

# *Customer Experience Monitor 2018*



*Experten für Kundenfokus*

**stimmt**

*Customer Experience*

*Monitor 2018*

Die grösste Customer Experience

Studie der Schweiz

## *Liebe Leserin, lieber Leser*

Wie sagte doch Managementguru Peter Drucker: «The purpose of a business is to create and keep customers.» Kunden zu gewinnen und zu halten, ist die vorrangige Aufgabe von Unternehmen, die in Zeiten gesättigter Märkte und abnehmender Differenzierung allerdings immer schwieriger zu bewältigen ist. In diesem Zusammenhang hat sich der Net Promoter Score (NPS) als De-facto-Standard zur Messung der Kundenzufriedenheit etabliert. Nur, wo sind die Stellschrauben, um die Weiterempfehlungsrates zu erhöhen? Es ist das Kundenerlebnis, wie wir nach 2013 und 2016 in diesem Jahr zum dritten Mal nachweisen können.

In der neuen Studie haben wir über 6000 Schweizerinnen und Schweizer nach dem Kundenerlebnis mit «ihren» Unternehmen befragt. Diese verteilen sich auf sechs Branchen: Banken, Kreditkarten, Telekommunikation, Kranken-, Sach- und Lebensversicherungen sowie als Referenzwert bekannte Schweizer Marken. So sind Zehntausende von Meinungen zusammengekommen. Sie sind das Material für die grösste Studie der Schweiz zum Kundenerlebnis: den Customer Experience Monitor 2018.

In diesem Universum schlummert eine riesige Menge an Details. Wir haben in diesem Booklet ein erstes Fazit gezogen. Sie wollen mehr wissen? Gerne besprechen wir Details Ihrer Branche und erfolgversprechende Handlungsfelder mit Ihnen persönlich. Fürs Erste aber wünschen wir Ihnen eine inspirierende Lektüre.

Stefan Leuthold und Glenn Oberholzer  
Partner Stimmt AG

## Inhalt

- 1 *Erfolg durch  
Kundenorientierung*  
S. 9
- 2 *Ergebnisse und  
Benchmarks*  
S. 21
- 3 *Wie Ihr Unternehmen  
ein besseres Kunden-  
erlebnis bieten kann*  
S. 53
- 4 *Anhang mit  
Studiendesign*  
S. 59

1

*Erfolg durch  
Kundenorientierung*

# Kundenerlebnis ist Chefsache

Sie trinken am Samstag gerne einen Kaffee. An einer netten Nebenstrasse haben sich drei Cafés eingerichtet. Alle haben ein ausgebautes Sortiment und wollen die Liebhaber eines guten Kaffees ansprechen. Doch Sie müssen sich entscheiden. Allein vom Angebot her käme für Sie jedes der drei Cafés in Frage. Dennoch wissen Sie blitzschnell und intuitiv, wo Sie Ihren Kaffee trinken werden: im Café, mit dem Sie – aus eigener Erfahrung oder vom Hörensagen – das beste Erlebnis verbinden.

Gerade die in dieser Studie untersuchten Unternehmen aus der Finanz-, Versicherungs- und Telekommunikationsindustrie haben oft ein ähnliches Problem: Die Angebote sind austauschbar. Die Loyalität beruht auf scheinbar zufälligen Kundenpräferenzen. Der Ausweg: die Kundenbedürfnisse und -erwartungen verstehen, um dann das Leistungssystem des Unternehmens so zu gestalten, dass genau diese Kundenbedürfnisse möglichst besser als erwartet erfüllt werden. Das Resultat ist ein besseres Kundenerlebnis oder Customer Experience. Die Gestaltung des Leistungssystems liegt allerdings nicht in der Verantwortung eines Projektteams, einer Stabsstelle oder einer Front-Abteilung. Da dies die gesamte Organisation umfassen muss, gehört diese Aufgabe in den Verantwortungsbereich der Geschäftsleitung.

## Tipp

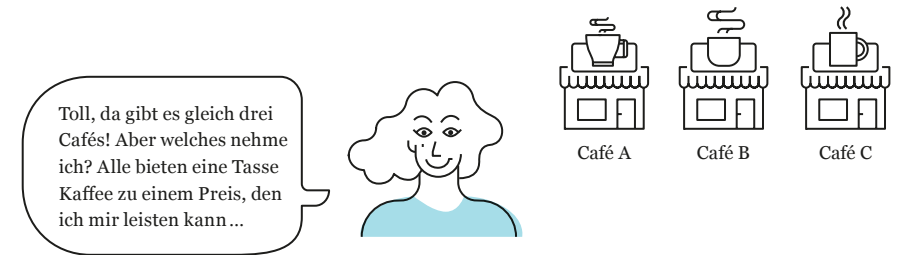
*Gestalten Sie ein Kundenerlebnis, das differenziert.*

Je schwieriger sich die Differenzierung über das Angebot und den Preis gestaltet, je mehr sich Produkte, Dienstleistungen und Preise einander angleichen, desto wichtiger ist es, das Erlebnis der Kunden mit einem Unternehmen aktiv und bewusst zu gestalten.

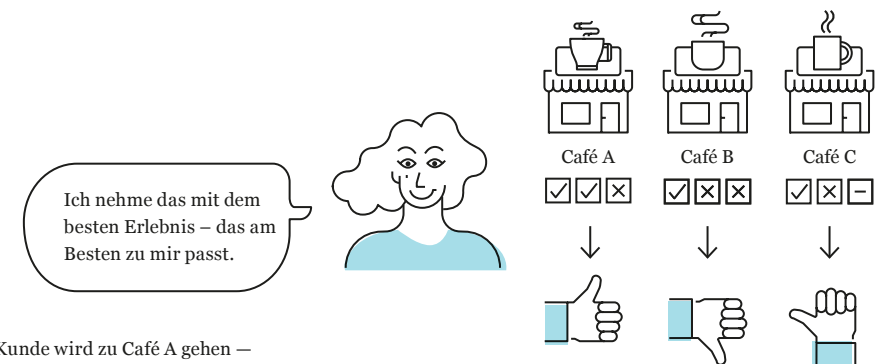
# Differenzierung durch Customer Experience



Hier entsteht ein Bedürfnis.



Keine Differenzierung zwischen Café A, B und C möglich.



Der Kunde wird zu Café A gehen – das Kundenerlebnis differenziert A von B und C.

Abbildung 1  
Ein gutes Kundenerlebnis differenziert.

Diese auch für die meisten Geschäftsleitungen logische Erkenntnis ist allerdings nicht einfach in die Tat umzusetzen. Aus der Erfahrung von 20 Jahren praktischer Projekt- und Beratungsarbeit wissen wir: Ein Unternehmen so zu orchestrieren, dass die Kunden und ihre Bedürfnisse immer im Blickfeld sind, braucht neben dem klaren Fokus auf die passenden Kundensegmente auch widerspruchsfreie Zielsysteme. Es braucht eine Priorisierung von Initiativen mit dem Kunden als wichtigster Anspruchsgruppe. Und es braucht eine Kultur, die Kundenfeedback als Chance und nicht als Bedrohung sieht. Wo all diese Anforderungen erfüllt sind, wird sich das positiv auf die Bewertung des Unternehmens durch die Kunden auswirken.

Den Stand der Kundenorientierung in der Schweiz überprüfen wir regelmässig seit 2013 mit dieser Studie, dem Customer Experience Monitor.

## Kundenerlebnis beeinflusst Wachstum

Dass Unternehmen, insbesondere in gesättigten Märkten, kundenorientiertes Handeln oft zur zentralen Maxime erheben, hat gute Gründe. Ein positives Kundenerlebnis prägt das zukünftige Verhalten des Kunden und wirkt sich dadurch positiv auf ein Unternehmen aus. Das haben Studien mehrfach aufgezeigt. Ziel eines Unternehmens muss es daher sein, die Unternehmensleistungen so zu gestalten, dass bei Kunden die Erinnerung an ein gutes Erlebnis zurückbleibt.

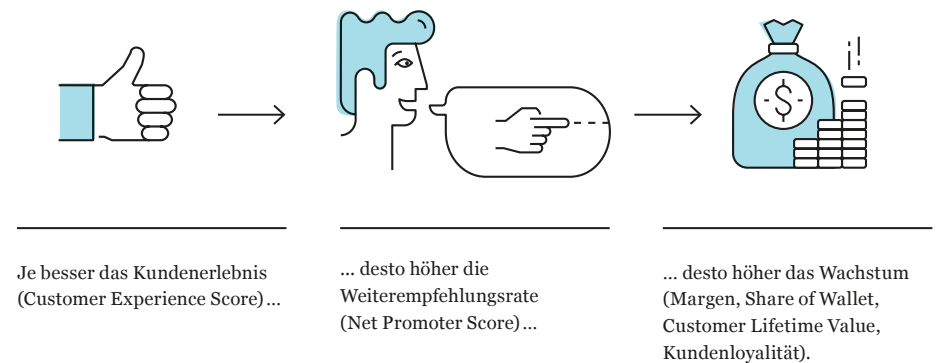


Abbildung 2  
Das Kundenerlebnis ist ein Stellhebel für Erfolg.

### Zufriedenheit zahlt sich aus:

- 86 % der Kunden zahlen mehr für ein besseres Kundenerlebnis (Walker 2017).
- Kunden mit schlechten Erlebnissen bleiben danach etwa 1 Jahr, die Kunden mit den besten Erlebnissen über 6 Jahre Kunde (Kriss 2014).
- Unternehmen mit höherer Kundenzufriedenheit generieren pro Jahr etwa 10 % höhere Aktienperformance (Fornell 2016).

# Customer Experience: Was ist denn das nun genau?

Gute Kundenerlebnisse wirken sich auf den Geschäftsgang aus.  
Nur: Was ist denn ein gutes Kundenerlebnis?

## Definition

Das Kundenerlebnis ist der Gesamteindruck, den Kunden aufgrund aller für sie bedeutsamen Erlebnisse mit einem Unternehmen haben.

Während neutrale Erlebnisse – Erlebnisse, die weder besonders gut noch auffällig schlecht waren – schnell wieder vergessen gehen und damit wirkungslos für Entscheidungen sind, bleiben bedeutsame positive wie auch negative Erlebnisse im Langzeitgedächtnis hängen. Überwiegen die positiven Erlebnisse, hat ein Unternehmen gute Chancen, dass wir als Kunden für die Befriedigung unseres Bedürfnisses zu ihm zurückkehren. Bleiben mehr negative Erinnerungen als positive haften, nimmt diese Wahrscheinlichkeit ab. Dabei können Erlebnisse an sämtlichen Punkten entlang des Kundenerlebniskreislaufs (siehe Anhang) entstehen: z. B. bei der Wahrnehmung eines Werbeversprechens, beim Kauf im Onlineshop, bei der Anwendung eines Produkts oder bei der Reklamation beim Kundendienst.

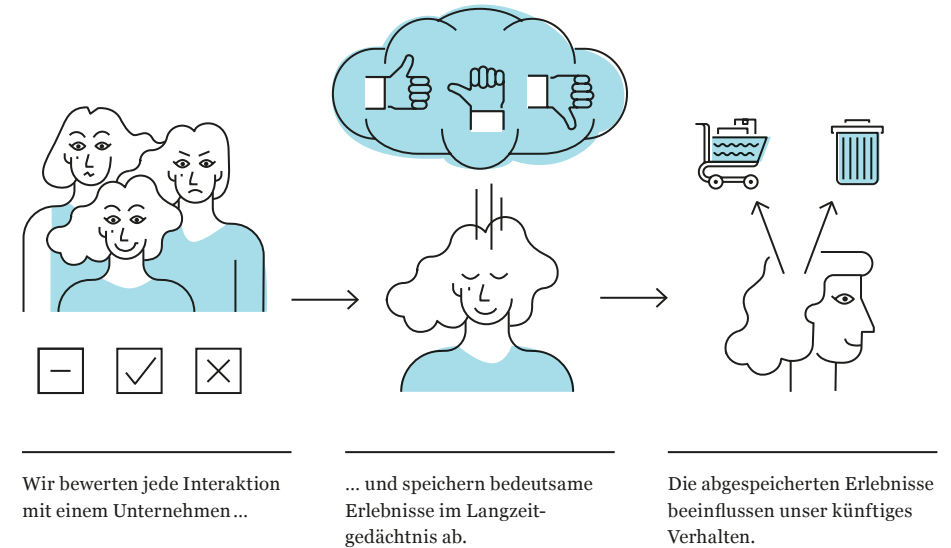


Abbildung 3  
Bedeutsame Kundenerlebnisse  
beeinflussen künftiges Verhalten.

