

Schmäh, Marco; Schneider, Kristina; Schumacher, Alexander; Jäger, Kirsten; Betz, Armin

## Article

# State of the Art und Best Practice der Customer Journey

Marketing Review St.Gallen

### Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

*Suggested Citation:* Schmäh, Marco; Schneider, Kristina; Schumacher, Alexander; Jäger, Kirsten; Betz, Armin (2019) : State of the Art und Best Practice der Customer Journey, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 36, Iss. 3, pp. 54-62

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/276040>

#### 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 | 2019 **SCHWERPUNKT** Mobilität & IT • Motive des Konsums von Elektromobilität • Mobilitätskonzepte für Metropolen • Optimierung von Marketingmassnahmen in der Flugbranche **KOMMENTAR** Prozessuale Betrachtungsweisen von Angebot und Positionierung führen zu effektiveren Ergebnissen **SPEKTRUM** Digitalisierung des Pricing am PoS • Best Practise der Customer Journey • Holistischer Anspruch an das Channel-Management

[www.marketing-review.ch](http://www.marketing-review.ch)



## Insight Mobility

# State of the Art und Best Practice der Customer Journey

---

Die Auswirkungen der digitalen Revolution sind vielfältig. So gibt es inzwischen immer ausgefeiltere Möglichkeiten, um mit Kunden in den Dialog zu treten. Unternehmen stehen deshalb vor der Herausforderung, die verschiedenen Kanäle und Kontaktpunkte mit ihren Kunden systematisch zu managen. Im Mittelpunkt steht dabei der Informations- und Entscheidungsprozess des Kunden – die Customer Journey (Böcker, 2015, S. 165). Sie gilt im Marketing als Königsdisziplin, bei der es darum geht, wie man am besten die „Reise des Kunden“ erfasst, um Zielgruppen genau an der richtigen Stelle anzusprechen und Budgets gezielt in bestimmte Kanäle zu steuern (Flocke & Holland, 2014, S. 214). Marketing- und Vertriebsverantwortliche müssen sich daher Folgendes fragen: Was erwartet der Endkunde an den verschiedenen Touchpoints und wie sieht seine Customer Journey aus? Wie werden Unternehmen diesen Anforderungen gerecht?

**Prof. Dr. Marco Schmäh, Kristina Schneider, M.Sc., Prof. Dr. Alexander Schumacher, Dr. Kirsten Jäger, Dr. Armin Betz**

**D**er vorliegende Beitrag hat das Ziel zu untersuchen, wie die Customer Journey zukünftig aussehen kann. Besonderer Fokus wird hier auf das B-to-B-Geschäft gelegt. Hier ist der Vertriebsprozess komplexer, häufig deutlich länger und die Entscheidung wird oftmals von einer Vielzahl von Beeinflussern und Mitentscheidern in einem Buying Center getroffen. Gleichwohl kann auch von Best-in-Class-Customer-Experience-Beispielen im B-to-C-Bereich einiges für das B-to-B-Geschäft abgeleitet werden. Nach einer Begriffsdefinition der Customer Journey als theoretisches Konstrukt wird die aktuelle Ausgangssituation von B-to-B-Kundenreisen umfassend beschrieben. Anhand verschiedener Studien hinsichtlich des Durchsetzungsgrades von digitalen Strategien und Customer-Journey-Management soll eine kurze Darstellung des Status quo in deutschen Industrieunternehmen erfolgen. Daraufhin wird eine Soll-Situation abgeleitet.

### State of the Art

Die Customer Journey hat wie kaum ein anderes Schlagwort in den letzten Jahren sowohl in der Theorie als auch in der Unternehmenspraxis stetig an Bedeutung gewonnen (Lemon & Verhoef, 2016, S. 70). Dabei ist die Idee im klassischen Marketing schon relativ lange bekannt. Sie basiert auf den Kaufprozessmodellen, welche dem Grundgedanken nach auf das AIDA-Modell zurückführen sind. Das AIDA-Modell postuliert, dass Konsumenten die Stufen Attention, Interest, Desire und Action linear durchlaufen. Allerdings ist die geradlinige Abfolge und klare Abgrenzung in vier Stufen durch die digitale Transformation der Gesellschaft und dem dadurch veränderten Kaufverhalten obsolet geworden (Behr, 2017). Im E-Commerce sprach man erstmals von der Customer Journey, als es darum ging, Klickpfade nachzuzeichnen, die ein Website-Besucher vor einem Kauf hinterlassen hat (Behr, 2017). Der potenzielle Kunde folgt keinem linearen Kaufprozess, sondern geht seinen eigenen Weg, weshalb man letztendlich von der „Reise des Kunden“ spricht. Das AIDA-Modell greift bei der Betrachtung der Customer Journey deutlich zu kurz. Zu einer ganzheitlichen Betrachtung des Customer-Experience-Managements gehört zweifellos neben dem Kaufprozess insbesondere der Nutzungsprozess. Es werden in Letzterem im B-to-B-Geschäft erst die auskömmlichen Margen erwirtschaftet, die der reine Verkauf der Leistung bislang nicht generieren kann.

