

### **„Deutsche Unternehmen erklären das Kundenerlebnis zur Chefsache“**

So titelte ein Newsletter der „absatzwirtschaft“ (absatzwirtschaft 2015), der vor nicht langer Zeit in meinem elektronischen Postfach lag.

### **CX als zentraler Erfolgsfaktor für deutsche Entscheider**

Der Beitrag nimmt Bezug auf eine aktuelle Studie von Adobe (absatzwirtschaft 2015). Die Kernaussage: Mehr als zwei Drittel aller deutschen Unternehmensentscheider (69 %) haben die Customer Experience als zentralen Erfolgsfaktor ihrer Firmenstrategie im digitalen Zeitalter ausgemacht. In Europa liegt Deutschland damit voll im Trend: Auch in Frankreich (82 %) und Großbritannien (58 %) rückt die Customer Experience zunehmend in den Fokus des Topmanagements. Gleichzeitig ist aber auch zu lesen: „Bei der tatsächlichen Umsetzung einer Customer Experience, die über das Marketing hinausgeht und bestenfalls vom ganzen Unternehmen getragen wird, tun sich Europas Führungskräfte dennoch schwer: Insbesondere die nahtlose Zusammenarbeit zwischen einzelnen Abteilungen und das nötige Aufbrechen von bestehenden Daten-Silos stellt die Unternehmen im Zuge ihrer ganzheitlichen Fokussierung auf den Kunden vor einige strukturelle und technologische Herausforderungen.“ Die klare Forderung: „Die Umsetzung einer konsistenten Customer Experience darf nicht länger an den Türen der unternehmenseigenen Marketingabteilung enden.“

### **Keine klaren CX-Verantwortlichkeiten**

Und weiter: „Ein Grund für die verbesserungswürdige Zusammenarbeit könnte in der überwiegend dezentral organisierten Verantwortung für Customer Experience zu finden sein: Bei rund zwei Drittel der befragten Unternehmen (65 %) gibt es noch keine zentrale Zuständigkeit, die für ein konsistentes Kundenerlebnis über alle Touchpoints hinweg sorgen soll. Nur 14 % haben bereits einen Customer Experience Manager oder eine ent-

sprechende Abteilung. Bei 21 % der Unternehmen wurde die Zuständigkeit auf einen der klassischen Unternehmensbereiche übertragen – von Marketing, Sales und Commerce (55 %) bis zum Customer Service (25 %).“ Eine erstaunliche Übereinstimmung mit den Erkenntnissen meiner Interviewpartner.

### „Made in Germany“ genug als Wettbewerbsfaktor der Zukunft?

Auch einer meiner Interviewpartner, Ian Williams aus Großbritannien, war bei Gesprächen in Deutschland auf trügerische Sicherheiten gestoßen: „Viele Unternehmer waren frustriert, dass sich CX in Deutschland so langsam entwickelt. Immer noch herrscht zu viel Produktzentrierung. Zu viele glauben, dass „made in Germany“ auch in Zukunft reichen und das Erlebnis weiter ein ‚Nice to have‘ bleiben wird.“

Grund genug für mich, bei einigen Vertretern aus Presse und Verbänden nachzufragen, wie sie die Bedeutung von CX für die deutsche Wirtschaft und insbesondere den deutschen Mittelstand einschätzen, denn glaubt man der Studie, gibt es wenig Alternativen, oder?

Ralf Strauss, Präsident des DMV und Inhaber des Beratungsunternehmens „Customer Excellence“ meint dazu:

Seit Jahren beschäftige ich mich aus verschiedenen Blickwinkeln mit der Frage, was macht erfolgreiche Unternehmen erfolgreich. Was machen sie anders? Einige Faktoren fallen mir schon länger auf:

Einerseits ist vielen Unternehmen klar, dass sie einheitliche Kundenerlebnisse schaffen wollen – konzeptionell ist alles klar. Das Problem ist die andere Seite: Sie haben die Leute und die Fähigkeiten nicht. Sie haben versäumt, die Voraussetzung zu schaffen, die der konzeptionelle Ansatz erfordert. Es hapert an Organisation und Kultur. Laut einer Verbandsstudie sind fast 80 % der Entscheider nicht mit ihrer Organisation zufrieden. Viele Entscheider sehen im Customer Interfacing einen großen Nachholbedarf.

