

# Die Kaufprozesse von heute und das **Customer Journey Management**

von Anne M. Schüller

Im alten Marketing war alles so einfach: Entwickle ein Produkt, das einen Nutzen für eine bestimmte Zielgruppe bietet. Definiere einen Preis, der für diese Zielgruppe ein angemessenes Preis-/Leistungsverhältnis ergibt. Biete das Produkt über passende Vertriebskanäle/an passenden Standorten an, so dass die Zielgruppe es kaufen kann. Sodann musst Du nur noch lauthals kommunizieren, was an Deiner Leistung so toll ist, was sie kostet und wie man sie beziehen kann. Fertig. Vor fast 60 Jahren wurde dieser Prozess von Jerome McCarthy unter dem Kürzel 4P zusammengefasst. Diese 4P stehen für Product, Price, Place und Promotion, was der Produkt-, Preis-, Vertriebs- und Kommunikationspolitik entspricht. Und der Kunde? Er ließ sich von breit gestreuter Werbung berieseln, wartete geduldig, bis er an der Reihe war und kaufte treu und brav, was die Anbieter zu Markte trugen.

Es geht um nichts weniger als die **Wandlung des gesamten Unternehmens** hin zu einer **vernetzen, kundenfokussierten Organisation** und in der Folge um das **Entwickeln und Umsetzen synchronisierter, kundenfreundlicher Wertschöpfungsprozesse.**

Als Marketingleistungen dann komplexer wurden, erwies sich das 4P-Korsett schnell als zu eng, also begann man, es zu weiten: Positioning, Processes, People, Profit, Physical Facilities, Purpose sowie das Pampering im Sinne von Bestandskundenpflege kamen hinzu. In Zeiten des interaktiven Web wurde das Ganze um Public Voice und Participation ergänzt. Doch egal, was man auch anzuflicken versucht, das Grundproblem als solches ist dies: Die P-Betrachtungswiese ist binnenfokussiert und finanzgetrieben: „Unser Produkt“, „Wir über uns“, „Service ist teuer“. Sie erzeugt Silodenke, Insellösungen und Bereichsegoismen. Im Zuge dessen optimieren die Unternehmen ihre Prozesse vor allem für sich selbst - und nicht für den Kunden. Der soll sich gefälligst in die intern festgelegten Abläufe fügen, mit den für ihn vorbestimmten Mitarbeitern reden, seine Angaben in die vorgesehenen Formulare eingeben und im Takt der angeschafften Software ticken. Viele Unternehmen sind nach wie vor richtig gut darin, Vorgehensweisen mühsam zu machen, ihren Kunden die Zeit zu stehlen und ihnen ein schlechtes Gefühl zu geben. Früher haben die Kunden das murrend ertragen. Doch diese Zeiten sind lange vorbei.

Die Digitalisierung, das Internet und die Social-Media-Plattformen haben die Kaufprozesse auf drastische Weise verändert. Viele Anbieter kommen den zunehmend anspruchsvollen Wünschen der Kunden längst nicht mehr hinterher. Wählerisch, fordernd und gut informiert geben diese die Marschrichtung vor. Ihre Gewohnheiten ändern sich laufend. Latent sind sie ständig absprungbereit. Wechseln ist völlig normal. Messlatte ist nicht der jeweilige Wettbewerb, sondern branchenübergreifend der Beste seines Fachs. Wer nervt oder schlecht performt, steht im Web sofort am Pranger. Und wer sich nicht digital transformiert, verschwindet vom Markt.

## **„Alles für den Kunden“ wird zur neuen Norm**

Die Spielregeln im Markt werden heute von den Konsumenten diktiert. „Alles für den Kunden“ wird zur neuen Norm. Der Kunde steht also an erster, die interne Effizienz erst an

zweiter Stelle. Dies stellt die Marktplayer vor größere Herausforderungen als jemals zuvor. Es geht um nichts weniger als die Wandlung des gesamten Unternehmens hin zu einer vernetzen, kundenfokussierten Organisation und in der Folge um das Entwickeln und Umsetzen synchronisierter, kundenfreundlicher Wertschöpfungsprozesse.

Dabei gilt: Kunden kaufen nicht in Kanälen. Werbekanäle sind das externe Gegenstück interner Abteilungssilos und ein Spiegelbild klassischer Topdown-Formationen: unvernetzt nebeneinander her agierend. Informationstheoretisch dient ein Kanal der Datenübermittlung von einem Sender zu einem Empfänger. Spätestens damit ist klar: Die Channeldenke ist ein Relikt aus alten Zeiten. Da redeten die Anbieter, die Verbraucher hörten brav zu und kauften dann. Doch heute sind es die Unternehmen, die zuhören sollten. Denn die Kommunikationshoheit ist zu den Konsumenten gewandert.

In dieser neuen Realität werden Interessenten kaum mehr den vorgezeichneten Kanälen der Anbieter folgen. Vielmehr steuern sie die zunehmende Vielfalt direkter und indirekter Touchpoints selbstbestimmt an. Insellösungen und Bereichsegoismen kann man dabei nicht brauchen. Für den Kunden muss ein Unternehmen wie aus einem Guss funktionieren. Abteilungsgrenzen, Zuständigkeiten und Abstimmungsprobleme interessieren ihn nicht. Eine holistische Betrachtung ist deshalb elementar.

Ob eine Lösung aus dem Service, dem Marketing oder dem Vertriebsbereich kommt, ist dem Kunden letztlich egal. Hauptsache, sie funktioniert. Jedes Detail ist dabei von Belang. Ein einziger schlecht gemanagter Kontaktpunkt, Ihr schwächster, kann leicht dazu führen, dass Sie Kunden für immer verlieren. Deshalb müssen nicht nur die direkten Kontaktpersonen, sondern auch all die Mitarbeiter, die „nur“ indirekt mit den Kunden zu tun haben, wie etwa die Buchhaltung, der Einkauf oder die Logistik, kundenorientiert denken und handeln.

Hervorragende Unternehmen bieten ihren Kunden an allen Touchpoints die beste Erfahrung - über die gesamte Kundenreise hinweg. Touchpoints entstehen überall da, wo ein (potenzieller) Kunde mit einem Unternehmen und seinen Mitarbeitern, Produkten, Dienstleistungen, Plattformen und Marken in Berührung kommt. Online wie offline zeigt sich in solchen „Momenten der Wahrheit“, was die Werbeversprechen eines Anbieters tatsächlich taugen. Sie sind die Bewährungsproben einer Kundenbeziehung und entscheiden über Top oder Flop. So gilt es nun, rasch

- eine Obsession für Kundenbelange zu implementieren,
- Verständnis für die Kaufprozesse der Kunden zu generieren,
- die kundenrelevanten Touchpoints passend zu bespielen,
- kundenfreundliche Customer Journeys zu gestalten,
- Buyer Journeys Schritt für Schritt zu spezifizieren,
- Bestandskunden-Buyer-Journeys zu modellieren.