Betrachtet man die existierende Literatur und Unternehmenspraxis, so stellt man fest, dass der Fokus grösstenteils auf der Betrachtung der sogenannten Customer Experience

liegt. Viele Autoren wie Pine and Gilmore (1998), Shaw and Ivens (2002), Voss (2003), Prahalad und Ramaswamy (2004), Meyer und Schwager (2007) verdeutlichen in ihren Arbeiten die Relevanz der Customer Experience für die Kundenzufriedenheit und somit den Wettbewerb. Trotz der hohen Bedeutung des Themas beziehen sich nur wenige empirische Arbeiten explizit auf die Customer Journey und wenn, dann nur als theoretisches Konstrukt. Ein strukturierter Blick in die aktuelle Unternehmenspraxis mit Ausblick auf die Zukunft wird selten gewagt. Die Zurückhaltung ist einerseits nachvollziehbar, da ein derartiges Unterfangen höchst komplex und mit Unschärfe behaftet ist. Andererseits ist es notwendig, schon heute zu verstehen, wie zukünftige Customer Journeys und entsprechende Endkundenanforderungen an das Unternehmen im Ganzen und an den verschiedenen Touchpoints im Einzelnen aussehen (Zinkann & Maha-

#### Prof. Dr. Marco Schmäh

Lehrstuhl Marketing und Sales Management,  
ESB Business School Reutlingen

Tel.: +49 (0) 7121 271-3018  
marco.schmaeh@reutlingen-university.de

#### Kristina Schneider, M.Sc.

Junior Manager E-Mailmarketing  
bei E. Breuninger GmbH & Co.

Kristina.schneider95@gmx.de

#### Prof. Dr. Alexander Schumacher

Lehrstuhl für Technologie und Innovationsmanagement,  
Reutlingen University

Tel.: +49 (0) 7121 2712006  
alexander.schumacher@reutlingen-university.de

#### Dr. Kirsten Jäger

FOM Hochschule für Oekonomie &  
Management, ABWL, insbesondere Wirtschaftsmathematik und Statistik

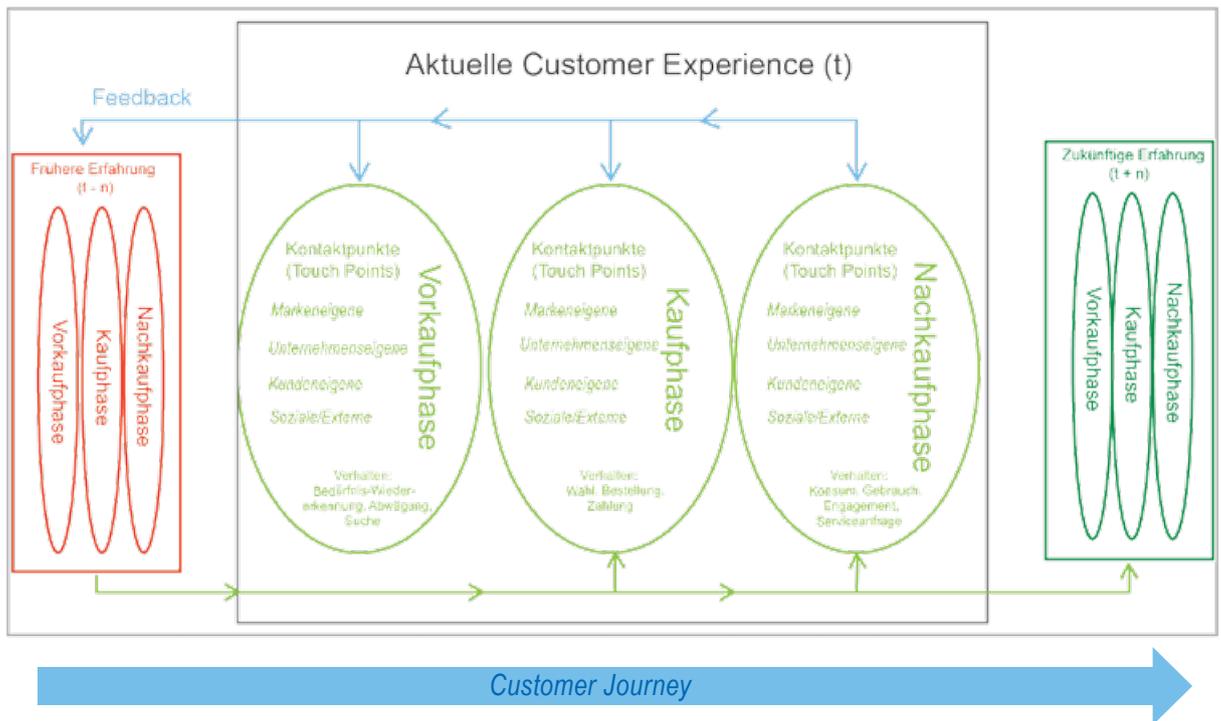
kirsten.jaeger@fom.de

#### Dr. Armin Betz

Sprecher des Vorstandes  
Buy & Build AG, Gomaringen

Tel.: +49 (0) 7072 920177  
info@buyandbuild.de

**Abb. 1: Prozess-Modell für Customer Journey und Experience**



Quelle: Lemon, K., & Verhoef, P. (2016) Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Journal of Marketing November 2016, S. 77.

devan, 2017, S. 158). Nur so können Marketing- und Vertriebsverantwortliche aktuell die richtigen Entscheidungen treffen und notwendige Massnahmen für die Zukunft einleiten. Der vorliegende Beitrag nimmt diesen Ausblick vor und stützt sich dabei auf die Untersuchung relevanter Literatur und der Recherche bedeutsamer Trends in diesem Bereich.

