

# VNL-STUDIE: LOGISTIK IN DER PIONIERPHASE ZUR CUSTOMER EXPERIENCE



Prof. Dr. Herbert Ruile,  
Vorsitzender der  
Geschäftsführung,  
Logistikum Schweiz  
GmbH

herbert.ruile@logistikum.ch  
www.logistikum.ch

## Kundenzufriedenheit war gestern – der «Omni Channel Customer Journey» gehört die Zukunft.



Dorothee Gabor,  
Vorstand, LOGO consult  
AG, Starnberg

gabor@logo-consult.com  
www.logo-consult.com

Die reine Transport-, Lager- und Umschlagsleistung wurde weitgehend standardisiert und bietet heute ausser den Standortvorteilen kaum noch Differenzierungsmerkmale, ist durch den hohen Wettbewerbsdruck einem sehr hohen Margendruck ausgeliefert und ist bei Kunden immer weniger kaufentscheidend. Dies führte zu einem Ausbau und Anstieg an Serviceleistungen rund um die logistische Basisfunktionalität. Aber selbst diese Services werden auf Grund des Kosten- und Effizienzdrucks zunehmend standardisiert und letztendlich austauschbar. Ein letztes differenzierendes Element könnten positive Kundenerlebnisse sein. Der Marketingansatz von «Customer Experience (CEX)» erhielt daher in den letzten Jahren zunehmend Aufmerksamkeit in Wissenschaft und Praxis und ist zu einem der wichtigsten Handlungsfelder und kritischen Erfolgsfaktoren geworden, um hohe Kundenzufriedenheit, Loyalität und nachhaltiges Umsatzwachstum zu erreichen.

Das Interesse an Kundenzufriedenheit, Kundenerlebnis und Kundenreise hat sich in den letzten Jahren weltweit stark gewandelt. Mit dem Google Trend Indikator, der das relative Suchvolumen bezogen auf das stärkste Suchergebnis weltweit misst, wird deutlich, dass das Interesse an Kundenzufriedenheit deutlich (ca. 70 %) zurückgegangen ist, jedoch im gleichen Zeitraum das Interesse an Customer Experience überproportional zugenommen hat. Der stärkste positive Trend in den letzten 5 Jahren wird jedoch mit der Customer Journey verzeichnet, die das Informationsbedürfnis und Entscheidungsprozess des Kunden besser verstehen will und gestalten soll. Unternehmungen mit einem hohen Kundenfokus können

zwar stärker auf die Bedürfnisse der Kunden eingehen und dadurch passendere Produkte und Leistungen entwickeln, können jedoch den Kaufentscheidungsprozess des Kunden über die verschiedenen Kanäle kaum verfolgen oder beeinflussen.

Es scheint, dass das Interesse an Customer Experience und Customer Journey sehr stark mit dem Sog des E-Commerce und des Multi-/Omni-Channel Vertriebes zusammenhängt.

Wenn Customer Experience und Customer Journey zu kritischen Erfolgsfaktoren werden, ist auch der Logistikmarkt davon betroffen. Doch wo steht dabei die Logistik? Welche Bedeutung misst sie dem Thema bei? Welche Erfahrungen liegen vor? Und wohin wird sie sich entwickeln? Um diese Fragen zu beantworten wurde im Zeitraum von 20.4. bis 17.6.2020 durch den VNL Schweiz und LOGO consult AG eine internationale Umfrage im Logistikmarkt durchgeführt, an der mehr als 215 Personen teilnahmen und 99 Antworten für die Auswertung qualifiziert wurden. Mit der ersten Marktstudie zu Customer Experience in der Logistik sollten Einblicke gewonnen werden zu:

- Welche Bedeutung und welchen Reifegrad hat die Customer Experience?
- Welchen Umsetzungsstand hat sie erreicht?
- Worin liegen die Herausforderungen? und
- Welche Schwerpunkte werden bei der Umsetzung verfolgt?

