

Strategisches Experience Management

Mit höherer Produkt- und Servicequalität zum nachhaltigen Erfolg

Der Markt für Endkundenprodukte im 21. Jahrhundert zeigt, dass Kunden »brauchbare« Produkte mit »einfach, klar, rasch, intelligent und ansprechend« umschreiben. Das rein technische Funktionieren wird als Standard vorausgesetzt. Auch im professionellen Arbeitsumfeld erwarten Benutzer ähnliche Qualitäten. Die Beratungspraxis lässt jedoch erkennen, dass nur sehr wenige Unternehmen eine »radikale Kundenorientierung« in der Produkt- und Serviceentwicklung leben, auch unabhängig von der jeweiligen Branche bzw. Unternehmensgröße. Der Beitrag zeigt die Bedeutung einer übergeordneten Experience-Strategie als entscheidenden Unternehmensfaktor in hochkompetitiven Märkten und stellt ein entsprechendes Modell bzw. eine Vorgehensmethodik für die Institutionalisierung vor.

Inhaltsübersicht

- 1 Gebrauchstauglichkeit im betriebswirtschaftlichen Umfeld
 - 1.1 Vom Funktionieren zum Erleben
 - 1.2 Usability, User- und Customer Experience als Business-Werkzeuge
 - 1.3 Wesentliche Leistungsindikatoren und Investmentrendite
 - 1.4 Kundenorientierte Vorgehensweisen bei der Produkt- und Serviceentwicklung
- 2 Das Experience-Strategie-Vorgehensmodell
 - 2.1 Seed & Audit-Phase
 - 2.2 Setup-Phase
 - 2.3 Rollout-Phase
 - 2.4 Sustainability-Phase
- 3 Erfahrungsbericht anhand einer Fallstudie
 - 3.1 Kundenorientierte CRM-Entwicklung
 - 3.2 Schrittweise Umsetzung einer Experience-Strategie
 - 3.3 Bewertung der Fallstudie
- 4 Trends im Bereich Customer Experience
- 5 Literatur

1 Gebrauchstauglichkeit im betriebswirtschaftlichen Umfeld

1.1 Vom Funktionieren zum Erleben

Menschen wollen Produkte und Services nutzen, die ihrem persönlichen Lebensstil entsprechen und »ihnen Bedeutung vermitteln«. Erfolgreiche Unternehmen erhalten ihren Wettbewerbsvorteil daher durch gezielten Einsatz von Experience Design, wobei Innovationen nicht einfach auf dem »Neuheitswert« aufbauen dürfen, sondern vielmehr das tatsächliche Bedürfnis der Kunden nach »Sinn« ansprechen müssen [Diller et al. 2008].

Ein Lehrbuchbeispiel für die Gestaltung eines übergreifenden Experience Design stellt nach wie vor der iPod von Apple dar. Der eigentlichen Produktlinie folgten ein entsprechender Service, der iTunes Music Store bzw. ein Universum an assoziierten Drittanbietern. Transportiert wurde »DIE Musik-Experience« über entsprechende Werbekampagnen, Angebote und eine starke Handelspräsenz. Der Erfolg von Apple lag in der Vermittlung einer durchgängigen Customer Experience durch die Kombination eines innovativen Produkts mit ansprechendem Design und intelligentem Marketing. Apple konnte dadurch die reine Konsumation von Musik in ein bedeutendes Erlebnis transformieren, das Werte wie Freiheit, Wunder und Schönheit vermittelte. Das Unternehmen hat diese Erfolgsgeschichte durch entsprechende Nachfolgeprodukte, den iPod Touch bzw. das iPhone, fortgesetzt.

Für den Produkt- oder Serviceerfolg spielen zwei Basiskonzepte eine wesentliche Rolle:

- Gebrauchstauglichkeit (Usability)
- Nutzer- bzw. Kunden-Gesamterlebnis (User Experience (UX) und Customer Experience (CX))

Für beide Konzepte wurden ISO-Definitionen entwickelt, die ein Grundverständnis der wesentlichen Aspekte vermitteln. Die Definition der Gebrauchstauglichkeit (Usability) beschreibt vor allem die Interaktion im engeren Sinn mit einem Touchpoint:

»[Die Gebrauchstauglichkeit definiert das] Ausmaß, in dem ein System, ein Produkt oder eine Dienstleistung durch bestimmte Benutzer in einem bestimmten Nutzungskontext genutzt werden kann, um festgelegte Ziele effektiv, effizient und zufriedenstellend zu erreichen« [ISO-Norm 9241-210 2010].

