

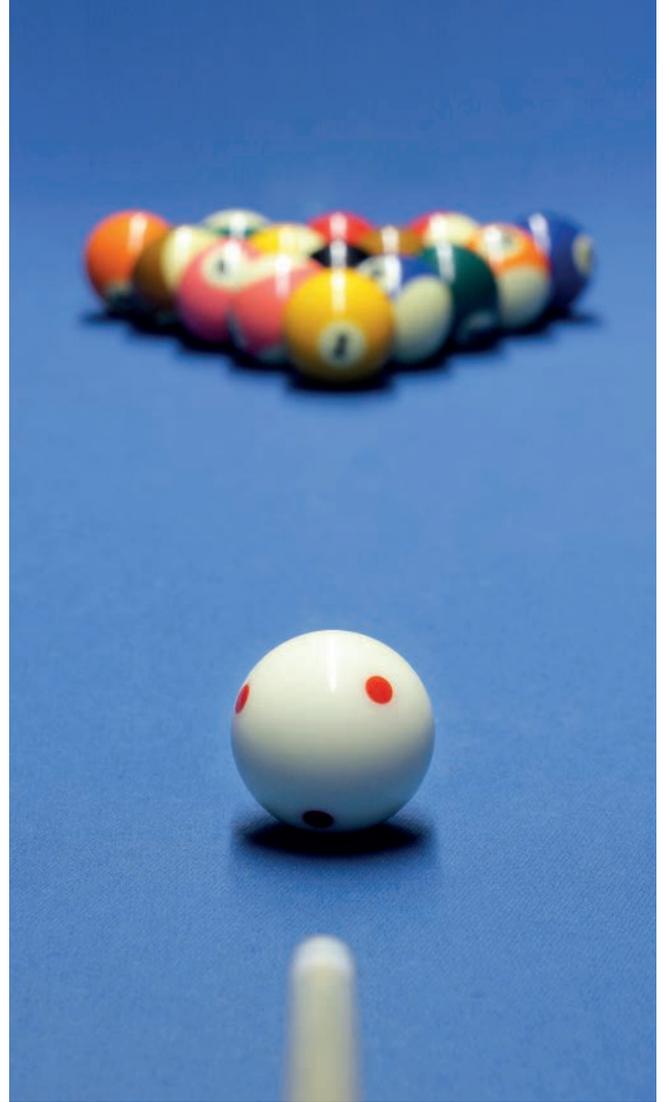
Keine Zufallstreffer

Identifikation, Analyse und Unterstützung von Kundenprozessen

von Elisabeth Palvölgyi

Wie können innovative Prozess-, Produkt- und Service-Ideen systematisch generiert werden? Ein Ansatz ist die Identifikation und Analyse von Kundenprozessen, um Möglichkeiten zur Erzeugung eines Kundenmehrwertes aufzudecken. Zu diesem Thema wird am ProcessLab der Frankfurt School of Finance & Management ein von msgGillardon gefördertes Forschungsprojekt durchgeführt. Erste Ergebnisse des Forschungsprojektes geben Einblicke, wie Innovationen systematisch hergeleitet werden können und somit nicht mehr dem Zufall überlassen werden müssen.

Kundenzentrierung ist der Schlüssel zum Erfolg – darin sind sich Wissenschaft und Praxis einig. Und gerade im Dienstleistungssektor spielt der Kunde eine herausragende Rolle. Als Lieferant von Informationen, als Nutzer von Selbstbedienungsautomaten und Online-Werkzeugen, als Einreicher von Anfragen und Beschwerden beeinflusst der Kunde als Co-Creator wesentlich den Geschäftsprozess und dessen Ergebnis. Der Wert dieses Ergebnisses wird ebenfalls vom Kunden bestimmt, denn es ist der Kunde, der entscheidet, ob er bereit ist, den Preis einer Dienstleistung zu bezahlen, oder nicht.



