

Prozesse in ihren Details redesigned. Durch eine durchgängig breite Partizipation der beteiligten Einheiten wird zudem dem notwendigen Wandel der Boden bereitet. Auch wird durch eine enge personelle Verzahnung von Fachbereichen und IT in allen Projektphasen und -themen und durch eine gleichberechtigte Zusammenarbeit eine gute Abstimmung sichergestellt.

Die DekaBank hat aus ihren Erfahrungen gelernt und befindet sich auf einem länge-

ren, aber nachhaltigeren Weg. Klar ist dabei, dass es ohne eine flexible IT nicht geht. Klar ist aber auch, dass dies nur eine hinreichende Bedingung für den Erfolg darstellt.

Literatur

- [1] DOLL, Daniela (2011): Customer Relationship Management-Controlling, Gestaltungsansätze für die Rationalitätssicherung, Dissertation, WHU – Otto Beisheim School of Management, 2011
- [2] WOLF, Enno E. (2009): Customer Relationship Management Anreizsysteme – Bestandteil

eines effektiven und effizienten Vertriebscontrollings In: Zeitschrift für Controlling & Management, Sonderheft 2, 2009, S. 52-59

- [3] KRASNIKOV, Alexander / JAYACHANDRAN, Satish / KUMAR, V. (2009): The Impact of Customer Relationship Management Implementation on Cost and Profit Efficiencies: Evidence from the U.S. Commercial Banking Industry, In: Journal of Marketing, Vol. 73 (November 2009), 61–76

Jan Greitens

jan.greitens@deka.de

Erfolg durch CX-Strategie – Methoden zur individuellen Roadmap

Earl-Bertram Kühne, Riverland Reply GmbH

Customer Experience (CX) ist weder „CRM Reloaded“ noch „alter Wein in neuen Schläuchen“. Customer Experience Management bedeutet vielmehr eine weitreichende strategische Transformation in Richtung Kundensicht – mit spezifischen Potenzialen und Risiken.

Wenn Investitionen in CX lediglich in punktuellen Maßnahmen münden, können die Potenziale nur teilweise ausgeschöpft werden. Oracle bietet mit seinem CX-Portfolio die umfassendste Produktsuite zur Unterstützung aller Aspekte einer CX-Strategie. Dieser Artikel zeigt, dass CX messbar positive Auswirkungen hat und welche Aspekte bei der Definition einer individuellen CX-Strategie zielführend sind.

Spätestens seit den 1990er Jahren haben Unternehmen die Bedeutung der Kundenbeziehung als zentralen Erfolgsfaktor erkannt. Speziell in Service-intensiven Branchen haben CRM-Strategien dafür gesorgt, dass die Leistungen um das Produkt mindestens ebenso wichtig für Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sind wie das eigentliche Produkt.

Große Investitionen sind in integrierte CRM-Lösungen getätigt worden. Dabei wurden Prozesse der Bereiche „Vertrieb“, „Marketing“ und „Service“ als zusammenhängende Elemente einer Strategie verbunden. Kontaktkanäle zu Kunden und

umgekehrt wurden optimiert, Kundendaten wurden in analytischen Systemen aufbereitet, um eine sogenannte „360-Grad-Kundensicht“ zu erhalten und um gezielt verkaufsfördernde Kampagnen zu starten. Oracle hat mit seinen CRM-Produkten die Marktführerschaft aufgrund flexibler, performanter Lösungen und wegen des größten Erfahrungsschatzes errungen.

Das Kommunikationsverhalten der Kunden hat sich in den letzten Jahren rapide verändert. Das Internet ist ständig mobil verfügbar und die private Vernetzung über Social Media hat sich als Plattform auch für die Kundeninteraktion etabliert. Während in der Anfangszeit bei CRM noch der präferierte Kontaktkanal als Information zur Kontaktaufnahme zum Kunden wichtig war,



Abbildung 1: Customers Infinite Loop



Abbildung 2: CXi, Forrester, The Customer Experience Index, 2012



Abbildung 3: Auswirkungen von Customer Experience Management

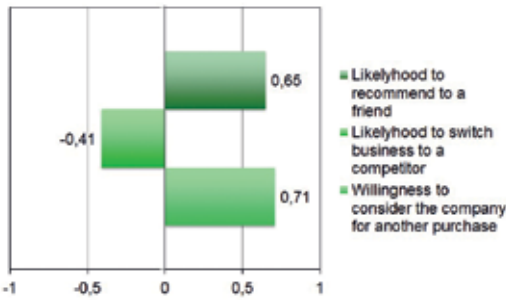


Abbildung 4: CX und Kundentreue, Forrester's NATCX online survey, 2011

müssen sich Unternehmen heute auf allen möglichen – und neuen – Kanälen gleichermaßen bewegen. Ein „Multichannel CRM“ schließt zwar alle Kanäle ein, berücksichtigt aber noch nicht die Kundensicht auf das Unternehmen als Gesamtheit. Dies ist jedoch entscheidend für die ursprünglichen Ziele von CRM, nämlich Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Die Kundensicht auf eine Marke ist stark von Emotionen beeinflusst.

