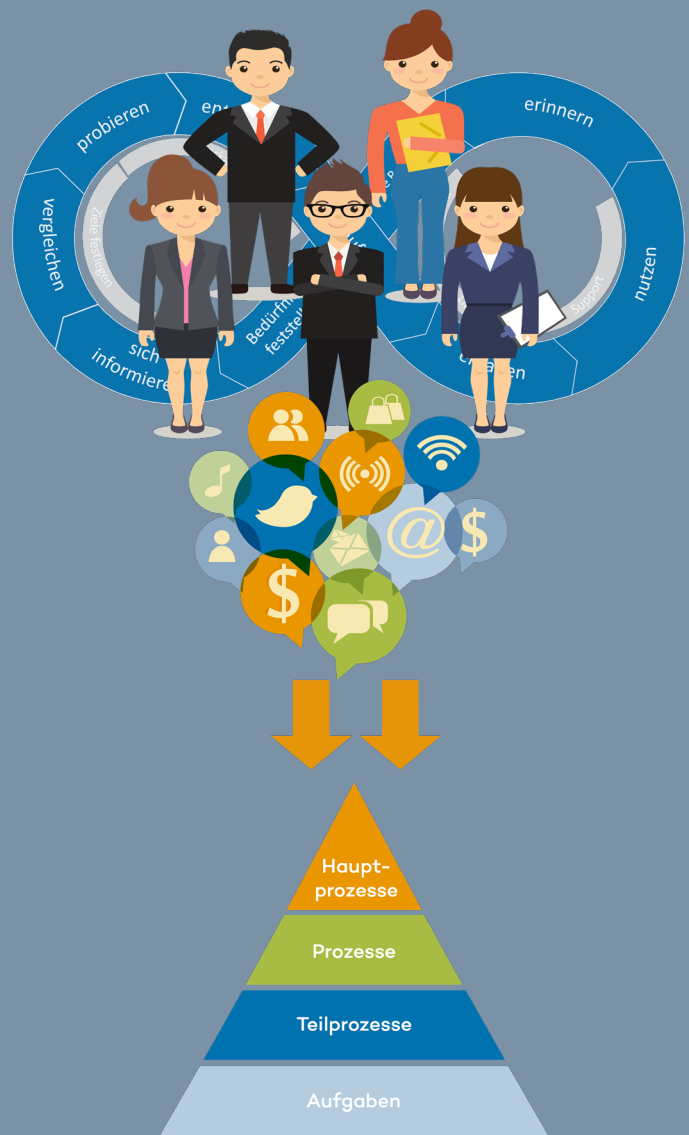


PHIL WINTERS | FABIAN SCHWARZ | THILO KNUPPERTZ

DER EINFLUSS DER CUSTOMER JOURNEY AUF IHRE GESCHÄFTSPROZESSE

WHITE PAPER - SO INTEGRIEREN SIE DIE KUNDENSICHT IN IHR PROZESSMANAGEMENT





AUTOREN

PHIL WINTERS, CIAGENDA

THILO KNUPPERTZ, BPM&O GMBH

FABIAN SCHWARZ, BPM&O GMBH

GRAFIKEN

BPM&O GMBH

CIAGENDA

KONTAKT

BPM&O GMBH

DOMSTRASSE 17

50668 KÖLN

TEL. +49 (0)221 99787520

INFO@BPMO.DE

WWW.BPMO.DE

© 2019 BPM&O GMBH, KÖLN
ALLE RECHTE VORBEHALTEN. DER INHALT DIESES DOKUMENTS UNTERLIEGT
DEM URHEBERRECHT. VERÄNDERUNGEN, KÜRZUNGEN, ERWEITERUNGEN
UND ERGÄNZUNGEN, JEDE VERÖFFENTLICHUNG, ÜBERSETZUNG ODER
GEWERBLICHE NUTZUNG ZU SCHULUNGS-ZWECCKEN DURCH DRITTE BEDARF
DER VORHERIGEN EINWILLIGUNG DURCH BPM&O GMBH, KÖLN.
JEDE VERVIELFÄLTIGUNG IST NUR ZUM PERSÖNLICHEN GEBRAUCH UND NUR
UNTER DER BEDINGUNG GESTATTET, DASS DIESER URHEBERRECHTSVERMERK
BEIM VERVIELFÄLTIGEN AUF DEM DOKUMENT SELBST ERHALTEN BLEIBT.



THILO KNUPPERTZ,
GESCHÄFTSFÜHRER
BPM&O GMBH

VORWORT

Die rasanten Veränderungen durch die Digitalisierung stellen Unternehmen vor große Herausforderungen. Sie müssen möglichst agil auf sich schnell verändernde Märkte und eine neue Kundensouveränität reagieren, ohne dabei ihre ökonomische Vernunft aus den Augen zu verlieren. Innovative Impulse und digitale Initiativen voranzutreiben und hierfür starre und ineffiziente interne Prozesse zu bemühen, führt oft zu teuren Patchwork-Lösungen, unnötigen Verzögerungen und letztendlich nicht zum erwünschten Umsatzwachstum.

