



Customer Experience Management

Kundenorientierte Neuausrichtung von Strukturen, Systemen und Prozessen

Vera Sandrock, TCI Partner, 23. September 2015

Inhaltsverzeichnis:

1. Was bedeutet Customer Experience für Unternehmen?
2. Warum Customer Experience Management?
3. Wie funktioniert Customer Experience Management im Unternehmen?
4. Wie lässt sich der Erfolg von Customer Experience Management messen?
 - 4.1. Net Promoter Score
 - 4.2. Customer Centricity Score
5. Wie lässt sich Customer Experience Management im Unternehmen einführen?
6. Kritische Erfolgsfaktoren Customer Experience Management
 - 6.1. Mapping der Customer Journey: Darstellung aller Touchpoints
 - 6.2. Durchführung/Auswertung von Kundenbefragungen
 - 6.3. Customer Experience Assessment und Projektplanung
 - 6.4. Projekt Planung und Wirtschaftlichkeit
 - 6.5. Frühe Erschliessung von Quick Wins
 - 6.6. Definition/Tracking von Key Performance Indikatoren
 - 6.7. Neuausrichtung von Strukturen, Systemen und Prozessen
 - 6.8. Neuausrichtung der Führungskultur
 - 6.9. Mitarbeiter: Empowerment und Schulungen
7. Beispielhafte Ergebnisse und Veränderungsprojekte
8. Wie lassen sich Customer Experiences nachhaltig verbessern?
9. Welche Rolle spielt TCI Consulting bei derartigen Projekten?
10. Wie lässt sich der Unternehmenswert durch Customer Experience Management steigern?



Customer Experience Management

Kundenorientierte Neuausrichtung von Strukturen, Systemen und Prozessen

1. Was bedeutet Customer Experience für Unternehmen?

Customer Experience ist die Summe aller Erfahrungen eines Kunden, welche dieser mit einem bestimmten Unternehmen macht und zwar bezogen auf alle Berührungspunkte des Kunden mit dem Unternehmen: angefangen bei der Kommunikation des Unternehmens, über die Interaktionen mit dem Unternehmen wie Bestellung, Bedienungsanfragen, Reklamationen bis hin zur Benutzung von Produkten und Leistungen.

So können z.B. überzogene Leistungsversprechen, verspätete Lieferungen, der ungeschickte Umgang mit Reklamationen zu erheblichen Enttäuschungen und Ärgernissen bei betroffenen Kunden führen. Nicht selten wenden sich diese Kunden bei ihrem nächsten Kauf an andere Lieferanten/Dienstleister. Je schneller ein Kunde wieder „abspringt“ desto niedriger ist die Rentabilität der Akquisitionskosten. Je loyaler Kunden sind, desto eher sind sie bereit, das Unternehmen weiterzuempfehlen und desto höher ist die Rentabilität der Akquisitionskosten.

Es besteht also ein direkter Zusammenhang zwischen positiven Kundenerfahrungen und profitablen Unternehmenswachstum.

2. Warum Customer Experience Management?

Angesichts des heutigen Wettbewerbsdrucks und der zunehmenden Digitalisierung können Unternehmen nicht mehr davon ausgehen, sich langfristig Wettbewerbsvorteile allein über Produktmerkmale und/oder den Preis zu sichern. Deshalb werden Kundenerlebnisse immer wichtiger im Hinblick auf die positive Differenzierung gegenüber relevanten Wettbewerbern. In diesem Sinne bieten immer mehr Unternehmen Services ergänzend zu ihren Produkten an. Allerdings wird es dadurch nicht einfacher für Unternehmen, genau im Blick zu behalten, wie der Kunde an welcher Stelle in der Wertschöpfungskette behandelt wird.

Um durchgängig und systematisch positive Kundenerfahrungen an allen „Touchpoints“ der Customer Journey zu generieren, wird Customer Experience Management als ganzheitliches, bereichsübergreifendes strategisches Konzept eingeführt. Kritischer Erfolgsfaktor ist, dass die Unternehmensleitung ein starkes und dauerhaftes Commitment vorlebt.