Schauen wir uns die einzelnen Punkte nun detailliert an.

#### Obsession für Kundenbelange: heute ein Muss

Während übliche Manager vor allem an den Wettbewerb, ihre Quartalsziele und die Kosten denken, haben kluge Jungunternehmer längst verstanden, dass sich alles um die Kunden (und ihre Daten) dreht. Sie suchen gezielt nach Problemen und einer passenden Lösung dafür. „Vom Kunden her denken“ nennen sie das. Dort verkommt „Customer first“ nicht zum Lippenbekenntnis, sondern wird tatsächlich gelebt. Hingegen zum Beispiel im Einzelhandel: Nicht die Produkte kommen dort ins Regal oder in die Handzettelwerbung, die sich die Kunden am meisten wünschen, sondern die, für die es von der Industrie die höchsten Werbekostenzuschüsse gibt. Und das ist nur ein Beispiel von vielen. Der Gap zwischen Eigen- und Fremdbild ist groß. In einer Studie von Cap Gemini aus dem Jahr 2017 bezeichnen sich 75 Prozent der befragten Unternehmen als kundenorientiert, dem stimmen allerdings nur 30 Prozent der Konsumenten zu.

Wer die Zukunft erreichen will, braucht eine Obsession für Kundenbelange. „Vom Kunden her denken“ wird dabei zur Pflicht. Outside-in-Perspektive nennt man das.

- Dabei folgt man nicht länger dem selbstzentrierten alten Marketing, das fragt nämlich so: „Was bieten *wir* dem Markt und den Kunden wann, wie und wo an, damit *wir* noch erfolgreicher werden?“
- Das Touchpoint Management hingegen fragt so: „Was will/braucht/begehrt *der Kunde* von heute und morgen, und wie können wir helfen, seine Lebensqualität respektive seinen beruflichen und/oder geschäftlichen Erfolg zu verbessern?“

Wesentliche Stichworte hierzu: Alles so einfach wie möglich, alles so schnell wie möglich, am besten überall, jederzeit und sofort. Erfolg entsteht dabei nicht länger auf Kosten Dritter, der Moral und der Umwelt, sondern indem man das Dasein der Menschen veredelt. Zunehmend erwarten die Konsumenten, dass ein Unternehmen mehrere Ziele verfolgt als Marktführerschaft und Maximalrenditen. Sie wollen vielmehr wissen, welchen Mehrwert ein Anbieter der Welt und den Menschen bietet.

Ausgangspunkt ist also die Perspektive des Kunden, denn die allein zählt. So wird untersucht, was die Kunden erwarten, welche Leistungen sie auf ihrer Customer Journey erhalten und wie ihre Reaktion darauf ist. Dabei können neue, für bestehende oder potenzielle Kundengruppen wichtige Verkaufsorte und Beziehungspflegepunkte gefunden und durch geeignete Maßnahmen aktiviert werden. Vorhandene Touchpoints lassen sich optimieren und veraltete oder unnötige Interaktionen eliminieren. Hierdurch kann überall und zuallererst eine Menge Geld eingespart werden.

Hat man die Kontaktmöglichkeiten in eine kundenlogische Abfolge gebracht, lässt sich deren Zusammenspiel nun synchronisieren und durchgängig kundenfreundlicher gestalten. Am Ende sind *solche* Berührungspunkte zu favorisieren und budgetär zu unterstützen, die aus Kundensicht wichtig sind und das Habenwollen, die Reputation, den Abverkauf, die Kundenloyalität und die Empfehlungsbereitschaft nachhaltig stärken. Bei alledem kooperiert man mit den Kunden und bindet sie interaktiv ein. Man macht sie also zu Mitwissern und Mitgestaltern, wo es nur geht. Dies senkt nicht nur das unternehmerische Risiko, sondern

**Ausgangspunkt** ist also  
die Perspektive des **Kunden,**  
denn **die allein** zählt.

Erst dann, wenn zur reinen Funktionalität ein  
**Hauch von Magie und  
eine Brise „Sternenstaub“**

hinzugefügt werden, **weckt dies ein  
heftiges Habenwollen.**

Nach dem Abschluss ist stets  
**vor dem Abschluss,**  
ein neuer **Kaufprozess  
beginnt.**

baut zusätzliche Eintrittsbarrieren für den Wettbewerb auf. Denn wenn man Menschen zeigt, dass man sich für ihre Meinung wirklich interessiert, und wenn man ihnen Mitwirkungsmöglichkeiten gibt, verändert sich deren Haltung positiv. Dies sorgt nicht nur fürs Wiederkommen, sondern auch fürs Weiterempfehlen. Und dies wiederum sorgt für hochwertiges, leicht generierbares Neugeschäft, bei dem maximale Preiszugeständnisse kaum eine Rolle spielen.

**Der Kaufprozess der Kunden von heute und morgen**

Wenn Kunden sich auf die Suche nach interessanten Angeboten machen oder die Lösung eines akuten Problems ins Auge fassen, konsultieren sie zunächst die Suchmaschinen. Antworten entdecken sie viele. Passende und unpassende. Positive und auch negative. Vielleicht auf Ihrer Website, doch meistens woanders. Nicht nur im Consumer-Geschäft sondern auch im B2B findet nahezu die gesamte Vorrecherche inzwischen online statt. Im Büro und/oder abends mit dem Tablet auf dem Sofa surfen die Entscheider los. In Fachforen folgen sie den Diskussionen der Anwender. Auf Bewertungsportalen zählen sie Sterne. Sie suchen nach Alternativangeboten und Erfahrungsberichten „wissender Dritter“. Verstärkt spielen diese eine Schlüsselrolle im Kaufprozess, denn sie erhöhen die Entscheidungssicherheit ganz enorm.

Wer schlechte Noten bekommt, weil die Produkte nicht halten, was sie versprechen, weil der Service nicht stimmt oder das Vorgehen im Vertrieb unakzeptabel ist, fällt holterdiepolter durchs Rost, ohne dass es zu einem direkten Kontaktversuch kommt. Das bedeutet: Ohne etwas davon zu bemerken, verlieren Anbieter, die im Web ein schlechtes Bild abgeben, das meiste potenzielle Geschäft allein auf diese Weise.