## Tipp

–  
*Verstehen Sie Ihren Kunden.*

Ob ein Angebot relevant ist, ob es den Erwartungen entspricht und wie es beurteilt wird, bestimmt allein der Kunde, nicht das Unternehmen. Als Unternehmen können Sie nur die Voraussetzungen für gute Kundenerlebnisse schaffen, d. h. erfüllt Ihr Angebot wirklich das Bedürfnis Ihres Kunden? Und erfüllen Sie dieses Bedürfnis mit Ihrem Angebot für Kunden auf zielführende, einfache und angenehme Weise?



## Net Promoter Score

Der Net Promoter Score (NPS) hat sich als Kennzahl für Kundenzufriedenheit etabliert. Bestimmt wird er durch eine einzige Frage: «Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie das Unternehmen einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen?» Er ergibt sich aus dem Prozentsatz der Promotoren abzüglich des Prozentsatzes der Detraktoren. Dieser Wert lässt sich gut mit demjenigen von Mitbewerbern oder über Zeit vergleichen. Als Mittel, um Aussagen über die Kundenzufriedenheit zu machen, ist der NPS praktisch und in der Handhabung einfach. Allerdings macht er keine Aussagen über das Warum.

$$\text{Promoters (\%)} - \text{Detractors (\%)} = \text{NPS}$$

So berechnet sich der Net Promoter Score:

Eine Gruppe von Kunden beantwortet die Frage: «Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie Unternehmen/Marke X einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen werden?»

Gemessen werden die Antworten auf einer Skala von 0 (unwahrscheinlich) bis 10 (äusserst wahrscheinlich). Kunden, die auf diese Frage mit 9 oder 10 antworten, sind Promoters (Promotoren). Kundenantworten von 0 bis 6 sind Detraktoren. Die Differenz ergibt den NPS.

## Customer Experience Score

Hier kommt der Customer Experience Score (CX-Score) zum Zug. Wir definieren im Einklang mit der Literatur (z. B. Manning und Bodine 2012) und auf Basis unserer eigenen Forschung vier Dimensionen, mit denen die Customer Experience eines Unternehmens bewertet werden kann:

- ① Erfüllt das Unternehmen ein Bedürfnis,
- ② ist es einfach, mit dem Unternehmen zu interagieren,
- ③ ist die Interaktion angenehm,
- ④ wird das Unternehmen stetig besser.

Diese vier Dimensionen messen wir mit dem Zustimmungsgrad zu insgesamt sieben Aussagen.

Der CX-Score ist der Mittelwert über die sieben Aussagen auf einer 5er-Skala, bei der 1 «stimmt gar nicht» und 5 «stimmt völlig» bedeutet. Wir definieren einen CX-Score von

- unter 3,5 als «ungenügend»,
- 3,5 bis 3,99 als «genügend»,
- 4 bis 4,49 als «gut» und
- 4,5 bis 5 als «hervorragend».

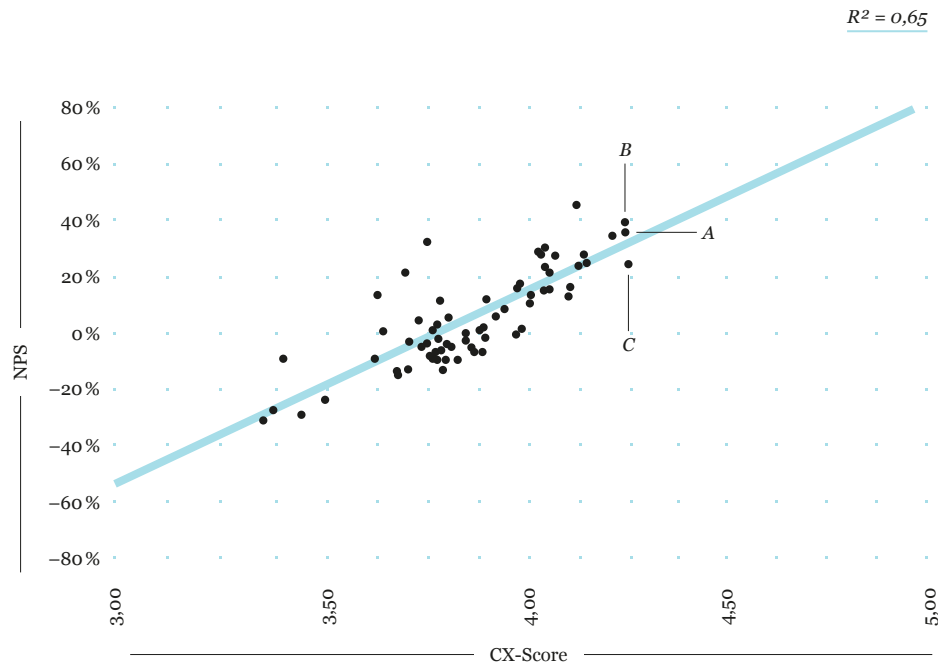


Abbildung 4  
Unternehmen mit einem hohen CX-Score erzielen auch eine hohe Weiterempfehlungsrate.

Zum dritten Mal haben wir dabei bestätigt:

*Der Customer Experience Score prägt den Net Promoter Score.*

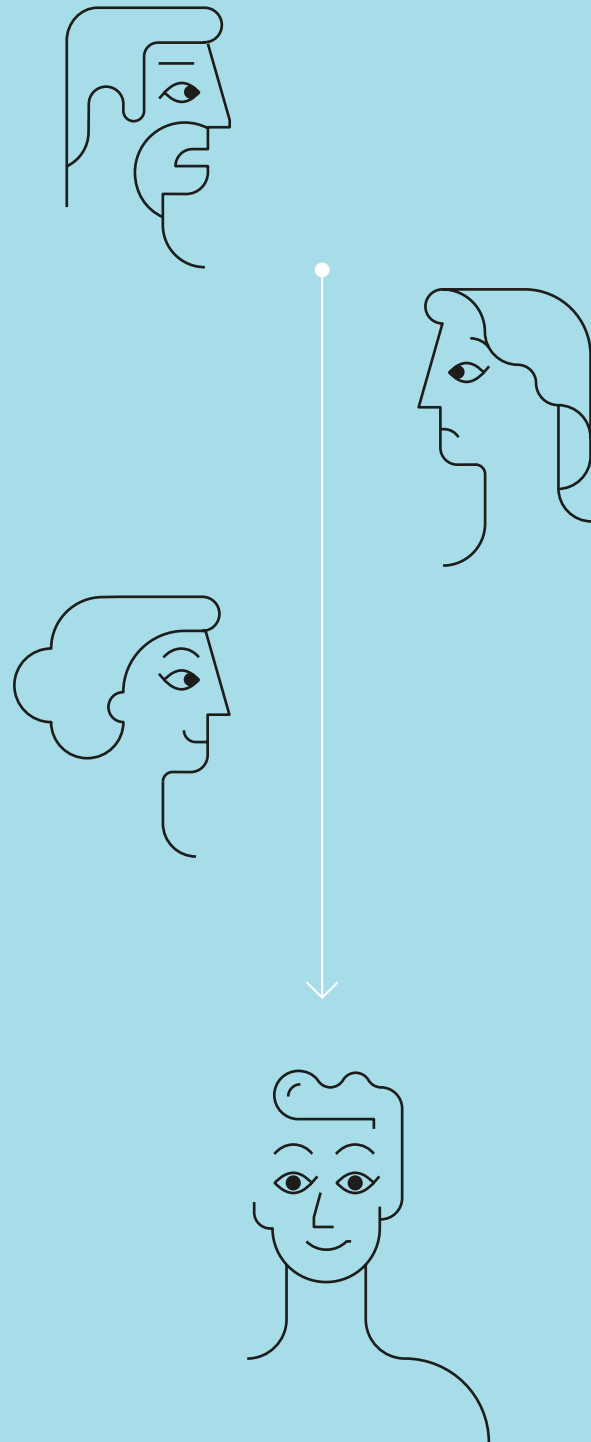
Ein ungenügender CX-Score korrespondiert mit negativen NPS-Werten, ein genügender mit Werten um 0%; ein guter CX-Score bedeutet einen NPS zwischen 20 und 40%, und ein hervorragender CX-Score heisst, dass das Unternehmen auch NPS-Werte über 40% hat. Weiter haben wir gemessen, dass ein Punkt im CX-Score mit einem 66% höheren NPS einhergeht. Dieser Zusammenhang ist implizit kausal, da man erst weiterempfehlen kann, wenn man ein Erlebnis gehabt hat. Wenn Unternehmen also ihren Net Promoter Score erhöhen wollen, ist es erfolgversprechend, das Kundenerlebnis zu verbessern.

*Die vier Dimensionen sind nicht unabhängig voneinander.*

Als Unternehmen kann man an jeder der vier Dimensionen arbeiten. Verbessert man die eine Dimension, hat das ebenfalls einen positiven Einfluss auf die anderen Dimensionen. Das wiederum heisst, dass sich Unternehmen bei der Priorisierung ihrer Aktivitäten auf betriebswirtschaftliche Überlegungen konzentrieren können: Wo kann ich mit dem geringsten Einsatz an Mitteln den grössten Effekt erzielen? Bei der Schärfung der Zielgruppe? In der Produktgestaltung? Bei den Interaktionen? Bei der Innovation? Dazu sind Kenntnisse sowohl des Marktes wie auch der eigenen Stärken und Schwächen notwendig.

2

## *Ergebnisse und Benchmarks*



## Unternehmen begeistern ihre Kunden nicht

In den Studien von 2013 und 2016 schaffte es kein einziges Schweizer Unternehmen, seinen Kunden ein hervorragendes Erlebnis (CX-Score von über 4,5) zu bieten. Und kaum ein Dutzend konnte für sich ein gutes Kundenerlebnis beanspruchen. Daran hat sich 2018 nichts geändert. Hervorragende Kundenerlebnisse gibt es bei Schweizer Unternehmen auch diesmal nicht, und die guten Kundenerlebnisse stagnieren. Insgesamt ist das durchschnittliche Kundenerlebnis über die letzten fünf Jahre zwar leicht besser geworden, doch es dümpelt immer noch im «genügend»-Bereich. Die Mehrheit der Schweizer Unternehmen löst bei ihren Kunden keine Begeisterungstürme aus.

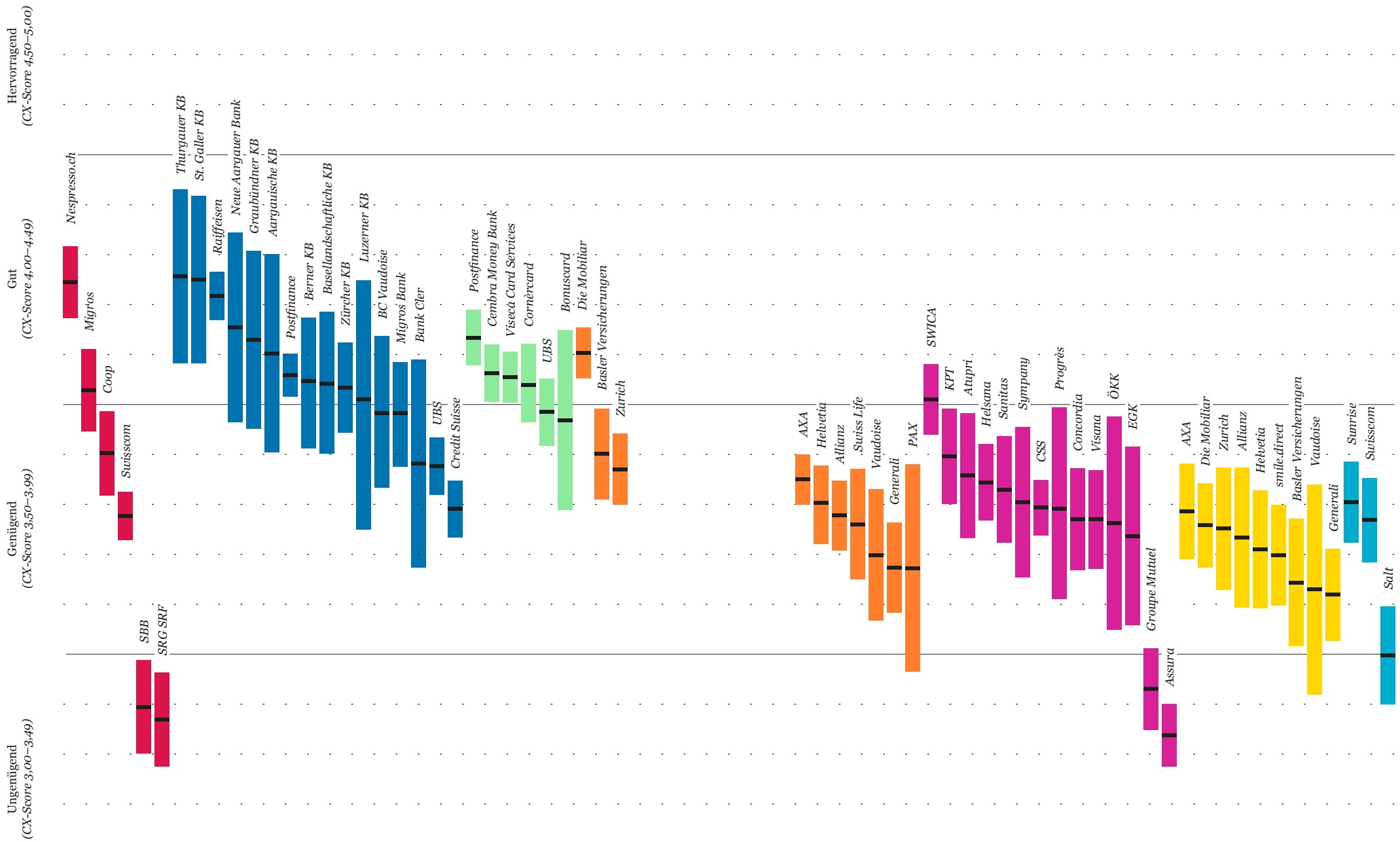


Abbildung 5  
Rangliste der Unternehmen  
(CX-Score: Mittelwert  
und Konfidenzintervall\*)

\* Das Konfidenzintervall besagt, dass mit 95% Wahrscheinlichkeit der Mittelwert des Unternehmens X tatsächlich in diesem Bereich liegt. Grosse Konfidenzintervalle geben Hinweis darauf, dass die Kunden das Unternehmen X sehr unterschiedlich bewerten.