3. Wie funktioniert Customer Experience Management im Unternehmen?

Die Einführung von Customer Experience Management erfordert häufig – aufgrund ihrer bereichsübergreifenden Tragweite - Neuausrichtungen in nahezu allen Unternehmensbereichen.

Es ist sinnvoll, die Einführung von Customer Experience Management mit den erforderlichen grundlegenden Anpassungen als zeitlich begrenztes Projekt zu planen und umzusetzen; und zwar ausgehend von einem Customer Experience Assessment. Wenn Customer Experience Management einmal im Unternehmen eingeführt ist, wird der anschließende kontinuierliche Verbesserungsprozess zur obersten Pflicht - sowohl für die Unternehmensleitung als auch für die Mitarbeiter.

Wesentliche Voraussetzung für den Nachweis von Verbesserungen ist die regelmäßige Messung sowohl der Customer Experiences als auch der Kundenzentrierung im Unternehmen, um Fortschritte, aber auch mögliche „Rückfälle“ aufzuzeigen und anschließend gezielt an den Verbesserungen arbeiten zu können.

4. Wie läßt sich der Erfolg von Customer Experience Management messen?



4.1. Net Promoter Score

Antworten der Kunden auf die zentrale Frage „Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie ein bestimmtes Unternehmen bzw. seine Leistung an jemanden weiterempfehlen?“ bilden die Basis zur Berechnung des Net Promoter Scores. Bei der zweiten Frage "Warum?" geht es um die Gründe für bzw. gegen eine Weiterempfehlung.

Berechnet wird der Net Promoter Score, indem man zunächst die Befragten abhängig von ihren Antworten in drei Gruppen einteilt: die Promotoren, die Unentschiedenen und die Kritiker. Der Net Promoter Score wird in Prozent angegeben und ergibt sich aus der Differenz der Prozentsätze von Fürsprechern und Kritikern. Hat ein Unternehmen mehr Kritiker als Fürsprecher ist der Net Promoter Score negativ – im Extremfall: – 100%.

Die regelmäßige Erhebung und Berechnung des Net Promoter Scores zeigt auf, in wieweit die ergriffenen Maßnahmen den gewünschten Erfolg bringen.

4.2. Customer Centricity Score

Sind die wesentlichen Schritte für die Einführung von Customer Experience Management erfolgt und wird Customer Experience Management als kontinuierlicher Verbesserungsprozess vorangetrieben, kann die Unternehmensleitung oft nicht einschätzen, in wieweit die Mitarbeiter das strategische Konzept Customer Experience Management bzw. ihre Rolle als „Anwälte der Kunden“ verinnerlicht haben und tatsächlich umsetzen. Um in dieser Unsicherheit Erfolge nachweisen zu können, wurde der Customer Centricity Score entwickelt.

Durch regelmäßige Befragungen aller Mitarbeiter im Unternehmen wird der Score ermittelt. Auch hier wird die Differenz gebildet aus den Prozentsätzen zustimmender und ablehnender Antworten zu einem vordefinierten Fragenkatalog. Der Status der Kundenzentriertheit wird innerhalb eines von -100 (avers) bis +100 (zentriert) reichenden Spektrums aufgezeigt. Wird der Score regelmäßig erhoben, lässt sich der Entwicklungsverlauf ermitteln.

5. Wie lässt sich Customer Experience Management im Unternehmen einführen?

Betroffen von der Einführung sind nicht nur Struktur, Systeme und Prozesse im Unternehmen, sondern ganz besonders auch die Führungskultur. Aufgrund der Komplexität ist Projekt Management der optimale Ansatz, um die erforderlichen Veränderungen zu diagnostizieren, zu kalkulieren, zu steuern und umzusetzen.