Die Logistik als Querschnittsfunktion umfasste dabei folgende Akteure:

- Transport-, Lager- und Logistikdienstleister (43 Antworten)

- Verlader aus Industrie, Handel und Dienstleistung (14)
- Berater und Technologieanbieter (30)
- Bildungs- und Forschungseinrichtungen (12)

Im Wertschöpfungssystem der Logistik bestehen vielfältige Beziehungen unter den Akteuren, die überwiegend als «Business to Business»-Beziehung (B2B) beschrieben und stärker durch rationale Elemente (gegenüber einer B2C-Beziehung) charakterisiert werden kann. Der Verlader ist logistischer Bedarfsträger und Auslöser einer logistischen Leistung innerhalb der Wertschöpfungskette. Diese Leistung wird durch interne oder externe Funktionsträger ausgeführt. Die Leistungsfähigkeit der logistischen Funktionsträger ist auf Wissen und Technologie angewiesen, welches sie wiederum von aussen beziehen, und das von Beratern, Technologieherstellern sowie Bildungs- und Forschungseinrichtungen angeboten wird. **Die im Logistikmarkt tätigen Akteure unterscheiden sich daher in den Produkten, der Art von Dienstleistung, die sie erbringen sowie in ihrer Kundenbeziehung (B2B, B2C).**

Um die Umfrageergebnisse zu diskutieren und detaillierte Einblicke in den Markt zu gewinnen wurde begleitend zur Umfrage ein Webinar-Reihe durchgeführt, in der Vertreter aus der Logistik zu Wort kamen: Logistikdienstleister, Berater, Influencer und Softwarehersteller. Sie stellen bereits heute das Kundenerlebnis in den traditionellen wie auch in den digitalen Kanälen in den Fokus ihrer Marketing



Abbildung 1:  
Trendanalyse der  
Marketing Begriffe  
(Google Trend)

Aktivitäten. Durch die Umfrage und die Webinar-Reihe erhielten die Teilnehmer einen realistischen Einblick zum aktuellen Stand von Customer Experience.

### Kenntnisstand und Bedeutung

Der Fragebogen wurde überwiegend von Personen in leitender Funktion beantwortet (65 %). Dabei lag ein besonders hoher Anteil (40 %) in den Geschäftsleitungen der Unternehmungen. Es darf daher angenommen

### Definitionen

**Customer Satisfaction** (Kundenzufriedenheit) stellt sich ein, wenn die vor dem Kauf versprochene Produkt- und Serviceleistung mit der persönlichen Wahrnehmung nach dem Kauf übereinstimmt. Wenn also das Produktversprechen und die damit ausgelöste Kundenerwartungshaltung mit der Erfüllung und realen Nutzung des Produkts übereinstimmt. Es ist ein Mass dafür, wie Kunden Glück oder Enttäuschung empfinden. Die Kundenzufriedenheit ist vielschichtig und kann durch Servicequalität, Produktqualität, Preis, Kontext und persönliche Faktoren beeinflusst werden (u.a. Kottler, 2004).

**Customer Centricity** ist ein Marketingansatz, der sich zum einen auf Grund der Verfügbarkeit von individuellen Kundendaten auf das Verständnis und die Wertschöpfung für einzelne Kunden statt Massen- oder Zielmärkte konzentriert. Zum anderen behandelt **Customer Focus** die Kundenorientierung des gesamten Unternehmens. Sie wird damit als eine Strategie verstanden, die durch interdisziplinäre und funktionsübergreifende Koordination in der Lage ist, Produkte und Dienstleistungen so zu entwerfen, verstehen und managen, dass sie mit den Bedürfnissen ihrer Kunden in Einklang stehen. (u.a. Lemon, Verhoef, 2016)

