



CX Transformation: Mit Customer Experience zum Unternehmenserfolg

Wie Sie die Customer Experience Ihrer Kunden in sechs Schritten nachhaltig verbessern

Die Notwendigkeit, sich gegenüber Konkurrenzunternehmen zu differenzieren, ist unbestritten. In den heute überwiegend gesättigten Märkten reichen dafür aber häufig weder Preis noch die funktionale Beschaffenheit des Produkt- und Dienstleistungsangebots mehr aus. Stattdessen müssen Unternehmen heutzutage immer stärker durch die Customer Experience (CX), die sie ihren Kunden bieten, überzeugen, um aus dem großen Konkurrenzangebot herauszuaragen. Um Kunden herausragende Kundenerlebnisse bieten zu können, ist eine kontinuierliche CX Transformation notwendig.

Lesen Sie im Folgenden, welche Schritte Sie bei der CX Transformation erwarten.

Schritt 1: Entwicklung einer CX Strategie

Im ersten Schritt empfiehlt es sich, eine ganzheitliche CX Strategie zu entwickeln. Eine solche Strategie sollte alle relevanten Bereiche und Kanäle des Unternehmens umfassen und ist daher auch als Omnikanal Strategie zu verstehen. So sollten zuerst verschiedene messbare strategische Ziele für einzelne Unternehmensbereiche (z.B. Sales: Steigerung Verkäufe um 15% in 12 Monaten; Marketing: Steigerung Markenbekanntheit um 20 % in 12 Monaten) festgehalten werden. Diese strategischen Ziele werden anschließend in quantifizierbare operative Ziele für die einzelnen Kanäle heruntergebrochen (z.B. Sales: 35 % Erhöhung der Anzahl der Verkaufsgespräche; Marketing: 40 % Erhöhung der Öffnungsraten des Newsletters). Die CX Strategie dient insgesamt als Grundlage der CX Transformation, da sie allen relevanten Stakeholdern ein Soll-Bild liefert, welches es durch gezielte Verbesserung der Kundenerlebnisse zu erreichen gilt.

CINTELLIC empfiehlt die CX Strategie in einer Workshopreihe mit allen relevanten Stakeholdern zu erarbeiten. In einem ersten Schritt sollten die strategischen Ziele festgelegt werden, gemeinsam mit den Führungskräften und Bereichsleitern des Unternehmens. Darauf aufbauend sollten dann in Zusammenarbeit mit allen relevanten Kanalverantwortlichen die operativen Ziele erarbeitet werden, bevor sie schließlich durch die strategische Führungsebene geprüft und freigegeben werden.

Ergebnis dieser Projektphase ist eine Unterlage, welche die strategischen und operativen Ziele zur CX Verbesserung beinhaltet und im Unternehmen allen relevanten Stakeholdern zur Verfügung steht. So entsteht von Beginn an ein hohes Verständnis für die neuen Ziele im Unternehmen.

Schritt 2: Segmentierung der Kunden

Um die CX zielgerichtet messen und verbessern zu können, gilt es im zweiten Schritt den Kundenstamm in überschneidungsfreie Segmente einzuteilen, die sich anhand zuvor definierter Kriterien (z.B. Erwartungen, Bedürfnisse, Verhalten an Touchpoints) voneinander unterscheiden. Die Kundensegmentierung kann sowohl auf Basis interner, bereits bestehender Daten des Unternehmens als auch auf externen, noch zu beschaffenden Daten durchgeführt werden. Die ermittelten Kundensegmente werden in Form von Segmentprofilen auf Basis der Daten beschrieben. So können wertvolle Informationen über verschiedene Kundengruppen gewonnen werden, welche die Grundlage dafür bilden, segmentspezifisch die CX zu messen und die Kundengruppen in einer individuellen und persönlichen Ansprache zu erreichen.

