



**REALITÄTSCHECK**

---

# Das große Versprechen

Passgenaue Produkte, perfekter Service, Werbung ohne Streuverluste – **CUSTOMER CENTRICITY** gilt als entscheidende Gewinner-Strategie, beflügelt durch die Digitalisierung. Doch in der Praxis hapert's noch.



„WAS OFT FEHLT,  
IST EINE  
ÜBERGREIFENDE  
STRATEGIE,  
DIE IN ALLE  
BEREICHE DER  
ORGANISATION  
OPERATIONA-  
LISIERT WIRD“

MARTIN GRASS, DEFACTO

**Auch auf der diesjährigen Dmexco** wird man dem alles beherrschenden Buzzword nicht entgehen: Customer Centricity, oder wahlweise auch Kundenorientierung. Schon seit Jahren preisen Agenturen und Dienstleister ihre Lösungen als Schlüssel zu einem konsequenten und holistischen Kundenverständnis an, als kopernikanische Wende, endlich geht es nicht mehr um das Produkt, sondern um den Käufer. Teilweise wird regelrecht der Eindruck vermittelt, als hätten sich Hersteller und Händler früher überhaupt nicht um ihre Klientel geschert.

Aber klar, die Rahmenbedingungen haben sich radikal verändert. Die Digitalisierung führt dazu, dass man Customer Centricity auf einem ganz anderen Niveau betreiben kann. Die ständige Rückkopplung mit Kunden und Nutzern über die digitalen Kanäle spült mehr Consumer Insights in die Mafo-Abteilungen der Firmen, als diese auswerten können. Der **Net Promoter Score** wird zur wichtigen Währung. Und Produkte, Services und Werbebotschaften lassen sich ganz individuell auf den einzelnen Adressaten zuschneiden, „hier ist das T-Shirt mit deinem Namen, kein Problem!“

Vor diesem Hintergrund ist die Vision einer neuen, radikalen Kundenzentrierung entstanden: Die Bedürfnisse und Erwartungen der Menschen sind Dreh- und Angelpunkt aller Aktivitäten eines Unternehmens. Der Kunde war schon immer König, aber jetzt lässt man es ihn auch wirklich spüren und begleitet ihn einfühlsam auf seiner gesamten Customer Journey. Customer und **User Experience** werden zu Königsdisziplinen des Marketing.

Aber ist dadurch wirklich alles besser geworden? Werden die Versprechen eingelöst?

Angesichts der geballten Zuwendung durch die Hersteller, Händler und Dienstleister müssten die Verbraucher eigentlich auf Wolke sieben schweben. Tatsächlich geht heute vieles einfacher, zum Beispiel im E-Commerce. Man kauft Produkte mit einem Klick, sie werden innerhalb eines Tages oder teilweise schon nach wenigen Stunden geliefert, die Lieferkette lässt sich genau verfolgen, und wenn die bestellte Hose nicht passt, packt man sie wieder ein und schickt sie zurück. Und selbst das ist nun in den USA nicht mehr notwendig: „Wir verstehen, dass es noch immer mühsam sein kann, einen Karton und Klebeband zu finden und ein Label auszudrucken“, schreibt Amazon in seinem Blog. Deshalb können Amazon-Kunden dort nun einen

Code abrufen, diesen bei einer Amazon-Annahmestelle – zum Beispiel in UPS-Filialen – vorzeigen und die Einkäufe unverpackt zurückgeben. Mehr Service geht kaum noch.

Doch perfekt läuft längst nicht alles. Die Kundenzufriedenheit der Deutschen wird jährlich vom Münchner Unternehmen Service Barometer ermittelt, gestützt auf über 31000 Interviews. Das Ergebnis 2018: tatsächlich ziemlich viel Lob (siehe Tabelle). Auf einer Skala von 1 („vollkommen zufrieden“) bis 5 („unzufrieden“) landen vor allem Optiker (1,78) und Drogeriemärkte (1,88) vorn, während Internetanbieter (2,51) Schwächen zeigen. Der Kundenfrust nimmt hier schon im dritten Jahr in Folge zu, 18 Prozent der Internetvertragskunden werden ihren Anbieter laut Studie „wahrscheinlich nicht“ oder „nicht“ weiterempfehlen.