Um eine höhere Effizienz und Schnelligkeit in der Umsetzung zielgruppengerechter Produkte und Dienstleistungen zu erzielen, müssen bestehende Prozesse hinterfragt und in einem hohen Maße dynamisch gestaltet werden. Das allein reicht aber nicht: Die besten Prozesse nützen nichts, wenn sie nicht konsequent und kompromisslos auf den Kunden ausgerichtet sind. Gestaltet man Prozesse kundenzentriert, werden auch die Lösungen kundenorientiert.

Doch was bedeutet es, Prozesse kundenzentriert zu gestalten?

Wir wissen, dass Kundenorientierung als Leitidee allein nicht reicht, um den Unternehmenserfolg zu garantieren. Für Kunden stehen immer ihre eigenen Bedürfnisse im Vordergrund. Sie kaufen Produkte oder Dienstleistungen nicht ausschließlich aufgrund eines Nutzens. Vielmehr sind soziale und emotionale Aspekte wie Werte und Wünsche in einem vollständigen Entscheidungszyklus ausschlaggebend. Und Kunden bestimmen selbst, wie sie mit einem Unternehmen in Kontakt treten. Sie müssen also mit ihren Bedürfnissen und ihrem Interaktionsverhalten in Prozesse eingebunden werden. Ihre Sicht ist im Rahmen der Unternehmensführung möglichst originär und unverfälscht in alle Bereiche einzubringen. Auch sind Organisation und Rollen so auszurichten, dass die Kundensicht bestmöglich unterstützt wird. So entstehen Differenzierungsmerkmale, die Kunden nachhaltig begeistern.

Dieses White Paper stellt einen gesamtheitlichen und integrierten Ansatz der BPM&O vor: Zum einen wird erklärt, wie Unternehmen die Kundenperspektive einnehmen, Entscheidungszyklen definieren und ihre Touchpoints (Berührungspunkte) choreografieren können, um damit die Voraussetzung zu schaffen, Unternehmensabläufe entsprechend auszurichten. Zum anderen liefert es Impulse, wie genau diese Erkenntnisse in wertschöpfende Prozesse überführt werden, um Kunden zu begeistern und dadurch den Unternehmenserfolg langfristig zu sichern.

Denn: Sämtliche Vorhaben zur digitalen Transformation sind einerseits eine große Herausforderung, bergen aber auch ein immenses Potenzial in sich, eine einzigartige Customer Experience zu gestalten.

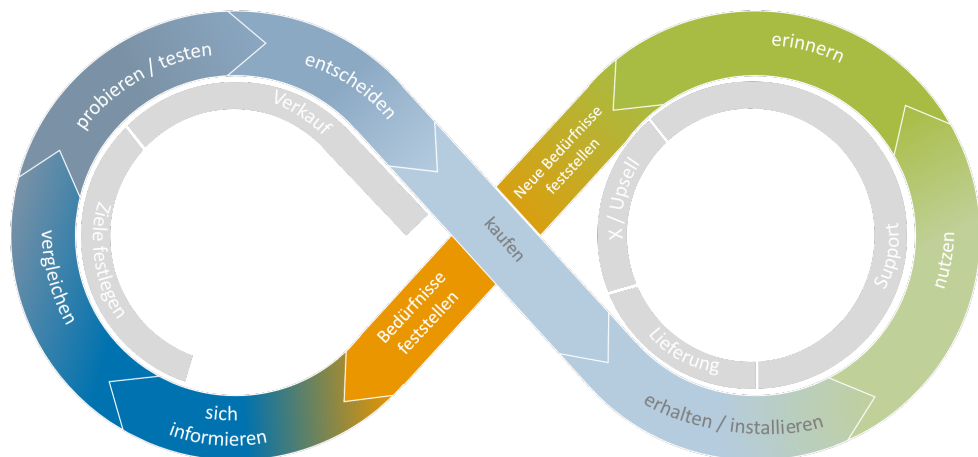
INHALT

Vorwort	3
Customer Journey - Entscheidungszyklus aus Kundensicht	5
Customer Journey aus Kundenperspektive	
Customer Journey im B2B Bereich	
Touchpoints und ihre Bedeutung für die Customer Journey	
Customer Journey prozessorientiert nutzen	9
Customer Journey durchgängig anwenden	12
Ausblick	14
Autoren	16