Häufig werden Interim Manager oder Beraterteams als externe Projekt Manager eingesetzt, um Kapazitätsengpässe im eigenen Unternehmen zu vermeiden, um spezifisches Methoden Know How zu nutzen oder auch um das Zusammenarbeiten der Projektbeteiligten durch eine neutrale externe Person moderieren zu lassen.

6. Kritische Erfolgsfaktoren bei der Einführung

In den folgenden Ausführungen werden typische kritische Erfolgsfaktoren aufgezeigt, die bei der Einführung von Customer Experience Management von zentraler Bedeutung sind.

6.1. Mapping der Customer Journey



In Unternehmen gibt es oft viele Customer Touchpoints, die nur einzelnen Mitarbeitern bekannt sind. Durch die ganzheitliche Darstellung der Customer Journey mit allen Touchpoints wird interne Transparenz geschaffen über Abteilungsgrenzen hinweg: Anzahl und Inhalte der Interaktionen zwischen Kunde und Unternehmen werden für alle Mitarbeiter verständlich.

6.2. Durchführung/Auswertung von Kundenbefragungen

Kundenbefragungen, die sich inhaltlich an der Customer Journey orientieren, sind dazu bestimmt, offenzulegen, welche Erfahrungen die Kunden an welchen Berührungspunkten mit dem Unternehmen machen. Nicht selten liefern die Ergebnisse derartiger Kundenbefragungen völlig unerwartete Ergebnisse: wesentliche Schwachpunkte werden z. B. von den Kunden an ganz anderen Touchpoints wahrgenommen als verantwortliche Führungskräfte erwarten.

6.3. Customer Experience Assessment und Projekt Planung

Customer Experience Assessment ist eine systematische Prüfung, in wie weit die an den verschiedenen Touchpoints der Customer Journey vom Unternehmen durchgeführten Aktivitäten den Erwartungen der Kunden entsprechen oder eben nicht.

So ist es möglich, besonders dringlichen Veränderungsbedarf im Unternehmen zu identifizieren. Resultierende Veränderungsaktivitäten haben oft weitreichende Auswirkungen im Unternehmen und erfordern nicht selten Anpassungen bei Strukturen, Systemen und Prozessen. Der Veränderungsbedarf an den verschiedenen Touchpoints wird unter Berücksichtigung aller Interdependenzen in einen Gesamtkontext gebracht. So wird ein Projekt zur Einführung von Customer Experience Management geplant, das i.a. aus verschiedenen Teilprojekten besteht.

6.4. Projekt Planung und Wirtschaftlichkeit

Wesentlicher Schritt bei der Projektplanung ist die Kalkulation der Veränderungsmaßnahmen so wie die Bewertung nach Kosten Nutzen bzw. Wirtschaftlichkeits-Aspekten.

Per Kosten-Nutzen-Analyse lässt sich berechnen, ob der Nutzen eines Projektes oder Maßnahmenpaketes dessen Aufwand/Kosten rechtfertigt. Falls es keine konkreten Daten zu Nutzen und Kosten gibt bzw. diese nicht sicher eintreten, werden Erwartungswerte ermittelt.

6.5. Frühe Erschließung von Quick-Wins

Quick Wins sind leicht und schnell realisierbare Projekt Erfolge. Gerade bei komplexen Projekten können mehrere Monate vergehen bis alle Abstimmungsrunden beendet sind. Insofern ist es sinnvoll, Teilprojekte mit Quick-Win Potential zu isolieren, Projektpläne und Roadmaps von den Verantwortlichen entwickeln zu lassen und die Umsetzung vorzuziehen. Frühe Projekterfolge sind sehr bedeutsam für die langfristig hohe Priorität im Unternehmen.

6.6. Definition/Tracking von Performance Indikatoren

Customer Experience Management stellt hohe Anforderungen an die unternehmenseigenen Kontroll- und Zielsysteme. Es sollten beispielweise über alle Touchpoints hinweg Performance Indikatoren definiert und gemessen werden, die später die Fortschritte des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses aufzeigen.