Das betrifft aber doch wohl nur den Erstkauf? Ganz und gar nicht. Auch Bestandskunden informieren sich ständig weiter. Die bedingungslose Loyalität von einst, die gibt es nicht mehr. Wenn Kunden sich früher für einen Anbieter entschieden hatten, blieben sie, solange nichts schief lief, meistens treu. „Da weiß man, was man hat“ war ein gängiger Spruch. Markttransparenz zu bekommen war schwer und die Gefahr, eine Fehlentscheidung zu treffen, demgemäß hoch. Heute ist das völlig anders. Im Web wird man ständig zur Untreue verführt. Hochdigitalisierte Kunden

sind nur so lange treu, bis ein besseres Angebot kommt. Zwar liebt es unser Denkapparat ungemein, positive Erfahrungen zu wiederholen. Aber wir lassen uns eben auch gerne verführen.

Was also tun? Das ist einfach. Präsentieren sie dem Interessenten relevante Informationen über passende Angebote ganz genau dann, wenn er sie sucht, und dort, wo er sie sucht. Legen Sie eine Duftspur geradewegs zu Ihren Angeboten, wenn der potenzielle Abnehmer diese (wieder) benötigt. Mit gut gemachtem, intelligentem und qualitativ erstklassigem Content kann man die Sichtbarkeit in Suchmaschinen erhöhen, den User auf hochwertige Weise erreichen, neugierig machen, Begehrlichkeit wecken und Kauflust erzeugen. Automatisierte Prozesse sind hierbei unerlässlich. Sie werden vom Marketing aus initiiert. Der Kaufabschluss erfolgt entweder im Onlineshop oder mithilfe qualifizierter MitarbeiterInnen im Innen- und Außendienst.

Doch das Erreichen eines Abschlusses ist noch lange nicht alles. Jetzt geht es ja erst richtig los. Nun ist eine pflegliche Bestandskunden-Rundumbetreuung gefragt. Und alles, was der Anbieter via Werbung verspricht, muss nicht nur eingehalten, sondern idealerweise sogar überboten werden. Erwartung plus x ist das Stichwort. Hierbei geht es nicht nur um kontinuierlichen Folgeumsatz. Da schlummert ein weiterer Schatz, den es zu heben gilt. Denn, sofern sie begeistert sind, werden Bestandskunden ja auch zu Fürsprechern, Botschaftern, Multiplikatoren und Weiterempfehlern. Ihre Bewertungen, Referenzen und Erlebnisberichte geben anderen die Marschrichtung vor.

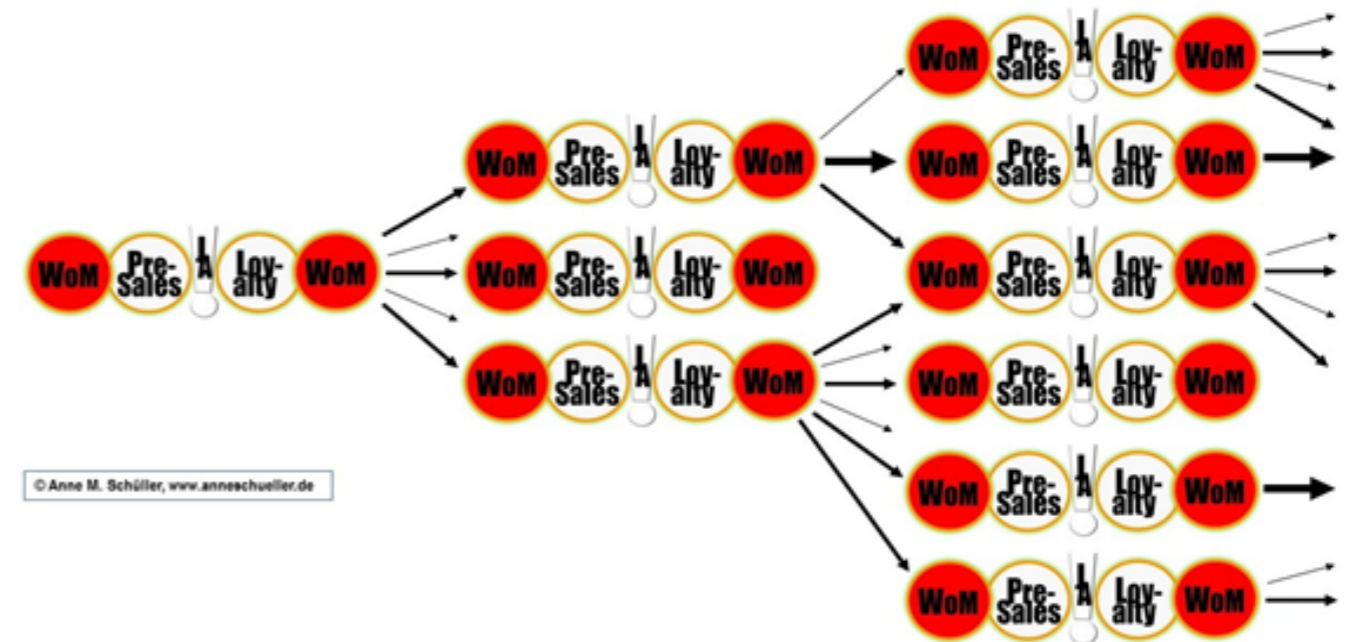
Was verlässliche Dritte sagen, ist für uns immer vertrauenswürdiger als das, was die Unternehmen selbst über sich sagen. Menschen, die aus eigener Erfahrung glaubhaft berichten, sind von großer Bedeutung, weil sie einen Interessenten durch den dichten Angebotsdschungel leiten. Zudem helfen sie uns, eine Menge Zeit zu sparen. Deshalb fragen wir rum: „Wer hat das schon gekauft? Welche Erfahrungen habt ihr mit ... gemacht? Sind die seriös?“ Wie ein menschlicher Algorithmus können Empfehler Komplexität reduzieren, Streuverluste minimieren, das Gute vom Schlechten trennen und Passendes für uns vorsortieren. Und da, wo das Weiterempfehlen gut funktioniert, da klappt es auch mit dem Geldverdienen.