Die Definition der User Experience beschreibt die Interaktionen mit einem Touchpoint, die im Besonderen physiologische und psychologische Reaktionen, Verhaltensweisen und Leistungen bzw. das Gesamterlebnis mit allen Ausprägungen einschließen:

»[Das Benutzererlebnis umfasst] Wahrnehmungen und Reaktionen einer Person, die aus der tatsächlichen und/oder der erwarteten Benutzung eines Produkts, eines Systems oder einer Dienstleistung resultieren« [ISO-Norm 9241-210 2010].

1.2 Usability, User- und Customer Experience als Business-Werkzeuge

Vor allem im Umfeld der Business-Software versuchen Anbieter oftmals immer noch dem Konkurrenzdruck durch vergrößerten Funktionsumfang und längere Feature-Listen standzuhalten. Der Trend des »Mehr Funktionen als beim letzten Release« kehrt sich jedoch dann ins Negative um, wenn die Bedürfnisse der Benutzer vergessen werden.

Für Produktentwicklung im 21. Jahrhundert ist die optimale Customer Experience daher eine Notwendigkeit. In einer aktuellen Studie

von Forrester Research »The State Of Customer Experience, 2012« nennen 75 % der befragten Teilnehmer das Thema Customer Experience (auf Executive Level) als den bestimmenden Faktor, über den sich die Unternehmen gegenüber der direkten Konkurrenz bzw. allen Unternehmen in jeder Branche bewusst unterscheiden wollen [Burns 2012]. Dieser Trend zeigt, dass viele erfolgreiche Unternehmen bereits einen bewussten Kulturwandel vollziehen. Kundenbedürfnisse stehen im Vordergrund, Technologie wird als Werkzeug gesehen, die Zusammenarbeit bei der Entwicklung im Unternehmen erfolgt über Abteilungen hinweg, und die Gestaltung des Kundenerlebnisses erfolgt systematisch (vgl. Abb. 1).

Usability und User Experience werden so zu wichtigen »Business-Werkzeugen«, die den wirtschaftlichen Erfolg eines Systems nachhaltig beeinflussen und ein wesentliches Differenzierungsmerkmal zur Konkurrenz darstellen.

Der Weg zur »guten Experience« führt über die Gestaltung, das Design, das so selbst zum Business-Instrument wird. Unter Design soll der Transformationsprozess einer konkreten Aufgabenstellung (das »Designproblem«) in eine Lösung verstanden werden, die alle Sinnesmodalitäten umfassen kann. In diesem Zusammenhang wird von »Design Thinking« und in Folge von »Design Management« gesprochen und von Interessenvertretern, wie dem Design Management Europe (DME), wird dieses als kommerzieller Imperativ definiert:

»Design management becomes a commercial imperative because it enables a company or organisation to successfully use design to innovate and adapt itself to the market – addressing consumer/user needs and benefits« [DME 2013].

Design hat damit wesentlichen Anteil daran, die Marke eines Unternehmens zu prägen, entsprechende Werte zu transportieren, die für Kunden attraktiv erscheinen und den zuvor beschriebenen »Sinn« bei Käufern zu stiften. User- und



Abb. 1: Wandel der Sichtweise in der Produkt- und Serviceentwicklung – von der Systemsicht zur Experience-Sicht

Customer Experience werden so zu Kernelementen einer Business-Strategie und durch entsprechende Experience-Management-Maßnahmen begleitet.

1.3 Wesentliche Leistungsindikatoren und Investmentrendite

Aus Controlling-Sicht müssen auch Leistungsindikatoren (Key Performance Indicators, KPIs) definiert und gemessen werden und aus den Ergebnissen Steuerungsmaßnahmen abgeleitet werden. Durch die Veränderungen der Indikatoren wird die Investmentrendite (Return on Investment, ROI) benutzerzentrierter Maßnahmen transparent. Die Frage ist, welcher ROI in Bezug auf die unterschiedlichen KPIs erreicht werden kann. Die Nielsen Norman Group konnte in Langzeitstudien zeigen, dass mit einem Einsatz von rund 10 % des Entwicklungsbudgets für Experience-Maßnahmen die KPIs durchschnittlich um 83 % verbessert werden können [Nielsen 2008].

Generell wird zwischen internen und externen ROI-Treibern unterschieden. Interne Treiber wirken dabei »in das Unternehmen hinein« (z. B.

auf Mitarbeiter und Prozesse) und externe Treiber wirken »aus dem Unternehmen in den Markt« (z. B. auf Verkauf und Support) [Marcus 2005].

