

Optimierung von kundenorientierten Geschäftsprozessen unter Anwendung von Methoden des Kundenkontaktpunkt-Managements

Ahmed Damak

Scheffelhof 2
38440 Wolfsburg
E-Mail: damakahmed3@gmail.com

Prof. Dr. Matthias Zapp

Institut für Informatik
Technische Hochschule Köln
Campus Gummersbach
Steinmüllerallee 1
51643 Gummersbach
E-Mail: matthias.zapp@th-koeln.de

ABSTRACT

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, stehen Unternehmen vor der Herausforderung, die Effizienz und Effektivität ihrer Geschäftsprozesse kontinuierlich zu verbessern und insbesondere die Zufriedenheit ihrer Kunden zu erhöhen.

Die Kundenzufriedenheit wird zum einen durch die Eigenschaften der Produkte oder der Dienstleistungen des Unternehmens bestimmt. Darüber hinaus spielen die Erfahrungen, die der Kunde bei der Interaktion mit dem Unternehmen an allen Kontaktpunkten sammelt, eine entscheidende Rolle.

In der vorliegenden Arbeit wird ein Vorgehensmodell für Projekte zur Geschäftsprozessoptimierung mit Fokus auf die Kundenzufriedenheit vorgestellt. In diesem werden Methoden und Techniken des Geschäftsprozessmanagements mit Methoden und Techniken des Kundenkontaktpunkt-Managements verknüpft.

SCHLÜSSELWÖRTER

Geschäftsprozessmanagement, Kundenkontaktpunkt-Management, Kundenzufriedenheit

EINLEITUNG

Für Unternehmen reicht die in der Vergangenheit erworbene Reputation allein nicht mehr aus, um sich dauerhaft am Markt zu behaupten. Aus Kundensicht sind Produkte und Dienstleistungen zunehmend austauschbar. Kunden bewerten ein Produkt oder eine Dienstleistung nicht nur aufgrund ihrer Eigenschaften, sondern auch aufgrund ihrer Erfahrungen mit dem Unternehmen beim Kauf (vgl. Pina und Dias 2021).

Produkte und Dienstleistungen sind die Ergebnisse einer Menge von in Unternehmen ablaufenden Aktivitäten, welche in Geschäftsprozessen organisiert sind (Weske 2019). Mit zunehmenden Kundenanforderungen steigt die Komplexität dieser Prozesse und Unternehmen stehen vor großen Herausforderungen, um deren Effizienz und Effektivität zu steigern (Schmelzer und Sesselmann 2020).

Die Disziplin des Geschäftsprozessmanagements (GPM) umfasst eine Vielzahl von prozessorientierten Methoden und Techniken zur Optimierung von Geschäftsprozessen in Unternehmen (vgl. u.a. Schmelzer und Sesselmann 2020 und Dumas et al. 2021). Die Kundenorientierung von Geschäftsprozessen gilt dabei als eine wichtige Grundlage des GPM. Nach Schmelzer und Sesselmann (2020) kann das gewünschte Kundenverhalten und damit der Unternehmenserfolg nur durch eine Ausrichtung der Prozesse auf den Kunden und eine daraus resultierende hohe Kundenzufriedenheit sichergestellt werden (siehe Abbildung 1).



Abbildung 1: Verbindung Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenverhalten und Unternehmenserfolg (Schmelzer und Sesselmann 2020, S. 72)

Trotz der Berücksichtigung des Prinzips der Kundenorientierung in der GPM zeigt die Unternehmenspraxis, dass die Optimierung stark kundenorientierter Prozesse im Allgemeinen verbesserungswürdig ist. Die gilt insbesondere für die explizite Betrachtung und Verbesserung von Kundenerfahrungen (vgl. Keller, Kykalová und Brucker-Kley 2018).

Das Kundenkontaktpunkt-Management bietet spezifische Vorgehensmodelle, Methoden und Techniken zur Analyse und Verbesserung von Kundenerfahrungen (vgl. Schüller 2012). Die vorliegende Arbeit widmet sich der Frage, wie Methoden und Techniken des Kundenkontaktpunkt-Managements in ein Vorgehensmodell für Geschäftsprozessoptimierungsprojekte integriert werden können. Ein erster Ansatz wurde im Rahmen der Masterarbeit des Erstautors (Damak 2021) entwickelt und erprobt. In der vorliegenden Arbeit wird ein neu entwickeltes Vorgehensmodell vorgestellt.

STAND DER TECHNIK

Zunächst werden Methoden und Techniken des Geschäftsprozessmanagements und des Kundenkontaktpunkt-Managements erläutert.

Geschäftsprozessmanagement

Das Management von Geschäftsprozessen ist unabhängig von Branche und Unternehmensgröße für den Unternehmenserfolg von entscheidender Bedeutung. Für den Begriff Geschäftsprozessmanagement werden in der Literatur unterschiedliche Definitionen vorgeschlagen. Nach Becker et al. (2012) werden unter GPM alle prozessbezogenen Aufgaben auf operativer, taktischer oder auch strategischer Ebene verstanden, die im Unternehmen durchgeführt werden. GPM ist „auf die Erfüllung der Bedürfnisse der Kunden sowie anderer Interessengruppen (Stakeholder) ausgerichtet und dient dazu, die strategischen und operativen Ziele der Organisation zu erreichen“ (Schmelzer und Sesselmann 2020).