- Schweizer Marken
- Lebensversicherungen
- Telcos
- Banken
- Krankenversicherungen
- Sachversicherungen
- Kreditkartenanbieter

## Branchen im Vergleich: Banken top, Telcos flop

Spannendes zeigt ein Blick in die Rangliste der Branchen: Banken und Kreditkartenunternehmen sind bei den betrachteten Unternehmen ganz vorne dabei. Telekommunikationsunternehmen werden im Schnitt schlechter bewertet als Krankenversicherungen. Und Schweizer Ikonen wie die SBB und die SRG liegen abgeschlagen auf den hintersten Plätzen. Dies legt den Schluss nahe, dass es für ein gutes Kundenerlebnis nicht zwingend ein cooles Produkt braucht. Gerade die schwer fassbaren Finanzprodukte zeigen, dass sich differenzieren kann, wer einen Mehrwert für seine Kunden schafft und die Kundenbeziehung entsprechend gestaltet. Umgekehrt ist es schwierig, wenn man es als Unternehmen allen recht machen muss. Dies führt dazu, dass keine Kundengruppe wirklich glücklich ist.

Eine genauere Analyse der Bankbranche zeigt, dass der Branchendurchschnittswert im CX-Score nicht nur erneut höher als vor zwei Jahren liegt, sondern auch klar über dem Durchschnitt aller CX-Werte. Allerdings sind erhebliche Unterschiede zu beobachten. In den Toppositionen finden sich drei Ostschweizer Banken (Thurgauer Kantonalbank, St. Galler Kantonalbank und Raiffeisen) mit CX-Scores von über 4,2. In den Top Ten dominieren die Kantonalbanken mit fünf Plätzen, und fast alle Kantonalbanken erreichen einen CX-Score von über 4 (das heisst, das Kundenerlebnis wird als «gut» bewertet). Am anderen Ende tummeln sich abgeschlagen fast einen CX Punkt hinter dem Durchschnitt die Grossbanken UBS und CS sowie die Bank Cler. Generell scheinen lokal verankerte Banken besser abzuschneiden. So liegt der Durchschnittswert der kleinen Kantonalbanken acht bzw. zehn Plätze vor demjenigen mittlerer und grosser Kantonalbanken. Der Grund dafür: Diese Banken sind lokal verankert und können somit auf allen vier Dimensionen eines Kundenerlebnisses (Bedürfnis abdecken, einfache und angenehme Interaktion,

besser werden) relativ zielgerichtet agieren. Eine Ausnahme bildet Postfinance: Als schweizweiter Anbieter mit einem vergleichsweise kleinen Filialnetz rangiert sie in allen unseren Studien immer weit oben.

Ebenfalls weitgehend über dem Durchschnitt liegen die Kreditkartenanbieter – zum Teil ähnlich hoch wie Lieblinge wie Nespresso.ch. Auch hier scheint der Fokus auf klar definierte Aufgaben mit einem besseren Kundenerlebnis einherzugehen.

Die Versicherungen bieten ein durchzogenes Bild: Bei den Lebensversicherungen führt die Mobiliar mit einem CX-Wert, der klar über dem Gesamtdurchschnitt liegt – auch dies ein Bild, das sich seit der ersten Befragung 2013 hält. Und auch hier haben wir es mit einem lokal verankerten Unternehmen zu tun. Der Rest bewegt sich im Durchschnitt oder darunter. Bei den Sachversicherungen liegen alle Anbieter eng beieinander, aber ausnahmslos unter dem Gesamtdurchschnitt. Umgekehrt verhält es sich bei den Krankenversicherungen: Keine andere Branche weist eine derart hohe Streuung auf, wenn diese auch gegenüber 2016 etwas kleiner geworden ist.

Die Telekommunikationsanbieter liegen durchwegs unter dem Gesamtdurchschnitt. Selbst Sunrise, die als Branchenaufsteigerin des Jahres erstmals besser dasteht als Swisscom, erreicht den Schweizer Durchschnitt noch nicht ganz.

Ein anderes Bild präsentiert sich bei den bekannten Schweizer Marken: Das Spitzentrio mit Nespresso.ch, Migros und Coop ist im CX Band «gut» positioniert.

## Fazit

- Lokale Verankerung führt zu einem höheren CX-Score, dies zeigen Kantonalbanken und Genossenschaften wie Mobiliar, Raiffeisen und die Migros.
- Nespresso.ch, aber auch die überraschend gute Positionierung von Kreditkartenunternehmen zeigt: Die Fokussierung auf einzelne Kundengruppen oder beim Angebot resultiert in einer besseren Beurteilung des Kundenerlebnisses.

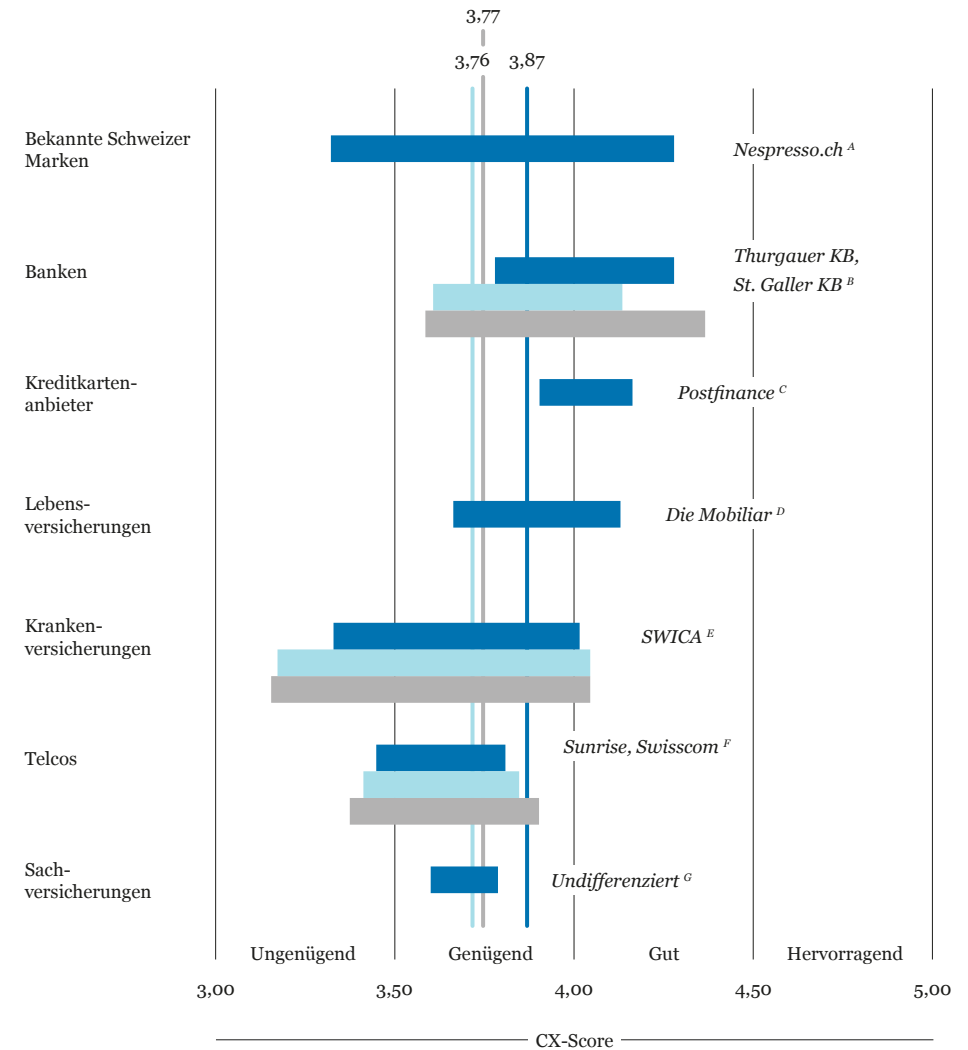


Abbildung 6

Entwicklung des CX-Scores in den einzelnen Branchen sowie jeweilige Branchenführer

A Nespresso.ch klar wieder top.

B Thurgauer KB, St. Galler KB und Raiffeisen vorne.

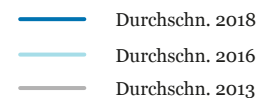
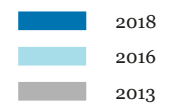
C Postfinance mit bestem Durchschnitt, aber grosse Varianz in Bewertung bringt Cembra Money Bank, Viseca und Cornèr in Reichweite.

D Die Mobiliar mit grossem Abstand vorne.

E SWICA mit Abstand bester Durchschnitt, aber hohe Varianz bringt mindestens KPT in Reichweite.

F Sunrise und Swisscom vorne fast gleichauf, Salt klar hinten.

G Niemand klar vorne, hohe Varianz zeigt undifferenziertes Bild.



### Tipp

–  
Fokussieren Sie auf einzelne Kundengruppen.

Fokussierung auf bestimmte Kundengruppen und klar definierte Bedürfnisse führt zu besserem Kundenerlebnis.

## Erfolgsrezepte zur kontinuierlichen Verbesserung

Eine Reihe von Unternehmen konnte sich gegenüber dem Customer Experience Monitor 2016 verbessern. Bei vielen ist die Steigerung jedoch gering und nicht signifikant. Dennoch: Ein gutes Dutzend Unternehmen hat seit der letzten Messung signifikant zugelegt. Obenauf schwingen die Krankenversicherungen und die Banken. Während erstere gegenüber 2016 mit Verbesserungen um bis zu 0,66 CX-Score Punkten brillieren, haben bei den Finanzinstituten die Kantonalbanken die Nase vorne mit einem Plus von bis zu 0,44 Punkten. Auch die Grossbanken brauchen sich hier nicht zu verstecken. Zur Erinnerung: 0,5 Punkte höherer CX-Score bedeutet rund 33% höheren NPS.

Im Fünfjahresvergleich fällt auf, dass vor allem Krankenversicherungen zugelegt haben. Und Sunrise. Das Telekommunikationsunternehmen konnte überragende 0,47 Punkte zulegen – kein anderes Unternehmen schaffte in dieser Zeitspanne einen grösseren Sprung nach vorne. Auf den weiteren Plätzen folgen die Banque Cantonale Vaudoise, die Credit Suisse und die Krankenkasse CSS. Aus der Analyse der Unternehmen, die am meisten zulegen konnten, ergibt sich ein zentraler Faktor für die Verbesserung des Kundenerlebnisses: Beständigkeit zahlt sich aus. Sunrise und

viele Krankenversicherungen haben CX Programme, die von der Unternehmensleitung getragen, getrieben und unterstützt werden. Dies führt offensichtlich zu besseren Angeboten und Interaktionen für Kunden – und die Kunden merken das. Wie stark die in den letzten Jahren stetig gestiegene EBITDA-Marge bei Sunrise mit dem Kundenerlebnis zu tun hat, lässt sich schwer beurteilen – ein Blick in den Geschäftsbericht zeigt aber die Wichtigkeit des Themas bei der Nummer zwei im Schweizer Markt.

