DEN „ROTEN FADEN“ IN DER KRISE NICHT VERLIEREN - WIE DIE „CORONA“ TOUCHPOINT ANALYSE IHRER CUSTOMER JOURNEY HELFEN KANN IHR UNTERNEHMEN EFFIZIENT ZU REORGANISIEREN ODER INTERNE AUFGABEN & PROJEKTE RICHTIG ZU PRIORISIEREN!

SMART AUTOMATION

ZUSAMMENFASSUNG:

Auch wenn wir die Corona-Krise auf vielen Ebenen langsam in den Griff bekommen. Ihre disruptive Auswirkung auf die Geschäftstätigkeit der Unternehmen wird (noch lange Zeit) bleiben. Viele Firmen sind daher gezwungen, ihre Abteilungen neu zu organisieren oder sogar das ganze Unternehmen neu aufzustellen, um auf die Situation angemessen zu reagieren.

Dies birgt zwar wie immer Risiken, aber auch Chancen, wenn man nicht zu lange zögert und die richtigen Prioritäten setzt!

In diesem Artikel wird allen Entscheidern, die aus den genannten Gründen vor der Herausforderung stehen ihre Geschäftstätigkeit anzupassen, ein effizienter Weg vorgestellt, der als „roter Faden“ der Analyse und Umsetzung genutzt werden kann. Er zeichnet sich dadurch aus, dass er schnelle und gute Ergebnisse liefert, sowie prinzipiell für alle Unternehmensformen, Branchen und Unternehmensgrößen verwendet werden kann.

Im Zentrum des Konzeptes steht die Betrachtung der unternehmensspezifischen Customer Journey wie dies aus dem Multi-Channel-Marketing oder CRM bekannt ist[1].
Sie wird mit einer auf „Corona“ adaptierten Form der Touchpoint Analyse untersucht.
Die Analyse von Corona-Implikationen mit dem Instrument der Touchpoint Analyse erscheint dem Autor zweckmäßig, da der physische Kontakt zwischen Menschen durch das Virus eingeschränkt und auf die (fast) vollständig digitale Interaktion verlagert wurde.

Jeder Touchpoint kann aus Sicht der wirtschaftlichen Akteure hierbei auch als Handlungsfeld im Unternehmen verstanden werden, dem die stets knappen Ressourcen wie Zeit, Personal und finanzielle Mittel zugeordnet sind, um damit die unternehmerischen Ziele erfolgreich zu verfolgen.

Richtig eingesetzt und nach einer sorgfältigen Adaption auf die eigene Unternehmenssituation, ist die Touchpoint Analyse ein praktikables Instrument, welches gemeinsam mit Ihrem Team für die schnelle und vor allen Dingen erfolgreiche Priorisierung von Aktivitäten im Unternehmen wirksam eingesetzt werden kann.

Und das Beste ist dabei, der vorgestellte Weg bindet ihre Mitarbeiter und deren wertvolles Wissen konstruktiv in die Entscheidungsfindung mit ein. Durch diese „smarte“ Vorgehensweise wird die spätere Umsetzung, also das „Management of Change“, viel leichter. Etwaige Ängste vor Veränderungen und daraus resultierende Wiederstände im Team, werden durch den vorgestellten Weg abgebaut und Barrieren können weniger leicht entstehen.

[1] https://de.wikipedia.org/wiki/Customer_Journey

1. EINLEITUNG – ÜBERBLICK ZUR CUSTOMER JOURNEY

SMART AUTOMATION

Das Konzept der Customer Journey ist leicht verständlich und schnell erklärt. Das Modell unterscheidet grundsätzlich zwischen verschiedenen Phasen, die nacheinander vom Kunden in seiner Interaktion mit den Unternehmen durchlaufen werden. Als „Touchpoint“ wird dabei jedweder physische oder digitale Kontakt zwischen dem Kunden (oder Partner bzw. Mitarbeiter) mit dem Unternehmen bezeichnet.

Die „Reise“ des Kunden vom ersten Kontakt mit dem eigenen Unternehmen bis hin zum erfolgreichen Verkauf und Geschäftsabschluss sowie dann noch darüber weiter hinaus, ist die sogenannte „Customer Journey“.

In der Abbildung 1 ist eine Customer Journey (kurz: CJ) dargestellt, die im Folgenden als Ausgangspunkt der Erklärung verwendet werden soll. Die CJ unterscheidet exemplarisch zwischen den fünf Phasen „Awareness“, „Consideration“, „Purchase“, „Service“ und „Loyalty Expansion“[2].

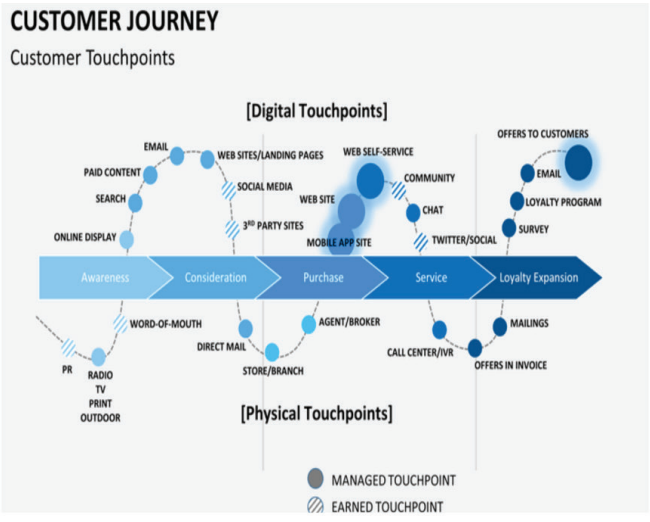
Die entlang dieser Phasen angesiedelten Touchpoints (kurz: TP) beschreiben die prinzipiell ablaufenden Interaktionen zwischen dem Kunden und dem Unternehmen in einer logischen Reihenfolge.