Die Ziele von Unternehmen in Bezug auf ihre Geschäftsprozesse lassen sich nach Schmelzer und Sesselmann (2020) in Prozesseffizienz und Prozesseffektivität unterteilen. Die Leistung eines Geschäftsprozesses und damit seine Effizienz, so Schmelzer und Sesselmann (2020), kann laut Dumas et al. (2021) durch die vier Dimensionen Zeit, Kosten, Qualität und Flexibilität bewertet werden. Im Mittelpunkt der Prozesseffektivität steht die Kundenzufriedenheit, die durch verschiedene branchenabhängige Dimensionen bestimmt wird. Dazu gehören beispielsweise das Produkt, aber auch der Service und die Reaktion auf Reklamationen und Beschwerden (Schmelzer et Sesselmann 2020).

Für die operative Anwendung von GPM und damit die Optimierung ihrer Geschäftsprozesse müssen sich Unternehmen mit verschiedenen prozessbezogenen Aufgaben auseinandersetzen. Diese Aufgaben des Geschäftsprozessmanagements werden in der Literatur häufig in Zyklusmodellen strukturiert. Der von Dumas et al. (2021) beschriebene und hier betrachtete BPM-Lebenszyklus besteht aus sechs Phasen (siehe Abbildung 3) und kann als Grundlage für ein Vorgehensmodell in Geschäftsprozessoptimierungsprojekten verwendet werden.

In der Phase der **Prozessidentifikation** werden die für das vorliegende Problem relevanten Prozesse und die Beziehungen zwischen ihnen identifiziert (Dumas et al. 2021).

In der **Prozesserhebungsphase** werden Informationen über den Ist-Zustand der identifizierten Unternehmensprozesse gesammelt, um die Prozesse im Detail zu verstehen. Hierzu werden in der Regel Ist-Modelle erstellt (Dumas et al. 2021; Funk 2013).

In der anschließenden **Prozessanalyse** werden anhand der Ist-Modelle Probleme und Verbesserungspotenziale identifiziert und bewertet (Dumas et al. 2021).

Im Rahmen der **Prozessverbesserung** werden mögliche Veränderungen der Ist-Prozesse betrachtet, um die zu Projektbeginn definierten und im weiteren Projektverlauf entdeckten Probleme zu adressieren. Abschließend werden die erfolgversprechendsten Maßnahmen ausgewählt und in einem Soll-Konzept zusammengefasst. Dieses

dient als Grundlage für die nächste Phase (Dumas et al. 2021).

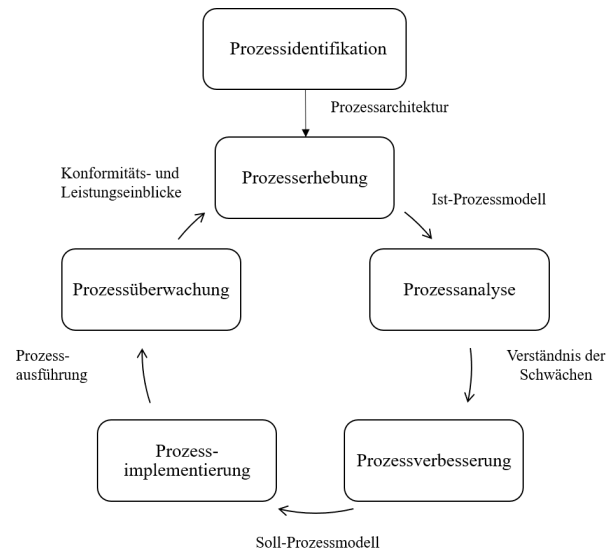
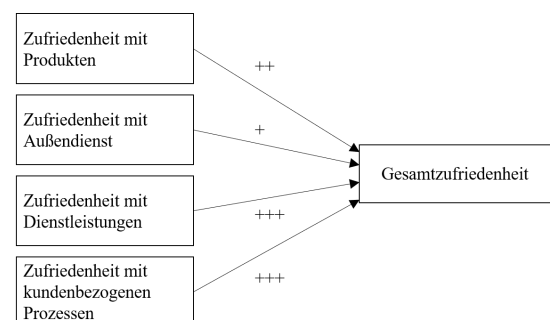


Abbildung 2: Der BPM-Lebenszyklus (Dumas et al. 2021, S. 26)

Die **Prozessimplementierung** widmet sich der Vorbereitung und Umsetzung der notwendigen Maßnahmen, die der Überführung des Ist-Zustandes in das Soll-Konzept dienen. Dies betrifft Aktivitäten zur effizienten Gestaltung von Geschäftsprozessen aus organisatorischer Sicht ebenso wie die Erweiterung bestehender oder die Entwicklung und Einführung neuer IT-Systeme zum Zweck der Prozessautomatisierung (Dumas et al. 2021). Schließlich wird im Rahmen der **Prozessüberwachung** das umgesetzte Konzept kontinuierlich überwacht und anhand von vordefinierten Kennzahlen analysiert und bewertet, um die angestrebte Prozessverbesserung sicherzustellen (Dumas et al. 2021; Bayer und Kühn 2013).

