

Braun, Laura; Grimm, Christine

Article

Ability2Delight – Entwicklung organisationaler Kompetenzen zur Kundenbegeisterung

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Braun, Laura; Grimm, Christine (2017) : Ability2Delight – Entwicklung organisationaler Kompetenzen zur Kundenbegeisterung, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 34, Iss. 1, pp. 44-52

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/275893>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

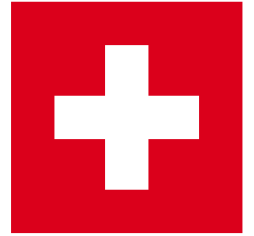
Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Marketing Review St. Gallen



1 | 2017 **SCHWERPUNKT** Interview mit Tobias Riepe, Autostadt GmbH • Delight by Design im Spitalwesen • Differenzierung durch Service • Kundenbegeisterung durch Service-Erlebnisse • Die kundenzentrierte Organisation • Ability2Delight • Strategie-Initiative „Customer-Experience-Management“ • Erfolgsfaktor Online Reviews • Ein bisschen digital reicht nicht
SPEKTRUM Data-Driven Marketing • Mythen, Fakten und Prognosen zum Ausstellerverhalten • Collaborative Marketing
GfK Praxisbericht Durch Kundenbegeisterung die Kundenloyalität stärken

www.marketing-review.ch

Kundenbegeisterung / Customer Delight



Ability2Delight – Entwicklung organisationaler Kompetenzen zur Kundenbegeisterung

Im Zuge der Digitalisierung sehen sich Unternehmen mit einer zunehmenden Notwendigkeit zur Differenzierung konfrontiert. Um Kunden stärker an das eigene Unternehmen zu binden, konzentrieren sich viele Initiativen auf die Gestaltung besonderer Kundenerfahrungen. Der vorliegende Beitrag stellt auf Basis eines Innovationsprojektes der SAP einen ganzheitlichen Managementansatz für die Entwicklung organisationaler Fähigkeiten zur Kundenbegeisterung vor.

Laura Braun (M.Sc.), Dr. Christine Grimm

Im Zuge der Digitalisierung und des starken Wachstums des E-Commerce sehen sich immer mehr Unternehmen mit zunehmendem Wettbewerbsdruck und der Notwendigkeit einer Differenzierung konfrontiert (Fader 2012; Leeflang et al. 2014). Während Produkte und Services von Konkurrenten leicht zu imitieren und dadurch für den Kunden ersetzbar sind, können positive Interaktionserfahrungen die Beziehung zwischen Unternehmen und Kunde nachhaltig festigen (Christopher et al. 1991; Palmer 2010). Vor allem der Gestaltung von begeisternden Kundenerlebnissen wird heute eine tragende Rolle hinsichtlich der Stärkung von Kundenbindung und dadurch den Erhalt und Ausbau des Erfolgs von Unternehmen zugeschrieben (Chakravorti 2011).

Nicht nur in der Praxis, sondern auch in der Forschung haben Fragestellungen zu Prädiktoren von Kundenerfahrungen (Customer Experience) bzw. Kundenbegeisterung (Customer Delight) ein enormes Interesse erlangt. So postulierte erst kürzlich das Marketing Science Institute die Untersuchung und Gestaltung von kontextbezogenen, integrierten und relevanten Echtzeit-Erfahrungen als eine der Forschungsprioritäten für die Jahre 2016–2018 (MSI 2016).

Aufgrund der hohen unternehmerischen Bedeutung von Kundenerfahrungen konzentrieren sich viele Unternehmen heute stärker denn je auf die Identifikation und Erfüllung von Kundenbedürfnissen. Ziel ist es, den Kunden entlang des gesamten Kaufprozesses und allen Touchpoints (d.h. Kontaktstellen) zu begleiten und ihn durch bedarfsgerechte Maßnahmen begeistern zu können. Dabei setzen viele Unternehmen auf die Ausgestaltung von Kundenerfahrungen am konkreten Touchpoint, mithilfe von spezialisierten Abteilun-

gen zu z.B. Brand Experience, Online Experience, oder Store Experience. Entgegen der Forderung des MSI (2016) wird eine integrierte Gestaltung der Kundenerfahrungen im Sinne eines ganzheitlichen Customer-Experience-Managements (folgend abgekürzt mit CEM) oftmals in der Praxis vernachlässigt. So werden häufig verschiedene Initiativen gleichzeitig implementiert, selten aufeinander abgestimmt oder, hinsichtlich des Maßnahmen Erfolgs, vor dem Hintergrund von Customer Experience bezogenen oder strategischen Unternehmenszielen kontrolliert.

Um relevante und konsistente Kundenerfahrungen ermöglichen zu können, bedarf es einer zentralen Ableitung, Planung, Steuerung und Kontrolle von gezielten Maßnahmen. Vor diesem Hintergrund müssen Customer-Experience-Management und damit einhergehend die gezielte Ausbildung organisationaler Voraussetzungen für die Gestaltung von besonderen Kundenerfahrungen als ganzheitliche Aufgaben des Unternehmens angesehen werden.

