

Belz, Christian

Article

Customer Journey – Qualifikation für Kundenprozesse

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Belz, Christian (2016) : Customer Journey – Qualifikation für Kundenprozesse, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 33, Iss. 3, pp. 60-67

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/275856>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

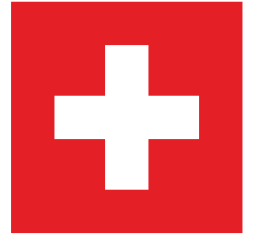
Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Marketing Review St. Gallen



3 | 2016 **SCHWERPUNKT** Interview mit Reto Gurtner, Weisse Arena Gruppe • Interview mit Alexander Jobst, Schalke 04 • Assessing the Effectiveness of Social Media Video Ads • Customer Value bei Finanzdienstleistungen • Zufriedenheit im Premium-Automobilsegment • Customer Insights und stationärer Handel • Big Data im Gesundheitsbereich
SPEKTRUM Customer Journey und Digitalisierung • Steigerung der Akzeptanz von Kundenbefragungen • Inbound Marketing und Vertriebsstrategien

www.marketing-review.ch



Universität St. Gallen

Customer Journey – Qualifikation für Kundenprozesse

Auf welchen Wegen informiert sich der Kunde, wie lässt er sich treiben und wie kauft er? Diese Frage akzentuiert sich mit der Digitalisierung. Die Kanäle und Instrumente der Unternehmen sind vielfältig, Kunden sind vernetzt und tauschen sich überall aus. Allerdings befasst sich die Marketingdisziplin seit jeher mit der Customer Journey und fand auch in früheren Konstellationen nur unbefriedigende Antworten. Zu Customer Journey und Digitalisierung entsteht gegenwärtig ein Wust von Meinungen, Hinweisen und Vorschlägen. Der Druck zu handeln wächst, nur ist die Richtung unklar. Dieser Beitrag zeigt verschiedene Stufen der Qualifikation von Unternehmen für Kundenprozesse. Damit wird es besser möglich, den eigenen Standort zu klären und Maßnahmen zu bestimmen.

Prof. Dr. Christian Belz

Das renommierte Marketing Science Institute setzt „Understanding Customers and the Customer Experience“ für 2014–2016 an die erste Stelle, um Marketing zukünftig zu entwickeln. Für 2016–2018 sind die zwei Top-Themen durchsetzt mit Stichworten wie: multi touch attribution; critical path to purchase; synergies across touch points; delivering integrated, realtime, relevant experiences in context (www.msi.org). Obschon sich die Disziplin des Marketings bereits seit Jahrzehnten bemüht, bleibt es die Kernherausforderung, den Kunden und seine Wege zu verstehen und die Maßnahmen darauf zu richten. Dabei gilt es zunehmend, die Fülle verfügbarer Daten zu nutzen.

Es fehlt also nicht an aktuellen Schlagworten, wie Customer Centricity, Trigger Based Marketing, Customer Journey, Story Telling, Omni Channel, Touchpoints oder reale Kundenprozesse. Wollen und können inzwischen alle das Gleiche? Manche Begriffe werden oberflächlich und verschieden interpretiert oder manchmal auch großzügig in den gleichen Topf geworfen. Verschiedene Zugänge und Entwicklungsstufen spielen aber eine Rolle, damit lassen sich manche Missverständnisse vermeiden. Die Vorschläge für ein erfolgreiches Marketing konkurrieren sich nämlich, nicht zuletzt, wenn es darum geht, die Budgets zu verteilen.

Entwicklungsstufen

Durch die Entwicklungsstufen ist es möglich aufzuzeigen, dass die verschiedenen Ansätze anschlussfähig sind. Eine Übersicht gibt Abbildung 1.

Zuerst spielen drei grundsätzliche Perspektiven für das Marketing der Zukunft eine Rolle:

I. Marken im multiplen Umfeld erfahrbar machen:

Die Markenführung konzentriert sich grundsätzlich darauf, das Erlebnis des Kunden in allen Instrumenten, Kanälen und Touchpoints abzustimmen. Dabei spielt besonders die Identifikationswelt der Kunden eine Rolle. Sie sollen die Marke mögen oder gar lieben und überall wiedererkennen. Oft interpretieren Markenverantwortliche die Vielfalt der Berührungspunkte und Instrumente als mögliche Störgrößen für das angestrebte, klare Bild der Marke im Kopf des Kunden.

II. Kundenprozesse im Detail verstehen und nutzen:

Die Entwicklungsstufen lassen sich aber auch an detailliert erfassten Kundenprozessen ausrichten. In solchen Kundenprozessen lassen sich situative Bedingungen erfassen, die den Prozess prägen. Ebenso ist festzustellen, was den Prozess fördert oder hemmt und hier die Hebel

zu bestimmen, die besonders kritisch sind, um den Weg zum Kauf fortzusetzen. Bezug ist die Handlungswelt des Kunden (Rutschmann/ Belz 2014).