Kundenkontaktpunkt-Management

Mögliche Einflussfaktoren auf die Gesamtzufriedenheit eines Kunden sind in Abbildung 3 dargestellt (Simon und Homburg 1997).



+ schwacher Effekt ++ mittlerer Effekt +++ starker Effekt

Abbildung 3: Zufriedenheitsfaktoren (Simon und Homburg 1997)

Homburg und Rudolph (2016) betonen, dass neben der Produktqualität auch die Interaktion mit dem Kunden

und die kundenbezogenen Prozesse von Bedeutung sind. Die Erfahrungen, die der Kunde während der gesamten Customer Journey sammelt, stellen aus Kundensicht einen wesentlichen Teil des Wertes des Produktes oder der Dienstleistung dar. Folglich ermöglicht das Management der Kundeninteraktion an den Kundenkontaktpunkten (Customer Touchpoints) den Unternehmen eine Differenzierung am Markt (Johnston und Kong 2011). Dabei ist zu beachten, dass sich die Kundenzufriedenheit aus dem Vergleich der tatsächlichen mit der erwarteten Leistung ergibt (Töpfer 2020). Ein Kunde ist zufrieden, wenn die tatsächliche Leistung die erwartete Leistung übersteigt. Liegt die tatsächliche Leistung hingegen unter der erwarteten Leistung, führt dies zu Unzufriedenheit (Simon und Homburg 1997).

Nach Schüller (2012) liegen Kundenkontaktpunkte überall dort vor, wo der Kunde mit einem Mitarbeiter, einem Produkt oder einer Dienstleistung eines Unternehmens interagiert. Ein Kontaktpunkt kann vor, während oder nach einer Kaufaktivität auftreten.

Zur Steigerung der Kundenzufriedenheit ist eine systematische Betrachtung der bestehenden Kontaktpunkte notwendig. Die Kundenkontaktpunkte müssen optimiert, eliminiert oder neugestaltet werden. Dabei müssen an jedem Punkt die Erwartungen der Kunden untersucht werden, um deren Reaktionen antizipieren zu können.

Als systematisches Vorgehensmodell hierfür ist das Ablaufkonzept zum Kundenkontaktpunkt-Management von Schüller (2012), welches vier Hauptphasen unterscheidet (vgl. Abbildung 4):

Ziel der **Ist-Phase** ist die umfassende, abteilungsübergreifende Identifikation der direkten und indirekten Kundenkontaktpunkte in chronologischer Reihenfolge sowie eine Analyse der Ist-Situation an jedem Kontaktpunkt (Schüller 2012).

In der anschließenden **Soll-Phase** wird der optimale Zustand definiert. Sofern noch nicht vorhanden, sind Mindeststandards für die Kundenkontaktpunkte zu entwickeln und entsprechende Maßnahmen zu identifizieren (Schüller und Schwarz 2010). Für jeden Kontaktpunkt müssen Ziele definiert werden. Hierbei wird festgelegt, was an den einzelnen Kontaktpunkten geleistet werden soll, um ein besseres Kundenerlebnis zu bieten (Schüller 2012).

In der **Aktion-Phase** werden Maßnahmen geplant und umgesetzt, um die Ist-Situation in die Soll-Situation zu überführen. Dabei ist es wichtig, im Vorfeld einen Rahmen für die Umsetzung der Maßnahmen zu definieren. Darauf aufbauend sollten verschiedene Szenarien geplant werden, um auf unterschiedliche Gegebenheiten reagieren und mit unvorhersehbaren Situationen umgehen zu können (Schüller 2012; Keller und Ott 2017).

In der **Monitoring-Phase** wird die Wirksamkeit der Maßnahmen gemessen und dokumentiert, um den Prozess weiter zu optimieren. Für ein effektives Monitoring müssen der Rahmen für die Dokumentation der gewonnenen Erkenntnisse und die Verantwortlichkeiten für notwendige Reaktionen festgelegt werden (Schüller und Schwarz 2010).

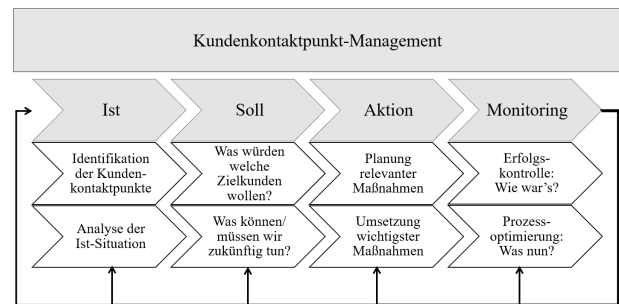


Abbildung 4: Kundenkontaktpunkt-Management Ablauf (Schüller 2012, S.155)

VORGEHENSMODELL

Aus den vorangegangenen Abschnitten geht hervor, dass es Gemeinsamkeiten zwischen dem Ablauf zum Kundenkontaktpunkt-Management nach Schüller (2012) und dem BPM-Lebenszyklus nach Dumas et al. (2021) gibt. In beiden Konzepten sind eine Ist-Analyse, die Entwicklung eines Soll-Konzepts, die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen und ein Monitoring vorgesehen. Erwähnenswert ist, dass ein gemeinsames Ziel die Steigerung der Kundenzufriedenheit ist.