CINTELLIC empfiehlt bei der Kundensegmentierung in erster Instanz auf interne, bereits im Unternehmen vorhandene Daten zurückzugreifen, wie beispielsweise Transaktions- und Online-Tracking-Daten, bestehende Marktforschungsergebnisse, die nicht älter als 12 Monate sind, und Informationen von relevanten Kanalverantwortlichen und -mitarbeitern (z.B. aus Interviews). So kann die Segmentierung schnell und kostengünstig

erfolgen, sodass zeitnah erste Segmentprofile zur Verfügung stehen. In zweiter Instanz kann dann eine Erweiterung der Segmentprofile auf Basis externer Daten erfolgen, die z.B. durch Kundenbefragungen erhoben werden. Eine Anreicherung der Profile um diese Informationen erlaubt eine weitere Detaillierung der Segmentprofile bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Kundenperspektive. So können z.B. wichtige Erwartungen und Bedürfnisse der Kunden entdeckt werden, die aus den unternehmensinternen Daten bislang nicht hervorgingen. Dies erlaubt letztlich auch eine zielgerichtete CX Messung in Schritt 4 durchzuführen. Nichtsdestotrotz kann aus Zeit- und Kostengründen die Detaillierung der Segmentprofile durch externe Daten auch erst zu einem späteren Zeitpunkt erfolgen, indem die in Schritt 4 durchzuführende Kundenbefragung hierfür genutzt wird.

Ergebnis dieser Projektphase ist die Dokumentation einfach zu verstehender, aussagekräftiger Profile der verschiedenen Kundensegmente. So können die Profile leicht im Unternehmen an alle relevanten Stakeholder verteilt werden, um unmittelbar ein tiefes Verständnis für die verschiedenen Kundengruppen zu schaffen, welches essenziell für eine nachhaltige CX Verbesserung ist.

Schritt 3: Identifikation der Touchpoints, Prozesse und Customer Journeys

Um die CX für die einzelnen Kundensegmente an den relevanten Touchpoints des Unternehmens tatsächlich messen zu können, müssen jene Touchpoints (z.B. Printwerbung, Online-Shop, Ladengeschäft, Service-Hotline) und ihre zeitliche Reihenfolge entlang der Customer Journey zuvor identifiziert werden. Die Identifikation der Touchpoints kann dabei wie in Schritt 2 auf Basis interner und externer Daten erfolgen. Die ermittelten Touchpoints werden dann in einer Customer Journey Map für die einzelnen Kundensegmente visualisiert, um den Weg zu kennzeichnen, den ein bestimmter Kundentyp wählt, um mit dem Unternehmen in unterschiedlichen Phasen zu interagieren. Zudem sollten in diesem Schritt auch die hinter den Touchpoints liegenden interne Prozesse ermittelt und abgebildet werden. Nach Messung der CX (siehe Schritt 4) kann so sehr schnell identifiziert werden, an welchen Touchpoints mit negativen Kundenerlebnissen es welche Prozesse zu verbessern gilt, um die CX nachhaltig zu verbessern.

CINTELLIC empfiehlt aus Kosten- und Zeitgründen bei der Identifikation der Touchpoints in erster Instanz auf die in Schritt 2 bereits im Unternehmen zur Verfügung stehenden Daten zurückzugreifen. Insbesondere bei Interviews, die mit Kanalverantwortlichen und -mitarbeitern geführt werden, sollte direkt nach den touchpoint-spezifischen Prozessen gefragt werden, um diese für die einzelnen Touchpoints entlang der Customer Journey abbilden zu können. Ähnlich wie bereits in Schritt 2 beschrieben, kann auch hier eine Erweiterung der Daten um externe Informationen aus Kundenbefragungen sinnvoll sein. So können gegebenenfalls Touchpoints identifiziert werden, die für den Kunden von großer Relevanz sind, unternehmensintern aber bislang keine große Beachtung gefunden haben. Diese Touchpoints können aber auch erst mit der in Schritt 4 durch-

