

Full Stack Customer Journey Mapping für das digitale Schadenmanagement von Versicherungen

Olde Lorenzen-Schmidt¹, Gundula Beier², Uwe Zabel³

Geschäftsführer, mind-centric experience GmbH¹

Bereichsleitung Reparaturmanagement, Allianz Handwerker Services GmbH²

Business Analyst Reparaturmanagement, Allianz Handwerker Services GmbH³

Zusammenfassung

Dieser Beitrag eines konkreten Projekts aus der Versicherungsbranche (Gebäudeschaden-Management) soll beispielhaft die Arbeit mit einer Customer Journey - vom Setup und den Research-Maßnahmen über das Mapping bis hin zu der Umsetzung von Maßnahmen - vorgestellt werden. Dabei geht es vor allem um die Darstellung der ganzheitlichen Vorgehensweise, die es ermöglichte, die Anforderungen, Gefühle und Bedürfnisse der Endkunden gut einschätzen zu können. Und es geht um die Darstellung der Arbeit mit der existierenden Customer Journey Map. Da die Customer Journey gezielt für die Unterstützung strategischer, digitaler Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit eingesetzt wurde, konnte nicht mit üblichen Standardvorlagen für Customer Journeys gearbeitet werden. Entsprechend wurde eine Vorgehensweise gewählt, bei der im Vorfeld alle Bestandteile der Customer Journey vollkommen offen waren: „Journey maps should result in truthful narratives, not fairy tales. Start with gathering any existing research, but additional journey-based research is also needed to fill in the gaps that the existing research won't cover.“ (Kaplan, 2016).

1 Einleitung

Die Allianz Handwerker Services GmbH (AHS) wurde vor Jahren für das individuelle, regionale Management von Gebäudeschäden durch die Allianz Versicherungs-AG gegründet. Da der überwiegende Teil der Schäden einen geringeren Schadenumfang aufwies, wurde 2013 ein neues Konzept umgesetzt, das eine bundesweite Zentralisierung des Managements von kleineren Schäden an einem Standort vorsah. Bis heute übernimmt das Reparaturmanagement der Allianz Handwerker Services in Berlin bundesweit die zentrale Schadensteuerung dieser Kleinschäden. Dafür wurden entsprechend neue Prozesse eingeführt und die bestehende, recht komplexe Schadenmanagementsoftware angepasst.

Über diese Software ist der Innendienst u.a. mit Dienstleistern bzw. Handwerkern vor Ort und einem regionalen Außendienst der Allianz Handwerker Services verbunden.

Nach der Etablierung des Reparaturmanagements wird nun sukzessive an der Optimierung der Prozesse und der internen Software gearbeitet, um den Versicherungsnehmern eine möglichst gute und zufriedenstellende Schadenbehebung zu gewährleisten. Zwischenzeitlich hinzugekommen ist, dass auch zunehmend komplexere Schäden bearbeitet werden. Komplexere Schäden bedeuten, dass mehr Gewerke, mehr Handwerker, Gutachter etc. zum Einsatz kommen, um die Schäden zügig und qualitativ hochwertig zu beheben. Allein bei einem Leitungswasserschaden kommen meist vier bis fünf Dienstleister zum Einsatz, die koordiniert werden müssen. Dienstleister deshalb, weil AHS keine eigenen Handwerker beschäftigt, sondern sich eines breiten Netzes von ausgewählten Handwerksbetrieben bedient, die als Vertragspartner des AHS im Schadenfall regional eingesetzt werden können. Dieses HandwerkerNetz wird in der überwiegenden Zahl der Fälle remote, d.h. über eine Zentrale in Berlin gesteuert. Bei rund 40.000 Schadenfällen pro Jahr die seitens AHS für die Allianz Versicherungs-AG abgewickelt werden, sind die Anforderungen an die Prozesse, Systeme und Mitarbeiter recht vielseitig. Und bei dem ganzen Managementaufwand darf die Kundenzufriedenheit nicht zu kurz kommen.

Bei der Allianz Handwerker Services GmbH existierten bereits eine ganze Reihe von Evaluierungsmaßnahmen rund um dieses Geschäftsmodell, u.a. Zufriedenheitsbefragungen und die Auswertungen des Beschwerdemanagements. Im Rahmen einer Qualitätsinitiative zur Steigerung der Kundenzufriedenheit erkannte man jedoch, dass das tatsächliche Kundenerleben für die beteiligten Mitarbeiter nur unvollständig nachvollziehbar war. Dafür waren die internen Arbeitsprozesse mittlerweile zu komplex und die Blickwinkel der Mitarbeiter durch arbeitsteilige Tätigkeiten weitgehend verstellt. Daher wurde hier erstmalig eine kundenzentrierte Methodik vorangestellt und in Form eines Customer Journey Mappings umgesetzt.