Der vorliegende Artikel soll einen Beitrag zum Verständnis aktueller Herausforderungen des CEM in der Praxis leisten und auf die Notwendigkeit zur Ausbildung organisationaler Kompetenzen, im Sinne eines ganzheitlichen Kundenbegeisterungsmanagements, aufmerksam machen. Dabei werden Hinweise zur Umsetzung eines solchen organisationalen Vorgehens anhand eines aktuellen Innovationsprojekts der SAP illustriert.

Customer Experience und Customer Delight – Begriffe & Anwendung

Angelehnt an die Ausführungen von Palmer (2010), beschreibt der Begriff „Customer Experience“ einerseits die direkte Erfahrung und andererseits das

Laura Braun (M.Sc.)

Wissenschaftliche
Mitarbeiterin am Institut
für Marketing der Universität
St.Gallen und der SAP
laura.braun@unisg.ch

Dr. Christine Grimm

Projektleiterin
„Ability2Delight“, SAP SE
christine.grimm@sap.com

Erlebnis eines Kunden. Dabei kann unter einem Erlebnis ein tiefergehender und erlebbarer Prozess während einer Situation verstanden werden. Der Begriff der Erfahrung bezieht sich auf das Outcome dieses Events, in Form gelerntem Wissen, auf kognitiver, sozialer und emotionaler Ebene. Außerordentliche Erfahrungen, die vom Konsumenten als einzigartig, einprägsam und nachhaltig beschrieben werden, können sich nicht nur in einer reinen Kundenzufriedenheit, sondern einer Begeisterung des Kunden-Customer-Delight manifestieren (Oliver et al. 1997; Pine/Gilmore 1998).

In Wissenschaft und Praxis werden solche nachhaltig bedeutsamen Erfahrungen als zentrale Differenzierungsmerkmale von Unternehmen oder Marken diskutiert. Dabei geht es um die Gestaltung besonderer Erlebnisse für den Kunden, welche über reine Interaktionserfahrungen hinausgehen. Der ausschlaggebende Bewertungsgegenstand ist in diesem Zusammenhang die Begeisterung eines Kunden durch ein Erlebnis, welches über eine klassische Zufriedenheit im Sinne der Erfüllung von Kundenerwartungen hinausgeht. Da bisherige Konzepte des Customer-Relationship-Managements nicht hinreichend diese Ziele der Erwartungsübererfüllung adressieren, wird Customer-Experience-Management (als Überbegriff für das Management von Customer Experience und -Delight) nicht nur als substituierender, sondern erweiternder Managementansatz ange-

sehen. Dabei rückt nicht die Gestaltung einzelner Interaktionen des Unternehmens, sondern vielmehr die Definition von erwünschten Erfahrungen aus Kundensicht an allen direkten sowie indirekten Touchpoints eines Unternehmens in den Vordergrund, um letztlich die Bindung von Kunden zum Unternehmen zu stärken. Abbildung 1 zeigt die Basiskonzepte des Customer-Experience-Managements und deren zugrundeliegenden Beziehungsannahmen.

Herausforderungen bei der Gestaltung von Kundenerfahrungen

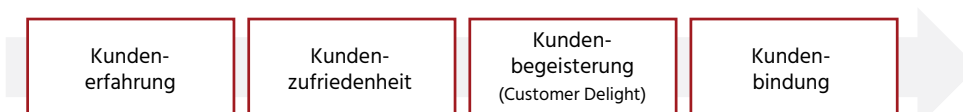
Die Einführung und Umsetzung eines Customer-Experience-Managements ist mit zahlreichen Aufgaben und Schwierigkeiten verbunden: So existieren oftmals nur Touchpoint-spezifische Maßnahmen (z.B. Aktionen im Shop oder Veränderungen von Services auf der Website) zur Beeinflussung der Kundeninteraktion und -erfahrung. Dadurch können die Inhalte und Qualität dieser Erlebnisse und damit auch die Bewertung des Gesamterlebnisses durch den Kunden stark variieren. Durch das Fehlen einer ganzheitlichen Strategie hängt der Erfolg einer Interaktion stark von dem Engagement und der Leistung einzelner Abteilungen und Mitarbeitenden ab. Generiertes Wissen über eine Interaktion und die Wirkung auf den Kunden werden nur am betroffenen Touchpoint und meist informell ausgetauscht sowie verarbei-

tet. Somit bleibt auch im Nachgang ein Einbezug der „Lessons Learned“ in die Gesamtstrategie und das weitere Vorgehen eines Unternehmens oftmals aus. Konkrete Einblicke in diese zentralen Herausforderungen des heutigen Customer-Experience-Managements liefert eine Expertenbefragung der SAP. Im Rahmen des Projekts wurden 20 Manager aus Marketing, Vertrieb und Geschäftsführung verschiedener Unternehmen in Deutschland und der Schweiz befragt und zentrale Herausforderungen des Customer-Experience-Managements abgeleitet. Auch wenn in vielen Unternehmen heute eine hohe Professionalisierung im Bereich der Ausgestaltung von Kundenerlebnissen am Touchpoint besteht, verweist eine Mehrheit von Unternehmen auf noch bestehende und vor allem tiefgreifende Problembereiche in der erfolgreichen Realisierung eines umfassenden Customer-Experience-Managements (für eine Zusammenfassung der Befragungsergebnisse, siehe Tabelle 1).