**Die fünf Phasen im Kaufprozess eines Kunden**

Betrachten wir das Gesagte im Überblick, lassen sich fünf große Phasen erkennen:

- Die Recherchephase: Immer mehr anschaftungswillige Kunden steuern zunächst die webbasierten O-Töne Dritter an. Hierbei greifen sie auf durchschnittlich zehn Webinhalte zurück, bevor sie eine Entscheidung treffen. So fallen je nach Branche bis zu 95 Prozent aller Kaufvorentscheidungen im Internet, weil nahezu die komplette Vorrecherche online passiert. Ohne es zu merken, verlieren schlechte Anbieter die meisten potenziellen Kunden alleine durch das Web.
- Die Presales-Phase: Erst jetzt kommt der Anbieter aktiv ins Spiel. Durch ein Beratungsgespräch oder die Begleitung beim Gang durch den Webshop bereitet er das Kauf-Ja des Kunden vor. Kommt die Entscheidung allerdings durch eine Weiterempfehlung zustande, ist der Anbieter bis zum Moment des Kaufs oft nicht einmal involviert. Was man zudem gern übersieht: Beim Kundengewinnen wird viel Geld verbrannt, erst nach

- Das Kauf-Ja: Aus Sicht der Kunden ist dies ein großer Moment, denn dieser entscheidet darüber, wie deren Zukunft mit einem Anbieter verläuft. Zudem muss man sich nun von Geldmitteln trennen, was im Schmerzzentrum des Gehirns verarbeitet wird. Im Moment des Kauf-Jas sollte also so viel Positives wie möglich passieren, um Unsicherheit und/oder Kaufreue zu minimieren.
- Die Loyalty-Phase: Sie soll stabile, dauerhafte Kundenbeziehungen aufbauen, den Kunden zum Fan machen und Wiederkäufe initiieren. Genau hier werden nach wie vor die meisten Fehler begangen. Am Service wird kräftig gespart, wohingegen Neukunden jede Menge Goodies erhalten. Während man also vorne kostenintensiv baggert, laufen einem hinten die vernachlässigten Bestandskunden davon - und dies so schnell wie niemals zuvor. Obendrein machen sie schlechte Mundpropaganda und vertreiben auf diese Weise gutes neues Geschäft. Wer also treue Kunden will, muss Kundentreue belohnen.



Der Kaufprozess eines Kunden. WOM steht für Word of Mouth, also Mundpropaganda, Erfahrungsberichte, Bewertungen, Referenzen und Empfehlungen. Pre-Sales steht für alle Aktivitäten vor, Loyalty für alle Aktivitäten nach einem Kauf. Die Dicke der Pfeile reflektiert die jeweilige Intensität der WOM-Aktivitäten. (Quelle: Anne M. Schüller)

- Die Influencer-Phase: Nicht Werbegeplärre, Bannerterror und Preisschleuderei, sondern begeisterte Kunden, die als Botschafter missionarisch agieren, sorgen für das beste Neugeschäft. Man muss seine Kunden somit bis zum Empfehler weiterentwickeln. Content muss sowohl inhaltlich als auch funktional derart aufbereitet werden, dass er „shareable“ ist. „Würden die Menschen so etwas teilen?“ ist die Anforderung heute. Denn Teilen ist wertvoller als Liken.

Die Menschen wollen über ihre Käufe reden, von ihren Erfahrungen berichten, sich den Frust von der Seele waschen oder ihre Freude mit anderen teilen. In alten Zeiten entspann sich ein solcher Austausch in der realen Welt. Nur wenige Personen hörten davon, und vieles war schon bald wieder vergessen. Doch das ist nun anders. Wir leben in einer neuen Empfehlungszeit. Unzählige digitale Lagerfeuer ergänzen die klassischen Orte fürs Weiterempfehlen. Was einen bedrückt oder verzaubert: Die ganze Welt kann es erfahren.

Und damit schließt sich der Kreis. Die „Moments of Truth“ eines enttäuschten oder begeisterten Kunden machen die Runde im Web. Für Menschen auf der Suche nach Informationen werden diese zu Momenten der Wahrheit vor dem ersten direkten Kontakt mit dem Anbieter selbst. Google nennt sie die „Zero Moments of Truth“, abgekürzt ZMOT, also die „nullten Momente der Wahrheit“. Im Rahmen einer Studie hat Google genau erforscht, wie potenzielle Kunden heutzutage suchen und sich entscheiden. Dies wird in einem Video sehr gut beschrieben.

### EPOMS helfen bei der Reiseplanung

Analog zum Kaufprozess eines Kunden lassen sich die infrage kommenden Touchpoints gruppieren. Hierzu habe ich das Akronym EPOMS entwickelt:

- Earned Touchpoints, also solche, die man sich durch gute Arbeit verdient (Bewertungen, Presseberichte, Weiterempfehlungen usw.),
- Paid Touchpoints, also solche, die ein Unternehmen sich kauft (Anzeigen, Bannerwerbung, Adwords, TV- und Radiospots, Plakate usw.),

- Owned Touchpoints, also solche, die man besitzt (Website, Unternehmensblog, Kundenmagazin, Online-Shop, Firmengebäude, Ladengeschäft usw.),
- Managed Touchpoints, also solche, die man an Drittplätzen managed (Facebook, Regalfläche im Handel, externes Callcenter, Messestand usw.),
- Shared Touchpoints, also solche, die ein User mit anderen teilt (vom Anbieter selbst oder von den Kunden produzierter Content).

Die Paid und die Owned Touchpoints lassen sich relativ leicht „kontrollieren“. Bei den Managed Touchpoints hat die Kontrolle allerdings Grenzen, weil der Portal- oder Plattformbetreiber die dortigen Regeln diktiert. Unangekündigt kann er sie jederzeit ändern. Dies kann sehr viel Arbeit von heute auf morgen zunichtemachen. Zudem kann eine Plattform ruckzuck wieder von der Bildfläche verschwinden. Deshalb gehören Kernaktivitäten und kommunikative Kronjuwelen immer auch auf eigene Präsenzen.

Die Earned und die Shared Touchpoints haben, auch weil Anbieterwerbung zunehmend blockiert wird, enorm an Bedeutung gewonnen. Doch dabei tappen Unternehmen sehr oft im Dunkeln. Denn diese lassen sich nicht „kontrollieren“. Man muss sich das, was dort passiert, durch herausragende Leistung verdienen. Durchschnitt wird niemals empfohlen. Als Empfehler steht man mit seinem guten Ruf für einen Anbieter ein. Man will sich obendrein mit Ihnen schmücken. Deshalb spielen Superlative und Sympathie eine maßgebliche Rolle: je emotionaler, desto viraler. Gekaufte Empfehler sind dabei von wenig Belang. Marketingressourcen müssen vor allem dorthin geleitet werden, wo das kostenfreie, freiwillige Influencing via Mundpropaganda und Weiterempfehlungen intensiviert werden kann. Exzellente Kundenerfahrungen sind hierfür ein Muss.

