

CASE STUDY

# Schaffung eines integrierten Feedbacksystems

## Die Herausforderung

Der 1934 gegründete und 1940 vom Royal Charter eingegliederte British Council ist in England, Wales und Schottland als Wohltätigkeitsorganisation registriert. Der British Council ist die internationale Organisation des Vereinigten Königreichs für kulturelle Beziehungen und Bildungsmöglichkeiten. Eines der Hauptziele ist es, das Vereinigte Königreich als einen bedeutenden Standort für Sprachenlernen, Bildung und Kultur auf globaler Ebene zu positionieren. Um seine Ziele zu erreichen, beschäftigt der British Council derzeit über 7000 Mitarbeiter in rund 110 Ländern weltweit.

Erst ab 2014 war der British Council finanztechnisch stabil und gewann an Einfluss. In den Jahren 2016/17 erreichten die Programme des British Council ein Gesamtpublikum von fast 700 Millionen Menschen weltweit. Im gleichen Zeitraum hatte der British Council ein Gesamteinkommen von ca. 900 Millionen britischen Pfund, wovon fast 750 Millionen Pfund aus den Einnahmen aus dem Dienstleistungsbereich, wie beispielsweise Englischunterricht und Prüfungsverwaltung, kamen.

### Das übergeordnete Ziel des überarbeiteten Customer Experience Programms ist:

- Erstellung eines kundenorientierten Geschäftsmodells.
- Steigerung der Kundenbindung und -loyalität durch konsequentere Einhaltung von Vereinfachung der Geschäftsprozesse für die Kunden von British Council.
- Steigerung der Umwandlung von Vorverkausanfragen in Registrierungen durch effektivere Verkaufsteams und -prozesse.
- Verbesserung der Rentabilität des Kundenservice durch verbesserte Prozesse und effizientere Nutzung von Ressourcen.

Zusätzliche Mittel kamen durch einen Zuschuss der britischen Regierung, durch die Verwaltung kundenfinanzierter Verträge und durch die Finanzierung von verschiedenen Partnern aus dem öffentlichen und privaten Sektor. Bis 2020 will allein die Geschäftseinheit „English and Exams“ des British Council ihren Beitrag auf insgesamt über 1,2 Milliarden Pfund Arbeitseinkommen steigern.

Während in der Vergangenheit die staatlichen Mittel nach Bedarf zugeteilt werden konnten, hat sich die Förderlandschaft in den letzten Jahren drastisch verändert. Die direkte Zuschussfinanzierung durch das Foreign & Commonwealth Office (FCO) beschränkt sich nun auf die identifizierte öffentliche Entwicklungshilfe (ODA). Darüber hinaus ist die Kaufkraft des Zuschusses um bis zu 20 Prozent geringer als im Jahr 2016 und die Inflation in einigen wichtigen Ländern beschleunigt sich zunehmend.

Zum Ausgleich des Finanzierungsdefizits in den nicht finanzierten Regionen und zur optimalen Nutzung der verfügbaren Mittel, muss sich der British Council darauf konzentrieren, Wirkung und Effizienz in ihren vorrangigen Bereichen, insbesondere bei Prüfungen und Unterricht, sowie bei Aktivitäten zu erzielen, die ihren Auftrag und ihr gegenwärtiges Preis-Leistungs-Verhältnis bestimmen. Dieser Wandel erfordert, dass ihre Stakeholder in den Mittelpunkt ihres Handelns

gestellt werden. Darüber hinaus erfordert die globale Ausbreitung des British Council Agilität in verschiedenen Betriebsumgebungen in Bezug auf sozioökonomische, kulturelle und politische Situationen. Infolgedessen haben sie mit fragmentierten und uneinheitlichen Ansätzen zur Kundengewinnung und-kommunikation und auch der Erzielung einer konsistenten Servicequalität zu kämpfen.

Um diese Hindernisse zu überwinden, hat der British Council zusammen mit InMoment (ehemals MaritzCX) und Frost & Sullivan die vier identifizierten Schlüsselbereiche des Geschäfts in Angriff genommen, die Innovationen erfordern, um die Kundenzufriedenheit zu verbessern:

- **Operative Effizienz:** Entwicklung eines Verständnisses der Ansichten, Vorlieben, Anforderungen und Wahrnehmungen der Kunden bzgl. der Dienstleistungen des British Council, um CX zu verbessern.
- **Kulturelle Anpassungsfähigkeit:** Änderung der Kultur, um die Anpassungsfähigkeit und Flexibilität der Mitarbeiter zu erhöhen, sowie Professionalisierung und Standardisierung ihrer Ansätze, um sicherzustellen, dass alle Mitarbeiter Teil der Lieferlösung sind.
- **Kommerzielle Effizienz:** Ziel ist es, die Rendite aller kaufmännischen Tätigkeiten, insbesondere die der Prüfungen und des Englischunterrichts, zu verbessern und weltweit nachvollziehbare Strukturen und Prozesse zu vereinheitlichen und zu vereinfachen.

