

## CASE STUDY

# Start eines effizienten Closed-Loop Feedback-Programms und Entwicklung einer kundenorientierten Kultur

## Herausforderungen durch schnelles Wachstum

Mit einer globalen Präsenz in 85 Ländern, 45.000 Mitarbeitern und mehr als 250.000 Kunden ist DSV eines der fünf größten Transport- und Logistikunternehmen der Welt.

Als Unternehmen, das für seine aktive Wachstumsstrategie bekannt ist, setzt DSV auch zwischen den Akquisitionen auf organisches Wachstum. Lange Zeit verfügte DSV über kein formelles Customer Experience (CX)-Programm. Es gab eine dezentrale Erfassung und Messung von Voice of the Customer (VoC)-Daten. Es lag in der Verantwortung der einzelnen Standorte ihre eigenen Feedback-Befragungen zu konzipieren und zu implementieren sowie Daten zu sammeln und auszuwerten. Infolgedessen fehlte eine feste Struktur, da jeder Standort seine eigene Befragungssoftware und -methodik einsetzte. Darüber hinaus gab es keine methodische Möglichkeit, Kundenfeedback so zu beantworten, dass die von den

Kunden identifizierten Probleme gelöst werden oder zu organisationsübergreifenden Verbesserungsinitiativen führen konnten. Diese wurden bislang lokal vorangetrieben, oft mit wenig Koordination und wenig oder gar keinem Austausch von bewährten Verfahren, während größere Verbesserungsbedürfnisse nicht einmal berücksichtigt wurden. Infolgedessen verbesserte sich das globale Kundenerlebnis nur geringfügig und nicht signifikant genug, um die Kundenbindung zu beeinflussen.

Ziel des DSV war es, eine zentrale, professionelle Befragungsstruktur zu entwickeln, die globale Standards umsetzt, strategische Berührungspunkte identifiziert und optimiert und ein einheitliches, organisationsübergreifendes Kundenbefragungsmodell schafft. Gleichzeitig wollte DSV ein Closed-Loop-Feedback-Programm mit einer Fallrücklaufquote von weniger als 48 Stunden etablieren.

Im Rahmen einer separaten Studie stellte der DSV fest, dass das Unternehmen nicht nur schneller wächst, wenn der

NPS steigt, sondern es zeigte sich auch, dass der NPS entsprechend steigen wird, wenn das Unternehmen seine Mitarbeiter richtig einbindet, engagiert und motiviert.

Im Rahmen der Implementierung eines Closed-Loop-Feedback-Programms wollte DSV verstärkt kundenorientiertes Verhalten messen und sich von

---

**“Wir haben festgestellt, dass wir, wenn sich die Kunden zu „Promotoren“ entwickeln, einen Faktor x2 für das Wachstum im Vergleich zu den Durchschnittskunden sehen. Wenn wir unsere Kundenbindung um nur 10% steigern können, wird dies zu erheblichen Mehrumsätzen führen.”**

ANDERS NORMAN, DIRECTOR OF CUSTOMER EXPERIENCE, DSV



der reinen NPS Messung entfernen. Denn aus korrektem Mitarbeiterverhalten resultiert automatisch die Verbesserung des NPS und der Kundenbindungsrate.

## Die richtige CX-Partnerschaft nutzen

Im Jahr 2014 begann DSV mit dem Aufbau eines strukturierten VoC-Programms und der Integration einer kundenorientierten Kultur in die DNA des Unternehmens. Das Hauptziel war es, ein globales VoC-Programm zu entwickeln, um die Kundenbindung zu erhöhen und so die Kundenabwanderung zu reduzieren.

Nach der Durchführung eines Pilotprojekts war klar, dass DSV einen CX-Partner mit globaler Reichweite, Marktforschungsexpertise und einer skalierbaren CX-Plattform benötigte, um ein zentralisiertes Programm für alle Regionen von DSV zu starten und zu verwalten.

*“InMoment (ehemals MaritzCX) was an easy choice,”* kommentierte Anders Normann, Director of Customer Experience von DSV. *„Die CX-Plattform von InMoment (ehemals MaritzCX) bietet alles, was wir brauchen, vom individuellen Befragungsdesign über Reporting-Dashboards, die auf die Anforderungen unseres internationalen Teams zugeschnitten werden können, bis hin zur Case Management Lösung. Aber das Beste von allem ist die Benutzerfreundlichkeit, Skalierbarkeit und intuitive Selbstbedienungsfunktionalität, die es uns ermöglicht, unser Closed-Loop-Feedback-Programm mit dem Wachstum und der Entwicklung unseres globalen VoC-Programms zu skalieren und zu automatisieren.“*

## Implementierung in 25 Sprachen

Bei der ersten Initiierung der Programmziele hat das CX-Team des DSVs bereits sehr früh den Vorstand eingebunden. Ihr frühzeitiges Buy-In war ein wichtiger Erfolgsfaktor für das Programm.

