

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Der Weg zur Kundenbegeisterung

<b>1 Auf dem Weg zu begeisternden Kundenerlebnissen</b>	<b>3</b>
Mattias Gouthier und Olaf Hartmann	
1.1 Einflussfaktoren auf die Kundenzufriedenheit	5
1.1.1 Dramaturgie: Das Beste zum Schluss	7
1.1.2 Convenience: Einfach begeistern	8
1.1.3 Beziehung: Interesse, Hinwendung, Sympathie & Vertrauen	9
1.1.4 Status: Wertschätzung spüren lassen	10
1.2 Der Bauplan zu einem kundenzentrierten Unternehmen	11
Autoren	14
Die Herausgeberinnen, der Herausgeber	15
Literatur	17
<b>2 Die Perspektive des Kunden erfassen</b>	<b>19</b>
Elke Benning-Rohnke und Sebastian Martin	
2.1 Von der Wichtigkeit der Kundenperspektive	19
2.2 Vom Touchpoint über Kaufphasen hin zur Customer Journey – ein kleiner Theorieexkurs	20
2.2.1 Touchpoints	20
2.2.2 Kaufphasen der Kundeninteraktion	21
2.2.3 Vom Touchpoint zur Journey	21
2.3 Kundendaten und Daten-Governance	23
2.4 Vier Prototypen zur Erfassung von Kundenperspektiven	25
2.4.1 Redesigning: Kundenerlebnis inside-out verbessern	25
2.4.2 Reoffering: Mit Data Analytics Angebote optimieren und personalisieren	26
2.4.3 Reframing: Das Markenerlebnis in die Lebenswelt der Kunden integrieren	27

2.4.4	Reinventing: Aus den Lebenswelten der Kunden neue Mehrwerte schaffen . . . . .	27
2.5	Praktisches Vorgehen in den vier Prototypen. . . . .	27
2.5.1	Redesigning: Kundenerlebnisse inside-out verbessern . . . . .	28
2.5.2	Reoffering: Das Wissen um den Kunden mittels Data Analytics managen. . . . .	30
2.5.3	Reframing: Die Lebenswelt der Kunden durch Markenerlebnisse erweitern. . . . .	31
2.5.4	Reinventing: Neue Mehrwerte in den Lebenswelten der Zielkunden schaffen. . . . .	34
	Autoren . . . . .	35
	Literatur. . . . .	36
<b>3</b>	<b>Die Perspektive des Kunden analysieren . . . . .</b>	<b>39</b>
	Joachim Hasebrook und Marc Buermeyer	
3.1	Daten für die Kundenzentrierung: Ein Überblick . . . . .	39
3.2	Speicherung und Verarbeitung von Daten . . . . .	41
3.3	Ebenen der Analyse . . . . .	43
3.4	Integration von Daten. . . . .	48
3.4.1	Integration qualitativer und quantitativer Daten . . . . .	48
3.4.2	Integration der Datensicht: Cockpits und Dashboards. . . . .	50
3.4.3	Ausblick. . . . .	53
	Autoren . . . . .	55
	Literatur. . . . .	56
<b>4</b>	<b>Von der Produkt- zur Kundenzentrierung . . . . .</b>	<b>59</b>
	Elke Benning-Rohnke, Sebastian Martin und Olaf Hartmann	
4.1	Die Perspektive des Kunden im Unternehmen verankern . . . . .	59
4.2	Das Kundenwissen in die Organisation bringen . . . . .	60
4.2.1	Unternehmenskultur. . . . .	60
4.2.2	Strategische Ausrichtung . . . . .	61
4.2.3	Fähigkeiten und Ressourcen des Unternehmens . . . . .	61
4.3	Das Feedback des Kunden in der Organisation verarbeiten . . . . .	62
4.4	Reaktionsprozesse organisieren. . . . .	63
4.4.1	Der Inner Loop. . . . .	63
4.4.2	Der Outer Loop . . . . .	66
4.5	Der Weg zur nachhaltigen kundenorientierten Unternehmenskultur. . . . .	67
4.5.1	Strategieorientierte Transformation . . . . .	68
4.5.2	Lernorientierte Transformation . . . . .	68
4.5.3	„Was möglich ist“ – Ad-Libitum-Transformation: . . . . .	69
4.6	Integration der Mitarbeiterperspektive durch Kooperation . . . . .	70