**Customer Experience** ist eine subjektive Erfahrung, die aus einer Reihe von direkten und indirekten Kontakten zwischen einem Kunden und einem Produkt, einem Unternehmen oder einem Teil seiner Organisation entsteht. Diese Erfahrung ist streng persönlich und

impliziert die Einbeziehung des Kunden auf rationaler, emotionaler, sensorischer, physischer und spiritueller Ebene. Der direkte Kontakt findet in der Regel im Zuge von Kauf, Nutzung und Service statt und wird in der Regel vom Kunden initiiert. Indirekter Kontakt beinhaltet meist ungeplante Begegnungen mit Vertretern der Produkte, Dienstleistungen oder Marken eines Unternehmens und erfolgt in Form von Mund-zu-Mund-Empfehlungen oder Kritiken, Werbung, Nachrichtenberichten, Rezensionen und so weiter (u.a. Lemon, Verhoef, 2016)

Als **Customer Journey** wird der Informations- und Entscheidungsprozess des Kunden vom ersten Kaufimpuls bis zur Kaufentscheidung bezeichnet. Dieser Prozess bzw. der Kunde nutzt dazu eine Vielzahl von offline und online Kommunikations- und Kontaktkanälen, die ihm geeignet erscheinen sich ausreichend mit Informationen über Produkt und Unternehmen zu versorgen, bevor er seinen Kaufentscheid fällt. In einer Customer Journey wird versucht diese Verläufe über die verschiedenen Kanäle zu verfolgen (mapping), zu verstehen und zu gestalten (u.a. durch sog. Customer Touch Points) (Böcker, 2015). Entlang dieser Journey kann die Customer Experience verfolgt und entwickelt werden.

**Customer Touch Point** stellt ein Element in der Customer Journey dar, bei dem der Kunde mit dem Unternehmen, seinem Brand, seinem Produkt, Service usw. in Kontakt tritt. Je besser dieser Berührungspunkt verstanden wird, desto erfolgreicher kann die Kundenerfahrung an diesem Punkt gestaltet werden.

Bedeutung in den nächsten Jahren  
Budget  
Kenntnisstand

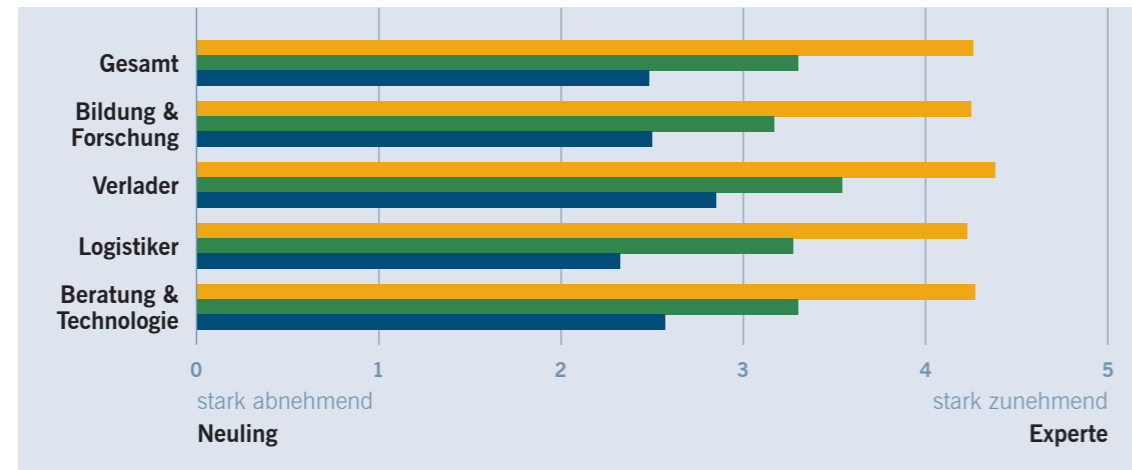


Abbildung 2: Kenntnisstand, Bedeutung und Budget zu Customer Experience

werden, dass dieser Personenkreis auf Grund von Position und Gesamtverantwortung verlässliche Einschätzungen über die aktuellen und künftigen Marketingaktivitäten in ihrem Unternehmen geben kann. Nahezu die Hälfte der Teilnehmer schätzt den allgemeinen Kenntnisstand ihrer Organisation zur Customer Experience niedrig ein (Neuling oder Junior). Nur ein geringer Teil (8%) würden sich bereits als Experten bezeichnen. Der Kenntnisstand bei Logistikern liegt etwas, aber nicht signifikant, hinter den anderen Teilnehmern.