Herausforderungen der Umsetzung eines ganzheitlichen Customer-Experience-Managements:

1. Oftmals findet eine Zuweisung und damit Begrenzung des Customer-Experience-Managements auf die Bereiche des Marketings und Vertriebs statt. Customer-Experience-Management wird häufig nicht als ganzheitliche Aufgabe des Unternehmens gesehen.
2. Innerhalb eines Unternehmens existieren häufig unterschiedliche Zielsetzungen in verschiedenen Abteilungen, welche sich in divergierenden Performance- und Bonussystemen ausdrücken. Diese können sich hinsichtlich der Schaffung besonderer, konsistenter Kundenerlebnisse gravierend auf die Interaktion

Abb. 1: Konzepte des Customer-Experience-Managements



Quelle: Eigene Darstellung, SAP Innovationshub St.Gallen.

Tabelle 1: Zentrale Herausforderungen ganzheitlichen CEMs

1. Customer-Experience-Management wird häufig nicht als Unternehmensaufgabe, sondern als eigene Initiative des Marketings oder Vertriebs betrachtet.
2. Customer-Experience-Maßnahmen werden meist nicht zentral gesteuert, abgestimmt und/oder im Sinne des Erfolgs kontrolliert.
3. Zielsetzungen und Bonussysteme von Abteilungen und Mitarbeitern innerhalb eines Unternehmens divergieren häufig, sodass eine optimale Gestaltung besonderer Kundenerfahrungen erschwert wird.
4. Top-Management-Ziele, bezogen auf die Gestaltung besonderer Kundenerfahrungen, werden unzureichend bis zur individuellen Mitarbeiterebene im Unternehmen konkretisiert.

Quelle: Eigene Darstellung, SAP Innovationshub St.Gallen.

mit dem Kunden auswirken. Beispielsweise können Konflikte in den Zielsystemen von Innovationsabteilung, Sales und Marketing dazu führen, dass adäquate Produkte nicht dem Kunden vorgeschlagen

werden, wenn ein Bonus für den Abverkauf bestimmter Lösungen ausgeschrieben ist. Aus Herausforderung 1 und 2 ergibt sich:
3. Vermehrt findet keine zentrale Steuerung und somit ein Monitoring

einzelner CE-bezogener Maßnahmen statt. Aktivitäten werden meist nur am Touchpoint geplant, implementiert und im Erfolg bewertet.

4. Auch wenn im Top-Management eine Vision oder Strategie in Bezug auf die Gestaltung von Kundenerlebnissen entwickelt wird, mangelt es oft an der Ableitung von konkreten CE-bezogenen Zielen auf Abteilungs- oder gar Mitarbeiterebene. Dadurch hängt die Umsetzung dieser Visionen und Strategien stark vom Erfahrungswissen einzelner Abteilungen sowie Mitarbeitenden ab.

Um diesen Herausforderungen begegnen und Kunden nachhaltig begeistern zu können, müssen Unternehmen nicht

Institut für Marketing



Universität St.Gallen

**Nächster
Start im
September
2017**

Intensivstudium für Einkaufsleiter (CAS)

Das Studium zeigt wissenschaftlich fundierte, innovative Methoden und Verfahren für Einkaufsleiter auf und unterstützt Sie dabei, die tägliche Arbeit effektiver und effizienter zu gestalten und sich mit neuen Entwicklungen und Techniken des Managements auseinanderzusetzen.

Sie besuchen 18 Studientage in 6 Modulen, nächster Start ist am 5. September 2017.

Weitere Infos unter www.ifm.unisg.ch/weiterbildung

Gerne berät Sie Doris Maurer auch persönlich zu unseren Weiterbildungsangeboten unter +41 71 224 28 55 oder per Mail an doris.maurer@unisg.ch.

nur an einem einzelnen, sondern allen Touchpoints des gesamten Kaufprozesses besondere Interaktionserfahrungen mit dem Unternehmen gestalten (Chakravorti 2011). Für die Realisierung einer langfristigen Kundenbegeisterung bedarf es einer fundierten Managementbasis, welche sich durch qualitativ konsistente und aufeinander abgestimmte Maßnahmen an verschiedenen Touchpoints auszeichnet. Dabei ist Customer-Experience-Management nicht nur als Aufgabe des Marketings zu betrachten, sondern erfordert vielmehr einen ganzheitlichen Ansatz, um alle Abteilungen und damit alle Touchpoints eines Unternehmens adressieren zu können. Möchte sich ein Unternehmen langfristig im Sinne der Fähigkeit zur Kundenbegeisterung weiterentwickeln, bedarf es einer Ausbildung entsprechender organisationaler Bedin-

gungen und Kompetenzen, die den Einbezug aller Unternehmensteile erfordert. Nur auf diese Weise kann, wie nachfolgend geschildert wird, langfristig eine Fähigkeit zur Begeisterung von Kunden in der Gesamtorganisation ermöglicht werden.