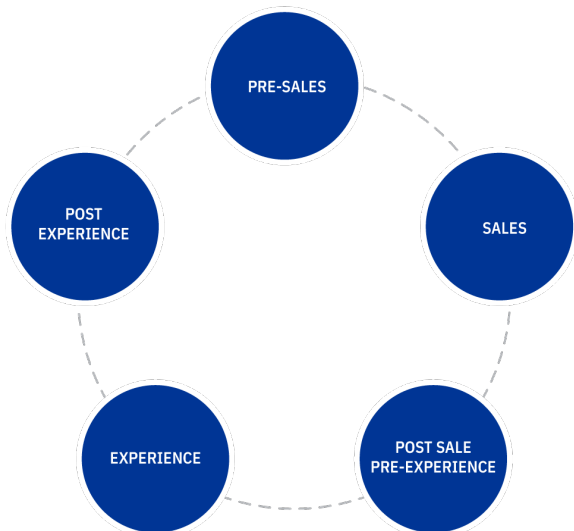


- **Innovationen rund um den Kunden:** Neue Wege der Kommunikation, Partizipation und Revitalisierung des digitalen Handels mit der Generation Y, um die derzeitige Auswahl an Kommunikationskanälen zu erweitern.

## Eine klare, unvoreingenommene Sichtweise des Kunden erreichen

Um Veränderungen in den vier Zielbereichen ihres Unternehmens umsetzen zu können, benötigte der British Council klare, unvoreingenommene Nachweise der Kundenanforderungen und -präferenzen sowie ein Verständnis ihrer Erfahrungen – Zufriedenheitsgrad und Stimmung entlang der gesamten Kundenreise.

Für das Pilotprojekt hat der British Council damit begonnen, seine Aktivitäten in fast 115 Ländern nachzufassen – mit Hilfe der Rückmeldungen von Kunden und potenziellen Kunden aus den fünf Phasen des Kaufzyklus des Kunden.



Um den Erfolg des CX-Programms sicherzustellen, war es wichtig, die Skalierbarkeit zu berücksichtigen, damit der British Council jeden wichtigen Berührungspunkt mit dem Kunden in das Programm aufnehmen kann – jetzt und auch zukünftig.

## Hebelwirkung von intelligenter Messung und Sprache

Der British Council verschickt drei verschiedene globale Befragungen – der Customer Effort Survey, der kontinuierlich durchgeführt wird und einen aktiven Feedback-Kanal bietet. Die Kunden können nach jeder Interaktion ihre Rückmeldung geben. Die zweite ist der Teaching Centre Customer Feedback Survey, der am Ende des Lehrgangs verschickt wird, und der dritte ist die Post Exam Survey, der nach dem Absolvieren einer Prüfung übermittelt wird. Zuvor verzeichnete der British Council eine Umfragemüdigkeit mit weniger als zehn Prozent Teilnahme an den Feedback-Befragungen. Darüber hinaus waren die gewonnenen Daten oft nicht mit den geschäftlichen Zielen verknüpft.

Ein erster Schritt bestand darin, die Befragungen so zu überarbeiten, dass sie ausschließlich Fragen enthalten, die an Ziele gebunden sind und neue Daten liefern, die in keiner anderen Quelle erfasst werden. Das Erstellen von Fragebögen, die Leistungskennzahlen wie z.B. Loyalität und Zufriedenheit beinhalten, zeigen Leistungsniveaus an und geben den Mitarbeitern an vorderster Front eine Orientierungshilfe, den Berührungspunkt zu verbessern. Eine weitere wesentliche Veränderung war der Wechsel von international unterschiedlichen Papierversionen zu onlinebasierten Befragungen. Mit den neuen standardisierten Befragungen wurde ein verbessertes globales Feedbackmanagement, ein schnellerer Überblick über die Ergebnisse und Benchmarking-Vergleich ermöglicht und der Zeitaufwand bei der Auswertung der Ergebnisse erzielt.

