

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
1 Warum Kundenorientierung in der Praxis oft scheitert	15
1.1 Einleitung – eine Customer Journey an der Wand	15
1.2 Von welchen CX-Konzepten reden wir?	21
1.2.1 Was zur modernen CX-Arbeit gehört	22
1.2.2 Was dieses Buch <i>nicht</i> ist	23
1.2.3 Warum wir diese Konzepte auswählen	24
1.3 Wenn die Organisation nicht kann, was sie weiß	24
1.3.1 Was passiert, wenn die Organisation nicht kann?	25
1.3.2 Warum Wissen allein nicht reicht	25
1.3.3 Kundenzentrierung braucht ein neues Betriebssystem	26
1.3.4 Worauf wir im weiteren Buchverlauf aufbauen	27
1.4 Was wir unter einer veränderungsstabilen Organisation verstehen	27
2 Was echte Kundenzentrierung bedeutet	29
2.1 Warum Customer Experience heute strategisch entscheidend ist	29
2.1.1 Einleitung	29
2.1.2 Die neue Marktrealität: Kundinnen und Kunden haben mehr Macht als je zuvor ..	31
2.1.3 Customer Experience als Realitätstest für das gesamte Unternehmen	31
2.1.4 Warum so viele CX-Initiativen scheitern	32
2.1.5 Was Unternehmen mit einem überragenden CXM anders machen	33
2.1.6 Warum Customer Experience der Kern des Customer Code ist	34
2.1.7 Konsequenzen für die Organisation	34
2.2 Echte Kundenzentrierung	34
2.2.1 Einführung	35
2.2.2 Die drei Ebenen der Kundenzentrierung	37
2.2.3 Was Kundenzentrierung nicht ist	40
2.2.4 Kundenzentrierung als Entscheidungslogik	44
2.3 Die wichtigsten Methoden der Kundenzentrierung	46
2.3.1 Verstehen – Insights & Customer Understanding	47
2.3.2 Strukturieren – Customer Journeys	51
2.3.3 Entwickeln – Design Thinking & Jobs to Be Done	56
2.3.4 Übersetzen – Service Blueprinting & Prozessdesign	60
2.3.5 Warum wir nur eingeschränkt mit Personas arbeiten	64
2.4 Das O'Donovan CX-Framework	65
2.4.1 Das O'Donovan CX-Framework als Orientierungsrahmen	65
2.4.2 Baustein 1: CX-Vision und Governance	66

2.4.3	Baustein 2: Insights & Customer Understanding	68
2.4.4	Baustein 3: Experience Architecture – Customer Journeys als Steuerungsprinzip	70
2.4.5	Baustein 4: Deliverability – Prozesse, Systeme und organisatorische Befähigung .	71
2.4.6	CX-Kennzahlen und Messsysteme – wie wir Wirkung sichtbar machen	73
2.4.7	Reifegrade im O’Donovan CX-Framework	74
2.4.8	Wie das Framework in der Praxis genutzt werden kann	79
2.4.9	Notwendige Basis für die Verbesserung: Governance, Rollen und Kompetenzen .	79
2.5	Governance, Rollen und Kompetenzen in der Customer Experience	80
2.5.1	Warum klare Rollen über CX-Wirkung entscheiden	80
2.5.2	Grundlagen einer funktionierenden CX-Governance	80
2.5.3	Rollen im CX-Ökosystem: Überblick	82
3	Was Organisationen können müssten	95
3.1	Warum CX-Konzepte im Alltag scheitern	95
3.1.1	Die Kluft zwischen Konzept und Realität	95
3.1.2	Wenn die Organisation nicht kann, was sie weiß	96
3.1.3	Die Illusion des Methodenerfolgs	97
3.1.4	CX-Management braucht organisationale Kompetenzen	98
3.2	Was sind organisationale Kompetenzen?	99
3.2.1	Organisationale Kompetenz – mehr als Wissen und Prozess	99
3.2.2	Kompetenz zeigt sich am Ergebnis, nicht an der Absicht	100
3.2.3	Kompetenz ist emergent	100
3.2.4	Von der Theorie zur Diagnostik	101
3.2.5	Konsequenz für das CX-Management	101
3.3	Welche Rolle spielt die Kultur in Organisationen?	102
3.3.1	Kultur als Resonanzraum der Organisation	102
3.3.2	Kultur ermöglicht oder behindert Kompetenz	102
3.3.3	Kultur ist lernbar – aber nicht steuerbar	103
3.3.4	Fazit	104
3.4	Alle systemischen Faktoren organisationaler Leistungsfähigkeit	104
3.4.1	Vier Felder – eine gemeinsame Logik	104
3.4.2	Erstes Feld: Sinn und Orientierung – das Warum im System	106
3.4.3	Zweites Feld: Struktur und Prozess – das Wie des Handelns	106
3.4.4	Drittes Feld: Menschen – Haltung, Lernen und Kompetenz	107
3.4.5	Viertes Feld: Zusammenarbeit – das Wie zwischen den Menschen	107
3.4.6	Kultur als verbindendes Element	107
3.4.7	Vier Felder in der Praxis – Diagnose und CX-Konsequenzen	108
3.5	Wie kann man auf die Faktoren einwirken?	109
3.5.1	Sinn und Orientierung: CX als strategisches Leitmotiv	109
3.5.2	Struktur und Prozess: Entscheidungsfähigkeit gestalten	110
3.5.3	Menschen: Haltung, Lernen, Verantwortung	111

