



Bei der Entwicklung von MESSSYSTEMEN FÜR DIE CUSTOMER EXPERIENCE sollten erst mal die Unternehmensbedürfnisse im Mittelpunkt stehen

Das Tool für das Tool

Wer ein Messsystem für die Customer Experience einführen will, muss zunächst die Bedürfnisse der zukünftigen Nutzer ermitteln. Mit Hilfe des strategischen Tools Business Model Canvas kann eine systematische, nutzerzentrierte Planung erfolgen. Axel Schomborg und Julia Koch von Produkt + Markt erläutern, wie die Konzeptionsphase bei der Einführung eines CX-Messsystems innerhalb des Customer Experience Managements aussehen kann.

Der Einstieg ins Customer-Experience-Management (CXM) bedeutet für viele Unternehmen einen erheblichen Wandel: Die Selbstzentrierung aufgeben, in die Kundenwelt eintauchen und die konsequente Ausrichtung aller Prozesse und Touchpoints an die Bedürfnisse der Kunden realisieren, ist kein leichtes Unterfangen. Der erste Schritt ist dabei die systematische Erhebung des Kunden-Feedbacks, also ein Messsystem für die Customer Experience. Die zielgerichtete

Analyse zeigt, wie Kundenbedürfnisse erfüllt werden können, welche Handlungsoptionen bestehen und welche Wirkung Veränderungsmaßnahmen erzielen können. Ein solches CX-Messsystem muss die tatsächlichen Kundenerlebnisse mit den Bedürfnissen der Kunden abgleichen.

In der Anfangsphase der Einführung eines CXM herrscht eine spürbare Dynamik im Unternehmen. Dafür sorgen der zu initiierende Wandel und die Customer-Journey-Analysen. Es muss jedoch gelingen, diese Dynamik beizubehalten, insbesondere in Phasen, wo auch Maßnahmen notwendig werden, die intern auf wenig Begeisterung stoßen. Dem Baustein Strukturieren + Messen kommt dabei eine zentrale Rolle zu: Das CX-Messsystem kann und muss als Motor für den kontinuierlichen Antrieb des CXM fungieren.

Business Model Canvas als Planungstool

Um diese Aufgabe zu erfüllen, muss das CX-Messsystem bestmöglich an den Bedürfnis-

sen ausgerichtet sein – und zwar an den Bedürfnissen des Unternehmens, das CXM einführen will. Nur so können aus dem Kunden-Feedback Erkenntnisse abgeleitet werden, die an den richtigen Stellen im Unternehmen Eingang finden und auch dauerhaft zielorientiert genutzt werden.

Für die Einführung eines solchen Tools haben wir gute Erfahrungen mit dem Planungstool Business Model Canvas (BMC) gemacht. Das BMC ist geeignet, um Geschäftsvorhaben zu planen. Wir betrachten das CX-Messsystem also wie ein Geschäftsmodell oder ein neues Produkt, welches im Unternehmen erfolgreich eingeführt werden muss.

Die Canvas ist eine Übersicht mit mehreren Feldern, welche die unterschiedlichen Schlüsselfaktoren für ein erfolgreiches Geschäftsmodell bilden und für die Klärung der Fragen: Was? Wer? Wie? Wie viel? sorgen. In welcher Reihenfolge die Canvas erarbeitet wird, kann frei entschieden werden. Um die Entwicklung nutzerzentriert zu gestalten, hat sich jedoch das Feld *Customer Segments* als Startpunkt bewährt – also das

FOTO: ALPHASPIRIT / FOTOLIA

Feld der internen Kunden, die es mit dem Messsystem zu erreichen gilt. Der Fokus auf dieses Feld hilft, beim Füllen der anderen Felder stets die Nutzerzentrierung im Blick zu behalten.