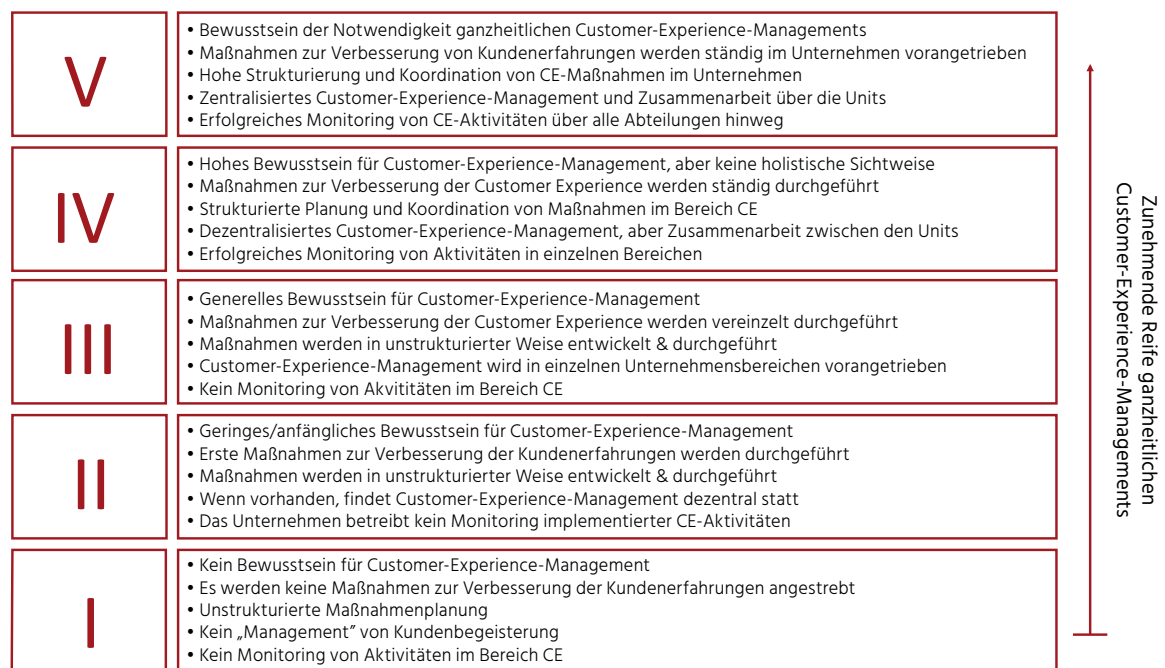
Ganzheitliches CEM im Unternehmen realisieren

Angelehnt an die Ausführungen von Chakravorti (2011) und die Annahmen von Vargo und Lusch (2008), haben unternehmenseigene Fähigkeiten und Kompetenzen maßgeblich Einfluss auf die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit. Während Produkte und Services tendenziell leicht von Wettbewerbern mit entsprechenden Technologien zu kopieren sind, bieten organisationale – intangible – Ressourcen (wie z.B. die

Kompetenzen eigener Mitarbeiter) eine Möglichkeit, sich langfristig von anderen Unternehmen abzusetzen. In diesem Sinne bildet die gezielte Entwicklung organisationaler Fähigkeiten zur Kundenbegeisterung nicht nur eine Grundvoraussetzung, um besondere Kundenerfahrungen liefern, sondern eine Chance, sich im Markt hinreichend differenzieren zu können.

Um solche Kompetenzen und Fertigkeiten im Unternehmen ausbilden zu können, bedarf es nicht nur einer Kenntnis von Customer-Experience-relevanten Einflussfaktoren, sondern einer Aufarbeitung von intraorganisationalen Wirkzusammenhängen und Potenzialen aus der Perspektive der Organisationsentwicklung sowie des systemischen Managements. Nur mithilfe des Wissens über die Gestaltung von Organisationsentwicklungspro-

Abb. 2: Reifegradmodell



Quelle: Eigene Darstellung, SAP Innovationshub St.Gallen.

zessen, den zugrundeliegenden Bedingungen und intraorganisationalen Auswirkungen auf der einen sowie der ganzheitlichen Perspektive im Sinne langfristiger Entwicklungen über direkte und indirekte Wirkzusammenhänge auf der anderen Seite kann eine Ausbildung organisationaler Fähigkeiten vorangetrieben werden.