CUSTOMER JOURNEY: ENTSCHEIDUNGSZYKLUS AUS KUNDENSICHT

Die Customer Journey aus Kundenperspektive

AUS SICHT DER (POTENZIELLEN) KUNDEN BEGINNT DIE KUNDENREISE ZU DEM ZEITPUNKT, AN DEM SIE ÜBER EIN BEDÜRFNIS NACHDENKEN – ALSO, LANGE BEVOR EINE ENTSCHEIDUNG GETROFFEN ODER EIN PRODUKT ODER EINE DIENSTLEISTUNG TATSÄCHLICH GEKAUFT UND VERWENDET WIRD. DESHALB BEGINNT DIE CUSTOMER JOURNEY BEI UNS MIT DER FRÜHESTEN PHASE DES ENTSCHEIDUNGSPROZESSES UND ENDET MIT DER REFLEKTION, DIE ZU EINER FORTLAUFENDEN INTERAKTION FÜR DIE NÄCHSTE ENTSCHEIDUNG FÜHRT. WIR NENNEN DIES DEN KUNDENENTSCHEIDUNGSZYKLUS, WEIL ES DIE GESAMTE ERFAHRUNG UMFASST UND EIN BEWUSSTSEIN FÜR DIE BEDÜRFNISSE UND WERTE SCHAFFT, DIE BEI JEDEM SCHRITT AUF DEM WEG ZUR ENTSCHEIDUNG ZU BEFRIEDIGEN SIND.



» Abbildung 1: Der Kundenentscheidungszyklus

Der Kaufentscheidungsprozess eines Kunden ist eine besondere Form des kognitiven Prozesses, den jeder Mensch bei seiner Entscheidungsfindung durchläuft. Daniel Kahnemann und Amos Tversky waren die Ersten, die dies in ihrer wegweisenden Forschung zu Entscheidungsfindung und zu kognitiven Prozessen durchleuchtet haben. Ein Individuum wird sich eines Bedürfnisses bewusst, dann sucht es nach Möglichkeiten, sich diese Bedürfnisse zu erfüllen. Nach einem komplexen mentalen Akt der Priorisierung unter Berücksichtigung aller Einflussfaktoren wird eine Auswahl oder ein Kompromiss getroffen.

Die Bewertungskriterien sind dabei nicht rein rational oder logisch, sondern enthalten starke emotionale Elemente, persönliche Werte und eine Risikobewertung.

Nachdem eine Entscheidung getroffen wurde, werden Schritte unternommen, um sich dieser Entscheidung anzunähern und diese letztendlich umzusetzen. In der anschließenden Nutzungsphase lernt der Kunde aus seiner Entscheidung, erinnert sich an den Entscheidungsprozess (mitsamt seinen Schlussfolgerungen) und nutzt ihn als künftige Referenz.

.....
 TripAdvisor konzentriert sich auf jeden Aspekt der Kundenreise – vom Träumen bis hin zum Erinnern.

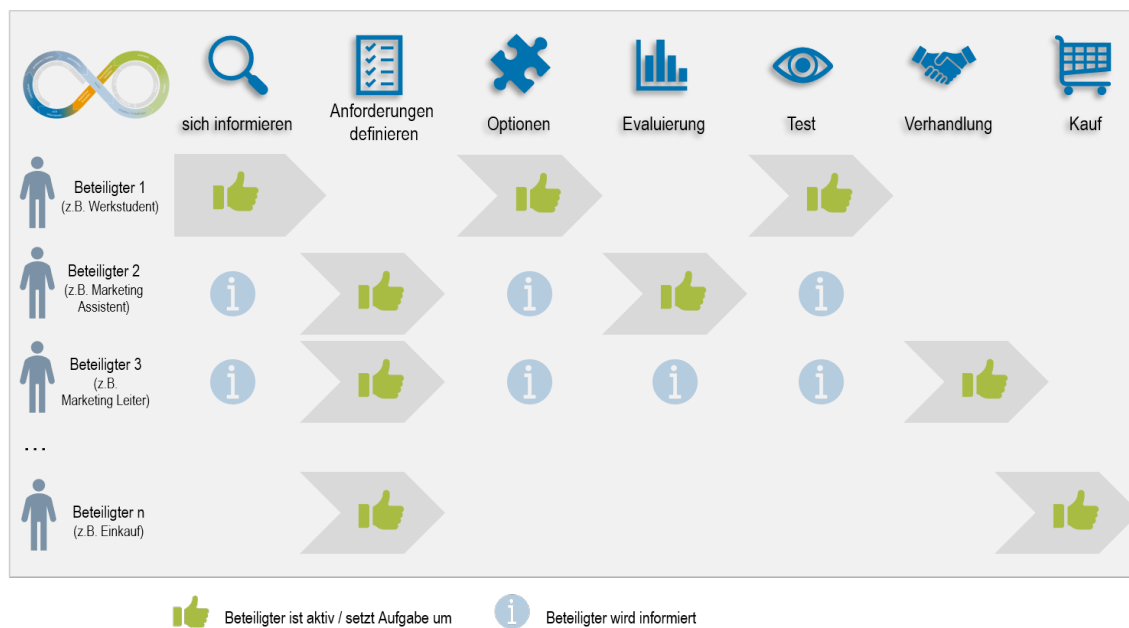


» Abbildung 2: Die Kundenperspektive bei TripAdvisor (B2C)

Erfolgreiche Unternehmen oder Organisationen fühlen sich in den Entscheidungsprozess ihrer Kunden ein. Eines der anschaulichsten Konzepte dafür ist das Modell der Touristik-Website TripAdvisor, das sich auf jeden Aspekt der Kundenreise konzentriert – vom Träumen bis hin zum Erinnern. Das ist weit mehr als eine reine Hotelbuchung!