## Frust bei den Provider-Kunden

Im Vergleich zu den Ergebnissen vor fünf Jahren zeigt sich ein leichter, aber nicht allzu deutlicher Aufwärtstrend. Die Zahlen lassen sich aber nicht ohne weiteres vergleichen, weil die Ansprüche der Kunden immer weiter steigen, vor allem dank der nimmermüden Digital-Innovatoren wie eben Amazon: „Über die Nutzung von E-Services verändern sich derzeit Basiserwartungen auf breiter Front“, kommentiert Studienautor Frank Dornach die Ergebnisse. „Hinzu kommt, dass sich Kunden auf vielfältigere Weise vor dem Kauf informieren, neue Entscheidungsaspekte wie Einsparung von Zeit und Transportaufwand hinzuziehen, und bisherige traditionelle Dienstleistungen trotz Topniveau an Nutzen verlieren.“

Wie bleibt man da auf der Höhe der Zeit? Die großen Konzerne haben sich fast allesamt groß angelegte Customer-Centricity-Projekte verordnet. Daimler startete schon 2013 das Projekt „Mercedes-Benz – Best Customer Experience“, das die Marke näher an die Lebenswelt der Menschen heranbringen soll. Dazu gehören unter anderem die Möglichkeit, Fahrzeuge direkt im Internet zu kaufen, und die digitale Plattform „Mercedes Me“, über die die Marke gebündelt alle Services und Dienstleistungen rund um die Mobilität anbietet. Neuartige Showrooms werden nicht mehr auf der grünen Wiese, sondern in den Innenstädten eröffnet, da, wo die jungen Zielgruppen unterwegs sind. Die Lufthansa hat im Rahmen ihres „Smile“-Projekts die gesamte





FOTO: OLIVER ROESLER/LUFTHANSA

Immer lächeln: Die Lufthansa hat mit dem „Smile“-Programm ihre Customer Experience aufgepeppt

Customer Journey ihrer Kunden auf Optimierungsmöglichkeiten abgeklopft. Aus der umfangreichen Datenanalyse folgte zum Beispiel, dass Viel- und Ferienflieger unterschiedlich adressiert werden sollten, berichtet der „Smile“-Kooperationspartner, das Beratungsunternehmen Deloitte: „Dies führte zu einer Ausdifferenzierung der digitalen Ansprache in Hinblick auf die individuelle Begrüßung, die Begleitung des Fluggastes durch mobile Apps auf seinem Weg durch den Airport, Coupon-Angebote beim Shopping, den zusätzlich buchbaren Zutritt zu Lounges auch für Fluggäste, die wenig fliegen und keine Bonusmeilen sammeln, sowie auf kurzfristige Upgrade-Optionen je nach Auslastung.“ Offenbar kommt das an: Bei einer Befragung zur Kundenzufriedenheit, die das Deutsche Service-Institut im Mai veröffentlichte, landete die Lufthansa unter den Airlines auf Platz 2 hinter KLM und punktete mit der höchsten Zahl positiver Bewertungen (83 Prozent) für den Service.

## Kontrolle ist besser – und umfassend möglich

Alle Experten sind sich einig: Eine konsequente Kundenorientierung zahlt nicht nur aufs Image, sondern auch in die Kasse ein. „Wir haben im Rahmen einer weltweiten Studie ermittelt, dass eine gute **Customer Experience** die durchschnittliche Zahlungsbereitschaft um bis zu 16 Prozent erhöht“, erklärt Nikolas Beutin, Partner und Customer Practice Leader bei der Unternehmensberatung PwC. Für die Studie wurden 15000 Konsumenten aus zwölf Ländern befragt, darunter die USA, Großbritannien und Deutschland. Resultat: 43 Prozent würden einen Aufpreis für bessere Con-

venience und einen reibungsloseren Ablauf zahlen, 42 Prozent für einen freundlichen Service. Und zwei Drittel betonen, dass sie sich durch eine positive Erfahrung mit einer Marke stärker beeinflussen lassen als durch Werbung.

Aber diese positiven Erfahrungen stellen sich nicht immer ein. Laut der 2018 veröffentlichten Erhebung ist die Lücke zwischen der Bedeutung der Customer Experience und der realen Erfahrung bei Fluggesellschaften besonders groß (33 Prozent), Restaurants und Hotels dagegen, traditionell auf Service getrimmt, schneiden mit 12 beziehungsweise 10 Prozent verhältnismäßig gut ab.

„Das große Versprechen einer konsequenten Kundenorientierung ist bislang nicht eingelöst worden“, resümiert Beutin. „Zum einen fehlt es meist an einer Channel-übergreifenden Strategie, zum anderen ist die Erfolgskontrolle ausgeblieben.“ Letzteres habe dazu geführt, „dass Customer-Centricity-Projekte gerade bei der zurzeit etwas abflauenden Konjunktur wieder verstärkt unter Rechtfertigungsdruck stehen“, so Beutin.

Dabei gehe in puncto Erfolgskontrolle, gestützt auf digitale Systeme, schon ziemlich viel, betont der PwC-Manager: „Wir können mittlerweile den Erfolg einzelner Veränderungen in der Customer Experience sehr genau berechnen. Was passiert, wenn ich einen Kunden fünf Sekunden länger in der Warteschleife lasse? Wer legt eher auf – der Angestellte oder der Student, Frauen oder Männer, Alt oder Jung? All das ist bereits möglich.“

Beutins Kollege Michael Graf, Partner und Front Office Transformation Leader PwC, betont, dass man für Customer-Centricity-Projekte die gesamte Customer Journey in den Blick bekommen muss: „Viele Unternehmen vernachlässigen den Teil, der auf den Kauf

## GLOSSAR

**Customer Experience:** Alle Erfahrungen, die ein Kunde an den verschiedenen Kontaktpunkten mit einem Unternehmen oder einer Marke macht. Kernelement von Customer-Centricity-Strategien.

**Customer Lifetime Value:** Kennzahl, die den Wert eines Kunden während seiner gesamten Beziehung zum Unternehmen beschreibt, errechnet aus seinen Umsätzen und den Investitionen, die in ihn getätigt wurden. Wichtige Grundlage zur ganzheitlichen Betrachtung des einzelnen Kunden.

**Employee Experience:** Neben der Customer Experience wird sie immer wichtiger, weil Mitarbeiterzufriedenheit angesichts des Fachkräftemangels in vielen Bereichen zu einer großen Herausforderung wird.

**Net Promoter Score:** Der von der Unternehmensberatung Bain mitentwickelte NPS ist die härteste Währung zur Ermittlung von Kundenzufriedenheit. Dabei wird nur eine Frage gestellt: „Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie Unternehmen/Marke X einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen werden?“ Geantwortet wird auf einer Skala von 0 (unwahrscheinlich) bis 10 (äußerst wahrscheinlich).

**User Experience:** Erfahrungen bei der Nutzung digitaler Endgeräte und Anwendungen, vor allem in puncto Bedienungsfreundlichkeit. UX ist zu einer der wichtigsten Kompetenzen von Digitalagenturen geworden.



FOTO: DAMLER

Showroom von Mercedes-Benz in Hongkong: In der Innenstadt junge Kunden locken

folgt.“ Aktuell würden Kundenservice-Center eher wieder abgebaut. Auch ganz am Ende der Reise sei noch etwas zu machen: „Im Retouren- und After-Sales-Bereich etwa lässt sich noch großes Potenzial heben“, so Graf. Man kennt das: Will man einen Mobilfunkvertrag abschließen, wird einem der rote Teppich ausgerollt, will man ihn kündigen, erfährt man nur mit großer Hartnäckigkeit, wo und wie man dies tun kann.

Graf geht davon aus, dass die ganz große Zeit der Kundenorientierung erst noch kommt – wenn Künstliche Intelligenz zum selbstverständlichen Bestandteil der Daten-systeme geworden ist: „Mit KI lassen sich noch sehr große Optimierungen in den Bereichen Dynamic Packaging und Dynamic Pricing erzielen“, so Graf. „Der Kunde wird in Zukunft noch viel individueller angesprochen werden.“

Als Schlüssel für eine konsequente Kundenzentrierung gilt schon heute der digitale Draht zum Kunden: ihn zum richtigen Zeitpunkt mit der richtigen E-Mail ansprechen, über die sozialen Medien mit ihm chatten, im Onlineshop passgenaue Angebote machen. Bessere Profitabilität durch messbare Steigerung des **Customer Lifetime Value** verspricht zum Beispiel Defacto, ein Anbieter für Software und Services in den Bereichen CRM und Loyalty. Mit 200 Mitarbeitern an den Standorten Erlangen, München und Köln arbeitet das Unternehmen für Kunden wie Hugo Boss, Esprit, Ferrero, The Kadewe Group und Vorwerk. Wie sieht Defacto den Markt?

„Die Unternehmen machen in puncto Customer Centricity durchaus Fortschritte, aber diese beschränken sich häufig auf einzelne Silos im Marketing, etwa auf Personalisierung von E-Mails“, berichtet Chief

Operating Officer Martin Grass. „Was oft fehlt, ist eine übergreifende Strategie, die konsistent und konsequent in alle Bereiche der Organisation operationalisiert wird.“ Ein weiteres Manko auf dem Weg dorthin: „Meist liegen die Daten noch nicht so vor, wie man sie benötigt“, so Grass.

Hat man sich entschlossen, ein datenge-steuertes System aufzusetzen, rät der Defacto-Chef dazu, Schritt für Schritt vorzugehen: „Zunächst sollte man sich überlegen, wie die Ziele aussehen, dann die Zuständigkeiten klä-

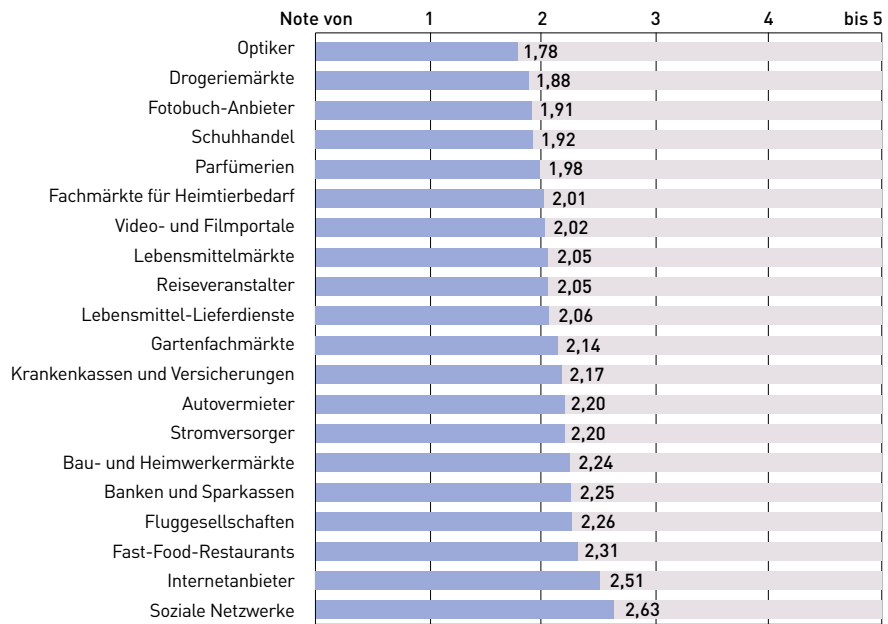
ren, den Weg zum Ziel definieren und zuletzt die Entscheidung für das Enabling, die Technologie treffen.“ Soweit die Theorie. Die Praxis: „Sehr häufig kommt der letzte Schritt vor dem ersten, und dann sind die Probleme vor-programmiert.“ Und nicht nur das: „Ein häufiger Fehler ist es, für die einzelnen Maßnahmen kein klares Ziel und keine klaren KPIs zu formulieren“, erläutert Grass. „Das erschwert eine objektive Bewertung der Zielerreichung, insbesondere in isolierten Strukturen.“