Beispiel eines internen ROI-Treibers: Kostenersparnis durch iteratives Design. Die Praxis zeigt, dass bei (Software-)Entwicklungsprojekten im Projektverlauf mögliche Designalternativen abnehmen. Gleichzeitig nehmen die Kosten für Änderungen zu. Der Kostenfaktor für Änderungen liegt in der Anforderungsphase bei 1, in der Entwicklungsphase bei 1,5 bis 6 und nach dem Release bei 60 bis 100 [Pressman 1992]. Der höchste ROI wird erzielt, wenn Experience-Maßnahmen bereits in frühen Projektphasen ansetzen.

Beispiel eines externen ROI-Treibers: erhöhte Verkaufszahlen und höhere Kundenzufriedenheit. Modellberechnungen von Forrester zeigen, dass je nach Branche eine Verbesserung der Customer Experience um wenige Prozentpunkte direkte Umsatzsteigerungen von 31 bis 1.364 Millionen US-Dollar möglich sind. Das Steigerungspotenzial steht in direktem Zusammenhang mit dem Customer Experience Index Score

(CXi) bzw. der Kundenloyalität. Je höher der CXi ist, umso eher kaufen Kunden weitere Produkte bzw. Services beim selben Anbieter und umso höher ist die Wahrscheinlichkeit der Weiterempfehlung an Freunde [Manning & Bodine 2012].

Eine reine ROI-basierte Argumentation ohne ein strategisch verankertes Rahmenmodell läuft jedoch Gefahr, »ausgehebelt« zu werden. Der höchste ROI nützt dem Unternehmen wenig, wenn zum Beispiel der »CEO mit Experience-Sichtweise« das Unternehmen verlässt, als Folge davon die gesamte Systementwicklung ausgelagert wird und somit der Experience-Optimierung die Basis entzogen wurde. Dementgegen wirkt nur eine Strategie, die das Ziel hat, sich auf den Wert des wiederkehrenden Kunden zu konzentrieren [Lund 2011].

1.4 Kundenorientierte Vorgehensweisen bei der Produkt- und Serviceentwicklung

In der Praxis werden die Bedürfnisse der konkreten Benutzer und der Kontext oft sehr spät erhoben bzw. die Ergebnisse fließen nur teilweise in die Entscheidung oder Adaptierung des Produkt- oder Serviceportfolios ein. Exzellente User- und Customer Experience entsteht nicht zufällig [Manning & Bodine 2012].

Vielmehr ist ein industrielles Vorgehen notwendig, bei dem es wichtig ist, Benutzer schon zu Beginn, aber auch während der verschiedenen Stufen der Entwicklung, einzubeziehen. Der Ansatz des Experience Management stellt daher die Benutzer in das Zentrum der Entwicklung, um optimale Produkte aus Kundensicht zu kreieren.

»Companies that manage design effectively and efficiently attain better performance than those that do not. Therefore, good design does not emerge by chance or by simply investing in design but rather as the result of a managed process« [Chiva & Alegre 2009].

Um die Usability bzw. die User Experience auf allen Ebenen optimal zu gestalten, müssen unterschiedliche Fragen im Rahmen der Entwicklung von Systemen beantwortet werden:

- Welche Benutzer(gruppen) werden die Anwendung nutzen?
- Welche Aufgaben sollen die Benutzer bewältigen?
- In welchem Kontext wird die Anwendung genutzt?
- Wie werden Arbeitsabläufe optimal im System abgebildet?
- Welche Funktionen werden zur optimalen Unterstützung benötigt?
- Wie sieht eine benutzergerechte Gestaltung der Bedienoberfläche aus?

Der menschenzentrierte Designprozess (Human Centred Design (HCD) Process) bietet ein entsprechendes Rahmenmodell und kann in jedem Vorgehensmodell gelebt werden, sowohl z.B. in einem strengen Wasserfallmodell oder einer agilen Vorgehensweise, wie beispielsweise Scrum oder Extreme Programming. Eine entsprechende ISO-Norm [ISO-Norm 9241-210 2010] gibt gute Anhaltspunkte, wie der Prozess zu verstehen und anzuwenden ist. Eine grundlegende Charakteristik dieses Vorgehens ist, dass die unterschiedlichen Phasen – falls notwendig – immer wieder durchlaufen werden. So können optimale Ergebnisse für die unterschiedlichen Benutzergruppen erzielt werden.

2 Das Experience-Strategie-Vorgehensmodell

Die Wichtigkeit der strategischen Betrachtung über unterschiedliche Branchen hinweg zeigen die Ergebnisse in der eingangs zitierten Studie von Forrester Research: Neben der Bedeutung von Customer Experience als Differenzierungsmerkmal führen 93 % der befragten Teilnehmer das Thema als wesentliche, strategische Priorität (auf Executive Level) an. 50 % der Befragten geben an, keine unternehmensweite, konsis-

tente Customer-Experience-Strategie zu verfolgen. Bei 25 % der Befragten fehlen wesentliche Maßnahmen zur aktiven Gestaltung der Customer Experience [Burns 2012].