Unterschiedliche Anforderungen eindeutig identifizieren können

Die Ergebnisse der CX-Messung werden im Regelfall auf unterschiedlichen Hierarchieebenen und mit unterschiedlichen Zielen benötigt und genutzt. Die internen Kunden haben recht unterschiedliche Bedürfnisse. Im Feld *Customer Segments* der Canvas werden diese dokumentiert. Die Praxis zeigt, dass die Bedürfnisse je nach Unternehmensart und Organisationsform sehr unterschiedlich ausfallen. Aber: Auch innerhalb eines Unternehmens existieren Segmente, deren zugrundeliegende Bedürfnisse sich deutlich voneinander unterscheiden. Diese könnten beispielsweise sein:

- **Das Top-Management:** Benötigt die Ergebnisse in einem fest definierten Turnus für das Zielsystem. Grundanforderungen sind eine hohe Ergebnissicherheit und gute Differenzierbarkeit über die einzelnen Bereiche.
- **Der Leiter Produktionseinheiten:** Nutzt die Ergebnisse zum Controlling, aber auch als Orientierung für die Maßnahmenausrichtung. Zentrales Bedürfnis dieser Zielgruppe ist häufig eine kompetente Un-

terstützung beim Umgang mit und bei der Bewertung der Ergebnisse.

- **Der CX-Insight-Experte:** Ist unternehmensweit Impulsgeber für den CX-Prozess und erarbeitet in Zusammenarbeit mit den Prozess- und Produktmanagern Optimierungen. Seine Bedürfnisse richten sich weniger auf das Messen, als vielmehr auf das Verstehen des Kundenerlebens.

Auf Basis der systematisch erarbeiteten internen *Customer Segments* mit ihren Bedürfnissen und Anforderungen – wofür sich übrigens klassische qualitative Methoden wie Einzelexplorations und Minigroups sehr gut eignen – lässt sich die *Value Proposition* für unser Produkt, das CX-Messsystem, erstellen. Diese Aufgabe umfasst deutlich mehr als nur die Ableitung von Nutzenversprechen auf Basis der identifizierten Bedürfnisse und Anforderungen pro Segment. In diesem Schritt wird der Rahmen für die konkrete Ausgestaltung des Instruments CXM gesteckt: Welche Funktionen soll und kann die Messung tatsächlich übernehmen.

Mit der Canvas wird auch die Beziehung zu den internen Kunden, also zu den Ergebniseempfängern, gestaltet: Über die Felder *Customer Relationships* und *Channels* wird definiert, welche Art von Beziehung jedes interne Kundensegment benötigt, welche Kanäle primär genutzt werden und wie sich diese auch in bestehende Abläufe integrie-

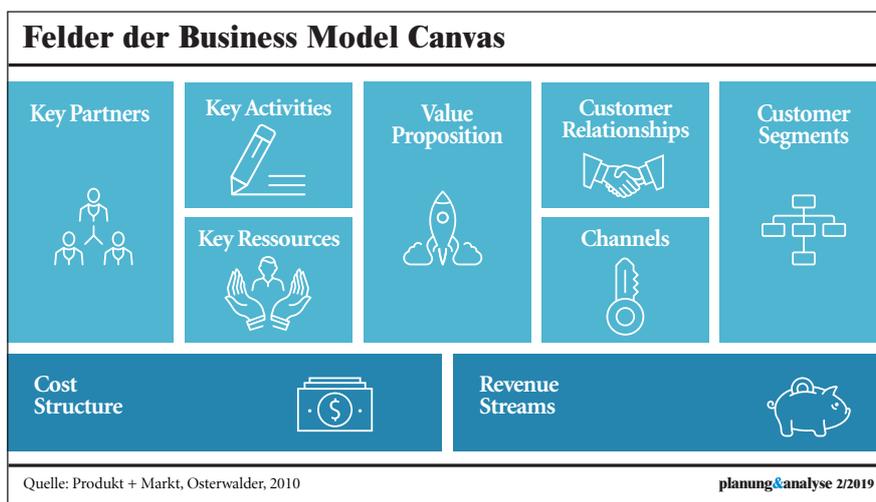
ren lassen. Eine Aufgabe, die zunächst recht akademisch erscheint, aber in der Projekt-konzeption sehr schnell an Praxisrelevanz erfährt. Das zukünftige Projektteam muss die unterschiedlichen internen Kundenbeziehungen pro Segment erfüllen können – sei es in der Rolle des reinen Kennzahlen-Lieferanten, des Insight-Gebers oder als Partner mit einem Beratungsangebot deutlich über die Mess-Erkenntnisse hinaus.

Die verschiedenen Arten der Kundenbeziehung werden durch ein entsprechendes Kanalangebot flankiert. Sei es beispielsweise durch möglichen E-Mail- oder Telefonsupport bei Rückfragen zu den Ergebnissen, durch rollenbasierte Dashboards, durch ein Workshopangebot oder die geplante Einrichtung von Schnittstellen zum bestehenden Controllingsystem. Und die Projekterfahrung zeigt: Die Diskussion, was Kanal und was Teil des Produkts ist, wird hier ebenfalls einen Platz fordern.