Die Customer Journey im B2B-Bereich

Bei B2B-Kunden ist es noch wichtiger, deren Customer Journey zu verstehen. Eine Entscheidung für ein B2B-Produkt oder eine B2B-Dienstleistung wird je nach Thema nur alle 5 bis 15 Jahre getroffen. Außerdem ist meist niemand in der Lage, diese Art von Entscheidung allein zu treffen – daher sind die Entscheidungsprozesse hier um ein Vielfaches komplexer als bei einer typischen B2C-Journey. Im Gegensatz zu Entscheidungsprozessen von Endkunden, die meistens von einer oder höchstens zwei Personen (oft als Paar) durchlaufen werden, werden bei einem B2B-Entscheidungsprozess oft mehr als vier Personen in verschiedene Phasen der Journey einbezogen.



» Abbildung 3: Ein B2B-Entscheidungszyklus integriert viele Aufgabeneinhaber

Touchpoints und ihre Bedeutung für die Customer Journey

Die Art und Weise, wie das menschliche Gehirn Entscheidungen trifft, hat sich seit Urzeiten nicht geändert. Neu ist jedoch die Vielzahl von Möglichkeiten, sich im Zuge der Entscheidungsfindung mit Informationen zu versorgen und zu interagieren. Dazu steht eine enorme Vielfalt sogenannter Touchpoints zur Verfügung: Kontaktpunkte zwischen einem Individuum und einer Umgebung, die einen spürbaren Einfluss auf das Individuum ausüben.

Innerhalb eines Entscheidungsprozesses kann jede beteiligte Person für jeden Schritt unterschiedliche Touchpoints verwenden. Einige Beispiele für solche Interaktionspunkte finden Sie in Abbildung 4. Wenn Sie als Unternehmensvertreter die verschiedenen Möglichkeiten und Verhaltensmuster Ihrer (potenziellen) Kunden kennen, haben Sie den Schlüssel für die Entwicklung einer optimalen Customer Experience in der Hand.

Betrachten wir das einmal am Beispiel des Touchpoints „Suchmaschine“. Dieser kommt in verschiedenen Phasen eines Kaufentscheidungsprozesses zum Einsatz: bei der...

- erstmaligen Beschäftigung mit einem Thema
- Zusammenstellung einer Liste von Wünschen oder wichtigen Funktionen
- Suche nach geeigneten Produkten oder Dienstleistungen für den Vergleich
- Suche nach einem geeigneten Anbieter
- Recherche nach Kontaktmöglichkeiten zum Anbieter
- Antwort auf die Frage, wie das ausgewählte Produkt oder die ausgewählte Dienstleistung erworben werden kann
- Information über die Verwendung des Produkts und dessen Registrierung
- Hilfestellung, wenn etwas schief geht



» Abbildung 4: Beispiele für klassische und digitale Touchpoints

Aus der Business-Perspektive ist das Verständnis jedes einzelnen Interaktionsdetails des Kunden der Schlüssel zur positiven Identifizierung, Differenzierung und Befriedigung seiner Bedürfnisse (mit Produkt- oder Serviceangeboten). Dies gilt sowohl für den B2B- als auch für den B2C-Markt.

Aber: Eine gut definierte Customer Journey Map aus der Kundenperspektive reicht nicht – sie muss auch umgesetzt werden! Hier hilft die Prozessorientierung.

CUSTOMER JOURNEY PROZESSORIENTIERT NUTZEN

DIE GRÖSSTE HERAUSFORDERUNG NACH DER ENTWICKLUNG UND BESCHREIBUNG DER CUSTOMER JOURNEY UND DEREN TOUCHPOINTS BESTEHT DARIN, DIE KUNDENSICHT IM UNTERNEHMEN EFFEKTIV UND DURCHGÄNGIG ZU BERÜCKSICHTIGEN.

Das bedeutet im Wesentlichen zwei Dinge:

Die Unternehmenssicht entspricht der Kundensicht.

Die Unternehmensführung steuert so, dass die Kundensicht wertschöpfend genutzt wird.

