

Der Weg zu einem erfolgreichen CXM-System

Was ist eigentlich ein CXM-System?

CX (zuweilen auch als CE bezeichnet) steht für Customer Experience und sollte nicht nur als Begriff auch im Mittelstand angekommen sein. Bei großen und vor allem international agierenden Unternehmen ist CX schon altbekannt. Gemeint ist das Kundenerlebnis an jedem Kontaktpunkt gleich welcher Art: digital oder analog, direkt oder indirekt, persönlich über Mitarbeiter oder unpersönlich über Print oder Internet.

CX Management beinhaltet die Gestaltung der Vielzahl an Kontaktpunkten und dahinter steht die unternehmensweite Ausrichtung auf Kundenerwartungen und -bedürfnisse. CXM ist die konsequente Umsetzung der Tatsache, dass die Kunden besonders im digitalen Raum eine dominierende Einkaufs- und Urteilsmacht besitzen. In der Flüchtigkeit eines Website-Besuches entscheidet der Klick, denn Waren sind austauschbar, die Kontaktpunkte zwischen Unternehmen und Kunden ebenfalls, nur noch die im „Moment der Wahrheit“ erlebte Erfahrung differenziert die Leistungsanbieter. „CX-Management stellt also einen generellen Managementansatz dar, der dem Kunden dauerhaft eine Stimme bei allen Unternehmensentscheidungen gibt.“ⁱ

Das Management der Kundenerlebnisse findet in fast allen Bereichen und Abteilungen eines Unternehmens statt. Denn überall entscheiden Mitarbeiter:innen und von diesen gestaltete Prozesse über das Kundenerlebnis. Um die Auswirkungen der in der Regel in getrennten Abteilungen und damit Silos arbeitenden Mitarbeitertätigkeiten auf die Kunden erheben, analysieren, verdeutlichen und beeinflussen zu können, braucht es ein System – und Personen, die dieses im Unternehmen einführen, verankern und stetig weiterentwickeln. Diese Personen tragen unterschiedliche Titel und oft wird ihr Aufgabenspektrum nur umrissen, aber es läuft immer auf einen CX-Manager hinaus.

Aufgaben eines CX-Managers: Einführung und Implementierung

Alle Erfahrungen zeigen: Um ein Unternehmen auf den Weg zum Garanten optimaler Kundenerfahrungen zu bringen, müssen alle Mitarbeiter im Unternehmen, von der Reinigungskraft bis zum CEO, einbezogen und motiviert werden. Aber ohne ausdrückliche Führung und Verantwortung durch die Unternehmensspitze kann diese Aufgabe nicht bewältigt werden. Dafür braucht es Mitarbeiter:innen mit speziellen Aufgaben: die CX-Manager. Sie müssen über Abteilungs- und damit oft auch Kulturgrenzen hinweg agieren können, um „Silos“ aufzubrechen, um Barrieren gegen vermeintlich einvernehmliches Handeln zu identifizieren oder um den Streit über die Kundenhöhe („mein Kunde – mein Bonus“) zu versachlichen. Den CX-Managern kommt damit die zentrale Koordination aller Aufgaben zuⁱⁱ.

Grundlagen erarbeiten

Die ersten Aufgaben eines CX-Managers liegen darin zu verdeutlichen, warum ein CX-Manager überhaupt benötigt wird. Er oder sie muss schließlich sämtliche Anforderungen des Customer Experience Managements erfassen, einordnen und priorisieren. Das geht nicht, ohne sich intensiv mit den Kolleg:innen auszutauschen. Dies kann auch die Mitarbeit in den jeweiligen Abteilungen beinhalten. Damit ist auch schon die Wichtigkeit der Aufgabe skizziert: Eine wertschätzende und vorurteilsfreie Beziehungspflege wird auch ein aufschlussreiches und konfliktfreies Miteinander gewährleisten. Denn schließlich müssen auch die Ängste der Kolleg:innen vor Einmischungen in ihre Zuständigkeiten oder vor einer möglichen Kontrolle und Bewertung ihrer Tätigkeit ernst genommen und ausgeräumt werden. Und: Die Ziele des CXM müssen allen Kolleg:innen verdeutlicht werden. Es geht (in aller Regel) nicht allein um die positive Erfüllung aller Kundenerwartungen, sondern um eine die Zukunft des Unternehmens sichernde Umsatz- und Renditeerreichung.

In allen Gesprächen, Diskussionen, Workshops und auch durch die Mitarbeit in einzelnen Abteilungen werden die Arbeitsinhalte und -abläufe deutlich – und abteilungsübergreifend die Abfolge der einzelnen Arbeitsschritte und damit auch Abhängigkeiten von der Vorarbeit durch Dritte. Nun wird einerseits offensichtlich, wo in den Abläufen Mitarbeiter:innen Bruchstellen identifizieren und andererseits, wo Kund:innen Fragen stellen, Unzufriedenheit oder gar Beschwerden vorbringen oder den gerade stattfindenden Prozess abbrechen bzw. beenden.

Einheitliches Verständnis herstellen

Parallel zu den obigen Arbeitsschritten des Beobachtens, Verstehens und Analysierens müssen die vielen Begriffe aus dem CX-Kauderwelsch dargestellt und einheitlich für den Unternehmensgebrauch definiert werden. CXM oder CEM sind noch banal, aber was überhaupt ist eine Experience und was ein Touchpoint? Vielen Mitarbeiter:innen nicht nur in multinationalen Unternehmen ist der jeweilige Begriff nicht eindeutig klar – oder kennen Sie den Unterschied zwischen Customer Experience und Brand Experience? Am besten für die Darstellung der Begriffe und ihr Gebrauch im Unternehmen eignet sich eine Wissensdatenbank im Intranet, auf die alle Mitarbeiter:innen, auch die des „denglisch-freudigen“ Marketings, zugreifen können.