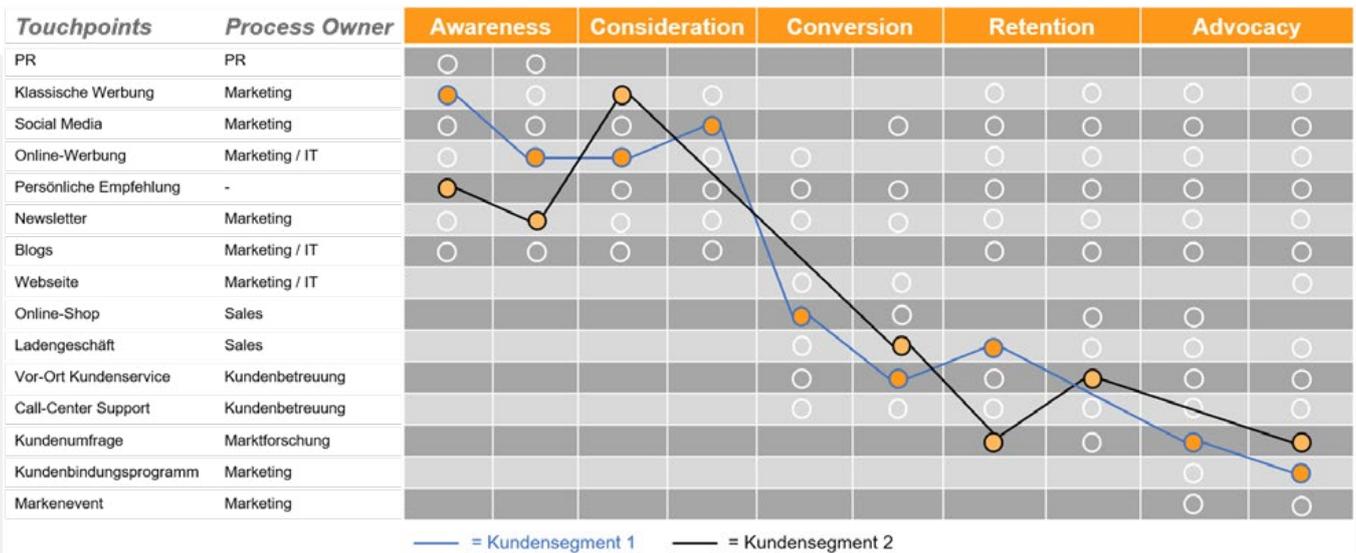


Abbildung 1: Beispielhafte Customer Journey Map

zuführenden Kundenbefragung ermittelt werden, sodass die in Schritt 3 abgebildeten Customer Journeys dann noch einmal nachträglich angepasst werden.

Mit Abschluss dieses Projektschrittes sind die Touchpoints, Prozesse und Customer Journeys in Form segmentspezifischer Customer Journey Maps visualisiert. Diese können dann im Unternehmen verteilt werden, sodass allen relevanten Stakeholdern schnell und einfach die typischen Wege bestimmter Kundengruppen klar sind, um mit diesen zielgerichtet interagieren zu können. Abbildung 1 zeigt ein Beispiel für eine Customer Journey Map.

Schritt 4: CX Messung und Analyse

Im vierten Schritt erfolgt die segment-spezifische CX Messung für die identifizierten Touchpoints. Zur Datenerhebung sind grundsätzlich sowohl quantitative Verfahren wie Tiefeninterviews oder Fokusgruppen als auch qualitative Methoden wie

Telefon- oder Online-Umfragen geeignet. Die Entscheidung, welche Datenerhebungsmethode für die CX Messung gewählt wird, sollte in Abhängigkeit verschiedener Kriterien getroffen werden. Tabelle 1 zeigt eine Auswahl dieser Kriterien.

Nach Entscheidung für eine Datenerhebungsmethode wird das Messinstrument konzipiert. Dabei sind die Fragen festzulegen, mit Hilfe derer die CX des Kunden am jeweiligen Touchpoint gemessen werden kann. Grundsätzlich gilt es touchpoint-spezifische Fragen zu den Erwartungen und Bedürfnissen des Kunden, zum Erlebnis und zu Möglichkeiten der Verbesserung zu stellen. Insbesondere bei quantitativen Kundenumfragen kann hierfür unter anderem auf bereits in der Praxis validierte Messinstrumente zurückgegriffen werden (z.B. Net Promoter Score).