Autoren . . . . .	73
Literatur. . . . .	75
<b>5 Vom Kundenerlebnis zum messbaren Ergebnis . . . . .</b>	<b>77</b>
Joachim Hasebrook, Elke Benning-Rohnke und Marc Buermeyer	
5.1 Was wir wissen: Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis . . . . .	77
5.1.1 Wissenschaftlich belegte Zusammenhänge . . . . .	77
5.1.2 Sicht der Unternehmenspraxis . . . . .	80
5.1.3 Prototypische Praxiserfahrungen . . . . .	80
5.1.4 Redesigning: Integrierte Kundensicht . . . . .	81
5.1.5 Reoffering: Kundenanalyse . . . . .	81
5.1.6 Reframing: Markenerlebnis in der Lebenswelt der Kundschaft . . .	82
5.1.7 Reinventing: Neue Mehrwerte in der Lebenswelt der Kundschaft. . .	83
5.2 Kundenerlebnis und Kundenerfolg . . . . .	85
5.2.1 Net Lives Enriched. . . . .	85
5.2.2 Verdientes Wachstum durch Kundenbegeisterung. . . . .	86
5.3 Wettbewerb um Kundenzentrierung . . . . .	89
5.3.1 NPS doppelt blind . . . . .	90
5.3.2 CX Score: Selbstbewertung der Kundenzentrierung . . . . .	90
Autoren . . . . .	92
Literatur. . . . .	93

## Teil II Ansätze zur Kundenbegeisterung in der Finanzdienstleistung

<b>6 Agilität – Management Buzzword oder Schlüssel zum Erfolg durch echte Kundenzentrierung. . . . .</b>	<b>97</b>
Peter Klett und Jürgen Weimann	
6.1 Ein Blick zurück . . . . .	97
6.2 Weg der Wespa. . . . .	98
6.3 Agilität als Weg . . . . .	99
6.4 Anfang und Selbstkritik . . . . .	100
6.5 Leitgedanken und Umsetzungsprinzipien . . . . .	101
6.6 Der Schritt in die Praxis. . . . .	102
6.7 Zukunftswerkstatt: Mensch und Entscheidung . . . . .	103
6.7.1 Neue Vision . . . . .	103
6.7.2 Per „Du“ in der Wespa . . . . .	103
6.7.3 WESPA-Gen . . . . .	104
6.7.4 Stellenbesetzung im Team . . . . .	105
6.8 Agile Coaches . . . . .	105
6.9 Design Thinking Wohncierge. . . . .	105
6.10 Auf der Suche nach der richtigen Beratung. . . . .	106
6.11 WESPA to Huus. . . . .	107
6.12 Abschluss und Ausblick. . . . .	108