1.1 Vorverständnis zum Customer Journey Mapping

Customer Journeys bilden einen zentralen Baustein im strategischen Customer Experience Management und sind ein etabliertes Instrument wenn es darum geht, die Qualität der Kundenbeziehung zu optimieren. Customer Journey Maps (CJM) ermöglichen eine einfach nachvollziehbare und anschauliche Darstellung der Touch-Points von Kunden mit der Marke, dem Unternehmen, den Produkten und Services. Statt des Begriffs Customer Journey Map wird im Experience Design auch von einer Experience Map gesprochen. Inhaltlich bedeuten beide Begriffe weitgehend das gleiche. Der Begriff Experience Map, stellt jedoch etwas stärker die Erlebenskomponente des Anwenders oder Kunden als maßgeblich in den Vordergrund. Mit der Kundenzufriedenheit im Blick sollte das Kundenerleben nach unserem Verständnis, jedoch immer einen zentralen Bestandteil bei der Analyse und den Maßnahmen im Rahmen eines Customer Journey Mappings ausmachen: “An experience map is a strategic tool for capturing and presenting key insights into the complex customer interactions that occur across experiences with a product, service, or ecosystem.” (Adaptive Path, 2013, S. 4). Die Customer Journey Map zeigt, z.B. in unserem Fall für Gebäudeschäden, über einen zu definierenden Zeitverlauf alle möglichen Touch-Points des

Versicherungsnehmers mit den Schadenssachbearbeitern, den Projektleitern, den Handwerkern etc. auf, ebenso wie die dabei typischer Weise entstandenen Gefühle, Stimmungen und Gedanken. Zudem werden die unterschiedlichen Kommunikationskanäle, Kommunikationsmittel, Informationen rund um einen Schadensfall, Menschen mit denen man in Kontakt kommt etc. erfasst und abgebildet. Die so gefüllte Map gibt das Erleben der Kundenseite möglichst vollständig wieder. Diese Kundenperspektive wird im weiteren Verlauf der internen Perspektive von Versicherungsmitarbeitern gegenübergestellt: "It starts from the customer's start point, motivations and desired outcomes rather than the organisations and recognises that what the organisation offers is not always the entire customer journey. It addresses emotion in the design, rather than only focussing on the functional elements of the steps – what you want the customer (...) think, feel and say as they progress through the journey as well as what you want them to do." (Davey, 2014).

Die über einen Zeitverlauf dargestellten Touch-Points haben bei diesem Vorgehen eine wichtige strategische Bedeutung, da sie einerseits die Ist-Situation der echten Erlebnisse und Handlungen aus Kundensicht deskriptiv abbilden und gleichzeitig das Gap zur idealtypischen Soll-Interaktion bzw. zu den intern wahrgenommen Vorgängen aufzeigen können. Aus einer Gegenüberstellung von Soll- und Ist-Situation lässt sich somit der Handlungsraum für eine kundenzentrierte Gestaltung der Touch-Points entwickeln und der Raum für eine optimierte Kundenbindung darstellen. Entlang dieser tatsächlichen und idealtypischen Customer Journey werden dann Maßnahmen zur Optimierung des Kundenerlebens abgeleitet. Die Customer Journey basiert notwendiger Weise auf validen Daten und echten Ereignissen tatsächlicher Kunden. Sie stellt ein reales, detailgetreues und möglichst vollständiges Abbild der Customer Experience über einen gewissen zeitlichen Horizont dar: „Making many decisions based on assumptions is dangerous. Once management sees the benefits of research, they will be willing to spend more time on it." (Boag, 2015). Die äußere Form der Customer Journey Map bildet dabei eine Informationsgraphik, die es auch Personen ohne tieferes Vorwissen ermöglicht, die Kernaussagen zu erfassen. Sie könnten sehr vielfältig ausfallen und sind je nach Kunde immer individuell geprägt. Das Prinzip der Customer Journeys basiert jedoch darauf, die wesentlichen und häufigsten Interaktionen der Kunden prototypisch darzustellen. Die Prämisse lautet hier: Die Optimierung der Customer Journey wirkt sich ebenso positiv auf andere Kunden und Interaktionen aus, da intern grundsätzlich eine bewusstere Herangehensweise in Bezug auf die Kundeninteraktion gelebt wird. Customer Journeys dienen folglich nicht bzw. nur in Teilen dazu alle möglichen Interaktionen abzubilden, sondern alle relevanten und prominenten.

2 Methodische Vorgehensweise

Die Entwicklung der Journey bestand insgesamt aus fünf Arbeitsschritten.