III. Digitalisierung, analytisches Customer-Relations-Management und Big Data nutzen:

Diese Aspekte flankieren die ersten zwei Perspektiven. Oft geht es darum, die eigene Datenbasis mit bestehenden Datenbanken und den hinterlassenen Spuren von Kunden im Internet zu verknüpfen sowie in den entstehenden, großen Datenmengen ergiebige Muster des Konsums zu erkennen. Zudem prägen Systeme, Prozesse und Informatik einen wachsenden Anteil von Geschäftsmodellen und Interaktionen mit Kunden. Innovative Wettbewerber experimentieren mit Digitalisierung und entsprechen auch den Anforderungen der Kunden nach Produkten, Services und Prozessen mit einem digitalen Teil.

Alle Perspektiven sind notwendig und ergiebig, es entsteht daraus eine produktive Spannung. Allerdings wird sich das Gewicht im Marketing zu den realen Kundenprozessen und zur Analytik verlagern (Rutschmann/Belz 2014).

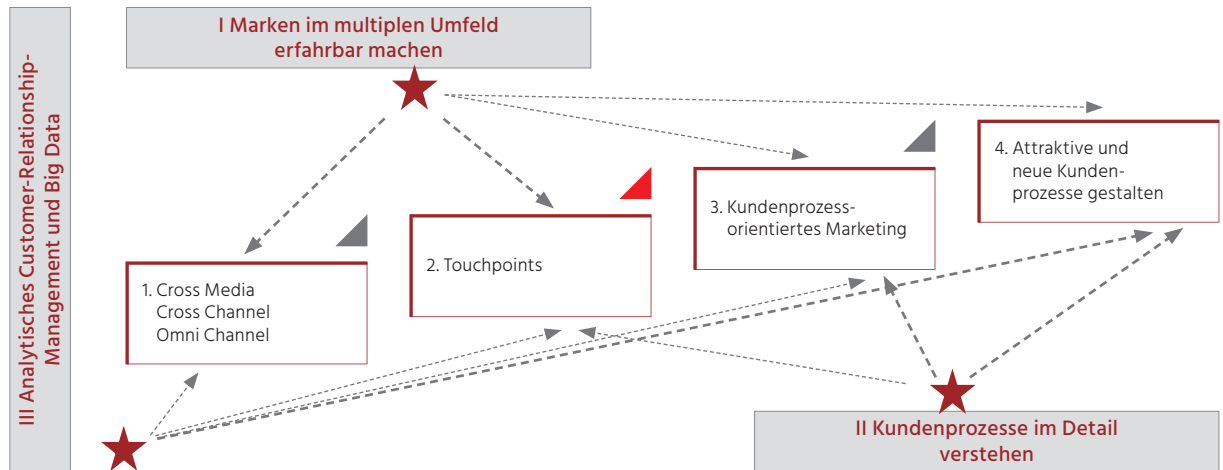
Besonders die Prozesse des Kunden sind ein Engpass, weil Kunden zwar viele Dinge gedanklich attraktiv finden, sich aber doch nicht bewegen und kaufen. Auch ist es möglich, mit realen Kundenprozessen sofort einzusetzen, während für eine anspruchsvolle Datenanalytik oft zuerst die Voraussetzungen geschaffen werden müssen.

Im Zentrum stehen die vier Stufen der Entwicklung, wie Unternehmen die Kundenprozesse besser einbeziehen. Wichtigere Zusammenhänge zwischen Perspektiven und Stufen sind in der Abbildung stärker ausgezeichnet:

Prof. Dr. Christian Belz

Ordinarius für Marketing
an der Universität St. Gallen
christian.belz@unis.ch

Abb. 1: Entwicklungsstufen der Orientierung an Kundenprozessen



Quelle: Belz 2016.

1. Cross Media, Multi Channel, Omni Channel

Unternehmen und ihre Kunden nutzen inzwischen meistens verschiedene Instrumente und Kanäle der Kommunikation und des Verkaufs. Ein Gesprächspartner sprach deshalb auch von der angestrebten Superorchestrierung des Marketings. Kundenerfahrungen in einem Kanal beeinflussen das Verhalten in weiteren Kanälen. Zudem spielen die Kanäle und Instrumente unterschiedliche Rollen im Kaufprozess des Kunden.

Aufgabe ist es, den Ansatz des Multi Channel richtig zu strukturieren und einige Arbeitspakete anzugehen.