Daher müssen der Kunde und seine Bedürfnisse der Ausgangspunkt für die Gestaltung jeglicher Geschäftsprozesse und Unternehmensleistungen sein. Diese Anforderung wird auch in einer Reihe von verschiedenen Ansätzen wie etwa Lean Management oder Six Sigma deutlich. Anstatt vom Kunden zu erwarten, sich den Prozessen des Unternehmens anzupassen, sollten Produkte und Dienstleistungen in die Welt des Kunden eingebettet werden und die dazugehörigen Geschäftsprozesse die Bedürfnisse und Aktivitäten der Kunden unterstützen.

Ein Beispiel für ein Produkt, das sich in die Welt des Kunden integriert, ist das iPad. Der Kunde kann auf der Couch sitzen und dabei im Internet surfen, ohne erst mal ein Laptop hochfahren und dann mit einer unhandlichen Tastatur hantieren zu müssen oder sich mit dem unangenehm kleinen Display eines Smartphones begnügen zu müssen. Solche Produkte und Dienstleistungen, die dem Kunden einen tatsächlichen Mehrwert bringen, waren bislang eher Zufallsergebnisse oder die Ideen einzelner Visionäre. Doch wie können derartige Innovationen systematisch erzeugt werden?

Ein vielversprechender Ansatz ist die Betrachtung von Kundenprozessen, d. h. der Kette von Aktivitäten, die Kunden durchlaufen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. In jedem dieser Schritte benötigt der Kunde Produkte, Dienstleistungen und/oder Informationen von unterschiedlichen Anbietern. Beispielsweise könnte das Kundenbedürfnis „Entertainment“ mittels des Kundenprozesses „Kauf eines Plasma-Fernsehers“ befriedigt werden. Dieser wiederum könnte Schritte beinhalten wie das Sammeln von Informationen über Vor- und Nachteile diverser TV-Geräte auf Bewertungsportalen oder anderen Webseiten, das Einholen von Empfehlungen von Freunden, den Gang zum Elektronik-Fachgeschäft, die Beratung durch einen Verkäufer, den Kauf des Gerätes, den Abschluss eines Finanzierungsvertrags, den Heimtransport und das Aufstellen des Geräts, beispielsweise, um am Abend ein Fußballspiel anzusehen.

Kundenprozesse als Netzwerk verstehen

Grob lassen sich Kundenprozesse in die Phasen Stimulation, Evaluierung, Kauf und After-Sales gliedern. Jedoch bestehen sie nicht unbedingt aus einer linearen Abfolge von Schritten. Vielmehr kann es sich bei Kundenprozessen um ein Netzwerk möglicher Schritte handeln, in dem sich Kunden je nach individuellen Präferenzen und Attributen bestimmte Pfade aussuchen, um zu ihrem Ziel zu gelangen. Abbildung 1 zeigt, wie ein solches Netz-

werk für den Kundenprozess „Kauf eines Plasma-Fernsehers“ aussehen könnte.

Das Angebot eines Konsumentenkredites direkt am Point of Sale ermöglicht es dem Kunden, seinen Fernseher sofort zu bezahlen, mit nach Hause zu nehmen und am Abend das Fußballspiel anzusehen. Der Finanzdienstleister klinkt sich also direkt in den Kundenprozess ein, anstatt vom Kunden zu erwarten, eine Bank zu kontaktieren. Der Kunde erhält das Produktangebot genau dann, wenn er das Produkt benötigt. Wann und wo das der Fall ist, ergibt sich aus der Betrachtung der Kundenprozesse:

1. Die Analyse von Kundenprozessen zeigt auf, welche Produkte und Dienstleistungen der Kunde insgesamt benötigt, um sein übergeordnetes Ziel zu erreichen. Dementsprechend kann der Anbieter das Portfolio eigener und fremder Produkte optimieren, um damit Kundenprozesse ganzheitlich zu unterstützen.
2. Kundenprozesse geben Aufschluss darüber, welche nächsten Schritte der Kunde mit hoher Wahrscheinlichkeit machen wird. Dies ermöglicht das proaktive Anbieten entsprechender Produkte, Dienstleistungen und Informationen in dem vom Kunden vorgegebenen Kontext.