Zudem ist dafür zu sorgen, dass einem die einmal gewonnenen Kunden erhalten bleiben. Dazu muss man in die Loyalisierungsphase investieren. Doch 76 Prozent der Marketingbudgets fließen nach wie vor in die Vorkaufphase, fand eine kürzliche Untersuchung von Brand Trust heraus. Das liege daran, meint Studienautor Christoph Hack, dass sich

viele Unternehmen vor allem über schnelle Wachstumsziele definieren. Überdies werden Manager für die falschen Ziele bezahlt.

### Human Touchpoints: sehr oft erfolgsentscheidend

Im Deutschen werden Touchpoints gern als Kontaktpunkt bezeichnet. Doch dies ist ein unterkühlter, versachlichter Begriff. Das Wort Berührungspunkt drückt sehr viel besser aus, wie Kundenbeziehungen zu gestalten sind: nicht nur verlässlich funktionierend sondern auch emotionalisierend und sinnlich berührend. Im Mittelmaß rumsegeln kann jeder. Und bei austauschbaren Leistungen lockt höchstens der Preis. Erst dann, wenn zur reinen Funktionalität ein Hauch von Magie und eine Brise „Sternenstaub“ hinzugefügt werden, weckt dies ein heftiges Habenwollen.

Betrachtet man Kaufprozesse auf diese Weise, dann wird sehr schnell klar, welche Touchpoints aus Kundensicht fehlen, welche hochrelevant und welche völlig irrelevant sind. Vermeintlich unbedeutende Touchpoints können aus Kundensicht Superpainpoints sein. Diese müssen schnellstens gefunden und ausgemerzt werden. Lovepoints hingegen sollten verstärkt und gepampert werden. Wirkungszusammenhänge müssen erkannt und Kannibalisierungseffekte aufgedeckt werden.

Speziell bei Dienstleistern lässt sich das Gesamt der Touchpoints deshalb auch wie folgt untergliedern, um einzelne Facetten aus Kundensicht in den Fokus zu rücken:

- Human Touchpoints,
- Process Touchpoints,
- Product Touchpoints,
- Document Touchpoints,
- Location Touchpoints.

Betrachten wir etwa ein Hotel, dann sind die Mitarbeiter, mit denen man in Berührung kommt, Human Touchpoints. Prozesse wie der Ein- oder Auscheckvorgang sind Process Touchpoints. Die Zimmerausstattung ist ein Produkt Touchpoint. Das Informationsmaterial auf dem Zimmer oder die Speisekarte sind Document Touchpoints. Und Parkplatz oder Wellnessbereich sind Location Touchpoints.

In vielen Fällen spielt der Human Touch die entscheidende Rolle. Im Kfz-Handel kann es passieren, dass ein Kunde seiner Automarke treu verbunden bleibt, jedoch den angestammten Händler verlässt, weil sein langjähriger Betreuer in ein anderes Autohaus wechselt. Und weiter kann es

passieren, dass die Loyalität, die der Verkäufer mühevoll aufgebaut hat, in wenigen Augenblicken durch einen miserablen Kundendienst vernichtet wird. Bereits das zweite Auto „verkaufen“ also die Service-Mitarbeiter. Wenn man sich allerdings in die Service-Bereiche der Händler begibt, ist davon wenig zu spüren. Manchmal verstecken sich diese sogar im Keller, und dort sieht es aus wie im Baumarkt. Besser ginge es über eine breite Treppe in den ersten Stock, um zu zeigen, wie wertvoll eine bestehende Kundenbeziehung ist.

Damit die Beschäftigten überragend agieren, braucht es drei Komponenten: das Können, das Wollen und das Dürfen. Hierbei ist meist nicht das Können oder Wollen der wahre Knackpunkt, sondern das Dürfen. Eingezwängt in ein Korsett aus Regeln, Standards und Normen ist es den Mitarbeitern oft einfach nicht möglich, Probleme unkompliziert, schnell und kundenfreundlich zu lösen, selbst wenn sie es wollten. Noch schlimmer als ein lustloser ist aus Kundensicht aber ein machtloser Ansprechpartner. Die Spielfelder, in denen Mitarbeiter eigenverantwortlich handeln dürfen, müssen demnach vergrößert werden. Dazu ist ein beziehungsorientierter Ansatz elementar. Echte zwischenmenschliche Interaktionen – und nicht prozessorientiert abzuwickelnde Transaktionen – sind unumgänglich. Customer Journeys helfen, dies zu entwickeln.

### Warum Customer Journeys so wertvoll sind

Nicht nur auf einer Reise in fremde Länder, auch auf einer Reise durch die Kommunikations- und Servicelandschaft eines Unternehmens kann man als Kunde eine Menge erleben. Und jeder Kontakt hinterlässt Spuren: in den Köpfen und Herzen der Menschen - und oft auch im Web. Denn wie im wahren Leben will man von seiner Reise erzählen. So sammelt der Kunde Eindrücke, macht Nutzungserfahrungen oder hat Anwendererlebnisse, Customer Experiences (CX) beziehungsweise User Experiences (UX) genannt, die sich zu einem Gesamtbild verdichten: Dieser Anbieter ist auf Dauer der richtige für mich – oder auch nicht.

Dabei ist die Meinung des Kunden immer subjektiv, häufig verallgemeinernd, manchmal unfair, vielleicht sogar falsch. Aber es ist seine Meinung, die er gefragt und ungefragt weitergibt. Viel wichtiger als die betrachtete Anzahl der Touchpoints ist also am Ende, was der Kunde enttäuschend, okay oder begeisternd findet. Dabei ist nicht nur von Belang, was an den Touchpoints faktisch passiert, sondern auch, wie sich der Kunde dabei fühlt. Diese, seine Meinung zu beiden Aspekten entscheidet darüber, ob neue

Kunden kommen und kaufen. Sie determiniert außerdem, ob all die Maßnahmen, die im Zuge einer Marketing-Strategie ausgedacht werden, überhaupt fruchten.

Ursprünglich stammt die Customer Journey aus dem E-Commerce. Dort beschreibt sie den Weg des Users beim Surfen über Views und Clicks bis zum Kauf. Doch in Wahrheit machen es die Kunden ganz anders: In Echtzeit verknüpfen sie zunehmend smart die virtuelle mit der realen Welt. Bevor man am Ende den Kaufen-Knopf klickt, hat man sich zum Beispiel mal schnell mit der besten Freundin bequatscht. Ihr guter Rat gab den entscheidenden Ausschlag, nicht der Online-Sonderpreis für das Produkt.