Besonders diskutiert ist das Zusammenspiel zwischen Online- und Offline-Aktivitäten. Manche Kunden suchen im Internet und kaufen im stationären Handel oder umgekehrt. Deshalb gilt es, die Instrumente und Kanäle zu koordinieren oder zu trennen (umfassend Schögel 2012,131 ff.).

Abbildung 2 zeigt die Kanäle von Apple iPhone, besonders für die Schweiz. Die starke Position von Apple erleichtert es, diese verschiedenen Kanäle abzustimmen.

Bei Swisscom (nicht bezogen auf das iPhone) ist es beispielsweise das Ziel, dass der Kunde das Unternehmen über

mehrere Kanäle konsistent erlebt und intern in allen Kanälen die gleichen Informationen verfügbar sind. Ab 2016 wurde eigens eine größere Abteilung zum Channel Management gebildet.

Die basellandschaftliche Kantonalbank baute ab 2015 ein neues Kundencenter mit acht Mitarbeitenden auf. Das neue Outbound-Kundencenter befasst sich neben dem bestehenden Inbound-Center proaktiv mit den bestehenden Kunden im Bereich Retail und fördert die Bestandes-Durchdringung, denn der durchschnittliche Kunde beansprucht nur ein bis zwei Produkte. Kundenberater waren bisher mehrheitlich nur passiv auf Kundenanfrage tätig. Es ist ergiebig, den Dialog mit Kunden aktiv zu führen.

Für AIG, AXA Winterthur und ÖKK ist der Einbezug der Broker besonders wichtig. Raiffeisen bewegt sich in einem genossenschaftlichen Verbund von 292 selbstständigen Banken (mit rund 1000 Standorten), bedeutend ist es deshalb, die dezentralen Einheiten für eine gemeinsame Marktbearbeitung zu motivieren.

Viele Unternehmen sind offensichtlich auf dem Weg. Aufgabe ist es, den Ansatz des Multi Channel richtig zu strukturieren und einige Arbeitspakete anzugehen. In den Beispielen wurde besonders bezeichnet: Kundenerlebnis und -bearbeitung über mehrere Kanäle, Shift der Kanäle und Instrumente, Inbound- und Outbound-Centers, Mix der Kommunikation, Going Online, Partnermanagement oder mehrstufiges Marketing, Einfluss unabhängiger Plattformen. In der Kommunikation und in der Distribution ist es dabei oft

sinnvoll, das Lead-Instrument oder den führenden Kanal zu bestimmen.

Manche Autoren verwenden inzwischen den Begriff Omni Channel als Weiterentwicklung des Multi-Channel-Management (Verhoef/Kannan/Inman 2015). Omni Channel geht davon aus, dass Kunden die Initiative ergreifen und selbstverständlich sowie situativ alle Kanäle und Instrumente nutzen. Dabei muss die Nutzung keineswegs linear zum Kauf verlaufen. Graduell wird damit, wie bereits beim Begriff Cross Channel, die Sicht des Kunden verstärkt (Brunner/Rudolph 2015). Die Präsenz des Unternehmens beim Kunden über mehrere Kanäle steht aber im Vordergrund.

Kritisch bleibt auf dieser Stufe, dass die Kanäle und Instrumente das Vorgehen prägen. Dabei wird zu wenig gewichtet, den Kunden zum Kauf zu führen.

Schlüsselfragen für Stufe 1 – Cross Media und Multi Channel: Wie stellt sich Ihr Unternehmen auf den Shift der Kanäle durch Anbieter und Kunden ein? Wie lassen sich Online- und Offline-Kanäle verbinden und differenzieren? Was muss das Unternehmen online unternehmen und unterlassen? Wie lässt sich die Gesamtwirtschaftlichkeit des Kanal-Mix steigern?

2. Touchpoints

Wo liegen die Berührungspunkte des Unternehmens mit den Kunden, wie lassen sie sich wirksam selektionieren, gewichten, erneuern und kombinieren, um den Kauf des Kunden zu fördern (umfassend vgl. Spengler/Wirt/Sigrist 2010)?

Oft steht im Vordergrund, das umfangreiche Sortiment an Marketingaktivitäten des Unternehmens nach einem vereinfachten Kaufprozess mit wenigen Stufen zu ordnen. Entsprechende Darstellungen lassen sich allgemein bis zu Unternehmen wie Heidelberger Druck antreffen. Abbildung 3 zeigt dieses Beispiel. Trotz sinkendem Marketingbudget gilt es offensichtlich, viele Touchpoints und Medien zu bedienen. Dabei spielen dann beispielsweise Firmenbroschüren, Messen, Verkaufsgespräche, Social Media bis zu Serviceeinsätzen bezogen auf Aufmerksamkeit, Interesse, Wunsch und Aktion des Kunden eine Rolle.