Die Charakteristik erfolgreicher Unternehmen (High Performer) besteht im Gegensatz dazu in einer durchgängig gelieferten Customer Experience, die sich über alle Touchpoints im gesamten Produkt- und Serviceportfolio erstreckt (vgl. Abb. 2). Nur eine langfristige und systematische Verankerung von Usability und User Experience im Unternehmen führt daher auch zu nachhaltigem Erfolg. Diese Institutionalisierung wird mithilfe des Experience-Management-Ansatzes verfolgt, dessen wichtigstes Werkzeug der zuvor erwähnte HCD-Prozess darstellt.

Für die Institutionalisierung einer Experience-Strategie stehen unterschiedliche Modelle zur Verfügung. [Lund 2011] definiert zum Beispiel ein Modell der kulturellen Veränderung, eine »positive Dynamik« (Virtuous Cycle), aus der sich die Kultur schrittweise herausbildet. Im Zentrum steht die »Vision der Experience«, die die Sprache für die gemeinsame Ausrichtung und die Business-Rationalität bildet, die in vier Phasen (Deliver and Inspire, Equip, Motivate

und Leadership) schrittweise und zyklisch umgesetzt wird.

Im Folgenden stellen die Autoren ein Experience-Strategie-Vorgehensmodell vor (vgl. Abb. 3), das die Schritte auf dem Weg von einem strukturgetriebenen zu einem kundenorientierten Unternehmen zeigt. Das Modell baut auf [Schaffer 2004] auf und wurde vor allem um die Perspektive der Transformation von einem strukturgetriebenen zu einem kundenorientierten Unternehmen weiterentwickelt. Nach dem Modell der Autoren wird eine Verankerung der kundenzentrierten Sichtweise in vier Phasen (Seed & Audit, Setup, Rollout und Sustainability) erreicht.

2.1 Seed & Audit-Phase

Für die ganzheitliche Implementierung einer kundenorientierten Sichtweise ist es in der ersten Phase entscheidend, den Perspektivenwechsel zu initiieren und ein Bewusstsein für die Wichtigkeit des Themas zu schaffen. In einer Serie von Awareness-Workshops werden alle Stakeholder mit dem Experience-Thema in Berührung gebracht. In dieser sensiblen Phase muss auch ein Experience Champion identifiziert werden, dem ab diesem Zeitpunkt die Ver-

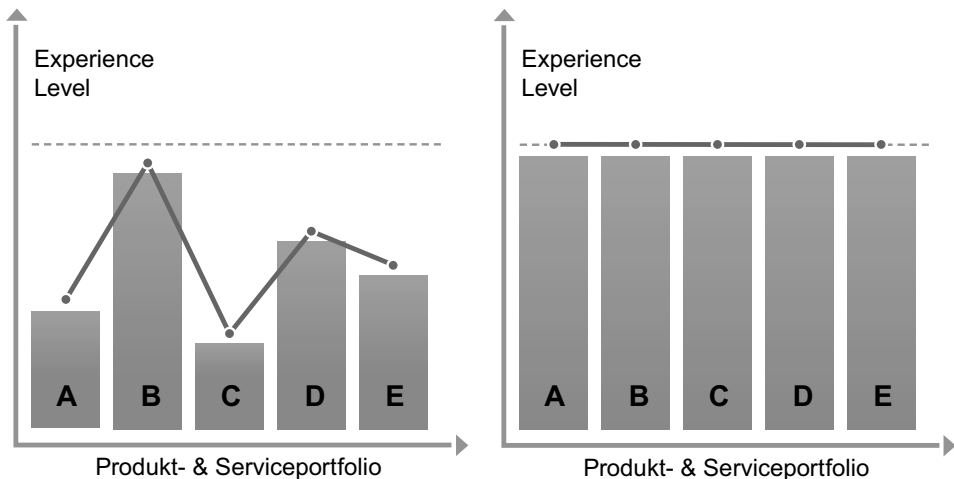


Abb. 2: Low und High Performer. High Performer zeichnen sich durch ein hohes Experience Level über das gesamte Produkt- und Serviceportfolio aus.