---

Autoren .....	108
Literatur .....	110
<b>7 König Kunde, Untertan Unternehmen? Kundenerlebnisse erfolgreich gestalten für einen schwierigen Souverän .....</b>	<b>111</b>
Tim Alexander und Holger Fischer	
7.1 Kundenbeziehungen neu begründen .....	111
7.2 Kundeninput organisieren .....	112
7.3 Daten verarbeiten .....	114
7.4 Kundenmehrwert schaffen .....	116
7.4.1 Inner Loop: Führungskräfte begleiten .....	117
7.4.2 Outer Loop: Erlebnisinitiativen .....	119
7.5 Die Bedeutung des RoCX Impacts für den Unternehmenserfolg .....	122
Autoren .....	123
Literatur .....	124
<b>8 Vom Produkt zum Kunden – Ein praktisches Beispiel aus der Versicherungsbranche .....</b>	<b>125</b>
Monika Schulze	
8.1 Warum Customer Experience? .....	125
8.2 Die Kultur im Unternehmen ändern .....	127
8.3 Kundeninput organisieren .....	127
8.4 Daten verknüpfen und systematisch nutzen .....	129
8.5 Kundenmehrwert und Wettbewerbsvorteile schaffen .....	130
8.6 Messung des Impacts .....	131
8.7 Fazit .....	133
Autorin .....	134
<b>9 „Du bist nicht allein“ – Wie die R+V jeden Kunden passend anspricht ....</b>	<b>135</b>
Anja Stolz	
9.1 Purpose und Sinnhaftigkeit .....	135
9.2 Kundeninput organisieren .....	137
9.2.1 Das Produktportfolio-Management .....	139
9.2.2 Der Ausbau des Digitalvertriebs .....	139
9.2.3 Omnikanales Funnel Management .....	140
9.2.4 Omnikanale Marktbearbeitung .....	140
9.3 Daten verarbeiten .....	140
9.4 Kundenmehrwert und Wettbewerbsvorteile schaffen .....	141
9.5 ROX-Impact messen .....	142
9.6 Fazit .....	143

Autorin .....	143
Literatur.....	144
<b>10 Purpose Kunde – Datengetriebenes CX und Innovations-Management der Allianz .....</b>	<b>145</b>
Olaf Tidelski	
10.1 Überblick – Datengetriebener Innovationsprozess der Allianz .....	145
10.1.1 Bedarfsphase .....	148
10.1.2 Ideenphase .....	149
10.1.3 Scoping-Phase .....	149
10.1.4 Umsetzungsphase.....	150
10.1.5 Rollout & Betrieb.....	151
10.1.6 Obligatorische Kundentests und Sign-off Gates .....	151
10.2 Deep Dive: Kundenbedarfe und digitale Kanäle .....	152
10.2.1 Kanal-Präferenzen der Menschen: Persönlich & Digital.....	152
10.2.2 Lösungsbeispiel: Das Kunden-Portal Meine Allianz.....	154
10.3 Fazit: Purpose Kunde.....	155
Autor .....	156
Literatur.....	157
<b>11 Auf dem Weg zum „Ökosystem Bauen &amp; Wohnen“ – Kundenzentrierung bei Schwäbisch Hall .....</b>	<b>159</b>
Mario Thaten	
11.1 Chance und Herausforderung für die Finanzindustrie.....	160
11.2 Kundenerwartung an Finanzdienstleistungen im digitalen Zeitalter .....	161
11.3 Unser Weg: Kundenzentrierte Transformation im Ökosystem „Bauen & Wohnen“ .....	162
11.3.1 „Smart Data“: Wissen, was Kunden benötigen .....	163
11.3.2 „Craft meets Creativity“: Kundenerfahrung als zentraler Erfolgsfaktor einer Marke .....	163
11.3.3 „Netzwerkdenken“: entlang der gesamten Kundenreise .....	164
Autor .....	166
<b>12 Entfalte deine Zukunft. Die Consorsbank auf dem Weg zur optimalen Kundenerfahrung .....</b>	<b>167</b>
Sven Deglow	
12.1 Das Feedback der Kunden zur Triebfeder der Geschäftsentwicklung machen.....	167
12.2 Unsicherheit und Unlust der Deutschen bei der Geldanlage.....	169
12.3 Kundenfeedback im Fokus.....	170
12.4 NPS – ein Mindset für das Unternehmen .....	171
12.5 Wertpapiersparpläne: Kundenwünsche umgesetzt.....	173
12.6 Erfolgsmessung zeigt, wo die Bank gerade steht.....	174