### **Tipp**

*Zeigen Sie Ausdauer – halten Sie am Kundenfokus fest.*

Langjährige Bestrebungen zur Fokussierung auf das Kundenerlebnis zahlen sich aus.



# Interview St. Galler Kantonalbank

## Authentische Kultur

**Stimmt Felix Buschor, wir haben über 6000 Kunden gefragt, wie sie «ihre» Unternehmen erleben. Über sämtliche Branchen hinweg hat es die St. Galler Kantonalbank in die Top Three geschafft, noch vor «Lieblingsmarken» wie Migros und Mobiliar. Wie erklären Sie sich das?**

Felix Buschor Seit 150 Jahren ist die SGKB in der Region verankert. In den letzten Jahren haben wir konsequent unsere Kundinnen und Kunden ins Zentrum gestellt, um sie in ihren finanziellen Fragestellungen zu unterstützen.

**Stimmt Als Leiter Service Center sind Sie auch für die Digitalisierung bei der St. Galler Kantonalbank verantwortlich. In unserer Studie haben wir dieses Jahr das erste Mal gesehen, dass digitale Interaktionen massgeblich zur Bewertung des Kundenerlebnisses beitragen. Die St. Galler Kantonalbank hat viel Lob für ihre digitalen Angebote bekommen. Was machen Sie in Sachen Digitalisierung anders als andere?**

Felix Buschor Auch in der Digitalisierung stellen wir unsere Kundinnen und Kunden ins Zentrum. Dies mit der Absicht, die Bankgeschäfte möglichst einfach zu gestalten. Für #HäsChCash oder unsere eHypothek etwa haben wir potenzielle Nutzer bereits im Design und später immer wieder einbezogen. Daraus haben wir wertvolle Anregungen erhalten, die massgeblich zu einem «runden» Kundenerlebnis beitragen.

**Stimmt Viele Banken setzen auf Start-ups, um die Versprechen der Fintechs einzulösen. Sie setzen dagegen vor allem auf die weniger glamouröse Digitalisierung des Kerngeschäfts. Warum?**

Felix Buschor Für uns ist die Zusammenarbeit mit Start-ups durchaus denkbar. In der Tat steckt hinter unserem Finanzassistenten das Fintech-Unternehmen Qontis. Für alle digitalen Lösungen hat aber die Integration eine hohe Bedeutung: Integration in den Alltag unserer Kundinnen und Kunden, Integration in die bankinternen Abläufe, aber auch die technische Integration in unsere Informatik. Diesem Anspruch

gerecht zu werden, ist für Start-ups in der Regel nicht ganz einfach.

**Stimmt Bei Ihnen gibt es kein zentrales Customer Experience Team. Trotzdem haben Sie es geschafft, vorne dabei zu sein. Wo orten Sie die Treiber?**

Felix Buschor Vielleicht haben wir es genau deshalb geschafft, weil wir kein solches Team haben. Das Streben nach Customer Experience kann nicht an ein Team delegiert werden, sondern muss breit gelebt werden. Um diese Breite zu erreichen, werden in den einzelnen Vorhaben der Digitalisierung immer Experten für das Kundenerlebnis beigezogen. Auch haben wir Design-Standards vereinbart, die wir konsequent einfordern.

**Stimmt In der Studie schwingen klar fokussierte Unternehmen – sei es regional oder mit dem Produkt – obenaus. Was raten Sie Firmen, die sich nicht so stark fokussieren können und für alle da sein müssen?**

Felix Buschor Fokussierung heisst ja vor allem Besinnung darauf, wofür man

steht. Wo dies konsequent gelebt wird, entwickelt sich eine authentische Kultur. Auch wir sind (noch) nicht die Hauptbank aller St. Gallerinnen und St. Galler. Aber die, die bei uns sind, passen offensichtlich zu uns.

*Dr. Felix Buschor ist seit zehn Jahren Leiter Service Center und Mitglied der Geschäftsleitung bei der St. Galler Kantonalbank. Die St. Galler Kantonalbank ist Klientin von Stimmt.*

## Soziodemografie spielt eine Nebenrolle

Neben den Fragen zum Kundenerlebnis sowie zur Kontakt- und Nutzungshäufigkeit hat die Studie von Stimmt auch soziodemografische Variablen erhoben, um weitere Beeinflussungsfaktoren für das Kundenerlebnis zu identifizieren. Die Auswertung zeigt: Die soziodemografischen Faktoren haben wenig bis gar keinen Einfluss auf das Kundenerlebnis. Während Haushaltstyp und Berufstätigkeit komplett wirkungslos bleiben, weisen Geschlecht und Alter nur kleine Effekte auf. Einzige Ausnahme bilden die Faktoren Ausbildung und Haushaltseinkommen – allerdings nur in ausgewählten Branchen. Bei Banken beurteilen Kunden mit höherer Schulbildung ihr Erlebnis kritischer, bei den Lebensversicherungen wird das Kundenerlebnis mit zunehmendem Einkommen schlechter. Dies wiederum ist in sich spannend, denn genau diese sind ja für diese Branchen sehr spannende Kundengruppen. Wieso schaffen sie es nicht, genau da zu brillieren?

Den grössten Hebel auf das Kundenerlebnis haben Unternehmen fast aller Branchen, wenn sie der Kunde wegen Problemen kontaktiert. Wird dieser Prozess einfacher und angenehmer, wirkt sich das auf die Beurteilung des Kundenerlebnisses aus. Grosses Potenzial haben hier die Krankenversicherungen und die Telekommunikationsanbieter, in etwas geringerem Mass auch die Sachversicherungen.

Exemplarisch lässt sich am Segment der Banken zeigen, welche Faktoren auf das Kundenerlebnis einwirken (in abnehmender Stärke aufgelistet).

- *Nutzungshäufigkeit*: Kunden, die häufiger Bankprodukte und -dienstleistungen nutzen, bewerten das Kundenerlebnis besser.
- *Ausbildung*: Kunden mit höherer Ausbildung bewerten das Kundenerlebnis schlechter.

- *Kontakthäufigkeit wegen Problemen*: Kunden, welche die Bank wegen Problemen häufig kontaktieren, bewerten das Kundenerlebnis schlechter.
- *Geschlecht*: Frauen beurteilen Banken leicht besser als Männer.

Keine signifikanten Unterschiede gibt es zwischen Altersgruppen, Häufigkeit des persönlichen Kontakts und Dauer der Kundenbeziehung.

Was relativ nüchtern und trocken wirkt, hat eine enorme Tragweite. Denn: die meisten Kundensegmentierungen in den untersuchten Branchen basieren auf klassischen soziodemografischen Faktoren: Net Asset Value, Alter, Familie/ Einzelpersonen, Anzahl Produkte usw. Offensichtlich sind es aber andere Faktoren, die sich besser eignen zur Segmentierung. Aus diesem Grund setzen wir bei Stimmt häufig Personas als Tool ein. Denn Personas sind Segmentierungen, die auf Bedürfnissen und Zielen basieren, nicht auf Alter. Eine derartige Segmentierung greift dann besser, wenn es darum geht, Bedürfnisse auf angenehme und einfache Weise abzudecken.

### **Tipp**

*Segmentieren Sie nach Bedürfnissen und Zielen statt nach Soziodemografie.*

Segmentierung für besseres Kundenerlebnis basiert nicht auf soziodemografischen Faktoren, sondern auf Bedürfnissen und Zielen.

# Promise Delivery Gap

Das Kundenerlebnis beeinflusst das Kundenverhalten in starkem Ausmass. Unternehmen tun daher gut daran, Voraussetzungen für ein gutes Kundenerlebnis zu schaffen. Die Beurteilung eines Erlebnisses basiert zu einem wesentlichen Teil auf den Erwartungen, die Kunden mitbringen. Diese Erwartungen werden durch mehrere Faktoren geformt. Dazu gehören frühere Interaktionen mit dem Unternehmen, Erzählungen aus dem Umfeld und Informationen aus den Medien, aber auch direkte Versprechungen in unternehmenseigenen Marketing- und Verkaufsaktivitäten. Was ein Unternehmen verspricht, hat einen Einfluss darauf, ob Kunden ein Erlebnis gut oder schlecht beurteilen.

Optimalerweise verspricht man in etwa das, was man auch halten kann. Wer es sich in seinem Marktumfeld leisten kann, darf auch etwas weniger versprechen, um dann den Kunden umso mehr zu begeistern. Wie halten es nun die Schweizer Unternehmen mit den Versprechen? Wir haben den Unterschied zwischen dem Versprechen (Promise) und der Leistung (Delivery) für 80 Unternehmen in den sechs untersuchten Branchen auf einer Skala von 1 bis 6 (vgl. Anhang Kapitel Studierhebung) gemessen und sind zu drei zentralen Erkenntnissen gelangt:

- Die meisten Unternehmen liefern in etwa in der Qualität, die sie versprechen. Der «Promise Delivery Gap» ist seit 2016 deutlich kleiner geworden. Die Zahl der Unternehmen, die einen grösseren Gap als 0,1 Punkte aufweisen, ist von 37% auf 20% zurückgegangen. Dies lässt die Folgerung zu: das Versprechen der meisten Unternehmen ist zunehmend im Einklang mit der gebotenen Leistung.
- Kein Unternehmen schafft es auf der 6er-Skala höher als 5. Entsprechend besteht für alle Optimierungspotenzial sowohl in der Promise- als auch in der Delivery-Dimension. Dies deckt

sich mit der Messung des CX-Scores: Auch hier gibt es keine Überflieger.

- Die Streuung ist gross. Von schlechter bis guter Leistung und von unglaublichem bis hochgläubwürdigem Versprechen gibt es alle Schattierungen.

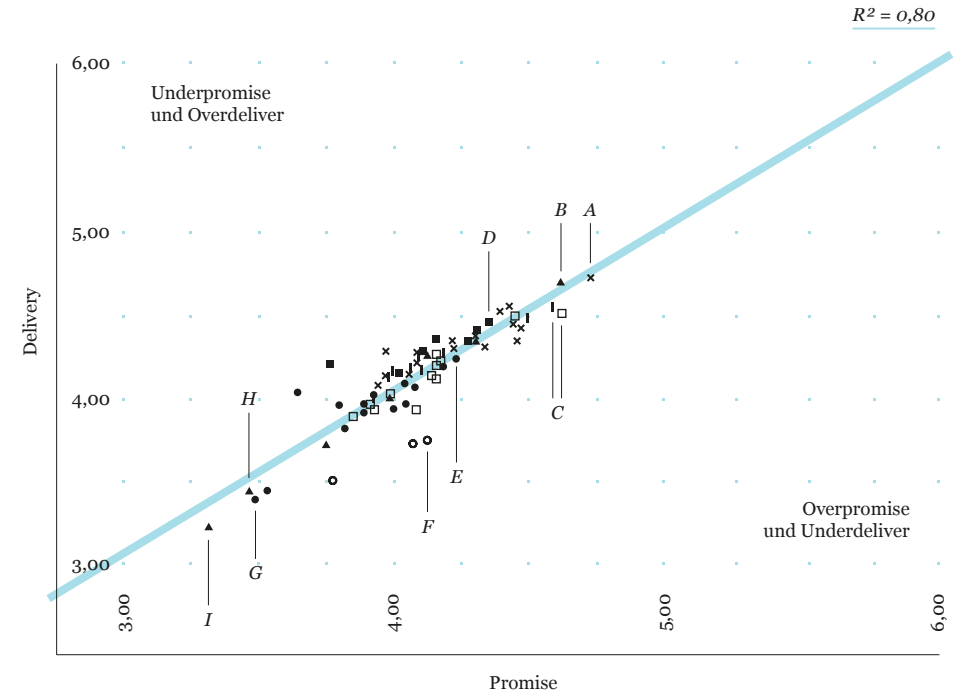


Abbildung 7  
Promise Delivery Gap

- A St. Galler KB (4,81 / 4,92)
- B Nespresso.ch (4,71 / 4,89)
- C Die Mobiliar  
als Lebensversicherer (4,69 / 4,73)  
als Sachversicherer (4,68 / 4,76)
- D Postfinance (4,47 / 4,68)
- E SWICA (4,36 / 4,50)
- F Sunrise (4,26 / 4,09)
- G Assura (3,68 / 3,78)
- H SBB (3,67 / 3,83)
- I SRG SRF (3,52 / 3,65)

- ▲ CH Marken
- Telcos
- Krankenversicherungen
- I Sachversicherungen
- × Banken
- Kreditkartenanbieter
- Lebensversicherungen

Promise und Delivery werden auf einer Skala von 1 bis 6 gemessen. Der jeweilige Durchschnitt aller Antworten ergibt die Eichung, welche von jedem Unternehmen abgezogen wird.