2.1 Interne Anforderungsanalyse

Während der internen Anforderungsanalyse wurden die Grundlagen für das Gelingen des Projekts, der Studien und der Analysen gelegt. Hier war insbesondere ein enger, fachlicher Austausch erforderlich, damit alle Projektbeteiligten ein gemeinsames Vorverständnis des CJM-Modells entwickeln konnten. Um das zu gewährleisten wurde zu Beginn ein Kick-off Meeting mit Workshop-Charakter durchgeführt, um alle Projektschritte mit den entsprechenden Verantwortlichkeiten fest zu legen. Folgende Arbeitsschritte fanden statt:

- Auftragsklärung: Projekt-Setup, finale Zielklärung mit dem Auftraggeber und Abstimmung der Timings, der Durchführung, der Durchführungsorte etc.. Einbindung der Customer Journey in das Gesamtprojekt Qualitätsoffensive und mit Kommunikation an alle Projektbeteiligten.
- Kick-off: Meeting mit Workshop-Charakter aller Projektbeteiligten zur Vermittlung der Zielsetzungen, Maßnahmen, Timings und Schnittstellen.
- Datenbestände: Sammlung, Sichtung und Auswertung bestehender Daten, Studien und Quellen als Informationsgrundlage für die Hypothesenbildung in Bezug auf die Customer Journey. Dazu zählten u.a. diverse Kundenzufriedenheitsstudien mit nachträglichen Auswertungen von offenen Nennungen, Marktforschungsstudien, Statistiken aus dem Beschwerdemanagement und die Ergebnisse diverser interner Prozess-Analysen.
- Zielgruppe: Klärung der Zielgruppendefinition und Klärung der Selektion von Kontakt-Daten zwecks Rekrutierung der Kunden für a) Telefon-Interviews und b) für Tiefeninterviews.
- Kommunikation: Entwicklung von Anschreiben und Kommunikationsmaßnahmen für die anstehende Rekrutierung der Kunden für a) Telefon-Interviews und b) Tiefeninterviews.
- Studien-Design: Entwicklung der Studien-Designs, der Interview-Leitfäden, der Stimulus-Materialien und der Settings (Befragungskontext) für a) Telefon-Interviews und b) Tiefeninterviews.

2.2 Customer Journey Mapping der Innensicht

Als Auftakt der inhaltlichen Arbeit wurden interne Workshops zur Erhebung der Customer Journey aus der Innensicht durchgeführt. Im Rahmen dieser internen Workshops mit maximal jeweils 8-10 Teilnehmern wurden die Touch-Points, Kommunikationsmaßnahmen, kundenwirksamen Handlungen etc. aus der internen Sicht erhoben und dokumentiert (einfache Customer Journey Map in Excel). Dabei ging es u.a. um folgende Punkte:

- Entwicklung von Fragestellungen: Aus der internen Sicht werden Fragestellungen für die a) Telefon-Interviews und b) Tiefeninterviews im Workshop entwickelt.
- Gegenüberstellung: Die Dokumentation der internen Sicht dient später einer Gegenüberstellung von interner Sicht und tatsächlicher Customer Journey mit der entsprechenden Kundenwahrnehmung.

2.3 Vorstudie Kundenperspektive – ethnographischer Ansatz

Die Vorstudie diente vorrangig der Hypothesenbildung sowie der Ableitung von Fragestellungen für die geplanten Tiefeninterviews und der Entwicklung eines Vorverständnisses für die Wahrnehmung der Schadenbehebung aus der Kundenperspektive. Entsprechend wurden Kunden zwecks mehrfacher telefonischer Befragungen rekrutiert. Mit jedem Teilnehmer wurden im Verlauf einer Schadenreparatur über einen Zeitraum von ca. 4 bis 6 Wochen halbstrukturierte, telefonische Interviews (Dauer ca. 20-40 Minuten) durchgeführt, um die jeweiligen Erfahrungen möglichst zeitnah und vollständig zu erheben. Folgende Arbeitsschritte fanden in dem Zuge statt:

- Kundenselektion: Kunden mit aktuellem Schadens- oder Reparaturfall wurden bei der ersten oder im Wege einer zusätzlichen Kontaktaufnahme durch den AHS-Innendienst nach ihrer Bereitschaft zur Teilnahme an der Studie befragt und kurz über die Hintergründe der Studie aufgeklärt. Für die 12 vorgesehenen telefonischen Kurzbefragungen erfolgt eine Selektion von etwa 16 Studienteilnehmern. Die Überrekrutierung dient dem möglichen Ausfall von Studienteilnehmern und der Vermeidung von aufwändigen Nachrekrutierungszeiten.
- Rekrutierung: Die Durchführung der Rekrutierung wurde mehrstufig aufgebaut. Die potentiellen Teilnehmer erhielten nach dem Telefonat (entweder per Mail oder ebenfalls telefonisch) eine kurze Information zu der Befragung, dem Ablauf und der Aufwandsentschädigung. Dann erfolgte eine erste Kontaktaufnahme mit dem Kunden durch die mind-centric experience GmbH mit der Erläuterung der Vorgehensweise, der finalen Klärung der Teilnahmebereitschaft, der Klärung des richtigen Ansprechpartners mit den Kontaktmöglichkeiten (Telefonnummern, Tageszeiten) und die Klärung von Fragen u.a. zur Aufwandsentschädigung etc.
- Telefon-Interviews: Das erste Interview erfolgte möglichst zeitnah, ggf. schon im Rahmen des Erstkontakts, um möglichst wenig Zeit zwischen Schadenereignis und Interview zu verlieren. Danach folgten noch 3 bis 4 weitere Interviews über einen Zeitraum von 4 bis 6 Wochen, wobei u.a. immer der Bezug zum vorherigen Interview genommen wurde, um die Veränderung der Zufriedenheit erfassen zu können.
- Auswertung & Analyse: Bei der inhaltlichen Auswertung der Interviews wurde versucht bestimmte wiederkehrende Muster zu identifizieren. Diese Erkenntnisse flossen in einen Erstentwurf der Customer Journey Map ein und bildeten eine zentrale Grundlage für die Ableitung von Fragestellungen und Hypothesen für die Tiefeninterviews.