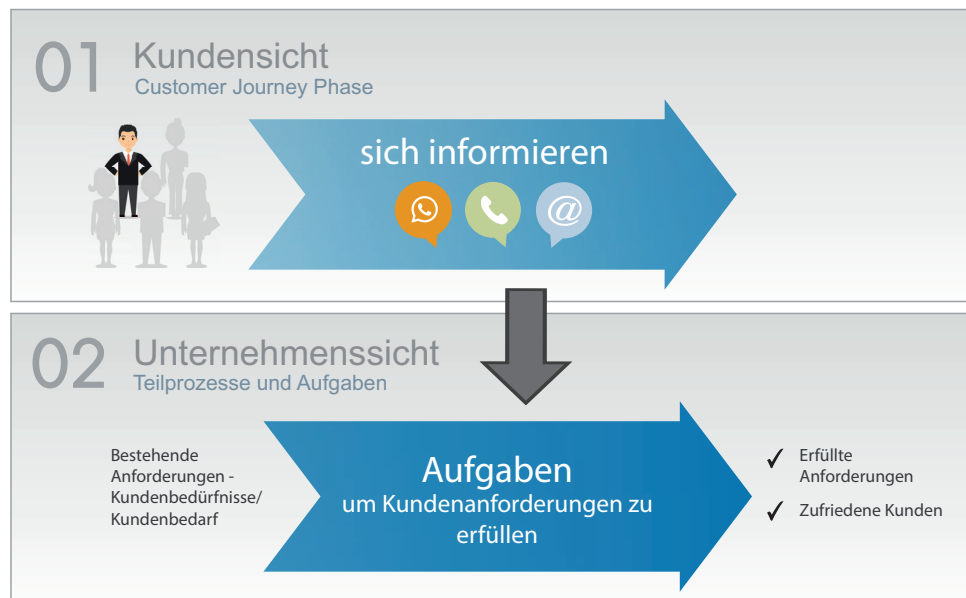
In vielen Unternehmen wird dies an einer zentralen Stelle – z.B. im Marketing oder Vertrieb – versucht. Die Customer Journey ist jedoch kein Instrument für einzelne Abteilungen: Das gesamte Unternehmen ist gefordert, den nachhaltigen Entscheidungszyklus der Kunden zu adressieren.

Um dies zu gewährleisten, empfehlen wir eine prozessorientierte Vorgehensweise. Ziel dabei ist es, den gesamten Entscheidungszyklus aus Kundensicht mit den Geschäftsprozessen in Einklang zu bringen:



» Abbildung 5: Customer Journey mit Prozessen verbinden

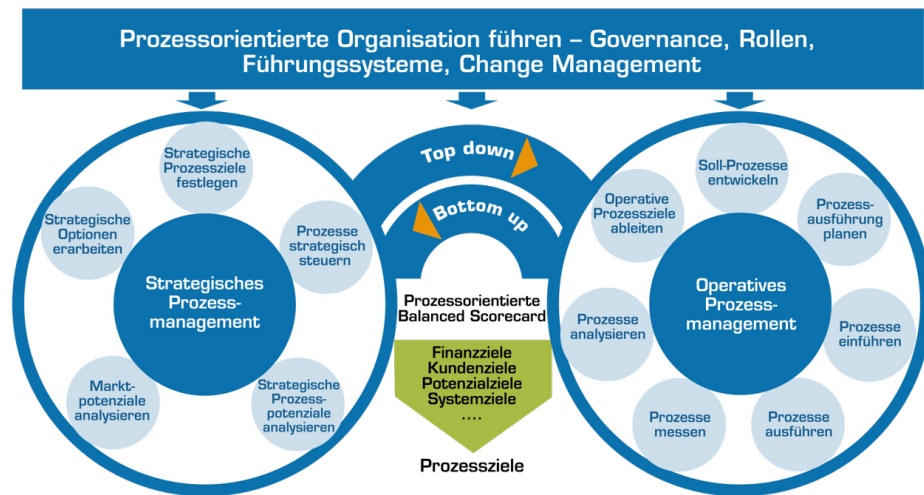
Für die Erarbeitung eines solchen Wertschöpfungsprozesses ist es unbedingt erforderlich, die einzelnen Schritte der Customer Journey zu konkretisieren (Abb. 6). In diesen Teilprozess fließen nicht nur die Kundenbedürfnisse ein, sondern auch die Aufgaben, welche aus Unternehmenssicht bewältigt werden müssen, um diese Bedürfnisse zu erfüllen.



» Abbildung 6: Customer Journey mit Prozessen verbinden

Konkret bedeutet das beispielsweise: In der Customer Journey wurde herausgestellt, dass der Kunde beim ersten Kontakt vor allem Daten zur Produktlebensdauer haben und via Social Media kontaktiert werden möchte. In dem entsprechenden Teilprozess wird dieser Wunsch am Touchpoint Social Media in die Aufgaben integriert. Dabei werden selbstverständlich auch die Wünsche des Kunden in Bezug auf die Reaktionsschnelligkeit berücksichtigt.

Um ein solches Vorgehen nachhaltig im Unternehmensalltag zu verankern, bedarf es einer strategischen Ausrichtung, die mit der Prozessmanagement-Brille (Abb. 7) erreicht wird. In typischen Prozessmodellen werden Prozesse nach dem Prinzip „Grob-nach-Fein“ von der obersten Ebene bis hin zur Aufgabenebene mit einem Top-down-Ansatz strukturiert. Mit der Prozessmanagement-Brille erfolgt dieses durch die Verbindung der beiden Steuerungskreisläufe des strategischen und operativen Prozessmanagements.



