie zu verwirklichen. Weitere Informationen finden Sie unter [ibm.com/ibmix](http://ibm.com/ibmix).

## Konzept der Studie und Teilnehmer

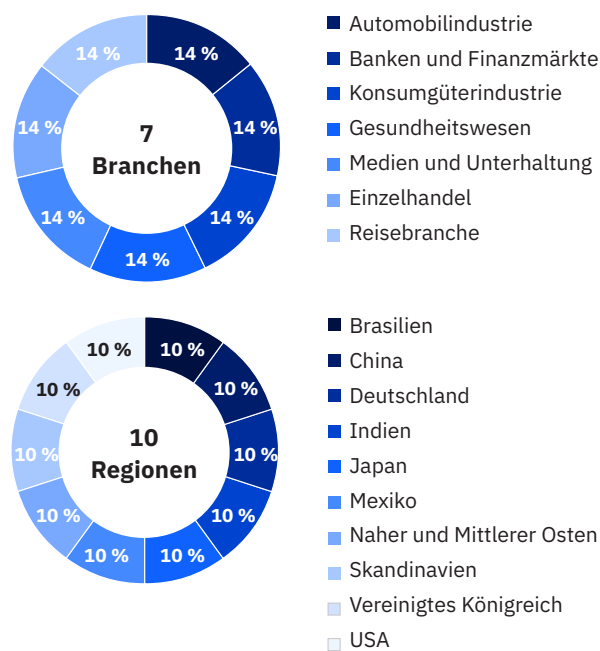
In Zusammenarbeit mit Oxford Economics führte das IBV eine Umfrage unter 1.003 Führungskräften durch, die für die Umsetzung der Vision ihres Unternehmens für das Kundenerlebnis verantwortlich sind oder diese erheblich beeinflussen. Beispiele der Befragten sind Chief Executive Officers, Chief Marketing Officers, Chief Operations Officers, Chief Innovation Officers, Chief Human Resources Officers und weitere Führungskräfte in den Bereichen digitale Transformation, Kundenerlebnis, Marketing, Geschäftsentwicklung und Vertrieb.

Die befragten Personen kommen aus sieben Branchen: Automobilindustrie, Banken und Finanzmärkte, Konsumgüterindustrie, Gesundheitswesen, Medien und Unterhaltung, Einzelhandel und Reisebranche. Diese Branchen haben einen Anteil von jeweils 14 Prozent an der gesamten Stichprobe der Umfrage. Die Befragten kommen aus zehn Regionen. Diese umfassen acht Länder: Brasilien, China, Deutschland, Indien, Japan, Mexiko, das Vereinigte Königreich und die USA plus die Regionen Skandinavien (Dänemark, Norwegen, Schweden) und Naher und Mittlerer Osten (Ägypten, Saudi-Arabien, Vereinigte Arabische Emirate). Jede Region nimmt 10 Prozent an der Gesamtstichprobe der Umfrage ein.

Unser Ziel bestand darin, zu untersuchen, inwieweit Unternehmen ihre Markenvision effektiv auf die Umsetzung eines idealen Kundenerlebnisses anwenden. Wir analysierten auch, wie ihre Markenvision auf Strategien der verschiedenen Unternehmensbereiche abgestimmt ist und wie sich ihre Vision auf das Mitarbeiterverhalten im gesamten Unternehmen auswirkt. Wir wollten Best Practices von Unternehmen ermitteln, die große Anstrengungen unternahmen, um ihre Markenvision und die Umsetzung des idealen Kundenerlebnisses in den Mittelpunkt ihres Unternehmens zu stellen.

Wir nutzten die Klassifikationsanalyse, die zur Segmentierung der Befragten in zwei Gruppen führte. Anschließend führten wir eine multiple Diskriminanzanalyse durch, um die wichtigsten Faktoren besser zu verstehen, durch die sich diese Gruppen unterscheiden. Die führenden Unternehmen bzw. Visionäre haben einen Anteil von 14 Prozent an allen Befragten. Alle anderen Unternehmen wurden in die zweite Gruppe (86 Prozent) eingeteilt. Alle Daten wurden von den Befragten selbst bereitgestellt.

Zusätzlich zu unserer quantitativen Umfrage führten wir eine separate Reihe ausführlicher, persönlicher, qualitativer Gespräche mit Führungskräften aus den Bereichen Bankwesen, Versicherungswirtschaft und Konsumgüterindustrie. Diese von uns interviewten Führungskräfte nahmen nicht an der quantitativen Umfrage teil.