Das Business Model Canvas erlaubt auch Schleifen

Die Erarbeitung der Schlüsselaktivitäten (*Key Activities*) liefert eine Übersicht über alle zentralen Tätigkeiten. Es gilt aber auch, für die einzelnen Schlüsselaktivitäten die Detailplanung vorzunehmen und die Aktivitäten konkret auszugestalten. Hierunter fällt auch die Datenerhebung. Die BMC als moderierter Planungsprozess fördert hierbei die Auseinandersetzung mit Fragestellungen, die hochrelevant sind, aber im Planungsprozess nicht immer ausreichend Berücksichtigung finden. Hierzu zählen unter anderem:

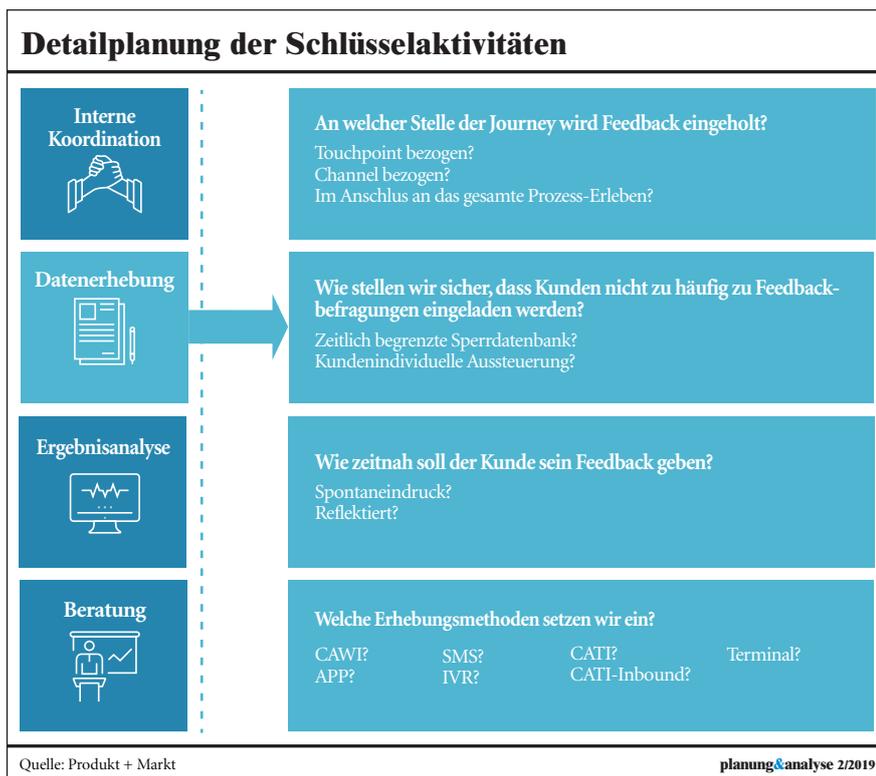
- An welcher Stelle der Customer Journey wird Feedback eingeholt? Kanal-bezogen, Touchpoint-bezogen oder im Anschluss an das gesamte Prozesserleben?
- Wie zeitnah soll der Kunde sein Feedback geben? Zählt der Spontaneindruck oder setzt man auf ein reflektiertes Feedback?
- Wie stark ist – auch auf mittlere Sicht – die Eigenmotivation der externen Kunden zum *Feedback geben* gegeben und welche Erhebungsmethoden bieten sich entsprechend an?



Clever research for smart decisions.

Understanding people's behaviour since 1958.

Consumer & Customer | Health & Pharma | Media & Communication | Mobility & Infrastructure



Aber auch die IT-Integration oder die Analyse und das Reporting müssen im Vorhinein geplant werden und gehören zu dem BMC-Feld Key-Activities.

Dabei zeigt sich, dass je nach Möglichkeiten und inhaltlichen Abwägungen das Feld *Nutzenversprechen* angepasst werden muss. Die Planung erfolgt also iterativ, was gewollt und inhaltlich sinnvoll ist. So klingt das Nutzenversprechen *tagesaktuelles Feedback* zwar sehr attraktiv. Geht es aber etwa um die Störungsbearbeitung im Technikbereich, kann ein Kundenfeedback mit Zeitversatz häufig deutlich mehr über das Kundenerleben aussagen als die Echtzeitmessung bei Eingang der Störmeldung.