3.5.4	Zusammenarbeit: Verbindung herstellen	112
3.5.5	Mini-Playbook: Vier Hebel für CX-Wirkung	113
3.6	Quelle der sechs Kompetenzen	114
3.6.1	Dekonstruktion: Rückwärtsdenken vom Ergebnis her	114
3.6.2	Erkenntnisse – gewonnen aus Forschung und Trendanalysen	114
3.6.3	Culture Mapping als Werkzeug	115
3.6.4	Vom Ergebnis zur Fähigkeit	119
3.6.5	Muster aus der Praxis	119
3.6.6	Konsequenz für CX und OE	120
3.7	Die 5+1 Kompetenzen	120
3.7.1	Die Fähigkeit, mit Konflikten und Widersprüchen umzugehen	122
3.7.2	Die Fähigkeit, Verantwortung und Wirksamkeit zu verteilen	124
3.7.3	Die Fähigkeit, zu lernen	129
3.7.4	Die Fähigkeit, mit Krisen umzugehen	137
3.7.5	Die Fähigkeit, sich selbst zu transformieren und echte Innovation zu produzieren	141
3.7.6	Die Fähigkeit, Kunden glücklich zu machen	146
4	Das Zusammenspiel: Native Kundenzentrierung	147
4.1	Wenn CX-Management und Organisationsentwicklung systemisch gedacht werden	147
4.1.1	Die getrennten Funktionen	147
4.1.2	Die verbreitete Fehlannahme: Erkenntnis erzeugt Veränderung	148
4.1.3	Die zweite Fehlannahme: Strukturveränderung erzeugt Wirkung	149
4.1.4	Unsere These	149
4.1.5	CX-Management und OE als zwei Seiten eines Regelkreises	149
4.1.6	Umgang mit Irritation	151
4.1.7	Wenn CX-Management und OE systemisch gedacht werden: was entsteht – und was nicht	152
4.1.8	Erkenntnis ohne Konsequenz – und was den Unterschied macht	152
4.2	Wie sich das System von seinen Verteidigungsreflexen emanzipiert	153
4.2.1	Organisationen bauen Systeme, die ihnen ähneln	153
4.2.2	Das Reverse-Conway-Manöver als bewusste Gestaltungsentscheidung	155
4.2.3	Warum Reverse Conway allein nicht ausreicht	157
4.2.4	Der Customer Code: Reverse Conway als gelebte Systemfähigkeit	157
4.2.5	Von der Zielarchitektur zur Entscheidungslogik	158
4.2.6	Organisationale Kompetenzen als Voraussetzung für Reverse Conway	158
4.2.7	Native Kundenzentrierung als systemischer Zustand	160
4.3	Native Kundenzentrierung: Konzept und Kulturprinzip	160
4.3.1	Native Kundenzentrierung ist unbequem	160
4.3.2	Native Kundenzentrierung ist keine Beruhigung, sondern ein Störsignal	161
4.3.3	Abgrenzung: Was native Kundenzentrierung ausdrücklich nicht ist	162
4.3.4	Kundensignale dürfen strukturelle Unruhe auslösen	162
4.3.5	Experimentierfähigkeit – nicht nur bei Produkten, sondern bei Strukturen	163