Die ganzheitliche Entwicklung einer unternehmenseigenen Fähigkeit zur Kundenbegeisterung bedarf des Einbezugs aller Abteilungen zur Klärung abteilungsspezifischer und individueller Rollen und Verpflichtungen in der Gestaltung der Interaktion zwischen Kunden und Unternehmen. Dabei muss im ersten Schritt ein Bewusstsein für die Bedeutung des Customer-Experience-Managements in der Gesamtorganisation geschaffen werden, um den individuellen Beitrag einzelner Organisationseinheiten definieren zu können. Weiterhin bedarf es einer Ableitung durchzuführender Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenbegeisterung, welche über alle Abteilungen hinweg aufeinander abgestimmt, zentral koordiniert und kontrolliert werden. So ist es von hoher Wichtigkeit, Maßnahmenerfolge nicht nur an die final ausführenden Abteilungen, sondern die Gesamtorganisation zurückzumelden, um auf diese Weise Lerneffekte in allen Unternehmensbereichen ermöglichen zu können. Abbildung 2 bildet die zentralen Ergebnisse der Umsetzung eines ganzheitlichen Customer-Experience-Managements im Sinne der Ausbildung von Fähigkeiten und Kompetenzen zur Kundenbegeisterung ab. Das in Zusammenarbeit mit verschiedenen Projektpartnern der SAP entwickelte Modell soll so einer ersten Selbsteinschätzung der Reife des eigenen Managements dienen und dabei die drei wesentlichen Ziele für die weitere Implementierung eines ganzheitlichen Managements zur Kundenbegeisterung vorbereiten:

Abb. 3: Auszug von Kompetenzdimensionen und dazugehörigen Value Drivern

Strategie & Vision	Mitarbeiter & Führungskräfte	Organisationales Setting
Customer Centricity	Innovationsfähigkeit der Mitarbeitenden	Intra-Organisationale Zusammenarbeit
Anpassungsfähigkeit der Strategie & Vision	Customer Experience (CE)-Kultur	Abstimmung von Abteilungszielen
Top-Management Unterstützung für CE-Initiativen	Bewusstsein von Verantwortlichkeiten	Integration von CE-Zielen in Bonussysteme
...

Quelle: Eigene Darstellung, SAP Innovationshub St.Gallen.

Zusammenfassung

Der vorliegende Artikel beschäftigt sich mit den aktuellen Unternehmensherausforderungen im Bereich des Customer-Experience-Managements und der Notwendigkeit zur Ausbildung organisationaler Kompetenzen zur Kundenbegeisterung. Anhand des Innovationsprojekts „Ability2Delight“ der SAP werden eine mögliche Umsetzung sowie zentrale Ergebnisse des vorgestellten Ansatzes illustriert.

1. Schaffen eines Bewusstseins und Eröffnung eines Diskurses für ein holistisches Management zur Kundenbegeisterung.
2. Identifikation von möglichen Handlungspotenzialen im Sinne der Ausbildung eigener Kompetenzen zum ganzheitlichen Customer-Experience-Management (um be-

schriebene Ergebnisse des Reifegradmodells zu erreichen).

3. Einführung eines Konzepts zur Ausbildung von unternehmenseigenen Fähigkeiten und Kompetenzen zur Kundenbegeisterung sowie deren Wirkzusammenhänge auf relevante Kennzahlen eines Unternehmens.

Um den Ansatz eines ganzheitlichen Managements zur Kundenbegeisterungsfähigkeit zu illustrieren, wird im weiteren Verlauf die Anwendung des Konzepts am Beispiel der SAP dargestellt.

Umsetzung ganzheitlichen CEM bei der SAP

Um Unternehmen bei der Begegnung individueller Herausforderungen zur Umsetzung ganzheitlichen Customer-Experience-Managements zu unterstützen, hat sich das Innovationsprojekt Ability2Delight der SAP zur Aufgabe gemacht, ein Instrument zum Management und Controlling unternehmenseigener Aktivitäten und Kompetenzen zur Kundenbegeisterung zu

entwickeln. Im Zuge dieses Vorhabens steht dabei die Entwicklung eines konzeptuellen Modells zu unternehmenseigenen, notwendigen Kompetenzen zur Kundenbegeisterung im Mittelpunkt. Mithilfe des Ansatzes sollen Unternehmen befähigt werden, anhand

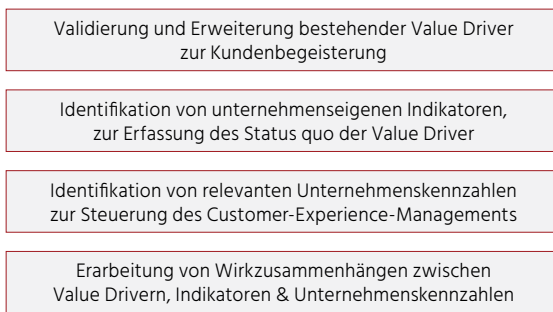
ihrer eigenen Unternehmensdaten relevante Handlungsbedarfe in den jeweiligen organisationalen Kompetenzen zu identifizieren und im Hinblick auf ausgewählte Kennzahlen der Unternehmenssteuerung zu verbessern.