12.7	Die Zukunft: Personalisierte Handlungsempfehlungen.....	175
	Autor .....	176
	Literatur.....	177
<b>13</b>	<b>„Empowering people to stay a step ahead in life and in business“ – Jeden Tag dem Anspruch der Kunden gerecht werden .....</b>	<b>179</b>
	Christine Gaida und Franziska Weißbach	
13.1	Kunden-Fokus als zentraler Bestandteil der Unternehmens-DNA .....	179
13.2	Unsere strategischen Eckpfeiler.....	181
13.3	Das Kundenversprechen realisieren! .....	182
13.4	Mehrwert schaffen: klare Erwartungen und Partizipation .....	184
13.5	Mut zum Perspektivenwechsel.....	185
	Autorinnen .....	187
	Literatur.....	188
 <b>Teil III Beispiele für die Umsetzung von Kundenzentrierung in der Automobil-, Pharma- und Gesundheitsbranche</b>		
<b>14</b>	<b>Freude am Fahren: Kunden zu Fans machen .....</b>	<b>191</b>
	Melanie Schillinger	
14.1	Freude am Fahren .....	191
14.2	Unverwechselbar bleiben, Kunden begeistern .....	192
14.3	Power der Vergangenheit – Kraft der Zukunft.....	193
14.4	Nachhaltig in die Zukunft .....	194
14.5	Die Stimme der Kunden: Daten sammeln und organisieren .....	195
	14.5.1 Neuer Ansatz mit Voice of the Customer-Konzept (VoC) und NPS-Score.....	198
14.6	Vom Kundenwissen zur effizienten Beantwortung strategischer Fragen. .	199
14.7	Von der Pflicht zur Kür: Strukturierte Aufbereitung und Einsteuerung der Daten .....	199
	14.7.1 Voice of the Customer hören und verstehen .....	200
	14.7.2 Aus Zahlen Wirkung machen.....	201
	14.7.3 Neue Herausforderungen im VoC-Konzept .....	203
14.8	Die ultimativen Ziele liegen noch vor uns.....	204
	Autorin .....	205
	Literatur.....	206
<b>15</b>	<b>We Care for Every Heartbeat – Kundenzentrierung in der Pharmabranche bei Daiichi Sankyo in Europa .....</b>	<b>207</b>
	Berk Kiran, Madalina Burghilea und Mohammad Inaam-ul Haq	
15.1	Herz-Kreislauf-Erkrankungen als Herausforderung im Gesundheitswesen .....	207
15.2	Agile Arbeitsweisen einführen.....	209
15.3	Die Pandemie als Katalysator für ein herausragendes Kundenerlebnis...	211