Die Bedeutung von CEX hat einstimmig zugenommen (Mittelwert 3.70) und wird sich in den nächsten 3 Jahren noch deutlich verstärken (4.26). Dabei schätzt ein überwiegender Anteil (53%) das Entwicklungspotential als sehr gross ein. Dies spiegelt sich auch wieder im Budget. Die Budgets werden in keinem Fall reduziert. Für knapp 40% der Firmen werden die Budgets für Customer Experience sogar erhöht.

Doch wofür werden die Budgets verwendet, worin liegen die Schwerpunkte die CEX Investition?

**Schwerpunkte und Herausforderungen bei der Umsetzung**

In der Umfrage wurde dazu ein klassischer Bezugsrahmen der Organisation (z.B. Balanced Scorecard) verwendet, bestehend aus Vision und Strategie, Prozesse und Technologie, Kultur und Organisation, Kompetenzen sowie ergebnisorientierte Kennzahlen. Ergänzt mit spezifischen Instrumenten des Marketings: Kundenanalyse und

Value Proposition gehören tendenziell in die Marketing Grundlagen, hingegen Kundenprozesse, CEX-Design und Touchpoints zur Customer Journey.

Die Umfrage zeigt deutlich, dass auf die traditionellen Instrumente mehr Gewicht gelegt wird als auf die Instrumente der Customer Journey. Von Hause aus ist für Logistiker das Verständnis über die Kundenprozesse zentral. Die Umfrage differenziert jedoch nicht den Entscheidungsprozess des Kunden bis zum Auftrag und die operativen Kundenprozesse in der Auftragsabwicklung. Das hier deutlich bevorzugte Bündel von Kundenanalyse, Value Proposition und Kundenprozessen kann daher als eher klassisches CRM interpretiert werden. Hingegen spiegeln die übrigen Faktoren (mit der CEX-Formulierung eindeutiger zuordenbar) mehrheitlich den neuen Trend wider. Jedoch mit deutlich geringer Ausprägung.

Diese Schwerpunktsetzung wird wohl auch dem Potential und Nutzen entsprechen, das damit verbunden ist. Noch bestehen also höhere Potentiale im klassischen CRM Marketing als in der Welt der Customer Experience. Doch worin werden die Herausforderungen gesehen? In der Umfrage sollten mindestens 4 von 10 gegebenen Herausforderungen in einer Rangfolge bewertet werden. Auf Rang 1 steht die grösste Herausforderung und wird mit 10 Punkten bewertet, die zweite mit 9 Punkten und so weiter. Summiert man alle Punkte je Herausforderung erhält man ein Gesamt-Scoring. Zu den grössten Herausforderungen gehören demnach