CINTELLIC empfiehlt im Zuge der Datenerhebung auch Benchmark-Werte zu erheben. Kunden können also auch gefragt werden, wie das Unternehmen im Vergleich zur Branchenkonkurrenz abschneidet. Werden Benchmarks direkt durch den Kunden bewertet, müssen keine externen Daten von

Kriterium	Quantitative CX Datenerhebung	Qualitative CX Datenerhebung
Methoden	<ul style="list-style-type: none"> Umfragen (Papier, Online, Mobil, Telefon) Online Tracking 	<ul style="list-style-type: none"> Tiefeninterviews Fokusgruppen
Ziel	<ul style="list-style-type: none"> Generellen Einblick in die CX für viele Touchpoints erhalten 	<ul style="list-style-type: none"> Tiefen Einblick in die CX für wenige Touchpoints erhalten
Datentyp	<ul style="list-style-type: none"> Numerische Daten Textdaten 	<ul style="list-style-type: none"> Textdaten
Analyseverfahren	<ul style="list-style-type: none"> Einfache bis komplexe statistische Analysen Inhaltsanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> Inhaltsanalyse Einfache statistische Analysen, wenn Textdaten in numerische Daten transformiert werden
Kundenaufwand	<ul style="list-style-type: none"> Gering bis mittel 	<ul style="list-style-type: none"> Hoch
Stichprobengröße	<ul style="list-style-type: none"> Groß 	<ul style="list-style-type: none"> Klein
Zeitaufwand	<ul style="list-style-type: none"> Gering bis mittel 	<ul style="list-style-type: none"> Mittel bis hoch
Budget	<ul style="list-style-type: none"> Gering bis mittel 	<ul style="list-style-type: none"> Mittel bis hoch

Tabelle 1: Quantitative vs. Qualitative CX Datenerhebung

Marktforschungsinstituten hinzugekauft und zeitintensiv mit den eigenen CX Daten zusammengeführt werden. Insofern in Schritt 2 und 3 noch keine Kundenbefragungen durchgeführt wurden, lohnt es sich, auch Fragen zu Kundeneigenschaften und -werten zu stellen, die eine nachträgliche Detaillierung der Segmentprofile erlauben, und offene Fragen zur Customer Journey mitaufzunehmen, um Touchpoints zu identifizieren, die unternehmensintern bislang noch nicht berücksichtigt wurden.

Ist die CX Messung konzipiert, kann die Datenerhebung erfolgen. Dazu werden einzelne oder mehrere Kunden aus den jeweiligen, in Schritt 2 identifizierten Kundensegmenten befragt. Nachdem die Befragung in allen Kundensegmenten abgeschlossen ist, können die Daten anschließend analysiert werden. Bei der Analyse wird die CX für jeden relevanten Touchpoint entlang der Customer Journey im Vergleich zum Branchen-Benchmark quantifiziert. So wird ersichtlich, wie die CX Leistung des Unternehmens im Vergleich zur Konkurrenz, aber auch im Verhältnis zu den anderen Touchpoints der Customer Journey ist. Dadurch können positive und negative Abweichungen identifiziert werden, die sogenannte „Moments of Truth“ in der Customer Journey kennzeichnen. Solche Aha-Erlebnisse haben einen sehr großen Einfluss auf die weiteren Entscheidungen des Kunden während seiner Customer Journey (z.B. Kauf oder Weiterempfehlung). Daher gilt es insbesondere das Kundenerlebnis an Touchpoints zu verbessern, die sich als negativer Moment of Truth herausgestellt haben.

Ergebnis dieses Schritts ist, dass die aus Schritt 3 hervorgegangenen Customer Journey Maps um die CX Evaluationen für das eigene Unternehmen, aber auch für den Branchen-Benchmark, ergänzt werden. So können relevante Stakeholder schnell und einfach erkennen und festlegen, an welchen Stellen der Customer Journey die CX verbessert werden muss.

