

Effizienzsteigerung

Die Customer Journey ist Chefsache

Die Steuerung der Customer Journey ist in den letzten Jahren zu einer strategischen Managementaufgabe geworden und somit Chefsache. Im Rahmen der Digitalisierung richtig eingesetzt, können mit dem Customer-Journey-Management substantielle Effizienzsteigerungen erzielt werden.

TEXT

Christoph Spengler

Wenn's um Kundenzentrierung geht, sind Customer Journeys die Schmelztiegel aller Disziplinen und Perspektiven. Auffällig ist, dass Initiativen rund um die Customer Journey im Geschäftsalltag mehrheitlich durch einzelne Fachabteilungen wie Marketing, Vertrieb, IT oder Service initiiert und gemanagt werden. Es sollen zum Beispiel positive Kundenerlebnisse geschaffen oder mehr Neukunden generiert werden. Trotz beachtlicher Anfangserfolge geraten solche unzureichend abgestützten Vorhaben häufig ins Stocken. Wie kann vorgebeugt werden?

1. Bereichsübergreifende Zusammenarbeit fördern

Um positive Kundenerlebnisse schaffen zu können, müssen Unternehmen die Customer Journey ganzheitlich gestalten. Neben rein

technischen Elementen sind dabei unter anderem auch inhaltliche, prozessuale und organisatorische zu koordinieren. Aus dieser Themenvielfalt kann leicht ein umfangreiches Change-Projekt entstehen. Wirklich gelingen kann das Customer-Journey-Management jedoch nur, wenn Mitarbeiter über alle Abteilungen und Hierarchiestufen hinweg zusammenarbeiten. Silo-Denken steht dem Erfolg im Weg. Ein aktives Engagement des Senior Managements beschleunigt den ganzen Prozess und motiviert die Mitarbeitenden.

2. Organisationsrahmen definieren

Haben alle das gleiche Verständnis? Oft fängt die Verwirrung bereits bei den Begrifflichkeiten innerhalb des Unternehmens an. Rund um die Themen Kunden, Touchpoints und Customer Journeys offenbaren unterschiedliche Blickwinkel fast babylonische Zustände. Die IT arbeitet mit Personas für die digitale Journey, das Marketing adressiert unterschiedliche Typen von Werbezielgruppen und die Produktentwicklung arbeitet mit einer Segmentierung des Branchenverbands.

Jede Abteilung verfolgt mit ihrem Ansatz unterschiedliche Zwecke wie zum Beispiel das Customer-Experience-Management oder die Marketing-Automatisierung. Dabei gerät leicht in Vergessenheit, dass alle Abteilungen eigentlich mit den gleichen Kunden interagieren – oder es zumindest versuchen. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten müssen im Unternehmen geregelt werden.

Für die Erarbeitung der Customer Journeys ist zum Beispiel vorab zu klären:

- Für welche Marktbearbeitungsprozesse und/oder Zielgruppen sollen Customer Journeys erstellt werden?
- Wo beginnen die Customer Journeys und wo enden sie?
- Welche Off- und Online-Touchpoints werden mitberücksichtigt?

3. Entscheidungsgrundlage bereitstellen

Bekanntlich kann nur gemanagt und verbessert werden, was gemessen wird. Ein messbares Touchpoint-Management mit einer 360-Grad-Sicht auf (potenzielle) Kunden objektiviert und liefert Entscheidungssicherheit. Gleichzeitig erhöht es die Zustimmung für Richtungsentscheide. Entsprechend sollte unter anderem geklärt werden:

- wer für eine valide, ganzheitliche Abbildung der Customer Journeys im Unternehmen zuständig ist;
- mit welchen Leistungszielen, Leistungsindikatoren und Methoden die Erfolgssteuerung umgesetzt wird.

4. Gemeinsames Kundenverständnis entwickeln

Innensicht ist nicht gleich Kundensicht! «Was denken Sie: Welches sind für Ihre Kunden die zehn wichtigsten Touchpoints in der Custo-

mer Journey, wenn sie Ihr oder ein vergleichbares Produkt kaufen?» Die Frage nach den Top 10 stellen wir seit Jahren unseren Kunden im Rahmen des Touchpoint-Managements, um die Betriebsicht zu erfassen. Aus den vielen Untersuchungen und Workshops haben wir inzwischen eine beachtliche Sammlung an Inside-Out-Perspektiven zusammengetragen. Immer haben Geschäftsführer, Spezialisten in Marketing, Vertrieb, Media, Kommunikation oder Service darauf geantwortet und eine Liste mit den wichtigsten Touchpoints erstellt, mit mehr oder weniger Bauchgefühl und Expertise.

Um es vorwegzunehmen: Der Abgleich der Betriebsicht mit der Kundensicht (Outside-in) ist oft ernüchternd. Durchschnittlich werden nur sechs von zehn für die Kunden wichtigsten Touchpoints richtig erraten. Die Reihenfolge stimmte bis dato nie. Die Auffassungen unterscheiden sich je nach Bereich oder Fachabteilung stark. Hilfreich sind unter anderem folgende Tätigkeiten:

- auf Grundlage von validierten Customer Journeys ein einheitliches Kundenverständnis im Unternehmen schaffen;
- bestimmen, mit welchen Touchpoints die Customer Journey optimal abgedeckt werden soll;
- Pleasure Points (Positive Kundeninteraktionen) und Pain Points identifizieren;
- konkrete Handlungsfelder festlegen und priorisieren.



Der Autor: Christoph Spengler ...

... ist Gründer und Managing Director von Accelerom, einem international tätigen Beratungs- und Research-Unternehmen mit Sitz in Zürich. Seit über zehn Jahren verzahnt Accelerom Managementpraxis und innovative Forschung und begleitet Kunden von der Analyse bis zur Umsetzung. Dabei dreht sich alles um die Perspektive des Kunden und seine Customer Journey in Marketing, Vertrieb, Kommunikation und Services – immer ganzheitlich, immer messbar, immer mit Wirkung und Wirtschaftlichkeit im Fokus.

Accelerom.com