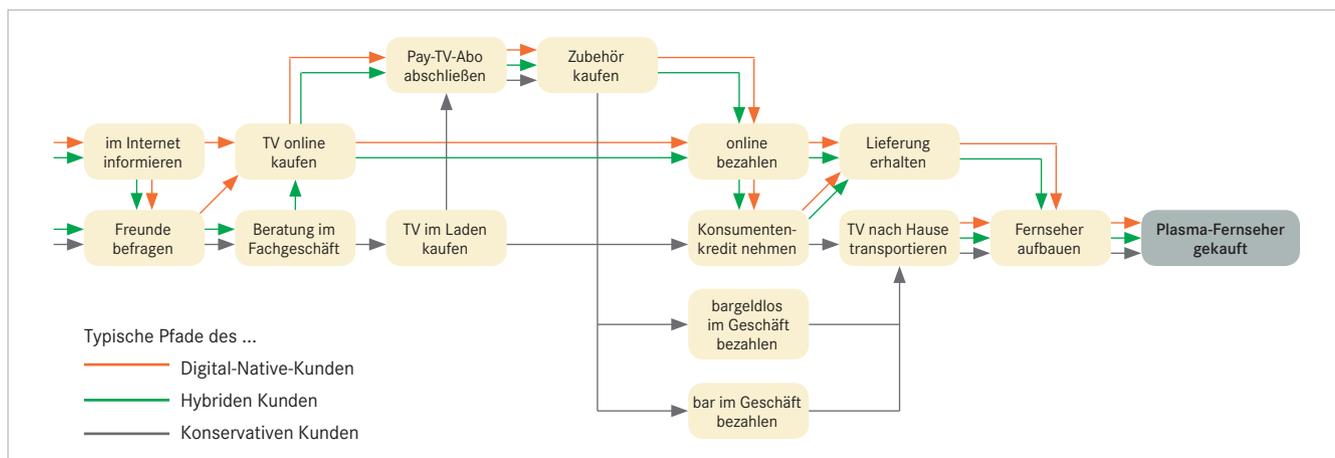


Abbildung 1: Netzstruktur des Kundenprozesses „Kauf eines Plasma-Fernsehers“

3. Aufgrund der Kenntnis des Kundenprozesses erlangt das Unternehmen einen Informationsvorteil und kann gerade bei solchen Prozessen, die der Kunde nur einmal oder selten im Leben durchläuft, den Kunden dabei unterstützen, sich durch seinen Prozess zu navigieren. Dadurch werden Aufwand und Risiken aufseiten des Kunden verringert.
4. Sind die Prozesse der Kunden bekannt, können diese verbessert werden. Auf diese Art und Weise lassen sich Probleme der Kunden identifizieren, die dem Kunden teilweise selbst (noch) nicht bewusst sind. Zur Lösung dieser Kundenprobleme können wiederum verbesserte oder vollkommen neuartige Geschäftsprozesse, Produkte und Dienstleistungen entwickelt werden, die beispielsweise Schritte des Kunden bündeln oder überflüssig werden lassen und den Prozess für den Kunden damit vereinfachen und beschleunigen. Ein Beispiel hierfür ist Video-on-Demand. Der Kunde muss sich nun nicht mehr die Mühe machen, eine Videothek aufzusuchen, dort einen Film auszuwählen und diesen später wieder zurückzubringen. Stattdessen kann er mittels Download-to-Rent direkt über sein internetfähiges TV-Gerät einen Film ausleihen und diesen sofort ansehen. Gerade der Einsatz neuer Technologien bietet ein enormes Potenzial zur Verbesserung von Kundenprozessen.