Übergreifende Performance Indikatoren sind – wie oben dargestellt – der Net Promoter Score und der Customer Centricity Score.



6.7. Neuausrichtung von Strukturen, Systemen und Prozessen

Erfolgsentscheidend für die Einführung von Customer Experience Management ist auch, dass das Silo-Denken und die häufig noch klassisch getrennten Kommunikationswege aufgebrochen und durch einen holistischen Ansatz ersetzt werden. Marketing, Operations, Vertrieb, Kundenservice, IT und Personal müssen konstruktiv zusammenarbeiten. Deshalb hat sich in vielen Unternehmen die Einrichtung einer Position „Manager of Customer Experience“ oder „Touchpoint Manager“ als Erfolgsfaktor herausgestellt.

Sind die Kunden z.B. nicht zufrieden mit der Beratung, könnte die Vertriebsstruktur Ansatzpunkt sein: Sind die Vertriebsmitarbeiter mit ihrer derzeitigen Kundenausrichtung wirklich hinreichend Experten für die definierten Kunden- und Produktgruppen? Oder wäre es sinnvoller, Kundensegmente mit spezifischen Bedarfsstrukturen zu definieren und die Vertriebsstruktur entsprechend anzupassen? Eine andere zentrale Frage für eine kundenzentrierte Unternehmensausrichtung ist : An welcher Stelle in der Wertschöpfungskette werden welche Informationen benötigt und wie kann sichergestellt werden, dass die erforderlichen Informationen dann auch wirklich verfügbar sind?

Benötigt wird ein vollständiges Informationssystem, das den einzelnen Mitarbeitern an den verschiedenen Touchpoints den Zugang zu den jeweils erforderlichen Informationen ermöglicht. Falsche oder widersprüchliche Informationen unterschiedlicher Ansprechpartner führen schnell zu Irritationen bei Kunden. Durch intelligente Verknüpfung von Kundendaten – z.B. aus dem CRM System und dem Enterprise Content Management System - können die richtigen Daten zur richtigen Zeit bei dem richtigen Mitarbeiter zur Verfügung stehen. Oft ist eine technische Konso-lidierung und Integration verschiedenster Systeme und Tools für Enterprise Content Management, Customer Relationship Management, Online Marketing, Analytics etc. erforderlich.

6.8. Neuausrichtung der Unternehmens- und Führungskultur

Es ist die Verantwortung der Unternehmensleitung und aller Führungskräfte, kundenzentrierte Vision, Mission und Führungsgrundsätze durch das eigene Vorleben im Unternehmen in allen Fachbereichen und auf allen Hierarchieebenen zu verankern. Bestehen innerhalb des Unternehmens Zweifel am kundenzentrierten Führungsverhalten der Führungskräfte, so sind entsprechende Personalentwicklungs- und Schulungsmaßnahmen zu planen und umzusetzen.

In einem kundenzentrierten Unternehmen fühlen und verhalten sich sowohl die Unternehmensleitung als auch die Mitarbeiter als „Anwälte der Kunden“.

6.9. Mitarbeiter: Empowerment und Schulungen

In Abhängigkeit geänderter Strukturen, Systeme und Prozesse werden sich auch die Aufgabenstellungen und Verantwortungsbereiche vieler Mitarbeiter ändern. Die Mitarbeiter sollten befähigt werden, flexibel auf Unwägbarkeiten reagieren zu können: im direkten Umgang mit dem Kunden sollten Empathie und Verständnis gezeigt werden. In diesem Sinne ist zu prüfen, in wieweit die Mitarbeiter hinreichend „gerüstet“ sind für ihre neuen Aufgaben. Gegebenenfalls sind maßgeschneiderte Schulungsmaßnahmen zu planen und umzusetzen.