Wie in der Abbildung 5 nach Johnston et al. (2012) aufgezeigt, wird dieser Aspekt jedoch aus unterschiedlichen Perspektiven untersucht.

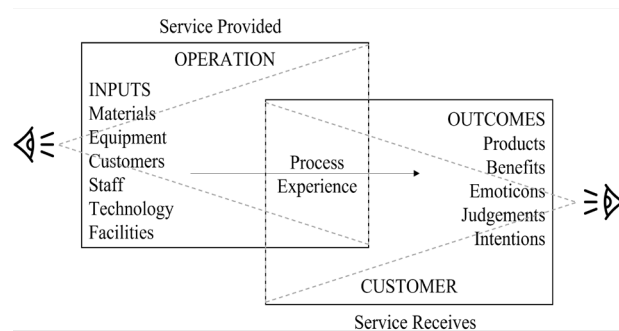


Abbildung 5: Unterschied der Blickwinkel (Johnston et al. 2012)

Aus Kundensicht stehen die Ergebnisse (Outcomes) bzw. der Nutzen der erhaltenen Produkte oder Dienstleistungen und die Erfahrungen, die ein Kunde damit machen kann, im Vordergrund. Aus Unternehmenssicht hingegen liegt der Fokus oftmals stark auf den Eingangsgrößen (Inputs) bzw. Ressourcen und der Verbesserung der internen Prozesse.

Im Rahmen dieser Arbeit wird ein **Vorgehensmodell** für Projekte vorgestellt, welches beide Perspektiven und die damit verbundenen Methoden und Techniken stärker integriert, um die Effizienz und Effektivität von Geschäftsprozessen mit einem starken Fokus auf das Kundenerlebnis zu verbessern.

Das Vorgehensmodell verbindet Phasen des GPM-Zyklus nach Dumas et al. (2021) und des Kundenkontaktpunkt-Managements nach Schüller (2012) (siehe

Abbildung 6). Diese werden im Folgenden zusammen mit den anwendbaren Methoden und Techniken dargestellt.

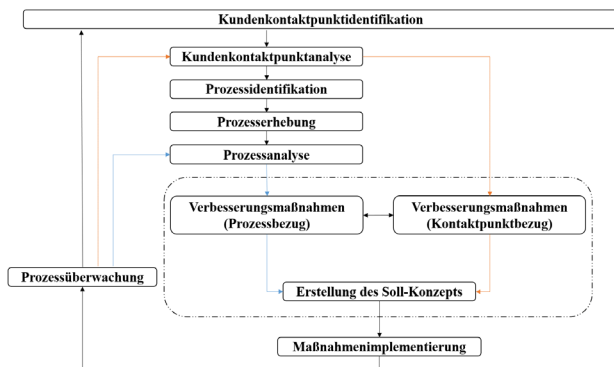


Abbildung 6: Vorgehensmodell für Projekte zur kundenorientierten Geschäftsprozessoptimierung

Kundenkontaktpunkt-Identifizierung

Im Gegensatz zum Vorgehen bei der Geschäftsprozessoptimierung nach Dumas et al. werden in der ersten Phase (Kundenkontaktpunktidentifikation) in Anlehnung an Schüller (2012) zunächst alle Kontaktpunkte, die ein Kunde im Rahmen einer Nutzungsbeziehung bzw. Interaktion mit einem Unternehmen hat oder haben könnte, identifiziert und chronologisch aufgelistet. Hierzu kann die Technik des Service-Blueprints genutzt werden. Dabei handelt es sich um eine schematische Darstellung, in der alle Akteure und Aktivitäten durch Symbole repräsentiert werden. Sie ermöglicht einen Überblick über konzeptionelle Abläufe oder Details, die aus Kundensicht relevant sind (Kazemza deh et al. 2015). In einem Service-Blueprint können fünf Komponenten unterschieden werden (siehe Abbildung 7) (Bitner et al. 2008):

Die **Physische Evidenz** beschreibt alle physischen Dinge, denen der Kunde ausgesetzt ist und die seine Wahrnehmung beeinflussen können.

Kundenaktionen umfassen alle Aktivitäten, die der Kunde während der Interaktion mit einem Unternehmen durchführen kann.

Die **sichtbaren Mitarbeiteraktionen** sind die Aktivitäten der Front-Office-Mitarbeiter, die während der Interaktion mit dem Kunden stattfinden und durch die Interaktionslinie vom Kunden getrennt sind.

Die **unsichtbaren Mitarbeiteraktivitäten** sind alle Aktivitäten von Backoffice-Mitarbeitern, die unterhalb der Sichtbarkeitslinie stattfinden und darauf abzielen, die Leistungserbringung für den Kunden sicherzustellen.

Die **Unterstützungsprozesse** umfassen alle Aktivitäten unterhalb der unternehmensinternen Interaktionslinie, die für die Leistungserbringung notwendig sind und von Backoffice-Mitarbeitern durchgeführt werden.



Abbildung 7: Service-Blueprint Vorlage (Bitner et al. 2008)

Der Service-Blueprint schafft Transparenz über die Kundenkontaktpunkte.