**Die Customer Journey**

Customer Journeys beschreiben, wie in Abbildung 1 ersichtlich, die Interaktion eines Endkunden mit einem Unternehmen (oder einer Marke) an sämtlichen relevanten Touchpoints (Kontaktpunkten) entlang der Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase (Zinkann & Mahadevan, 2017, S. 159). Dahinter steckt der Ansatz, dass sich ein Kunde im Zeitablauf mit dem Kauf eines Produkts beschäftigt und seinen individuellen Informationsbedarf befriedigt (Böcker, 2015, S. 167). Dazu nutzen Kunden die Medien bzw. Kontaktkanäle, welche ihnen in der gegebenen Situation am einfachsten oder bequemsten erscheinen und zu ihrem spezifischen An-

liegen (Fragen zum Produkt, Bestellung, Reklamation, Beschwerde etc.) passen (Böcker, 2015, S. 165).

Jede „Berührung“ mit dem Unternehmen – ob bewusst oder unbewusst, aktiv gesteuert oder nicht – beeinflusst die Wahrnehmung und Eindrücke der Kunden in Bezug auf das Unternehmen nachhaltig und ist daher von grosser Bedeutung (Esch, Klein, Knörle, & Schmitt, 2014, S. 427). Esch, Klein, Körnle und Schmitt (2014, S. 429) zufolge bedeutet jede Berührung mit der Marke Chance und Risiko zugleich. Aus diesem Grund darf das Customer-Journey-Management auf keinen Fall dem Zufall überlassen werden, sondern muss an relevanten Kontaktpunkten aktiv erfolgen. Dazu bedarf es systematischer und kontinuierlicher Steuerungsprozesse.

Ein Problem besteht darin, dass nicht alle Kontaktpunkte im Kontroll- und Einflussbereich des Unternehmens liegen (Lemon & Verhoef, 2016, S. 76–78). Anspruchsvoll wird der Umgang mit der Customer Journey auch dadurch, dass es sich um einen dynamischen Prozess handelt. Das bedeutet, dass Kunden sich sehr individuell bei der Informationsbeschaffung verhalten und nach Belieben zwischen

mehreren Kanälen springen. Typische Informations- und Einkaufsabläufe von Kunden lassen sich nur sehr grob abschätzen und sind deshalb schwierig nachzuvollziehen (Böcker, 2015, S. 167).

### Ausgangssituation

Technologietrends treiben die verbundene, digitale Welt im B-to-B-Geschäft immer weiter an: Cloud-Computing macht Kundenkontakte mit relevanten Informationen dank grosser Rechenleistung überall verfügbar. Social Media hat bereits unsere Art zu kommunizieren verändert und wird auch in Zukunft unser soziales Leben und die tägliche Kommunikation prägen. Mobile Kommunikation trägt über eine vereinheitlichende Technologieplattform dazu bei, dass Verbindungen und Datenzugriffe zu jeder Zeit möglich sind. Datentechnologien wie Predictive Intelligence und Machine Learning schaffen neue Potenziale, Kundenverhalten vorherzusagen und diese mit personalisierten Botschaften direkt zu adressieren (vgl. Hummel, 2017, S. 175). Es scheint, als bringe der technologische Fortschritt nur Vorteile mit sich. Die Nebenwirkungen dieser Trends werden jedoch häufig ausser Acht gelassen. So ist bspw. mit einem hohen Implementierungsaufwand zu rechnen. Und auch die Komplexität solcher Lösungen ist immens. Dazu kommt dann vielerorts der Mangel an Fachwissen und eine schlechte Datenqualität. Die Unternehmen müssen somit erst diese Hausaufgaben erledigen, bevor die innovativen Potenziale gehoben werden können.

„Die Digitalisierung führt zu radikalen Veränderungen im B-to-B-Bereich, die denen im Privatkundenvertrieb in nichts nachstehen.“

Gebhardt & Handschuh, 2016, S. 45

### Kanäle: mehr Touchpoints, höhere Komplexität

Die Anzahl und Vielfalt der relevanten Kommunikations- und Vertriebskanäle, getrieben durch die Digitalisierung, nimmt im B-to-B stetig zu, wodurch unzählige neue Möglichkeiten der Kundeninteraktion entstehen (Gebhardt & Handschuh, 2016, S. 49). Zu bestehenden Kanälen kommen neue hinzu, die parallel nebeneinander existieren (Böcker,

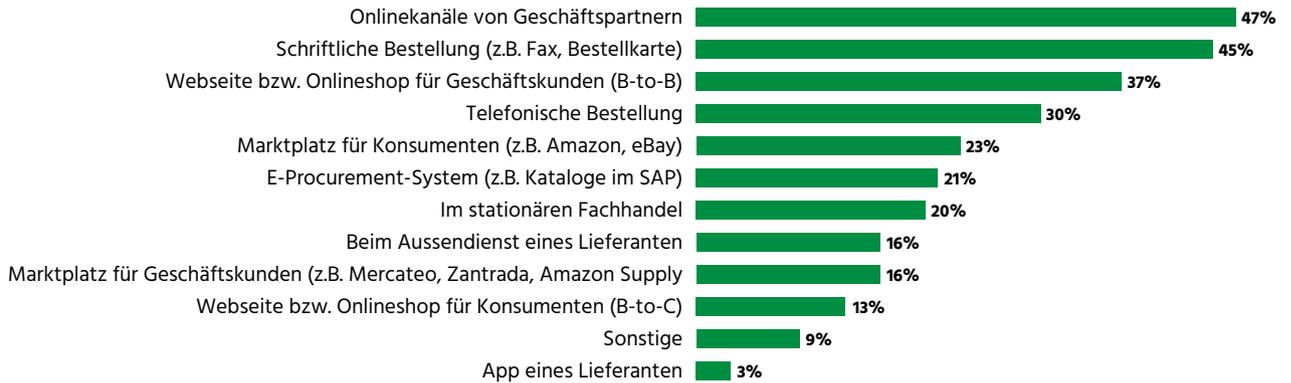
2015, S. 165) und Omni-Channel-Management dementsprechend die neue Norm ist (Lemon & Verhoef, 2016, S. 69).

Die Folgen sind weitreichend: Nicht nur Verteilungsmechanismen bei der Budgetierung und Entscheidungsgrundlagen für die Medienplanung entwickeln sich neu. Insbesondere die Customer Journeys werden zunehmend komplexer, wodurch es schwieriger wird, die Wirkung einzelner Kontakte zu verstehen und sie einer konkreten Kaufentscheidung zuzuordnen. Im schlechtesten Fall sind nur der Anfang und das Ende der Kaufentscheidung bekannt. Der Entscheidungsprozess des Kunden selbst, in dem er sich mit dem Produkt auseinandersetzt und einen Informationsbedarf entwickelt, wird zur Blackbox (vgl. Böcker, 2015, S. 166).

Besonders herausfordernd erweist sich die Customer Journey, wenn sie sowohl Online- als auch Offlinekanäle umfasst. In diesem Fall stösst nämlich das Tracking der Customer Journey in der Verknüpfung der beiden Welten an seine Grenzen (Böcker, 2015, S. 166). Hinzu kommt die stetig wachsende Bedeutung von mobilen Kanälen. Mobile Endgeräte, wie das Smartphone oder Tablet, wurden aufgrund ihrer Eigenschaften überwiegend in der Such- und Informationsphase genutzt. Dies hat sich heute grundlegend geändert. Das



**Abb. 2: Umfrage zum Kaufverhalten im B-to-B-Handel in Deutschland 2017**



Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf Daten von: ibi research, Creditreform (2017a).

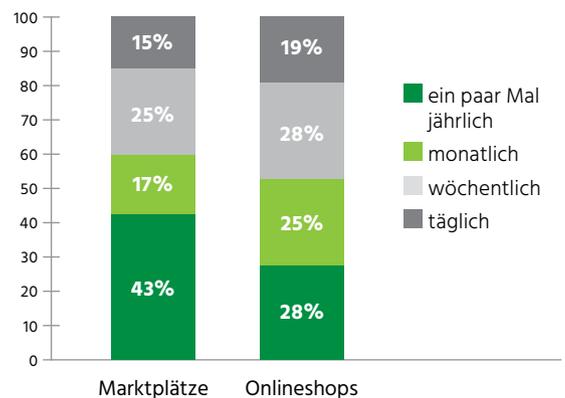
Smartphone dominiert bspw. bei den jüngeren Zielgruppen den gesamten Kaufprozess. Einigkeit besteht allerdings darüber, dass mobile Kanäle direkt mit anderen Kanälen verknüpft werden können, um Cross-Channel-Synergien zu schaffen und neue Marketingstrategien anzukurbeln (z.B. personalisierte, zeitlich und örtlich abgestimmte Werbung) (vgl. Lemon & Verhoef, 2016, S. 80).

Abbildung 2 zeigt das Ergebnis einer aktuellen Umfrage von 111 Einkäufern deutscher Unternehmen nach ihrem Kaufverhalten im B-to-B-Handel, sowohl im Online- als auch im Offlinebereich. Onlinekanäle von Geschäftspartnern werden häufiger für Bestellungen genutzt als schriftliche Bestellungen, die immerhin noch 45 Prozent der Einkäufer nutzen. Auf Platz drei stehen momentan Webseiten und Onlineshops der Geschäftspartner. Lediglich 16 Prozent der Einkäufer bestellen derzeit auf Marktplätzen für Geschäftskunden wie Mercateo, Zantrada, oder Amazon Supply. Diese teilweise noch geringe Nutzung digitaler Technologien und neuer Einkaufsplattformen stellt ein grosses Potenzial für Marketing und E-Commerce dar und hohe Wachstumsraten mit steigender Akzeptanz in den Unternehmen sind sehr wahrscheinlich.

Es ist nicht nur interessant zu wissen, welche Kanäle generell im B-to-B-Handel gewählt werden, sondern auch wie häufig, insbesondere bei den stark zunehmenden Onlinegeschäften. Aus Abbildung 3 wird ersichtlich, dass Marktplätze und Online-Shops unterschiedlich oft im B-to-B-Handel verwendet werden. B-to-B-Handel auf Marktplätzen wird mit 43 Prozent nur ein paar Mal jährlich getätigt, während lediglich 15 Prozent der Einkäufer täglich dort agieren.

Onlineshops werden dagegen häufiger frequentiert und der Anteil der täglichen Einkäufe beträgt immerhin 19 Prozent. Der Anteil der Einkäufer, die nur wenige Male im Jahr in Onlineshops bestellen, ist um 15 Prozent niedriger als bei den Geschäften auf Marktplätzen.

**Abb. 3: Umfrage zur Häufigkeit des Onlineeinkaufs im B-to-B-Handel in Deutschland 2017**



Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf Daten von: ibi research, Creditreform(2017b).