**Immer noch arbeiten viel zu viele Unternehmen in Silos.** Echte abteilungsübergreifende Zusammenarbeit ist eine Seltenheit. Allein im „Miteinander Reden“ schlummern in Deutschland unglaubliche Effizienzpotenziale. Erfolgreiche Unternehmen setzen auf dezentrales Teamwork. Sie probieren aus und lernen aus Fehlern. All das sind wesentliche Säulen einer CX-Kultur.

Erfolgreiche Unternehmen unterscheiden sich vor allem durch Authentizität und eine gelebte, diskutierte Vision. Genau danach sucht die Generation Y, von deren Anforderungen als (potenzielle) Mitarbeiter die meisten Unternehmen völlig überfordert sind. Sie stellt alles auf den Kopf. Es sind jedoch genau die Menschen, die viele Unternehmen eher gestern als heute in ihren Reihen bräuchten. Aber werden sie dahin kommen, geschweige denn bleiben? Machen Sie sich gefasst auf eine ganz andere Art von Bewerbungsgesprächen. Bewerber von heute haben ausdifferenzierte Wertesysteme und wissen, was sie wollen (und was nicht). Sie erstarren nicht in Ehrfurcht vor IT-Lösungen, sie hinterfragen, welche Nutzen diese Lösungen für Kunden oder Mitarbeiter bringen sollen.

Die Herausforderungen der Zukunft heißen aus meiner Erfahrung: Machen Sie aus anderen Motiven als bisher neue Freiheitsgrade, statt Entscheidungsprozessen im Sinne von „Treppe rauf – Treppe runter“. Bauen Sie auf Flexibilisierung und schaffen Sie ein „Biotop“ für die Entwicklung jedes Einzelnen mit dem Unternehmen und seinen Kunden. An diesen Anforderungen führt für erfolgreiche Unternehmen von morgen kein Weg vorbei.

### **Mittelständische Unternehmen hinken hinterher**

„Doch so weit sind viele Firmen noch nicht“, wie auch der Präsident des Bundesverbandes mittelständische Wirtschaft, Mario Ohoven, beklagt (Ohoven 2015): Rund ein Drittel der kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland seien nicht mit einer eigenen Website im Internet vertreten, nur jeder zweite Mittelständler sei in sozialen Netzwerken aktiv, von den Besitzern kleiner Läden seien zwei Drittel kaum im Netz präsent. Ohoven hält das für eine sträfliche Nachlässigkeit, die sich auch im internationalen Wettbewerb rächen könnte: „Nur wer sich als Unternehmer frühzeitig neuen Herausforderungen stellt, wer sie als Chance begreift, kann auf Dauer am Markt bestehen.“

Mario Ohoven weiter: „Dabei sind dies nur einige wenige Puzzlesteine im professionellen Kundenmanagement von morgen. Genau diese Professionalität wird aber künftig zum Überlebensfaktor werden.“