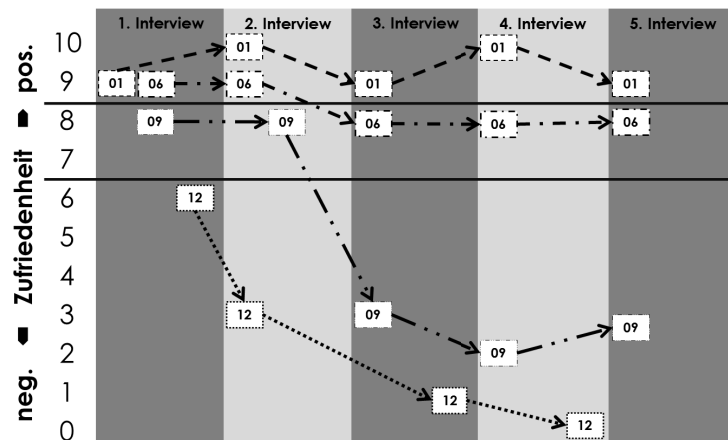


Abbildung 1: Beispielhafter Verlauf der Zufriedenheit von 4 Studienteilnehmern im Rahmen der Telefon-Interviews

2.4 Studie Kundenperspektive – Tiefeninterviews

Die 32 Tiefeninterviews fanden zu gleichen Teilen an zwei aufeinanderfolgenden Tagen in den Städten Hamburg, Frankfurt, München und Leipzig in einem dafür ausgestatteten Feldstudio statt. Die internen Projektteilnehmer konnten den Interviews im Interview-Raum durch einen Einwegspiegel und über eine Audio-Übertragung detailliert und bequem folgen. Jedes Interview dauerte rund 2 Stunden und ermöglichte es, die jeweilige Customer Journey des Kunden genau nachzuzeichnen. Alle Interviews wurden mit Bild und Ton aufgezeichnet. Zusätzlich erfolgte eine Protokoll-Erstellung durch einen Protokollanten. Die Arbeitsschritte:

- **Rekrutierung:** Anhand der internen Datenbanken wurden Kunden mit einem Schadens- bzw. Reparaturfall in den letzten 6 Monaten im Verhältnis von 1/15, vorselektiert und durch ein Feldinstitut im Auftrag von mind-centric experience GmbH und Allianz Handwerker Services GmbH kontaktiert, wobei nach Ihrer Bereitschaft zur Teilnahme an der Studie gefragt und die Hintergründe erklärt wurden. Die potentiellen Teilnehmer der Befragung erhielten dann entweder per Mail oder per Post eine kurze Information zu der Befragung, dem Ablauf, den Kontaktdaten im Falle von Nachfragen und Terminabsagen, dem Befragungsort (Wegbeschreibung), dem Befragungstermin, der Aufwandsentschädigung und ein Legitimationsschreiben der Allianz. Zwei Tage vor dem Befragungstermin wurden die Teilnehmer erneut angerufen, um die Einhaltung des Termins zu bestätigen und letzte Fragen zu klären.
- **Durchführung:** Die Teilnehmer wurden hinsichtlich ihrer Erfahrungen insgesamt mit AHS befragt und anhand unterschiedlicher tiefenpsychologischer Methoden und Stimuli wurde versucht, die individuellen Motivlagen und die Wahrnehmungen in Bezug auf die Schadenbehebung zu evaluieren. Während der Interviews wurde die gesamte Customer Journey entlang eines Zeitstrahls auf einer Metaplan-Wand nachgezeichnet und bei jeder Phase erhoben, welche Auswirkung ein Ereignis auf die Zufriedenheit der Kunden hatte. Um den Teilnehmern die Erinnerung zu erleichtern, wurden sie aufgefordert sich

während des Interviews auf einem Zeitstrahl, der auf den Boden geklebt war, entlang zu bewegen. So entstand je Teilnehmer eine umfangreiche, individuelle Customer Journey.