Erhebliche Streuungen gibt es in allen Branchen, wie der Balken in Abb. 8 zeigt. Besonders hoch ist sie bei Krankenversicherungen, Kreditkartenanbietern und Banken. Im Vergleich zwischen 2016 und 2018 fällt aber vor allem die Telekommunikationsbranche auf. Während sie vor zwei Jahren noch im Bereich Underpromise/Overdeliver angesiedelt war, ist sie nun zu der Branche avanciert, die viel mehr verspricht, als sie liefert. Die aggressiven Werbekampagnen in diesem hart umkämpften Markt führen offenbar zu enttäuschten Kunden. Am anderen Ende treffen wir die Kreditkartenbranche an: Was sie bietet, übertrifft in der Regel ihr Versprechen. Kreditkartenunternehmen könnten daher etwas mehr darüber erzählen, wie sie Mehrwert für ihre Kunden schaffen.

### Tipp

—  
*Verbessern Sie zuerst Ihre Leistung, kommunizieren Sie danach.*

Grundsätzlich gilt im Umgang mit dem Promise Delivery Gap: erst die Leistung verbessern, dann mit der neuen Leistung in den Markt treten.

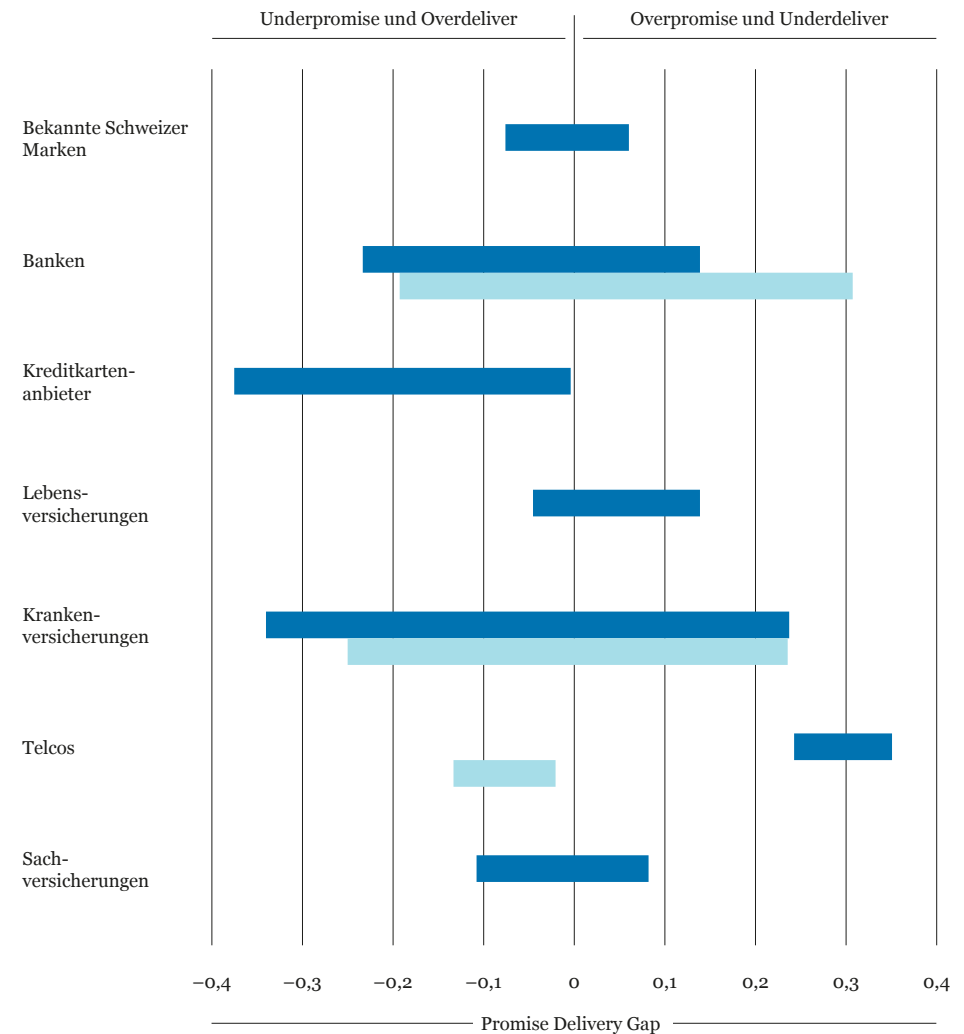
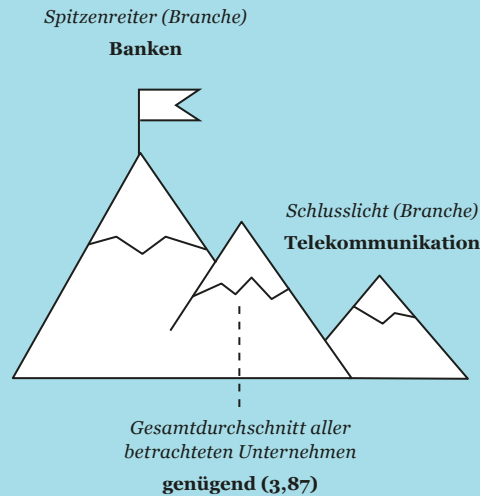


Abbildung 8  
 Die Varianz beim Promise Delivery Gap pro Branche zeigt: Kreditkartenanbieter dürfen etwas mehr versprechen, Telekommunikationsanbieter sollten deutlich mehr liefern.

■ 2018  
 ■ 2016

# Branchen im Überblick

## CX-Score 2018



## Promise/Delivery 2018



Grösster Overpromise Gap (Branche)

**Telekommunikation**

Grösster Overdelivery Gap (Branche)

**Kreditkarten**

Höchster Wert bei Promise und Delivery (Branche)

**Banken**

6487 Kunden befragt

# Barometer Schweiz: Kundenerlebnis wird besser

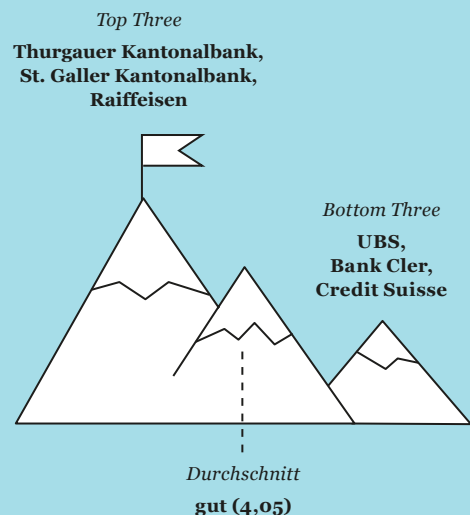
Grundsätzlich geht es leicht bergauf mit dem Kundenerlebnis in der Schweiz. Die Banken sind die grössten Gewinner der diesjährigen Studie. Auffallend ist, dass Branchen und Unternehmen mit klar umrissenem Angebot und klar definierter Zielgruppe generell besser abschneiden als Unternehmen, die es allen recht machen (müssen). Auf den hinteren Plätzen rangieren Unternehmen wie die SRG und die SBB. In der Spitzengruppe befindet sich Nespresso.ch neben der St. Galler und der Thurgauer Kantonalbank.

Die meisten Unternehmen versprechen etwa so viel, wie sie aus Sicht der Kunden auch halten. Am meisten stellen die Kreditkartenunternehmen ihr Licht unter den Scheffel: Kunden erleben da die Interaktionen als gut, besser auch als bei Unternehmen anderer Branchen. Auf der anderen Seite sind es vor allem die Telekommunikationsunternehmen, die aus Sicht der Kunden mit zu grossen Versprechungen um Kunden buhlen.

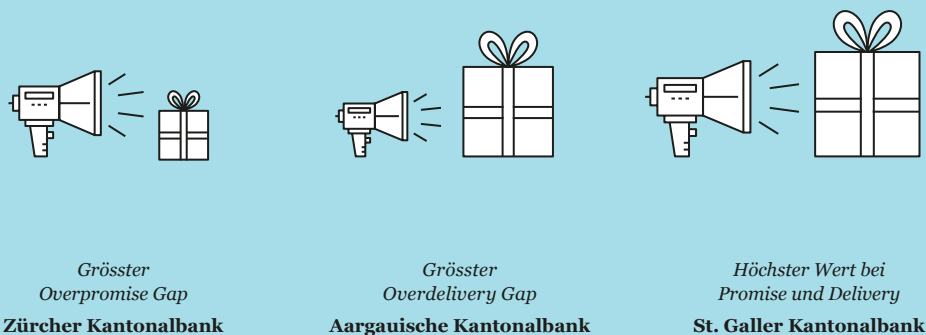
### *Unsere Empfehlung*

Was heisst das für die Schweizer Unternehmen? Zielgruppen klar definieren und dann bei den Interaktionen überzeugen, die für Kunden am wichtigsten sind. Dieses Vorgehen führt nur dann zum Erfolg, wenn sich eine unternehmensübergreifende Kultur der Kundenorientierung etabliert und laufend die Fortschritte gemessen werden. So werden Unternehmen zu Marktführern durch Kundenorientierung.

## CX-Score 2018



## Promise/Delivery 2018



5225 Kunden befragt

# Kleiner Mann ganz gross

Bis auf drei Banken sind alle Institute von ihren Kunden besser bewertet worden als 2016. Das spiegelt die Positionierung vieler Banken wieder mehr Richtung Retail: Die kleinen Kunden gelten wieder etwas. Die Gewinner sind die lokal verankerten Banken, also Kantonalbanken und Raiffeisen. Die Grossbanken und die Bank Cler als nationale Player haben das Nachsehen. Allerdings haben beide Grossbanken seit 2013 grosse Fortschritte gemacht: 0,21 CX Punkte bei der CS und 0,14 CX Punkte bei der UBS. Dies schlägt sich auch in höheren NPS-Werten nieder.

Die meisten Banken bewegen sich in Sachen Kundenerlebnis mittlerweile in einem akzeptablen Bereich. In einem nächsten Schritt geht es nun darum, die Customer Journeys zu orchestrieren und vor allem die Angebote auf die Bedürfnisse der Kunden zuzuschneiden. Fintechs drängen mit einer neuen Art des Banking an die Kunden: 3a-Konto auf Knopfdruck eröffnen, eben mal schnell als Laie ein paar Bitcoins traden, Avatare, die mit mir über meine Anlagestrategie chatten... Die digitalen

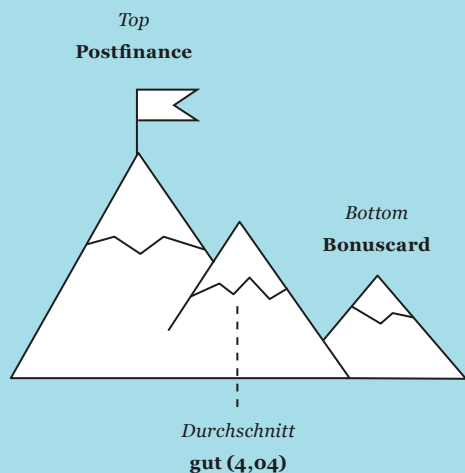
Möglichkeiten der Interaktion werden immer wichtiger, die Rolle der Filiale und des klassischen Kundenberaters ändert sich. In den qualitativen Kommentaren wird gerade bei Banken die angemessene, zeitgemässe und somit digitale Interaktion zum Hygienefaktor. Banking soll einfach sein und darf auch Spass machen.

### Unsere Empfehlung

Orchestrieren Sie die Customer Journeys und vor allem beginnen Sie, am «Purpose» zu arbeiten: Warum gibt es (m)eine Bank? Für wen? Was wollen wir tun, was nicht? Und wie wollen wir etwas tun? Segmentierung und Fokussierung ist die nächste Evolutionsstufe – auch um sich gegen branchenfremde Anbieter zu behaupten.

# Kreditkartenanbieter

## CX-Score 2018



## Promise/Delivery 2018



Grösster  
Overpromise Gap  
Kein KK ist im  
Overpromise

Grösster  
Overdelivery Gap  
Bonuscard

Höchster Wert bei  
Promise und Delivery  
Postfinance

4117 Kunden befragt

# Zufriedene Kunden: unbezahlbar

Dieses Jahr haben wir das Kundenerlebnis mit Kreditkarten zum ersten Mal erhoben. Und: wir waren überrascht. Die Branche bietet ein überdurchschnittliches Erlebnis, und das ohne grosse Abweichungen. Dies deutet darauf hin: Ein klares, fokussiertes Angebot hilft, auch die Kundeninteraktionen im Griff zu haben.

