

# $V_t = V_n * T^2$ : Die Formel für den Markenerfolg

Unternehmen, die im digitalen Zeitalter bestehen wollen, müssen die Customer Experience zum Operating System ihres Handelns machen. Inwiefern der Kunde der Marke vertraut, wird dabei zu einem der wichtigsten Erfolgsbausteine.

**NACH JAHRZEHNTE**n voller gescheiterter Versuche, dem eigenen Unternehmen Kundenorientierung beizubringen, ist das Thema Customer Experience momentan in vielen Unternehmen als Heilsbringer in aller Munde und hat sogar die Vorstandsetagen erreicht. Dies zeigt eine Studie von Gartner, nach der 89 Prozent der Befragten angeben, in Zukunft nur noch auf Basis der Customer Experience mit ihren Wettbewerbern zu konkurrieren ('The role of customer experience' 2016). Die Untersuchung 'Customers 2020 – a progress report' aus dem Jahr 2017 prognostiziert sogar, dass die Qualität des Kundenerlebnisses in einer Welt austauschbarer Leistungsmerkmale die Bedeutung von Produkt und Preis spätestens ab 2020 übertreffen wird.

Aber wie lässt sich das Potenzial eines ganzheitlichen Customer-Experience-Managements tatsächlich nutzen? Und wie lässt sich dieses zum Operating System des eigenen Unternehmens machen, um eine neue Form der Wertschöpfung für sämtliche Stakeholder zu erreichen? Dafür ist es zunächst wichtig zu verstehen, dass Customer-Experience-Management kein neues Marketing Buzzword ist, sondern dass damit eine weitreichende Transformation der Governance, des Operating Models sowie der Kultur eines Unternehmens einhergeht.

## Customer Experience als Operating System

Auch wenn viele Initiativen heute immer noch aus dem Marketing heraus angestoßen werden, darf die Customer Experience nicht mit dem Path to Purchase verwechselt werden. Gleichzeitig beschreibt die Customer Journey nicht die Klick-Strecke eines Kunden in den digitalen Kanälen, sondern die gesamte End-to-End-Experience – sprich sämtliche Interaktionen eines Kunden mit einem Unternehmen bzw. einer Marke. Das Missverständnis beginnt also oft schon mit der Definition einzelner Begrifflichkeiten.

Das Problem, das viele Marketingverantwortlichen als Anstoßgeber jedoch haben, liegt auf der Hand:

In der Regel hat die Abteilung überhaupt kein Mandat, die gesamte Customer Experience zu gestalten und zu steuern. Diese Verantwortung liegt im gesamten Unternehmen verteilt – neben dem Marketing in Produktion, Vertrieb, Service, Finanzen etc. Eine Optimierung der Customer Experience ist nur dann möglich, wenn das gesamte Business Ecosystem des Unternehmens miteinbezogen wird – inklusive sämtlicher Front- und Back-End-Mitarbeiter, Strukturen und Prozesse, Systeme und Technologien.

Die Customer Experience, dargestellt als End-to-End-Customer-Journey liefert damit vor allem die Möglichkeit, das Unternehmen und seine Performance über die einzelnen Touchpoints hinweg aus Sicht des Kunden zu betrachten, zu analysieren und zu verstehen. Das ist vor allem ein Perspektivwechsel für das eigene Handeln, der schon für sich genommen eine tatsächliche Kundenorientierung (Customer Centricity) impliziert – und das oft zum ersten Mal.

Nur zu oft erfolgt die Betrachtung der Interaktionen mit dem Kunden immer noch durch die interne Brille. Ist der Perspektivenwechsel aber erst einmal vollzogen, wird es zunächst sekundär, aufgrund welcher internen Gründe ein bestimmtes Erlebnis zur Frustration des Kunden führt (z.B. ein ausufernder interner Administrationsprozess). Stattdessen ermöglicht es eine umfassende Betrachtung der Customer Experience, das Problem aus Sicht des Kunden zu verstehen und im Anschluss zu lösen. Dies erfordert allerdings ein in hohem Maße interdisziplinäres Vorgehen, da in der Regel eine Vielzahl interner Abteilungen an der Interaktion und der Erbringung einzelner Leistungen beteiligt sind.