Customer Experience als Grundlage eines emotionalen Zugangs zum Kunden baut auf CRM-Erkenntnissen über den Kunden-Lebenszyklus auf. Der Kunde wird in seiner Interaktion mit einer Marke im Zentrum einer (optimalerweise unendlichen) Reise gesehen, in der er Eindrücke und Erlebnisse sammelt (siehe Abbildung 1).

„Customer Experience ist die Summe aller Erfahrungen eines Kunden über die gesamte Dauer der Beziehung“. Die Er-

fahrungen des Kunden an den einzelnen Wegpunkten dieser sehr individuellen „Customer Journey“ sind durch die Channel-Strategie eines Unternehmens gestaltbar. Für eine umfassende Ausrichtung auf die emotionale Kundensicht muss dabei der CX-Ansatz möglichst alle Kanäle durchdringen.

Messung von CX-Reife: Der Customer Experience Index

Genauso schwierig, wie Emotionen zu quantifizieren, ist es, den Bedarf eines Unternehmens an Optimierungen im Bereich des Customer Experience Managements zu messen. Forrester bietet seit mehreren Jahren den „CX-Index“ (CXi) als Instrument an. Mit drei einfachen Fragen wird ein Wert ermittelt, der aufgrund der inzwischen umfangreichen Datenerhebung einen guten relativen Benchmark liefert (siehe Abbildung 2). Der Nachteil dieses Wertes ist die wenig spezifische Aussagekraft zum individuellen Bedarf.

Neuerdings bietet Forrester auch ein standardisiertes Self-Assessment an, das individuell „154 CX – Best Practices aus den Bereichen Strategie, Prozesse, Technologie und Personal“ abfragt. Hiermit lassen sich sehr genau Bereiche identifizieren, in denen ein Unternehmen Nachholbedarf hat.

Messbare Auswirkungen von Customer Experience Management

Allgemeine Studien mit Ergebnissen wie „86 Prozent der Konsumenten werden mehr zahlen für ein besseres Kundenerlebnis“ oder „89 Prozent der Konsumenten haben

den Anbieter aufgrund schlechter Kundenerlebnisse gewechselt“ können helfen, ein Anfangsinteresse für CX zu wecken. Hier wird bereits bei der Erstinvestition in die IT- und Channel-Strategie die Kundenerfahrung ins Zentrum gestellt. Die Entscheidung, in eine unternehmensweite Transformation in Richtung CX zu investieren, muss hingegen solider begründet sein. Vor allem bei Internet-basierten Startups der letzten Jahre ist der CX-Gedanke Kern des Brandings.

Aktuelle Studien von Forrester und Gartner unterstützen die Argumente für CX. Erfolgreiches Customer Experience Management hat messbare Auswirkungen auf Kundentreue, Umsatz und Entwicklung des Aktienkurses (siehe Abbildung 3).

Diese Studien beziehen sich ausschließlich auf amerikanische und internationale Unternehmen. Untersuchungen speziell für den deutschsprachigen Raum sind rar. Allerdings kann von einer zumindest zeitversetzten Übertragbarkeit der Ergebnisse auch für deutsche (mittelständische) Unternehmen ausgegangen werden:

- **CX korreliert mit Kundentreue**
Hohe Cross-Buy-Tendenz und Weiterempfehlung einer Marke als allgemeine Indizien für eine hohe Kundenzufriedenheit zeigen einen deutlich reduzierenden Einfluss auf die Abwanderungstendenz (siehe Abbildung 4).
- **CX-Leaders erzielen höhere Umsätze**
Unternehmen mit einem hohen „Net Promoter Score“ als KPI für die Weiterempfehlung einer Marke erzielen höhere Umsätze.

