

Die Crux mit der Customer Journey

Auf deutschen Autobahnen begegnen wir dem Phänomen jeden Tag: Jede Fahrt oder Reise wird häufig zu einem schwer kalkulierbaren Abenteuer. Autofahrer wissen weder genau, wann sie ankommen, geschweige denn, ob der durch das Navigationssystem vorgeschlagene Weg der richtige ist oder sich verkehrsbedingt ändert. Ob dann die neue Route tatsächlich besser ist als die alte, daran scheiden sich die Geister. Schaut man sich Kundenreisen bei Produkten oder Dienstleistungen an, so gewinnt man das Gefühl, dass es hier ebenfalls so zugeht wie auf der Autobahn: Statt einem reibungslosen Ablauf kommt eine Baustelle nach der anderen – und dies unabhängig vom Anlass. Ob Beratung, Kauf oder Beschwerde, Marken machen es ihren Kunden nicht immer leicht auf der Reise.



Manager sind sich dieser Probleme durchaus bewusst. In unserer neuen Customer-Experience-Studie messen 73 Prozent der Manager dem Thema eine sehr hohe Bedeutung bei, allerdings glauben nur 35 Prozent, dass ihr Professionalisierungsgrad hoch sei. Die Unternehmen schaffen durch die Kundenreise somit keinen Wert für den Kunden, sondern belasten und frustrieren diese damit. Dies

ist auch der Grund dafür, weshalb die Kundenreise als Ganze schlechter bewertet wird als einzelne Kontaktpunkte. Dabei gilt oft: Je länger die Kundenreise dauert, desto schlechter die Bewertung. Versetzt man sich selbst in die Kundenrolle, wird dies durch das eigene Erleben nachvollziehbar: Wenn Sie in einem Call-Center das Problem, weshalb sie anrufen, nicht gelöst bekommen und von einer Stelle zur anderen geschickt werden, kann jeder dieser Kontakte positiv empfunden wer-



PROF. DR. FRANZ-RUDOLF ESCH,
Gründer, ESCH, The Brand Consultants, Saarlouis, Direktor, Institut für Marken- und Kommunikationsforschung, EBS Business School, Oestrich-Winkel.

Das Markenerleben hat zwei Facetten:

1. Unternehmen müssen den Bedarf ihrer Kunden genau kennen, damit sie die jeweils relevanten Kontaktpunkte auf der Customer Journey auf die Kundenbedürfnisse abgestimmt gestalten können. Die Ermittlung von Bedürfnissen und Erwartungen geht somit über die üblichen Erwartungen an die Kernleistung selbst (Produkt oder Dienstleistung) hinaus. Dies ist die notwendige Bedingung.
2. Der Kunde muss die Marke kohärent an jedem Berührungspunkt erleben. Dies macht den wesentlichen Unterschied zum Wettbewerb aus und ist somit die hinreichende Bedingung für den Erfolg der Marke.

Durch ein professionelles Customer-Touchpoint-Management lassen sich sowohl qualitative als auch quantitative Kenngrößen steigern. Professionelle Unternehmen weisen im Vergleich zu wenig professionell arbeitenden Unternehmen eine deutlich bessere Performance auf, konkret:

- 29 Prozent höhere Markenbekanntheit,
- 35 Prozent höhere Kundenzufriedenheit,
- 22 Prozent höherer Umsatz,
- 16 Prozent niedrigere Kosten.

Um auf die Gewinnerstraße zu gelangen, können Unternehmen an folgenden Stellschrauben drehen:

den, das Gesamturteil wird allerdings anders ausfallen, selbst wenn das Problem irgendwann gelöst ist.

In den meisten Unternehmen mangelt es an einem systematischen Prozess zur Optimierung der Kundenreise. Dadurch wird das Markenerleben erheblich beeinträchtigt. In dem Maß, in dem Produkte und Dienstleistungen jedoch immer austauschbarer werden, macht das Markenerleben oft den Unterschied.