- Auswertung & Analyse: Die Interviews wurden zunächst einzeln anhand der erarbeiteten Ergebnisse und der Protokolle inhaltsanalytisch ausgewertet. Wie bei den Telefon-Interviews wurde dabei versucht, bestimmte Muster zu ermitteln, um damit den ersten Entwurf der Customer Journey Map zu ergänzen bzw. zu verfeinern.

2.5 Entwicklung der Customer Journey Map

Auf Grundlage der vielfältigen Daten aus den oben vorgestellten Studien und den zusammengetragenen Daten im Rahmen der Anforderungsanalyse, wurden die ersten Rohentwürfe der Customer Journey Map in eine Beta-Version überführt, u.a. als großformatiges Poster mit allen Touch-Points, Phasen der Schadenbehebung etc. Im Ausdruck hat das Poster der Journey Map letztendlich ein Format von 140 cm Höhe und 320 cm Breite. Diese Größe erscheint vielleicht zunächst ungewohnt. Wenn man jedoch bedenkt, dass es darum geht komplexe und hochkomprimierte Informationen aus diversen Datenquellen in anschaulicher und übersichtlicher Form auf ein Blatt Papier zu bringen, ist dieser Weg sinnvoll. Denn die Journey Map dient zudem als Arbeits- und Kommunikationsgrundlage für diverse Teams und in diversen Workshops.

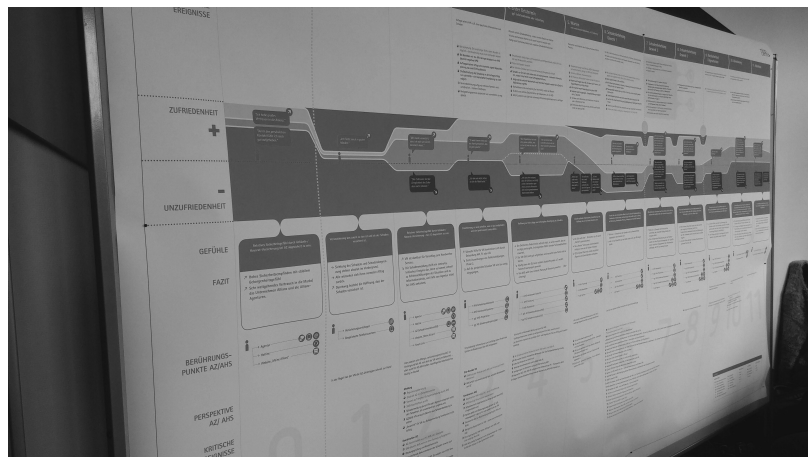


Abbildung 2: AHS Customer Journey Map 1,4 m Höhe x 3,2 m Breite

Neben der sachgerechten Darstellung der Ergebnisse auf der Inhaltsebene galt ein besonderes Augenmerk dem Informationsdesign, also der Visualisierung der Informationen. Bei einer entsprechend umfangreichen Datenlage stellte das eine nicht zu unterschätzende Aufgabe dar, denn letztendlich sollten auch Personen die Customer Journey verstehen und nachvollziehen können, die nicht unmittelbar mit dem Thema vertraut waren. Entsprechend gab es mehrere Iterationen der Visualisierung, die von Abstimmungsschleifen mit der Fachabteilung begleitet worden sind. Ebenso wurden diverse großformatige Probeausdrucke

erstellt und einerseits im Team hinsichtlich Anmutung und Verständlichkeit diskutiert und andererseits vollständig unbeteiligten Personen zwecks Feedback vorgestellt. Letztendlich wurde die Customer Journey Map durch das Projektteam einem Review unterzogen und auch inhaltlich finalisiert. Im Anschluss erfolgte eine visuelle, graphisch ansprechende Aufbereitung der Map zu internen Kommunikationszwecken und als Grundlage für die folgenden Workshops im Rahmen der Qualitätsoffensive.

2.6 Die Bestandteile der Customer Journey Map

Die Map bestand am Ende aus 12 Phasen auf der x-Achse, wobei die Journey mit einer nullten Phase, nämlich der Alltagssituation vor dem Schadeneintritt, beginnt und mit dem formalen Schadenabschluss endet. Lediglich die Phasen 3 bis 9 beziehen sich ausschließlich auf Allianz Handwerker Services, während die Phasen 1 und 2 (Schadeneintritt, Schadenmeldung) und die Phasen 10 und 11 (Abrechnung, Abschluss) überwiegend die Interaktion mit der Allianz Versicherungs-AG und den Versicherungsagenturen beschreiben.

Da bei einer umfangreicheren Schadenbehebung durchaus mehrere Gewerke zum Einsatz kommen können, hat man sich aus inhaltlichen und darstellungstechnischen Gründen entschieden, nur drei Gewerke in der Map abzubilden. Die Darstellung weiterer Gewerke hätte keinen zusätzlichen Informationswert gehabt.

