

CEX TRENDRADAR 2021

Strategie, CX-Governance und Abbau von Technologie-Silos sind notwendiger denn je

Pünktlich zum Jahresbeginn veröffentlichen Prof. Dr. Nils Hafner und Harald Henn den CEX Trendradar 2021. Nach der Premiere zu Beginn 2020 haben die Projekt- und Forschungspartner im Lauf des Jahres viele Anregungen erhalten, mit vielen Mitstreitern, Kunden, Analysten diskutiert, Studien herangezogen und eine Prognose für 2021 erstellt. Die Corona Pandemie hat einiges durcheinander gewirbelt. Manche Entwicklungen hatten sie ursprünglich optimistischer und mit mehr „Drive“ eingeschätzt. Dagegen haben aber vor allem technologisch getriebene Themen deutlich mehr an Dynamik gewonnen, als beide gedacht hatten. Die wichtigsten Erkenntnisse mit Kommentaren, Einschätzungen und Handlungsempfehlungen haben die Autoren hier zusammengefasst.

1. People: Die Unternehmen treten auf der Stelle

So richtig viel hat sich hier leider nicht bewegt. Die CX Strategie ist nach wie vor unzureichend oder gar nicht mit der Unternehmensstrategie vernetzt. Es bleibt bei taktischen, operativen Initiativen, die aber in der Organisation selten richtig verankert sind. Das wird auch in 2021 eher zäh und mühsam vorangehen.

Ausnahme: Unternehmen, die heute bereits ihre Geschäftsmodelle in Teilen oder komplett digitalisiert haben, etwa e-Commerce als Ergänzung zum stationären Vertrieb. Hier ist die Erkenntnis für die Notwendigkeit einer CX-Strategie deutlich ausgeprägter, als in rein analogen oder primär analog betriebenen Geschäftsmodellen. CX Innovations-Management: Fehlanzeige. Hier ist ein Stillstand, wenn nicht sogar ein Rückschritt zu verzeichnen. Das Bild vom Kaninchen vor der Schlange drängt sich unweigerlich auf. Die in 2020 zugunsten von operativen Aktionen gestrichenen Entwicklungsbudgets schlagen 2021 leider voll durch.

Neu aufgenommen wurde CX Governance in der Dimension People. Der Governance kommt primär eine koordinierende Rolle zu. Gerade technologisch sind 2020 sprunghaft einzelne CX Inseln entstanden, vor allem im Vertrieb. Infrastruktur zementiert aber organisatorische Silos. Es muss zwingend eine Governance entwickelt werden, wie die einzelnen organisatorischen Verantwortungsbereiche so zusammenarbeiten, dass eine durchgehend differenzierende Customer Experience entstehen kann.