Zudem bemühen sich Unternehmen, alle Kontakte möglichst konform zur Marke zu gestalten. So soll jeder Berührungspunkt von BMW die „Freude am Fahren“ spezifisch vermitteln. Permanent suchen Unternehmen auch nach neuen, besonders wirksamen Begegnungen mit Kunden. Beispielsweise sind Hörgeräte von Phonak/Sonova für

Zusammenfassung

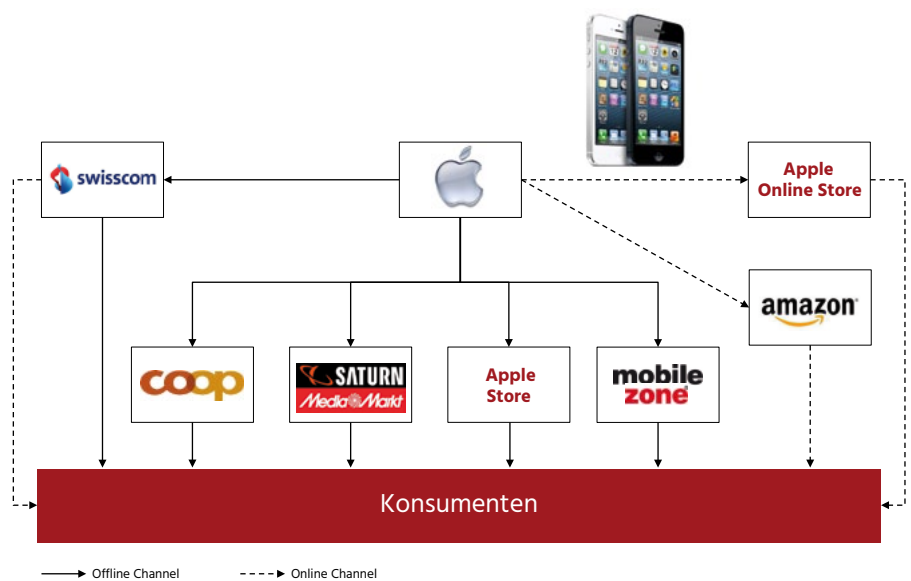
Schlagworte wie Customer Journey und Digitalisierung verwirren die Verantwortlichen. Es lohnt sich, die Entwicklungsstufen der Orientierung an Kundenprozessen zu strukturieren. Die Stufen sind dabei

1. Cross Media und Multi Channel,
2. Touchpoints,
3. Kundenprozessorientiertes Marketing und
4. Attraktive und neue Kundenprozesse gestalten.

Grundsätzliche Zugänge, um diese Stufen zu gestalten, sind dabei

- I. Marken im multiplen Umfeld erfahrbar machen,
- II. Kundenprozesse im Detail verstehen und nutzen sowie
- III. Analytisches Customer-Relationship-Management und Big Data ausschöpfen.

Abb. 2: Multi Channel für das Apple iPhone



Quelle: Präsentation von Dennis Herrhausen am St.Galler Intensivstudium für Verkaufsmanagement – 14.1.2016.

mögliche Kunden oft ein verdrängtes Thema. Ereignisse auf Kreuzfahrten können potenzielle Kunden in einem gelösten und offenen Umfeld ansprechen. Gleichzeitig inszenieren die Anbieter einzelne Touchpoints möglichst kreativ, um aus der Flut von Angeboten und Informationen heraus zu ragen.

Touchpoints lassen sich aus der Sicht von Unternehmen und Kunden analysieren und optimieren. Die eingesetzten Instrumente oder Kontaktpunkte sind wichtig; sie orientieren sich aber oft an einer illusionären Arbeitsteilung für Kaufschritte des Kunden, ja sie berühren den Kunden nur, statt ihn im Kaufprozess aktiv weiter zu führen. Kreative Maßnahmen verpuffen häufig, weil sie sich nur in der Gedankenwelt der Kunden bewegen und zu keinen (Kauf-) Handlungen führen. Touchpoints verkommen oft zur Spielwiese für Marketingführungskräfte. Verschwendung und Zersplitterung sind häufig.

Schlüsselfragen für Stufe 2 – Touchpoints: Wie lässt sich richtig aus den bestehenden und neuen Instrumenten des Marketings auswählen, wie lassen sie sich wirksam orchestrieren? Wie verhindern wir euphorische aber oberflächliche Marketingdiskussionen ohne Impact?

