



HPP | Expertise

Digitale Transformation

DIGITALISIERUNG VON GESCHÄFTSPROZESSEN

DIGITALISIERUNG LÄSST ERWARTUNGEN AN CUSTOMER EXPERIENCE STEIGEN

Es gibt heutzutage nahezu keinen B2C Service mehr, der noch nicht den Weg in die digitale Welt gefunden hat. So können inzwischen online Lebensmittel gekauft werden, der Friseurtermin gebucht oder die Abhol- und Lieferzeit für die Reinigung der Blusen und Hemden bestimmt werden. Unternehmen wie Amazon oder Apple haben die Erwartungen an unser Einkaufserlebnis stark verändert. Kunden sind es inzwischen gewohnt eine personalisierte Behandlung zu erfahren sowie jederzeit und überall informiert zu sein, beispielsweise über den Status ihrer Bestellung oder ihres Verbrauchs. Ein reibungsloser und intuitiver Kaufprozess ohne Medienbrüche oder Verzögerungen wird von ihnen vorausgesetzt - im besten Fall erfahren Kunden darüber hinaus ein überlegenes Einkaufserlebnis.

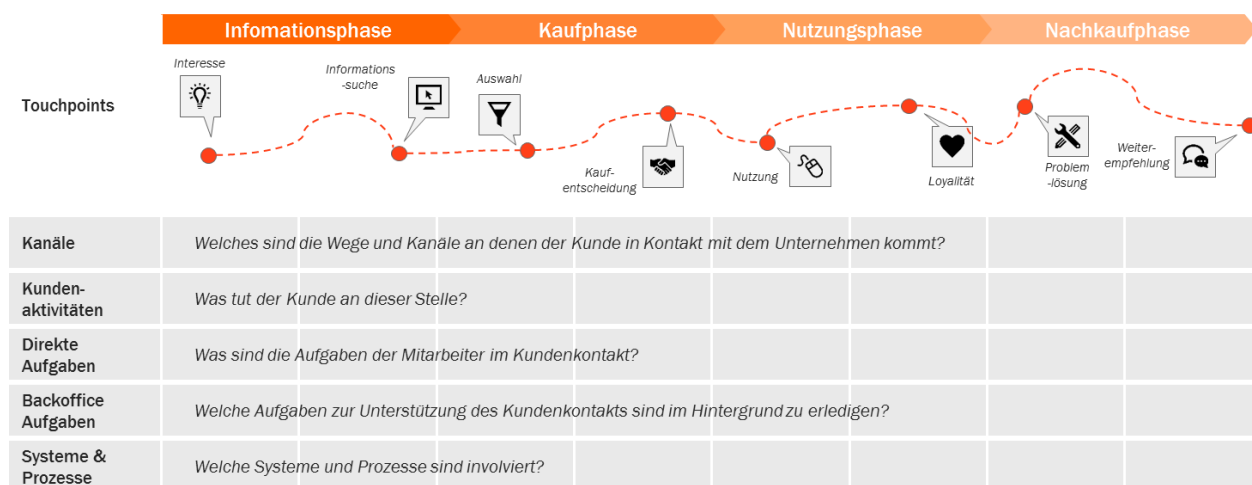
Viele traditionelle Unternehmen können die gestiegenen Kundenerwartungen jedoch nicht erfüllen. Selbst wenn die customer-facing Prozesse (jene Prozesse, die der Kunde auf den ersten Blick wahrnehmen kann) vieler Anbieter von Produkten und Dienstleistungen auf den ersten Blick bereits digitalisiert wurden, kommt es dennoch regelmäßig zu Irritationen beim Kunden, wenn ihn beispielsweise Papierrechnungen oder -kontoauszüge erreichen oder er bei der Registrierung von Online Services Papierformulare ausfüllen muss. Diese Digitalbrüche im Prozess bergen nicht nur Fehlerpotenzial (z.B. durch fehlerhafte Eingaben des Registrierungsformulars), sondern führen bei „digital-verwöhnten“ Kunden zu Frustration, einer negativen Customer Experience und möglicherweise Ultima Ratio gar zum Verlust des Kunden.