Revenue Growth Comparison Net Promoter Score Company vs. Industry Average (%)

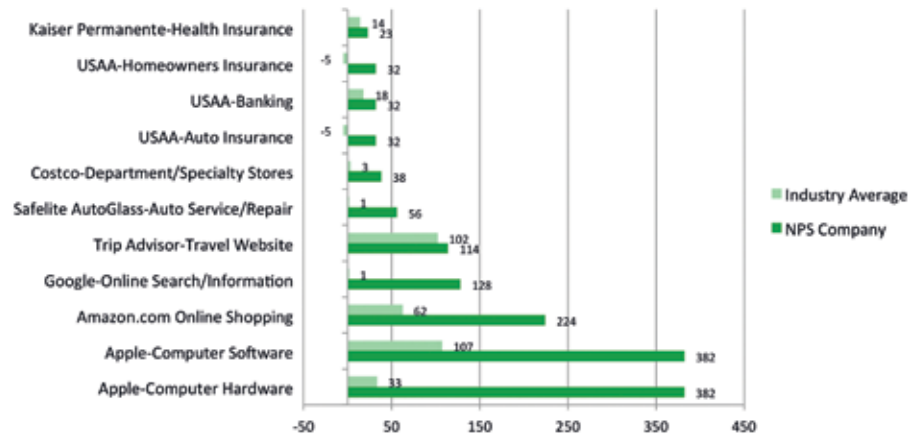


Abbildung 5: CX Leaders im Industrievergleich, Gartner, 2012

re Umsätze innerhalb ihres Marktes (siehe Abbildung 5).

- **CX-Leaders erzielen höhere Aktienkurse**

In den USA erzielen Unternehmen mit einem hohen CXi bessere Entwicklungen der Aktienwerte als der Durchschnitt. Umgekehrt ist die Performance von CX-Nachzüglern deutlich unter dem Durchschnitt.

Oracles umfassendes CX-Produktportfolio

Einführungen von CX-Maßnahmen sind meistens mit der Einführung neuer Technologien verbunden. Meistens wird von bestehenden CRM- oder eCommerce-Lösungen ausgegangen, die dann schrittweise vorhandene Kanäle kundenorientiert optimiert und vernetzt beziehungsweise neue Kanäle aufbaut (wie Social Media). Die einzelnen Maßnahmen sollten allerdings in eine umfassende CX-Strategie eingebettet sein, um der Gesamtheit einer Customer Journey gerecht zu werden. Oracle bietet mit dem vollständigsten und integrierten Angebot von CX-Produkten den Vorreiter

bei der Unterstützung von CX-Strategien (siehe Abbildung 7).

Die individuelle CX-Roadmap

Auch wenn CX-Strategien größtenteils über IT-Lösungen realisiert werden, handelt es sich bei der Umsetzung mehr um eine geschäftliche Transformation als um die Einführung neuer Systeme. Die Risiken für derartige Veränderungen sind groß, da Kernbereiche des Unternehmens komplett neu ausgerichtet werden. Oracles modulares Produkt-Portfolio ist für dieses Vorgehen vorteilhaft, da es sowohl Lösungen zur Optimierung einzelner Kanäle als auch die umfassende Sicht auf alle Teilaspekte von CX ermöglicht. Die CX-Strategie-Entwicklung eines Unternehmens muss jedoch individuell sein und sowohl technische als auch prozessuale Maßnahmen zeitlich und organisatorisch sinnvoll in einer Roadmap planen.

Phasen einer CX-Roadmap-Entwicklung

Für einen individuellen Einstieg in die CX-Strategie empfehlen sich die Entwicklung eines langfristigen Zielbildes und die Erstellung

eines Business Case für die Einführung. Dabei sollte ein Fokus auf die Realisierung von Quick Wins liegen, um das Vorhaben zu verifizieren. Folgende Schritte sind bei der Definition einer CX-Roadmap zu berücksichtigen:

- **CX Analyse**

Zunächst ist eine Standortbestimmung notwendig, die die fachlichen und technischen Voraussetzungen für CX-Maßnahmen darstellt. Zudem muss die Kundensicht auf das Unternehmen im Sinne der Customer Journey erfasst werden. Die Analyse mündet in der Identifizierung von Schwachstellen.

- **CX Design**

Hier wird die eigentliche Roadmap, bestehend aus technischen und organisatorischen Teilprojekten, definiert. Sie basiert auf einem langfristigen CX-Zielbild und der Annäherung an dieses über Teilprojekte. Eine Risikobetrachtung für die Transformation sollte dabei nicht fehlen.