Die nächste Herausforderung, der sich die Issuer stellen müssen, sehen wir in der Disruption durch branchenfremde Player wie Revolut oder auch alternative Payment-Anbieter wie PayPal. Denn Zahlungen per se werden immer unsichtbarer, damit verliert auch der Issuer an Visibilität. Daher stellt sich die Frage, wo Möglichkeiten ausserhalb des klassischen Geschäfts schlummern. Im Hinblick auf die zweite Edition der Payment Services Directive (PSD2) und ihre wahrscheinliche Übernahme in der Schweiz könnte eine interessante Stossrichtung sein, sich als Aggregator über alle Zahlungen zu positionieren. Eine ebenfalls spannende Variante: die vorhandenen Stärken nutzen und in der Reiseunterstützung, mit Klein-

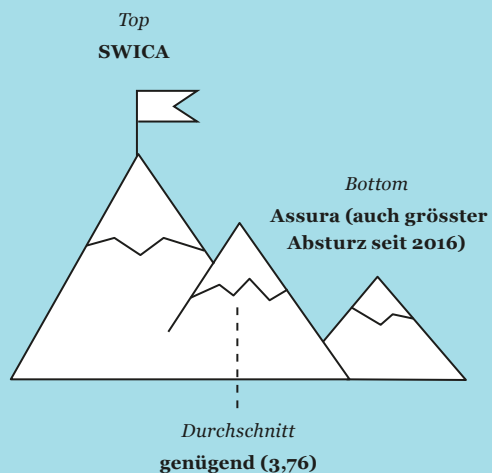
krediten und eingebetteten Versicherungen die Dienste anderen Playern im Markt anbieten.

### Unsere Empfehlung

Fokus auf die Value Proposition. Da das Kundenerlebnis schon als gut wahrgenommen wird, ist es nun an der Zeit, sich mit zusätzlichem oder anderem Mehrwert für die Kunden zu befassen.

# Krankenversicherungen

## CX-Score 2018



## Promise/Delivery 2018



5786 Kunden befragt

# Achterbahn schüttelt Krankenkassen durch

In keiner anderen Branche haben wir derart starke Fluktuationen im CX-Score einzelner Unternehmen beobachtet. Da auch Krankenversicherungen nicht so agil sind, dass sie innerhalb von fünf Jahren zweimal ihr Leistungssystem umkrempeln, haben wir uns auf die Suche nach anderen Gründen gemacht. Ein Teil des Effekts kann befragungstechnisch bedingt sein, allerdings sind bei den grossen Krankenkassen in allen drei Studienjahren genügend Datenpunkte vorhanden, um den befragungstechnischen Effekt klein zu halten. Naheliegender wäre auch der Preis, also die Prämie. Wenn wir den Prämienindex der wichtigsten Krankenkassen mit dem CX-Score vergleichen, ergibt sich folgendes Bild: Im Normalfall geht eine Prämienhöhung mit einem tieferen CX-Score einher. Und eine Prämien senkung mit einer (leicht) besseren Beurteilung des Kundenerlebnisses. Einzige Ausnahme: die Gewinnerin SWICA. Trotz im Schnitt höheren Prämien wurde auch das Kundenerlebnis besser. Nicht alle Krankenversicherungen sind von Schwankungen betroffen.

Als einzige konnte sich CSS in den letzten fünf Jahren kontinuierlich verbessern. Bereits seit sechs Jahren setzt CSS ununterbrochen strategisch auf Kundenfokus. Sowohl CSS als auch SWICA deuten darauf hin, dass sich ein klarer Fokus auf Kunden und ihre Bedürfnisse selbst in einem hochregulierten Umfeld lohnt.

Drittens fällt auf, dass das Konfidenzintervall bei vielen Krankenversicherungen viel höher ist als in anderen Branchen. Die Streuung der Antworten ist also gross, d. h. die Kunden erleben das Unternehmen sehr unterschiedlich.

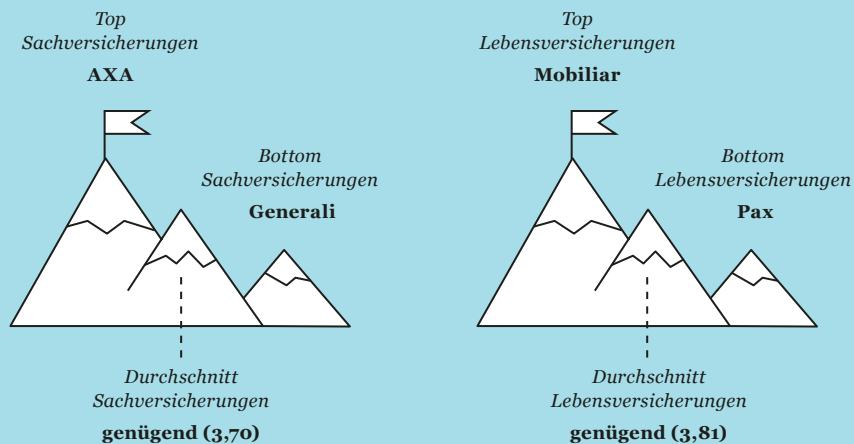
### Unsere Empfehlung

In einem derart regulierten Umfeld ist es schwierig, sich in der Kerndienstleistung zu differenzieren. Der Fokus muss daher auf der konsistenten Leistungserbringung an allen Touchpoints liegen. Da gibt es im Vergleich zu anderen Branchen noch Aufholpotenzial.



# Sach- und Lebensversicherungen

## CX-Score 2018



## Promise/Delivery 2018



4153 Sachversicherungs- und  
2541 Lebensversicherungskunden befragt

# Leben kommt vor Sach

Versicherungen setzen seit Jahren immer mehr auf NPS und Kundenorientierung als Differenzierungsfaktor. Und seit Jahren zeigt sich immer ein ähnliches Bild: Mobiliar (und zum Teil Vaudoise) sind vorne, dann folgt der grosse Pulk der Versicherungen.

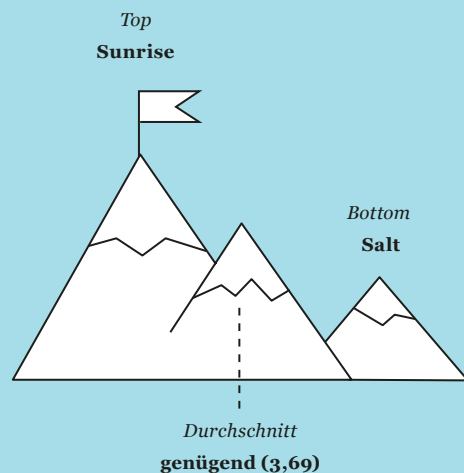
Dieses Jahr haben wir die Sach- und die Lebensversicherungen voneinander getrennt und sind dadurch zu zwei wichtigen Erkenntnissen gelangt: Viele Kunden, die sowohl Sach- wie Lebensversicherungen bei einer einzigen Versicherungsgesellschaft haben, unterscheiden in der Bewertung kaum zwischen den zwei Branchen. Kunden betrachten eine Versicherung also als Ganzes. Jedes Erlebnis – unabhängig vom Versicherungssegment – führt zu einer Bewertung der gesamten Gesellschaft. Weiter haben wir die CX-Scores bei Kunden verglichen, die verschieden lange bei einer Versicherungsgesellschaft Kunde sind. Das Resultat: Bis zu drei Jahren sinkt der CX-Score; bei Kunden, die ihrer Gesellschaft lange treu bleiben, ist er wieder höher. Die naheliegende Interpretation: Unzufriede-

dene Kunden wechseln irgendwann, und nur die zufriedenen bleiben. In diese Phase der Wechselbereitschaft fallen Kunden nach etwa drei Jahren. Da die meisten Versicherungsgesellschaften allerdings auf mehr als sechs Jahre angewiesen sind, in denen sie Kunden halten können, müssen sie unbedingt auf ein gutes Kundenerlebnis der Bestandskunden achten. Das kostet weniger, bringt höheren Profit als die Fokussierung auf den Vertrieb.

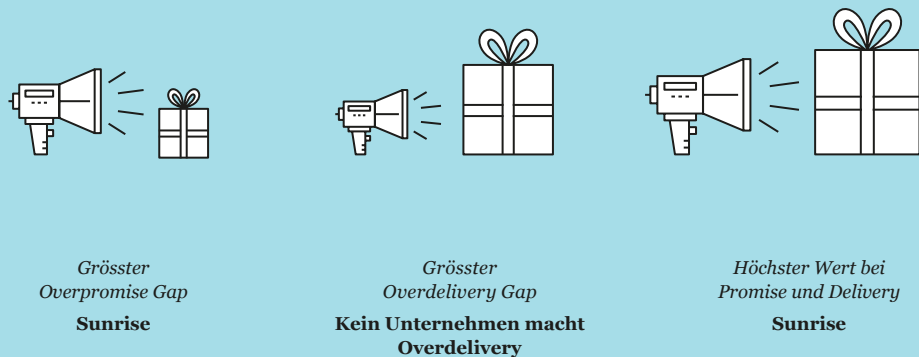
### Unsere Empfehlung

Fokus auf Bestandskunden!  
Denn Schäden haben wenige.  
Ausserdem sind die Customer Journeys bei den meisten Versicherungen schon gut. Und Neukunden müssen lange Zeit bleiben, um profitabel zu sein. Das heisst: Rechnungen und Mahnungen, Mutationen und proaktive Information sind die «proof points», nach denen eine Gesellschaft bewertet wird.

## CX-Score 2018



## Promise/Delivery 2018



2303 Kunden befragt

Die Telekommunikationsbranche schneidet von allen Branchen am schlechtesten ab in dieser Studie. Zudem ist die Diskrepanz zwischen dem, was die Branche verspricht, und dem, was sie liefert, aus Kundensicht mit Abstand am grössten. Dieser Befund unterscheidet sich massiv von demjenigen in der Studie 2016. Das heisst nichts anderes, als dass sich die Telekommunikationsbranche zur Schwätzerin entwickelt hat, der man nicht mehr viel abnimmt. Auch in Sachen Kundenerlebnis kommt die Branche nicht vom Fleck.

Dabei fallen frappante Unterschiede in der Dynamik der einzelnen Player auf. Während Swisscom vor allem seit der letzten Messung starke Einbussen verzeichnet, gewinnt Sunrise über die letzten sechs Jahre laufend dazu. Zwar weist Sunrise mittlerweile auch den grössten Promise Delivery Gap auf. Doch auch das Delivery ist das höchste der Branche. Das Geheimnis hinter diesem Erfolg: Auch Sunrise ist ein Unternehmen, das über die letzten Jahre kontinuierlich auf die Karte Kundenorientierung setzt. Bei Swisscom zeigt

dagegen bereits ein Blick in den Geschäftsbericht, dass die Prioritäten in anderen Bereichen liegen.

### *Unsere Empfehlung*

Erweitern Sie Prozesse und Angebote mit Innovation aus Kundenbedürfnis-Sicht. Und stellen Sie vor allem auch sicher, dass die Support-Prozesse funktionieren. Denn die Schönwetter-Customer-Journey haben die meisten der Player schon ziemlich gut im Griff.

3

*Wie Ihr Unternehmen  
ein besseres Kunden-  
erlebnis bieten kann*

## Vier Handlungsfelder für ein Halleluja

Unternehmen, die das Erlebnis ihrer Kunden mit ihnen verbessern wollen, stehen vier Handlungsfelder offen, die am besten kombiniert werden:

### ① *Kunden besser segmentieren*

Sie können zuerst definieren, welche Kunden Sie wollen, und alles daran setzen, diese zu verstehen. Denn handlungsrelevante Segmentierungen basieren nicht auf soziodemografischen Faktoren, sondern auf Bedürfnissen und Zielen.

### ② *Angebot auf Kundenbedürfnisse ausrichten*

Eine zweite Option bietet die Ausarbeitung eines Angebots, das einem Kundenbedürfnis entspricht. Dabei ist zu beachten, dass das Angebot vorderhand einen Wert für den Kunden haben muss.

### ③ *Interaktionen gestalten und orchestrieren*

Die Interaktionen mit dem Unternehmen so zu gestalten, dass die Kunden sie als zielführend, angenehm und einfach empfinden, ist eine weitere Möglichkeit. Der Kundenerlebniskreislauf (siehe Anhang) dient dabei als guter Ordnungsrahmen. Die für die Kunden wichtigsten Customer Journeys gilt es auf die Qualitätskriterien der Kunden zu optimieren.

### ④ *Organisation auf Kunden ausrichten*

Als viertes Handlungsfeld haben Unternehmen die Möglichkeit, sich als Organisation so aufzustellen, dass sie über Silogrenzen hinweg zusammenarbeiten und auf neue Kundenbedürfnisse reagieren können.