Um negative Kundenerlebnisse zu verhindern und den gestiegenen Kundenanforderungen gerecht zu werden, mussten und müssen etablierte Unternehmen in vielen Branchen deswegen ihre Geschäftsprozesse radikal überdenken. Aber es geht nicht bloß um ein überlegenes Kundenerlebnis: Durch die Digitalisierung der Geschäftsprozesse können auch Kosten gesenkt und Bearbeitungszeiten erheblich verkürzt werden. Zudem ermöglichen verbesserte Auswertungsmöglichkeiten ein tieferes Verständnis von Prozessleistung, Kostentreibern und Fehlerursachen.

DIE CUSTOMER JOURNEY ALS AUSGANGSPUNKT FÜR VERÄNDERUNGEN

Ein überzeugendes Kundenerlebnis hat sich zu einer Notwendigkeit in vielen Branchen entwickelt. Allerdings ist die reine Digitalisierung bestehender Prozesse selten die Lösung. Erfolgreiche Transformationen beginnen mit einer kompletten Neugestaltung der Kundenerfahrung als Greenfield Approach. Ausgangspunkt sollte die Frage sein: "Was wäre das bestmögliche Käuferlebnis für unseren Kunden?" Nur wenn ein Unternehmen definiert hat, wie diese Customer Journey aussehen sollte, können Prozesse, Systeme und Strukturen der Zielvorstellung entsprechend angepasst werden.

Voraussetzung, um ein überzeugendes Kundenerlebnis zu liefern und eine Idee über das Zielbild zu erhalten, ist also ein tiefes Verständnis der vollständigen Customer Journey. Ein Mapping der jeweiligen Touchpoints, betroffener Rollen und Systeme von der Leadgenerierung, über die Kaufanbahnung und -abschluss, die Nutzungsphase bis hin zum Wiederkauf und/oder Weiterempfehlung liefert ein detailliertes Bild über die Schritte, die ein Kunde im Verlauf des Kundenlebenszyklus nehmen muss. Zwar kann bereits die Digitalisierung von ausgewählten Teilaspekten zu Verbesserungen der Prozesseffizienz und des Kundenerlebnisses führen, auf lange Sicht erschwert ein nicht-gesamtheitliches Vorgehen jedoch ein wirklich nahtloses und überzeugendes Kundenerlebnis. Ausgehend von der erkannten Customer Journey ist im nachfolgenden Schritt ein Zielbild zu erstellen, die ein überlegenes Kundenerlebnis beschreibt. Das Zielbild dient über den Verlauf hinweg als Soll-Customer Experience der Zukunft. Wichtig bei der Definition und Erarbeitung des Zielbilds ist es, sich nicht von bestehenden internen Strukturen, Prozessen oder Hindernissen gedanklich einschränken zu lassen.



Grafik A: Schematisches Vorgehen Customer Journey Mapping

ABLEITUNG VON SOLL-PROZESSEN AUS ZIELBILD

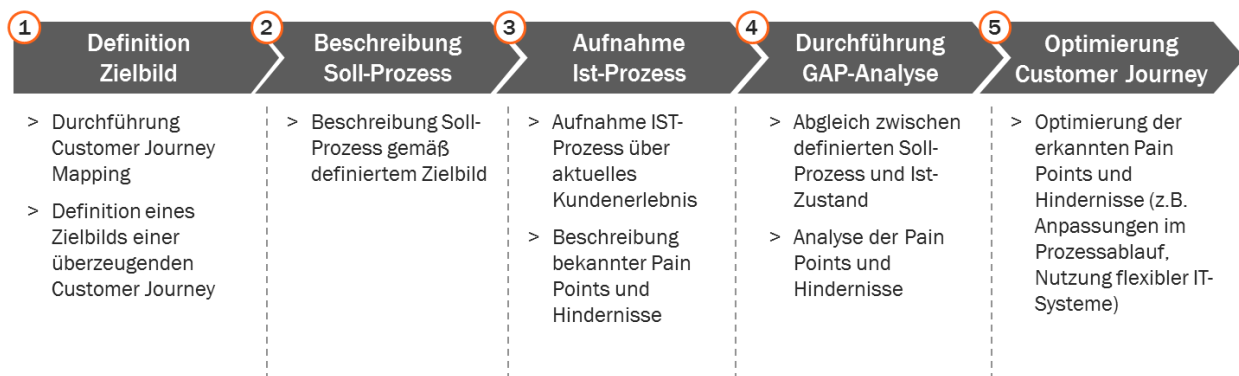
Im Anschluss an die definierte Zielvorstellung derjenigen Customer Journey, die ein überlegenes Kundenerlebnis liefert, gilt es den erforderlichen Soll-Prozess abzuleiten. Die Definition und Prüfung der Zielvorstellung sollte von Anfang an funktionsübergreifend geschehen, um eben jenes überzeugende Kundenerlebnis über die gesamte Reise des Kunden möglich zu machen. Der Einbezug mehrerer Fachbereiche fördert einen gesamtheitlichen Blick auf die zu Grunde liegenden Prozesse. Darüber hinaus kann auf diesem Wege ein wichtiges Commitment für die spätere Integrationsphase sichergestellt werden.