- **CX Value Proposition**

Die Erstellung eines Business Case für die gesamte Roadmap schließt Kosten



LEADING THE WAY IN THE LOGISTICS VALUE CHAIN

Business Consulting
Implementation
Integration
Education
Support Services

Covering Oracle Value Chain:

Oracle Transportation Management (OTM)
Global Trade Management (GTM)
Distributed Order Orchestration (DOO)
Oracle Real-time Scheduler (ORS)
Logistics Command Center (LCC)
Oracle Fusion
Fusion Transportation Intelligence (FTI)

ORACLE Gold Partner
Specialized
Oracle Transportation
Management



Come and see us at DOAG 2013 Applications in Berlin 9th-11th October 2013, where we will explain how to save money by insourcing your logistics using Oracle Applications.

Unlock the potential of the Oracle Value Chain with the largest global team of specialized Oracle partners.

Telephone:

EMEA: +44 1285 652 835

USA: +1 866 343 4870

Email: LearnMore@mavenwire.com

Web: www.mavenwire.com

Offices: Europe • USA • India • Asia

Five-year stock performance of Customer Experience Index (CXI): leaders versus laggards versus S&P 500 (2007 to 2011)

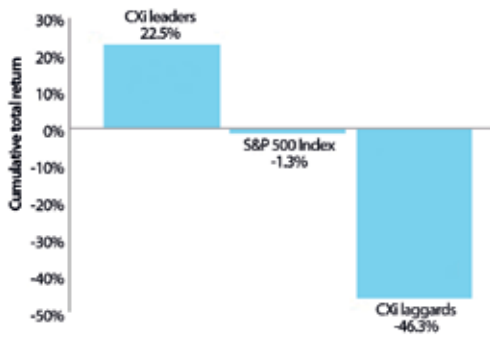


Abbildung 6: Aktienkurs, Forrester, The Customer Experience Index, 2012

und quantifizierten Nutzen ein. Er bildet die Grundlage für die Entscheidung eines Unternehmens, sich in Richtung CX zu entwickeln. Bereits hier sollten die notwendigen Produkte und deren Kosten identifiziert werden.

- **CX Initiierung**
Der erste Schritt zur Umsetzung ist ein erstes Projekt, das messbaren Wert erschafft, jedoch in die umfassende CX-Strategie eingebettet ist. Zudem sollten auch Aktivitäten zur Vorbereitung längerfristiger Veränderungen erkannt und das Change Management angestoßen werden.

Elemente einer CX-Roadmap-Entwicklung

Innerhalb der Phasen zur Entwicklung einer Roadmap sind Aktivitäten zu planen, die den Ansprüchen aller Stake Holder rechtfertigen. Nur durch Berücksichtigung aller Teilaspekte kann ein individueller und notwendig holistischer Ansatz für die Definition von CX-Maßnahmen bestimmt werden (siehe Abbildung 8).

Im günstigsten Fall werden diese Elemente in einem Projekt gebündelt, das aus verschiedenen internen und externen Experten gebildet und im Rahmen der angeführten Phasen geplant wird.

- **Self Assessment**
Forresters CX Self Assessment zur Bestimmung von Stärken und Schwächen.
- **Infrastruktur- und Channel-Analyse**
Ergebnis: Darstellung der aktuellen System- und Funktions-Landschaft mit Fokus auf Akteuren und Kanälen.
- **Definition der Personae**
Business Intelligence liefert Informationen über aktuell vorherrschende oder