3. Kundenprozessorientiertes Marketing

Die Basis für kundenprozessorientiertes Marketing ist eine Mikroverhaltensanalyse der Kunden. Sie bildet alle Wege des Kunden mit den relativen Gewichten ab. Sie zeigt die Antriebskräfte für Kunden auf und erfasst unvoreingenommen, ob Marke, Kanäle oder Touchpoints eine Rolle spielen. Die realen Schritte des Kunden zum Kauf oder Nichtkauf bei einem Unternehmen werden detailliert erfasst und übereinander gelegt sowie quantitativ ausgewertet. Eine hohe Auflösung ist wichtig, um die präzisen Stellen im Prozess zu bestimmen und dort die Maßnahmen und Mittel einzusetzen. Erst die Genauigkeit der Analyse erlaubt es, wirklich relevante und neue Stellen zu bestimmen und sich dann darauf zu konzentrieren und zu vereinfachen.

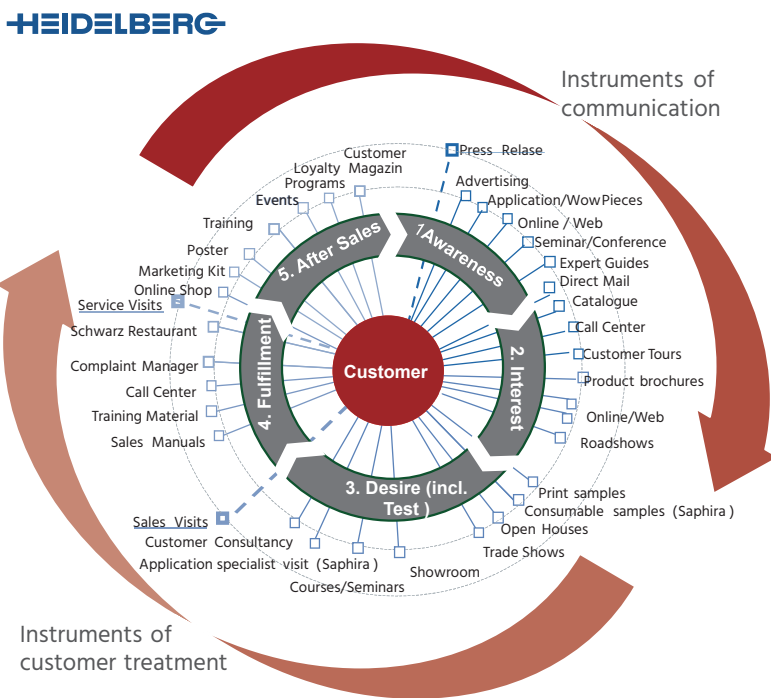
Die konkrete Abfolge von Kaufschritten steht im Vordergrund. Auf unzuverlässige Interpretationen des Kunden, warum er kauft, wie er Angebote einschätzt oder wie zufrieden oder unzufrieden er ist, wird gänzlich verzichtet. Oft folgen bereits für ein Gebrauchsgut 40 bis 60 Schritte zum Kauf. Quantitativ lässt sich in der Folge bestimmen, was den Kundenprozess besonders fördert oder hemmt (Rutschmann/Belz 2014). Ziel ist es, an den identifizierten Hebeln anzusetzen, um Kundenhandlungen zu bewirken, die den Kaufprozess fortführen (vgl. auch Perspektive III).

Abbildung 4 zeigt die beschriebene Verhaltensanalyse für den Autovermieter Hertz. Wichtige Hinweise gibt es, die erfolgreichen und erfolglosen Kundenprozesse für Hertz zu vergleichen. Die Hebel prägen dann das konkrete Vorgehen, die Inhalte und die angewendeten Verhaltensmechanismen, um Handlungen des Kunden auszulösen. Es geht um die Konversion zwischen zwei wichtigen Schritten.

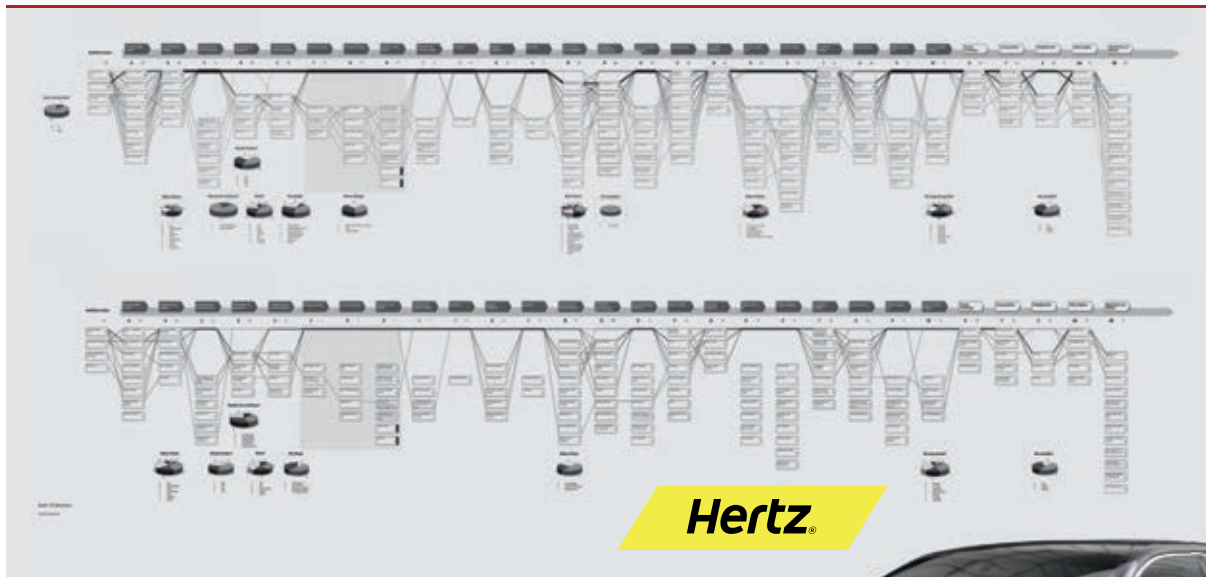
Die Abbildung ist nicht leserlich, deutet aber an, dass die Kundenprozesse in einer völlig neuen Qualität und Tiefe erfasst werden. Welche Instrumente oder Medien an welchem Hebel wirken, ist erst die nachgelagerte Frage.