» Abbildung 7: Die Prozessmanagement-Brille

In der strategischen Phase werden zunächst die Kunden- und Produkthanforderungen analysiert. Im sogenannten „Kundenmodell“ stellen sich beispielsweise folgende Fragen: Wer sind die Zielgruppen? Welche Touchpoints werden wie und wann bevorzugt genutzt? Passen unsere Kommunikationswege dazu? Das sogenannte „Produktmodell“ beschäftigt sich hingegen mit Fragen nach Funktionalitäten und Nutzungsszenarien: Wann und wie kann ein Produkt/Service vom Kunden verwendet werden? Welche Bedürfnisse werden von materiellen Produkten oder digitalen Services abgedeckt?

Sind die Kunden- und Produkthanforderungen definiert, werden in einem weiteren Schritt die Wertschöpfungs- und Unterstützungsprozesse festgelegt, die zur Erfüllung dieser Anforderungen erforderlich sind.

- 1.** Wertschöpfungsprozesse legen den Weg von der bestehenden zur erfüllten Kundenanforderung fest. Damit wird aus Unternehmenssicht für vorhandene Kundenanforderungen ein entsprechender „Mehrwert“ – im Sinne von Wertschöpfung – erreicht. Hier werden in der Customer Journey beschriebene Phasen und Touchpoints gezielt verwendet, um die wertschöpfenden Prozesse effektiv auszurichten.
- 2.** Unterstützungsprozesse sind alle aus Unternehmenssicht notwendigen Ressourcen und Mittel für die Leistung der Wertschöpfungsprozesse. Ein Beispiel: IT- und HR-Prozesse ermöglichen die 24/7-Verfügbarkeit, damit Kunden das Unternehmen auf von ihnen gewünschten Kommunikationskanälen erreichen können.

Im operativen Prozessmanagement werden die Inhalte der Customer Journey in der Phase „Soll-Prozesse entwickeln“ (vgl. Abb. 7) integriert. Dieses ganzheitliche Vorgehen sehen wir als unerlässlich an, um die Kundensicht bis hin zur operativen Ebene konsequent und damit im Unternehmensalltag zu verankern. Damit entstehen Transparenz, Konsistenz und gleichfalls eine ausgeprägte Agilität. Eindeutige Schnittstellen in Prozessen und somit in Prozessketten mit einem Top-down-Vorgehen beschleunigen als Ergebnis Abstimmungen und Entscheidungen und stellen den sachlichen Fokus der Kundensicht in den Mittelpunkt.

CUSTOMER JOURNEY DURCHGÄNGIG ANWENDEN

NACH DEM BLICK AUF DEN KONZEPTIONELLEN ANSATZ STELLT SICH NUN DIE FRAGE, WIE DURCHGÄNGIG DIESER BEREITS IM UNTERNEHMEN ANGEWENDET BZW. BERÜCKSICHTIGT WIRD. VERMUTLICH BEFINDEN SIE SICH DERZEIT IN EINER DIESER BEIDEN SITUATIONEN:

KEINE
CUSTOMER
JOURNEY

Die Kundenorientierung wird im Unternehmen formell über Leitsätze und/oder organisatorisch in Marketing/Vertrieb angesprochen. Hier ist die initiale Erarbeitung einer Customer Journey mit dem Hauptfokus auf die Kundensicht dringend angeraten. Daran anschließend kann dann im Sinne der zweiten Alternative weitergearbeitet werden.

CUSTOMER
JOURNEY
EXISTIERT

Diese wird aber nur halbherzig als Grundlage für eine nachhaltige Kundenorientierung und Steuerung im Unternehmen verwendet. Hier besteht die Herausforderung in der Entwicklung einer Vorgehensweise, welche eine Anwendung/Berücksichtigung der vorliegenden Customer Journey sicherstellt. Nur so kann die damit verbundene Kundenzufriedenheit oder auch -rentabilität realisiert werden.

FALLS SIE SICH IN DER ZWEITEN SITUATION BEFINDEN UND EINE CUSTOMER JOURNEY EXISTIERT, EMPFEHLEN WIR EINE DREISCHRITTIGE VORGEHENSWEISE.

Status Check







1.

Damit wird geprüft, wie weit die Umsetzung und Anwendung der Customer Journey im Unternehmen bereits erfolgt bzw. wo Nachholbedarf besteht. Wir empfehlen, die Bewertung gemeinsam mit verschiedenen Führungs- und Fachkräften im Unternehmen vorzunehmen. Neben der Schaffung von Transparenz ist oftmals auch eine Sensibilisierung für eine nachhaltige Kundensicht erforderlich – sowie die Erkenntnis, dass z.B. nicht der Marketing-Leiter allein diese richtig und umfassend adressieren kann.