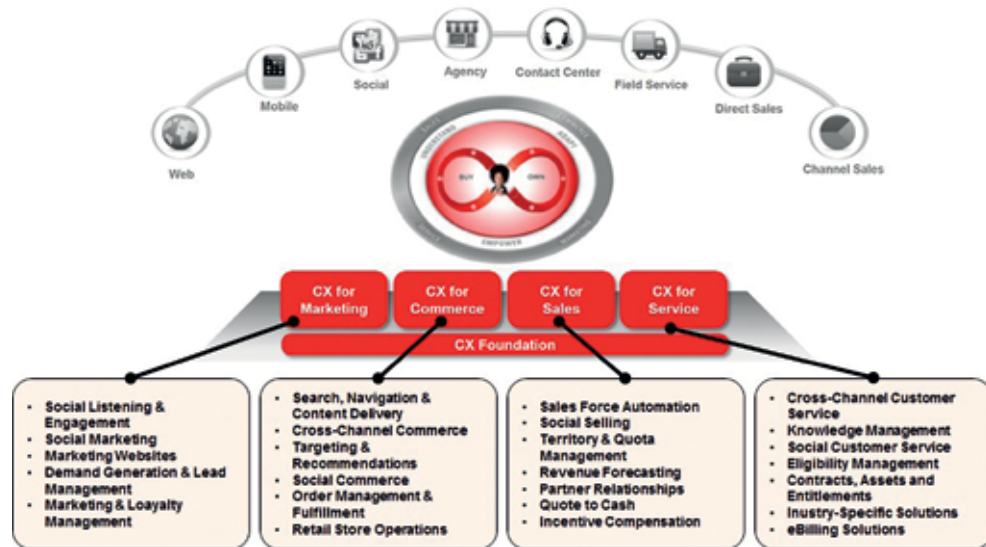


Abbildung 7: Oracle CX Portfolio

- angestrebte Kundenmerkmale, die in beispielhaften virtuellen Personen mit bestimmten Eigenschaften zusammengefasst werden. Die Realitätsnähe einer Persona samt Namen, Familiensituation etc. ist für die Anschaulichkeit wichtig.
- **Personae-Journey-Analysen**
Jede der Personae wird über eine Reihe von Szenarien auf eine simulierte Customer Journey geschickt. Die Szenarien richten sich an wesentlichen Standard-Anliegen von Kunden aus. Positive und negative Erlebnisse werden antizipiert und dokumentiert.
- **Identifizierung von Potenzialen**
Abgeleitet von den Journey-Analysen werden die Kanäle nochmals in Hinblick auf die Kundenerlebnisse analysiert. Als Ergebnis werden Bereiche mit mehr oder weniger Optimierungsbedarf erkannt.

- **Personae-Journey-Design**
Zu Beginn des individuellen CX-Designs durchlaufen die Personae nochmals die Szenarien, nun allerdings zur Bestimmung eines optimalen Kundenerlebnisses an jedem Kontaktpunkt.
- **CX-Zielbild**
Hier wird die Umsetzung aller Optimierungspotenziale in einer finalen und idealen Ausbaustufe skizziert.
- **Gap-Analyse und Risiko-Analyse**
Die GAP-Analyse zeigt nicht nur auf, wie weit Ist- und Soll-Zustand abweichen. Sie priorisiert auch die Maßnahmen als Vorbereitung für die individuelle Roadmap. Dazu werden auch technische und organisatorische Risiken quantifiziert einbezogen.
- **CX-Roadmap**
Die Roadmap legt die Maßnahmen, die für sinnvoll und notwendig erachtet wer-

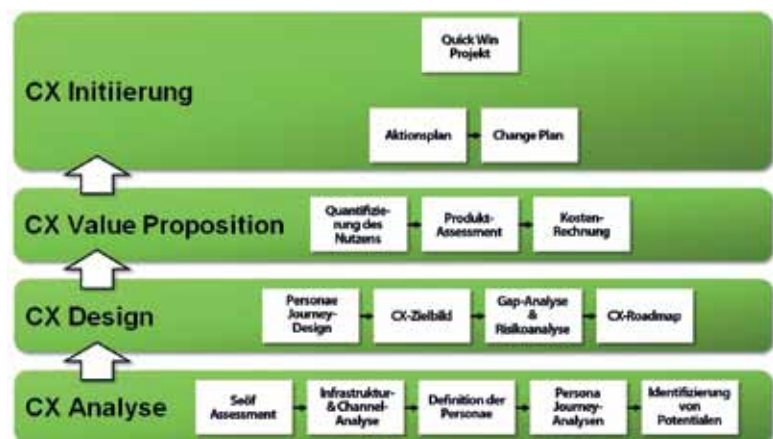


Abbildung 8: Phasen und Elemente einer CX-Roadmap-Entwicklung

den, auf eine Zeitachse. Dabei stehen hoch priorisierte, risikoarme und nutzenintensive Maßnahmen in vorderer Reihe.

- **Quantifizierung des Nutzens**
Für die Roadmap in ihrer Gesamtheit werden die zu erwartenden Benefits geschätzt.
- **Produkt-Assessment**
Verschiedene Optionen zur IT-Unterstützung werden aufgestellt und verglichen. Integrierte Systeme, die mit kleinen Initiativen über modulare Lösungen schrittweise erreicht werden können, sind dabei zu bevorzugen.
- **Kostenrechnung**
Ausgehend von den Kosten der Pro-

jekt-Initiativen und den Kosten der identifizierten Produkte bildet die TCO-Bestimmung das Gegengewicht zur Nutzenrechnung im Business Case.