Auch weitere Unternehmen nutzen teilweise Mikroverhaltensanalysen und prozessorientiertes sowie handlungsauslösendes Marketing. Die meisten Praktiker schätzen jedoch das Vorgehen als aufwendig ein. Auch gelingt es Führungskräften mit einer klassischen Ausbildung und Sicht zum Marketing

Abb. 3: Touchpoints im vereinfachten Kundenprozess von Heidelberg



Quelle: Belz 2016.

Abb. 4: Verhaltensanalyse für den Kundenprozess von Hertz

Quelle: Rutschmann 2005, S. 105ff.

Es scheint schwierig, kundenprozessorientiertes Marketing in der bestehenden Landschaft des Marketings kraftvoll zu platzieren.



kaum, sich umzustellen. Es scheint schwierig, kundenprozessorientiertes Marketing in der bestehenden Landschaft des Marketings kraftvoll zu platzieren. Das ist darauf zurückzuführen, dass es nicht genügt, diese Ansätze einfach zum Repertoire des Marketings zu addieren. Der Ansatz verlangt nach anderen Spezialisierungen, Instrumenten und Budgetverteilungen.

Orientieren die Unternehmen aber ihre Maßnahmen im Marketing konsequent an realen Kundenprozessen, so verlagern sich auch die Grabenkämpfe zwischen den Verantwortlichen für verschiedene Kanäle, Instrumente oder um die Qualität von Leads zu einer gemeinsamen Aufgabe: Nämlich den Kunden zum Kauf zu führen. Kanäle, Instrumente und Touchpoints (Schritte 1 und 2) lassen sich dazu konsequent nutzen.

Schlüsselfragen für Stufe 3 – Kundenprozess: Wie lassen sich reale Kundenprozesse erfassen und Hebel identifizieren, um den Kunden erfolgreich zum Kauf zu führen? Welche

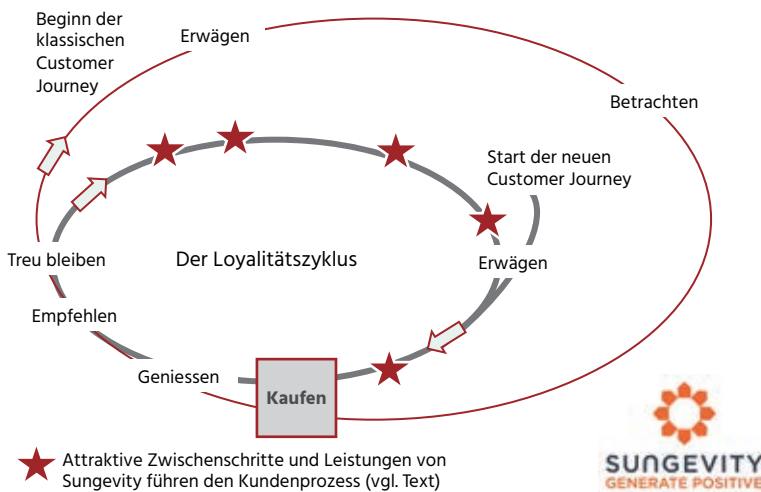
Verhaltensmechanismen des Menschen gilt es zu nutzen, um Kunden zu belohnen? Wie lassen sich die Hindernisse im Kaufprozess ausräumen? Wie findet kundenprozessorientiertes Marketing in Unternehmen seinen Platz, wie lässt es sich auch top-down in Unternehmen integrieren (Top-Management-Support, Verantwortlichkeiten, Budgetprozesse)?