Abb. 3: Experience-Strategie-Vorgehensmodell – Entwicklung von der »Unternehmenssicht« zur »Kundensicht«

antwortung für das Thema übertragen wird. Dieser sollte in Geschäftsleitungsnähe positioniert sein, Managementfähigkeiten haben und Ressourcen bereitstellen können. Im Rahmen eines Audits werden Produkt- und Serviceportfolio, interne Prozesse, Einstellungen zu den Themen Usability, User- bzw. Customer Experience erhoben und eingesetzte Methoden bzw. Team-Skills analysiert. Auch sogenannte »Weckrufe« werden gestartet. Dabei werden in Workshops für Mitarbeiter Basisideen zu Usability sowie zu User- und Customer Experience vermittelt. Zusätzlich werden unternehmensweit Fallstudien aufbereitet, die als Input für die Experience-Strategie herangezogen werden. Aus der Customer-Experience-Perspektive heraus muss entschieden werden, welche Produkte und Dienstleistungen evaluiert werden. Schließlich werden in einer Roadmap konkrete Maßnahmen für die einzelnen Bereiche definiert, um den Kunden mit all seinen Bedürfnissen konsequent einzubeziehen.

2.2 Setup-Phase

Auf Basis der erstellten Roadmap wird eine detaillierte Experience-Strategie für eine schritt-

weise Institutionalisierung, parallel zur Business-Strategie, entwickelt. Durch die Festlegung von KPIs werden betriebswirtschaftliche Erfolge messbar gemacht. Zu mehr Akzeptanz der neuen Strategie kann auch die Verfolgung kurzfristiger Erfolge beitragen, die sich positiv auf das Commitment aller Beteiligten auswirken. Einen wesentlichen Anteil dieser Phase haben Überlegungen zur Positionierung bzw. Organisation des Experience-Teams. Die Verankerung des Teams innerhalb der Organisation ist von der Branche, der Unternehmensgröße und -struktur abhängig. Ein Team kann zentral, dezentral oder in Form einer Matrix organisiert sein. Die Positionierung kann zum Beispiel im IT-Bereich, in der Qualitätssicherung, im Marketing oder im Produktmanagement erfolgen. Eine zentrale Stabstelle mit einem eigenen CXO (Chief Experience Officer) stellt die optimale Positionierung dar. In jedem Fall ist ein Team mit Expertise und Ressourcen im Experience-Bereich erforderlich. Für den Kompetenzaufbau ist es wichtig, zu entscheiden, welche Mitarbeiter sich für dieses Team eignen und welche Trainings benötigt werden. Auch die internen Prozesse müssen optimiert bzw. Methoden und

Werkzeuge (Toolbox) aufgebaut werden. Wesentlich dabei ist, die bestehende Prozesslandschaft zu nutzen und keine weiteren Prozesse auf bestehende zu setzen.

2.3 Rollout-Phase

Der Fokus in der Rollout-Phase liegt auf der Durchführung von einer Reihe von Pilotprojekten. Es muss entschieden werden, welche Projekte sich eignen und schnell Erfolge und Learnings aufzeigen können. In dieser Phase ist es kaum möglich und sinnvoll, jedes Projekt mit gleich intensivem Experience-Support zu begleiten. Für die Entscheidung, welche Projekte in welchem Maß unterstützt werden, ist es effektiv, zwei Bewertungsdimensionen heranzuziehen: die wirtschaftliche Bedeutung und die Touchpoint- (bzw. Interface-)Bedeutung im betrachteten Projekt. Aus einer Einstufung beider Dimensionen ergibt sich eine Klassifizierung: »Voller Support«, »Teilweiser Support« und »Beratend«. So können die vorhandenen Ressourcen effizient eingesetzt werden. In erster Linie geht es um die Validierung der Experience-Strategie V1.0. Die entwickelte Strategie, das Team und die eingesetzten Methoden bzw. Tools sollen dabei erprobt und Anpassungen vorgenommen werden. Die zuvor festgelegten KPIs werden gemessen und kontrolliert, es werden Pläne und Budgetierungen erstellt. Wesentliche Bedeutung in dieser Phase hat die unternehmensinterne Vermarktung erster Erfolge der Strategie. Der Wert der Arbeit des Experience-Teams und die positiven Auswirkungen der ausgerollten Strategie stehen dabei im Vordergrund. Dazu können alle Kanäle im Unternehmen genutzt werden: Intranet, Newsletter, Veranstaltungen und Social Media.