Kundenkontaktpunkt-Analyse

In der Kundenkontaktpunkt-Analyse werden diese Kundenkontaktpunkte analysiert, um die Bedürfnisse der verschiedenen Zielgruppen an diesem Kontaktpunkt zu verstehen. Durch die Erfassung und Interpretation der Gedanken, Gefühle und Reaktionen der Kunden können bedürfnisspezifische Verbesserungspotenziale in Bezug auf das Kundenerlebnis identifiziert werden.

Das hier beschriebene Vorgehensmodell schlägt vor, auf Basis des Persona-Konzepts **Empathie-Karten** zu generieren (siehe Abbildung 8). Empathie wird in verschiedenen Disziplinen als potenzieller Vermittlungsmechanismus genutzt, um Gedanken, Gefühle und Verhaltensweisen anderer wahrzunehmen (Rödiger 2017). Cooper (2014) stellt in diesem Zusammenhang das **Persona-Konzept** als Technik zur Bedürfnis- und Zielgruppenanalyse vor. Dabei werden Nutzermodelle synthetisiert, um Personen einer bestimmten Kundengruppe mit bestimmten Eigenschaften zu charakterisieren (Cooper et al. 2014).

Bei der Erstellung von Empathie-Karten sind folgende Aspekte zu berücksichtigen (Schallmo und Brecht 2014):

- Sehen: Was sieht der Kunde? Welche Angebote bekommt er?
- Hören: Was kann der Kunde hören? Was wird ihm gesagt? Von wem wird er beeinflusst?
- Denken: Was kann der Kunde denken? Was kann ihm wichtig sein? Was kann er fühlen? Was kann ihn beschäftigen?
- Sagen: Wovon spricht der Kunde? Wie verhält er sich? Was erzählt er anderen? Welche möglichen Konflikte gibt es zwischen dem, was der Kunde denkt, und dem, was er sagt?
- Frust: Welche Ängste, Sorgen oder Probleme hat der Kunde? Welche Frustrationen hat der Kunde? Was sind die größten Hindernisse für den Kunden, seine Ziele zu erreichen?
- Lust: Welche Ziele hat der Kunde? Was möchte er erreichen? Was sind seine Träume und Wünsche? Was sind seine Motivationsfaktoren?

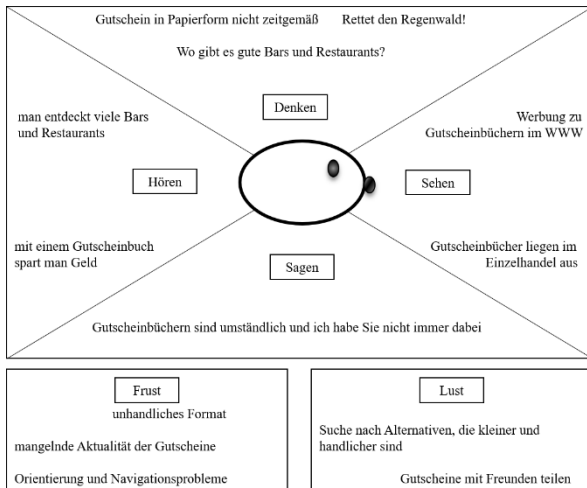


Abbildung 8: Beispiel einer Kunden Empathie-Karte nach (Schallmo und Brecht 2014, S. 104)

Basierend auf den Ergebnissen der Analyse können im weiteren Verlauf Verbesserungsmaßnahmen definiert werden. Der in dieser Phase erstellte Service-Blueprint kann darüber hinaus zur Identifikation relevanter Geschäftsprozesse genutzt werden.

Prozessidentifikation

Um den Anforderungen und Wünschen der Kunden gerecht zu werden, werden im Rahmen der Prozessidentifikation die kundenkontaktpunktrelevanten Prozesse im Unternehmen identifiziert. Hierbei sollten alle Prozesse berücksichtigt werden, die einen direkten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben.

Als Hilfsmittel kann ein Service-Blueprint um Elemente eines Prozess-Organisations-Diagramms erweitert werden (siehe Abbildung 9).

Hier werden die Kundenkontaktpunkte (z.B. Website mit Produktinformationen) chronologisch nach Phasen (Vorverkauf, Kauf, Nachkauf) geordnet. Für jeden Kontaktpunkt werden die Prozesse bzw. Prozessschritte (z.B. Content-Erstellung) und die beteiligten Organisationseinheiten identifiziert.