4. Attraktive und neue Kundenprozesse gestalten

„Unternehmen müssen ihre Kunden auf der gesamten Reise begleiten: von der ersten Idee über den Erwerb bis zum täglichen Gebrauch des Produktes. Das klappt aber nur, wenn jede Aktion den Konsumenten Mehrwert bringt“ (Edelmann/Singer 2016, 25). Edelmann und Singer plädieren dafür, den Prozess der Kunden nicht nur zu beobachten und defensiv zu verbessern, sondern diesen Prozess innovativ als Schrittmacher zu gestalten und damit den Kaufprozess zu verkürzen sowie den



Abb. 5: Verkürzter Consumer-Decision-Journey durch attraktiv gestaltete Zwischenschritte



Quelle: Edelman/Singer 2016, S. 28; leicht ergänzt.

Handlungsempfehlungen

- Bestimmen Sie Ihre bestehende Marketing-Perspektive und definieren Sie die relevanten, neuen Zugänge.
- Erfassen Sie die prägende Stufe der gegenwärtigen Kundenprozessorientierung.
- Optimieren Sie reale Kundenprozesse und schaffen Sie neue sowie attraktive Kundenwege.

Kunden in einer erfreulichen Zusammenarbeit zu binden. Sie führen also den Verkaufsprozess, statt nur zu optimieren.

Den vereinfachten Kundenprozess zeigt Abbildung 5. Dabei verdeutlichen die Autoren besonders den rascheren Weg zum Kaufentscheid und eine hohe Kundenloyalität. Die eigentlichen Schritte des Kunden sind ähnlich generisch wie beim Touchpoint-Management erfasst. Es ist aber sinnvoll, den innovativen und gestaltenden Ansatz auf detaillierte Verhaltensanalysen aus dem Schritt 3 abzustützen. Andernfalls verfallen die guten Anregungen wieder in ein lediglich „fein ausgedachtes“ Marketing.

Die Autoren beschreiben das erfolgreiche Beispiel des amerikanischen Anbieters von Solaranlagen Sungevity (Oakland). Verkaufs-, Installations- und Nutzungsprozess sind durchgehend gestaltet, dabei werden verschiedene Lieferanten einbezogen. „In Wahrheit ist das Produkt von Sungevity die nahtlose personalisierte, digitale Customer-Journey“ (Edelmann/Singer 2016, S. 26). Bausteine sind beispielsweise: Innovatives Datenmanagement über das individuelle Solarpotenzial spezifischer Gebäude; Berechnungen zu individuellen Energiekosten des Kunden und Sparpotenzial; Google-Earth-Luftbild des Gebäudes mit abgebildeten, installierten Solarpanelen; Verbindung mit einem Vertreter und sachkundige Diskussion; Videos über den Installationsprozess; aufgezeigte Vor- und Nachteile von Leasing und Kauf; aktive Referenzen von Systemnutzern im Umfeld des Kunden; Vertragsvorschläge; Besprechungen und Unterschrift online; Information zum Stand des Genehmigungsverfahrens; simulierte Energiekosten in der Wartezeit. Dieser Prozess integriert verschiedene Kanäle on- und offline, ist digitalisiert und effizient und wird vorwärts getrieben. Die Reise des Kunden ist mitreißend gestaltet und der Kunde kommt kaum mehr auf die Idee, weitere Wettbewerber einzubeziehen. Fähigkeiten des Unternehmens sind dafür Automatisierung, aktive Personalisierung, kontextabhängige Kommunikation und Journey Innovation. Zudem sind in den Unternehmen Journey Manager für den umfassenden und effizienten sowie für Kunden hochwertigen Prozess verantwortlich.

Damit erneuern Anbieter ihre Lösungen für Kunden prozessorientiert und nutzen die Chancen der Digitalisierung konkret (Belz/Bieger et al. 2007). Eng sind auch die Bezüge zum Inbound Marketing, welches die Kundeninitiative fördert und nutzt (Belz/Schagen 2008). Die Analysen des Mikroverhaltens der Kunden (vgl. 3) sind eine wertvolle Basis.

Manche besonders erfolgreichen Anbieter wie Amazon, Google oder auch Nespresso erneuerten vor allem die Prozesse für Kunden, nur wird ihr Erfolg bisher kaum aus diesem Blickwinkel erörtert.

Kernthesen

- Das oberflächliche Geschwätz zum Kundenprozess (mit vielen Schlagworten) verhindert echte Verbesserungen. Es ist nicht überall Kundenprozess drin, wo Kundenprozess drauf steht.
- Perspektiven und Modelle prägen die Wirklichkeit selbst.
- Die Spielregeln für Multi Channel, Touchpoints, Kundenprozesse und Prozessinnovationen sind verschieden.