7. Beispielhafte Ergebnisse und Veränderungsprojekte



So stellt sich z.B. bei einem Kabelhersteller heraus, der sich als „Lösungsanbieter“ positioniert, dass die Kunden mit dem Projekt Management überhaupt nicht zufrieden waren. Daraufhin werden Maßnahmen Pakete zusammengestellt, die u.a. Schulungsmaßnahmen für Projekt Manager mit Fokus „kundenorientierte soft skills“, Schaffung eines Werkzeugkoffers für Projekt Manager, Qualitäts-Coaches für Projekt Manager, regelmäßige Qualitäts-Besprechungen mit dem Kunden während der Projektlaufzeit etc. umfassten. Die Qualität des Projekt Managements für diesen Kunden ist essentiell. Wenn nur wenige Projekte im Jahr wegfallen infolge der Mund-zu-Mund Propaganda „schlechtes Projekt Management“ ist das Unternehmensergebnis unmittelbar gefährdet, während zusätzliche Projekte infolge von „Excellence in Project Management“ das Unternehmensergebnis signifikant verbessern.

Bei einem Unternehmen im Finanzdienstleistungsbereich, das sich u.a. über „Operational Excellence“ positionierte und sehr ambitionierte Wachstumsziele verfolgte, stellt sich heraus, dass die Geschäftskunden mit „der Einfachheit und Schnelligkeit der Projektabwicklung“ keineswegs zufrieden sind. Daraufhin wird ein umfangreiches Digitalisierungsprojekt zur Vereinfachung und Beschleunigung der Projektabwicklungsprozesse aufgesetzt; die Umstellung auf die neuen Systeme und Prozesse wird gemäß Projektplanung nach ca. 2 Jahren erfolgen.

8. Wie lassen sich Customer Experiences dauerhaft verbessern?

Sind die im Projekt „Einführung von Customer Experience Management“ definierten Veränderungen und Maßnahmen erfolgreich realisiert, wird Customer Experience Management als kontinuierlicher Verbesserungsprozess fortgesetzt. Neue Impulse und Projekte werden regelmäßig abgeleitet aus den jeweils neuen erhobenen und berechneten Werten des Net Promoter Scores wo wie des Customer Centricity Scores.

9. Welche Rolle spielt TCI Consulting bei derartigen Projekten?

TCI-Consulting übernimmt bei der Einführung von Customer Experience Management und auch bezogen auf den anschließenden kontinuierlichen Verbesserungsprozess das gesamte Programm-Management, um die vom Unternehmen definierten strategischen Ziele und den damit verbundenen Nutzen zu realisieren. Dazu gehört die Erarbeitung der Gesamtprojekt-Konfiguration und Wirtschaftlichkeitsberechnungen, Definition und Tracking eines Projekt Cockpits, die Moderation von Projekt Meetings, die Dokumentation sämtlicher Projektfortschritte, die Koordination genehmigter Ressourcen, die Abstimmung von Terminplänen, das übergreifende Risikomanagement so wie das erforderliche Change Management. Je nach Komplexität des Gesamtprojektes ist es auch möglich, dass TCI - Consulting Teilprojekte übernimmt – wie z.B. die Neuausrichtung von Systemen und Prozessen. In jedem Falle stellt TCI Consulting stringentes Programm und Projekt Management sicher durch den Einsatz erfahrener Multi Projekt Manager unter Berücksichtigung aller kritischen Erfolgsfaktoren.

10. Wie lässt sich der Unternehmenswert durch Customer Experience Management steigern?

Beim Customer Experience Management geht es darum, alle Interaktionen mit dem Kunden über sämtliche Kontaktpunkte hinweg zu steuern, um eine maximale Wertschöpfung des Kunden zu erzielen. Langfristiges Ziel von Customer Experience Management ist schließlich profitables Unternehmenswachstum und damit die Steigerung des Unternehmenswertes.

Rufen Sie uns an, wir beraten Sie gerne.

Vera Sandrock, Partner, TCI Transformation Consulting International GmbH