Wie Prozessverbesserungen für den Kundenprozess „Kauf eines Plasma-Fernsehers“ aussehen könnten, zeigt Abbildung 2 auf. Beispielsweise könnte dem Digital-Native-Kunden angeboten werden, die Freunde seines sozialen Netzwerkes automatisch in einem Posting nach deren Meinungen zu den favorisierten Fernsehgeräten zu befragen. Ein Liefer- und Installationsangebot des Elektrohändlers würde das Leben des konservativen Kunden erleichtern. Online-Beratungsangebote, z. B. per Chat oder Videotelefonie, könnten den hybriden Kunden dazu veranlassen, den gesamten Prozess online abzuwickeln und damit Zeit und Aufwand zu sparen. Grundsätzlich gilt, je weniger Aufwand seitens des Kunden für das Durchlaufen eines Kundenprozesses erforderlich ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Kunde diesen Prozess beginnt und dann auch tatsächlich zum Abschluss bringt.

Ganzheitliche Betrachtung ist entscheidend

Durch eine Analyse von Kundenprozessen ist die systematische Identifikation von Kundenproblemen und darauf aufbauend die Entwicklung von innovativen Lösungen möglich, die dem Kunden einen tatsächlichen Mehrwert bieten. Mit solch einer strikt kundenzentrierten Vorgehensweise lassen sich auch Ideen ent-

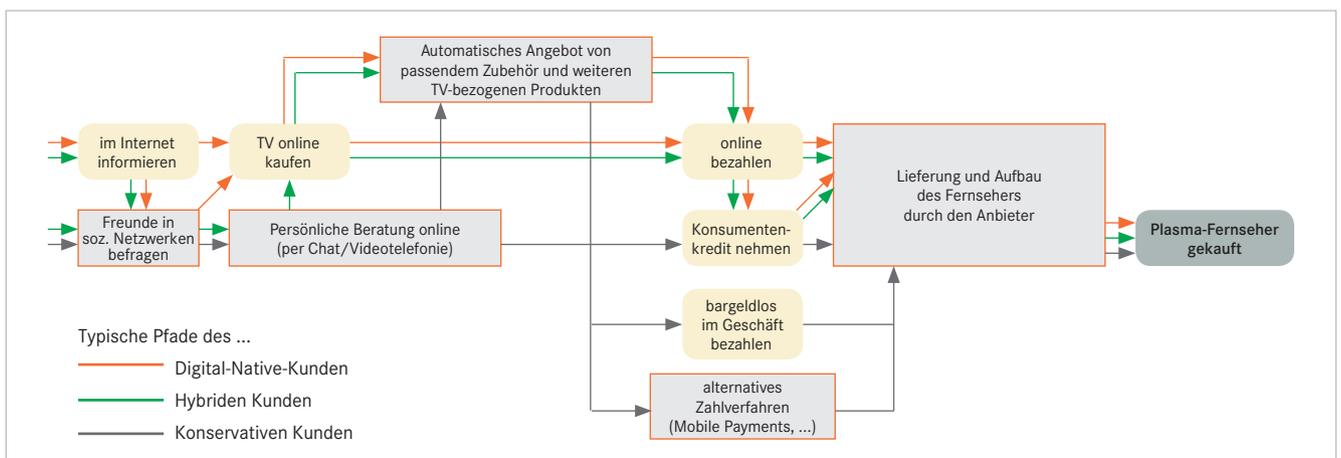


Abbildung 2: Verbesserungspotenziale für den Kundenprozess „Kauf eines Plasma-Fernsehers“

wickeln, die bei einer produktfokussierten Betrachtung verborgen geblieben wären. Erkenntnisse darüber, welche Punkte bei der Umsetzung solcher auf Kundenprozessen basierender Generierung von Innovationen zu beachten sind, konnte eine am ProcessLab durchgeführte, umfangreiche, multidisziplinäre Literaturrecherche liefern:

- > Es reicht nicht aus, nur einen Ausschnitt des Kundenprozesses zu betrachten. Um eine ganzheitliche Unterstützung von Kundenprozessen zu ermöglichen, muss der komplette Kundenprozess bekannt sein. Nur in jenen Teilen des Kundenprozesses, die bekannt sind, lassen sich Probleme der Kunden identifizieren. Je intensiver der Kundenprozess analysiert wird, desto mehr Möglichkeiten für Innovationen können entdeckt werden.
- > Um einen Kundenprozess vollständig erfassen zu können, müssen Start- und Endpunkt des jeweiligen Prozesses festgelegt werden. Diese sollten sich nicht an den Prozessen und Angeboten des Finanzdienstleisters orientieren, sondern an den Prozesszielen der Kunden und deren Weg zu diesem Ziel. Allerdings ist die Abgrenzung eines Kundenprozesses von den weiteren Prozessen des Kunden nicht trivial, denn es stellt sich die Frage, welche Subprozesse als Teile des Kundenprozesses betrachtet werden beziehungsweise ob der identifizierte Kundenprozess nicht vielleicht doch Teil eines übergeordneten Kundenprozesses ist.
- > Zu klären ist auch, in welchem Detailgrad Kundenprozesse zu identifizieren und zu analysieren sind. Die Frage ist, was mit den Kundenprozessdaten erreicht werden soll – dazu muss man sozusagen „rückwärts“ denken. Soll beispielsweise das Web-Angebot eines Unternehmens optimiert werden, so wären Clickstream-Daten hilfreich. Geht es jedoch um die Entwicklung innovativer Produkte oder Dienstleistungen, wäre eine weniger detaillierte, aber dafür umfassendere Sicht auf den Kundenprozess sinnvoll.

- > Bei der Verbesserung von bestehenden beziehungsweise der Entwicklung von neuen Prozessen und Dienstleistungen ist darauf zu achten, ob diese Maßnahmen mit den Präferenzen des Kunden im Einklang stehen. Beispielsweise können die Abdeckung von möglichst vielen Schritten und die Minimierung des vom Kunden benötigten Inputs den Kundenprozess vereinfachen und beschleunigen. Dies ist aber vom Kunden nicht immer erwünscht, was am Beispiel der vor einigen Jahren noch deutlich beliebteren Pauschalreisen ersichtlich wird. Mit der Möglichkeit, auf relativ unkomplizierte Art und Weise im Internet selbst die gewünschten Module einer Reise zusammenzustellen, hat der Anteil der Pauschalreisen an den insgesamt gebuchten Reisen deutlich abgenommen, denn der Kunde scheint Wert darauf zu legen, seine Reisekomponenten selbst auswählen zu können. Solche Präferenzen gilt es zu ermitteln und bei der Planung von neuen Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsprozessen zu berücksichtigen.

Kundenprozesse liefern wertvolle Erkenntnisse zu Kundenbedürfnissen und -problemen

Mit dem Kenntnis von Kundenprozessen lassen sich also eine ganze Reihe von Informationen zu Kundenbedürfnissen und -problemen gewinnen, die wiederum dazu genutzt werden können, innovative Dienstleistungen und Produkte mit einem Mehrwert für den Kunden zu entwickeln. Die Ergebnisse der multidisziplinären Literaturrecherche zeigen jedoch, dass praktisch verwertbare Erkenntnisse über Kundenprozesse beziehungsweise Methoden zu deren Identifikation bislang kaum vorliegen. Einerseits gibt es sehr allgemeine und empirisch nicht überprüfte Kundenprozessmodelle. Andererseits liegen detaillierte Untersuchungen zu einzelnen Aspekten von Kundenprozessen vor, z. B. wie die Produktsuche im Internet abläuft, ohne diese jedoch in einen umfassenden Kundenprozess einzubinden. Fragen wie beispielsweise „Welches Bedürfnis möchte der Kunde mit diesem Produkt erfüllen?“, „Welche weiteren Produkte, Dienstleistungen und Informationen benötigt er dafür?“ und „Wie könnten seine nächsten Schritte aussehen?“

bleiben damit unbeantwortet. Das heißt, die bekannten Konzepte liefern entweder ein zu grobes Bild oder es werden Teilaspekte beleuchtet, die eine umfassende Betrachtung der Ziele und Aktivitäten des Kunden nicht erlauben.