Die Anzahl der Phasen wurde ausschließlich auf Basis der Analysen festgelegt, sie waren nicht im Vorfeld definiert worden. Der Versuch zu Beginn des Projekts mit bestehenden Customer Journey Templates zu arbeiten, hat sich als problematisch erwiesen. Die Templates vermögen i.d.R. nicht im erforderlichen Maße die Komplexität so eines Geschäfts darzustellen und wirken daher eher einschränkend als hilfreich. D.h. die Map wurde zunächst einfach mit Stiften und auf großen Papierbögen entwickelt und dann zunehmend weiter ausdifferenziert. Auf der y-Achse wurden acht Dimensionen abgetragen. Angefangen 1. mit den Bedürfnissen der Kunden je Phase, gefolgt von 2. möglichen Einflüssen auf die Kundenzufriedenheit (gewichtet), 3. der Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit (dargestellt als Kurvenverläufe und angereicht mit Zitaten), 4. den jeweilig vorherrschenden Gefühlen, 5. einem Fazit für die jeweilige Phase, 6. den Berührungspunkten/ Touch-points mit AHS bzw. der Allianz und Allianz-Agenturen, 7. den typischen Handlungen und Aktivitäten innerhalb der Phase (sortiert nach Häufigkeit) und 8. den kritischen Ereignissen (sortiert nach positiven und negativen Ereignissen und nach Häufigkeit). Bei der Darstellung und Anordnung lag das Hauptaugenmerk auf dem Kurvenverlauf für die Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit der Kunden. Die anderen Dimensionen wurden nach inhaltlichen Aspekten bzw. nach den Möglichkeiten des Layouts um den Kurvenverlauf herum angeordnet.

3 Die Arbeit mit der Customer Journey Map

3.1 Gegenüberstellung interner und externer Journey Map

Bereits mit den ersten Versionen der Customer Journey Map wurde analysiert, wo die interne Sicht der Mitarbeiter von der Kundensicht abweicht und welche Ursachen das haben kann. Ebenfalls wurde überprüft, ob sich Aussagen von Dienstleistern im Rahmen einer zusätzlichen Dienstleisterbefragung mit den Aussagen der Kunden decken und diese stützen und wo es ggf. eine abweichende Wahrnehmung dieser Gruppen gibt. Dabei hat sich gezeigt, dass die internen Mitarbeiter, sei es auf der operativen Ebene oder im Management, keinerlei holistisches Verständnis von den Vorgängen und vor allem dem, was draußen bei der Schadenbehebung beim Kunden passiert, haben. Teilweise kamen Phasen, die sich für die Kunden als sehr einprägsam herausstellten, in der internen Betrachtung gar nicht vor. Entsprechend haben einige der bestehenden Vorgehensweisen in mancherlei Hinsicht sogar eher dazu beigetragen, die Zufriedenheit der Kunden zu verschlechtern. Ebenso hat sich gezeigt, dass die Dienstleister, quasi als externe Vertreter von AHS und Allianz, einen wichtigen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit nehmen, ohne sich dessen überhaupt bewusst zu sein. Das geschieht ebenfalls häufig in weitgehender Unkenntnis der um das jeweilige Gewerk herum gelagerten Abläufe, Entscheidungsprozesse und Kommunikationswege. Der Vergleich der internen und externen Kundensicht hat deutlich gezeigt, dass sich intern eher an Prozesse und der Erfüllung von Vorgaben orientiert wird, während die betroffenen Kunden vor allem an Kommunikation und Transparenz interessiert sind. Diese Erkenntnisse flossen maßgeblich in die Entwicklung von Maßnahmen ein.

3.2 Maßnahmen- & Management Workshops

Nach Fertigstellung der Journey Map wurden mit unterschiedlich zusammengesetzten Teams ganztägige Workshops durchgeführt, um Maßnahmen zu entwickeln. Dabei wurde die Map im Raum aufgehängt und einmal von der ersten bis zur letzten Phase vorgestellt und erläutert. Im Anschluss wurden gemeinsam die diversen Handlungsfelder je Phase bzw. übergreifender Natur festgelegt und in einem zweiten Schritt mögliche Maßnahmen abgeleitet. Dies erfolgte zunächst in Kleingruppen auf Metaplan-Karten. Dann wurden die Ergebnisse im Plenum vorgestellt, erläutert und zu Maßnahmenpaketen auf diversen Pinnwänden geclustert. In den Workshops sind zusammen über 200 unterschiedliche kleine und große Maßnahmenansätze zusammengetragen und gewichtet worden. Die Workshop-Ergebnisse wurden vollständig schriftlich aufbereitet und anschließend noch einmal nach ihrer Hebelwirkung in Bezug auf die Steigerung der Kundenzufriedenheit sortiert.