Noch krankt die markenkonsistente 360-Grad-Kommunikation daran, dass Kunden und Nutzer nicht wiedererkannt werden, wenn sie über verschiedene Kanäle oder Endgeräte mit dem Unternehmen in Kontakt treten. Auch kann man ihre Customer Journey dann nicht gut erforschen. Seit Jahren basteln die Tech-Dienstleister an zufriedenstellenden Lösungen fürs Cross-Device-Tracking, aber final bekommt man das Problem wohl nicht in den Griff. Insbesondere der Datenschutz schiebt hier immer wieder neue Riegel vor.

Ein weiteres Versprechen ist unlösbar mit der Vision einer konsequenten Customer Centricity verbunden: Online-Werbung, die nicht mehr nervt, weil sie durch präzises Aus-steuern nur noch Adressaten erreicht, für die sie relevant ist. Aber leider hapert es auch hier

## Optiker überzeugen am meisten

Kundenzufriedenheit in Deutschland 2018\*



\*Mittelwerte auf der Skala von 1 [„vollkommen zufrieden“] bis 5 [„unzufrieden“]; Fragestellung: Wie zufrieden sind Sie mit den Leistungen dieses (hauptsächlich genutzten) Anbieters insgesamt?; 31408 Befragte Oktober 2017 bis Juli 2018; Auswahl aus den ermittelten Branchen

Quelle: Studie „AI - the Future of Marketing“, SRH Berlin, Befragung von 208 Marketing Managern

noch: „Im Targeting gibt es eine starke Zweiteilung: In den Walled Gardens von Facebook und Google funktioniert es sehr gut, während Cookie-basiert immer noch eine Herausforderung ist, auch nur das Geschlecht richtig zu bestimmen – Trefferquoten von 80 Prozent sind hier schon sehr hoch“, berichtet Christian Bachem, Partner und Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Markendienst. „Und jedes weitere Kriterium, zum Beispiel das Alter, senkt die Quote weiter.“

Das Versprechen, dass es im Internet keine Streuverluste gibt, sei ursprünglich aus dem Performance Marketing gekommen, wo es ja durch die Klick-basierte Abrechnung weitgehend eingelöst wurde, so Bachem: „Aber dann haben die Dienstleister es auch auf Branding ausgeweitet, was unzulässig war.“

Fazit des Markenberaters: „Customer Centricity im Sinne von passgenau ausgesteuerter Werbung ist häufig Augenwischerei. Ich glaube, dass es im nächsten Jahr eine große Ernüchterung geben wird.“ Es werde inzwischen sehr viel Geld in Programmatic Advertising gepumpt, aber die Durchschlagskraft der Kampagnen sinke deutlich, die Werbeerinnerung sei oft ziemlich schwach. „Das liegt vor allem an der Überfrachtung des Inventars mit Werbung, also am Ad Clutter“, so Bachem.

## Kunden produzieren Mittelmaß und hemmen Innovation

Dass Nutzer immer noch von Online-Werbung genervt sind, zeigen die nach wie vor konstanten Adblocker-Raten. Immer noch wird in Deutschland knapp ein Viertel der Onlinewerbung unterdrückt, der Wert lag im 4. Quartal – die letzte veröffentlichte Messung durch den Online-Vermarkterkreis im Bundesverband Digitale Wirtschaft (OVK) – bei 23,95 Prozent.

Auch die vielbeschworenen Werbealternativen – Content Marketing und der „Dialog auf Augenhöhe“ in den sozialen Medien – haben noch keine großen Erfolgsgeschichten geschrieben. „Menschen haben keine intrinsische Motivation, sich mit Marken oder Werbung zu beschäftigen“, sagt Bachem. Aber: „Werbung kann relevant werden, wenn man Influencer einsetzt oder wirklich interessante Geschichten zu erzählen hat.“

Trotz der großen Attraktivität totaler Kundenzentrierung – es gibt einen Bereich, in dem die Unternehmen ein wenig damit fremdeln: Produktinnovation. Denn wären Unternehmen wie Apple oder Google jemals so erfolg-

reich geworden, wenn sie immer nur Kunden-Feedback verarbeitet hätten?