Die Aufnahme der Prozesse erfolgt durch eine einheitliche und systematische Prozessbeschreibung inkl. durchführender Rollen/Abteilungen, Vor- und Nachfolger-Prozesse sowie unterstützender Systeme und Hilfsmittel. Auch bei der Definition der Soll-Prozesse sollten im ersten Schritt keinerlei Bedenken in Bezug auf technische Umsetzbarkeit oder sonstige Hindernisse die Arbeit einschränken. Mit Hilfe von Prozessbeobachtungen, vorhandenen Prozessbeschreibungen, strukturierten Experteninterviews sowie einer Analyse von Ursache-Wirkungszusammenhängen wird auch der Ist-Prozess systematisch erfasst und alle bisherigen Restriktionen und Hindernisse aufgenommen.

GAP-ANALYSE ZEIGT VERBESSERUNSPOTENZIALE

Um Problemfelder, Zielkonflikte und prozessuale Schwächen aufzudecken, die im Ist-Prozess einer Erfüllung der gewünschten Customer Journey im Wege stehen, erfolgt nachfolgend eine GAP-Analyse zwischen Ist- und Soll-Prozess. Typische Pain Points, die im Rahmen der Analyse auftreten sind unter anderem Inkompatibilitäten der Systemlandschaft, Medienbrüche, lange Bearbeitungszeiten sowie ineffiziente Prozessketten durch fehlende, doppelte oder redundante Prozesse. Auf Basis der Erkenntnisse aus der GAP-Analyse müssen im Anschluss Lösungsmöglichkeiten eruiert werden, inwiefern prozessuale Veränderungen die identifizierten Schmerzpunkte mildern können, um eine letztlich überzeugende Customer Experience zu liefern.

Für die Umsetzung der Soll-Prozesse ist in den meisten Fällen eine flexible Technologie-Infrastruktur notwendig. Das Problem an dieser Stelle ist oftmals, dass die bestehende Prozessumgebung und IT-Systeme zu komplex sind und ein historisch gewachsenes Durcheinander von Workarounds umfassen. Aus diesem Grund ist bei Projekten der Digitalen Transformation unbedingtes Senior Management Sponsorship gefordert, um gegebenenfalls bestehende interne (IT-) Barrieren lösen zu können.



Grafik B: Vorgehensmodell Optimierung/Digitalisierung von Geschäftsprozessen

DIGITALISIERUNG IST MEHR ALS NUR KUNDEN-ZUFRIEDENHEIT

Die letzte Hürde auf dem Weg zur Implementierung eines überzeugenden, digitalisierten Kundenerlebnisses sind interne und externe Adaptionsherausforderungen. Neben einer fortlaufenden Überprüfung, ob die Kundenbedürfnisse und -erwartungen durch die Digitalisierungsbemühungen befriedigt werden, sind weitere Hürden bei der Adaption der neuen Prozesse durch einen orchestrierten Einsatz von Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen sowie internen Change Initiativen zu meistern.

Die steigenden Kundenerwartungen setzen etablierte Unternehmen unter erhöhten Druck ihre historisch gewachsenen Unternehmensprozesse zu hinterfragen, um dadurch die Qualität der Kundenerfahrung sicherzustellen. Der Aufwand zur Digitalisierung der Unternehmensprozesse lohnt sich jedoch nicht nur aus Marketingsicht. Eine Verbesserung der Prozesse und der Customer Experience führt neben Verbesserungen bei Akquise und Churn gleichzeitig auch zu Einsparungen auf der Kostenseite hinsichtlich Prozess- und Servicekosten.



KONTAKT

Ihr Ansprechpartner

André Köhler
+49 69 6688-521
andre.koehler@hpp-consulting.de

AUTOREN

Robin Hennecke
André Köhler

Mai 2017