Schritt 5: Gap Analyse und Roadmap

Um die CX Leistung an den zu verbessernden Touchpoints tatsächlich nachhaltig erhöhen zu können, müssen die in Schritt 3 identifizierten Prozesse jener Touchpoints genauer unter die Lupe genommen werden. Aus den erhobenen CX Daten lassen sich häufig Verbesserungsvorschläge für die Touchpoints entnehmen. Tabelle 2 zeigt ein Beispiel.

Beispielhafte CX Daten	Kurzfristige Maßnahmen	Langfristige Maßnahmen
<p>Aussagen von Kunden zum Kundenservice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Der Kundenservice war nicht in der Lage mein Problem zu lösen.“ • „Die Kundenservice-Mitarbeiter nehmen sich nicht ausreichend Zeit für mein Problem.“ • „Die Kundenservice-Mitarbeiter sind unfreundlich und unhöflich.“ 	<p>Schulung der Kundenservice-Mitarbeiter zu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problemlösung im Kundengespräch • Zeitmanagement im Kundengespräch • Freundlichkeit und Höflichkeit im Kundengespräch 	<p>Einführung eines Kundenservice Tools mit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Automatisierten Problemlösungsempfehlungen • Schritt-für-Schritt Erklärungen zur Problemlösung

Tabelle 2: Beispielhafte Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen aus CX Daten

So kann ein Soll-Zustand für die Prozesse der jeweils zu verbessernden Touchpoints erarbeitet werden. CINETELLIC empfiehlt bei der Erarbeitung des Soll-Zustands sowohl Kanalverantwortliche und -mitarbeiter auch als Führungskräfte und Bereichsleiter miteinzubeziehen. Während Kanalverantwortliche und -mitarbeiter ihre Erfahrung aus den relevanten Kundenkontakten miteinbringen können, sorgen Führungskräfte und Bereichsleiter dafür, dass der Soll-Zustand für die einzelnen Touchpoint-Prozesse auf die in Schritt 1 definierten strategischen und operativen Ziele einzahlt.

Wird der Soll-Zustand dann anschließend mit dem Ist-Zustand des jeweiligen Prozesses verglichen, kann im Rahmen einer Gap Analyse ermittelt werden, welche Maßnahmen erfolgen müssen, um die Differenz zwischen Soll- und Ist-Zustand zu schließen. Dazu sind konkrete organisatorische, technische und prozessuale Anforderungen festzuhalten, die notwendig sind, damit die Gaps mit den geplanten Maßnahmen tatsächlich geschlossen werden können. Die geplanten Maßnahmen werden schließlich entsprechend ihrer Dringlichkeit, Ressourcenverfügbarkeit und ihres Beitrags zur CX Strategie priorisiert und auf einer Roadmap verankert.

Ergebnis dieses Schritts ist eine Roadmap, auf der alle relevanten Maßnahmen zur CX Verbesserung und dafür notwendigen organisatorischen, technischen und prozessualen Bausteine verankert sind. So sind allen relevanten Stakeholdern die nächsten Schritte klar, die angegangen werden müssen, um eine CX Verbesserung tatsächlich herbeiführen zu können.

Schritt 6: Erfolgskontrolle

Nachdem die in Schritt 5 festgelegten Maßnahmen durchgeführt wurden, gilt es zu prüfen, ob sie auch tatsächlich zu einer CX Verbesserung geführt haben. Dafür sollte ein erster Blick auf die in den strategischen und operativen Zielen festgehaltenen Kennzahlen geworfen werden (siehe Schritt 1). Ist eine Verbesserung dieser Kennzahlen nach Durchführung der Maßnahmen zu erkennen, scheinen sie auf die Ziele des Unternehmens einzuzahlen. Da bestimmte Maßnahmen an mehreren Touchpoints aber gleichzeitig auf ein und dieselbe Kennzahl einwirken können, sollte ein zweiter Blick zusätzlich auf die CX an den einzelnen Touchpoints geworfen werden. Hierfür ist eine erneute CX Messung und Analyse notwendig (siehe Schritt 3). Mit neuen CX Daten kann letztlich geprüft werden, ob die