Zu Beginn des Design- und Implementierungsprozesses hat das DSV-Team alle internationalen Befragungen vereinfacht. Alle Befragungen wurden in 25 Sprachen übersetzt und unter Einbeziehung des Markenauftritts des DSV in die Plattform implementiert. Die Umfragetypen und -parameter wurden um Relationship-Befragungen erweitert, die jährlich über 11.000 Antworten mit einer Rücklaufquote von 15% erhalten, sowie um transaktionale Befragungen ergänzt, die durch ausgewählte und vordefinierte Ereignisse entlang der Kundenreiseausgelöst werden.

Der Implementierungsprozess für jede Länder-Welle dauerte 90 Tage, einschließlich regelmäßiger Mobilisierungsaufrufe, Datenbereinigungsübungen, Workshops zum Einsatz der Technologie sowie der Entwicklung und Umsetzung eines Closed-Loop-Feedback-Programms und von Leitliniendokumentationen. Auch heute noch veranstaltet der DSV regelmäßig Mitarbeiter-Webinare, in denen Best Practices für kundenorientiertes Verhalten vorgestellt werden.

Seit dem Launch wurde das CX-Programm und die Plattform in 46 Ländern eingeführt, mit über 2000 kundenorientierten Super- und Frontline-Nutzern, die zusammen mehr als 90% des Gesamtumsatzes von DSV ausmachen.

## Schnelle und effiziente Reaktion auf Kundenwünsche

Die InMoment-Plattform ermöglicht es DSV, Kundenfeedback zu sammeln, zu analysieren und in Echtzeit darüber zu berichten. Durch den Einsatz von regionalen Filtern und automatisierten Push-Berichten sind Erkenntnisse für Führungskräfte, das mittlere Management und Kundenbetreuer zugänglich. Dies ermöglicht ihnen, schneller auf Kundenbedürfnisse zu reagieren– aber auch strategische Verbesserungen auf der Grundlage der Erfahrungen ihrer Kunden vorzunehmen.

Heute versendet der DSV mehr als 300 Push-Berichte an seine Mitarbeiter, um wichtige Erkenntnisse auszutauschen. In dem Bestreben, schnell und effizient auf ihre Kunden zu reagieren, wird nun in weniger als einer Sekunde, nachdem ein DSV-Kunde sein Feedback abgegeben hat, eine individuelle Benachrichtigung direkt in den Posteingang des DSV-Verantwortlichen für die Beziehungen zu diesem Kunden gesendet. Der Account-Inhaber hat 48 Stunden Zeit, auf den Kunden zuzugehen und Maßnahmen einzuleiten, falls der Kunde unzufrieden ist. Bisher dauerte dies bis zu 10 Tage. Stellt der zuständige DSV-Mitarbeiter nicht innerhalb der vereinbarten Frist Kontakt mit dem Befragten her, wird die Benachrichtigung automatisch an die nächste Ebene in der Organisation weitergeleitet. Durch die einfache Bedienung der Plattform und dem Senden der richtigen Informationen an den richtigen Account-Inhaber, sind die Aktivitäten zur Kundenbetreuung von 60 auf 95% gestiegen.

„Die Möglichkeit sofortige Interventionen anzubieten, ein globales Programm auf intelligente Weise zu hosten, durch eine self-

---

**„Darüber hinaus erhält das globale CRM-System von DSV automatisch aktuelle Updates über dieses Kundenfeedback, um sicherzustellen, dass jeder Mitarbeiter über ein 100%-iges aktuelles Verständnis verfügt, wie einzelne Entscheidungsträger, Beeinflusser und Nutzer in Kundenorganisationen DSV wahrnehmen. „Die Fähigkeit, Feedback in Echtzeit zu sehen und sofort zu reagieren, macht dieses Instrument so stark“.**

**HAMISH WOOD, CLIENT SUCCESS DIRECTOR, DSV**

service und effiziente Technologie, haben wir unseren NPS gesteigert und das Aktivitätsniveau der Account-Verantwortlichen erhöht.“, resümiert Anders Normann „Einer unserer größten Kunden rief den Group CEO direkt an, um zu unserem Programm

zu gratulieren. Dieser Entscheidungsträger hatte an der Umfrage teilgenommen und innerhalb von 10 Minuten nach Übermittlung der Antwort eine Rückmeldung erhalten. Das Kundenzitat lautete: „Diese Erfahrung war einer der effektivsten und charmantesten Folgeanrufe, die er je erhalten hatte, und auch noch unerwartet.“

„Einzelne Account-Inhaber haben nun eine Toolbox erhalten, um unzufriedene Kunden in einem proaktiveren Kommunikationsprozess zurückzugewinnen und ihnen nicht nur bei der Lösung ihres Problems zu helfen, sondern gleichzeitig die Kundenbindung zu stärken. Mit dem eingesetzten Tool verzeichnete DSV eine wachsende Zahl an Kundengesprächen. Wir freuen uns, dass wir die Kundenbindung mit DSV erhöhen können und den Kunden so die Möglichkeit geben, ihr Geschäft mit DSV auszubauen.“