Abbildung 3: Reifegrade für Customer Experience

Verantwortung  
Organisation  
CEX-Entwicklung

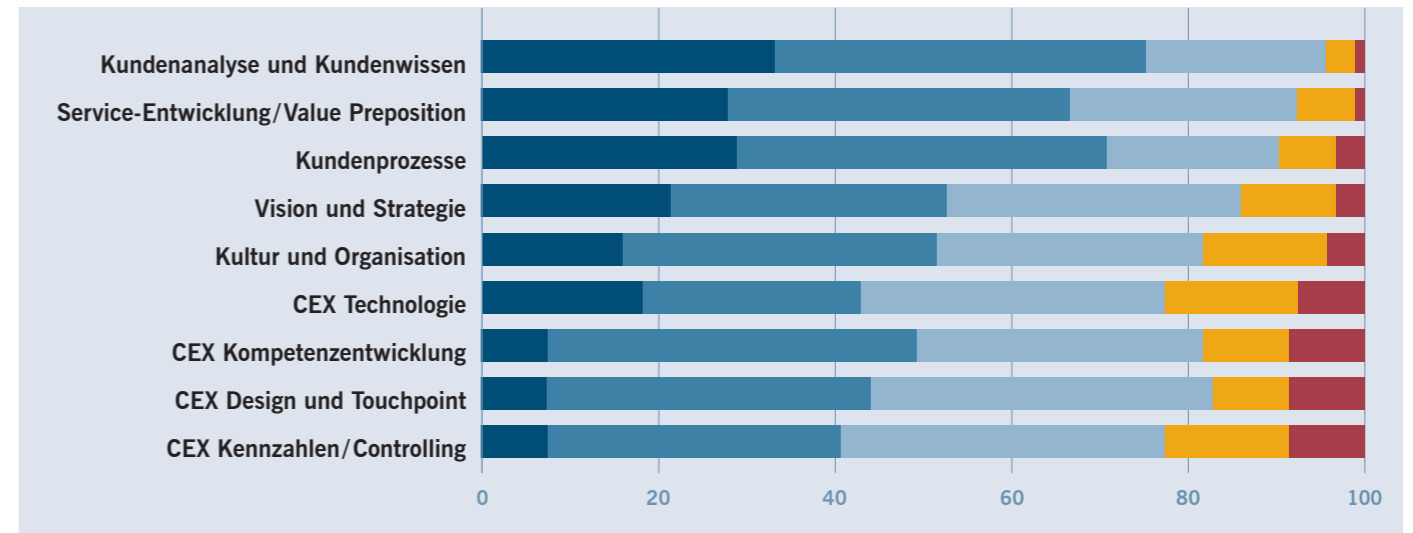
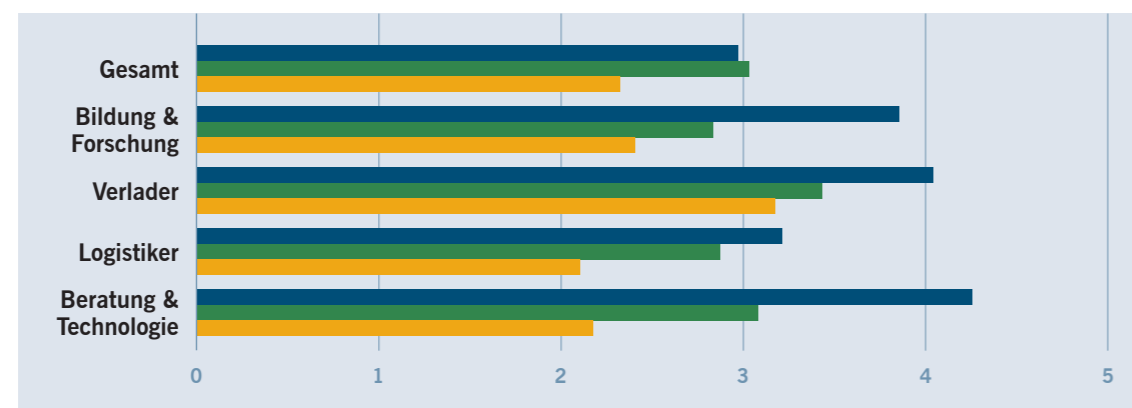


Abbildung 4: Schwerpunkte bei der Entwicklung

sehr wichtig  
4  
3  
2  
wenig wichtig

Kundenprozesse, fehlende Daten und in dieser Konsequenz auch passende IT-Lösungen (Score-Bereich von 485 bis 515). Diesen Herausforderungen folgen die Entwicklung einer kundenzentrierten Unternehmenskultur, Festlegen einer Strategie und der Aufbau von entsprechenden Kompetenzen (Score-Bereich: 341 bis 410). Unterstützung der Geschäftsleitung oder Fragen der Finanzierung (Budget, ROI) spielen demgegenüber kaum eine Rolle (Scoring: 133 bis 298).