geplanten Maßnahmen tatsächlich an allen relevanten Touchpoints ihre gewünschte Wirkung erzielt haben oder ob es an einzelnen Touchpoints trotz Maßnahmen keine CX Verbesserung gab. Ist an einzelnen Touchpoints nicht die gewünschte Verbesserung eingetreten, gilt es neue Maßnahmen zu entwickeln und durchzuführen (siehe Schritt 5).

Um eine konsequente Erfolgskontrolle an den einzelnen Touchpoints gewährleisten zu können, empfiehlt CINTELLIC die CX Messung und Analyse aus Schritt 3 regelmäßig durchzuführen. So kann nicht nur erfasst werden, ob die durchgeführten Maßnahmen die gewünschte CX Verbesserung an den zuvor festgelegten Touchpoints erbracht haben, sondern auch rechtzeitig erkannt werden, wenn sich die CX an anderen Touchpoints verschlechtert. So können präventiv Maßnahmen zur Verbesserung abgeleitet werden. Die CX Transformation ist also keine strikte Einbahnstraße, sondern ein konsequenter Kreislauf, den es dauerhaft in das Unternehmen zu implementieren gilt. Nur so kann letztlich eine beständige CX Verbesserung erreicht werden.

Fazit

Customer Experience Management steckt in vielen Unternehmen noch in den Kinderschuhen und findet häufig nur geringe Beachtung. So bieten viele Firmen ihren Kunden oft keine herausragenden Erlebnisse, mit denen sie sich nicht nur eindrucksvoll von der Konkurrenz abheben würden, sondern auch nachhaltige Kundenbindung und langfristige Umsätze sichern könnten.

Eine CX Transformation hilft Ihnen dabei, die Erlebnisse Ihrer Kunden nachhaltig zu verbessern. CINTELLIC begleitet Unternehmen seit vielen Jahren bei der CX Optimierung – von der Entwicklung einer CX Strategie, über die Messung der Kundenerlebnisse, bis hin zur Ableitung und Durchführung von Maßnahmen zur CX Verbesserung. Sie benötigen Unterstützung? Zögern Sie nicht, uns anzusprechen.

**Von Dr. Markus Gahler und Benedikt Schmidt,
CINTELLIC Consulting Group**

Ansprechpartner



Dr. Jörg Reinnarth
Geschäftsführer
CINTELLIC Consulting Group
joerg.reinnarth@cintelllic.com



Stephan Klöckner
Senior Manager
CINTELLIC Consulting Group
stephan.kloeckner@cintelllic.com

Über CINTELLIC

Die 2010 gegründete CINTELLIC Consulting Group ist eine auf digitales Kundenmanagement spezialisierte Unternehmensberatung, die ihre Klienten vom ersten Konzept bis zur Umsetzung in der Praxis ganzheitlich begleitet. An den Standorten in Bonn, Frankfurt am Main und München arbeiten über 70 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Zu den Klienten zählen DAX-Konzerne, führende mittelständische Unternehmen und insbesondere zahlreiche sogenannte „Hidden Champions“ mit den Branchenschwerpunkten Banken und Versicherungen, Telekommunikation, IT, Medien, Unterhaltung, Handel, E-Commerce, Versorger und Logistik.

www.cintelllic.com

#jointheteam

CINTELLIC befindet sich auf Wachstumskurs. Vielleicht mit Ihnen? Jetzt Stellenanzeigen entdecken und bewerben!

<https://www.cintelllic.com/stellenangebote/>

Cintelllic im Social Web



Cintelllic GmbH

Remigiusstraße 16
53111 Bonn
t +49 228 92 65 18 20
info@cintelllic.com
www.cintelllic.com