Um ein solches Vorhaben zu realisieren, strebte SAP zunächst die Entwicklung eines Kompetenzmodells zur Kundenbegeisterungsfähigkeit an. Dabei wurde im ersten Schritt eine umfassende Sekundäranalyse wissenschaftlicher und praktischer Literatur zu relevanten Einflussfaktoren der Kundenbegeisterungsfähigkeit eines Unternehmens durchgeführt. In diesem Kontext wurden wissenschaftliche und praxisorientierte Beiträge in den Bereichen Customer-Experience-Management/Kundenerfahrungsmanagement, Customer Delight/Kundenbegeisterung, Customer Satisfaction/Kundenzufriedenheit sowie Customer Retention/Kundenbindung für die erste Modellbildung ausgewählt. Auf diese Weise konnten im ersten Schritt über 80 Kompetenzen, sogenannte Value Driver, als relevante Einflussfaktoren auf die Begeisterungsfähigkeit eines Unternehmens abgeleitet werden. Dazu zählen beispielsweise Einflussfaktoren wie die Flexibilität oder Innovationsfähigkeit von Mitarbeitenden, das Bewusstsein individueller Verantwortlichkeiten, die Integration von CE-bezogenen Zielen in Mitarbeiterbonussysteme und die Unterstützung vom Top-Management bei Customer-Experience-Initiativen. Die dabei resultierenden Kompetenzen lassen sich einerseits inhaltlich, anhand verschiedener Abteilungen im Unternehmen oder auch z.B. entlang verschiedener Rollen von Mitarbeitenden oder Touchpoints gruppieren. Abbildung 3 zeigt einen Auszug der entwickelten Kompetenzdimensionen und dazugehöriger Value Driver.

Zur Weiterentwicklung der identifizierten Kompetenzen zur Begeiste-

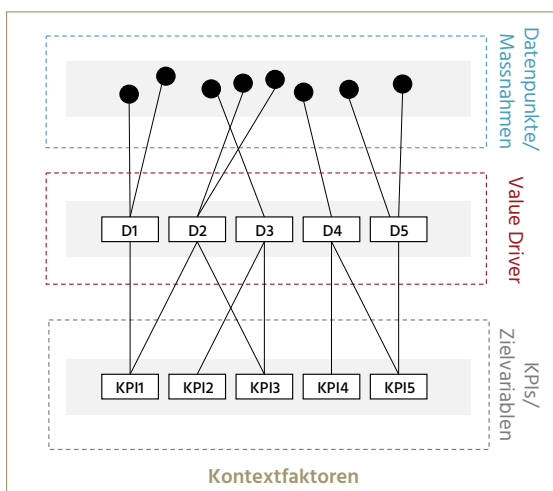
rungsfähigkeit hat die SAP bewusst eine Zusammenarbeit mit Unternehmen aus dem Bereich der Hauptversorgungsleistungen (wie z.B. Strom, Wasser, Gas, Telekommunikation & Versandwesen) gesucht. Vor dem Hintergrund der fehlenden Differenzierbarkeit und dadurch hohen Austauschbarkeit ihrer Produkte ist die Gestaltung attraktiver Services und Interaktionen für Energie- und Telekommunikationsunternehmen von höchster Bedeutung. Abbildung 4 zeigt das Vorgehen der Zusammenarbeit mit den Co-Innovationspartnern und die weiteren Schritte zur Lösungsentwick-

Abb. 4: Vorgehen bei der Entwicklung des Modells zum ganzheitlichen Customer-Experience-Management



Quelle: Eigene Darstellung, SAP Innovationshub St.Gallen.

Abb. 5: SAP-Konzeptmodell zur Messung organisationaler Kompetenzen zur Kundenbegeisterung



Quelle: Eigene Darstellung, SAP Innovationshub St.Gallen.

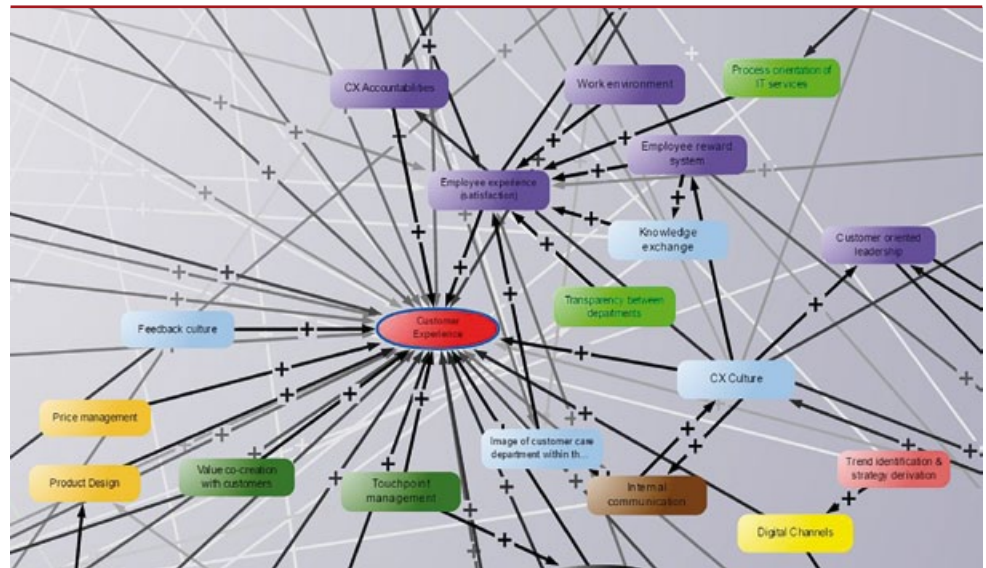
Viele Initiativen beschränken sich auf die Gestaltung von Kundenerfahrungen an einzelnen Touchpoints und vernachlässigen eine zentrale Analyse.

lung zum ganzheitlichen Customer-Experience-Management auf.