Für die Durchführung des Status-Checks kann die nachfolgende Checkliste verwendet werden:

CHECKLISTE

Bewertung (von 1-5) um den Handlungsbedarf festzulegen

<p>5/5</p>  <p>Ist eine Customer Journey vorhanden und aus Kundensicht beschrieben?</p>	<p>4/5</p>  <p>Sind unternehmensweit alle Rollen/Verantwortlichkeiten zur durchgängigen Steuerung der Kundensicht etabliert?</p>
<p>4/5</p>  <p>Ist eine Roadmap zur Weiterentwicklung/Optimierung der Customer Journey und der Integration in die Unternehmenssteuerung vorhanden?</p>	<p>3/5</p>  <p>Sind die Inhalte der Customer Journey in der Strategie im Kunden- und Produktmodell berücksichtigt?</p>
<p>3/5</p>  <p>Sind Ziele und Kennzahlen zur Steuerung der Kundensicht und des Kundenmodells festgelegt und werden aktiv genutzt?</p>	<p>3/5</p>  <p>Sind die Teilprozesse mit Aufgaben an Touchpoints orientiert?</p>

» Abbildung 8: Checkliste Status Kundensicht

Priorisierung

2.

Zur Priorisierung von Handlungsfeldern sollte das Top-Management einen kurz- und mittelfristigen Zielzustand beschreiben. Davon werden die erforderlichen Aktivitäten zur Erreichung dieses Zielzustands abgeleitet. Mögliche Schritte können konkret an den einzelnen Check-Punkten festgemacht werden. Um eine möglichst hohe Akzeptanz zu erreichen, sollte hier unbedingt der Nutzen herausgearbeitet werden.

Oftmals bietet es sich an, die erkannten Verbesserungspotenziale mit einem Pilotvorhaben zu verbinden. In vielen Unternehmen sind Vertriebs- oder Serviceprozesse dafür interessant, da hier die Möglichkeit besteht, mit einer verbesserten Kundenorientierung sowohl die Effektivität als auch die Effizienz zu steigern.

Roadmap

3.

Im nächsten Schritt wird ein konkreter Aktivitätenplan (Roadmap) für einen mittelfristigen Zeitraum (2-3 Jahre) erstellt. Erfahrungsgemäß benötigen Unternehmen unter Berücksichtigung der in der Checkliste genannten Handlungsfelder mehrere Aktivitäten, die aufeinander aufbauend die Kundensicht nachhaltig im Unternehmen verankern.

Die Roadmap kann im Top-Management als Basis für eine fortlaufende Erfolgskontrolle genutzt werden und sollte regelmäßig aktualisiert werden. Durch verändertes Verhalten entlang des Entscheidungszyklus besteht immer wieder die Anforderung an das Unternehmen, sich mit allen Handlungsfeldern schnellstmöglich auf diese aktualisierte Kundensicht auszurichten. Der prozessorientierte Ansatz trägt hierbei entscheidend dazu bei, dass diese zunehmend dynamisch veränderten Anforderungen schneller, transparenter und durchgängiger berücksichtigt und aufgefangen werden können.

FAZIT + AUSBLICK



EIN WORT VON UNS

Prozessmanagement steht oftmals in der Kritik, da es als starres Gebilde wahrgenommen wird, das in Zeiten agiler Methoden, steigender Komplexität, steigender Unsicherheit und notwendiger Flexibilität zunehmend vermeintlich seine Existenzberechtigung verliert. Prozessreifegrade, Prozesskennzahlen werden geradezu als Ausdruck von internen Optimierungszwängen wahrgenommen, durchgeführt, um Kosten zu senken und den Deckungsbeitrag weiter zu maximieren, ohne an den Kundennutzen zu denken.



Zu groß ist oftmals die Kluft zwischen den dokumentierten Prozessen und den im Tagesgeschäft gelebten Prozessen. Die Kundenorientierung spielt oft eine untergeordnete Rolle. Auf der anderen Seite zeigen einschlägige Umfragen, dass auf Top-Managementebene in den letzten Jahren die steigende Bedeutung des Prozessmanagements in der eigenen Organisation vermehrt wahrgenommen wird. Das Prozessmanagement muss sich also die Frage gefallen lassen, wie es der Notwendigkeit einer zunehmend flexiblen Organisation begegnen kann.

Wenn die Customer Journey buchstäblich die Kundenerwartungen zusammenfasst, ist es geradezu zwangsläufig, dass sich die internen Prozesse auch an der Customer Journey ausrichten.

Um diesen Anspruch umzusetzen, ergeben sich Auswirkungen auf die Gestaltung der Organisation. Die Notwendigkeit abteilungs- und bereichsübergreifend zu denken, erfordert eine abteilungs- und bereichsübergreifende Entscheidungs- und Verantwortungskompetenz und sollte beim Prozessverantwortlichen liegen. Das ‚Denken in Stellen‘ wird durch das ‚Denken in Rollen‘ sinnvoll ergänzt, wenn nicht sogar ersetzt.