Hierbei wird zwischen digitalen und physikalischen Kontaktpunkten unterschieden, wobei manche davon aber nur indirekt beeinflusst werden können.
Diese „earned“ TPs sind beispielsweise der „gute Ruf“ am Markt oder das „positive Image“ in den sozialen Kanälen, die man sich nur mittelbar verdienen kann.

In der Phase „Awareness“ geht es grundsätzlich darum als Unternehmen alles dafür zu tun, die bestmögliche Aufmerksamkeit des Kunden zu gewinnen. Dies gelingt, indem man sich an den zugeordneten Kontaktpunkten von seinen Marktbegleitern stets positiv abhebt.

Entlang der Phasen „Consideration“ und „Purchasing“ sind schematisch dann diejenigen Kontaktpunkte angesiedelt, die mit der positiven Beeinflussung der Kaufentscheidung des Kunden und dem eigentlichen Kauf im Zusammenhang stehen.

In den abschließenden Phasen „Service“ und „Loyalty Expansion“ geht es schlussendlich darum, den Kunden auch nach dem Kauf durch guten Service und „After-Sales“ Leistungen zu binden, denn es ist das gesetzte Ziel eines jeden Unternehmers einen gewonnen Neukunden dauerhaft zu behalten und zu einem loyalen Stammkunden zu machen.



Die Vorstellung von der „Customer Journey“ (CJ) ist ein bewährtes „CRM Modell“, in dessen Zentrum der Kunde und seine diversen „Touchpoints“ mit uns steht.

Wir nutzen die CJ innerhalb von SMA als unseren „roten Faden“ für die strategische Planung 2020+.

Die CJ gibt uns eine Stoßrichtung für die Analyse vor. Wir können mit ihrer Hilfe die Auswirkungen von Corona besser abschätzen und unsere Aktivitäten neu ausrichten und priorisieren ....

GRUNDSÄTZLICHE ELEMENTE :

- 5 Phasen des Kundenkontaktes:
  - Neukundenaquise/-projekte: (z.B. Alliance Healthcare)
  - Bestandskunden/-projekte (z.B. Commerzbank)
- Digitale & Physical Touchpoints
- Managed & Earned Touchpoints

Abbildung 1: Generische Customer Journey (“Blaupause”)

[2]Die fünf Phasen der Customer Journey können auch als Erweiterung des klassischen AIDA-Modells angesehen werden (vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/AIDA-Modell)

2. VORBEREITUNG & VORGEHENSWEISE

SMART AUTOMATION

Anmerkungen zur Vorbereitung & grundsätzlichen Vorgehensweise in der Praxis

Die einzelnen Schritte der Analyse der Corona-Implikationen auf Ihre CJ werden in den folgenden Abschnitten näher erläutert, wobei wir stets einen engen Bezug zur Praxis setzen und an einem konkreten Beispiel darstellen wie die Umsetzung ausgeführt werden kann.
Die Praxis erfolgt in der Regel mit 2 - 3 (Online-) Workshops zu je ca. 1,5 – 3 Stunden. Als Teilnehmer laden Sie bitte die wichtigsten Key-Player aus Ihrem Team ein, auf deren Expertise Sie zur Bewältigung der Krise vertrauen bzw. deren Meinung (auch als Multiplikator in Ihrem Unternehmen) für Sie zählt.
In der Einladung benennen Sie wie in der nachstehenden Agenda, den genauen Sinn und Zweck sowie die Agenda des Workshops damit alle Teilnehmer vorbereitet sind.

Agenda

1. TITEL DES WORKSHOPS:

„Corona-Implikationen“
oder „Wie wir die Corona-Auswirkungen auf unser Geschäft richtig „managen“ und sogar für mehr Wachstum in der Zukunft sorgen können!“

2. INHALT:

Gemeinsame (Re-) Priorisierung von Projekten & Aufgaben in unserem Unternehmen Q2/2020 +12 Monate

3. ZIELE:

>>> Unser Bewusstsein für Corona Implikationen auf unser Unternehmen schärfen d.h. Risiken, Chancen und Handlungsfelder für das zukünftige Geschäft besser abwägen können.
>>> Unsere zukünftigen Rollen als Manager & Key-Player im Unternehmen zu verbessern.
>>> Die richtigen Prioritäten für zukünftige Aktivitäten & Aufgaben gemeinsam mit dem Team zu setzen.

Nun ist es so, dass Sie in der Literatur oder anderen Quellen zwar viele CJs finden werden, die in der High-level Betrachtung ungefähr auf Ihre Unternehmen passen (beispielsweise CJs für einzelne Sektoren wie Produktion oder den Dienstleistungsbereich oder für den Handel, etc.). In der detaillierten Analyse jedoch wird keine dieser CJs 100%ig auf Ihre Unternehmenssituation passen. Dies liegt ganz einfach daran, dass jedes Unternehmen mit seinem spezifischen Geschäftsmodell und den individuellen Touchpoints in der Regel einzigartig ist.

Auf der anderen Seite liegt in den wenigsten Unternehmen bereits eine aktuelle, vollständige und detaillierte Darstellung der unternehmensspezifischen CJ vor.
Aus diesen Gründen ist es notwendig zunächst gemeinsam mit Ihrem Team eine unternehmensspezifische CJ zu erstellen, die auf Ihre Unternehmenssituation passt. Wir zeigen im nächsten Abschnitt wie leicht das geht und welche Vorzüge dieser Weg für Sie hat.