## Langfristige Unternehmenstransformation

In diesem Sinne haben Customer Experience und Customer Journey das Potenzial, zum Betriebssystem (Operating System) des gesamten Unternehmens zu werden. Dies erfordert aber gleichzeitig, dass die Verantwortung dafür wirklich in der Unternehmensführung liegt

Quelle: Beta is the new normal

Planen	Zuhören	Gestalten	Einlösen
<b>Definition der übergeordneten CX-Transformationsarchitektur</b>	<b>Verständnis der gesamten CX aus Kunden- und Mitarbeitersicht</b>	<b>Neugestaltung von CX und Business Ecosystem vom Kunden aus</b>	<b>Befähigung der Organisation echte Wertschöpfung durch CX zu erzielen</b>
Erstellung einer detaillierten Road Map als Kompass für die Transformation der Organisation	Identifikation der Customer und der Employee Experience, um das gesamte Ecosystem zu verstehen	Entwicklung einer umfassenden CX-Vision und Ableitung operativ umsetzbarer CX-Standards	Fortlaufende Befähigung der Mitarbeiter sowie Optimierung der Customer sowie Employee Experience
Definition und Rekrutierung eines interdisziplinären CX-Teams, das den Prozess leitet	Quantifizierung der wesentlichen Treiber für Kunden- und Mitarbeiter-Wertschöpfung (Value Creation)	Implementierung einer funktionsübergreifenden Governance (Entscheidungsbefugnisse, etc.)	Ausrichtung von Training und Recruiting an notwendigen CX-Fähigkeiten und am Mindset
		Definition von CX-Metrics und CX-KPIs und Integration ins Operating Model des Unternehmens	Integration der CX-Metrics und CX-KPIs in die formellen und informellen Ent-/Belohnungssysteme
		Neugestaltung von Customer und Employee Journeys mit Hilfe agiler Prozesse, Digitalisierung etc.	'Walk the talk' und Kommunikation der erzielten Erfolge durch neue CX-Wertschöpfung

Ein ganzheitliches Customer Experience Management macht in den meisten Fällen eine weitreichende Unternehmenstransformation notwendig

und nicht bei einzelnen Abteilungen. Aus der gelebten funktionalen Vertikalität vieler Unternehmen muss eine interdisziplinäre Horizontalität über alle Bereiche hinweg entstehen, die ein neues Governance-and-Operating-Model notwendig macht. Wir sprechen hier also nicht von einem Marketingprojekt, sondern von einer langfristigen Unternehmenstransformation. Diesen Schritt scheuen heute allerdings immer noch viele Firmen, obwohl sie damit ihre Zukunft gefährden. Welche Risiken Unternehmen so eingehen, zeigt zum Beispiel die Studie 'Creating value through transforming customer journeys' von McKinsey, die 'CX Champions' mit 'CX Laggards' vergleicht:

- 86 Prozent aller Kunden sind bereit, ein Preispremium von bis zu 25 Prozent für ein besseres Kundenerlebnis zu bezahlen.
- 25 Prozent aller Kunden reicht ein einzelnes negatives Erlebnis, um zu einem Wettbewerber zu wechseln.
- Unternehmen, die ihren Konsumenten ein außergewöhnliches Kundenerlebnis bieten, erzielen im Durchschnitt eine um 26 Prozent höhere Gewinnmarge als ihre Wettbewerber – und profitieren dabei gleichzeitig von vereinfachten Prozessen und zufriedeneren Mitarbeitern.
- Branchenübergreifend führt die Optimierung der Customer Experience im Schnitt zu einem Umsatzwachstum von fünf bis zehn Prozent und einer Kostenreduktion von 15 bis 25 Prozent.

Insbesondere der letzte Punkt sollte dabei eine Motivation für jeden CEO sein, sich das Thema Customer Experience ganz oben auf die Agenda zu setzen. Die gute Nachricht: Eine Customer-Experience-Transfor-

mation erfordert zwar zunächst oft hohe Investments, diese haben sich aber in der Regel in weniger als zwei Jahren amortisiert. Mit anderen Worten: Eine solche Transformation finanziert sich von selbst.

### Customer Experience als Digital Data Play

Warum haben Unternehmen also nicht schon früher begonnen, die Customer Experience zu ihrem Operating System zu machen? Eine einfache Antwort auf diese Frage gibt die alte Weisheit: »You can only manage, what you can measure.« Neben der Herausforderung, ihr Operating Model (Vertikalisierung > Horizontalisierung) zu transformieren, fehlte Unternehmen in vielen Fällen schlicht eine systematische Analyse, Aufbereitung und Nutzung des Wissens über die Interaktion mit ihren Kunden. Hier fungiert die in den vergangenen Jahren unter dem Buzzword Digital Transformation stattfindende Digitalisierung von Geschäftsmodellen und -prozessen als Game Changer. Die so entstehenden Möglichkeiten beruhen auf zwei miteinander verbundenen Entwicklungen:

1. Die Digitalisierung führt auf der einen Seite dazu, dass sich viele Prozesse in der Interaktion mit dem Kunden einfacher und effizienter gestalten lassen – zum Beispiel durch Automatisierung, Robotik, künstliche Intelligenz und Maschinenlernen. Dabei steigt allerdings auch die Komplexität in der Steuerung.
2. Gleichzeitig generiert die Digitalisierung eine dramatisch ansteigende Zahl von Datenpunkten über das Kundenverhalten, die bisher überhaupt nicht zur Verfügung standen oder mühsam erhoben werden mussten – und das quasi ganz automatisch,

## Abbildung aus urheber- bzw. leistungsschutzrechtlichen Gründen entfernt

ohne etwas dafür tun zu müssen. Damit verbunden ist die Frage, wie sich diese Daten sinnvoll im Sinne von Kunde und Unternehmen nutzen lassen?

Mit der Digitalisierung entsteht so in unmittelbarer Zukunft die Möglichkeit, nicht nur ein umfassendes Bild über das Verhalten, die Bedürfnisse und Erwartungen des Kunden an jedem Punkt der Customer Journey zu generieren, sondern dieses Wissen auch dazu zu nutzen, das Kundenerlebnis zunehmend automatisiert auf dessen spezifische Bedürfnisse hin auszurichten. Dies war bisher nicht möglich. Gleichzeitig führt diese Entwicklung dazu, dass das Customer-Experience-Management immer mehr zu einem Data Play wird, in dem diejenigen Unternehmen am erfolgreichsten sein werden, denen die Verknüpfung dieser Daten und deren Nutzung zur Steuerung der Customer Experience und der dahinter liegenden Geschäftsprozesse am besten gelingt.

### Maschinen ersetzen den Menschen nicht

Diese Entwicklung führt aber auch zu Fragen ganz anderer Art: Sterben rein analoge Touchpoints, an denen Kunden und Mitarbeiter auf herkömmliche Weise miteinander interagieren, aus? Wie viele Arbeitsplätze gehen dadurch verloren? Bleibt uns am Ende nur noch das bedingungslose Grundeinkommen, um im Zeitalter der Maschinen überhaupt noch unseren Lebensunterhalt zu verdienen? Solange Maschinen bisher jegli-

che Form von Kreativität und Empathie fehlt und wir an vielen Stellen weiterhin das Bedürfnis nach einer menschlichen Interaktion haben, wird dies auf absehbare Zeit sicherlich nicht dazu führen, dass Maschinen den Menschen vollkommen ersetzen werden.

Trotzdem ist zu erwarten, dass es immer weniger rein analoge Touchpoints geben wird. Stattdessen wird es zu einer zunehmenden Verknüpfung von Mensch und Technologie kommen bzw. der zunehmenden Digitalisierung bisher rein analoger, menschlicher Interaktionen. Die so entstehenden hybriden Touchpoints werden digitally enabled sein und erhöhen auf der einen Seite die Effizienz und Produktivität, bieten auf der anderen Seite gleichzeitig aber zum ersten Mal das Potenzial, sämtliche Interaktionen entlang der Customer Journey mess- und steuerbar zu machen und dabei gleichzeitig die Zufriedenheit sämtlicher Stakeholder zu steigern – neben den Kunden auch die von Mitarbeitern, Anteilseignern und der Gesellschaft als Ganzes.

Aber was heißt das konkret? Nehmen wir als Beispiel das Gesundheitswesen: Wir werden auch in Zukunft wollen, dass uns am Krankenbett eine Schwester die Hand hält, wenn es uns nach einer Operation schlecht geht. Aufgrund der zur Verfügung stehenden Technologie und Daten wird sie dafür sogar mehr Zeit haben, während sich unsere notwendige Aufenthaltsdauer im Krankenhaus insgesamt reduziert und damit auch Kosten gesenkt werden können. Schöne neue Welt?



Das Vertrauen in die Verwendung von Daten wird zur maßgeblichen Variable einer neuen digitalen Wertschöpfung.