**Reifegrad und wie wird CEX weiterentwickelt?**

Der Reifegrad der CEX in der Logistik wird durch die Zustimmung zur Umsetzung von sieben organisatorischen Massnahmen gemessen: In der Organisation durch Verwendung von Kundenprozessanalyse und Technologieeinsatz, Budget und Vorgehensweise, Kompetenzentwicklung und Einsatz von spezifischen Kennzahlen. Hinzu kommt die Systematik der Weiterentwicklung (Ad hoc bis hin zu wissenschaftlich) und die organisatorische Verankerung (von «ohne Verantwortung» bis hin zu einem Team-Ansatz).

Der Mittelwert des Reifegrades liegt bei 3.0 und zeigt damit erhebliches Entwicklungspotential in nahezu allen Bereichen. Die organisatorische Reife scheint dabei das grösste Potential zu haben. In einem pionierhaften und eher experimentellen Umfeld sind erfahrungsgemäss Strukturen und Prozess eher selten anzutreffen.

Die Verantwortung für die Entwicklung, Strategie und Umsetzung von Customer Experience liegt bei den meisten Unternehmen in der Geschäftsleitung (44%). Nur 16% der Befragten gaben an, dass derzeit noch niemand in ihrem Unternehmen für Customer Experience verantwortlich ist. Mit steigender Bedeutung von CEX ist anzunehmen, dass das Management die Verantwortung dafür übernimmt und Stabskräfte oder bereits Teams dafür einsetzt.

Auch wenn die Verantwortung in der Geschäftsleitung liegt, ist nicht sichergestellt, dass die Entwicklung systematisch vorangetrieben wird. 43% der Befragten geben an, dass Customer Experience ad hoc und situativ geführt wird; 31% benutzen einen Verbesserungsprozess und

nur ¼ der Befragten haben eine strategische Roadmap. Nur sehr vereinzelt wurden sogar wissenschaftliche Methoden angewendet.

Obwohl es vielfache Hinweise gibt, dass Unternehmen ihre Leistungsfähigkeit durch ein systematisches Vorgehen deutlich verbessern können, scheint es, dass CEX in der Logistik noch eher Experimentierfeld als strategische Systematik ist.

**Resumee**

Customer Experience ist in der Logistik als Marketinginstrument angekommen und wird weiterhin stark an Bedeutung gewinnen. Das notwendige Know-how und Kompetenzen werden sich mit dem Sammeln an Erfahrung aufbauen. Obwohl vielfach das Management bereits für das Thema Verantwortung übernimmt, leidet noch die systematische Führung und Umsetzung. Die Umsetzung ist derzeit noch getrieben durch einen starken Pioniergeist und die technischen Möglichkeiten der digitalen Kanäle, wo vieles probiert und nur schrittweise korrigiert und verbessert wird. Im Zentrum stehen weiterhin das bessere Verständnis des Kunden und seiner Prozesse, um vor allem die eigene «value proposition» zu verbessern. Besondere Herausforderungen liegen aber genau in dem Verständnis der Kundenprozesse, aber auch in der Verfügbarkeit der Daten und der passenden Software. Customer Experience ist vor allem im B2C-Bereich (Verlader) weiter vorangeschritten. Die im Logistikmarkt aktiven Unternehmen sind aber dabei aufzuschliessen. Es wird wohl keiner daran vorbeikommen. Die Follower sollten sich bereits heute stärker an einer Systematik orientieren. Man muss ja die Fehler nicht zweimal machen.

**Quellen**

Kotler, P. (2003). *Marketing management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall  
Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). *Understanding customer experience throughout the customer journey*. *Journal of marketing*, 80(6), 69–96  
Böcker J. (2015) *Die Customer Journey – Chance für mehr Kundennähe*. In: Deutscher Dialogmarketing Verband e.V. (eds) *Dialogmarketing Perspektiven 2014/2015*. Springer Gabler, Wiesbaden