2. Process: Der Wunsch und das Bestreben nach verlässlich skalierbaren Problemlösungen

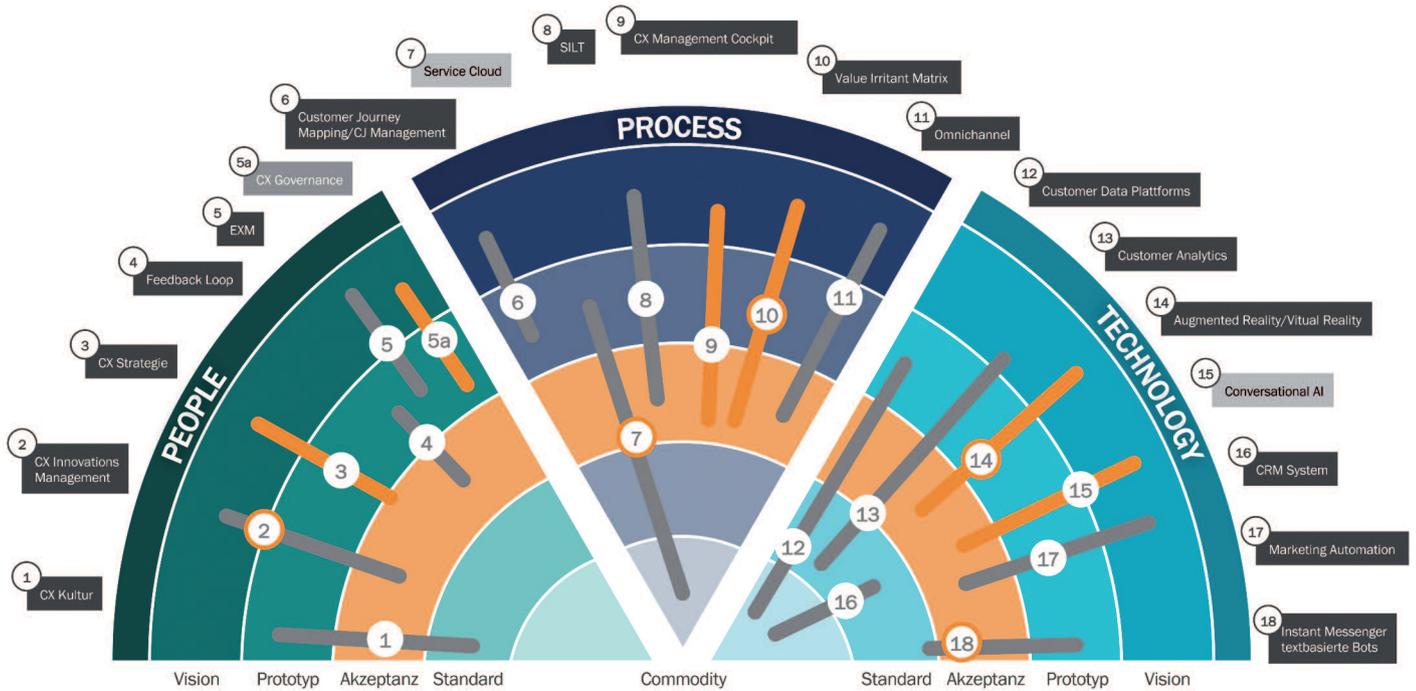
Es gibt auch erfreuliches zu berichten. Die Weiterentwicklung der Value Irritant Matrix als Handlungsanleitung für Unternehmen, die Automatisierungs-Technologien einsetzen wollen – oder müssen. Gerade im E-Commerce prognostizieren wir, dass kein Unternehmen, das dieses Instrument nicht einsetzt, zu Amazon aufschließen kann. Für Banken und Versicherungen, Telekommunikationsdienstleister und Logistikunternehmen wird der Einsatz über das Überleben am Markt zu konkurrenzfähigen Preisen entscheiden.

Unsere Handlungsempfehlung lautet deshalb ganz klar und unmissverständlich:

! Unternehmen mit Margendruck sollten 2021 die Mengengerüste ihrer Kundendialoge erheben und einzelne Prototypen nach der Value Irritant Matrix ausrichten.

Kommen wir zu einem anderen Thema innerhalb der Kategorie Process. Und diesmal leider nicht erfreulich. Die Stagnation beim Thema Omnichannel wird in 2021 für Unternehmen gefährlich. Gefährlich deshalb, weil die Unternehmen auf der einen Seite massiv in Technologien wie z. B. Instant Messaging oder textbasierte Chats investiert haben, gleichzeitig die notwendige Vernetzung der

DIE VERÄNDERUNG DES CEX TRENDRADAR 2020 ZU 2021



Technologien für konsistente und durchgängige Kundenreisen aber nicht stattgefunden hat. Statt vier oder fünf unterschiedliche Kanäle, die bedient werden, sind es nach diesem furchtbaren Corona-Jahr nun sieben, acht und mehr, die isoliert nebeneinander existieren und die zudem noch in unterschiedlichen Organisationseinheiten betreut und verantwortet werden. Da die Kundenreisen aber weder in einer Abteilung wie z. B. dem Vertrieb beginnen, noch dort enden, wird die notwendige Koordination und das Design der durchgängigen End-to-End Journey dann aber doch später noch erfolgen müssen. Wohl erst ab 2022. Bis dahin werden das jedoch einige Kunden gemerkt und ihre Konsequenzen gezogen haben.