Die Stichprobe setzt sich wie folgt zusammen: USA (49%), Vereinigtes Königreich (8%), Kanada (6%), Australien (4%), Indien (4%), weitere nicht genau ausgewiesene Länder (29%). Zum Alter der Befragten macht die Quelle folgende Angaben: unter 20 Jahre (1%), 20–29 Jahre (15%), 30–39 Jahre (20%), 40–49 Jahre (25%), 50–59 Jahre (24%), 60–69 Jahre (13%), über 69 Jahre (3%).

In Zukunft steht der Kunde sowohl im B-to-C als auch im B-to-B nach wie vor im Mittelpunkt. Das bedeutet für den Onlinehandel und das Unternehmen mehr personalisierte Kommunikation, mehr zielgerichteten Content und noch grösseren Mehrwert, um dem Kunden nachhaltige Erlebnisse anzubieten. Zwischen all diesen Kanälen und Kontaktpunkten erwartet der Kunde eine konsistente Erfahrung mit dem Unternehmen (oder der Marke). Um eine konsistente Kundenerfahrung zu kreieren, ist es notwendig, die verschiedenen Vertriebskanäle und Kontaktpunkte miteinander zu verknüpfen und Schnittstellen zu managen (Gebhardt & Handschuh, 2016, S. 49). Studien haben gezeigt, dass sich Unternehmen darin verbessert haben, die einzelnen Kontaktpunkte zum Kunden zu optimieren. Was häufig nicht gesehen wird, ist die Gesamtheit der vielen Kundenkontakte, von der Anfrage über den Kauf bis zur ersten Rechnung und der Nutzung des Produkts (Rawson, Duncan, & Jones, 2013, S. 51).

## Bei der Customer Journey der Zukunft wird der Kunde mit intelligenten Systemen kommunizieren.

Um an jedem Kontaktpunkt zu jedem Zeitpunkt individuell auf jeden Kunden einzugehen, reicht das Gruppieren, Kategorisieren und Stereotypisieren von Kunden, wie es im Marketing praktiziert wird, bei der grossen Anzahl an Interaktionen nicht mehr aus. Der einzige Weg, die zahlreichen Kontaktpunkte und individuellen Anfragen zu bewältigen, scheint die Automation von Kommunikationsprozessen zu sein. Nur über Automatisierung gelingt es, die unzähligen Interaktionen abzubilden und dennoch dem individuellen Qualitätsanspruch gerecht zu werden, indem Inhalte, Kanäle und Zeitpunkte auf den Kunden massgeschneidert sind (Hummel, 2017, S. 176).

### **Hyperpersonalisierte Kommunikation ist die Zukunft**

In jedem guten Marketinglehrbuch steht geschrieben, dass die Kommunikation Relevanz für den Kunden haben muss, sonst geht sie in der Kommunikationsflut unter. Mit Standard- oder Massenkommunikation bzw. -E-Mails ist das nicht zu schaffen. Content ist dabei der Treibstoff für digitale Erlebnisse (Dichtl, 2018, S.66). Hierfür sind die Touch-

points in der Customer Journey detailliert zu analysieren. Und so sind dann Rückschlüsse auf die individuellen Bedürfnisse des Kunden mit intelligenten Systemen einfach ableitbar. Allerdings ist anzumerken, dass Angebote dann zukünftig immer in Echtzeit für den Kunden zu kreieren sind. Oder anders herum gedacht, Analysen von vor zwei Wochen sind mit hoher Wahrscheinlichkeit zukünftig immer veraltet. Der Kunde hat sich inzwischen schon weiterentwickelt (Dörner & Hosseini, 2016).

### **Wer personalisiert, benötigt Künstliche Intelligenz: Intelligente Bots übernehmen den Kundendialog**

Bei der Customer Journey der Zukunft wird der Kunde mit intelligenten Systemen kommunizieren. Nur so kann die Erwartungshaltung des Kunden nach maximaler Individualisierung mit minimalem internen Aufwand bei vertretbaren Kosten realisiert werden. Dies ist besonders wichtig, da das Kommunikationsverhalten zukünftig noch stärker von individuellen und situativen Entscheidungen geprägt sein wird. Als Schlüssel zu den Bedürfnissen der Kunden können hierbei die Kundendaten gesehen werden. Diese werden allerdings von den Kunden nur dann geliefert, wenn ein Mehrwert erkannt wird. Die Künstliche Intelligenz kann diesen Mehrwert oder auch Value generieren. Die intelligente Auswertung der Kundendaten fungiert als Katalysator auf dem Weg zu einem präziseren Verständnis der komplexen Kundenwünsche. Die hyperpersonalisierte Adressierung der Kunden wird so durch Big-Data-Analysen möglich, basierend auf Künstlicher Intelligenz. Herausforderungen für die Unternehmen liegen nun darin, den kanalübergreifenden Kommunikationsfluss mit den Kunden zu organisieren. Und auch Kunden setzen zukünftig eine Vielzahl von Bots ein, die dann selbstständig Informationen beschaffen, diese auswerten und somit eine Beratungsassistenten bieten. Der Kundendialog im Rahmen der Customer Journey der Zukunft wird also geprägt sein von intelligenten Systemen, die miteinander im Dialog stehen (vgl. Welter & Lutz, 2018).