Ziel ist es, auf Basis der Praxiserfahrungen der Unternehmen und in Abgleich mit den bisherigen theoretischen Erkenntnissen, relevante Fähigkeiten und Kompetenzen zu identifizieren, die einen Einfluss auf die organisationale Kundenbegeisterungsfähigkeit haben. Dabei gilt es im Sinne eines ganzheitlichen Managements, nicht nur die Potenziale einzelner Abteilungen, sondern aller beteiligten Prozesse hinsichtlich deren Einfluss auf die Kundenbegeisterungsfähigkeit zu beleuchten. Auf diese Weise werden in Zusammenarbeit mit den Unternehmen die bisherigen Kompetenzen anhand der eigenen Unternehmensreali-

täten gespiegelt, angepasst und erweitert. Dabei werden auch hier alle relevanten Abteilungen der Unternehmen (z.B. Customer Service, Unternehmensleitung, Marketing, Produktmanagement, Sales etc.) einbezogen, um in Workshops und Tiefeninterviews die bisherigen Value Driver zu validieren. Anschließend werden gemeinsam mögliche Indikatoren erarbeitet, welche Auskunft über die aktuelle Ausprägung eines Value Drivers geben können (z.B. „Anzahl Bearbeitungsfehler bei Kundenanfragen“ als einer der Indikatoren für „Interner Wissensaustausch“). Um eine Weiterentwicklung der identifizierten Driver-Kompetenzen zu erleichtern, werden zusätzlich mögliche Maßnahmen erarbeitet, welche im Falle einer niedrigen Ausprägung eines Value Drivers eingesetzt werden können, um diesen zu verbessern. Mit dem Ziel, Veränderungen in den Value Drivern sichtbar zu machen, werden auch beeinflusste Kennzahlen der Unternehmenssteuerung eine Berücksichtigung im Modell finden. Manager sollen dadurch befähigt werden, interne Entwicklungsbedarfe anhand konkreter KPIs (z.B. Weiterempfehlungsrate, Kundenzufriedenheit, Wechselquote etc.) zu identifizieren und entsprechende Handlungen umsetzen zu können. Um dies operativ zu ermöglichen, werden in Zusammenarbeit mit den Unternehmen sowie unter

Abb. 6: Ausschnitt des komplexen Wirkungsmodells zur organisationalen Kundenbegeisterungsfähigkeit



Quelle: SAP Innovationshub St.Gallen; Software zur Illustration: Consideo iModeler 2016.

Annahmen der Organisationsentwicklungstheorie und des systemischen Managements auch die Wirkzusammenhänge zwischen den Kompetenzen, Indikatoren und Kennzahlen erfasst und in ihrer Stärke sowie zeitlichen Wirkweise (kurz, mittel, langfristig) abgebildet. Abbildung 5 zeigt schematisch die im Modell abgebildeten Komponenten und deren Wirkzusammenhänge auf.

Durch das beschriebene Vorgehen entsteht ein komplexes, ganzheitliches

Modell, welches nicht nur die Erfassung der aktuellen Ausprägung bestimmter Unternehmenskompetenzen im Bereich der Kundenbegeisterungsfähigkeit ermöglicht, sondern auch eine Analyse relevanter Handlungsbedarfe und -möglichkeiten vor dem Hintergrund relevanter KPIs realisiert. Durch Einbezug unternehmensrelevanter Indikatoren für die identifizierten Value Driver können Unternehmens- und Kundendaten im Modell eingepflegt werden. So können Handlungsbedarfe anhand der aktuellen Daten aus den verschiedenen Unternehmenssystemen (z.B. CRM, Controlling, Personal etc.) in den verschiedenen Value Drivern identifiziert werden sowie konkrete Maßnahmen zur Beeinflussung der Kundenbegeisterung und damit strategischer Kennzahlen ableitet werden. Die resultierenden Veränderungen können dabei einerseits in ihren Effekten simuliert sowie in ihrem Erfolg in der Realität beobachtet und erfasst werden. Abbildung 6 zeigt einen beispielhaften Ausschnitt des komple-

Handlungsempfehlungen

1. Identifikation unternehmenseigener Herausforderungen im Bereich des ganzheitlichen Customer-Experience-Managements
2. Identifikation unternehmenseigener Ressourcen zur Kundenbegeisterung
3. Ableitung möglicher Handlungspotenziale zur Ausbildung organisationaler Kompetenzen zur Kundenbegeisterung

zen Konzeptmodells, bestehend aus Value Drivern, Indikatoren und Customer-Experience-relevanten Kennzahlen. Sichtbar sind nicht nur die Komponenten des Modells selbst, sondern auch deren Wirkzusammenhänge, Wirkrichtungen und Beziehungsstärken.