15.4	Wie Daten und Advanced Analytics das Kundenbindungsmodell weiterentwickeln können . . . . .	213
15.5	Das Kundenbedürfnis durch Technologie adressieren. . . . .	213
15.6	Von HCPs zur Einbindung von KEEs . . . . .	215
15.7	Die Kunden immer in den Mittelpunkt des Advanced Analytics Prozesses stellen. . . . .	217
15.8	Der Werkzeugkasten für Advanced Analytics . . . . .	218
15.9	Agile Kampagnenführung und AA in der Praxis. . . . .	219
15.10	Schaffung eines positiven Kreislaufs für herausragende Kundenerfahrungen . . . . .	220
15.10.1	Am Anfang steht immer der Bedarf des Kunden/der Businessfrage . . . . .	221
15.10.2	Voreingenommenheit vermeiden . . . . .	221
15.10.3	Das Verständnis der Datenqualität ist selbst für die fortschrittlichsten KI-Algorithmen unerlässlich . . . . .	221
15.10.4	Umsetzung der AA-Ergebnisse in Handlungsempfehlungen für Kollegen mit Kundenkontakt . . . . .	221
15.10.5	Lernen fördern . . . . .	222
15.10.6	Frühzeitige Tests mit Kunden und Einbeziehung ihres Feedbacks. . . . .	222
15.10.7	Ergebnisse zum richtigen Zeitpunkt objektiv messen . . . . .	222
15.10.8	Arbeit in funktionsübergreifenden Teams . . . . .	222
15.10.9	Aufklärung der Organisation durch Data Evangelists . . . . .	223
15.10.10	Klein anfangen, aber groß planen . . . . .	223
15.10.11	Kundenerfahrung ist das beste Kundenbindungs-/ Geschäftsmodell. . . . .	223
15.10.12	Weiter auf dem Weg zu optimaler Kundenerfahrung. . . . .	225
Autoren . . . . .		225
Literatur. . . . .		226
16	<b>ESTHER-Thinking in der (integrierten) Gesundheitsversorgung – Ein radikaler Ansatz für mehr Customer Centricity . . . . .</b>	<b>229</b>
Judith Goldgruber, Nicoline Vackerberg und Gerd Hartinger		
16.1	What is best for ESTHER? . . . . .	229
16.2	Das Projekt ESTHER. . . . .	231
16.3	Wie ESTHER Daten generiert. . . . .	232
16.4	ESTHER als Wegbereiterin zur integrierten Gesundheitsversorgung in der Region Jönköping . . . . .	234
16.5	Von Jönköping nach Graz: Lernen von den Besten . . . . .	235
16.6	Erkenntnisse umsetzen, Patientinnen und Patienten begeistern. . . . .	236
16.7	Mit ESTHER heute das Morgen gestalten. . . . .	238
16.8	Der Toyota im Gesundheitswesen . . . . .	239
16.8.1	Beispiel 1: Co-Creation als Motor für Innovationen mit Senioren . . . . .	240

16.8.2	Beispiel 2: Das Albert Schweitzer Trainingszentrum für pflegende Angehörige .....	240
16.8.3	Beispiel 3: Der mobile geriatrische Konsiliardienst für Pflegeheime .....	241
16.9	ESTHER-Thinking in der Finanzdienstleistung .....	241
	Autoren .....	243
	Literatur .....	244
<b>17</b>	<b>Kundenbegeisterung in der pharmazeutischen Industrie: Ein praktisches Beispiel .....</b>	<b>247</b>
	Sarah Kuld, Susann Peters und Belinda von Niederhäusern	
17.1	Wozu Kunden begeistern? .....	247
17.2	„Das K Wort“: Von ersten Insights zu einer Meta Journey .....	250
17.3	Patient Journeys – Fokussierung auf die Phasen der Krise .....	251
17.3.1	Persona: direkt Betroffene und deren Angehörige .....	252
17.3.2	Patient Journeys gemäß Informationsverhalten .....	252
17.3.3	Das Herzstück: Die Meta-Journey .....	253
17.4	Transformation – von der Analyse zur Architektur: Von Meta Journey und Insights zum UX-Konzept .....	254
17.4.1	Content Strategie entlang der Meta-Journey .....	254
17.4.2	Konzeption der technischen Umsetzung .....	254
17.4.3	Funktionstest vor dem Start: Das User-Testing .....	255
17.5	Kundenmehrwert und Wettbewerbsvorteile schaffen .....	255
17.5.1	Co-Creation: Ein zentraler Bestandteil des Erfolgs .....	255
17.5.2	„Hier bist du richtig!“ – Kundenbedürfnisse und Feinabstimmung UX .....	255
17.5.3	„Sag ja zum Leben“: Aktivierungskampagne mit digitalem Schwerpunkt .....	256
17.6	Impact generieren, messen, analysieren – und optimieren .....	257
17.6.1	Messen und analysieren: KPIs und Tracking .....	257
17.6.2	Kundenbegeisterung 2.0. ....	258
	Autorinnen .....	260
	<b>Take Away: Highlights auf dem Weg zur Kundenbegeisterung .....</b>	<b>261</b>