Mindset im Top-Management adjustieren

Manager reden häufig von Kundenzentrierung, leben sie aber nicht. Kundenwert optimieren heißt dann, den Wert des Kunden für das Unternehmen zu optimieren und nicht den Wert für den Kunden und dadurch für das Unternehmen. Dies ist ein kleiner, aber feiner Unterschied. Unternehmen, die nicht konsequent den Kunden und dessen Bedarf in das Zentrum ihrer Überlegungen stellen, werden auch nicht mit Hilfskonstruktionen weiter kommen.

Manager reden häufig von Kundenzentrierung, leben sie aber nicht.

Ob CMO, CCO oder CDO spielt in diesem Fall keine Rolle: Alle Funktionsträger werden an der Haltung des Unternehmens scheitern und im Zweifelsfall immer von Controllern, die über Kosten härter argumentieren können, oder von Vertrieblern, die im Zweifel mit schnellen Umsatzerfolgen aufwarten, überstimmt werden.

Nur Unternehmen, die Wert für den Kunden schaffen, schaffen langfristig auch Wert für sich und sichern Wachstum. Der Wert für Kunden ist dabei aus der Marke und den Markenwerten heraus zu denken und zu entwickeln. Amazon setzt das erfolgreich um. Der Online-Handel hat sich auf die Fahnen geschrieben „the most customer-centric company on earth“ zu werden. Die Erlebniskette von der Bestellung bis hin zur schnellen Lieferung wird ständig optimiert – und so Wert für Kunden geschaffen.

Tiefes Verständnis der Kundenreise erlangen

Die Diskussion um Big Data und die zunehmende Transparenz durch die digitale Welt verleitet Manager dazu zu glauben, dass diese Daten der Schlüssel zum Kundenverständnis seien. Dies ist aus mehreren Gründen falsch: Zum einen sind Kunden Wanderer zwischen den Welten. Sie wechseln ständig auf der Kundenreise zwischen digitaler und realer Welt. Fast alle Kundenreisen finden in beiden Welten statt, die sich gegenseitig befruchten und in denen digitale und reale Kontaktpunkte unterschiedliche Funktionen übernehmen.

Zum anderen lassen sich zwar solche Kunden, die keine Adblocker nutzen und anonym surfen, gut abbilden, allerdings kennt man weder deren Beweggründe noch die konkreten Motive, sich so und nicht anders zu verhalten. Von vergangenem auf künftiges Verhalten zu schließen, ist somit mehr als riskant, vor allem, weil auch geringe Klickraten von unter einem Prozent noch lange keine Auskunft über eine (implizite) Beeinflussung des Konsumenten geben.

Nicht alles, was gemessen werden kann, ist relevant, und nicht alles, was relevant ist, kann gemessen werden, meinte schon Albert Einstein. Um ein besseres Verständnis des Kundenbedarfs und der Kundenreise zu gewinnen, ist deshalb eine Kombination qualitativer (Beobachtung, Ethnographie, Tiefenexploration etc.) und quantitativer Methoden (Life Experience Tracking etc.) zur Messung erforderlich. Diese sind hypothesengetrieben zu nutzen und einzusetzen, um einerseits ein besseres quantitatives Verständnis zur Kundenreise für unterschiedliche Zielgruppen je nach Anlass zu erlangen und um andererseits tiefer explorieren zu können, welche Painpoints und Begeisterungsfaktoren es auf der Reise gibt, damit diese und die jeweils relevanten Kontaktpunkte weiter optimiert oder verstärkt werden können.

Marke als Richtschnur für spezifisches Kundenerleben

Die Markenidentität und die Markenwerte geben vor, wie das Erleben für den Kunden auszusehen hat und welche Hard Facts und Soft Facts der Kunde von der Marke erleben soll. Hierbei helfen zwei Fragen: „What’s in it for me?“, d.h. welchen konkreten Nutzen erlebe ich aus der Marke und der Interaktion mit der Marke aus Kundensicht, und „How do I feel about it?“, d.h. wie fühlt es sich an, wenn ich mit der Marke interagiere. Je klarer hier die Vorgaben sind, umso besser kann das Markenerleben für den Kunden gestaltet werden.