Ein Kunde existiert eben nicht nur digital. Und er springt nicht nur im Web hin und her, vielmehr verquickt er virtu-

elle mit physischen Touchpoints. Eine Kundenreise endet auch nicht mit dem ersten Kauf, damit fängt die Kundenbeziehung ja vielmehr erst richtig an. All die Erlebnisse beim Ge- oder Verbrauch, die dann zu Wiederkauf und Weiterempfehlungen führen, beginnen überhaupt erst nach einem Ja.

Höchst selten folgt der Käufer dabei den vom Anbieter vorgedachten Kanälen, die isoliert und unkoordiniert vor sich hin agieren, oft sogar miteinander konkurrieren. Zunächst muss man also den unternehmensfokussierten Blickwinkel verlassen, was logisch klingt, praktisch aber oft fehlschlägt. Die tatsächliche, kundenindividuelle, komplette „Offline-Online-Customer-Journey“ und ihr durchgehend positiver Verlauf müssen Dreh- und Angelpunkt aller Unternehmensaktivitäten sein.

## Die Customer Journey in 7 Schritten

Die grundsätzlichen sieben Schritte, die zur Erstellung einer kompletten Customer Journey mit Phasen und Touchpoints gehören, sind diese:

**Schritt 1:** Legen Sie fest, welches Szenario Sie für welchen Kundentyp untersuchen wollen. Zum Beispiel: Eine Familie kauft ein neues Auto. Definieren Sie die „Reisenden“ in Form von Personas, also prototypischen Stellvertretern, um ein klares Bild von ihnen zu bekommen.

**Schritt 2:** Ordnen Sie die möglichen Kundenaktivitäten in einzelne Phasen. Dies hilft, den Überblick zu behalten. Ober-touchpoints wie zum Beispiel der Besuch im Autohaus lassen sich in eine Reihe von Untertouchpoints untergliedern.

**Schritt 3:** Stellen Sie die Kundenaktivitäten in ihrer zeitlichen Abfolge dar und bereiten Sie diese grafisch auf. Beobachten und befragen Sie dazu die Kunden. Illustrieren Sie, quasi wie bei einem Reisebericht, was an den einzelnen Touchpoints passiert: durch Videoaufnahmen, Fotos, episodische Begebenheiten oder Sprechblasen-Statements. Dabei ist nicht nur von Belang, was an den Touchpoints faktisch passiert, sondern auch, wie sich der Kunde dabei fühlt.

**Schritt 4:** Analysieren Sie das, was aus Sicht des Kunden an den einzelnen Touchpoints passiert, nach den Kriterien „enttäuschend“, „okay“ und „begeistert“. Finden Sie die Lovepoints und die Painpoints, also die Höhen und Tiefen bzw. Lieblings- und Ausstiegspunkte einer Kundenerfahrung, heraus.

**Schritt 5:** Erarbeiten Sie gemeinsam mit Mitarbeitern und Kunden, was Sie tun können, um die Kundenerlebnisse an jedem Punkt zu verbessern, reibungsloser und unbeschwerter zu machen. Definieren Sie dazu das Soll, wie also eine optimale Customer Journey tatsächlich aussehen könnte und welche Verbesserungsmaßnahmen notwendig sind.

**Schritt 6:** Setzen Sie die verabschiedeten Maßnahmen schnellstmöglich um. Favorisieren Sie dabei die Quick Wins, also Maßnahmen, die schnelle Erfolge erzielen. Alle Prozesse müssen crossfunktional an den Kundenbedürfnissen ausgerichtet werden. In einem iterativen Dialog mit den Kunden ist zu sondieren, ob und wie gut das klappt.

**Schritt 7:** Monitoren Sie Ihre Erfolge. Legen Sie dazu geeignete Kennzahlen fest. An den wichtigen Touchpoints sollten vor allem die Wiederkauf- und Weiterempfehlungsbereitschaft gemessen werden.

Leider folgen Customer Journeys in vielen Unternehmen nicht der Kundenrealität, sondern sie sind Machbarkeitskonstrukte: Aus einer Eigensicht heraus stellen sie nur das dar, was sich managen und messen lässt. So fand die Digital Brand Leadership-Studie der Esch Brand Consultants bei einer Umfrage unter 176 Marketingverantwortlichen aus verschiedenen Branchen heraus: Gerade mal 34 Prozent der befragten Unternehmen erfassen Customer Journeys ganzheitlich über analoge und digitale Kanäle. 23,3 Prozent schauen sich nur die analogen, 18,7 Prozent nur die digitalen Touchpoints an. 24 Prozent erfassen die Customer Journey gar nicht. Wer das aber überhaupt nicht oder nur unvollständig tut, der stochert im Trüben, verlässt sich auf trügerische Einschätzungen, zieht falsche Rückschlüsse, investiert in wirkungslose Aktionen und setzt am Ende die unternehmerische Zukunft aufs Spiel.

Im Gegensatz zur Innensicht, die nicht selten aus falsch interpretierten Kundenbedürfnissen entsteht, denkt man im Touchpoint-Management so:

- Wie wünscht sich der Kunde unsere Prozesse tatsächlich? Und wie stellen wir sicher, dass seine Erfahrungen mit uns an allen Touchpoints positiv sind?

Dazu muss man den Blickwinkel der anderen Seite ganz und gar einnehmen können. Das klappt gut, wenn man den Seitenwechsel selbst live durchlebt. So hat ein Hersteller von Inkontinenzprodukten seine Produktmanager und Vertriebsmitarbeiter angewiesen, eine Woche lang deren Erwachsenenwindeln zu tragen und unbedingt auch hineinzu... .

Am allerbesten: Man mobilisiert das Top-Management, auf Kundenreise durchs Unternehmen zu gehen. Das hat zum Beispiel die Schweizer Bundesbahn (SBB) so gemacht. 100 Führungskräfte schlüpfen dabei in die Rolle des Fahrgasts und absolvierten zehn verschiedene Reisearten, zum Beispiel das Reisen ohne Fahrausweis oder das Reisen mit sperrigem Gepäck. Über ihre Eindrücke und Erlebnisse führten sie Tagebuch. Einige Verbesserungen konnten hiernach sofort umgesetzt werden.

### Customer Journeys im Workshop entwickeln

In einem eintägigen Workshop mit einer Auswahl von Mitarbeitern, denen die Kunden im Verlauf ihrer Kaufprozesse direkt und indirekt begegnen können, lassen sich Customer Journeys entwickeln. Theoretisch gäbe es eine unendliche Zahl verschiedener Journeys. Denn jeder Kunde re-

agiert bei jeder Kaufreise ein wenig anders. Um sich nicht zu verzetteln, konzentrieren Sie sich zunächst am besten auf eine, die erfolgskritisch ist: Welches Szenario wollen Sie für welchen Kundentyp untersuchen?