2.4 Sustainability-Phase

Diese Phase entspricht dem Regelbetrieb und ist daher, wie die Seed-Phase, gewisser Gefahren ausgesetzt. Wie in jedem Regelbetrieb nimmt die Sensibilität für Problemfelder eventuell ab, setzt Fluktuation im Personal ein oder

es ergeben sich Schwankungen in der Prozessqualität. Wesentliche Aufmerksamkeit in dieser Phase muss daher die Aufrechterhaltung des Momentums bekommen. Um die neu eingeführte Experience-Management-Strategie nachhaltig im Unternehmen zu verankern, muss diese nun auf alle Projekte, Prozesse und Bereiche angewendet werden. Schwachstellen müssen durch eine Analyse der Ergebnisse und Metriken aufgedeckt und mittels Feinabstimmungen korrigiert werden. Hilfreich dabei ist es, praktische Erkenntnisse für die Planung, Durchführung und Auswertung aus den durchgeführten Experience-Support-Projekten zu sammeln und auszuwerten und im Sinne von »Best Practice«-Beispielen in die tägliche Experience-Arbeit einfließen zu lassen. Bei einer gut etablierten Experience-Strategie besteht eine weitere Gefahr in der Überlastung des Experience-Teams. Bei »überevoluten Auftragsbüchern« des Experience-Teams kann rasch ein Ressourcenengpass entstehen, der zum Beispiel durch Auslagerung an externe Berater abgefangen werden kann. Letztendlich zeigt sich der Erfolg einer institutionalisierten Experience-Strategie in der Wertsteigerung über die Zeit entlang der Business-Strategie eines Unternehmens.

3 Erfahrungsbericht anhand einer Fallstudie

Die folgende Fallstudie zeigt die schrittweise Umsetzung des zuvor beschriebenen Experience-Strategie-Modells am Beispiel eines Herstellers von Systemen für das Kundenbeziehungsmanagement (Customer Relationship Management, CRM).

3.1 Kundenorientierte CRM-Entwicklung

Erfolgreiche CRM-Systeme bilden kundenrelevante Geschäftsprozesse für Vertrieb, Marketing und Service ab, wobei es notwendig ist, Kundenbeziehungen jederzeit zum aktuellsten Stand auszuwerten zu können, um entsprechende Maßnahmen setzen zu können. Der Wechsel

vom reinen Datensammeln zum Auswerten und Nutzen der Daten ist bei modernen CRM-Systemen bereits vollzogen. Der Wert weiterer Qualitäten, wie eine optimierte Usability und die Ausrichtung auf eine positive User Experience bei der Bedienung der Software, zeigt sich vor allem in der verbesserten Nutzerakzeptanz. Typische ROI-Treiber im CRM-Umfeld stellen beispielsweise folgende Faktoren dar:

- *Rasche Nutzerakzeptanz bei der Einführung:* Anwendungen, die entlang der Benutzerbedürfnisse geplant und integriert wurden, erreichen höhere Akzeptanz als Systeme »von der Stange«.
- *Genaue Abbildung der Geschäftsprozesse durch geführte Prozesse:* Anwender wollen sich nicht mit dem User Interface beschäftigen, sondern anstehende Aufgaben, wie zum Beispiel die Aktualisierung von Kundendaten oder die Aufbereitung von Verkaufsgesprächen, effizient durchführen.
- *Verbesserte Datenqualität und Reduktion von Fehlerquoten:* Mitarbeiter können der Situation entsprechend Business-Entscheidungen treffen, die sich positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken.

3.2 Schrittweise Umsetzung einer Experience-Strategie

Ausgelöst durch Weckrufe in Form von Kundenfeedback hat das Unternehmen im Rahmen der *Seed & Audit-Phase* erkannt, dass es bei der Integration von Kundenlösungen durch eine benutzerorientierte Vorgehensweise stark profitieren kann. Es wurde entschieden, den Fokus der Optimierungen auf das Kernprodukt bzw. dessen Hauptprozesse zu legen. In Audits wurden aktuelle Entwicklungsprozesse bzw. Produkte evaluiert und notwendige Anpassungen definiert. Ein Experience Champion wurde im Produktmanagement identifiziert.

In der *Setup-Phase* wurde das Experience-Thema im Produktmanagement verankert, die Entwicklungsprozesse auf eine agile Vorge-

hensweise umgestellt und ein zum HCD-Prozess analoger Prozess bei CRM-Kundenprojekten implementiert. Als Felder für die Definition von KPIs wurden Aufwände in der Produktschulung bzw. dem Support identifiziert. In der Experience-Strategie wurden vier Phasen definiert, die bei Kundenprojekten durchlaufen werden und die auf die Erreichung definierter Unternehmensziele ausgerichtet sind:

- *Analyse:* Bei Start des Projekts werden die Ziele, die inhaltlichen und technischen Anforderungen bzw. der Umfang des geplanten CRM-Systems gemeinsam mit dem Kunden definiert. Durch frühzeitige Einbindung der Hauptbenutzergruppen wird die Akzeptanz maximiert.
- *Umsetzung:* Die Anpassungen erfolgen auf Basis des Kernprodukts. Durch den Einsatz von prototypischen Prozessen sind erste Ergebnisse rasch greifbar, die durch Anwenderfeedback weiter optimiert werden.
- *Aktivierung:* Interne Projektkommunikation, gezielte Schulung der Anwender und etwaige Begleitung im Betrieb durch ein Supportcenter unterstützen die CRM-Einführung und die Akzeptanz in der Nutzung.
- *Weiterentwicklung:* Die Individualisierung der umgesetzten CRM-Lösung erfolgt in Zyklen, die durch Beratung begleitet wird. Dabei wird nach der Liveschaltung gemeinsam mit dem Kunden der Erreichungsgrad der gesteckten Ziele geprüft.

In der *Rollout-Phase* wurde im Rahmen einer Serie von Pilotprojekten (Releases) die agile Entwicklungsmethode erprobt und vor allem in Bezug auf die Integration des Experience-Themas optimiert. Der »volle Experience-Support« wurde, wie in der ersten Phase definiert, für die Hauptprozesse des Kernprodukts geleistet.

In der *Sustainability-Phase* wird seither das Kernprodukt des Unternehmens – auf Basis der Erfahrungen von mehr als 200.000 Anwendern – kontinuierlich weiterentwickelt, um das Momentum zu erhalten. Die Entwicklungsarbeit

wird neben technischen Verbesserungen hauptsächlich auf die Optimierung der Bedienoberflächen konzentriert, um diese in der Komplexität weiter zu reduzieren und noch besser an die Arbeitsabläufe der Benutzer anzupassen.

3.3 Bewertung der Fallstudie

Seed & Audit-Phase: Der beschriebene Wechsel der Sichtweise von der Systemsicht zu einer Experience-Sicht wurde vollzogen und die Wichtigkeit des Experience-Themas als Unternehmensfaktor erkannt. Das Unternehmen verfolgt seither auch eine stark kundenorientierte Produkt- und Serviceentwicklung.

Setup-Phase: Besonders im Produktmanagement wurde der wirtschaftliche Nutzen dieser Vorgehensweise erkannt, in dem derzeit auch die Verantwortung für das Experience-Thema liegt. Durch die Ausrichtung an den Bedürfnissen der Anwender bzw. der jeweiligen Branche, in der die Lösung eingesetzt werden soll, wurden Effektivität, Effizienz und Zufriedenheit als die wichtigsten KPIs identifiziert. Das Unternehmen setzt bei der Implementierung der Kundenprojekte damit erfolgreich auf eine Vorgehensweise, die sich sehr eng am erwähnten HCD-Prozess orientiert. Als zusätzlicher Erfolgsfaktor einer CRM-Lösung wurde der Nutzungskontext definiert. Dabei wird zwischen der zeitlichen, räumlichen, organisatorischen, fachlichen und infrastrukturellen Dimension unterschieden. Der Datenzugriff bzw. die Aufbereitung des Informationsbedarfs für unterschiedliche Endgeräte kann so an unterschiedlichen Nutzungsszenarien wie »Büro«, »Unterwegs«, »Vor Ort beim Kunden« angepasst werden.

Rollout-Phase: Mit dem Einsatz agiler Entwicklungsmethoden bzw. dem Fokus auf Optimierung der User Experience folgt das Unternehmen einer Veränderung, die in vielen Branchen beobachtet werden kann. Eine direkte Messung der definierten KPIs stellte sich, wie auch bei anderen Unternehmen, als schwierig

heraus. Erste Erfolge der Strategie zeigten sich jedoch im positiven Kundenfeedback. Die eingeführte Vorgehensweise der Produktentwicklung wurde auch in der Marketingstrategie bzw. in der Marktkommunikation berücksichtigt und in Form von Whitepapers veröffentlicht.

Sustainability-Phase: Der Erfolg der systematischen Berücksichtigung von Kundenfeedback zur Optimierung des Kernprodukts zeigte sich auch in der guten Bewertung des Kernprodukts bei Branchen-Awards. Das Unternehmen konnte durch die konsequente Strategie des Experience Management 2013 zum elften Mal einen Platz beim ISM Top 15 CRM-Enterprise Award sichern und zählt damit nach Aussage von Barton Goldenberg (ISM-Präsident) zu den Unternehmen, die großen Einfluss auf die CRM-Community haben.