## Vertrauen als maßgebliche Variable

Was wir in der bisherigen Betrachtung außeracht gelassen haben, ist die Frage, ob wir die sich bietenden Möglichkeiten als Kunden überhaupt (nutzen) wollen? Und das nicht erst seitdem wir täglich ungewünschte Personalisierungsversuche erleben. Es stellt sich also die Frage, ob wir der zunehmenden Technologisierung unserer Umweltbeziehungen inklusive den handelnden Akteuren trauen können und wollen? Die zum Teil dilettantischen Versuche von Unternehmen, die exponentiell wachsenden (Kunden-)Daten sinnvoll zu nutzen, führen dabei leider eher zu steigender Skepsis als zu wachsendem Vertrauen.

Die Geschichte der Digitalisierung ist aber auch die Geschichte neuer Geschäftsmodelle, bei denen wir für individuellen Nutzen in zunehmendem Maße mit unseren Daten bezahlen. Ohne dass uns dies in jedem Moment bewusst ist und ohne dass wir konkret nachvollziehen können, wie dies geschieht. Wer sich dennoch ahnungslos gibt, muss sich vollkommene Naivität unterstellen lassen.

Das Problem ist jedoch, dass sich die Big Player in diesem Business ihrer Monopolstellung bewusst sind und oft intransparent bzw. in der Wahrnehmung ihrer Nutzer nicht immer in deren Sinne handeln. Dies ist brandgefährlich, besteht doch die Gefahr, dass es zu einer Revolution seitens der Kunden kommt – oder alternativ zu einer Orwellschen Welt, die wir ebenfalls nicht wollen können. Daran wird sich auch durch die neue Datenschutz-Grundverordnung (DS-GVO) der EU nichts ändern, solange sie durch individuelle AGBs umgangen oder ausgehebelt werden kann.

## Wertschöpfung durch Customer Experience

Aus diesem Grund wird es Unternehmen nur dann gelingen, die Customer Experience ihrer Kunden nachhaltig zu verbessern, wenn es ihnen gleichzeitig gelingt, deren Vertrauen zu erhalten, dass sie entsprechende Daten wirklich zu ihrem Vorteil und Nutzen einsetzen. Unser Vertrauen in die Verwendung von (Kunden-)Daten wird so zur maßgeblichen Variable einer neuen digitalen Wertschöpfung. Unternehmen sind also gut beraten, bei ihrem Versuch, die Customer Experience ihrer Kunden zu optimieren und so einen Wettbewerbsvorteil für sich selbst zu generieren, diesen Aspekt nicht zu vernachlässigen.

Unter dem Strich lässt sich daraus die folgende Formel für den nachhaltigen Erfolg von Unternehmen im digitalen Zeitalter ableiten, der maßgeblich darauf ba-

siert, dass sie die Customer Experience zum Operating System ihres Handelns machen:

$$V_t = V_n * T^2 = \left[ \frac{E + S}{P} \right] * \left[ \frac{I + P}{D} \right]^2$$

$$Value_{total} = Value_{net} * Trust^2 =$$

$$\left[ \frac{Effort + Satisfaction}{Privacy} \right] * \left[ \frac{Identity + Promise}{Delivery} \right]^2$$

Der zu tätigende Aufwand (Effort) in Verbindung mit der Zufriedenheit über das Ergebnis (Satisfaction) bereinigt um den Grad der Aufgabe von Privatsphäre als Teil des zu zahlenden Preises (Privacy) definiert dabei die Netto-Wertschöpfung des jeweiligen Kundenerlebnisses (Net Value). Der tatsächlich wahrgenommene Wert (Total Value) ergibt sich in der Folge daraus, inwiefern der Kunde dem Unternehmen bzw. der Marke vertraut (Trust). Dieses Vertrauen definiert sich als Summe seiner bisherigen Erfahrungen – sprich inwiefern das Unternehmen das, wofür es vorgibt zu stehen (Identity), und das, was es seinen Kunden verspricht (Promise), in der Vergangenheit tatsächlich gehalten hat (Delivery).

Auf diese Weise lässt sich die gesamte Wertschöpfung, die ein Unternehmen über seine Customer Experience für einen Kunden erbringt, auf eine einfache Formel reduzieren. Marken, die Customer Experience zu ihrem zentralen Operating System und zu einem wesentlichen Werttreiber für ihre Kunden und ihren Unternehmenserfolg machen wollen, sollten sich diese Formel zu Eigen machen.

Felix Stöckle



Felix Stöckle ist Gründer und Managing Partner der Customer-Experience-Beratung Beta is the new normal. Zuvor war er u.a. Partner beim Beratungsunternehmen Prophet sowie Managing Director Central & Eastern Europe bei Landor Associates. Weitere Stationen waren Interbrand, Henrion Ludlow Schmidt sowie Springer & Jacoby.