Forschungsprojekt zu Kundenprozessen

Das von msgGillardon geförderte Projekt „Die kundenzentrierte Bank“ wird am ProcessLab der Frankfurt School of Finance & Management durchgeführt. Das Forschungszentrum ProcessLab bearbeitet verschiedenste Aspekte des Prozessmanagements in der Finanzbranche. In diesem Kontext entwickelt das ProcessLab wissenschaftlich anspruchsvolle Konzepte und Methoden mit hoher Relevanz für die Praxis (www.processlab.info).

Im Rahmen des Projekts besteht für ein Unternehmen der Finanzbranche die Möglichkeit, gemeinsam mit dem ProcessLab

- > Erkenntnisse zu einem noch festzulegenden Kundenprozess zu gewinnen,
- > basierend auf diesen Erkenntnissen ein Innovationsprojekt zur Steigerung der Kundenzentrierung (auf Prozess- und/oder Produkt-/Dienstleistungsebene) durchzuführen und
- > Feedback von Kunden bezüglich der Neuerungen zu erhalten.

Bitte wenden Sie sich bei Interesse an einer Zusammenarbeit an:



Elisabeth Palvölgyi

ProcessLab

Frankfurt School of Finance & Management

> +49 (0) 69 / 154008 - 754

> e.palvoelgyi@fs.de

Die nächsten Schritte im Forschungsprojekt

Der nächste Schritt in dem Forschungsprojekt wird eine empirische Untersuchung zu Kundenprozessen sein. Ausgehend von den in der Literaturrecherche gewonnenen Erkenntnissen wurde ein Konzept für die Durchführung der Untersuchung erarbeitet. Diese soll in einem zweistufigen Verfahren erfolgen. Zunächst wird eine kleine Gruppe von Personen identifiziert werden, die einen bestimmten Kundenprozess (z. B. Autokauf) bereits durchgeführt hat. Diese soll danach befragt werden, welche Schritte sie durchlaufen hat, um ihr Ziel zu erreichen. In einer zweiten Phase der Untersuchung sollen die identifizierten Schritte von einer großen Anzahl an Personen, die diesen Prozess ebenfalls bereits durchlaufen haben, im Rahmen einer Online-Befragung in die „richtige“ Reihenfolge gebracht werden. Auf diese Weise soll ermittelt werden, welche Wege zum Ziel (z. B. Kauf des Autos) tatsächlich genutzt wurden, d. h. welche Schritte durchgeführt wurden und in welcher Reihenfolge dies geschah. Die auf diese Weise ermittelten Daten sollen mit Verfahren des Process Mining analysiert werden, um die häufigsten Pfade durch die Netzstruktur zu ermitteln. Mittels Regressionsanalysen soll außerdem festgestellt werden, welche Kundentypen (z. B. Digital Natives) welche Pfade bevorzugen.

Der Detailgrad des zu ermittelnden Kundenprozesses ergibt sich aus der anschließenden Verwendung der Daten. Verwendungsmöglichkeiten könnten beispielsweise Prozessoptimierungen oder Brainstorming-Sessions zur Entwicklung innovativer Produkt- und Dienstleistungsideen sein. Die Weiterverwendung der gewonnenen Kundenprozessdaten ist ein zwingender Bestandteil des Forschungsprojekts. Erst eine erfolgreiche Verwertung der Kundenprozessdaten kann zeigen, dass die eingesetzten Methoden tatsächlich die für die Innovation benötigten Daten und Erkenntnisse erzeugen konnten. Der Wert und damit der Erfolg der Innovationen werden jedoch von den Kunden bestimmt. Daher soll in einem letzten Schritt eine Kundenbefragung klären, ob durch die Neuerungen tatsächlich ein Mehrwert entstanden ist.