Oft aber ist die Ursache für ein ungenügendes Kundenerlebnis weit trivialer: grundlegende Prozesse, die nicht funktionieren. In solchen Fällen heisst es: «Fix the basics.» Dabei geht es nicht um Begeisterung, sondern darum, die häufigsten Prozesse möglichst

einfach und angenehm zu gestalten – und zwar so, dass einfach mal alles funktioniert, Ärger und Frust also ausbleiben. Das können Adressänderungen, Kontoauszüge, Nachfragen und ähnlich gelagerte Prozesse sein. Gerade bei Unternehmen mit CX-Scores in den Bereichen «ungenügend» und «genügend» sind es oft solche Basics, die den Ausschlag für tiefe Werte geben.

Am Anfang des Bestrebens, das Kundenerlebnis zu verbessern, stehen folgende Fragen:

- *Welches sind die Kernabläufe aus Kundensicht (Customer Journeys)? Funktionieren die grundlegenden Kernprozesse meines Unternehmens einfach und angenehm?*
- *Kenne ich meine Wunschkunden? Habe ich sie auf Basis von Zielen und Bedürfnissen meiner Kunden segmentiert?*
- *Passen meine Angebote zu den Bedürfnissen der Kunden? Passe ich meine Angebote an sich ändernde Anforderungen an?*
- *Habe ich sämtliche Customer Journeys orchestriert, um ein konsistentes Bild abgeben zu können?*
- *Halte ich auch meine Versprechen in den Angeboten und Interaktionen?*

## Verankerung der Customer Experience Kultur

Um die Optimierung des Kundenerlebnisses nachhaltig anzugehen, muss der Kundenfokus in der Unternehmenskultur verankert sein. Wie ist das zu erreichen? Aus unserer 20-jährigen Erfahrung sehen wir vor allem drei Vorgehensweisen, die sich je nach Unternehmen als geeignet erweisen:

### Messen, beweisen, verankern.

Zahlenorientiert geführten Unternehmen hilft es, in einem ersten Schritt den Status quo zu ermitteln – auch im Vergleich zu anderen Marktteilnehmern. Sobald die Messsystematik bekannt ist, können Sie in Pilotprojekten die Wirkung beweisen und die Projektmethodik optimieren. Später folgen Ziele, welche die Kundenorientierungsziele im ganzen Unternehmen verankern, und das Tuning von Strategie, Vision und Zweck des Unternehmens.

### Verblüffen, orchestrieren, verankern.

Mit einem ersten Customer-Journey-Projekt, das eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit hat, kann man das Unternehmen überraschen und auf den neuen Erfolgspfad aufmerksam machen. Dann gilt es das Momentum zu nutzen, um weitere Customer Journeys zu optimieren, ein echtes Customer Experience Management im Unternehmen zu etablieren und Kundenorientierungsziele in der Organisation zu verankern.

### Vorgeben und verändern.

Die Führungsetage muss ein klares Commitment abgeben und die Teams mit Zielen in Richtung Kundenorientierung führen. Drei Aspekte sind dabei von zentraler Bedeutung: ein gemeinsames Verständnis, das auch kommuniziert werden kann, ein schlagkräftiges, kommunikativ starkes CX Team und erste Leuchtturm-Projekte, die den Erfolg von positiven Kundenerlebnissen in kurzer Zeit der gesamten Organisation aufzeigen können.

## Glückliche Unternehmen haben glückliche Kunden

Wir von Stimmt haben eine Vision: Kunden sollen mit ihren Unternehmen glücklich sein und Unternehmen mit ihren Kunden. Wir sind überzeugt und sehen seit 20 Jahren, dass dies nicht nur eine sehr wertschätzende Weise ist, Geschäfte zu betreiben. Es ist auch profitabel. Seit wir uns mit dem Thema beschäftigen, sind Unternehmen wie Google, Apple und Amazon zu den weltweit wertvollsten Unternehmen avanciert. In der Schweiz haben Nespresso.ch, Digitec oder Logitech (und zuvor Swatch) gelernt, ganze Industrien zu dominieren: durch konsequenten Fokus auf die Kundenbedürfnisse und die Forderung nach einfachen und angenehmen Interaktionen. In den nächsten Jahren stehen weitere Schweizer Branchen vor grossen Veränderungen: Unternehmen im Banken-, Versicherungs- und Gesundheitssektor werden ihre Rolle neu definieren müssen. Wir sind überzeugt, dass das am besten gelingt, wenn man sich ganz genau bewusst wird, wer am Schluss die eigenen Rechnungen und Löhne zahlt: glückliche Kunden.

*Sie möchten wissen, wie Sie Ihre Kunden glücklich machen?*

Der Customer Experience Monitor 2018 zeigt, wo Handlungsbedarf besteht. Gerne besprechen wir mit Ihnen mögliche Ansatzpunkte für Ihr Unternehmen.

*Melden Sie sich bei uns.*

**Glenn Oberholzer**

[glenn.oberholzer@stimmt.ch](mailto:glenn.oberholzer@stimmt.ch)

+41 76 585 75 39

# 4

## *Anhang mit Studiendesign*

# Studienerhebung

Im Februar 2018 hat Stimmt zum dritten Mal den Customer Experience Monitor durchgeführt. Er besteht aus einem quantitativen Fragebogen, der durch eine für die Schweiz repräsentative Stichprobe ausgefüllt wird. Die Teilnehmenden bewerten dabei Unternehmen in verschiedenen Branchen, bei denen sie selbst Kunden sind. Für gewisse Branchen haben wir zusätzlich rekrutiert, um genug grosse Fallzahlen zu erhalten. Nicht-Kunden fliessen also nicht in die Bewertung ein. Insgesamt wurden 6487 Kunden befragt. Alle Teilnehmende haben alle Branchen sowie entweder Telekommunikationsdienstleister oder bekannte Schweizer Marken bewertet.

Für jedes Unternehmen wurden dann drei Frageblöcke beantwortet. Erstens der Customer Experience Score. Dieser beinhaltet sieben Fragen, die auf einer 5er-Likert-Skala bewertet werden. 1 entspricht dabei «stimmt nicht» und 5 «stimmt völlig». Diese sieben Statements wurden 2013 auf Validität geprüft und sind seither unverändert. Der CX-Score berechnet sich als ungewichteter Durchschnitt über die sieben Fragen. Weiter konnten Teilnehmer eine Begründung für jeweils einen Hoch- bzw. Tiefpunkt in einem Freitext-Feld eingeben. Dabei wurden insgesamt 12 242 Kommentare erfasst.

Zweitens der Net Promoter Score. Die Frage «Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie das Unternehmen XY einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen werden?» hat sich als Standard etabliert. Gemessen wird sie auf einer Skala von 0 bis 10; 0 heisst «sehr unwahrscheinlich», 10 heisst «sehr wahrscheinlich». Der Net Promoter Score berechnet sich aus der Differenz aller Promotoren (Teilnehmende, die 9 oder 10 angegeben haben) zu den Detraktoren (Teilnehmende, die 0 bis 6 angegeben haben).

Als dritter Frageblock wurde der Promise Delivery Gap erhoben. Dieser umfasst sechs Fragen zur Wahrnehmung der Aussenwirkung eines Unternehmens (Promise) und sechs Fragen zum effektiven Erlebnis mit dem Unternehmen (Delivery). Diese Fragen haben wir mittels einer 6er-Likert-Skala erhoben, wobei 1 «stimme ganz und gar nicht zu» und 6 «stimme voll und ganz zu» bedeutet. Auch diese Items wurden statistisch validiert und sind seit 2016 unverändert. Die Promise- und die Delivery-Scores sind ebenfalls das ungewichtete Mittel der Bewertungen.

Die Daten wurden durch Innofact erhoben.

---

Promise	P1	Die Werbung von TESTAG spricht meine Bedürfnisse an.
	P2	Die Werbung von TESTAG verspricht genau das, was ich suche.
	P3	Was die Werbung von TESTAG verspricht, das hört man auch in Gesprächen und aus Erfahrungsberichten über diese Firma.
	P4	Ich glaube, was die Werbung von TESTAG mir verspricht.
	P5	TESTAG verspricht in der Werbung etwas anderes als Konkurrenzunternehmen.
	P6	Die Werbung von TESTAG spricht mich persönlich sehr an.

---

Delivery	D1	Es ist einfach, etwas bei TESTAG zu kaufen oder eine Dienstleistung zu beziehen.
	D2	Es macht Spass, etwas bei TESTAG zu kaufen oder eine Dienstleistung zu beziehen.
	D3	Die Firma TESTAG hält, was sie verspricht.
	D5	Ich bekomme von TESTAG mehr, als ich erwartet habe.
	D6	Wenn ich von TESTAG Hilfe brauche, lösen sie mein Problem effizient.
	D7	Wenn mal etwas nicht so ist, wie es sein soll, kann ich mich auf die Hilfe von TESTAG verlassen.

---

Abbildung 10

Je sechs Fragen messen den Promise, je sechs Fragen das Delivery.

## Auswertung der Ergebnisse

Customer Experience Score: Da wir die einzelnen Unternehmen zur Bewertung nicht vorgegeben haben, sondern die Teilnehmenden selber auswählen konnten, sind für einige Unternehmen zu kleine Fallzahlen zusammengekommen, als dass sinnvolle Aussagen gemacht werden können. Die untere Grenze lag bei 50 Bewertungen pro Unternehmen, ausser das Konfidenzintervall und der Standardfehler waren so klein, dass von einem soliden Resultat ausgegangen werden kann. Die 95%-Konfidenzintervalle sind pro Unternehmen sehr unterschiedlich. Wir haben trotzdem beschlossen, eine Rangliste zu publizieren und die Skala in Abschnitte von 0,5 CX-Score-Punkten zu kategorisieren. Von 3,00–3,49 CX-Score nennen wir den Abschnitt «ungenügend», 3,50–3,99 ist «genügend», 4,00–4,49 ist «gut», 4,5 und höher ist «hervorragend». Die Benennung der Werte haben wir durch die korrespondierenden NPS-Werte als sinnvoll erachtet.

Net Promoter Score: Den Net Promoter Score haben wir gemäss Standard ausgewertet. Das  $R^2$  zwischen CX-Score und NPS liegt bei 0,65 und ist somit sehr hoch für solche Befragungen.

Promise Delivery Gap: Die lineare Regression hat ein  $R^2$  von 0,8 – das heisst, dass der Zusammenhang zwischen Promise und Delivery sehr stark ist. Wir haben einen Offset von 0,18 Punkten in der Delivery-Frage festgestellt. Das heisst: Menschen beurteilen das Delivery 0,18 Punkte höher zu einem korrespondierenden Promise-Wert. Dies ist dann auch so in der Auswertung zum Promise Delivery Gap eingeflossen.

## Kundenerlebniskreislauf

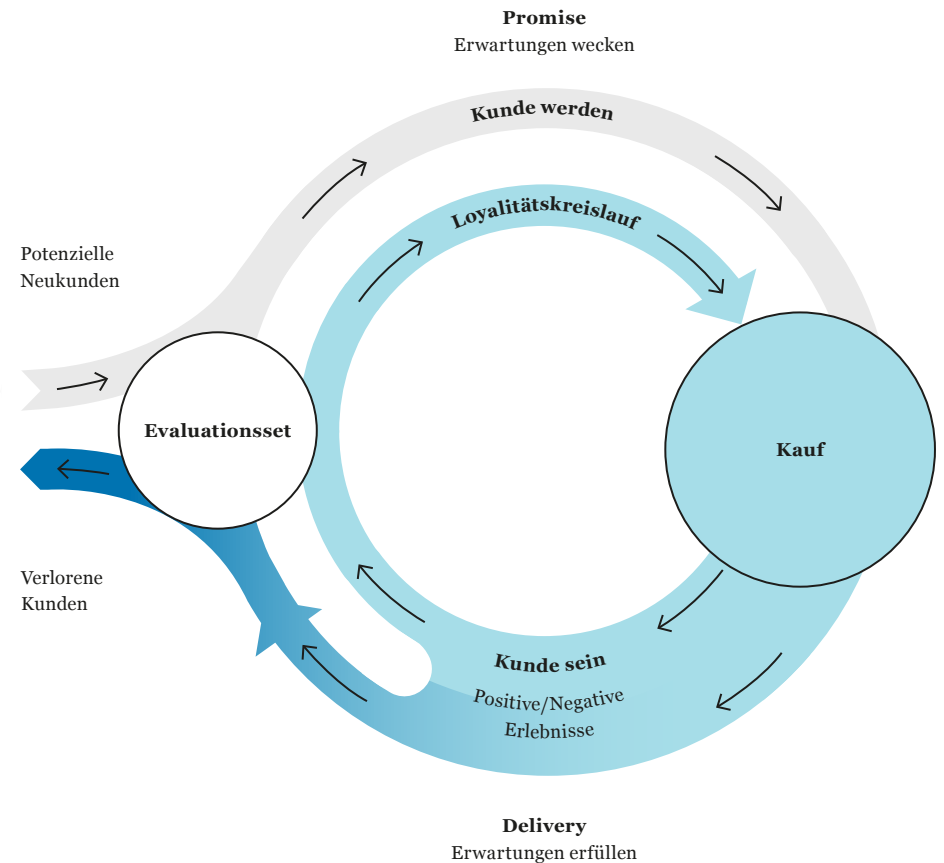


Abbildung 11

Das Ziel ist es, die Kunden in den Loyaltätskreislauf zu bekommen und darin zu halten, um den Customer Lifetime Value zu maximieren.