Definieren Sie dazu im Vorfeld eine Persona. Personas (grammatisch korrekt: Personae) sind prototypische Stellvertreter einer Kundengruppe, die deren charakteristische Eigenschaften, Erwartungshaltungen und Vorgehensweisen in sich vereinen. Dies beinhaltet demographische Daten, das „Strickmuster“ und auch die „Schmerzpunkte“ eines Wunschkunden.

Beim Dokumentieren einer Customer Journey wird, wie bei einer Collage, auch gemalt und geklebt. Dabei hat sich die Methode des „Customer Journey Mapping“ als hilfreich erwiesen. Eine typische Kundenreise kann zum Beispiel aus folgenden Phasen bestehen: Onlinerecherche – Vorauswahl – Kontaktaufnahme – Beratungsgespräch – Vertragsabschluss – Rechnungsempfang – Bezahlung – Empfang der Ware – Nutzung der Ware – (Reklamation) – (Wiederkauf) – (Weiterempfehlung) – (Absprung).

Vorbehaltlos werden zu einzelnen Touchpoints exemplarische Meinungen, kleine Geschichten und symptomatische Bewertungen herangezogen. Enttäuschungs- und Begeisterungsfaktoren werden gelistet. Don'ts und Dos werden benannt. Wichtige Einstiegs- und Ausstiegspunkte werden hervorgehoben. Was fehlt, wird ergänzt. Was überflüssig ist, wird gestrichen. Was optimiert werden muss, wird markiert.

Das Ganze kann zum Beispiel auf Pinnwänden dokumentiert werden, sodass man alles für den Projektfortgang in seine Abteilung mitnehmen und weiter bearbeiten kann. Ist die Methodik erst mal bekannt, kann sie danach im Unternehmen - zum Beispiel mithilfe eines Customer Touchpoint Managers - kontinuierlich weiterentwickelt werden. Bei Fressnapf, einem Anbieter für den Bedarf tierischer Mitbewohner, wurde sogar eine Welpen-Journey angefertigt.

### Buyer-Journeys im Geschäftskundenbereich

Customer Journeys im Konsumenten- und solche im Geschäftskundenbereich verlaufen verschieden. Im B2C sind sie mehr oder weniger kurz, oft spontan und manchmal rein impulsgetrieben, etwa beim Shopping. Im B2B hingegen sind die Entscheidungswege eher lang und komplex, und sie werden gründlich geplant. Zudem sind oft mehrere

Entscheider involviert. Nach dem Erstkauf gibt es in aller Regel ein Folgegeschäft, wobei Erstkäufer und Stammkunden unterschiedlich agieren. Den Entscheidungsprozess, den neue Kunden bis zu ihrem ersten Kauf durchlaufen, nennen wir Buyer-Journey (BJ). Alle dann folgenden Kaufprozesse sind Bestandskunden-Buyer-Journeys (BBJ).

Die wesentlichen Phasen einer Buyer-Journey sind je nach Branche, Einkaufsprozedere und Kaufgut zu differenzieren. Wer sich dabei - sowohl inhaltlich als auch typbedingt - auf die Bedürfnisse seiner jeweiligen Ansprechpartner einstellen kann, hat schnell eine Menge Vorsprung vor der Konkurrenz. So nutzt man auch im B2B Buyer-Personas. Oft gibt man ihnen Namen, die typische Teilnehmer in Entscheidungsgremien, den Buying Centern, repräsentieren: zum Beispiel Ingo IT, Peter Produktion, Monika Marketing oder Sabine Service.

Sagen wir, die Phasen einer typischen Buyer-Journey sähen so aus:

1. Vorrecherche zum Thema,
2. Suche nach geeigneten Anbietern,
3. Vorauswahl passender Anbieter,
4. telefonische/persönliche Vorgespräche,
5. Anforderung eines jeweiligen Angebots,
6. Erstellung der Shortlist (meist zwei oder drei),
7. Entscheidung (auf Basis einer Entscheidungsmatrix).

In Form eines Flussdiagramms stellt sich das aus Kundensicht so dar, wie die Abbildung zeigt. Darunter können Sie zwecks erster Übersicht - aus dem Blickwinkel des Kunden betrachtet - die typischen Touchpoints listen, die zu der jeweiligen Phase gehören.



Die Phasen einer B2B-Buyer-Journey (Quelle: Anne M. Schüller)

Sodann individualisieren Sie die Buyer-Journey. Dazu erstellen Sie eine spezifische Buyer-Journey für Ingo IT. Und eine andere für die Anforderungen von Peter Produktion. Wenn eine weitere Persona, nennen wir sie Egon Einkauf, im Rahmen des Entscheidungsprozesses eine maßgebliche Rolle spielt, entwickeln wir auch für Egon eine prototypische Buyer Journey. Jedes Diagramm erhält zudem einen Zeitstrahl, damit wir sehen, wie lange ein typischer Kaufprozess insgesamt dauert.

Im Anschluss geht es darum, herauszufinden, wie diese Persona - als Stellvertreterin für wahre Kunden - beim Suchprozess vorgeht. Dann überlegen wir, wie wir mithilfe maßgeschneiderter Inhalte die jeweiligen Phasen einer Entscheidung zu unseren Gunsten beeinflussen können. Überlebenswichtig sind dabei die beiden ersten Phasen, Wenn wir da nicht performen, ist alles verspielt. Denn wer uns nicht findet, kann auch nicht bei uns kaufen. Warum dies so wichtig ist, zeigen diese Zahlen sehr deutlich:

**95%** der Geschäftskunden recherchieren im Internet, wenn sie nach Fachinformationen und Geschäftspartnern suchen.

**57%** des Einkaufsprozesses sind bereits gelaufen, wenn die Entscheider erstmals einen Vertriebsmitarbeiter kontaktieren.

**80%** der B2B Geschäftskunden präferieren Fachinformationen in Artikelform anstelle von Werbeanzeigen.

Zwei elementare Fragen sind deshalb zu stellen:

1. Werden wir zum recherchierten Thema überhaupt gefunden? Und wie weit vorne in den Trefferlisten?
2. Werden wir mit Inhalten (Content) gefunden, die so interessant sind, dass wir in die Vorauswahl kommen?