## UMFRAGE-STRUKTUR

### PRE-SALES

- Umfragen, dienachfolgend zu einem Anruf / einer E-Mail ausgelöst werden
- Befragungen mit Kundenpanels – gezielt auf Kundensegmente des British Council ausgerichtet
  - Digitale Web Journeys
  - Anbindung an CRM/ Stammdaten-Repository

### POST-SALES

- Umfragen, die am Ende eines Kurses/nach einer Prüfung ausgelöst werden
- Online-Plattform für Kunden-Feedback-Umfragen
- Kundenpanels/ Fokusgruppen / Tiefenbeobachtung
- Verknüpfung mit CRM/ Stammdaten-Repository

### LIVE FEEDBACK CHANNEL

- Geben Sie Feedback, wann immer Sie wollen
- Offener wortwörtliche Kommentar + einfache quantitative Messung
- Social Listening
- Verknüpfung mit dem Master Data Repository/ CRM

## Ein breiteres Publikum erreichen

Der neue CX-Ansatz erhöht die Möglichkeiten für Kunden, bereits während ihrer Pre- und Post-Sales-Erfahrung Feedback zu geben. Die Befragung kann über verschiedene Kanäle gestartet werden – Facebook, Twitter, E-Mail, Mobile, Intercept / Popup und Poll. Beispielsweise wird die Live Feedback Channel Befragung durch QR-Codes unterstützt. Darüber hinaus wurden alle Umfragen in 50 Sprachen übersetzt. Diese werden alle auf der InMoment-Plattform, einer SaaS-basierten Lösung, verwaltet.

## Berichte und Dashboards

Die InMoment-Plattform sammelt Omni-Channel-Kundeninformationen aus Feedback und anderen Datenquellen, analysiert nahezu in Echtzeit komplexe Daten, verwandelt sie in eine kohärente Sicht auf das Kundenerlebnis, übersetzt sie in umsetzbare Erkenntnisse und macht sie für jeden im Unternehmen verfügbar, indem sie rund um die Uhr online zugänglich ist.

**“Mit der Unterstützung des InMoment-Teams und seiner Plattform konnten wir ein umfassendes und dennoch einfach zu bedienendes Umfrage- und Reporting-Tool einrichten. In Sekundenschnelle leitet das Tool die Merkmale der Kundenzufriedenheit und Produktqualität weiter, so dass wir Bereiche für unternehmensweite Verbesserungen und damit CX-Verbesserungen identifizieren können. Interne und externe Stakeholder können intuitiv in den Dashboards nach ihren Interessengebieten filtern und entsprechend handeln. Da wir uns über die Wirkung, die wir in jeder Region erzielen, im Klaren sind, erreichen wir unser Ziel, kundenorientiert zu handeln, überall ein konsistentes Kundenerlebnis zu bieten und eine kosteneffektive und effizientes Unternehmen zu schaffen.”**

PETE HOGG, DIREKTOR KUNDENMANAGEMENT,  
BRITISH COUNCIL

British Council - TC Online Survey		
What would the British Council do to improve teaching quality? Please do not leave any questions unanswered.		
When: Conducted twice per year since 2013		
<b>SCORE CARD VALUES</b> I completed the British Council (0 - 10) <h1>7.5</h1> AVERAGE	<b>TC Online - Teaching Centre Results</b> <b>SCORE CARD VALUES</b> High quality scores (0 - 10) <h1>7.3</h1> AVERAGE	<b>Any Questions?</b> If you have any questions about this survey or your results please contact the Customer Management Team at the British Council. <b>SCORE CARD VALUES</b> Courses met expectations (0 - 10) <h1>7.1</h1> AVERAGE
I completed the British Council (0 - 10) 	High quality scores (0 - 10) 	Courses met expectations (0 - 10) 
<b>TEACHERS</b> Satisfaction with Teacher (avg. 0-10) Amount of time: 8.4 Professionalism of teacher: 8.2 Teaching style: 7.8 Individual advice: 7.5	<b>SERVICES</b> Satisfaction with Services (avg. 0-10) Location of centre: 8.1 Facilities & resources: 8.1 Course material and materials: 7.8 Other factors: 8.1	<b>COURSES</b> Satisfaction with Courses (avg. 0-10) Duration: 7.7 Relevance of course content: 7.6 Learning support: 7.3
<b>STUDENTS</b> What attracted the teacher? 	<b>INSTITUTES</b> Other facilities at schools for the year... 	<b>PRODUCTS</b> First time you have done a course... 