Am Ende gibt es zwei Wissensbibliotheken: eine der Begriffe und ihrer Bedeutung und eine der Prozessabläufe. Wohlgermerkt, der Abläufe aus der Mitarbeitersicht gesehen, wie sie zwischen Kund:innen und Kontaktpunkten wahrgenommen werden.

Die Innensicht ergänzen und den Status-quo in Frage stellen

Das Gerüst aus den Beobachtungen der Mitarbeiter:innen sollte nun mit bereits vorhandenen Daten aus Kundenzufriedenheitsbewertungen, Beschwerdemanagement, Bestellgeschichten und Stornierungen und deren Begründungen oder Abbrüchen von Digitalprozessen angereichert werden.

Mitarbeitersicht und Variablen aus den Befragungs- und Prozessdaten ergeben nur ein unvollständiges Bild der Kontaktpunkte und ihrer Abfolge. Zum einen, weil es Kontaktpunkte geben kann, die die Mitarbeiter:innen nie wahrnehmen, weil es Kontaktpunkte sind, die nicht vor ihren Augen stattfinden. Und zum anderen, weil Kund:innen Kontakte abbrechen oder erst gar nicht anbahnen, ohne dies irgendjemandem mitzuteilen. Nach der Beschreibung eines Produktes in einem Offline-Medium muss dieses Produkt auch online gefunden werden – oder der interessierte Kunde wandert weiter. Die Suche

einer Service-Telefonnummer auf einer Website darf nicht zum Suchlauf in einem Labyrinth werden und falls die Nummer prominent platziert ist, muss sie auch zugänglich sein.

Es bedarf also externer Beobachtungen und Befragungen, um ein möglichst komplettes Bild der Kontaktpunkte, ihrer Abfolge und Wichtigkeit für den Kunden wie für den Prozessablauf zu erhalten – die Instrumente für die Erstellung der Customer Journeysⁱⁱⁱ stellt die Marktforschung zur Verfügung.

Das System läuft

In der Regel wird eine Erkenntnis der Marktforschung sein, dass es nicht die eine Customer Journey für alle Kunden gibt, sondern dass unterschiedliche Motiv- und Lebensphasenlagen auch verschieden verlaufende Customer Journeys zur Folge haben. Stellvertreter dafür entwickelt die Marktforschung in ausgefeilten Persona-Analysen^{iv}.

Sind die Grundlagen erstellt, gilt es, diese in alle Abteilungen zu tragen. Dafür bedarf es einer Gruppe aus am Thema interessierten und sich für einen Erfolg einsetzenden Kolleg:innen. Bewährt hat sich die Aufnahme von CX-Experten aus den einzelnen Bereichen in ein CX-Team unter Leitung des CX-Managers. Die Aufgaben des Teams können wie folgt charakterisiert werden:^v

- Mut machen
- Abläufe und Tätigkeiten hinterfragen
- Vorreiter sein
- neue Ansätze und Methoden vermitteln
- Wissen teilen und vermitteln
- Kunden in Meetings und Projekten vertreten

Essenziell ist auch hier, dass CX-Team bestmöglich in die Organisation und Arbeitsabläufe zu integrieren, damit das CXM-System nicht nur läuft, sondern am Laufen gehalten wird und hierbei permanent dazulernt.

Fazit

Ein funktionsfähiges CXM System besteht aus den folgenden essentiellen Komponenten:

- Implementierung eines CX-Managers
- Permanentes Beobachten, Verstehen und Analysieren (interne Sicht)
- Aufbau von Wissensbibliotheken: der Begriffe und ihrer Bedeutung und der Prozessabläufe
- Hinzuspielen externer Daten

Für den Betrieb verantwortlich ist am Ende ein ganzes Team – das CX-Team.

Die Autoren

Bernhard Keller ist Sozialwissenschaftler und enthusiastischer Marketingforscher. Seit nunmehr 35 Jahren schreibt und spricht er zu Vertriebsthemen mit dem Menschen und Kunden im Fokus.

Cirk Sören Ott ist Vorstand und Partner bei der Gruppe Nymphenburg Consult AG, München. Er hat über 20 Jahre Marktforschungs- und Beratungserfahrung und ist Experte u.a. auf dem Gebiet des TPM im Konsumgüterbereich

Quellenangaben:

ⁱ Judith Glüsenkamp, Michael Kullmann & Torben Tietz: Der Kunde als Triebfeder für die Transformation von Unternehmen, in: Bernhard Keller und Cirk Sören Ott (Hrsg.): Touchpoint Live, Freiburg 2022 (Haufe)

ⁱⁱ Wolfgang Weber: Silogrenzen überwinden – CX-Management nachhaltig implementieren, in: Bernhard Keller und Cirk Sören Ott (Hrsg.): Touchpoint Culture, Freiburg, Haufe 2020

Judith Glüsenkamp, Michael Kullmann & Torben Tietz: CX als neue Funktion in Organisationen – Was CX-Experten können müssen und wie man das Thema erfolgreich verankert, in: Touchpoint Culture

ⁱⁱⁱ Sonja Dlugosch: Effiziente Analyse der Customer Journey durch Online Communities, in: Bernhard Keller/Cirk Sören Ott (Hrsg.): Touchpoint Management, Freiburg, Haufe, 2. Auflage 2019

^{iv} Antje Beck und Kai Stahr: Die Macht des Motivs: Marktbearbeitung mit Personas, in: Touchpoint Live

^v Amelie Höllersberger: Einführung und Implementierung eines CXM-Systems am Beispiel der LV 1871, in Touchpoint Live