Mithilfe des beschriebenen Projektes möchte SAP einen ersten Grundstein für die Entwicklung eines ganzheitlichen Customer-Experience-Managements auf Basis organisationaler Kompetenzen setzen und Unternehmen dadurch eine bessere Steuerung unternehmenseigener Ressourcen zur Kundeninteraktion und -begeisterung ermöglichen.

Zusammenfassung und Ausblick

Vor dem Hintergrund aktueller Herausforderungen des Customer-Experience-Managements hat der vorliegende Beitrag einen ganzheitlichen Ansatz zur Bildung organisationaler Fähigkeiten zur Kundenbegeisterung vorgestellt. Gemäß der aktuellen Ausführungen können Unternehmen durch die Entwicklung entsprechen-

der Kompetenzen befähigt werden, begeisternde und nachhaltige Kundenerfahrungen zu bieten, welche sich nicht nur auf einzelne Interaktionen oder Touchpoints beschränken, sondern ein positives Gesamterlebnis beim Kunden schaffen. Das zugrundeliegende Konzept zur Entwicklung der Kundenbegeisterungsfähigkeit und dessen möglicher Umsetzung wurde anhand des Pilotprojekts Ability2Delight der SAP an einem Beispiels illustriert.

Der Ansatz zur organisationalen Kompetenzausbildung integriert und erweitert bisherige State-of-the-Art-Konzepte des Customer-Experience-Managements aus Forschung und Praxis und leistet so einen Beitrag zur Entwicklung des zukünftigen Managements von Kundenbegeisterung (CEM). Dabei wird auf die Bedeutung einer ganzheitlichen Perspektive im Sinne der Integration aller Abteilungen eines Unternehmens in den Prozess und der Verbindung von systemischen Management- und Organisationsentwicklungsprinzipien aufmerksam gemacht. Die Einführung eines holistischen Steuerungskonzepts er-

möglicht Unternehmen nicht nur die zielgerichtete Ableitung von Maßnahmen im Hinblick auf ausgewählte KPIs, sondern ein Monitoring sowie eine stetige Optimierung der eigenen Strategie auf Basis aktueller Kundendaten. Zukünftige Managementsysteme im Bereich des Customer-Experience-Managements sollten daher auf die Erfassung aktueller und notwendiger Kompetenzen zur Kundenbegeisterung ausgerichtet werden, um nachhaltige Erlebnisse beim Kunden schaffen und sich dadurch vom Wettbewerb differenzieren zu können. 

Literatur

- Chakravorti, S. (2011): Managing organizational culture change & knowledge to enhance customer experiences: analysis and framework, in: Journal of Strategic Marketing, 19, pp. 123–151.
- Christopher, M./Payne, A. / Ballantyne, D. (1991): Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together, Oxford.
- Consideo (2016): Software Imodeler <http://www.consideo.de/imodeler.html>, Abruf: 19.10.2016.
- Fader, P. (2012). Customer Centricity: focus on the right customers for strategic advantage, Philadelphia.
- Leeflang, P.H.S./ Verhoef, P.C./ Dahlström/ Freundt, T. (2014): Challenges and solutions for marketing in a digital era, in: European Management Journal, 32, pp. 1–12.
- Marketing Science Institute (2016): Research Priorities 2016–2018 <http://www.msi.org/research/2016-2018-research-priorities/>, Abruf 19.10.2016.
- Oliver, R.L./ Rust, R.T./ Varki, S. (1997): Customer delight: foundations, findings and managerial insight, in: Journal of Retailing, 73 (3), pp. 311–336.
- Palmer, A. (2010): Customer Experience management: A Critical Review of an Emerging Idea, in: Journal of Services Marketing, 24, pp. 196–208.
- Pine, B.J. / Gilmore, J.H. (1998): Welcome to the experience economy, in: Harvard Business review, 76 (4), pp. 97–106.
- Vargo, S.L. / Lusch, R.F. (2008): Service-dominant logic: Continuing the evolution, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 36, pp. 1–10.

Kernthesen

1. Es ist eine steigende Bedeutung des Customer-Experience-Managements in Praxis und Forschung festzustellen.
2. Viele Initiativen beschränken sich auf die Gestaltung von Kundenerfahrungen an einzelnen Touchpoints und vernachlässigen eine zentrale Analyse, Steuerung und Kontrolle entsprechender Aktivitäten.
3. Nachhaltig bedeutsame Kundenerfahrungen bedürfen der Gestaltung von Gesamterlebnissen, über diverse Interaktionen hinweg.
4. Mithilfe der Ausbildung organisationaler Kompetenzen zur Kundenbegeisterung kann ein ganzheitliches Customer-Experience-Management, im Sinne von abteilungs- und Touchpoint-übergreifenden Erfahrungen, ermöglicht werden.