4.3.6	Warum statische Zielsysteme native Kundenzentrierung blockieren	163
4.3.7	Native Kundenzentrierung erzeugt keine Dauerunruhe – aber permanente Bereitschaft	164
4.3.8	Native Kundenzentrierung braucht Leichtfüßigkeit – und Halt	165
4.4	Von außen gedacht – innen möglich gemacht	165
4.4.1	Die Illusion der Erkenntnis	165
4.4.2	Außenlogik und Innenlogik – zwei unterschiedliche Zeitregime	166
4.4.3	Der Heldenreflex: menschlich, logisch – und systemisch fatal	167
4.4.4	Kopplung ist keine Rolle, sondern eine Architektur	169
4.4.5	Von der individuellen Verantwortung zur strukturellen Anschlussfähigkeit	169
4.4.6	Kopplungsmechanismen der Nativen Kundenzentrierung	170
4.5	Führung, Rollen und das funktionale CX-System	186
4.5.1	Die zentrale Paradoxie: Keine Helden – und dennoch klare Rollen	186
4.5.2	Warum CX nicht »passiert«, sondern geführt werden muss	188
4.5.3	Führung im Customer Code: Rahmen halten statt Lösungen liefern	189
4.5.4	Die Basis: ein funktionales CX-Team	191
4.5.5	Wenn gute Rollen keine Wirkung entfalten – und wie Veränderungsstabilität sie wirksam macht	196
4.5.6	Wenn Rollen aufeinandertreffen – warum Zusammenspiel schwerfällt und dennoch entscheidend ist	198
4.5.7	Das funktionale CX-System: Wenn Führung, Rollen und Teams gemeinsam tragfähig sind	200
4.5.8	Wenn ein CX-System trägt	203
4.5.9	Vom funktionalen CX-System zur nachhaltigen Verankerung	204
4.6	Dauerhafte Verankerung der nativen Kundenzentrierung	204
5	Diagnostik: Wo stehen wir heute?	207
5.1	Grundlegendes zur Diagnostik	207
5.1.1	Befragung – Warum wir mit Statements arbeiten	207
5.1.2	Kompetenzebenen – organisationale Fähigkeiten sind nicht auf einer Ebene messbar	210
5.1.3	Bewertungskategorien – warum wir Häufigkeit messen und keine Mitte zulassen	213
5.1.4	Wer wird befragt – warum Veränderungsstabilität nur im Querschnitt sichtbar wird	214
5.1.5	Umsetzung der Befragung – wie Diagnostik Vertrauen schafft oder verspielt	217
5.1.6	Das Paradox der Veränderungsstabilitätsdiagnostik	217
5.2	Veränderungsstabilität diagnostizieren	219
5.2.1	Die Fähigkeit, mit Konflikten und Widersprüchen umzugehen	219
5.2.2	Die Fähigkeit, Verantwortung wirksam zu verteilen	220
5.2.3	Die Fähigkeit, zu lernen	221
5.2.4	Die Fähigkeit, mit Krisen umzugehen	222
5.2.5	Die Fähigkeit, sich selbst zu transformieren und Innovation zu erzeugen	223

5.3	CX-Fähigkeiten diagnostizieren	224
5.3.1	Einführung: Kundenzentrierungskompetenz messen	224
5.3.2	Voice of the Customer	225
5.3.3	Customer Journeys als Steuerungsinstrument	226
5.3.4	Design Thinking und strukturierte Problemlösung	226
5.3.5	Service Blueprinting und Prozessdesign	227
5.3.6	Kennzahlen und CX-Messsysteme	228
5.3.7	Einordnung der Ergebnisse	229
5.4	Diagnostik der nativen Kundenzentrierung	229
5.4.1	Warum native Kundenzentrierung nicht über Einzelkompetenzen messbar ist ...	230
5.4.2	Die Logik der Reiz-Reaktions-Muster	232
5.4.3	Reaktionsfähigkeit auf relevante Kundensignale	235
5.4.4	Strukturelle Anpassungsfähigkeit	236
5.4.5	Entscheidungslogik unter Unsicherheit	237
5.4.6	Geschwindigkeit und Anschlussfähigkeit	237
5.4.7	Lernen aus Reaktionen	238
5.4.8	Gesamtindikator: Haben wir eine native Kundenzentrierung?	239
6	Einführung der nativen Kundenzentrierung	241
6.1	Der falsche Startpunkt: Warum Programme, Roadmaps und Leuchtturmprojekte scheitern	241
6.2	Der richtige Startpunkt: Arbeit am System, nicht an Menschen	243
6.3	Die minimale Intervention: Wo native Kundenzentrierung beginnt	245
6.4	Arbeiten mit Reiz-Reaktions-Mustern – und auf der richtigen Ebene intervenieren	247
6.5	Entwicklung der organisationalen Kompetenzen im CX-Kontext	249
6.6	Führung als Rahmengeber: Was Führung konkret tun – und lassen muss	252
6.7	Das funktionale CX-System entwickeln: Rollen, Teams und Zusammenspiel	254
6.8	Vom Pilot zum System: Skalierung ohne Kontrollverlust	257
6.9	Verankerung ohne Erstarrung: Native Kundenzentrierung stabil halten	259
	Danksagung	263
	Widmung	265
	Abkürzungen und Begriffe	267
	Quellen	273