

Customer Journey

Komplexität in der Customer Journey erfolgreich managen

Marketeers bezeichnen die wachsende Komplexität als grosse Erschwernis für eine erfolgreiche Marktbearbeitung. Ein paar Tipps zeigen, wie die Hürde systematisch genommen werden kann.

TEXT

Christoph Spengler

Die meisten Unternehmen befinden sich heute in einem Transformationsprozess hin zu einem digitalisierten Geschäftsmodell. Alles soll schneller und effizienter werden, auch besser auf Kundenwünsche ausgerichtet. Schliesslich geht es nicht nur um ein bisschen mehr oder weniger Wettbewerbsfähigkeit, sondern um den existenziellen Fortbestand.

Digitale Transformation in Gefahr

Will man der im Harvard Review (2016) publizierten Studie «Accelerating the Pace and Impact of Digital Transformation» glauben, gelingt es bloss jedem fünften Unternehmen, bei der Digitalstrategie die PS auf den Boden zu bringen. Gut 40 Prozent der Führungskräfte geben an, Probleme mit dem Veränderungsmanagement zu haben. Gleich viele Chefs sehen Abteilungssilos und Risikoaversion als unüberwindbare Hindernisse. Nicht einmal die Hälfte ist in der Lage, schnell digitale Experimentierprojekte zu lancieren. We-

nig überraschend ist der zentrale Faktor, der nachweislich negative Auswirkungen auf den Erfolg der Marktbearbeitung ausübt, die Komplexität.

Performance nicht vergessen

Komplexität kann bekanntlich durch vielerlei Gegebenheiten verursacht werden, so zum Beispiel durch die Organisation, Prozesse oder Produkte. Dabei ist Komplexität per se nicht negativ. Die Herausforderung besteht vielmehr darin, das richtige Mass an Komplexität zu finden.

In der Marktbearbeitung – also in Vertrieb, Marketing, Kommunikation und Service – generiert vor allem die Inflation der unterschiedlichen Touchpoints Komplexität. Fast wöchentlich ergeben sich neue Möglichkeiten, um mit (potenziellen) Kunden zu interagieren. Mit einer «So-viel-wie-möglich-Strategie» an jedem erdenklichen Kontaktpunkt präsent zu sein, ist nicht zielführend. Das ist bekannt. Tatsache ist auch, dass Unternehmen rasch über 200 Touchpoints rund um die Customer Journey managen. Das ist zu viel und überfordert jede Organisation.

Komplexität braucht Change

Ein wirksames Change Management ist auf eine ganzheitliche Erfassung, Steuerung und Reduktion der Komplexität ausgerichtet. Zentrale Punkte für ein erfolgreiches Gelingen sind:

- **Unternehmenskultur vor Technologie:** Lange lag der Schwerpunkt bei Digitalisierungsvorhaben vorwiegend auf der Technologie. Inzwischen ist erkannt, dass ein erfolgreicher Veränderungsprozess wesentlich von der Einbindung der Mitarbeitenden abhängt. Veränderung kommt durch kulturelles Umdenken und Ablegen alter Denkmuster.
- **Klare Ziele und Messbarkeit:** Erfolgreiches Change Management beginnt bei der Formulierung klarer und überprüfbarer Ziele. Entsprechend sind belastbare Entscheidungsgrundlagen für eine effiziente Ziel- und Erfolgssteuerung Voraussetzung.
- **Kunde als Orientierungspunkt:** Für alle Beteiligten ist ein konkreter Orientierungspunkt äusserst hilfreich: Was oder wen wollen wir ins Zentrum rücken? Prozesse, Kosten oder Kunde? In einer marktorientierten Unternehmensführung sollte dieser Orientierungspunkt der Kunde sein. Der Blick durch die Kundenbrille hilft, besser zu verstehen, wie Produkte oder auch Kommunikation beim Kunden ankommen. Da es im Prozess vor allem um Richtungsentscheidungen geht, ist es nur von Vorteil, dass diese Perspektive ein ganzheitliches Bild abgibt und mittels Kundenforschung validiert ist. Das Arbeiten aus einer solchen Kunden-

perspektive ist zudem äusserst inspirierend und es können rasch viele frische Ideen mit Potenzial generiert werden.

- **Gegenseitige Abstimmung** oder Alignment beschreibt die konsequente Ausrichtung des Handelns der einzelnen Abteilungen und Mitarbeitenden auf ein gemeinsames Kundenbild. Persona, Zielgruppen und Marktsegmente sind dabei bewährte Führungsinstrumente. Als zentrale Entscheidungsgrundlagen sollten diese Werkzeuge ebenfalls mit empirischer Kundenforschung unterlegt sein.
- **Unternehmerisches Handeln:** Wir leben in Zeiten des Umbruchs, radikaler Veränderungen und vieler neuer Chancen. Sich zu wandeln geht nur, wenn vertretbare Risiken eingegangen werden und Mut zur Lücke vorhanden ist. Unternehmerisches Handeln sollte breit gefördert werden.
- **Einfachheit als Schlüssel zum Umsetzungserfolg:** Komplizierte Strategien und Kampagnen mit vielen Touchpoints und Botschaften haben eine schwierige Ausgangslage. Der bekannte Einstein-Spruch bringt es auf den Punkt: «Man sollte alles so einfach wie möglich machen, aber nicht einfacher.»

Das Management von Komplexität und die Gestaltung des Wandels sind permanente Aufgaben. Unternehmen können wesentlich erfolgreicher sein, wenn Mitarbeitende eng in den Prozess eingebunden sind und die Kundenstimme unverfälscht Gehör findet.



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