### **Entscheider beim Kunden stellen höhere Anforderungen an den Einkauf**

Der Kunde von heute ist emanzipiert und sucht sich seinen eigenen Weg durch die Produktwelt. Er bevorzugt es, selbst zu bestimmen, wie und wo er seine Reise beginnt und wann der Kontakt zum Anbieter gesucht wird (Hummel, 2017,



allerdings noch viel Potenzial. Ein Blick in die Praxis zeigt, dass nach wie vor grosse Diskrepanzen zwischen theoretischer Planung und tatsächlicher Umsetzung bestehen (Esch. *The Brand Consultants*, 2015, S. 3). Trotz der wahrgenommenen Bedeutung der Digitalisierung verfügt noch nicht einmal die Hälfte der deutschen Unternehmen heute über eine Digitalisierungsstrategie. 17% planen noch nicht einmal deren Entwicklung (Hannig, Heinzlbecker, & Foell, 2017, S. 22).

„Der traditionelle Vertrieb muss sich neu erfinden, um das Potenzial der Digitalisierung zu nutzen (...).“

Roland Berger, 2015, S. 6

S. 176). Dies trifft besonders zu, wenn Millennials die neuen Entscheider auf der Kundenseite sind. Laut einer Studie von Roland Berger (2015, S. 4) waren in den USA im Jahr 2015 bereits 46% derjenigen, die B-to-B-Entscheidungen beeinflussen, unter 35 Jahre alt. Die Zahl in Deutschland lag leicht darunter.

Dass der Kunde von heute selbst den Kurs angibt, ist für das Unternehmen nicht immer von Vorteil. Im Gegenteil, die Kunden von heute stellen höhere Anforderungen an ihr Einkaufserlebnis. Durch ihre persönlichen Erfahrungen mit Onlineshopping von Konsumgütern haben sie bereits eine hohe Erwartungshaltung an den Komfort eines Einkaufs. Diese spiegelt sich in ihrem beruflichen Entscheidungsverhalten wider. Gilt es also, einen Auftrag zu vergeben, sind Fragen wie „Wie einfach ist es, mit der Firma Geschäfte zu machen?“, „Wie lange muss ich auf mein Produkt warten?“, „Wie erreichbar ist die Firma?“ genauso wichtig wie detaillierte Produktspezifikationen (vgl. Roland Berger, 2015, S. 5).

### **Geringer Umsetzungsgrad in der Unternehmenspraxis**

Eine erfolgreiche Digitalisierungsstrategie und insbesondere ein wirksames Customer-Journey-Management sind zentrale Erfolgsfaktoren für Unternehmen in Zukunft (Belz, 2018). Wie Studien beweisen, ist in diesem Bereich

Hinsichtlich E-Commerce erzielen heute 86% der Unternehmen weniger als 25% ihres Umsatzes online. Ein Drittel der Unternehmen vertreibt überhaupt noch nicht online (Hannig, Heinzlbecker, & Foell, 2017, S. 21). Der Anteil ohne digitalen Vertriebskanal ist bei kleinen und mittleren Unternehmen, die typischerweise vertriebsdominiert sind, höher als bei grossen, international agierenden Unternehmen (Roland Berger, 2015, S. 9). Um den Zugang zu Märkten nicht zu verlieren, müssen diese KMUs schnellst möglich eine E-Commerce-Strategie entwickeln.

Laut einer Studie der EC4U Expert Consulting AG (2016, S. 11) sind lediglich 19% der befragten Unternehmen bereits in der Umsetzung eines ganzheitlichen Customer-Journey-Managements. Weitere 33% gehen das Thema im kommenden Jahr an und 21% wollen dies erst in den nächsten fünf Jahren tun. Ein Viertel aller Befragten hat bisher keine Planungen zur ganzheitlichen Customer Journey vorgesehen. Dementsprechend sind über die Hälfte der befragten Unternehmen noch nicht vorbereitet. Wie stark die Unternehmen noch in den alten Kundenprozessen denken, zeigt sich daran, dass sie davon ausgehen, dass diese noch weitere fünf Jahre funktionieren werden.

### **Best Practices**

Um das volle Potenzial der Customer Journey erfolgreich zu nutzen, dürfen Unternehmen die Digitalisierung nicht nur als Anlass nehmen, um traditionelle Prozesse mit neuen Technologien aufzurüsten oder die bestehenden Kanäle

durch digitale zu ergänzen. Die Veränderung im Vertriebsprozess ist wesentlich tiefgründiger und erfordert radikales Umdenken.

Um die Kundenerfahrung aktiv kontrollieren zu können, muss die Vertriebsstrategie ihren Fokus auf die Kontaktpunkte mit den Kunden und deren Bedürfnisse legen. Unternehmen aus dem B-to-C-Sektor, wie etwa N26, Apple, Disney, Zappos und Amazon, machen vor, wie es geht. Apple zeigt, wie eine konsistente Customer Journey aussehen muss, in der alle Kontaktpunkte aufeinander abgestimmt sind. Disney kreiert eine „seamless experience“, in welcher der Übergang zwischen den Kanälen reibungslos funktioniert und der Kunde gefühlt aus einer Hand über mehrere Kanäle hinweg optimal bedient wird. Zappos glänzt durch seine Fähigkeit, eine loyale Kundenbasis aufzubauen und Amazon erfüllt die Erwartungen von Millennials schon immer durch schnelle und einfache Bestellung und Lieferung.