Eine gute Content-Strategie plus Suchmaschinen-Optimierung (SEO) sind für beide Punkte fundamental, wobei der Inhalt natürlich immer Vorrang vor SEO, der Leser also Vorrang vor den Suchmaschinen hat. Die gute Nachricht vorweg: Was den Lesern gefällt, gefällt auch Google und landet damit bei den Treffern weit vorn.

**Die Bestandskunden-Buyer-Journey**

Den Kaufentscheidungsprozess, den Kunden beginnen, wenn sie wiederholt bei uns kaufen, nennen wir Bestandskunden-Buyer-Journey (BBJ). Schauen wir uns dazu einmal an, was nach einem Kauf so alles passiert: Der Kunde konsumiert nun das Produkt oder nimmt den erworbenen Service in Anspruch. Er prüft, ob er die richtige Wahl getroffen hat, ob die Anbieterversprechen eingehalten werden und ob er mit der gekauften Lösung arbeiten kann. Irgendwann geht dann das Bestellte zur Neige, man braucht mehr vom Gleichen, will eine andere Variante testen oder eine bessere Version ausprobieren. Ein Neukauf steht an. Nun können drei Dinge passieren:

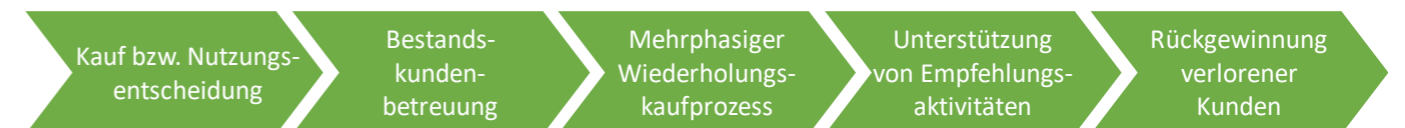
- Der Kunde, nennen wir ihn A, ist völlig begeistert. Von sich aus kommt er auf uns zu, kauft wieder und wieder und mehr. Er ist so erfreut über seine perfekte Anbieterwahl, dass er der ganzen Welt davon erzählt. Im Social Web ist er aktiv unterwegs, ein großes persönliches Netzwerk hat er auch. Als Experte auf seinem Gebiet ist er hoch angesehen. Man vertraut auf sein Wort. Was er weiterempfiehlt, hat Hand und Fuß. Viele folgen seinem guten Rat. Neue Kunden kommen. Das Verkaufen ist plötzlich ganz leicht. Kunde A ist zu einem wichtigen Fürsprecher geworden. Evangelisten nennt man sie auch.
- Der Kunde, nennen wir ihn B, ist nicht so begeistert. Er geht mal ins Web. Dort verschafft er sich einen Marktüberblick und Preistransparenz. Er informiert sich darüber, was andere von seinem derzeitigen Anbieter halten, welche Erfahrungen sie mit seinen

Produkten machen und ob die Kundenbetreuung was taugt. Was er dort findet, stützt seinen verhaltenen Eindruck. Automatisch laufen ihm auch Mitbewerber über den Weg. Deren Angebote klingen nicht schlecht. Die Bewertungen sind gut, die Referenzen 1A, und ein tolles Welcome-Paket gibt es auch. Doch nur bis Ende der Woche. Wer könnte da widerstehen?

Der Kunde, nennen wir ihn C, hat den Anbieter längst vergessen. Der hält von hochwertiger Kundenpflege nämlich nicht viel. „Die Kunden melden sich schon, wenn sie was wollen“, heißt es dort, und: „Betreuungsaktivitäten sind viel zu teuer.“ Wertschätzung, um Loyalität zu entfachen, gab es nie. Nun ist eine Neuanschaffung dran. Kunde C geht ins Web, findet dort Interessantes und kauft. Damit ist er für den ursprünglichen Anbieter erst mal verloren. Es sei denn, der zweite Anbieter bringt's auch nicht. C wäre für einen Rückholversuch offen, zweite Chancen vergibt er recht gern. Doch es passiert einfach nichts.

Nach dem Abschluss ist stets vor dem Abschluss, ein neuer Kaufprozess beginnt. Hierbei versorgen wir den Kundenbestand mit stetigen, jeweils passenden Informationen. Stammkunden verwöhnen wir mit erinnerungswürdigen Begeigungsmomenten und loyalisierenden Spezial-Aktionen - nur für sie. Wiederkaufwillige Bestandskunden unterstützen wir in ihrem erneuten Kaufentscheidungsprozess. Dieser kann, wenn es zum Beispiel zu einer Ausschreibung kommt, wiederum die sieben Phasen der Buyer-Journey durchlaufen. In anderen Fällen wird sich der Phasendurchlauf verkürzen, da der Kunde uns ja inzwischen schon kennt.

Denen, die uns weiterempfehlen wollen, geben wir Material an die Hand, das sich teilen und weiterverbreiten lässt. Und für die verlorenen Kunden, die wir zurückhaben wollen, entwickeln wir ein professionelles Rückgewinnungsprogramm.



Die Phasen einer Bestandskunden-Buyer-Journey (Quelle: Anne M. Schüller)

## Literaturhinweise:

**Schüller, A.M., Schuster, N. (2017):** Marketing-Automation für Bestandskunden - Up-Selling, Cross-Selling, Empfehlungsmarketing, Haufe

**Schüller, A. M. (2. Auflage 2016):** Touch.Point.Sieg. Kommunikation in Zeiten der digitalen Transformation, Gabal

**Schüller, A. M. (3. Auflage 2016):** Das Touchpoint-Unternehmen. Mitarbeiterführung in unserer neuen Business Welt, Gabal

**Schüller, A. M. (6. Auflage 2016):** Touchpoints. Auf Tuchfühlung mit den Kunden von heute, Managementstrategien für unsere neue Businesswelt, Gabal

[https://www.de.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/dti\\_dcx\\_research\\_final\\_2706.pdf](https://www.de.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/dti_dcx_research_final_2706.pdf) (aufgerufen am 3. 9. 2017)

<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/de-de/research-study/das-video-zum-zero-moment-of-truth-null-moment-der-wahrheit/> (aufgerufen am 3. 9. 2017)

Viele Chancen, wenige Treffer, Horizont 29/2015

<http://www.esch-brand.com/publikationen/studien/neu-studie-zu-digital-brand-leadership-2/> (aufgerufen am 3. 9. 2017)

<https://www.pr-gateway.de/blog/content-marketing-b2b-kommunikation/> (aufgerufen am 3. 9. 2017)



## Anne M. Schüller

Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestseller-Autorin und Business-Coach. Sie gilt als Europas führende Expertin für Touchpoint Management, Loyalitätsmarketing und eine kundenfokussierte Unternehmensführung.  
[www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)