Für die festgelegten Schlüsselaktivitäten werden entsprechende Ressourcen benötigt. Auch hier bedarf es für die erfolgreiche Implementierung des CX-Messsystems einer entsprechenden Detailplanung und Umsichtigkeit.

Die Ressourcenfrage ist dabei eng verzahnt mit der Einbeziehung interner und externer Partner. Dabei gilt es zu eruieren, welche Partner intern vorhanden sind, ob deren Kapazitäten ausreichen und entsprechend geblockt werden müssen. Für Aktivitäten, die intern nicht platziert werden können, müssen entsprechende externe Partner identifiziert und eingeplant werden. Auch an dieser Stelle erweist sich die BMC als wertvoller Planungstool, da sie die Ressourcenfrage über die Felder *Key Resources* und *Key Partners* in einem frühen Projektstadium aufgreift und die gegebenenfalls erforderliche

Einbeziehung interner Einheiten wie CRM, IT, Controlling, Personalvertretung oder Datenschutz transparent macht und die Integration in den Umsetzungsprozess fördert.

Sich der Ertragsseite bewusst werden

Neben der konkreten Ausgestaltung des Messsystems ist auch die Kostenstruktur des Projekts ein wichtiger Faktor. Im Feld *Cost Structure* werden daher folgende Fragestellungen thematisiert: Welche sind die wichtigsten internen und externen Kostenblöcke? Wie hoch fallen diese aus? Welche Kosten sind fix, welche variabel und können somit in der weiteren Messung besser ausbalanciert werden? Zwar werden Budgets zumeist jährlich fixiert, aber eine hohe Kostentransparenz schafft entsprechendes Bewusstsein bei den Verantwortlichen. Auch zeigt die Praxis, dass im Zuge der Bearbeitung dieses Feldes eine Schleife zu den Aspekten *Key Activities* und *Value Proposition* mit entsprechenden Auswirkungen auf die weiteren Felder immer wieder erforderlich ist. Genau diese Vorgehensweise führt aber auch dazu, dass letztendlich ein Messsystem konzipiert wird, für das das Management auch bereit ist, die entsprechende Finanzierung sicherzustellen.

Die Frage, welche zusätzlichen Erträge durch ein konsequentes Customer-Experience-Management realisiert werden können, hat auch bei einem Cost-Projekt wie

der CX-Messung ihre Berechtigung. Zwar werden Einnahmen und Erträge nicht direkt realisiert, aber eine frühzeitige Evaluation, welche Erfolgswachweise erbracht werden sollen und können, schafft Klarheit. Beispielsweise können Erfolgswachweise über die Quantifizierung der Einflüsse auf die Kundenbindung oder über die Identifikation kostensparender Maßnahmen bei mindestens gleich positiver Customer Experience erbracht werden. Dies setzt aber auch voraus, dass notwendige Erfolgsindikatoren frühzeitig – zum Zeitpunkt null – in die Messung integriert werden.

Erfolgreiche Implementierung des CX-Messsystems

Das BMC hat sich für die Konzeption und Einführung von CX-Messsystemen bewährt. Gerade bei komplexeren Projekten kommt diesem einfachen Planungstool ein hoher Nutzen zu. Die erforderlichen Lösungen für die CX-Messung liefert die BMC zwar nicht, aber die Aufgaben werden identifiziert und der Lösungsprozess strukturiert. Dies bedarf aber einer kompetenten Moderation und umfassender zugrundeliegender Erfahrungen, um innerhalb der BMC-Felder die Pain-Points aufzudecken. Eine erfolgreiche BMC fördert die Transparenz und Nachvollziehbarkeit: Was die CX-Messung leistet, wird ausgereift und kompetent verständlich gemacht – und damit „vorstandstauglich“ aufbereitet.

Die Autoren



Axel Schomborg leitet bei Produkt + Markt den Bereich Customer & Services Research.

aschomborg@produktundmarkt.de



Julia Koch verantwortet bei Produkt + Markt als Teamleitung nationale und internationale Studien u.a. in den Bereichen Ver-sicherungen und Finanzen.

jkoch@produktundmarkt.de