Schritt 1 – Anpassung der CJ – „Blaupause“ auf Ihre individuelle Geschäftssituation

Die Inhalte des ersten Schrittes sind nachstehend als Überblick zusammengefasst:

INPUT:

>>> Blaupause = generische CJ

ZIELE & AKTIVITÄTEN:

>>> Kennenlernen der CJ als Instrument der Analyse
>>> Verständnis über TPs, die man direkt managen kann („managed“) und TPs, die man sich nur indirekt verdienen kann („earned“)
>>> Analyse & Diskussion aller TPs mit dem Team entlang der CJ-Phasen
>>> Adaption der CJ auf die eigene Situation durch Einfügen, Auslassen sowie Anpassen von TPs

OUTPUT (ERGEBNIS):

>>> Unternehmensspezifische Customer Journey (UCJ)

3. ERSTELLUNG DER CUSTOMER JOURNEY

SMART AUTOMATION

Als Ausgangspunkt nehmen Sie bitte eine beliebige CJ so wie sie beispielsweise in der Abbildung 1 dargestellt ist.

Diese CJ dient Ihnen als generische „Blaupause“, die Sie jetzt im weiteren Laufe der Workshops für Ihre Zwecke verändern und anpassen: Hierzu gehen sie entlang der Phasen „Awareness“ bis hin zu „Loyalty Expansion“ und entscheiden für jeden TP, ob dieser für Ihr Geschäft zweckmäßig bzw. richtig dargestellt ist.
Je nach Ihrer spezifischen Situation und Ihrem Geschäftsmodell nennen Sie bitte einzelne Touch-Points um, lassen einige weg oder nehmen andere hinzu.

Anpassungen, wie in Abbildung 3 auf der linken Seite schematisch dargestellt, sind fast immer notwendig.
Die erforderlichen Veränderungen gehen aber in der Regel zügig und haben den positiven Effekt, dass in diesem Schritt zugleich das Instrument der CJ-Analyse wiederholt und von allen Teilnehmern verstanden und akzeptiert wird.

Für viele Ihrer Mitarbeiter ist es vielleicht auch das erste Mal, dass alle TPs Ihres Unternehmens gemeinsam reflektiert und Ihre Bedeutung für den Geschäftserfolg im Kontext einer übergreifenden Phasenbetrachtung analysiert werden.

In unserem Praxisbeispiel sind für das Unternehmen die TPs „Radio“ und „TV“ nicht relevant, da es sich hier um einen mittelständischen IT-Dienstleister handelt, der diese Kanäle in der Phase „Awareness“ für seine Kundenansprache nicht zielführend verwenden kann. Der TP „Paid Content“ wurde einfach umbenannt, da im Geschäftsmodell keine digitalen Bezahlinhalte angeboten werden. Im Gegenteil, es gilt die gesetzte Strategie der Geschäftsführung kostenfreie Inhalte über die Online Kanäle zur Verfügung zu stellen, die einen möglichst hohen Wert („Value“) für Ihre Kunden haben sollen.

Des Weiteren werden die Kunden auch nicht mit „Agent/Broker“ betreut, sondern es erfolgt die persönliche Betreuung bei den Kunden vor-Ort durch das Vertriebsteam („Key-Accounting“) oder die Berater. Auch der TP „Chat“ wurde beispielsweise ergänzt und moderne Online-Kollaboration-Tools wie z.B. „Teams“ angefügt, die das IT Consulting Unternehmen schon seit langer Zeit erfolgreich einsetzt.

Aus dieser Bearbeitung resultiert eine individuelle und auf Ihre spezifische Unternehmenssituation genau zugeschnittene Customer Journey (kurz: UCJ) wie sie exemplarische für das Geschäftsmodell der Unternehmensberatung auf der rechten Seite der Abbildung 3 dargestellt ist.

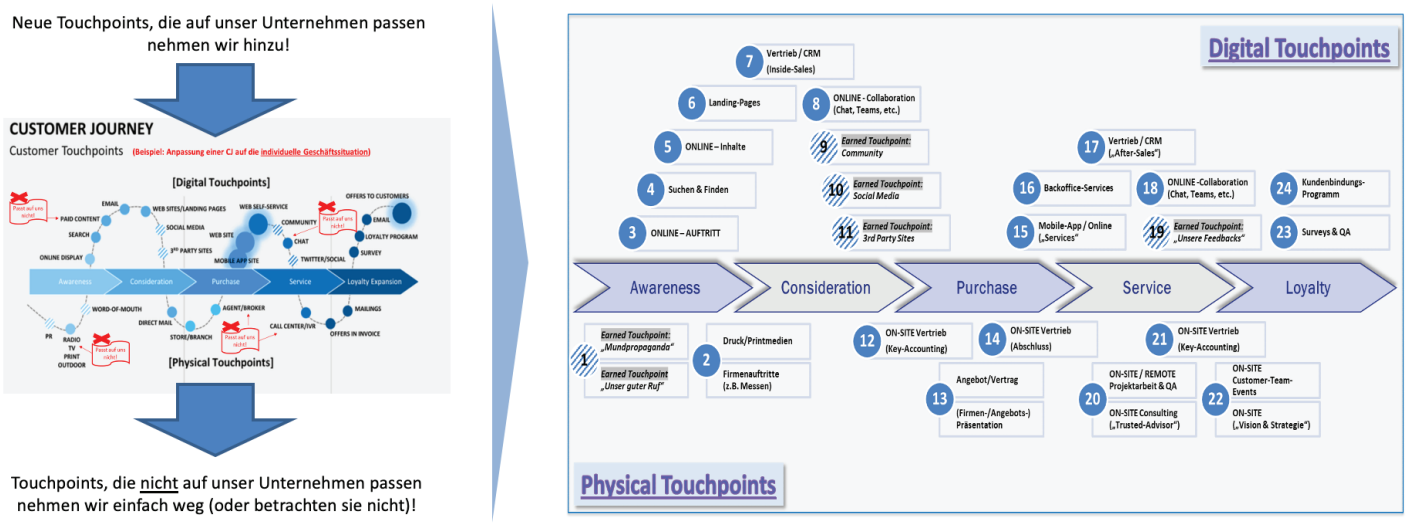


Abbildung 3: Erstellung der unternehmensspezifischen Customer Journey (UCJ)

4. ANALYSE DER IST - SITUATION

SMART AUTOMATION

Jetzt kann der zweite Schritt, die Analyse aller TPs in Ihrer UCJ durchgeführt werden:

Schritt 2 (IST-Analyse) – Untersuchung der IST-Situation für alle Touchpoints der UCJ

Die Inhalte des ersten Schrittes sind nachstehend als Überblick zusammengefasst:

INPUT:

>>> Unternehmensspezifische Customer Journey (UCJ)

ZIELE & AKTIVITÄTEN:

>>> Zweidimensionale Analyse des Zustands aller TP's entlang der UCJ

>>> Bewertung des Erfolgs von TPs (rot – gelb – grün)

>>> Bewertung der Priorität von TPs (1 – 2 – 3)

>>> Überblick & Verständnis zur aktuellen IST-Situation im Unternehmen gewinnen

>>> (ggf. weiteres Hinzufügen/Auslassen sowie Anpassen/Ändern von TPs)

OUTPUT (ERGEBNIS):

>>> Bewertete unternehmensspezifische Customer Journey (UCJ*)

Jeder TP der UCJ repräsentiert ein Handlungsfeld Ihres Unternehmens, in dem Sie spezifische Ziele, Aufgaben und Aktivitäten verfolgen, um erfolgreich zu sein. Um diesen gewünschten Erfolg erreichen zu können, investieren Sie als Entscheider Ihre unternehmerischen Kräfte und begrenzten Ressourcen mit einer bestimmten Priorität. Jeder TP bindet also in einem definierten Umfang Ihre knapp verfügbaren Mittel wie beispielsweise Zeit, externes und internes Personal sowie Liquidität und Know-how.

Die Analyse des Zustands der TPs erfolgt wie in der Abbildung 4 erklärt daher in einer zweidimensionalen Betrachtung der beiden Parameter Erfolg (= Ampelfarbe: Grün, Gelb, Rot) und Priorität (A, B, C).

Die Ampelfarbe, die Sie für eine TP gemeinsam mit Ihrem Team setzen, sagt also aus, wie erfolgreich sie aktuell in diesem Handlungsfeld sind. Die Priorität hingegen sagt aus, wie wichtig Ihnen dieser TP ist, d.h. welche Kraft sie in dieses Handlungsfeld hineinstecken.

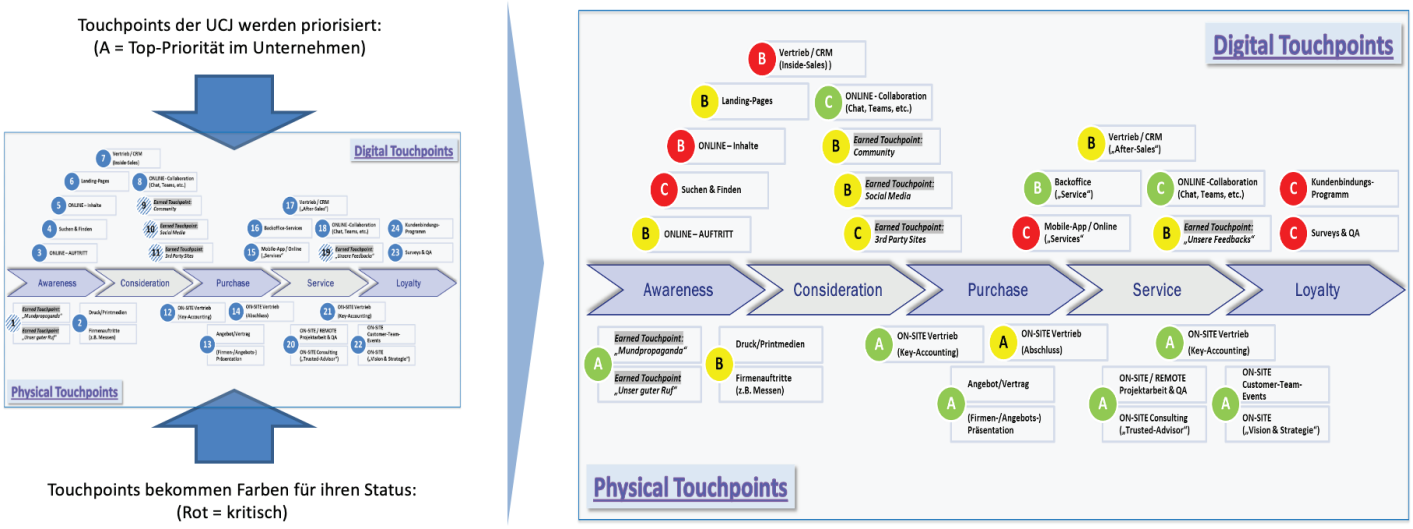


Abbildung 4: Vorgehensweise der IST-Analyse

5. PRIORITÄTEN BEI TOUCHPOINTS SETZEN

SMART AUTOMATION

Nach diesem Schema hinterfragen sie gemeinsam mit Ihrem Team sehr detailliert den aktuellen Zustand aller TPs Ihres Unternehmens. Sie laufen Ihre UCJ komplett ab und dokumentieren den aktuellen Zustand jedes einzelnen Handlungsfeldes Ihrer Kundeninteraktion.
Die Nutzung von Ampelfarben als Erfolgskennzeichen ist ein einfaches, aber sehr effizientes Vorgehen wie Sie es beispielsweise aus der Status Meldung von Projekten schon kennen. Die Farben der TPs repräsentieren Ihre Einschätzung darüber wie erfolgreich sie Ihre TPs managen und diese Aktivitäten beherrschen.

Zusätzlich ordnen Sie jedem TP eine Priorität A, B oder C zu. Sie ist ein Maß dafür, wie sehr das mit diesem TP assoziierte Handlungsfeld bislang in ihrem Unternehmen im Fokus stand. Sie sagt daher auch aus, wie viele knappe Ressourcen Sie auf diesen TP konzentrieren bzw. mit welcher Intensität dieser TP von Ihnen und Ihrer Mannschaft bisher in Ihrem Unternehmen gemanaged wurde.
Der nachstehende Überblick fasst das Vorgehen nochmals zusammen:
>>> PRIORITÄT A BEDEUTET: Sie setzen in diesem TP, aktuell erhebliche Ressourcen ein, da das Handlungsfeld sehr erfolgskritisch für Ihr Unternehmen (bzw. die Abteilung) ist.
>>> PRIORITÄT B BEDEUTET: Liegt zwischen A und C.
>>> PRIORITÄT C BEDEUTET: Sie setzen für das erfolgreiche Management dieses TP keine oder kaum Ressourcen ein, da dieser TP nicht erfolgskritisch für Ihr Unternehmen ist.
>>> FARBE ROT BEDEUTET: Dieser TP hat in Ihrem Unternehmen einen kritischen Zustand. Wenn er oberste Priorität A hätte, dann müssten Sie jetzt handeln (z.B. Ressourceneinsatz erhöhen).
>>> FARBE GELB BEDEUTET: Liegt zwischen Rot und Grün.
>>> FARBE GRÜN BEDEUTET: Diesen TP managend Sie erfolgreich und haben Sie mit Ihrem Team voll im Griff. Bei einer geringeren Priorität B-C könnten Sie als Handlungsoption darüber nachdenken Ressourcen freizusetzen und anderswo im Unternehmen zu allokieren.

Das Ergebnis der IST-Analyse ist eine belastbare Bewertung der aktuellen Situation in allen TPs Ihrer Customer Journey (UCJ*). Gemeinsam mit Ihrem Team haben sie eine übergreifende aktuelle Sicht auf den momentanen IST-Zustand Ihrer Handlungsfelder und Entscheidungsspielräume im Unternehmen gewonnen.
Nun können Sie den Blick in die Zukunft lenken und im letzten Schritt die „Corona“ Touchpoint Analyse abschließen.

Eine wichtige Anmerkung an dieser Stelle:
Der eine oder andere Leser wird sich jetzt fragen, wozu ist eigentlich der Schritt 2, die Betrachtung der IST-Situation, überhaupt notwendig. Kann er nicht um Zeit zu sparen einfach übersprungen werden?

Die Empfehlung erst einen Zwischenschritt durchzuführen ist aus der unternehmerischen Praxis geboren und hat die nachfolgenden wichtigen Gründe:

Es ist das zentrale Ziel des gesamten Konzeptes, die Handlungsfelder im Unternehmen vor dem Hintergrund der Corona Krise für die Zukunft gemeinsam mit dem Team neu zu bewerten. Hierbei werden unter der Annahme, dass viele der Auswirkungen dauerhaft bleiben werden, die Prioritäten im Unternehmen neu gesetzt. Es geht also in der Praxis konkret darum, viele der jetzigen Aktivitäten umzuplanen, aktuell laufende Projekte gemeinsam zu stoppen bzw. neu aufzusetzen und Ressourcen im Unternehmen neu zu allokieren.
Es können sich hierbei auch die Stellenprofile Ihrer Mitarbeiter ändern oder Verantwortungsbereiche neu geschnitten werden. Dies bedeutet, jeder einzelne im Team muss diese Veränderungen mittragen, sowie auch Leadership übernehmen (wollen). Um diesen Management of Change zu erleichtern ist es von zentraler Bedeutung zunächst die IST-Situation gemeinsam zu analysieren und genau zu verstehen, denn dies senkt die Angst vor den notwendigen Veränderungen im Team.

6. TOUCHPOINT ANALYSE & ÄNDERUNG DER PRIORISIERUNG

SMART AUTOMATION

Schritt 3: Abschluss der „Corona“ Touchpoint Analyse mit neuer Priorisierung von TPs für die Zukunft

Sie gehen nun wieder prinzipiell genauso wie zuvor vor, jedoch ziehen Sie jetzt die Auswirkungen von Corona auf jeden einzelnen TP genauer in Betracht. Die Inhalte des zweiten Schrittes sind nachstehend als Überblick zusammengefasst:

INPUT:

>>> Customer Journey (UCJ*) mit aktuellem IST-Zustand

ZIELE & AKTIVITÄTEN:

>>> Analyse der UCJ* mit Corona-Implikationen entlang der UCJ

>>> Gemeinsames Verständnis für die zukünftige Situation im Unternehmen gewinnen durch:

>>> Veränderung der Priorität von TPs nach Ihrer zukünftigen Bedeutung für den Unternehmenserfolg

>>> (ggf. weiteres Hinzufügen/Auslassen sowie Anpassen/Ändern von TPs)

OUTPUT (ERGEBNIS):

>>> Customer Journey (UCJ**) mit zukünftigem SOLL-Zustand (neuer Priorisierung von TPs)

Sie diskutieren nun intensiv mit Ihrem Team die zukünftigen Prioritäten der einzelnen TP’s in Ihrem Unternehmen unter der zentralen Annahme, dass viele Ein- bzw. Beschränkungen im physischen Kontakt noch lange Zeit anhalten oder zumindest nachwirken werden (von Fall zu Fall kommen jetzt auch noch neue TPs, an die Sie vorher nicht gedacht haben hinzu).

Hierzu ziehen Sie bitte jetzt in Betracht, dass Ihre online Kanäle und digitalen Kontakte mit Ihrem Kunden dauerhaft an Bedeutung gewonnen haben. Sie betrachten Corona und die damit einhergehende erzwungene Digitalisierung als disruptiven Effekt für Ihr Unternehmen.

Wichtig: Die Ampel der einzelnen TPs ändert sich hierbei in der Regel nicht. Der Status von TPs, der symbolisiert wird durch die zuvor festgelegten Ampelfarben, ist als Konstante anzusehen. Wenn Sie beispielsweise mit Ihrem Key-Accounting bei Ihren Kunden schon jetzt erfolglos sind (= rot), so verbessert sich dieser Status durch Corona sicher nicht. Und umgekehrt gilt, wenn Sie über ein gutes Key-Accounting verfügen (= grün), dann sind ihre Vertriebsmitarbeiter durch Corona jetzt generell nicht schlechter, sondern Ihre Key-Accounter können einfach nicht mehr problemlos zum Kunden rausfahren. Das klassische Key-Accounting verliert also zugunsten digitaler Vertriebsformen an „Priorität“. Die Priorisierung, ist die zentrale Variable, die sich verändern kann, denn Sie wird direkt durch Corona beeinflusst.

Die prinzipielle Vorgehensweise illustrieren wir wieder an dem Beispiel aus der Unternehmenspraxis in Abbildung 5.

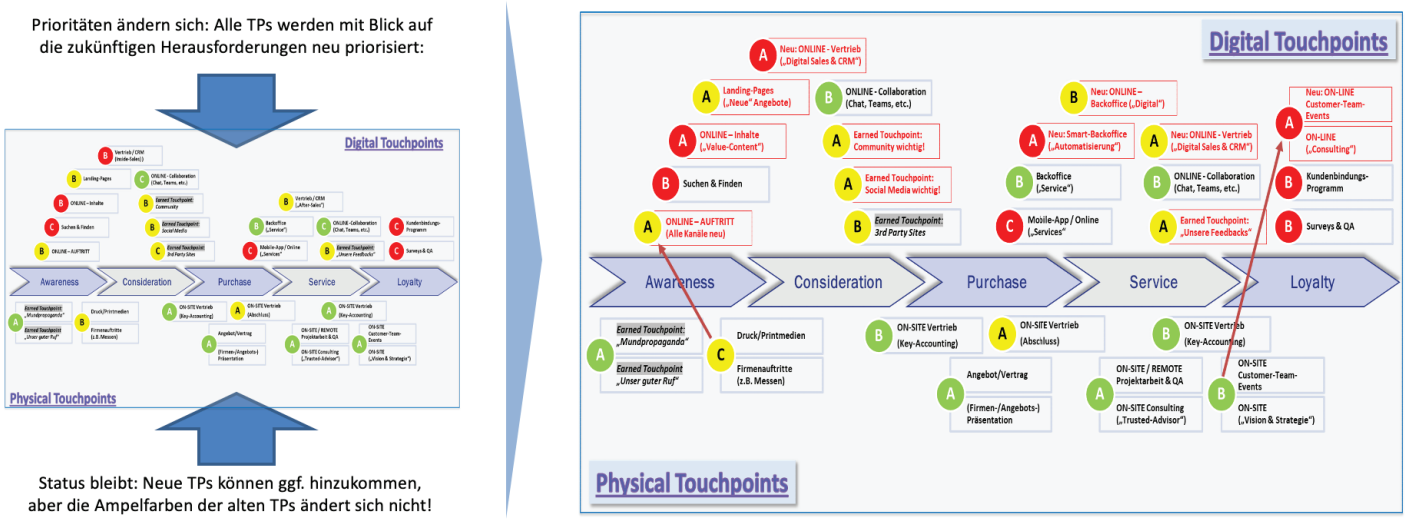


Abbildung 5: Änderung der Priorisierung von TPs mit den dahinter liegenden Handlungsfeldern

7. CUSTOMER JOURNEY NEUE PRIORITÄTEN FÜR DIE ZUKUNFT

SMART AUTOMATION

Zunächst betrachten wir auf der rechten Seite der Darstellung die Ergebnisse der IST-Analyse vor Corona. In unserem mittelständischen Consultingunternehmen hatte in der Phase „Awareness“ das ganze Handlungsfeld Messeauftritte und Publikationen/Broschüren sowie alles was damit zusammenhängt noch nie die absolute Priorität, war jedoch auch nicht unwichtig. Der Erfolg des TP „Print/Outdoor“ wurde vor dem Hintergrund des bisherigen mittelmäßigen Ressourceneinsatzes (Priorität. B) daher auch nur als mittelmäßig (Gelb) bewertet. Anders aber wurde immer schon die allerhöchste Priorität A auf die gute Mundpropaganda durch Kunden und Partner gelegt. Und hier war das Unternehmen bislang auch immer sehr erfolgreich und Stolz auf seinen guten Ruf (Grün). Da sich das Unternehmen in der Vergangenheit auf diese gute Reputation am Markt gestützt hat und auch auf die „Mundpropaganda“ verlassen konnte, wurde jedoch der gesamte Onlineauftritt nur halbherzig verfolgt (Priorität B) und daher auch der Erfolg vernachlässigt (Rot).
Mit Corona ändert sich dieses Bild komplett, wie man auf der rechten Seite sieht: Der TP „Print/Outdoor“ verliert jetzt noch mehr an Bedeutung und fällt auf Priorität C, denn Sie können in diesem Handlungsfeld aufgrund der Kontaktbeschränkungen in naher Zukunft nichts bewirken.