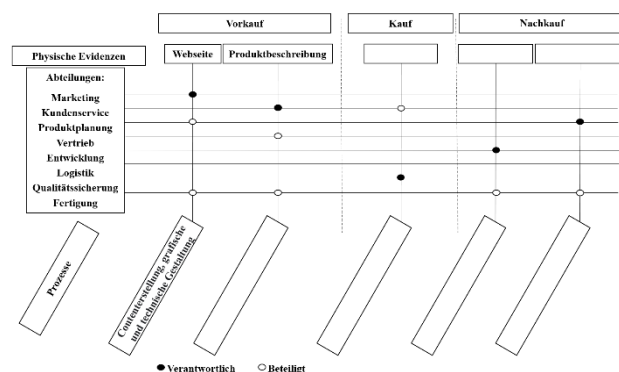


Abbildung 9: Verantwortungsmatrix (in Anlehnung an Schmelzer und Sesselmann 2020)

Prozesserhebung

In dieser Phase wird der Ist-Zustand der Geschäftsprozesse als Voraussetzung für die Ableitung und Umsetzung von Prozessverbesserungen erfasst. Daher müssen

in dieser Phase Informationen über die Prozesse gesammelt und diese systematisch beschrieben werden. Hierfür stehen Prozesserhebungsmethoden wie Beobachtungen oder Interviews zur Verfügung, die für die Erhebung von prozessbezogenen Informationen geeignet sind (Dumas et al. 2021). Darüber hinaus sollten geeignete Dokumentationstechniken eingesetzt werden. Zum einen bieten sich hier Prozesssteckbriefe an, in denen die Merkmale des Prozesses übersichtlich zusammengefasst werden (Reiss und Reiss 2019). Aufbauend auf dieser ersten Beschreibung kann der Ist-Zustand der Unternehmensprozesse mittels einer Modellierungssprache für Geschäftsprozesse, wie zum Beispiel der Business Model and Notation (BPMN) (OMG 2014), in Ist-Modellen dargestellt werden. Durch diese grafische Darstellung kann ein einheitliches Verständnis unter den Projektbeteiligten unterstützt werden.

Prozessanalyse

Aufbauend auf den Ist-Modellen werden die Geschäftsprozesse im Hinblick auf Probleme und Verbesserungspotenziale analysiert. Diese Problemsuche ist umfassend und systematisch durchzuführen und kann über die in der Kundenkontaktpunktanalyse identifizierten Probleme hinausgehen. Das Ergebnis dieser Phase ist eine Liste von Schwachstellen und deren Ursachen, auf deren Basis mögliche Verbesserungsmaßnahmen identifiziert werden können (Schmelzer und Sesselmann 2020).

Die Schwachstellenanalyse kann nach verschiedenen Bereichen gegliedert werden (vgl. Best und Weth 2009; Gronau 2017), z. B.:

- Ablauforganisation
- Aufbauorganisation
- Informations- und Kommunikationstechnik
- Prozessmessung
- Personal und Unternehmenskultur

In der GPM-Literatur werden eine Reihe von zu untersuchenden Aspekten bzw. typischen Schwachstellentypen genannt, die als Hilfestellung für eine solche Analyse eines konkreten Geschäftsprozesses dienen können (Best und Weth 2009).

Darüber hinaus ist für identifizierte Schwachstellen eine Ursachenanalyse durchzuführen: Statt einer Vielzahl von Einzelsymptomen sind die Hauptprobleme bzw. Ursachen zu adressieren. Dazu können Ishikawa-Diagramme verwendet werden. Mit dieser Technik können Probleme in einen kausalen Zusammenhang gebracht und die zugrundeliegenden Ursachen grafisch zugeordnet und dargestellt werden (Best und Weth 2009).

Um Probleme weiter zu differenzieren, kann zusätzlich die 5-W-Technik angewendet werden. Dabei wird ein identifiziertes Problem mittels Warum-Fragen mehrfach hinterfragt, um die Analyse zu vertiefen und tiefer liegende und behebbare Ursachen aufzudecken (Brüggemann und Bremer 2012).

Erstellung des Soll-Konzepts

In dieser Phase wird ein Soll-Konzept entwickelt, welches die Behebung der identifizierten Schwachstellen und eine darüberhinausgehende Verbesserung der

Geschäftsprozesse und der damit verbundenen Kundenerlebnisse zum Ziel hat.

Dabei sind Maßnahmen aus Prozesssicht (prozessbezogene Verbesserungsmaßnahmen) und aus Kundensicht (kontaktpunktbezogene Verbesserungsmaßnahmen) zu definieren, die einen direkten Bezug zu den in der Kundenkontaktpunktanalyse und der Prozessanalyse identifizierten Schwachstellen aufweisen.

Darüber hinaus können aus Sicht der Prozessoptimierung weitere Ansätze, Methoden und Techniken zur Identifikation von Verbesserungsmaßnahmen herangezogen werden, die von Dumas et al. (2021) unter dem Begriff Process-Redesign beschrieben werden.

Aus Sicht des Kundenkontaktpunktmanagements können weitergehende Maßnahmen aus den folgenden drei Kategorien betrachtet werden (Glattes 2016):

Auf der Ebene der Mikroaktivitäten kann ein Rückmeldesystem entwickelt werden, um Kundenprobleme an den Kundenkontaktpunkten zu erkennen und schnell darauf zu reagieren. Jedes erhaltene Kundenfeedback kann nicht nur eine einzelne Person, sondern eine Gruppe von Kunden repräsentieren, die mit dem gleichen Problem konfrontiert sind. Aus diesem Grund ist es wichtig, standardisierte und wiederverwendbare Maßnahmen zur Problemlösung zu entwickeln, anstelle von einmaligen Lösungen, die auf Dauer kostspielig und zeitaufwändig sind.