Das deute auch auf den dringenden Bedarf für Unternehmer hin, eine strategische Weichenstellung anzugehen. Aber wie viel Prozent der kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland nehmen sich dafür tatsächlich die nötige Zeit? Gespräche zeigen immer wieder, wie sehr Unternehmer wie Führungskräfte ganz im Gegenteil mit operativen tagesaktuellen Fragen kämpfen. Viele reparieren statt zu agieren. Für Vision und Strategie bleibt keine Zeit. Wenn mittelständische Unternehmen in Deutschland sich weiter zu sehr auf ihre Produkte und das Management der Kosten verlassen, verpassen sie womöglich eine ihrer größten Chancen. Ein Blick in die nationalen und internationalen Konzernzentralen macht schnell deutlich, dass diese dem Thema Kundenzentrierung eine deutlich höhere Bedeutung zumessen als noch vor einigen Jahren, als das Thema in Marketing und Serviceabteilungen angesiedelt war. Mit gutem Grund: Produkte werden immer austauschbarer, der Preiskampf tobt. Jetzt entstehen vorstandsnahe Managementstabstellen mit ganzen Teams, die sich nur mit dem Thema Kundenerlebnis an allen (!) Kontaktpunkten beschäftigen.

Brachliegendes Potenzial „Kundennähe“ Genau hier liegt die große Chance für den deutschen Mittelstand: Während es für Großkonzerne ein immenser – bis unmöglicher – Aufwand ist, über ganze Belegschaften mit ihren tausenden Kontaktpunkten täglich über alle Kanäle ein stimmiges und begeisterndes Kundenerlebnis zu schaffen, ist dies in unseren teils familien- und inhabergeführten Strukturen sogar noch eine Sache der Familien-DNA, die nur konsequent genutzt werden müsste.

Erfolgsbeispiele dieser Art gibt es viele in Deutschland. Warum? Kundenerlebnismangement bedient im Herzen *die* Erfolgsfaktoren mittelständischen Handelns: Kundennähe, die zum Umsatz wird. Und das nicht nur einmal – nein, immer wieder Hinsichtlich der Möglichkeiten von CX wird aber noch eindeutig zu viel dem Zufall überlassen. Mit der trügerischen Sicherheit vergangener Erfolge im Rücken tun viele Unternehmer Bewegungen wie Customer-Experience-Management als Modetrend ab, den sie gut aussitzen können. Genau das ist in Anbetracht der Erfahrungen mit angloamerikanischen Strategieansätzen verständlich. Es lohnt aber der Blick auf die Erfolgsgeschichten unserer nationalen Hidden Champions. Sie sind Tatsache und beruhen nicht selten auf dem Erfolgsfaktor Kundenzentrierung. Wer, wenn nicht der deutsche Mittelstand, könnte über die

Einbindung aller (!) Mitarbeiter, Vernetzung, Kooperation und das wirklich persönliche „Kennen der Kunden“ einen echten Wettbewerbsvorteil erzielen – auch und insbesondere gegenüber großen Mitbewerbern? Es ist kein neuer Wettbewerbsvorteil, um den es hier geht – es ist ein „alter Schatz“. Aber Achtung: Er ist in Gefahr! Denn die Zahl der Unternehmen – klein bis groß –, die sich der Emotionalisierung jedes einzelnen Kontaktpunktes systematisch und als Wettbewerbsfaktor differenzierend annehmen, wächst. Und damit der Anspruch der Kunden an jeden Unternehmer!

---

## Literatur

- absatzwirtschaft. 2015. Customer Experience: Deutsche Unternehmen erklären das Kundenerlebnis zur Chefsache. [http://www.absatzwirtschaft.de/customer-experience-deutsche-unternehmen-erklaren-das-kundenerlebnis-zur-chefsache-63655/?utm\\_campaign=NEWSLETTER\\_sondernewsletter&utm\\_source=newsletter&utm\\_medium=email](http://www.absatzwirtschaft.de/customer-experience-deutsche-unternehmen-erklaren-das-kundenerlebnis-zur-chefsache-63655/?utm_campaign=NEWSLETTER_sondernewsletter&utm_source=newsletter&utm_medium=email). Zugegriffen: 22. Sept. 2015.
- Ohoven, Mario. 2015. Mittelstand trödelt bei Digitalisierung. <http://www.n-tv.de/wirtschaft/Mittelstand-troedelt-bei-Digitalisierung-article14667656.html>. Zugegriffen: 22. Sept. 2015.

<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