Hier werden im Unternehmen also prinzipiell Personalkapazitäten und finanzielle Ressourcen frei.
Wohl aber nimmt jetzt die Bedeutung von Online-Messen (etc.) zu. Der Fokus von Aktivitäten verschiebt sich in den Online-Bereich. Dieser gewinnt jetzt enorm an Bedeutung für das Unternehmen. Der Online-Bereich ist durch den Wegfall der physischen Touchpoints jetzt aus Sicht des gesamten Teams sehr wichtig, um sich als Unternehmen zukünftig am Markt erfolgreich zu präsentieren.
Das ganze Handlungsfeld wird daher für die Zukunft einvernehmlich auf Priorität A gesetzt. Eine wichtige Frage für das Management hierbei ist, ob bzw. wie die potenziell freiwerdenden Kapazitäten/Ressourcen aus dem TP „Print/Outdoor“ für diese neue Priorisierung in der Zukunft genutzt werden können.
Zu guter Letzt zeigt die Analyse mit Corona auch, dass der TP „Word-of-Mouth“ nicht an Bedeutung verliert, sondern eher zunimmt. Ihre gute Reputation am Markt möchten Sie gerade in Zeiten der Krise beibehalten und auf keinen Fall gefährden. Daher belassen Sie die Priorität auf A.
Dieser Vorgehensweise wird für alle TPs wiederholt. Das abschließende Ergebnis aus unserem Praxisbeispiel ist in Abbildung 6 aufgeführt:

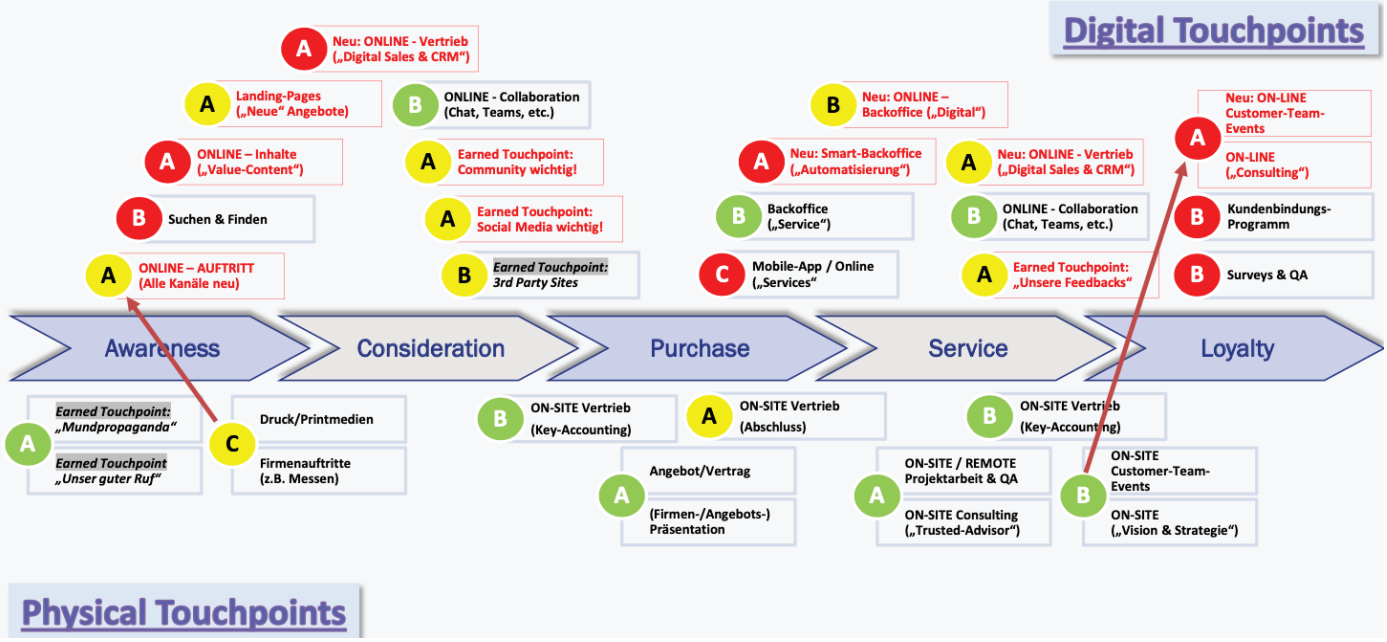


Abbildung 6: Customer Journey (UCJ) mit neuen Prioritäten für die Zukunft*

8. ZUSAMMENFASSUNG & SCHLUSSWORT

SMART AUTOMATION

Die in diesem Artikel vorgestellte „Corona“ Touchpoint Analyse der Customer Journey erfolgte in drei aufeinanderfolgenden Schritten:

1. ANPASSUNG DER CJ AUF IHRE INDIVIDUELLE UNTERNEHMENSSITUATION
2. ANALYSE DES IST-ZUSTANDES IHRER CJ

>>> hierzu wurden alle TPs aus der kundenzentrierten Perspektive als erfolgswirksame Handlungsfelder Ihres Unternehmens betrachtet

3. KONZEPTION DES SOLL-ZUSTANDS IHRER CJ

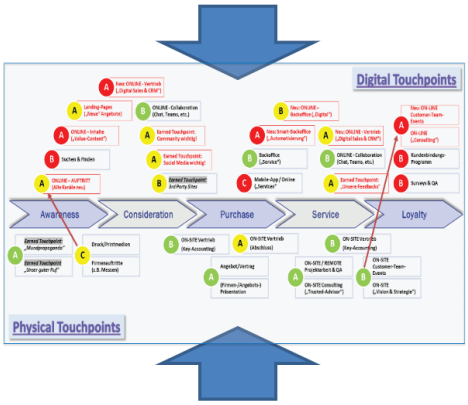
>>> gemeinsame neue Priorisierung von TPs mit Blick auf die (zukünftigen) Corona-Implikationen

Das Instrument der Touchpoint Analyse hat wirksam geholfen die notwendigen Schritte für die Zukunft gemeinsam mit dem Team effizient zu erarbeiten. Entlang des gemeinsam erarbeiteten „roten Fadens“ konnte die Gesamtsituation im Unternehmen sehr fokussiert und konstruktiv analysiert werden. Alle neuen Prioritäten, Ziele und Aufgaben der zukünftigen Customer Journey wurden besprochen und besonders an den mit Priorität A markierten und roten TPs neue Projekte aufgesetzt.