Auf der Makroebene steht das Bestreben des Unternehmens im Vordergrund, die Probleme des Kunden zu lösen und damit seine Erfahrungen mit dem Unternehmen zu verbessern. Dies kann einerseits durch systematische Ursachenforschung und präventive Maßnahmen geschehen. Zum anderen können Innovationen das Kundenerlebnis und die Kundenbindung positiv beeinflussen. Die Maßnahmen in dieser Kategorie zielen nicht auf die Befriedigung eines kurz- oder mittelfristigen Bedarfs ab. Vielmehr geht es darum, einen Kulturwandel und eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit im Unternehmen zu etablieren.

Kundenerlebnis-kulturbezogene Aktivitäten stellen den Kunden in den Mittelpunkt. Die Aufmerksamkeit aller Mitarbeiter soll auf das Wohl des Kunden gerichtet werden. Dies wird u.a. durch die Berücksichtigung der Kundenstimme bzw. Kundenperspektive bei der Gestaltung von Visionen, Zielen, Unternehmensstrukturen und Personalentwicklung sichergestellt.

Die Menge der möglichen Verbesserungsmaßnahmen sowohl mit Kundenkontaktpunktbezug als auch mit Prozessbezug ist abzugleichen, zu bewerten, zu priorisieren und in ein Maßnahmenpaket (Soll-Konzept) zu integrieren.

Maßnahmen-Implementierung

Für die umzusetzenden Maßnahmen sind im Vorfeld folgende Aspekte zu definieren (Keller und Ott 2017):

- Was ist das Ziel?
- Was soll getan werden?
- Wer sind die beteiligten Personen und Bereiche?
- Wann sind Start- und Endzeitpunkt?
- Welche Ressourcen werden benötigt?

Darüber hinaus muss in dieser Phase sichergestellt werden, dass die Prozessdokumentation aktualisiert wird. Diese wird als Grundlage für zukünftige Analysen und für anforderungsspezifische technische Änderungen benötigt (Bayer und Kühn 2013).

Prozessüberwachung

Die implementierten Prozesse müssen kontinuierlich überwacht werden. Dies kann beispielsweise durch die Erhebung von Messdaten und daraus statistisch abgeleiteten Kennzahlen erfolgen. Die Messdaten werden regelmäßig mit verschiedenen Instrumenten analysiert, um die tatsächliche Prozessleistung mit den vorab definierten Zielen abzugleichen (vgl. Bayer und Kühn 2013).

Wichtig aus Sicht des hier vorgestellten Ansatzes ist die Berücksichtigung von Kennzahlen aus Kundensicht, z.B. die Integration von Reklamationen oder Online-Kommentaren. Die Kennzahlen können in Berichten zusammengefasst und grafisch übersichtlich dargestellt werden (vgl. Schüller 2012).

Auf Basis der Analyse werden Abweichungen zwischen Soll-Prozess und Ist-Prozess aufgezeigt. Bei größeren Abweichungen ist zu klären, ob Leistungsschwankungen oder Störungen vorliegen. Darauf aufbauend sind geeignete Korrekturmaßnahmen vorzuschlagen (vgl. Bayer und Kühn 2013).

Zusammenfassung und Bewertung

Die Erfahrungen der Kunden mit dem Unternehmen sind von entscheidender Bedeutung für die Kundenzufriedenheit und damit für die Effektivität kundenorientierter Geschäftsprozesse.

Obwohl Kundenorientierung ein grundlegendes Merkmal des Geschäftsprozessmanagements ist, werden Kundenerfahrungen und -erlebnisse in der Praxis selten ausreichend im Rahmen von Prozessoptimierungsinitiativen berücksichtigt. Kundenerwartungen an Geschäftsprozesse und deren Einfluss auf die Kundenzufriedenheit werden dadurch vernachlässigt.

Das Kundenkontaktpunkt-Management bietet Methoden und Techniken, um Kundenerlebnisse systematisch zu analysieren und zu verbessern.

Das in dieser Arbeit vorgestellte Vorgehensmodell versucht eine Brücke zwischen einem klassischen Geschäftsprozessoptimierungsansatz nach Dumas et al. (2018) und der Verbesserung der Kundenzufriedenheit durch Methoden und Techniken des Kundenkontaktpunkt-Managements zu schlagen. Die Integration von Methoden und Techniken aus beiden Bereichen versprechen eine kunden- und kundenerlebnisorientierte Optimierung von Geschäftsprozessen. Allerdings weist ein solcher Ansatz im Vergleich zu einem klassischen Vorgehen Nachteile wie einen höheren Aufwand und Schulungsbedarf für Prozessanalysten auf.

Die stärkere Fokussierung auf das Kundenerlebnis bietet jedoch das Potenzial, die Effektivität von Geschäftsprozessen weitreichender als mit herkömmlichen Ansätzen zu verbessern. Daher ist eine weitergehende Erprobung des hier vorgeschlagenen Zusammenspiels der Methoden

und Techniken in unterschiedlichen Anwendungsfällen von Interesse.

KONTAKT

Ahmed Damak

Adresse: Scheffelhof 2, 38440 Wolfsburg, Deutschland

E-Mail: damakahmed3@gmail.com

LITERATUR

Bayer, Franz; Kühn, Harald (2013) Prozessmanagement für Experten. Berlin, Heidelberg : Springer Berlin Heidelberg.

Becker, Jörg; Kugeler, Martin; Rosemann, Michael (2012) Prozessmanagement. Berlin, Heidelberg : Springer Berlin Heidelberg.

Best, Eva; Weth, Martin (2009) Geschäftsprozesse optimieren. Wiesbaden : Gabler.

Bitner, Mary Jo; Ostrom, Amy L.; Morgan, Felicia N. (2008) Service Blueprinting. A Practical Technique for Service Innovation. In : California Management Review, vol. 50, n° 3, p. 66–94. DOI: 10.2307/41166446.

Brüggemann, Holger; Bremer, Peik (2012) Grundlagen Qualitätsmanagement. Wiesbaden : Vieweg+Teubner Verlag.

Cooper, Alan; Reimann, Robert.; Cronin, David. (2014) About face. The essentials of interaction design. 4th edition. Indianapolis (Ind.) : Wiley.

Dumas, Marlon; La Rosa, Marcello; Mendling, Jan; Reijers, Hajo A. (2021) Grundlagen des Geschäftsprozessmanagements. Berlin, Heidelberg : Springer Berlin Heidelberg.

Funk, Burkhardt (2013) Geschäftsprozessintegration mit SAP. Fallstudien zur Steuerung von Wertschöpfungsprozessen entlang der Supply Chain. Softcover. Berlin : Springer.

Glattes, Karin (2016) Der Konkurrenz ein Kundenerlebnis voraus. Wiesbaden : Springer Fachmedien Wiesbaden.

Homburg, Christian; Rudolph, Bettina (2016) Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. In : Christian Homburg, coord.: Kundenzufriedenheit. Konzepte - Methoden - Erfahrungen. Avec la collaboration de Andreas Fürst, Torsten Gerpott, Oliver Götz, Bernd Günther, Diana Hawranek, Andreas Herrmann et al. 9., überarbeitete Auflage. Wiesbaden, Mannheim: Springer Gabler; Homburg & Partner, p. 31–51.

Johnston, Robert; Clark, Graham; Shulver, Michael (2012) Service operations management. Improving service delivery. Fourth edition. Harlow Essex England and New York : Pearson.

Johnston, Robert; Kong, Xiangyu (2011) The customer experience. A road-map for improvement. In : Managing Service Quality: An International Journal, vol. 21, n° 1, p. 5–24. DOI: 10.1108/09604521111100225.

Kazemzadeh, Yahya; Milton, Simon K.; Johnson, Lester W. (2015) A Conceptual Comparison of Service Blueprinting and Business Process Modeling Notation (BPMN). In : Asian Social Science, vol. 11, n° 12. DOI: 10.5539/ass.v11n12p307.

Keller, Bernhard; Ott, Cirk Sören, eds. (2017) Touchpoint Management. Entlang der Customer Journey erfolgreich agieren. 1. Auflage. Freiburg im Breisgau : Haufe-Lexware (Haufe Fachbuch).

Keller, Thomas; Kykalová, Denisa; Brucker-Kley, Elke (2018) Kundennutzen durch digitale Transformation. Business-Process-Management-Studie - Status quo und Erfolgsmuster. [Erscheinungsort nicht ermittelbar] : Springer Nature.

Pina, Rita; Dias, Álvaro (2021) The influence of brand experiences on consumer-based brand equity. In : Journal of Brand Management, vol. 28, n° 2, p. 99–115. DOI: 10.1057/s41262-020-00215-5.

Reiss, Manuela; Reiss, Georg (2019) Praxisbuch IT-Dokumentation. Vom Betriebshandbuch bis zum Dokumentationsmanagement - die Dokumentation im Griff. 3., aktualisierte Auflage. München : Hanser.

Rödiger, Kai (2017) Empathie im Kundenkontakt. Wiesbaden : Springer Fachmedien Wiesbaden.

Schallmo, Daniel R. A.; Brecht, Leo (2014) Prozessinnovation erfolgreich anwenden. Berlin, Heidelberg : Springer Berlin Heidelberg.

Schmelzer, Hermann J.; Sesselmann, Wolfgang (2020) Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Kunden zufrieden stellen - Produktivität steigern - Wert erhöhen. 9th ed. München : Hanser.

Schüller, Anne M. (2012) Touchpoints. Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute. Managementstrategien für unsere neue Businesswelt. Offenbach : Gabal Verlag GmbH (Management).

Schüller, Anne M.; Schwarz, Torsten, eds. (2010) Leitfaden WOM-Marketing. Die neue Empfehlungsgesellschaft ; online und offline neue Kunden gewinnen durch Social-Media-Marketing, Viral-Marketing, Advocating und Buzz. Waghäusel : Marketing-Börse.

Simon, Hermann; Homburg, Christian (1997) Kundenzufriedenheit. Wiesbaden : Gabler Verlag.

Töpfer, Armin (2020) Entstehung und Stufen der Kundenzufriedenheit. In : Armin Töpfer, coord.: Strategische Positionierung und Kundenzufriedenheit. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, p. 153–160.

Weske, Mathias (2019) Business process management. Concepts, languages, architectures. Third edition. Berlin : Springer.