Der Kunde soll wählen können, wie es ihm beliebt. Unternehmen wollen ihn überall mit ihrer Botschaft beglücken. Auch das Repertoire des Marketings wird damit beliebig.

Schlüsselfragen für Stufe 4 – innovative Kundenprozesse: Wie lassen sich Leistungen, Kundenschritte und Informatik verbinden, um den Kunden von einem attraktiven Schritt zum anderen zu führen?

Alle Schritte 1 bis 4 sollten sich selbstverständlich an der Wirtschaftlichkeit orientieren. Beispiele sind: Zahl der Abschlüsse, Aufwand für Verkäufe, beschleunigte Kaufentscheidung des Kunden, Fortsetzung im Kaufprozess, Konversion, Trefferquote für Angebote, Cross- und Up-Selling. Dieser naheliegende Bezug wird in Praxis und Forschung bisher ungenügend gewichtet. Auch lassen sich die Schritte nur erfolgreich ausbauen, wenn Leistungen, Informatik und Organisation abgestimmt werden.

Die Schritte 1 und 2 sind eher anbieterorientiert, entsprechen einem Vorgehen top-down, gewichten das Markenerlebnis und die Identifikationswelt. Der Kunde soll wählen können, wie es ihm beliebt. Unternehmen wollen ihn überall mit ihrer Botschaft beglücken. Auch das Repertoire des Marketings wird damit beliebig. Für die Verantwortlichen steht der Verlust am angestrebten Markenbild im Vordergrund.

Bei den Schritten 3 und 4 schlägt die Qualität der Marktbearbeitung deutlich um. Diese beiden Schritte gehen konsequent vom Kunden aus. Sie entsprechen einem Vorgehen bottom-up, gewichten den realen Weg des Kunden und die Handlungswelt. Zwar spielen starke Marken auch hier eine Rolle, in diesem Bewusstsein folgen sie jedoch aus den Kundenhandlungen und kaum umgekehrt. Der Kunde wird gezielt geführt. Im Vordergrund steht es zu schieben, zu schubsen und anzutreiben. Dazu lassen sich aus dem Verständnis der Kaufprozesse und ihrer Dynamik auch schöpferisch neue und wirksame Prozesswege entwickeln.

Alle vier Schritte beschreiben, wie Marketing offenbar funktioniert. Diese Beschreibungen prägen das Marketing wohl weit stärker, als bisher erwartet.

Fazit

Die Perspektiven und Entwicklungsstufen orientieren sich alle mehr oder weniger am Kundenprozess. Deshalb meinen Marketingverantwortliche rasch, eigentlich vom Gleichen zu sprechen. Erst die Perspektiven der realen Kundenprozesse und des digitalen Marketings öffnen aber für eine konkrete und nicht nur ausgedachte Kundenorientierung, die sich nicht nur an schematischen Kundenphasen orientiert.

Im Gerangel der Märkte wird der lange Weg des Kunden zum Kauf zum entscheidenden Bezug (vgl. Stufe 3). Aufbauend darauf, lassen sich attraktive Prozesse gestalten, die Kunden mitreißen (Stufe 4). Die abschließenden Schlüsselfragen regen die Praxis jeweils an, die richtigen Akzente zu setzen. +

Literatur

Dr. Marc Rutschmann danke ich für viele Hinweise zu diesem Artikel, die ich gar nicht alle berücksichtigen konnte.

Belz, Ch./ Bieger, T. et al. (2007): Customer Value, 2. Auflage, St. Gallen und Landsberg a.L.: Thexis und mi-Verlag.

Belz, Ch./ Schagen, A. (2008): Inbound Marketing, in: Belz, Ch. et al. (2008): Interaktives Marketing, Wiesbaden: Gabler, S. 205–220.

Edelmann, D.C./Singer, M. (2016): Erfolgsfaktor Customer Journey, in: Harvard Business Manager, Januar 2016, S. 27–35.

Brunner, F./ Rudolph, T. (2015): Toward Cross-Channel Management, Berlin: De Gruyter Oldenbourg.

Rutschmann, M./Belz, Ch. (2014): Reales Marketing, Stuttgart: Schäffer Poeschel.

Rutschmann, M. (2005): Kaufprozesse lenken und gestalten, Landsberg a.L.: mi-Fachverlag.

Schögel, M. (2012): Distributionsmanagement, München: Vahlen.

Spengler, Ch./ Wirt, W./ Sigrist, R. (2010): 360-Grad-Touchpoint-Management, in: Marketing Review St. Gallen, Nr. 2, 2010, S. 14–20.

Verhoef, P. C./ Kannan, P.K./ Inman, J. (2015): From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing, in: Journal of Retailing 91.2, 2015, S. 174–181.