Eine genauere Betrachtung der mobilen Bank N26 liefert interessante Erkenntnisse, die sich auch problemlos auf den B-to-B-Bereich übertragen lassen. Bei der schlanken Bank N26 wird das Banking für das Smartphone neu gedacht und eine vollwertige Alternative zu Girokonten geschaffen. Es wird eine völlig mobile Customer Experience auf höchstem Niveau geschaffen. Hierzu wird ein einzigartiges, klares, intuitives Design verwendet. Bei allen Touchpoints ist die Simplizität als Value stets erlebbar. So erfolgt die Kontoeröffnung bspw. mobil sowie papierlos in nur 8 Minuten. Eine Kontosperrung ist lediglich mit einem Klick möglich. Bei jeder Transaktion erhält der Kunde eine Pushnachricht, sodass Sicherheitsanforderungen hier Rechnung getragen wird. Darüber hinaus sind alle Produkte auch in eine N26-App integriert. Kein Wunder also, dass die Bank zurzeit stark wächst, da die Anforderungen insbesondere der jüngeren Generationen an das Banking der Zukunft gut antizipiert werden. Doch was bedeutet das für den B-to-B-Bereich?

Eine klare, stringente Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden wird immer wichtiger. Die Werte Simplizität und insbesondere Schnelligkeit gewinnen bei der Betrachtung einer prägnanten Customer Experience zukünftig an Bedeutung, wo die reine Differenzierung durch Produktvorteile immer schwerer wird. Intuitivität und insbesondere intuitive Bedienung, gepaart mit modernem Design, werden von den Kunden heutzutage vorausgesetzt. Wer will sich denn heute noch lange mit einer Bedienungsanleitung vor oder während der Produktnutzung auseinandersetzen? Unternehmen, die diese Werte bei der Leistungserstellung berücksichtigen, werden im Wettbewerb erfolgreicher sein.

Neben der intelligenten Aufbereitung von Informationen und der intuitiven, einfachen Kommunikation über Onlinekanäle ist die Steigerung der Onlinesichtbarkeit von Unternehmen ausschlaggebend für den Erfolg. Untersuchungen zufolge sind bereits 57% des Einkaufsprozesses gelaufen, wenn erstmals ein Vertriebsmitarbeiter kontaktiert wird, weil sich die Mehrheit der B-to-B-Einkäufer vorab im Internet informiert (Roland Berger, 2015, S. 6). Wer also in der Informations- und Anbahnungsphase nicht präsent ist, hat geringere Chancen, in die Auswahl zu kommen.

Strategisch führt für B-to-B-Unternehmen kein Weg daran vorbei, die bisher eher separat voneinander organisierten Kanäle digital umzuschalten und miteinander zu verzahnen. Nicht nur jeder Kanal und Kontaktpunkt muss perfekt funktionieren, sondern auch die Übergänge müssen harmonisch ineinandergreifen. Um Prozesse, die einem guten Service im Weg stehen, zu identifizieren, benötigt es eine gesamtheitliche und tiefgehende Analyse der gesamten Kundenerfahrung (Rawson, Duncan, & Jones, 2013, S. 50–54).

Best-in-Class-Unternehmen haben die gesamte Customer Journey im Blick und nicht die Optimierung einzelner Touchpoints (McKinsey 2016). Edelman und Singer betonen zurecht die Notwendigkeit der Schaffung von Value auf jedem Schritt der Customer Journey (Edelman, Singer 2015). Doch manche Unternehmen haben bislang leider noch nicht verstanden, welche Auswirkungen gefühlte Emotionen in der Customer Journey auf die zukünftige Geschäftsbeziehung haben (Pflughoeft, Whitacker 2018).

„Wer Kundenreisen ernsthaft optimiert, wird feststellen, dass das eine Reform des Unternehmens bedeutet.“

Rawson, Duncan, & Jones, 2013, S. 58

Untersuchungen haben gezeigt, dass Unternehmen, die diese Kundenreise perfektionieren, erheblich davon profitieren, etwa in Form von höherer Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, niedrigeren Abwanderungsraten und höherem Umsatz (Rawson, Duncan, & Jones, 2013, S. 51).

### Wie Sie die Customer Journey perfektionieren?

Um die Customer Journey zu perfektionieren, müssen zwei Elemente kombiniert werden: erfahrungsbasierte Ent-

scheidungen der Führungsebene (top-down) mit datengetriebener Analyse auf der Mitarbeiterebene (bottom-up). Dann müssen alle Funktionen involviert werden, um siloartige Strukturen und Inselkulturen zugunsten funktionsübergreifender Ansätze aufzugeben. Prozesse, Kennzahlen und Anreizsystem müssen so modifiziert werden, dass sie ganz auf das Kreieren einer hervorragenden Kundenreise ausgerichtet sind (vgl. Rawson, Duncan, & Jones, 2013, S. 56–58). Im besten Fall bietet dies gleichzeitig eine Möglichkeit, um personal- und ressourcenintensive Prozesse zu minimieren und kosteneffizient umzusetzen (Hummel, 2017, S. 176).

Dieses Unterfangen verlangt die Umstrukturierung bestehender und die Integration weiterer Business-Funk-

tionen in den Vertriebsprozess, wie z.B. Information Technology (IT), Service Operations, Logistik, Human Resource und sogar externe Partner (Lemon & Verhoef, 2016, S. 69). Da vor allem Marketing und Vertrieb mittlerweile zu einer integrierten Einheit verschmolzen sind, müssen Unternehmen auch eine gewisse Zentralisierung vornehmen, etwa durch eine zentrale IT-Abteilung oder ein zentrales CRM-System (Roland Berger). Besonders bei den digitalen Kanälen sind die Kommunikation und der Onlineverkauf aufs Engste miteinander verzahnt. Eine erzwungene Trennung in unterschiedliche Funktionsbereiche führt zu einem unnötigen organisatorischen Aufwand (Böcker, 2015, S. 167). 

