



Ein kundenzentriertes Unternehmen schaffen

Für Customer Journeys gibt es oft noch keinen einheitlich Verantwortlichen. Schlägt jetzt die Zeit der CX-Manager?

Die Kundenzentrierung der Organisation ist der Treiber dafür, dass ein Mehrwert durch Erlebnis erzielt werden kann. In einem kundenzentrierten Unternehmen agieren alle Mitarbeiter als Mit-Unternehmer im Sinne des Ganzen, weil sie sich mit dem übergeordneten Unternehmensziel – dem Kunden zu dienen – identifizieren. Damit die Mitarbeiter dies auch leisten können, muss die Führung durch gezielte Maßnahmen die gesamte Organisation (Struktur, Prozesse und Mittel) auf den Kunden ausrichten (Glasl/Lievegoed 2011).

Ausgangspunkt: Den Grad der Kundenzentrierung der Organisation verstehen und messen

Dem Management wird es erst durch die Messung der Kundenzentrierung des Unternehmens ermöglicht, den Status der Kundenzentrierung zu verstehen und auf dieser Basis Umsetzungsmaßnahmen abzuleiten sowie die Motivation für den Change-Prozess in der Belegschaft sicherzustellen (Georgi et al 2020). Aus dieser Überzeugung ist das Grundkonzept des Customer Centricity Score entstanden. Der CCScore soll die Funktion erfüllen, den Grad der Kundenzentrierung zu messen und den Erfolg von Maßnahmen zu deren Beeinflussung zu evaluieren.

Kundenzentrierung verlangt einen neuen Führungsstil und internes Touchpoint Management

Eine erfolgreiche Kundenzentrierung verlangt auch eine kundenfokussierte Mitarbeiterführung (Schüller, 2020). Die Kernfragen, die sich eine kundenfokussierte Führungskraft dazu stellen muss, lauten:

- Interessiert mich das Wohl der Kunden tatsächlich?
- Werden Kunden in meinen Gesprächen regelmäßig und positiv erwähnt?
- Wie häufig wird über die Bedeutung der Kunden für die Firma gesprochen?
- Bittet man die Mitarbeiter regelmäßig um kundenfokussierte Vorschläge?
- Wird Kundenfokussierung sichtbar vorgelebt?

„CX-Manager leben auf einer CX-Insel. Von Zeit zu Zeit bekommen sie Besucher, die mit ihnen jubeln und eine gute Zeit haben – bevor sie wie gewohnt zur Arbeit zurückkehren.“

Darauf aufbauend kann ein internes Touchpoint Management etabliert werden, dessen Kernaufgabe es ist, alle Berührungspunkte zwischen der Führung, den Mitarbeitern und der Organisation zu

koordinieren, um die Qualität der Interaktion zu verbessern, inspirierende Arbeitsplatzbedingungen zu gestalten und im Rahmen eines wertschätzenden Klimas moderne und zugleich ansprechende Leistungsmöglichkeiten zu schaffen. Hierbei kann jede Interaktion als Chance genutzt werden, die Performance der Mitarbeiter zu erhöhen, ihre emotionale Verbundenheit zum Unternehmen zu stärken und positive Mundpropaganda nach innen und außen auszulösen. Dazu arbeitet die Führungsmannschaft abteilungsübergreifend vernetzt zusammen.

Aber Achtung: Man sollte das Pendel nicht zu schnell oder zu hart in Richtung Hierarchieabbau und Selbstorganisation schwingen, denn wer alle Wände gleichzeitig einreißt, dem fällt das Dach auf den Kopf.

Neue Funktionen entstehen: Der CX-Manager

Für Customer Journeys gibt es oft noch keinen einheitlich Verantwortlichen, da diese sich über zwei oder mehr Silos erstrecken. Die auf bestimmte Teil-Journeys abzielenden Initiativen verlaufen jedoch längerfristig häufig im Sand. Ein Dilemma. Das folgende Zitat eines CX-Managers bringt das CX-Dilemma recht gut auf den Punkt: „CX-Manager leben auf einer CX-Insel. Von Zeit zu Zeit bekommen sie Besucher, die mit ihnen jubeln und eine gute Zeit haben – bevor sie wie gewohnt zur Arbeit zurückkehren. Da der CEO nicht auf dieser Insel lebt, gibt es keine Brücken oder Flüge. In einigen Fällen entkommen die CX-Manager der Insel und hinterlassen einige gut erstellte Journey Maps. Vielleicht wird sie später jemand entdecken und Brücken bauen für die Ewigkeit.“ (Weber 2020).



Weber hat hierzu folgende Empfehlung parat: CX-Manager sollten nicht zu viel Energie investieren, um Silogrenzen zu überwinden, sondern besser mit kleinen Verbesserungen am Kunden und datenbasierten Umsetzungen starten – mit allem Enthusiasmus und aller Unterstützung, die man innerhalb des eigenen Verantwortungsbereiches bekommen kann. Das verbessert das Kundenerlebnis und kann vielleicht später als Best Practice Case Silogrenzen überwinden. Abwarten, bis Silogrenzen überwunden sind, ist für kurz- und mittelfristig zu realisierende Kundenerlebnisse keine Lösung. Ein »Start small – scale big«-Ansatz ist daher vielfach die einzige Möglichkeit, ein nachhaltiges CX-Management zu etablieren. Denn gute Kundenerlebnisse fangen im Silo an – es geht dann aber darum, die Silogrenzen für den Kunden nicht mehr spürbar zu machen, sonst könnte es sein, dass neue

disruptive Anbieter – frisch und ohne Silos – sich über die bessere Customer Experience differenzieren.