In unserem Praxisbeispiel, der mittelständischen Unternehmensberatung, stehen jetzt die Phasen „Awareness“ und „Consideration“ für die Neukunden-Akquise mehr im Fokus als zuvor (Abbildung 7). Hierfür werden nun auch neue Rollen wie beispielsweise im Vertrieb der „Digital Sales“ geschaffen. Das zukünftige Vorgehen des „klassischen“ Vertriebes wurde in lebhaften Diskussionen hinterfragt. Ein weiteres zusätzliches Augenmerk liegt jetzt auf allen „earned“ Touchpoints. Auch das Online-Marketing wird zukünftig weiter gestärkt.

Das Team wurde durch die gemeinsame „Corona“ Touchpoint Analyse davon überzeugt, dass ein neues Niveau der Digitalkompetenz im Unternehmen, jetzt endgültig zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor für alle geworden ist und in allen Bereichen die höchste Priorität in der Zukunft hat. Durch die Touchpoint Analyse und Konzentration auf die Customer Journey wurde erreicht, dass alle Teilnehmer eingebunden an diesen Ergebnissen zielgerichtet mitwirken konnten. Die wichtigen Veränderungen im Unternehmen --- der Management of Change --- konnten erfolgreich eingeleitet werden!

Die digitalen TPs konnten wir in der Vergangenheit nur deshalb vernachlässigen, weil wir sehr erfolgreich in den physischen TPs waren!



Unsere physische TPs sind nicht unwichtig in der Zukunft, aber nur in Kombination mit dem digitalen Erfolg können wir als Gesamtunternehmen erfolgreich sein.

NEUE ZIELE, ROLLE(N) UND PROJEKTE:

- Unser „Ruf“ am Markt wird in der Zukunft noch wichtig sein. Wir können uns aber nicht mehr nur auf unsere gute Mundpropaganda verlassen, sondern müssen alle „earned“ TPs aus dem digitalen Bereich in der Priorität deutlich erhöhen (Community, Social Media, 3rd Party Sites)
  - **Action 1:** Einführung / Stärkung der neuen Rolle(n) Social-Media & Community-Manager!
- Um zukünftig neue Kunden erfolgreich akquirieren zu können, sind nicht länger nur unsere traditionellen Stärken (z.B. gutes Key-Accounting + gute Leistung in Projekten) wichtig. Wir müssen nun auch die digitalen TPs (speziell: „Awareness“ & „Consideration“) fokussieren und die Priorität unserer digitalen CRM Aktivitäten deutlich erhöhen:
  - Anforderungen bzw. Rollen im Vertrieb werden sich gravierend verändern!
  - **Action 2:** Einführung / Stärkung der neuen Rolle(n) Digital Sales & CRM Manager
- Der gesamte Online-Auftritt mit allen Kanälen und die Schaffung von „Value Content“ für unsere Kunden erhält nun oberste Priorität. Hierzu gehört auch die Teilnahme an Online-Messauftritten und die Organisation von Online-Team & Kundenevents:
  - **Action 3:** Einführung / Stärkung der neuen Rolle(n) Online-Marketing & Event-Manger
- Darüber hinaus möchten wir die Automatisierung des Backoffice mit moderenen BPM/RPA Technologien noch stärker als bisher vorantreiben, um durch weniger Fehler und besseren sowie schnelleren Service die Kundenbindung weiter zu erhöhen

Abbildung 7: Ergebnisse der Touchpoint Analyse

9. ZU DEN AUTOREN

SMART AUTOMATION

HERR HOFFMEIER

ist gelernter Bankkaufmann. Er hat Informatik mit Schwerpunkten in VLSI-Mikrochip-Design sowie Betriebswirtschaftslehre studiert. Nach seinem Studium war er zunächst als IT-Organisator und in der IT-Revision sowie der internen Unternehmensberatung von Großbanken tätig. Hier hat er sich mit der Effizienz von Bankprozessen und der Verbesserung von IT-Abläufen beschäftigt. Er wechselte dann zur IBM Deutschland AG und war dort langjährig Manager, sowie als zertifizierter CRM Executive Consultant und leitender Projektmanager im Umfeld (inter-) nationaler Großprojekte in verschiedenen Branchen tätig.

Heute ist Herr Hoffmeier Miteigentümer der ilum:e informatik AG, die im Jahre 2000 am Standort Mainz gegründet wurde. Neben dem übergreifenden Vertriebsressort leitet er hier als Vorstand den Bereich „Smart Automation (SMA)“, der neben den Bereichen „CRM“ und „Softwareentwicklung“ ein zentrales Geschäftsfeld der ilum:e ist.

Das SMA-Team berät Kunden bei der intelligenten Digitalisierung ihrer Geschäftsprozesse. Hierbei liegt neben der fachlichen Prozessanalyse ein technischer Schwerpunkt im Einsatz von modernsten Automatisierungstechnologien wie dem Business Process Management (BPM) oder Robotics Process Automation (RPA) im Unternehmen.

HERR ZENTGRAF

ist Diplominformatiker mit dem Schwerpunkt Workflowmanagement und Betriebswirtschaftslehre. Er war als Berater und Architekt bei IBM Global Business Services tätig und hat für Kunden vorrangig aus dem Sektor Banking und Telekommunikation zunächst CRM-Lösungen konzipiert und umgesetzt. Als leitender Architekt war er dabei für Architektur und technische Koordination von Entwicklung, Betrieb und dem Aufbau von Software-Factories in internationalen Teams verantwortlich.

Seit 2010 liegt sein Schwerpunkt auf Business Process Management Lösungen. Auf Basis diverser Lösungen im Markt hat er Digitalisierung von Prozessen bei Kunden umgesetzt und strategisch begleitet.

Heute ist er Practice Leader für BPM bei der ilum:e informatik AG. Mit dem Smart Automation Team der ilum:e leitet er die Umsetzung von BPM und Robotics (RPA) Lösungen in Unternehmen und berät Kunden bei Fragen zur Automatisierung.