## Literatur

- Behr, C. (20. Januar 2017). Digitale Offensive. Von <https://www.digitale-offensive.de/blog/customer-journey-oder-das-leben-des-kunden-ist-eine-reise/abgerufen>.
- Belz, C. (2018). Der bessere Weg des Kunden zum Kauf entscheidet. In: Adobe. Experience – Strategie für die digitale Transformation, S. 14–21.
- Böcker, J. (2015). Die Customer Journey: Chancen für mehr Kundennähe. In Dialogmarketing Perspektiven 2014/2015 (S. 165–177). Frankfurt am Main: Springer Gabler.
- Dichtl, M (2018): Content-Relevanz durch personalisierte Inhalte. In: Adobe. Experience – Strategie für die digitale Transformation, S. 64–71.
- Dörner, K. & Hosseini, B. (2016). Marketing in Echtzeit. In Akzent, Dezember 2016, Nr. 3, S. 28–33.
- Edelman, D. & Singer, M. (2015). Competing on customer journeys. In Harvard Business Review, Vol. 93, No.11, pp. 88–100.
- EC4U Expert Consulting AG. (2016). Customer Journey Management als integrierte Methodik zum kunden-zentrierten Geschäftsmodell. Karlsruhe.
- Esch, F.-R., Klein, J., Knörle, C., & Schmitt, M. (2014). Die Corporate Brand und die Anspruchsgruppe Kunden. In Corporate Brand Management (S. 427–230). Wiesbaden: Springer Gabler.
- ESCH. The Brand Consultants. (2015). Customer Touchpoint Management. S. 1–24.
- Flocke, L., & Holland, H. (2014). Die Customer Journey Analyse im Online Marketing. In Dialogmarketing Perspektiven 2013/2014 (S. 213–242). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gebhardt, C., & Handschuh, M. (2016). Wie die Digitalisierung den B-to-B-Vertrieb verändert. Sales Management Review, S. 44–55.
- Hannig, U., Heinzlbecker, K., & Foell, T. (2017). Marketing und Sales Automation in Deutschland. In U. Hannig, Marketing und Sales Automation (S. 20–23). Ludwigshafen: Springer Gabler.
- Hummel, F. (2017). Wirkungsvolle Kundenerlebnisse durch Marketing Automation. In U. Hannig, Marketing und Sales Automation (S. 175–176). Ludwigshafen: Springer Gabler.
- ibi research, Creditreform (2017a). Online-Kaufverhalten im B-to-B-E-Commerce 2017, Seite 10, zitiert nach de.statista.com, URL <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/471943/umfrage/kaufverhalten-im-B-to-B-handel-in-deutschland/>, Abruf am 12.05.2018.
- ibi research, Creditreform (2017b). Online-Kaufverhalten im B-to-B-E-Commerce 2017, Seite 10, zitiert nach de.statista.com, URL <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/720299/umfrage/haeufigkeit-des-online-einkaufs-im-B-to-B-handel-in-deutschland/>, Abruf am 12.05.2018.
- McKinsey (2016): The CEO guide to customer experience. In McKinsey Quarterly, Executive Briefing, August 2016. <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/the-ceo-guide-to-customer-experience>.
- Meyer, C. & Schwager, A. (2007): Understanding Customer Experience, in: Harvard Business Review, 85 (2), S. 117–26.
- Pine, B. Joseph, II, & Gilmore, James H. (1998): The Experience Economy, Cambridge, M.A., Harvard Business School Press.
- Pflughoeft, K. & Whitacker, F. (2018). An emotional view of a customer's experiences. In Maritz (2018), Unlock the value of CX. Deliver consumer experience the right way to accelerate insights, results and value, pp. 38–45.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004): Co-Creating Value with Customers, Cambridge, M.A., Harvard Business School Press.
- Rawson, A., Duncan, E., & Jones, C. (11 2013). Den Kunden auf seiner Reise begleiten. Harvard Business Manager, S. 50–60.
- Roland Berger. (2015). Die digitale Zukunft des B-to-B-Vertriebs. Think Act , S. 4–5.
- Roland Berger. (kein Datum). Roland Berger. Von <https://www.roland-berger.com/de/press/Online-Einkauf-auch-im-B-to-B-Bereich-auf-dem-Vormarsch-%E2%80%93-doch-viele-Anbieter-sind.html>, abgerufen am 20.09.2018.
- Shaw, C. & Ivens, J. (2002): Building great customer experiences, Palgrave Mac Millan, New York.
- Voss, C. A. (2003): Rethinking paradigm of service – service in a virtual environment, in: Journal of Operations & Production Management, 23 (1), pp. 88–104.
- Welter, H. & Lutz, A. (2018). Intelligente Bots übernehmen den Kundendialog. Studie zum Kundendialog 2025. Von <http://marconomy.de>, abgerufen am 20.09.2018.
- Zinkann, R., & Mahadevan, J. (2017). Zukünftige Customer Journeys und deren Implikationen für die Unternehmenspraxis. Wiesbaden: Springer Fachmedien.