## Relevante Berichte

Seabrook, Billy, und Carolyn Heller Baird. „AI reality check for customer experience: Why CX practitioners and executives see it differently“. IBM Institute for Business Value. September 2018. <http://ibm.biz/aicxreality>

Berman, Saul, Josh Goff und Carolyn Heller Baird. „The experience revolution: Digital disappointment – why some customers aren't fans“. IBM Institute for Business Value. März 2017. <https://ibm.co/cx-disappointment>

Marron-Partridge, Tina, Janet Mertens, Maria-Paz Barrientos und Meredith Singer. „Designing employee experience: How a unifying approach can enhance engagement and productivity“. IBM Institute for Business Value. Februar 2016. <http://ibm.biz/employeeexp>

### Anmerkungen und Quellen

- 1 Dugan, Mary Ellen. „For Generation Z the digital experience is the human experience“. *Ad Age*. 5. Februar 2019. <https://adage.com/article/wp-engine/generation-z-digital-experience-human-experience/316487>
- 2 „Plotting the platform payoff – The Chief Executive Officer“. IBM Institute for Business Value. Mai 2018. <https://www.ibm.com/services/insights/c-suite-study/ceo>
- 3 Afshar, Vala. „State of the Connected Customer“. Salesforce Research. 2018. <https://www.salesforce.com/blog/2018/06/digital-customers-research.html>
- 4 Berman, Saul, Josh Goff und Carolyn Heller Baird. „The experience revolution: Digital disappointment – why some customers aren't fans“. IBM Institute for Business Value. März 2017. <https://ibm.co/cx-disappointment>
- 5 „IBM Garage“. Zugriff am 8. November 2019. <https://www.ibm.com/garage>

## Über Research Insights

Research Insights sind faktenbasierte strategische Erkenntnisse zu wichtigen Themen aus Privatwirtschaft und öffentlichem Sektor für Führungskräfte. Sie basieren auf den Ergebnissen von Analysen unserer eigenen Primärforschungsstudien. Weitere Informationen erhalten Sie vom IBM Institute for Business Value unter [ibv@us.ibm.com](mailto:ibv@us.ibm.com).

### IBM Deutschland GmbH

IBM-Allee 1  
71139 Ehningen  
[ibm.com/de](http://ibm.com/de)

### IBM Österreich

Obere Donaustraße 95  
1020 Wien  
[ibm.com/at](http://ibm.com/at)

### IBM Schweiz

Vulkanstrasse 106  
8010 Zürich  
[ibm.com/ch](http://ibm.com/ch)

IBM, das IBM Logo, [ibm.com](http://ibm.com) und Watson sind eingetragene Marken der IBM Corporation in den USA und/oder anderen Ländern. Weitere Produkt- und Servicennamen können Marken von IBM oder anderen Unternehmen sein. Eine aktuelle Liste der IBM Marken finden Sie auf der Webseite „Copyright and trademark information“ unter: [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml).

Dieses Dokument ist zum Datum seiner Erstveröffentlichung aktuell und kann jederzeit von IBM geändert werden. Nicht alle Angebote sind in allen Ländern verfügbar, in denen IBM tätig ist.

Die Informationen in diesem Dokument werden auf der Grundlage des gegenwärtigen Zustands (auf „as-is“-Basis) ohne jegliche ausdrückliche oder stillschweigende Gewährleistung zur Verfügung gestellt, einschließlich, aber nicht beschränkt auf die Gewährleistungen für die Handelsüblichkeit, die Verwendungsfähigkeit für einen bestimmten Zweck oder die Freiheit von Rechten Dritter. Für IBM Produkte gelten die Gewährleistungen, die in den Vereinbarungen vorgesehen sind, unter denen sie erworben werden.

Diese Veröffentlichung dient nur der allgemeinen Information. Sie ersetzt nicht die detaillierte Recherche oder eine fachkundige Urteilsbildung. IBM haftet nicht für Verluste einer Organisation oder Person, die aus der Nutzung dieser Veröffentlichung entstehen.

Die in dieser Veröffentlichung verwendeten Daten können aus Quellen Dritter stammen. IBM führt keine unabhängige Verifizierung, Validierung oder Prüfung solcher Daten durch. Die Ergebnisse aus der Verwendung solcher Daten werden wie vorliegend bereitgestellt. IBM gibt hierfür keine Zusicherungen oder Gewährleistungen expliziter oder impliziter Art ab.

© Copyright IBM Corporation 2020

43029243DEDE-01