Stimmt AG, adaptiert nach McKinsey & Company (2009)



# Rangliste 2018

Rang	Branche	Unternehmen	CX-Score	Differenz zu 2016	Differenz zu 2013
1	Bank	Thurgauer Kantonalbank	4,26	0,44	
2	Bank	St. Galler Kantonalbank	4,25	0,30	
2	CH Marken	Nespresso.ch	4,25	0,06	-0,16
4	Bank	Raiffeisen	4,22	0,09	-0,09
5	Bank	Neue Aargauer Bank	4,15	0,33	
6	Kreditkartenanbieter	Postfinance	4,13	neu	
6	Bank	Graubündner Kantonalbank	4,13	0,13	
8	Lebensversicherung	Die Mobiliar	4,11	-0,01	
9	Bank	Aargauische Kantonalbank	4,10	-0,05	
10	Kreditkartenanbieter	Cembra Money Bank	4,07	neu	
11	Bank	Postfinance	4,06	-0,04	-0,11
11	Kreditkartenanbieter	Viseca Card Services	4,06	neu	
13	Bank	Berner Kantonalbank	4,05	0,11	
13	Bank	Basellandschaftliche Kantonalbank	4,05	0,14	
13	Kreditkartenanbieter	Cornèrcard	4,05	neu	
16	Bank	Zürcher Kantonalbank	4,03	0,19	-0,08
16	CH Marken	Migros	4,03	neu	
18	Bank	Luzerner Kantonalbank	4,01	-0,16	
18	Krankenversicherung	SWICA	4,01	0,23	0,05
20	Kreditkartenanbieter	UBS	3,99	neu	
21	Bank	Banque Cantonale Vaudoise	3,98	0,05	0,25
21	Bank	Migros Bank	3,98	0,07	
23	Kreditkartenanbieter	Bonuscard	3,97	neu	
24	CH Marken	Coop	3,90	neu	
25	Lebensversicherung	Basler Versicherungen	3,89	0,01	
25	Krankenversicherung	KPT	3,89	0,24	-0,14
25	Bank	Bank Cler	3,89	0,17	
28	Bank	UBS	3,88	0,07	0,14
29	Lebensversicherung	Zurich	3,87	0,03	
30	Krankenversicherung	Atupri	3,86	0,45	-0,06
31	Lebensversicherung	AXA	3,85	0,02	
31	Krankenversicherung	Helsana	3,85	0,66	0,14
33	Krankenversicherung	Sanitas	3,83	0,12	-0,11
34	Krankenversicherung	Sympany	3,81	-0,03	-0,01

Rang	Branche	Unternehmen	CX-Score	Differenz zu 2016	Differenz zu 2013
35	Telco	Sunrise	3,80	0,15	0,47
35	Lebensversicherung	Helvetia	3,80	-0,04	
35	Krankenversicherung	CSS	3,80	0,11	0,21
38	Bank	Credit Suisse	3,79	0,19	0,21
38	Krankenversicherung	Progrès	3,79	-0,24	0,17
40	Sachversicherung	AXA	3,78	-0,05	
40	Lebensversicherung	Allianz	3,78	-0,09	
40	CH Marken	Swisscom	3,78	neu	
43	Krankenversicherung	CONCORDIA	3,77	0,06	-0,09
43	Krankenversicherung	Visana	3,77	0,28	0,00
43	Telco	Swisscom	3,77	-0,08	-0,15
46	Lebensversicherung	Swiss Life	3,76	0,06	
46	Krankenversicherung	ÖKK	3,76	0,05	0,11
48	Sachversicherung	Die Mobiliar	3,75	-0,37	
48	Sachversicherung	Zurich	3,75	-0,09	
50	Krankenversicherung	EGK-Gesundheitskasse	3,74	0,01	0,16
51	Sachversicherung	Allianz	3,73	-0,14	
52	Sachversicherung	Helvetia	3,71	-0,13	
53	Lebensversicherung	Vaudoise	3,70	-0,42	
53	Sachversicherung	smile.direct	3,70	-0,37	
55	Lebensversicherung	Generali	3,68	0,07	
55	Lebensversicherung	PAX	3,68	0,20	
57	Sachversicherung	Basler Versicherungen	3,64	-0,24	
58	Sachversicherung	Vaudoise	3,63	-0,49	
59	Sachversicherung	Generali	3,62	0,01	
60	Telco	Salt	3,49	0,06	-0,21
61	Krankenversicherung	Groupe Mutuel	3,44	-0,22	-0,04
62	CH Marken	SBB	3,39	neu	
63	CH Marken	SRG SRF	3,36	neu	
64	Krankenversicherung	Assura	3,34	-0,45	0,16

Abbildung 12  
Rangliste bestes Kundenerlebnis 2018 (gemessen mit dem CX-Score)

Die abgebildeten Unternehmen haben alle ein genug hohes n bzw. ein vertretbares Konfidenzintervall, damit wir die Daten als aussagekräftig annehmen können.

## Quellen

Customer Satisfaction & Stock Returns	Fornell, C., Morgeson III, F. V., & Hult G. T. M. (2016). Stock Returns on Customer Satisfaction Do Beat the Market: Gauging the Effect of a Marketing Intangible. <i>Journal of Marketing</i> , 80, 92 - 107. doi: 10.1509/jm.15.0229.
NPS & Growth	Bain & Company. How the Net Promoter Score Relates to Growth. <i>Net Promoter System</i> . Abgerufen von <a href="http://www.netpromotersystem.com">http://www.netpromotersystem.com</a>
Relevanz CX, CX & Preistoleranz	Walker (2017). <i>Customers 2020: A Progress Report</i> . Abgerufen von <a href="https://www.walkerinfo.com/knowledge-center/featured-research-reports/customers2020-1">https://www.walkerinfo.com/knowledge-center/featured-research-reports/customers2020-1</a>
CX & Loyalty, CX & Spending	Kriss, P. (2014). The Value of Customer Experience, Quantified. <i>Harvard Business Review</i> . Abgerufen von <a href="https://hbr.org/product/the-value-of-customer-experience-quantified/H00XH6-PDF-ENG">https://hbr.org/product/the-value-of-customer-experience-quantified/H00XH6-PDF-ENG</a>

Quellenverzeichnis zu Unterkapitel «Kundenerlebnis beeinflusst Wachstum»

## Über die Autoren



### **Glenn Oberholzer**

*Experte für Kundenfokus, Partner und Verwaltungsrat Stimmt AG*

Glenn Oberholzer ist Diplom-Elektroingenieur (ETH) und Experte für Kundenfokus. Seit der Gründung von Stimmt 1998 leitet er Projekte im Bereich Service- und Interaktionskonzeption – besonders bei Banken und Versicherungen. Sein Wissen teilt er als Referent auf Konferenzen und an Lehrveranstaltungen in der Schweiz und im Ausland.

#### *Lehre:*

HSG, HWZ, Beirat ZHAW am Institut für Marketing Management



### **Dr. Stefan Leuthold**

*Experte für Kundenfokus, Partner, CEO und Verwaltungsrat Stimmt AG*

Stefan Leuthold glänzt mit analytischem Denken und strategischem Wissen. Das sagt nicht er selber, das sagen andere über

ihn. Sein interdisziplinäres Denken hat er sich in seiner Ausbildung zum diplomierten theoretischen Physiker und mit seinem Doktorat der kognitiven Psychologie angeeignet. Als Gründungspartner von Stimmt nimmt er sich mit seinen über 20 Jahren Projekterfahrung insbesondere strategischen Fragestellungen an.

#### *Lehre:*

Universität Basel



### **Miriam Bleuler**

*Marketing Stimmt AG*

Miriam Bleuler ist Psychologin, Betriebswirtschaftlerin und Kulturmanagerin. Mit ihrer langjährigen Erfahrung auf Agentur- und Kundenseite in der Luxusgüterindustrie, in der Telekommunikation und im Tourismus verknüpft sie Marketing mit einer bedürfnisgerechten Angebotsentwicklung. Sie liebt es, Neues voranzutreiben und Menschen mit gleichen Interessen zusammenzubringen.

*Sie möchten wissen, wie Sie Ihre Kunden glücklich machen?*

Der Customer Experience Monitor 2018 zeigt, wo Handlungsbedarf besteht. Gerne besprechen wir mit Ihnen mögliche Ansatzpunkte für Ihr Unternehmen.

*Melden Sie sich bei uns.*

**Glenn Oberholzer**

[glenn.oberholzer@stimmt.ch](mailto:glenn.oberholzer@stimmt.ch)

+41 76 585 75 39

**Stimmt AG**

*Seit 1998 unterstützen wir unsere Klienten dabei, sich durch positive Kundenerlebnisse zu differenzieren. Wir bedienen uns dabei virtuos aus den Werkzeugkästen von Customer Experience Management, Design Thinking, User Centered Design und anderem.*

[stimmt.ch](http://stimmt.ch)

## Impressum

**Herausgeber**

Stimmt AG, Korneliusstrasse 9,  
8008 Zürich, Schweiz

**Autoren**

Glenn Oberholzer, Dr. Stefan Leuthold  
und Miriam Bleuler

**Mitarbeit**

Ladina Schneider  
Oliver Scherrer  
Armida Wegmann  
Katja Kruppa  
Lea Hersche  
Barbara Müntener  
Luzia Hafen

**Redaktion**

C-Factor AG, Markus Stadler, Zürich

**Gestaltung**

Goldener Westen, Berlin

**Druck**

Linkgroup AG, Zürich

**Auflage**

1. Auflage, Juni 2018, 700 Exemplare

**Digitale Ausgabe**

[stimmt.ch/publikationen](http://stimmt.ch/publikationen)

*Sie suchen weitere interessante Inhalte zum Thema Kundenfokus?*

**Studie**

Customer Experience Monitor  
2016

**Booklets**

Customer Journeys,  
Workshop Baukasten

**Whitepapers**

Digitale Revolution, 6 Tipps für  
Beratungs- und Vertriebs-  
prozesse in der digitalen Welt

**Methoden-Poster**

Customer Journey Canvas

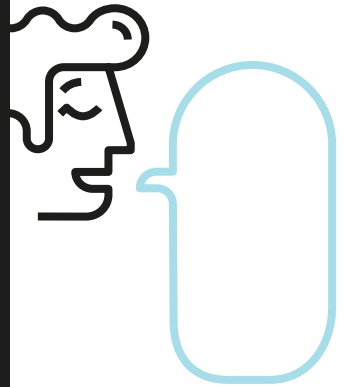
[stimmt.ch/publikationen](http://stimmt.ch/publikationen)

Ein gutes Kundenerlebnis prägt das zukünftige Verhalten der Klientel und wirkt sich dadurch positiv auf den Unternehmenserfolg aus. Ziel jedes Unternehmens muss es daher sein, seine Leistungen so zu gestalten, dass bei Kunden die Erinnerung an ein gutes Erlebnis zurückbleibt. Zu diesem Befund gelangt der zum dritten Mal aufgelegte Customer Experience Monitor, die grösste Studie zum Kundenerlebnis in der Schweiz.

Grundsätzlich geht es mit dem Kundenerlebnis in der Schweiz leicht bergauf. Ganz vorne dabei sind Banken und Kreditkartenunternehmen. Auffallend: Branchen und Unternehmen mit klar umrissenem Angebot und klar definierter Zielgruppe schneiden generell besser ab.

Hervorragende Kundenerlebnisse gibt es bei Schweizer Unternehmen auch 2018 nicht, und die guten Erlebnisse stagnieren. Das durchschnittliche Kundenerlebnis ist weiterhin gerade mal genügend. Die Mehrheit der Schweizer Unternehmen löst bei ihren Kunden keine Begeisterungstürme aus.

Dies gilt es zu ändern.



*Experten für Kundenfokus*

**stimmt**