Die Vernetzung von Vertrieb, Marketing und Kundenservice stagniert. Hier muss prozessual (Omnichannel) wie auch organisatorisch (CX Governance) dringend nachgearbeitet werden. Viele Unternehmen scheinen uns leider hier nach wie vor auf der Stufe der unbewussten Inkompetenz. Das erklärt die enorme Spreizung dieses Themas.

4. Technology: Vielen Solisten - Kein CX-Dirigent

Eine zum Teil sehr dynamische Entwicklung ist in diesem Bereich zu verzeichnen. Diese setzt sich auch in 2021 fort. Es sind drei Technologien, die in unserem CEX-Trendradar für die größten

- x Customer Journey Mapping
- gibt die aktuelle Spannweite der Durchdringung im Markt an, sowie den durchschnittlichen Wert des Status
- 5a CX Governance
- 7 Service Cloud
- 2 Kreis mit oranger Umrahmung: Die Position hat sich innerhalb der Reifegradphasen deutlich verändert; die Spannweite der Durchdringung ist jedoch gleichgeblieben
- 5a Oranger Balken: Die Spannweite der Durchdringung hat sich deutlich verändert. Dies kann eine Verschiebung hin zur Phase Standard bedeuten oder aber insgesamt eine größere Spannweite, die nun mehrere Phasen umfasst.

Wesentliche Änderungen 2021

Neu aufgenommen:

CX Governance

Umbenannt:

- Aus Service Ticketing wird Service Cloud
- Aus NLP/Digitale Assistenten wird Conversational AI

Veränderungen sorgen: Instant Messenger/textbasierte Bots, NLP/digitale Assistenten und Augmented Reality. Alle drei weisen Gemeinsamkeiten auf, die für die Verschiebung in unserem Reifegradmodell verantwortlich sind. Einige Kommunikationswege wurden in der Pandemie schlicht unpassierbar. Niederlassungen, Filialen, Geschäfte mussten zeitweise schließen. Die Verbindung der Kunden mit den Unternehmen in der gewohnten Art und Weise war unterbrochen. Zwangsweise haben sich neue Technologien als Ersatz durchgesetzt.

Instant Messenger waren bislang eher in der privaten Kommunikation das Maß aller Dinge. Nun setzen sich WhatsApp und Co auch in der Marketing-, Vertriebs- und Kundenservice-Kommunikation durch. Das ist auch das Ergebnis der Studie „Conversational Business“ von Prof. Peter Gentsch, die zeigt, welche Vorteile Kunden in der Nutzung von Instant Messengern sehen und nutzen wollen. *Die komplette Studie „Conversational Business“ von Prof. Dr. Gentsch finden Sie hier: www.conversationallbusiness.de*

Selbst in Märkten mit besonders hohen Datenschutzerfordernissen, wie Gesundheitswesen, Banken, Versicherungen, haben sich sehr sichere Instant Messenger im Markt etabliert und durchgesetzt. Der Durchbruch auf der Unternehmensseite ist gelungen. Für 2021 prognostizieren wir hier ein weiteres stürmisches Wachstum, sobald die Kunden diese Technologien für den Kontakt zu Unternehmen entdecken. Instant Messenger werden zu einem unverzichtbaren Instrument in vielen Branchen. Sobald eine integrierte Payment Funktion für WhatsApp – analog zu Apple Business Chat – auch in Deutschland verfügbar ist, dürften sich Instant Messenger weitere Anteile in der Kommunikation sichern, da hier – im Gegensatz zum weitaus verbreiteten und einfacher zu bedienenden Telefon – durchgängige Customer Journeys möglich sind. Diese müssen jedoch vermarktet werden. Gleiches gilt für textbasierte Bots. Hier kommt der zweite Wachstumstreiber zum Tragen. Die Technologie ist mittlerweile soweit fortgeschritten, dass der Konfigurations- und Programmieraufwand für textbasierte Bots sehr gering ist. Ähnlich den LEGO Bausteinen können Fachabteilungen sehr rasch für einzelne Anwendungsfälle Bots konfigurieren. Low-Code, No-Code und die Anbindung per API's an CRM- und Service-Cloud-Systeme sorgen für eine weitere schnelle Verbreitung.