ANDREAS NORMANN, DIRECTOR OF EXPERIENCE MANAGER, DSV

---

**„Wir haben intern sehr positives Feedback von unseren Frontline-Teams erhalten. Basierend auf den Berichten, die sie jetzt sehen, können sie gezielter arbeiten und sehen, was genau getan werden muss. Die Benutzerfreundlichkeit sowie die selbsterklärende Eigenschaft der Plattform und des Berichtswesens sind ein oft genanntes Mitarbeiter-Highlight“,**

**„Neben den messbaren Verbesserungen hat sich das Projekt auch positiv auf die internen Arbeitsbeziehungen ausgewirkt. Die internationalen Teams haben nun einen gemeinsamen Bezugspunkt, wenn es darum geht, Kundenerfahrungen zu diskutieren.“**

RENÉ JENSEN, CUSTOMER EXPERIENCE MANAGER, DSV

Darüber hinaus nutzt DSV die Plattformfähigkeiten und das Textanalysetool, um Kommentare zu analysieren und in Kategorien aufzuteilen, die entweder eine Ursachenanalyse oder eine Verbesserung erfordern. Das Tool hilft ihnen auch, Trends und potenzielle Geschäftsinitiativen zu identifizieren.

## Ein kundenorientierter organisatorischer Wandel

*„Für uns ist dies nicht nur ein Feedbackprogramm, sondern eine langfristige Kulturinitiative. Es ist unser Ziel ein kundenorientiertes Unternehmen zu bleiben. Und mit der InMoment Technologie haben wir den Prozess vereinfacht, nicht nur Umfragen nach bestimmten Kundeninteraktionspunkten auszulösen, sondern auch den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen. Wir können nun sehen, was sie ‚schmerzt‘ und wie wir auf sie reagieren können“, fasste Anders Normann, DSV, zusammen. „Diese CX-Mentalität beim Wachstum innerhalb des DSV wurde von unseren Kunden positiv akzeptiert, was wir in Zahlen und anekdotischem Feedback sehen können. Das CX-Programm ist eine Schlüsselaktivität zur Unterstützung unserer organischen Wachstumsziele.“*

Neben der Einführung eines CX-Programms mit einer globalen und konsistenten Methodik und CX-Plattform war es das Ziel, die Mitarbeiter darin zu schulen, Kundenorientierung zu entwickeln und ihnen zu helfen, ihren Einfluss, ihre Verantwortung und ihre Auswirkungen auf die Kundenbindung und das Kundenwachstum zu verstehen.





Der DSV hat bei mehr als 12.000 DSV-Mitarbeitern und Führungskräften, die tatsächlich täglich mit den Kunden des Unternehmens kommunizieren, Veränderungen in der Unternehmenskultur und im Verhalten festgestellt.

Mit der bestehenden CX-Plattform ist die Interaktion mit den Kunden einfacher und transparenter geworden. Alle kundenorientierten Mitarbeiter haben Zugang zu den Insights und können sich frei über die relevanten Erkenntnisse zu aktuellen Kundenerfahrungsfällen austauschen. Dies hat ihnen die Möglichkeit gegeben, proaktiver mit den Kunden auf der Grundlage ihrer Antworten umzugehen und Lösungen für ihrer Probleme zu finden. Gleichzeitig können das Management und die einzelnen Teams die Leistungen auf der Grundlage der Rückmeldungen unserer Kunden einsehen und vergleichen. Dies gibt auch ihnen eine Plattform, um Ansätze zu diskutieren, die gut gelaufen oder nicht so gut gelaufen sind.

## Den Bedarf des Kunden kennen

Mit der Zustimmung des Executive Teams, entschied sich DSV weiterhin gegen einen forcierten Roll-Out. Als Teil unser Unternehmens DNA war es sehr wichtig, dass die lokale Niederlassung sowohl in die Entwicklung des CX Programms eingebunden war als auch in die Implementierungspläne. Das hat zu einer sehr guten Adaption an den verschiedenen Standorten geführt. Bei DSV kann man nun sehen, wie das CX Programm intern vorangebracht wird und es extern sein „eigenes Leben bekommt“.

Die neue Stimme des Kundenprogramms ist eine global wiedererkennbare Strategie. Diese bietet DSV ein genaues Bild jedes Kunden und dessen Reise, sowie über die gesamte Kundenbeziehung. Das stetige Feedback- und Trend Monitoring sowie das Messen der Kundenloyalität sind zum täglichen Aspekt in Geschäftsberichten und -Prüfungen geworden. Es ist eins der Hauptinstrumente bei DSV's Managemententscheidungen.

**Für weitere Informationen zum Thema Experience Management kontaktieren Sie uns:**

DACH  
**+49 (0) 40 369 833 0**

GB & IRLAND  
**+44 (0) 1494 590 600**

USA  
**+1 385.695.2800**

ASIEN-PAZIFIK  
**1800 271 670**

per Email an [sales@inmoment.com](mailto:sales@inmoment.com)