Die Customer Journey Map und die schriftlich aufbereiteten, gewichteten Maßnahmenansätze fanden dann Eingang in Management-Workshops. In diesen Workshops wurden umfangreiche Maßnahmenpakete geschnürt und als Arbeitsaufträge ins Unternehmen gegeben. Die Maßnahmenpakete unterteilten sich nach 1. Strategischer Ausrichtung mit 11 Teilprojekten, 2. Steigerung der Schadenkompetenz mit vier Teilprojekten, 3. Kommunikation & Verhalten mit sieben Teilprojekten und 4.

Digitalisierung mit 15 Teilprojekten, wobei auch in den anderen Paketen Digitalisierungsthemen enthalten sind. Insgesamt hat die Customer Journey damit die Grundlage für 37 Teilprojekte gelegt, die alle zeitgleich im Unternehmen gestartet worden sind. Und bereits nach einigen Wochen wurden in einigen Teilprojekten positive Ergebnisse erzielt, während sich andere noch deutlich in der Planungs- und Konzeptionsphase befanden. Der hohe Anteil an digitalen Teilprojekten macht deutlich, dass bei einem so komplexen Geschäftsmodell, wie der Behebung von individuellen Schadenbildern, die Kundenzufriedenheit nur mittels digitaler Lösungen effektiv und effizient gesteigert werden kann.

3.3 Diskussion

Personas: Diese Customer Journey musste ohne Personas auskommen, obwohl mehrfach überlegt wurde, ob diese nicht mit entwickelt werden sollten. Insgesamt zeigen die Daten drei typische, sehr unterschiedliche Verläufe der Schadenbehebung und der entsprechenden Kundenzufriedenheit. Letztendlich wurde aber sehr schnell klar, dass die Wünsche, Bedürfnisse und Anforderungen der Kunden weitestgehend gleich waren und sich nur in ihrer Stärke unterscheiden haben. Wichtige Themen wie eine verbesserte Transparenz, Planung und Kommunikation unterschieden sich lediglich bezüglich der Dringlichkeit einer Schadenbehebung. Daher wurde auf die Entwicklung von Personas vorerst verzichtet. Deutlichere Unterschiede traten zwischen Privat- und Gewerbekunden bzw. Vermietern und Eigennutzern zu Tage und hätten die Entwicklung von Personas eher gerechtfertigt. Da jedoch für alle Kunden insgesamt eine Steigerung der Kundenzufriedenheit zu erwarten war, wenn die übergeordneten Problemfelder bearbeitet würden, wollte man auch hier zunächst auf weitere Differenzierungen verzichten. In Verlauf der weiteren Arbeit mit der Journey Map bzw. mit entsprechenden Aktualisierungen der Map sollte die Persona-Thematik eventuell mehr Berücksichtigung finden, da sie eine Vertiefung der Erkenntnisse bieten können.

Das Format: Insgesamt war die Journey Map für AHS intern nur im vollständig ausgedruckten Format gut nutzbar. Ein Versenden, z.B. im pdf-Format, hätte dem Betrachter nur recht wenig gebracht, da die Übersichtlichkeit und Zusammenhänge schnell verloren gehen können. D.h. die Vervielfältigung und das Aufhängen der Map waren hier zentrale Bestandteile der weiteren Kommunikation innerhalb des Unternehmens. Digitale Alternativen ließen sich leider nicht finden.

Der Aufwand: Der hier beschriebene Aufwand war sicherlich umfangreich aber für AHS allemal gerechtfertigt, auch eingedenk der weitreichenden Auswirkungen und Maßnahmen, die mit der Customer Journey verbunden waren. Sicherlich ließen sich einzelne Wegstrecken abkürzen, vereinfachen und vielleicht sogar kostenschonender umsetzen. Auf keinen Fall erschien es zu irgendeinem Zeitpunkt sinnvoll, die reine Innensicht oder eine Analyse von Bestandsdaten zur ausschließlichen Grundlage zu machen. Der Kunde sollte, auch im Sinne eines User Centered Design, zwingend im Zentrum der Studien und Analyse stehen. Alles andere wären lediglich Beschreibungen von internen Vorstellungen und Phantasien gewesen, wie im Kapitel 3.1 *Gegenüberstellung interner und externer Journey Map* beschrieben: „Der Aufwand, eine Customer Journey Map zu erstellen, ist erheblich. Vor allem müssen Sie

zunächst eine Menge Daten erheben. Denn es ist nicht sinnvoll, einfach nach Gefühl eine solche Map erstellen zu lassen – womöglich auch noch von denjenigen, die das Projekt seit Langem betreuen. Denn das birgt die Gefahr, dass die Map nur abbildet, wie es sein sollte, nicht das, was tatsächlich ist.“ (Jacobsen, 2013)