Gesamtbewertung: Aus Sicht des strategischen Experience Management handelt das Unternehmen kundenorientiert und setzt Usability, User- und Customer Experience bereits als Business-Werkzeuge ein, die ihre Wirkung auch im Unternehmenserfolg zeigen. Für die Zukunft muss sich das betrachtete Unternehmen der Herausforderung stellen, das erreichte Momentum der Experience-Strategie zu erhalten.

4 Trends im Bereich Customer Experience

Noch gibt es, auch international betrachtet, wenige Unternehmen, die eine umfassende Experience-Strategie nachhaltig institutionalisiert haben. Es zeichnet sich jedoch ab, dass das »große Rennen« um die Exzellenz in der Customer Experience erst begonnen hat. Die Gestaltung einer durchgängigen, positiven Customer Experience wird in absehbarer Zeit zum eigentlichen Motor der Kundenloyalität und damit zum wirtschaftlichen Erfolg. Starken Antrieb erhält diese Entwicklung vor allem durch drei Trends:

- Die zunehmende Nutzung des Internets für Onlineservices im Business-Software-Umfeld (E-Mail, Büro-Organisation, Enterprise Resource

Planning (ERP), Customer Relationship Management (CRM), Marketing, Vertrieb etc.)

- Die fortschreitende »Selbstservicierung« von (End-)Kunden, gefördert durch den Ausbau von Online-Bankgeschäften, Abschluss von Geschäften über eCommerce-Plattformen, Selfcare bei eGovernment- und eHealth-Angeboten zur Erledigung von elektronischen Amtswegen, elektronische Abwicklung von Freizeit- und Tourismus-Planung etc.
- Die Liberalisierung von vormalig stark regulierten Märkten, wie Strom, Gesundheit, Versicherungen und Medien.

An diesem Punkt bietet folgende triviale erscheinende Aussage einen Denkanstoß für den ersten Schritt in die Richtung einer »radikalen Kundenorientierung«: »Ich (als Unternehmen) benötige meine Kunden mehr als sie mich.«

5 Literatur

- [Burns 2012] *Burns, M.*: The State Of Customer Experience. Forrester Research Inc., Cambridge, USA, 2012.
- [Chiva & Alegre 2009] *Chiva, R.; Alegre, J.*: Investment in Design and Firm Performance: The Mediating Role of Design Management. *Journal of Product Innovation Management* 26 (2009), 4, pp. 424-440.
- [Diller et al. 2008] *Diller, S.; Shedroff, N.; Rhea, D.*: Making Meaning. How successful businesses deliver meaningful customer experiences. New Riders, Berkeley, 2008.
- [DME 2013] *Design Management Europe (DME)*: Design management. Maximising the value of design businesses, www.designmanagementeurope.com/site/index.php?page=30; Zugriff am 31.05.2013.
- [ISO-Norm 9241-210 2010] *ISO 9241-210:2010*: Ergonomics of human-system interaction – Part 210: Human-centred design for interactive systems. ISO, Genf, Schweiz, 2010.
- [Lund 2011] *Lund, A.*: User experience management. Essential Skills for Leading Effective UX Teams. Morgan Kaufmann, San Francisco, 2011.
- [Manning & Bodine 2012] *Manning, H.; Bodine, K.*: Outside in. The power of putting customers at the center of your business. Amazon Publishing, Las Vegas, 2012.
- [Marcus 2005] *Marcus, A.*: User Interface Design's Return on Investment: Examples and Statistics. In: Bias, R. G.; Mayhew, D. J. (eds.): Cost-Justifying Usability. An Update for the Internet Age. Morgan Kaufmann, San Francisco, 2005, pp. 17-39.
- [Nielsen 2008] *Nielsen, J.*: Usability/ROI Declining, But Still Strong, www.nngroup.com/articles/usability-roi-declining-but-still-strong/; Zugriff am 31.05.2013.
- [Pressman 1992] *Pressman, R. S.*: Software Engineering: A Practitioner's Approach. McGraw-Hill, New York, 1992.
- [Schaffer 2004] *Schaffer, E.*: Institutionalization of Usability. A step-by-step guide. Addison-Wesley, Boston, 2004.

Mag. Michael Bechinie
Mag. Markus Murtinger
Prof. Dr. Manfred Tscheligi
USECON – The Usability Consultants GmbH
Modcenterstr. 17, Objekt 2
A-1110 Wien
{bechinie, murtinger, tscheligi}@
usecon.com
www.usecon.com

Bechinie, M.; Murtinger, M.; Tscheligi M.: Strategisches Experience Management. Mit höherer Produkt- und Servicequalität zum nachhaltigen Erfolg. *HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik* 50 (2013), 294, S. 87-96.