Das bedeutet auch, dass mehr Freiräume für die kundenorientierte Gestaltung von Prozessen auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und auf die Prozessteams verlagert werden müssen. Dies führt zu tiefgreifenden Änderungen in der Unternehmenskultur - Gestaltungsfreiraum, Selbstorganisation und Eigenverantwortung nehmen zu. Die Aufgabe des Prozessmanagements muss es sein, diese agilen Elemente zu unterstützen. Es geht darum, Kreativität und Innovationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern sowie freizusetzen und nicht durch starre Prozesse und Zielvorgaben für einzelne Prozesse zu unterdrücken.

Die BPM&O unterstützt Sie hierbei gerne. Mit über 15 Jahren Projekterfahrung in der Entwicklung prozessorientierter Organisation sind wir für Sie der ideale Partner.

AUTOREN

An diesem White Paper haben Phil Winters, CIAGenda sowie Fabian Schwarz und Thilo Knuppertz von der BPM&O GmbH mitgearbeitet



THILO KNUPPERTZ, BPM&O GMBH

Thilo Knuppertz ist Experte für Prozessmanagement, Risikomanagement und Controlling sowie Gründungsgesellschafter und Geschäftsführer der BPM&O Akademie. Von 2004 bis 2009 war er Geschäftsführer und Gesellschafter des Kompetenzzentrums für Prozessmanagement. Erfahrung und Know-how sammelte er in zahlreichen Projekten, zum Beispiel als Leiter Projektcontrolling bei der Sema Group und zuletzt als Senior Manager und Prokurist bei Ernst & Young, Stuttgart. Dort baute er das Geschäftsfeld „Risikomanagement und strategische Unternehmenssteuerung“ auf. Auch als Dozent an der Controller Akademie engagiert er sich für die Aus- und Weiterbildung in diesen Themenbereichen. Thilo Knuppertz ist Autor der Bücher „Prozessmanagement für Dummies“, „Prozessorientierte Unternehmensführung“ und „Controlling von Geschäftsprozessen“.



PHIL WINTERS, CIAGENDA

Phil Winters gilt auf internationalem Parkett als der „Father of Customer Intelligence“, weil er leidenschaftlich für die Bedürfnisse der Kunden kämpft. Als Experte für Strategien aus der Perspektive des Kunden findet er immer neue Wege, die es Unternehmen ermöglichen, das Kundenerlebnis zu verbessern und die Loyalität ihrer Kunden zu stärken. Phil hat bereits mit mehr als 300 Firmen weltweit erfolgreich zusammengearbeitet. Heute gibt er seine Erfahrungen aus über 30 Jahren Praxis als unabhängiger Berater, Autor und Referent in Keynotes und Vorträgen sowie in Workshops und Seminaren weiter. Mit der Customer Impact Agenda hat er eine Methode entwickelt, die es Unternehmen leicht macht, den Kundenentscheidungsprozess aus Kundensicht zu verstehen und die richtigen Maßnahmen daraus abzuleiten.



FABIAN SCHWARZ, BPM&O GMBH


Fabian Schwarz ist Management-Berater und Trainer bei der BPM&O GmbH. Der studierte Diplom-Mechatroniker verfügt über eine breit gefächerte Funktionserfahrung, die er in Führungspositionen in den Branchen Internet & Telekommunikation, Marktforschung, Loyalitätsprogramme, Luftfahrt und Tourismus sammeln konnte. Er gilt als ausgewiesener Experte im Bereich Customer Experience Management und organisatorische Transformation. Als versierter Service- und Prozessmanagement-Experte versteht er es, die Kundensicht und interne Unternehmensabläufe zusammenzuführen.

LITERATURHINWEISE / LINKS

[Customer IMPACT Workshop](#) 

[Customer Impact Agenda](#) 

[Digitale Strategie prozessorientiert umsetzen \(White Paper\)](#) 

[Prozessorientierte Unternehmensführung: Prozessmanagement ganzheitlich einführen und verankern \(Buch\)](#) 

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Der Kundenentscheidungszyklus	S.5
Abbildung 2: Die Kundenperspektive bei TripAdvisor	S.6
Abbildung 3: Ein B2B-Entscheidungszyklus integriert viele Aufgabeneinhaber	S.7
Abbildung 4: Beispiele für klassische und digitale Touchpoints	S.8
Abbildung 5: Customer Journey mit Prozessen verbinden	S.10
Abbildung 6: Prozesse inhaltlich auf Touchpoints ausrichten	S.10
Abbildung 7: Die Prozessmanagement-Brille	S.11
Abbildung 8: Checkliste Status Kundensicht	S.13



BPM&O GMBH
DOMSTRASSE 17
50668 KÖLN
TEL +49 (0)221 99787520
INFO@BPMO.DE
WWW.BPMO.DE