4 Fazit

Der Aufwand für die hier vorgestellte Herangehensweise für die Erstellung von Customer Journey Maps ist sicherlich beträchtlich und in dem Umfang nicht immer leistbar oder gar sinnvoll. Die Erfahrung zeigt, dass man auch mit weniger Aufwand auskommen kann, wenn der Sachverhalt einfacher und übersichtlicher ist, als es hier der Fall war. Wenn jedoch weitreichende strategische, prozessuale, kommunikative und planerische Entscheidungen getroffen werden müssen, ist sicherlich jeder Verantwortliche sehr froh, auf eine derart fundierte, umfassende und übersichtlich aufbereitete Customer Journey Map zurückgreifen zu können. Selbst in den operativen Abteilungen zeigten sich die Mitarbeiter angenehm überrascht, weil Sie das erste Mal ein vollständiges Bild davon erhielten, wie die Kunden ihre Arbeit wahrnehmen, was gut und was weniger gut funktioniert. Selbst zur Einarbeitung von neuen Mitarbeitern ist die Journey Map sehr gut geeignet: „There is no single right way to create a customer journey, and your own organization will need to find what works best for your particular situation. But the frameworks provided here should give you a good head-start at better understanding the journey that your customers travel through as they engage with your company, brand, products, partners, and people.“ (Richardson, 2010). Nicht nur für die Bestandsaufnahme sondern auch für die Begleitung der abgeleiteten Maßnahmen bildet die Customer Journey Map einen idealen Referenzpunkt, auf den man sich immer wieder beziehen kann. Wenn dann die Maßnahmen beginnen zu greifen und sich die Kundenzufriedenheit z.B. verbessert, ist es sicherlich in bestimmten Abständen sinnvoll, einzelne Phasen erneut zu evaluieren und die Ergebnisse in ein Update der Journey Map einfließen zu lassen. Das kann dann mit deutlich weniger Aufwand erfolgen und garantiert, dass die Journey Map aktuell bleibt. Im vorliegenden Fall hat die Customer Journey Map ihre vielfältigen Stärken voll entfalten können und zu weitreichenden Verbesserungen und Verbesserungsansätzen geführt, die letztendlich dem Kunden sehr zu Gute kommen und die Beziehung zwischen Kunde und Allianz Handwerker Services deutlich verbessert.

Literaturverzeichnis

- Adaptive Path (2013). *Adaptive Path's Guide To Experience Mapping*. San Francisco, CA 94111.
- Boag, P. (2015). *All You Need To Know About Customer Journey Mapping*. smashingmagazine.com/2015/01/all-about-customer-journey-mapping
- Davey, N. (2014). *Customer journey mapping: The opportunities and obstacles*. mycustomer.com/service/channels/customer-journey-mapping-the-opportunities-and-obstacles

- Jacobsen, J. (2013). *Customer Journey, User Experience, Maps und der umfassende Blick auf den Nutzer*. usabilityblog.de/2013/09/customer-journey-user-experience-maps-und-der-umfassende-blick-auf-den-nutzer/
- Kaplan, K. (2016). When and How to Create Customer Journey Maps. Nielsen Norman Group, nngroup.com/articles/customer-journey-mapping/
- Richardson, A. (2010). *Using Customer Journey Maps to Improve Customer Experience*. hbr.org/2010/11/using-customer-journey-maps-to

Autoren



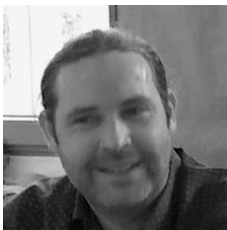
Lorenzen-Schmidt, Olde

Olde Lorenzen-Schmidt arbeitet seit über 17 Jahren als UX-Berater, Service Designer, Interaktionsdesigner und Researcher. Seine Stationen auf Institutsseite waren u.a. GfK SirValuse, Meinecke & Rosengarten, und implicit diagnostics & solutions sowie auf Unternehmensseite Microsoft Deutschland und comdirect bank AG. Seit 2012 ist er Inhaber und Geschäftsführer der mind-centric experience GmbH.



Beier, Gundula

Gundula Beier ist Diplom Bauingenieur und war wissenschaftliche Assistentin an der Technischen Hochschule Leipzig. Bei der Allianz Handwerker Services GmbH hat sie den Standort Leipzig mit aufgebaut, war später dessen Leiterin und schließlich für vier Standorte verantwortlich. Ab 2009 hat sie maßgeblich an einem Konzept für ein umfassendes Reparaturmanagement von kleineren Gebäudeschäden gearbeitet und dieses dann 2013, inkl. der Services und Software rund um das Schadenmanagement, umgesetzt.



Zabel, Uwe

Uwe Zabel ist Diplom Wirtschaftsingenieur und arbeitet seit 2003 bei der Allianz Handwerker Services GmbH. Zunächst war er Projektleiter und über 7 Jahre im Qualitätscontrolling tätig. Seit 2014 ist er Business Analyst im Bereich Prozess- und Qualitätsmanagement und Projektmanager, u.a. in den Bereichen Prozessoptimierung und Schadenmanagementsoftware.