Die Plattform bietet intuitive Drag & Drop-Werkzeuge für die Erstellung neuer Dashboards oder Online-Berichte. Damit ist es für jede Person und jeden Standort unglaublich einfach geworden, sich auf die CX-Informationen und Kundenanalysen zu konzentrieren, die sie am meisten interessieren. Dank der Flexibilität des Reporting-Tools war der British Council in der Lage, die Ansicht der Daten, Dashboards und Berichte für jeden Benutzer auf der Grundlage der jeweiligen Mitarbeiterrollen zuzuschneiden, organisiert nach Region, Zielgruppe, Produktbereich oder beliebigen Umfragekriterien, um sicherzustellen, dass die Umfrageergebnisse vollständig verstanden und mehrstufige Analysen durchgeführt werden können. Gleichzeitig werden Push-Berichte mit den entsprechenden Teams und im gesamten Unternehmen ausgetauscht.

Die Plattform erleichtert auch die Berichterstattung über identifizierte KPIs und Schlüsselwerte, um die Wirkungsketten und Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Faktoren zu verstehen und übersetzt diese KPIs in Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen, um konsistente globale Geschäftsstrategien zu erstellen und zu verbessern. Diese beiden Aspekte – klare Kundensprache und eindeutige Daten – sind unschätzbare Werkzeuge, um die Wachstumspläne zu unterstützen und gleichzeitig positive Veränderungen zu ermöglichen, die weltweit einheitliche Erwartungen an die Mitarbeiter an vorderster Front definieren.

## Einführung eines Closed-Loop

Geschwindigkeit ist der Schlüssel. Ein weiterer wesentlicher Schritt, um von einem einseitig reaktiven zu einem beidseitig proaktiven Kommunikationsansatz zwischen dem British Council und seinen Stakeholdern zu gelangen, war die Verknüpfung der Umfragen mit einem Alert System, um so direkte und schnellere Antworten zu ermöglichen und die Kundengewinnung und den Dialog zu vereinfachen. Aktions- und Eskalationswarnungen werden automatisch in Echtzeit ausgelöst, indem das Feedback anhand vordefinierter Regeln überwacht wird, die gefährdete oder potenzielle Kunden identifizieren. Echtzeit-Alarme ermöglichen es den Mitarbeitern des British Council, innerhalb von 24-48 Stunden nach Erhalt des Feedbacks auf einzelne Kunden zu reagieren und so die Zeit von Tagen oder sogar Wochen drastisch zu verkürzen. Indem es den lokalen Lehrzentren Zugang zum System gewährt, bietet es Flexibilität und erhöht die Akzeptanz der CX-Kultur. Die neue Alarmfunktion versetzt den British Council in die Lage, effektive, integrierte Closed-Loop-Initiativen umzusetzen und damit den internen Wert seines CX-Programms zu steigern.

## Wichtige Einblicke liefern

Die übergreifende Idee besteht darin, die Verbindung zwischen den in der Umfrage gemessenen Kundenerfahrungen und den Geschäftsergebnissen herzustellen, die als Kundenverhalten ausgedrückt und in ihrer Kundendatenbank reflektiert werden. Diese Art von Upstream-Verknüpfungsanalysen kann helfen zu isolieren, welche Prozesse, Strategien und Mitarbeiter sowie externe Stakeholder-Gruppen die Erfahrungen der Kunden mit dem British Council beeinflussen.

Die Einführung der neuen ergebnis- und evidenzbasierten Plattform ist zu einem effektiven Entscheidungsinstrument geworden, das dem British Council die Möglichkeit gibt, ihre Aktionen konsequent zu messen und anzupassen.

Durch die Möglichkeit, klare Kundeneinblicke zu gewinnen und diese in sofort umsetzbare Handlungsempfehlungen zu übersetzen, ist der British Council nun in der Lage, seine CX-Strategie zu optimieren, die Kundenbindung und -konversion zu erhöhen, den Lifetime Value zu maximieren und die Abbrüche zu verringern. Darüber hinaus gibt es den lokalen Teams die Flexibilität, individuell auf jeden Kunden und Interessenten einzugehen, was eine stärker kundenorientierte Kultur fördert.

Mit diesen Erkenntnissen gelang es dem British Council, die Lücke zwischen dem Markenversprechen und der Erfahrung seiner Kunden zu schließen. Das Erreichen dieser signifikanten Effekte wird einen positiven Einfluss darauf haben, wie das British Council sein Umsatzpotenzial und sein Nettoeinkommen verbessert und steigert.

**Für weitere Informationen zum Thema Experience Management kontaktieren Sie uns:**

DACH  
**+49 (0) 40 369 833 0**

GB & IRLAND  
**+44 (0) 1494 590 600**

USA  
**+1 385.695.2800**

ASIEN-PAZIFIK  
**1800 271 670**

per Email an [sales@inmoment.com](mailto:sales@inmoment.com)