- **Aktionsplan und Change Plan**
Change Management ist für umfassende Transformationen bereits zu Beginn als notwendiger Faktor einzuplanen. Gleiches gilt für sämtliche zusätzlichen Aufgaben der Mitarbeiter, die über ihre aktuellen Tätigkeiten hinausgehen. Beide Punkte müssen parallel zur Roadmap in einem Plan dargestellt werden.
- **Definition eines Quick-Win-Projekts**
Für die erste mögliche Maßnahme zur Realisierung der CX-Strategie wird eine

Entscheidungsvorlage erstellt, die nochmals Kosten und Nutzen nur für dieses erste Projekt ausweist.

Bei Berücksichtigung dieser Punkte wird das Risiko einer Fehl-Investition bei den ersten Schritten in Richtung Customer Experience Management reduziert. Das Unternehmen des Autors bietet ein einführendes CX Readiness Assessment von vier Wochen an, in dem alle genannten Aspekte in Zusammenarbeit mit einem CX-interessierten Unternehmen beleuchtet werden.

Earl-Bertram Kühne
e.kuehne@reply.de

Die E-Business Suite mit Apex erweitern

Jan Frikin, Marquard & Bahls AG

Jeder kennt Oracle Application Express (Apex) als einfaches und schnelles Toolset, um Standalone-Apps oder ganze Webseiten zu entwickeln. Das Framework ist aber auch für die Entwicklung von „Oracle E-Business Suite“-Erweiterungen geeignet. Der Artikel zeigt ein Projekt des Mineralölunternehmens Marquard & Bahls AG.

Wenn IT-Teams Anfragen von Anwendern oder Kunden in puncto Entwicklung oder Customizing im Rahmen der Oracle E-Business Suite (EBS) erhalten, dann lautet die erste Antwort meistens: „Okay, lass es uns in Oracle Forms machen oder ein paar FlexFields einsetzen“. Dann kommen weitere Überlegungen ins Spiel: „Es gibt auch noch Oracle Application Framework (OAF) und Oracle Application Development Framework (ADF). Wir könnten etwas Raffiniertes machen, allerdings müssten wir Leute umschulen, zusätzliche Applicationsserver anschaffen etc. Und eine Sache noch: das ist alles Java.“ Spätestens ab diesem Zeitpunkt fängt ein Teamleiter an, sich Gedanken darüber zu machen, wie seine Mannschaft sich überhaupt auf eine solche Herausforderung vorbereiten kann.

Das waren auch bei der Marquard & Bahls AG die ersten Gedanken der IT-Abteilung. Im Laufe eines Upgrades von EBS

11i auf das Release 12 kamen Probleme im „Customer Modul“ auf. Dieses sorgt für die Verwaltung von Kunden und Adressen. Das Entwicklungsteam hatte eigene FlexFields programmiert, die es im neuen Release nicht mehr zum Laufen brachte. Dahinter verbergen sich EBS-typische Felder.

Darüber hinaus kritisierten die Anwender die vielen Dateneingabe- und Suchmasken, zwischen denen sie immer hin- und herspringen mussten. Sie plädierten für eine einzige Maske („One Screen Entry“), die für eine schnellere Erfassung der Daten sorgen sollte. Das Pflichtenheft dazu war ziemlich kurz:

- Die Erweiterung sollte weniger Masken haben – am besten eine Einzige
- Eine Beschleunigung der Daten-Eingaben sollte erfolgen, indem Werte vom System vorgeschlagen werden, allerdings ohne auf Lists of Values (LOV) zurückzugreifen

- Die Sichtbarkeit von zusätzlichen Feldern sollte sowohl bei den in EBS bereits vorgesehenen FlexFields als auch bei den selbstprogrammierten Custom FlexFields erhöht werden
- Natürlich sollte ein besonderes Augenmerk auch auf die Cross-Kompatibilität zwischen Erweiterung und den Standardmasken von EBS R12 liegen

Neben Apex standen auch die Frameworks Forms 11g, ADF und OAF zur Wahl. Gegen OAF sprach die mangelnde Flexibilität beim Erstellen von komplexen Masken. Nach einer Gegenüberstellung der Technologien fiel die Entscheidung zugunsten von Apex.

Apex-Know-how

Das vorhandene Know-how und die bereits gesammelten Erfahrungen mit Apex 3 in den Jahren zuvor waren das wichtigste Entscheidungskriterium für die Wahl von Apex.