„Wer echte Innovationen will, darf sich nicht auf die Vorstellungskraft der Kunden verlassen“, schreibt Dirk Jehmlich, Chef der Strategieberatung Different, im Unternehmensblog. Denn die führe immer zu Mittelmaß und Austauschbarkeit. Oder erinnere sich noch jemand an die Sieger von Castingshows wie „DSDS“, die ja von den Zuschauern gekürt werden? Jehmlich rät Mitarbeiter- statt Kundenzentrierung, damit das Team seinen Leidenschaften nachgehen kann. „Die Nutzerzentrierung kommt ins Spiel, wenn die Produktidee ausgereift ist und die Frage nach der richtigen Usability und Delivery ansteht“, er-

klärt Jehmlich. „Ab diesem Punkt ist konsequente Nutzerzentrierung unabdingbar.“

Aus ähnlichen Gründen hält es auch PwC-Berater Beutin für sinnvoll, „neben kundenorientierten Teams, die sich mit Produkt- und Serviceverbesserungen beschäftigen, auch Break-through-Vordenker zu beschäftigen. Deren Ideen – erst einmal unabhängig von Kundenbedürfnissen entstanden – lassen sich anschließend in der Marktforschung testen.“ Beutin veranschaulicht die Problematik: „Hätte man die Menschen vor 100 Jahren nach der perfekten Lichtquelle gefragt, hätten sie sich eine möglichst billige Kerze gewünscht – und die Glühbirne wäre nie erfunden worden.“

KLAUS JANKE

## Teuerster SAP-Zukauf: Qualtrics profitiert vom Customer-Experience-Boom

Das steigende Interesse an der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit spiegelt sich auch im beeindruckenden Höhenflug von Qualtrics wider. Das amerikanische Unternehmen bietet Experience-Management-Software-Lösungen an, mit denen Unternehmen sowohl das Kunden-Feedback als auch Erkenntnisse über die Mitarbeiterzufriedenheit sowie die Bewertung von Marken und Produkten in Echtzeit einholen können. Die Daten basieren auf Online-Umfragen, Kunden- und Nutzer-Response und Meinungsäußerungen in den sozialen Medien. „Heute ist sehr viel mehr möglich als noch vor einigen Jahren, sodass die Nachfrage sehr groß ist“, sagt Wolfgang Sölch, Head of Enterprise Sales Central Europe bei Qualtrics.

Seit 2018 gehört Qualtrics zu SAP, das sich den Kauf 8 Milliarden US-Dollar kosten ließ – die teuerste Übernahme in der Unternehmensgeschichte. Damit lassen sich die operativen SAP-Daten nun noch besser mit den Experience-Daten

von Qualtrics verbinden. „Eine Kombination war auch bislang schon über rund 35 fertige Produktadapter und eine offene API möglich, aber demnächst wird es noch viel einfacher werden“, kündigt Sölch an. Rund 90 Prozent der Qualtrics-Kunden arbeiten bereits mit SAP. Ein großer Vorteil dieses Zusammenspiels: Experience-Management-Daten mit firmenkritischen Daten wie Umsatz oder Profit zu kombinieren. Das System kann zum Beispiel berechnen, wie gut sich Investitionen in die Customer Experience rechnen – wie beeinflusst etwa ein ausgeweiteter Kundenservice den Umsatz? Hier tappte man lange im Dunkeln. Während Customer Experience den größten Umsatzanteil von Qualtrics ausmacht, holt die [Employee Experience](#) als zweitstärkster Bereich deutlich auf: „In vielen westlichen Ländern herrscht Fachkräftemangel, sodass es immer wichtiger wird, nicht nur die Zufriedenheit der Kunden, sondern auch die der Mitarbeiter im Blick zu haben“, erklärt Sölch.