Instant Messenger und textbasierte Bots haben wir deshalb für 2021 in die Stufe Akzeptanz eingeordnet.

Eng verwandt mit diesem Trend ist die Conversational AI. Wir sind jedoch – gerade im Hinblick auf 2021 – der Ansicht, dass solche sprach- oder textbasierten Bots erst im Ökosystem ihre volle Anwendungsmacht entfalten können. Dadurch kann fast jedes Angebot in dem jeweiligen Ökosystem (wie dem Facebook Messenger oder der Amazon Alexa) angeboten werden. Das führt dazu, dass man als Kunde nicht darüber nachdenken muss, wo man eine Anwendung oder Dienstleistung findet. Es ist wirklich hübsch bequem. Und Bequemlichkeit ist jedenfalls – das ist gerade für Abonnementbasierte Dienstleistungen mehrfach nachgewiesen – die wirkungsvollste Art der Kundenbindung. So hat sich etwa 2020 der Verkauf von Amazon Alexa basierten Geräte verdoppelt. Einzelne Automarken wie BMW verknüpfen die Skills des Alexa-Ökosystems engmaschig mit der Steuerungselektronik ihrer Fahrzeuge.

COVID-19 hat für einen wahren Boom beim Smart-Home gesorgt. In Europa und China rechnet man mit einer Verdoppelung der „smarten“ Häuser. Und irgendein Gerät muss das Ganze steuern.

Daher gehen wir davon aus, dass Conversational AI in einzelnen Ländern und Branchen klar die Stufe der Akzeptanz erreicht.

Gerade große Unternehmen sollten sich jetzt mit MVP (Minimum Viable Product) Prototypen auseinandersetzen, um hier den Zug nicht zu verpassen.

Augmented Reality erfährt ebenfalls einen kräftigen Schub in 2021

Geschäftsmodelle, die auf die Präsentation ihrer Waren und Dienstleistungen angewiesen sind, suchen nach alternativen Darstellungsformen für ihre Ladengeschäfte und Verkaufsräume. Immobilienmakler sind relativ früh auf zusätzliche Besichtigungs-Möglichkeiten umgestiegen. Die Virtualisierung von Wohnungen, Häusern, Gewerbeimmobilien durch entsprechende Technologien erzeugt bei potentiellen Kunden ein Erlebnis, welches der Realität recht nah kommt. Autohäuser, Fahrradläden, Einrichtungshäuser experimentieren mit Augmented Reality Anwendungen für die Verkaufsunterstützung. Das gilt vor allem auch für den Handel und kann ein Kauf-Argument auch für stationäre Händler werden: Augmented Reality – die Anreicherung der fotorealistischen Darstellung der Verkaufsfläche mit zusätzlichen Informationen zu Preis, Produkteigenschaften und anderen wichtigen Informationen – verhilft dem Handel zu einer deutlich besseren Position im Vergleich zu einem reinen Online-Händler. Die Verknüpfung des analogen, stationären Handels mit digitalen Elementen sorgt so für deutlich bessere Kundenerlebnisse. Auch im Bereich Kundenservice, wo der Kontakt ebenfalls nur noch eingeschränkt oder gar nicht mehr möglich ist oder eventuell aufgrund der räumlichen Verteilung nicht lohnt, etabliert sich Augmented Reality als virtueller Kundenservice-Techniker. Beflügelt wird diese Entwicklung, wie schon bei Instant Messengern und textbasierten Bots, durch preiswerte Systeme, die den Aufwand für die Erstellung und Konfiguration weiter senken.

Fazit:
Daher werden sich 2021 in diesem Umfeld sowohl Spannweite der Durchdringung als auch der durchschnittliche Reifegrad weiter in Richtung Akzeptanz bewegen.



Prof. Dr. Nils Hafner (l.) ist internationaler Experte für den Aufbau und die Entwicklung langfristiger Kundenbeziehungen und Professor an der Hochschule Luzern. Harald Henn ist Geschäftsführer der Marketing Resultant GmbH in Mainz, Deutschland.