

---

## Vorwort

### **Customer Experience – der neue Wettbewerbsschauplatz oder „Des Kaisers neue Kleider?“**

Die überwiegende Mehrheit der CEOs weltweit ist sich darüber einig, dass in einem Umfeld, in dem der Kunde „das Sagen hat“, Customer Experience (nachfolgend CX) die ausschlaggebende Determinante für zukünftige Erfolge und das Überleben von Unternehmen ist. Jedoch gibt es kaum Konsens darüber, a) was genau CX ist, b) wie CX auf die bestmögliche (profitable) Weise gehandhabt werden kann, c) wie CX gemessen werden sollte und d) wo ein Unternehmen anfangen soll, wenn es sich entscheidet, die CX-Bühne zu betreten.

CX, obwohl allgegenwärtig, bleibt für die meisten Führungskräfte ein Rätsel. Und, wie so oft, wenn wenig Einigkeit darüber herrscht, was CX ist und wie CX am besten eingesetzt wird, scheint jeder die „CX-Ideallösung“ parat zu haben, um alle anstehenden Herausforderungen in Chancen zu verwandeln. Aber nichts könnte wohl weiter von der Wahrheit entfernt sein. Ein Kollege von mir verglich den CX-Markt mit dem „Wilden Westen“, der per Definition alle Arten von „Cowboys“ anzieht. Eine schnelle Google-Suche mit dem Begriff „CX-Experts“ liefert 15,1 Mio. Einträge. Das macht es für Sie als Manager doch ganz einfach: Wählen Sie nur einen aus, und all Ihre CX-Herausforderungen werden gelöst. Wenn es nur so einfach wäre! Bedauerlicherweise gibt es keinen auf breiter Basis akzeptierten Schutzmechanismus für den Titel „CX-Professional“. Es genügt der fast kostenlose Beitritt in gewisse Verbände, ein Test, der weder Ausbildung noch Studium erfordert, und schon kann es los gehen – ein neuer CX-Professional/Experte/Consultant ist geboren. Das kann doch nicht richtig sein, oder? – Und das ist genau der Grund, warum wir Karin Glattes‘ Buch und ihre Initiativen brauchen – zum Schutz von CX und der CX-Profession vor zu vielen dieser „Cowboys“.

Als erfahrener Profi verfügt Karin über die Expertise und die Glaubwürdigkeit, über erfolgreiches CX-Management sprechen zu können, was durch persönliche Aussagen ihrer Kunden eindrucksvoll bestätigt wird! Sie ist allerdings viel zu bescheiden, um zu behaupten, sie wisse alles, was es über CX zu wissen gibt. So machte sich Karin auf den Weg, um das fundierte CX-Wissen und die Erkenntnisse eines All-Star-Teams von CX-Profes-

sionals und Vordenkern zusammenzufassen und mit Ihnen – dem Leser – zu teilen. Es gibt einige Schlüsselbotschaften für jene Manager, die eben nur ein paar Minuten haben, um die Kernelemente von CX zu erfassen und zu verstehen, warum CX für ihr Unternehmen von Bedeutung ist. Nennen wir diese „Mythenbrecher“.

Und hier sind sie:

1. **CX ist für kleine und mittelständische Unternehmen wichtiger als für die großen Konzerne.** Das klingt zwar eigenartig, es ist aber so! Größere Unternehmen haben es oft schwer, ihre CX-Programme erfolgreich, das heißt gewinnbringend zu managen. In ihrer überwiegenden Mehrheit (acht von zehn) scheitern diese Programme, weil große Unternehmen häufig falsche Messgrößen wie NPS und Kundenzufriedenheit heranziehen (oder den Fokus auf falsche setzen), die sehr wenig oder gar keine Aussagekraft über das aktuelle oder zukünftige Kundenkaufverhalten haben – oder sie verfügen nicht über die nötige Flexibilität und die erforderlichen Prozesse, um echte Erkenntnisse über das Kundenverhalten zu generieren und diese in einem Aktionsplan umzusetzen. Manager in kleinen und mittelständischen Unternehmen, hören Sie zu! Sie haben einen riesengroßen Vorteil: weil Ihr Unternehmen eine flachere Hierarchie hat, weil Sie weniger Restriktionen ausgesetzt sind, weil Sie flexibler sind. Und weil Sie damit näher am Kunden sind, haben Sie die einzigartige Chance, CX zu Ihrem Profitabilitätswerkzeug Nummer eins zu machen. Karins Buch zeigt Ihnen, wie!
2. **CX ist eine Strategie,** keine Taktik und auch kein Programm. CX ist die profitabelste Geschäftsstrategie – siehe mein Buch „Measuring Customer Experience: How to Develop and Execute the Most Profitable Customer Experience Strategies“ – es gibt keine Alternative. Allerdings ist CX ein Marathon, es ist kein Sprint. Bei Ihrer CX-Strategie ist es wie bei allem im Leben, Sie werden nicht erfolgreich sein, wenn Sie nicht voll und ganz dahinter stehen und dabei den langfristigen Erfolg im Fokus haben. In CX gibt es keine Abkürzungen. Aber glauben Sie mir, CX lohnt sich. Nach meinen breitangelegten, globalen Forschungen sind jene Unternehmen, die dies beherzigen und umsetzen, um 600 Prozent profitabler als andere.
3. **CX spielt sich in allen Richtungen ab.** Die gerade erwähnten Unternehmen, die ich in meinem Buch als „Vorreiter“ bezeichnet habe, verfügen nicht nur über eine klare langfristige CX-Strategie, sie verstehen auch, dass es mehr als einen Stakeholder gibt, der an einem großartigen CX-Interesse hat. Erlauben Sie mir, dies genauer auszuführen. B2B-„Vorreiter“-denken immer an die Endnutzer des Produktes oder der Dienstleistung, auch wenn es sich dabei nicht um ihre „direkten“ Kunden handelt. Mehr noch, „Vorreiter“ lassen auch die Anliegen ihrer Lieferanten mit einfließen. Statt nur über ihre eigenen Kunden nachzudenken, betrachten sie das gesamte wirtschaftliche Umfeld, das ich als „CX Supply Chain“-bezeichne. Apropos Supply Chain, dies führt mich zum nächsten, und oft unterschätzten Punkt.
4. **CX und die Menschen.** Oft frage ich meine Kunden, größtenteils vertreten durch ihre CEOs, wie es möglich sein kann, dass die Menschen, die für das so eminent wichtige CX die Verantwortung tragen – nämlich das Servicepersonal – die am schlechtesten

bezahlten, die am schlechtesten ausgebildeten und die am wenigsten geschätzten Mitarbeiter sind. Ist das nicht ein klarer Widerspruch? Ich bin immer noch erstaunt, dass Unternehmen so einfach damit davon kommen. Aber kommen sie wirklich davon? Wie immer gibt es Hoffnung, und wo es große Herausforderungen gibt, existieren auch große Chancen. „Vorreiter“ verstehen die Notwendigkeit von CX und beschäftigen Mitarbeiter mit Schwerpunkt auf „Soft Skills“, wie sympathische Ausstrahlung, eine ausgeprägte Fähigkeit zum Zuhören und vieles mehr. Wie einer meiner Kunden einmal erwähnte, können wir jeden zum Banker ausbilden, aber wir haben Schwierigkeiten, einem Banker beizubringen wie er reagieren soll, wenn ein Kunde in einer Notlage ist und jemanden braucht, der sein Anliegen wirklich versteht. Es überrascht mich immer wieder, dass eben diese Soft Skills zum wichtigsten Beleg dafür werden, dass CX die einzig praktikable Unternehmensstrategie im heutigen Wettbewerbsumfeld ist.

CX lässt sich grob in drei Stufen einteilen: vor dem Kauf, während des Kaufs und nach dem Kauf. Führungskräfte sind sich weltweit einig, dass die Stufen bis zum Verkauf ebenso wichtig sind wie jene nach dem Kauf. Doch wenn es um die Mittelzuweisung geht, werden lediglich 20 Prozent der After-Sales-Stufe zugeordnet. Dies zeigt, dass die meisten Manager nicht verstehen, um was es bei CX geht.

Wir alle, als Kunden, können sagen, dass wir den wahren Wert eines Produktes oder einer Dienstleistung, die wir kaufen, erst dann einschätzen können, wenn wir es oder sie benutzen bzw. in Anspruch nehmen. Tatsächlich steht After-Sales-CX durchschnittlich lediglich für 25 Prozent des Umsatzes, liefert aber 45 Prozent der Unternehmensgewinne. Wie kann ein Manager angesichts solcher Fakten dieser wichtigsten CX-Stufe den Rücken kehren, nämlich jener, in der die Kunden entscheiden, ob sie sich nochmal für dieses Unternehmen entscheiden – oder auch nicht? Und um dem allen die Krone aufzusetzen, wird die CX-After-Sales-Phase häufig ausgelagert (ja, wir alle kennen die schrecklichen Geschichten von Callcentern im Ausland), was zur Folge hat, dass sich die Wahrscheinlichkeit, dass ein Kunde zurückkommt, reduziert und sich gleichzeitig die Gefahr, dass der Kunde seine/ihre schlechte Erfahrung mit der Welt dank Social Media teilt, erhöht. Trotz allem, im Land der Blinden ist der Einäugige König. Also nutzen Sie diese Gelegenheit und lernen Sie von Karins praktischen, leicht umsetzbaren Tipps in diesem Buch.

Karins Buch ist bestens geeignet, um die häufigsten Fallen bei der Diskussion um CX-Management zu vermeiden: Karin hat eine klare Zielgruppe – Führungskräfte aus kleinen und mittelständischen Unternehmen sowie Eigentümer oder Projektmanager von größeren Unternehmen, die die Magie von CX entdeckt haben und dabei sind, CX in ihren Unternehmen umzusetzen. Karin vermeidet die Verwendung von „besonderen“ Fallbeispielen, deren Erkenntnisse oft für Ihr Unternehmen nicht umsetzbar sind. Oder, wie einer meiner Kunden einmal sagte, als er sich auf ein Buch voller exzellenter Beispiele bezog: „Und, was nun? Ich betreibe weder einen Vergnügungspark, noch verkaufe ich Motorräder. Hier drin gibt es nichts Brauchbares, was ich in einem Meeting mit meinen Managern nutzen könnte.“ Stattdessen konzentriert sich Karins Buch auf praktische Ratschläge, Do's und Don'ts bei der Umsetzung, Tipps und Tricks aus erster Hand, sowohl aus ihrer eigenen

Erfahrung als auch jener der CX-Experten, die hier mitgewirkt haben. Sie zeigt dem Leser auf, wie CX von Beginn an auf effizienteste Weise implementiert werden kann, wie man alle Beteiligten an Bord bekommt, Transparenz schafft und wie man das Momentum auch während der gesamten Implementierungsphase aufrecht erhält. Dies ermöglicht es Ihnen, liebe Leser, Ihren eigenen Fahrplan, Ihre eigenen Maßnahmen und Instrumente zu entwickeln, und auch das nötige Selbstvertrauen aufzubauen, um mit den CX-Managementtherausforderungen in den entscheidenden ersten Wochen und Monaten der Implementierung selbstbewusst umzugehen. Darüber hinaus hat Karin andere wertvolle Ressourcen zusammengetragen, die Sie auf Ihrer CX-Reise unterstützen – wie Checklisten, Zugriff auf exklusive, innovative CX-Forschung, Vorstellung der am meisten geschätzten Communities sowie exklusive Rabatte für begehrte CX-Dienstleistungen.

Zusammenfassend liefert Karin Glattes' Buch all das, was ein Manager benötigt, um nicht nur am Markt vertreten zu sein, sondern dort auch erfolgreich zu bestehen – auf dem neuen Wettbewerbsschauplatz „Customer Experience“.

**Prof. Dr. Philipp Klaus** gilt als einer der weltweit führenden CX- und Marketingstrategieexperten. Seine preisgekrönten Forschungen wurden in zahlreichen Büchern und einer Vielfalt von führenden Managementzeitschriften und akademischen Fachjournalen veröffentlicht. Als häufig nachgefragter Fachmann ist er ein beliebter Hauptredner sowohl bei öffentlichen als auch firmeninternen Seminaren und Konferenzen rund um den Globus. Er ist der Gründer der Dr. Phil Klaus & Associates Consulting und ein renommierter Senior Marketing Manager und Management Consultant mit einem internationalen Portfolio von Blue-Chip-Kunden, außerdem Professor of Customer Experience and Marketing Strategy an der ESCE International Business School, Paris.



<http://www.springer.com/978-3-658-10527-3>

Der Konkurrenz ein Kundenerlebnis voraus  
Customer Experience Management – 111 Tipps zu  
Touchpoints, die Kunden begeistern  
Glattes, K.  
2016, XXVIII, 274 S. 66 Abb., Softcover  
ISBN: 978-3-658-10527-3