■ Eine lebendige CX-Kultur schaffen

Worauf kommt es im nächsten Schritt bei der Schaffung einer lebendigen CX-Kultur an? Sechs wichtige Faktoren sind zu nennen (Drumm, 2020):

- Damit man als CX-Manager bei seiner Arbeit nicht allein bleibt, ist ein internes Netzwerk Gleichgesinnter hilfreich, u. a. auch dafür, Beispiele exzellenter Praktiken im Tagesgeschäft, die für Kunden eine spürbar bessere CX zur Folge haben, zusammenzutragen.
- Die Geschichten der Kunden erzählen: diese Form des Kundenfeedbacks nutzen, um interne Zielgruppen, die für die Verbesserung der Customer Journey wichtig sind, emotional

zu erreichen. Diese Feedbacks werden einen Perspektivwechsel erleichtern und verdeutlichen, welche Auswirkungen Defizite des Unternehmens in der Customer Journey für Kunden haben.

- Die Customer Journey Maps für ein besseres Verständnis der einzelnen Unternehmensseinheiten so herunterbrechen, dass auch Nicht-Experten sie verstehen.
- Nutzung verschiedener Medien, um die Kernelemente der Customer Journey an Mitarbeiter zu kommunizieren. Hierfür eignet sich z. B. das Intranet, über das z. B. Trickfilme oder User Storys, in denen Touchpoints mittels animierter Comics oder durch gefilmte, emotionale Kundeninterviews veranschaulicht werden, intern verbreitet werden.
- Regelmäßige Weiterbildung stellt die Wettbewerbsfähigkeit

von Unternehmen sicher. Trainingsmaßnahmen sind essenzieller Bestandteil eines jeden Customer-Experience-Programms. Sie helfen dabei, Ideen, wie z. B. die Customer Journey, zu kommunizieren und ein einheitliches Verständnis bei allen Mitarbeitern (inklusive Management) zu schaffen (Manning/Bodine 2012).

- Bis ein gelebter Prozess im Kundenkontakt zur Best Practice bzw. zu einem Standard wird, braucht es Zeit. Möchte man sicherstellen, dass die Organisation kontinuierlich Best Practices produziert und somit Anhaltspunkte für CX-Standards liefert, ist eine Institutionalisierung bzw. Ritualisierung empfehlenswert. Eine entsprechende Meeting-Kultur mit einem Baustein Best Practices eignet sich dafür sehr gut. Zeitlicher Rahmen, Inhalte und Ziel des Bausteins je Meeting und Vortragendem sollten einheitlich festgelegt werden. Beginnen sollte man mit Meetings in der untersten Hierarchieebene. Wichtig ist, dass die Ideen über Meetings von zwei bis maximal drei Hierarchieebenen auch zum Topmanagement gelangen.

■ Zusammenfassung

Wie kann es also gelingen, eine kundenzentrierte Unternehmenskultur zu schaffen? Hierzu sind einige organisatorische Hebel zu betätigen: Steht man am Anfang, gilt es zunächst den Grad der Kundenzentrierung des eigenen Unternehmens zu messen. „Der Fisch stinkt vom Kopf“ – daher muss vor allem auch das Top-Management sensibilisiert werden, auch nach innen maximal kundenzentriert zu wirken und ein internes TPM zu etablieren. CX-Manager sind zu installieren, die ihren Weg

durch das Unternehmen oft erst noch finden müssen. Aber ganz sicher nicht im Alleingang. Ohne die Einbeziehung aller beteiligten Abteilungen, den Aufbau eines Netzwerks und die Unterstützung des Managements geht es nicht.

■ Quellenangaben

- Drumm, Ch. (2020): Customer Experience DNA – Bausteine für eine nachhaltig kundenzentrierte Unternehmenskultur, in: Keller & Ott 2020
- Georgi, D.; Baars, J.-E. & Brandenberg, A. (2020): Der Customer Centricity Score: Guide auf dem Weg zur kundenzentrierten Organisation, in: Keller & Ott 2020
- Glasl, F./Lievegoed, B. (2011): Dynamische Unternehmensentwicklung. Grundlagen für nachhaltiges Change Management, Stuttgart
- Keller, B./Ott, C. S. (2020): Der Weg zur Touchpoint Culture: Bausteine des TPM, in: dies. (Hrsg.): Touchpoint Culture
- Keller, B. & Ott, C.S. (Hrsg 2020): Touchpoint Culture, Haufe
- Manning, H./Bodine, K. (2012): Outside in: the power of putting customers at the center of your business. New Harvest Books, Boston, NY.
- Schüller, a. M. (2020): Touchpoint Management braucht eine passende organisationale Struktur, in: Keller & Ott 2020
- Weber, W. (2020): Silogrenzen überwinden – CX-Management nachhaltig implementieren, in: Keller & Ott 2020

Autor



Cirk Sören Ott (50) ist Vorstand und Partner bei der Gruppe Nymphenburg Consult AG, München, ein Marktforschungs- und Beratungsunternehmen, das Insightbasiert berät und seine Kunden bei der Umsetzung bis zur erfolgreichen Implementierung begleitet. Beratungsschwerpunkte des Unternehmens sind Shopper Insights, Neuromarketing, POS-/Handels- und Vertriebsberatung sowie Customer Journey und Touchpoint Management.

Ott hat 25 Jahre Marktforschungs- und Beratungserfahrung und ist Experte auf den Gebieten der Konsumgüterforschung und Beratung auf der Schnittstelle zum Handel. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen auf den Konsequenzen aus dem veränderten Multi-Channel-Kundenverhalten, auf dem Customer Journey- und Touchpoint Management sowie auf dem Shopper Marketing.