Und dies ist kein Selbstzweck: Das ganzheitliche Erleben der Marke an allen Kontaktpunkten auf der Kundenreise ist ein positiver Wirkungsverstärker. Wir konnten ermitteln, dass über alle untersuchten Marken hinweg die Wirkung (Einstellung, Kaufabsicht, Bindung, Zufriedenheit etc.) auf Kunden mit zunehmender Zahl der Kontaktpunkte einen umgekehrt U-förmigen Verlauf einnimmt: Bis zu einer gewissen Zahl von Berührungspunkten steigt die Wirkung, danach nimmt sie mit jedem weiteren Kontaktpunkt ab. Je zersplitterter der



Auftritt einer Marke war, umso größere Wirkungsverluste wurden realisiert. Das Markenbild wurde diffuser. Anders ist dies bei einem integrierten, d.h. aufeinander abgestimmten Auftritt der Kontaktpunkte, der erst ein ganzheitliches Erleben der Marke ermöglicht: Hier steigt die Wirkungskurve mit jedem weiteren Kontaktpunkt linear weiter an, wenn auch mit abnehmendem Grenznutzen. Das Markenbild wurde klarer und attraktiver. Zu diesen Marken gehören Nike, Ikea, Apple, ING DiBa oder die Rügenwalder Mühle.

Interne Silos abbauen und die Voraussetzungen für ganzheitliches Erleben schaffen

Silodenken ist die Regel, nicht die Ausnahme. Dies zeigt unsere Studie zum Customer-Experience-Management deutlich: Bei 40 Prozent der Unternehmen ist das Silodenken ausgeprägt, 23 Prozent der Manager können hierzu keine klare Tendenzmeldung geben, sie erleben es somit unterschiedlich in ihren Unternehmen. Wenn aber jeder Manager seinen eigenen Verantwortungsbereich optimiert und das verfügbare Budget und die Mitarbeiter von anderen abschirmt, weil er am Erfolg seines Bereichs gemessen wird, sind finanzielle Fehlallokationen vorprogrammiert. Zudem erschwert es die Zusammenarbeit auf ein gemeinsames Ziel hin.

Wesentliche Kontaktpunkte werden oft auch nicht durch das Marketing gesteuert: Bei Versicherungen liegt ein Großteil des Briefverkehrs, der die Wahrnehmung

Kundenwert optimieren heißt dann, den Wert des Kunden für das Unternehmen zu optimieren und nicht den Wert für den Kunden und dadurch für das Unternehmen.

prägt, in den Händen anderer Bereiche. So und nicht anders verhält es sich auch in vielen anderen Branchen.

Last but not least gibt es keine klaren Regelungen hinsichtlich Verantwortlichkeiten, Strukturen und Prozessen, um das Kontaktpunktmanagement zu optimieren. Nur 41 Prozent der Unternehmen haben die Führungsverantwortung klar geregelt, ebenso wenig sind die Rollen (28 Prozent) und Prozesse (25 Prozent) im Touchpoint-Management klar festgelegt.

Hier hilft ein gemeinsames Mindset mit dem Kunden und der Marke im Fokus. Zudem empfiehlt es sich, in einem gemeinsamen Prozess KPIs zur Messung des Erfolgs der Maßnahmen festzulegen sowie die Relevanz einzelner Kontaktpunkte für Kunden und Marke zu bestimmen. Auf Basis typischer Kundenreisen einzelner Zielgruppen können dann Maßnahmen abgeleitet und diese auch durch entsprechende Prozesse, Strukturen und Verantwortlichkeiten im Unternehmen abgebildet werden.

von Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch