

Schmäh, Marco; Schumacher, Alexander; Jäger, Kirsten; Kromer, Raphael

## Article

# Trends der Customer-Journey im B-to-B

Marketing Review St.Gallen

### Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

*Suggested Citation:* Schmäh, Marco; Schumacher, Alexander; Jäger, Kirsten; Kromer, Raphael (2019) : Trends der Customer-Journey im B-to-B, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 36, Iss. 5, pp. 68-75

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/276059>

#### 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.*

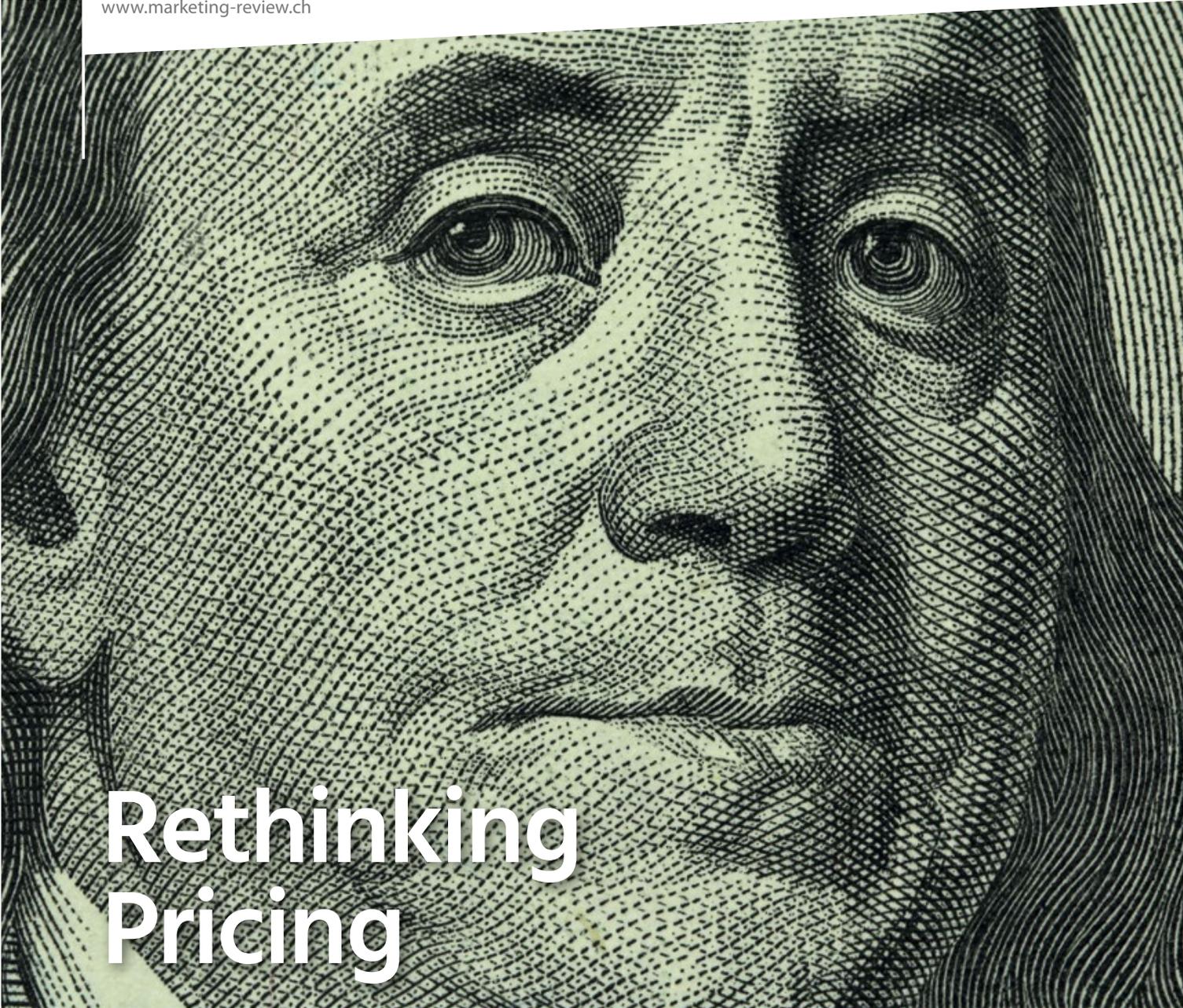
*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Marketing Review St. Gallen



5 | 2019 **SCHWERPUNKT** Das Geschäft mit der Transparenz • Dynamic Pricing – Influence on Consumers • Dynamisches Pricing in der Kundenwahrnehmung • Akzeptanz von Dynamischen Preisen – Fallstudie • Umsetzung von Dynamic Pricing • Applicability of Pay-What-You-Want Strategies **GASTBEITRAG** Die Philosophie des Preises **KOMMENTAR** Marketing Intelligence – oder gibt es noch etwas anderes? **SPEKTRUM** Trends in der Customer-Journey • Lead-Generierung • Conversational Agents aus der Kundenperspektive

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



## Rethinking Pricing

# Trends der Customer-Journey im B-to-B

---

Welche Trends beeinflussen die Customer-Journey im B-to-B und wie wird sie in naher Zukunft aussehen? Dieser Beitrag wirft einen Blick auf zukünftige Trends, welche die Customer-Journey im B-to-B erheblich beeinflussen werden. Exemplarisch wird die Ausgestaltung und Optimierung der zukünftigen Customer-Journey mittels Lead-Profiling am Beispiel der Künstlichen Intelligenz aufgezeigt, bei der neue Technologien Daten nutzbringend verwenden. Darüber hinaus steht die Customer-Journey-Transformation im Mittelpunkt. Schliesslich ist es doch gerade die komplexe Transformation der Customer-Journey, die aufgrund ihrer Komplexität häufig von den Unternehmen vernachlässigt wird.

**Prof. Dr. Marco Schmäh, Prof. Dr. Alexander Schumacher, Dr. Kirsten Jäger, Dr. Raphael Kromer**

**U**nter einer Customer-Journey versteht man die Interaktion eines Endkunden mit einem Unternehmen an sämtlichen relevanten Kontaktpunkten entlang der Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase (Zinkann & Mahadevan, 2017, S. 159). Die Kunden nutzen hierzu diejenigen Kontaktkanäle, welche ihnen in der gegebenen Situation am bequemsten erscheinen und zu ihrem spezifischen Anliegen passen (Böcker, 2015, S. 165). Es ist dabei unbestreitbar, dass jeder Kontakt mit dem Unternehmen subjektiv wahrgenommen wird, zum persönlichen Qualitätsempfinden beiträgt und daher systematisch und kontinuierlich gesteuert werden muss. Die Komplexität steigt hierbei deshalb, da sich die Kunden sehr individuell bei der Informationsbeschaffung verhalten und nach Belieben zwischen mehreren Kanälen hin- und herspringen.

Da digitale Technologien Märkte revolutionieren, kann davon ausgegangen werden, dass die grundsätzlichen Fragen des Marketings und Verkaufs in B-to-B und B-to-C vergleichbar sind. So auch die Frage, wohin der Trend geht. Ein Beispiel ist Amazon Business, das als Anbieter von Konsumgütern zeigt, wohin die Reise im B-to-B-Geschäft gehen kann, indem es lediglich sein erfolgreiches Geschäftsmodell aus dem B-to-C auf den B-to-B-Bereich überträgt (Roland Berger, 2015, S. 10). Nichtsdestotrotz ergeben sich Besonderheiten in B-to-B-Märkten durch die „organisationalen Nachfrager“, die bei der Umsetzung von Trends beachtet werden müssen (Kreutzer, Rumler & Wille-Baumkauff, 2015, S. 17).

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 Online-Handel und das Unternehmen mehr personalisierte Kommunikation, mehr zielgerichteten Content und noch grösseren Mehrwert, um dem Kunden nachhaltige Erlebnisse anzubieten. Wich-

tige aktuelle Trends bleiben somit bestehen. Hinzu kommen folgende Trends, bei denen es sich lohnt, ihre Entwicklung im Auge zu behalten.

Im B-to-C sind Kooperationen mit Influencern fast schon fester Bestandteil, vor allem in der Kosmetik- und Modebranche. Durch ihre hohe Follower-Anzahl wird ihnen Glaubwürdigkeit zugesprochen, die ihren Einfluss auf Marken verstärkt (Brown & Hayes, 2008, S. 142). Zukünftig werden der Aufbau von Vertrauen und Loyalität in Marken durch den Einsatz von Influencern, Testimonials und Multiplikatoren auch für B-to-B-Marketer höchste Priorität haben. Der Grund ist, dass Investitionsgüter durch transparente Information nicht nur vergleichbarer und ersetzbarer werden, auch die Pre-Sales-Phase wird mindestens genauso wichtig wie die Kundenbindung im After-Sales-Bereich. Im Influencer-Marketing geht es nicht darum, Werbung zu machen, sondern kundenrelevanten Content zu generieren (vgl. Dichtl, 2018) und dadurch für die Marke zu begeistern. Nur wenn zwischen Werbung und Content strikt getrennt wird, ist die Kommunikation authentisch (vgl. Agentur Creative360, 2017, S. 6–9). Die Auswahl des richtigen Meinungsmachers, das durch Analytik gestützte Matching mit dem passenden Content sowie die Pflege der Partnerschaft sind Grundvoraussetzungen für ein erfolgreiches Influencer-Marketing.

Der Einsatz von Live-Videos via YouTube, Facebook und Twitter ist in der B-to-C-Online-Kommunikation bereits ein heiss diskutiertes Thema und wird es zukünftig auch immer mehr im B-to-B sein. Komplexe Themen und erklärungsbedürftige Produkte und Lösungen können auf diese Weise verständlich und einfach aufbereitet werden. Im B-to-B war das schon immer eine grosse Herausforderung (Agentur Creative360, 2017, S. 11). Einer Studie von Roland Berger (2015, S. 6) zufolge schauen sich 70% der Ein-

#### **Prof. Dr. Marco Schmäh**

Lehrstuhl Marketing und Sales Management,  
ESB Business School Reutlingen

Tel.: +49 (0) 7121 2713018  
marco.schmaeh@reutlingen-university.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**

Expertin für quantitative Methoden

kirsten-jaeger@gmx.net

#### **Dr. Raphael Kromer**

Geschäftsführender Gesellschafter  
Vecara GmbH Ludwigsburg

Tel.: +49 (0) 7141 125103  
raphael.kromer@vecara.de

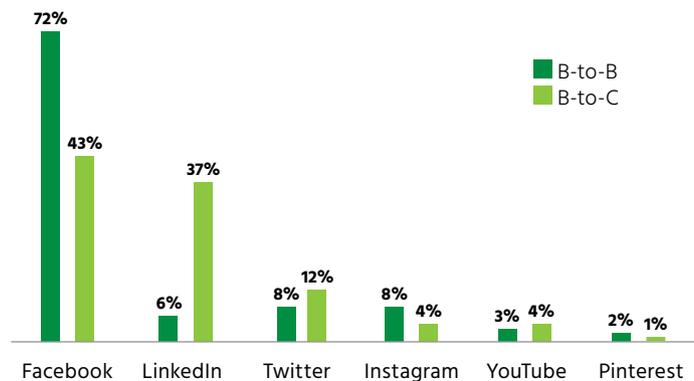
käufer Videos im Internet an, um sich vorab über Produkte zu informieren. Videos sind also heute schon etabliert und stellen die unmittelbarste Kommunikationsart mit der Zielgruppe dar. In Zukunft wird das Streaming von Live-Videos einen zentralen Bestandteil im B-to-B-Online-Mix einnehmen, was wiederum zur Verschmelzung von Messe, PR, Social-Media- und Content-Marketing führen wird. Denkbar sind z.B. Übertragungen auf Messen, Pressekongressen und Produktpräsentationen. Live-Videos verlangen jedoch eine gute Planung, da Stil, Tonalität und Qualität eine grosse Rolle spielen. Um sie besser zu vermarkten, sollten sie über E-Mail oder Social Media angekündigt und nach dem Streaming verwertet werden (vgl. Agentur Creative360, 2017, S. 11).

Facebook ist weltweit sowohl im B-to-B- als auch im B-to-C Bereich der bevorzugte Social-Media-Kanal im Marketingbereich im Jahr 2017. Der Anteil von Unternehmen, die Facebook im B-to-C-Bereich nutzen, liegt bei 72 Prozent und im B-to-B immerhin bei 43 Prozent (Abbildung 4). Interessanterweise hat LinkedIn mit 37 Prozent im B-to-B nur einen minimal geringeren Marktanteil als Facebook. Der Anteil von Instagram, YouTube, und Pinterest liegt bei maximal 4 Prozent im B-to-B-Bereich. LinkedIn, Twitter, und Instagram werden von 6 bis 8 Prozent der Unternehmen für Werbezwecke im B-to-C-Bereich eingesetzt, während YouTube und Pinterest lediglich für 2 bis 3 Prozent der Unternehmen relevant sind.

B-to-B ist People-Business. Auch B-to-B-Einkäufer sind keine rein rationalen Menschen und gehen unbewusst emotionale Bindungen ein. Deswegen lohnt es sich, Kunden und Interessenten emotional anzusprechen und ihnen ein nachhaltiges Erlebnis zu bieten, um so Loyalität und Kunden-

### Abb. 1: Social-Media-Marketing in B-to-B- und B-to-C-Unternehmen

Anteil der B-to-B- und B-to-C-Unternehmen weltweit, die 2017 folgende Social-Media-Kanäle für das Marketing bevorzugt benutzen



Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf Daten von: Social Media Examiner (2017).

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%).

bindung aufzubauen. Bisher war das B-to-B-Markenerlebnis sehr nüchtern und sachlich. In Zukunft sind kreative Ansätze und Strategien gefragt, die das Publikum emotional ansprechen. Als erste Anlaufstelle im Kaufprozess birgt die Website das grösste Potenzial. Im besten Fall stellt sie eine Erlebniswelt für Produkte und Lösungen dar, begeistert und liefert gleichzeitig Informationen, welche Kunden früher nur vom Vertrieb erhielten. Um die Marke neu zu inszenieren, helfen Methoden wie z.B. Storytelling, Videos, emotionale Botschaften und Bildsprache, in der die menschliche Komponente einbezogen wird (vgl. Agentur Creative360, 2017, S. 18).

Die neue Generation von Einkäufern kommuniziert mobil, ist immer erreichbar und erwartet das auch von ihren Ansprechpartnern im Vertrieb. Deswegen werden Messaging-Dienste, wie WhatsApp, Snapchat und Wechat

aber natürlich auch Chatbots das Kundenerlebnis im After Sales revolutionieren, wenn es um den Dialog im Service und Support geht (Agentur Creative360, 2017, S. 37). Viele B-to-C-Unternehmen haben diesen Service bereits implementiert. Für das B-to-B stellt es insofern eine Herausforderung dar, weil Lösungsportfolios meist komplex und umfangreich sind, sodass das Servicepersonal nicht die nötigen Fachkenntnisse für alle Produkte aufweisen kann. So hat ein führendes Unternehmen aus dem Handelsbereich WhatsApp zuerst nur zur Kundenkommunikation eingesetzt. Ein junges Team kümmerte sich um diesen Kanal. Der Dienst wurde von den Kunden stark genutzt, haben doch viele Nutzer privat WhatsApp auf dem Smartphone installiert. Die Einfachheit, Unkompliziertheit und Schnelligkeit dieses Mediums sorgten für steigende Nutzerzahlen. Später wurden auch noch direkte Bestellmög-

lichkeiten hinzugefügt. Das Umsatzwachstum dieses Kanals hat die Monetarisierungsziele des Unternehmens mehr als übertroffen.

Für die B-to-B-Unternehmen muss also gut überlegt und strategisch geplant werden, wie Messaging-Dienste in die Online-Strategie passen und wie die emotionale Customer-Experience für die Kunden einfach implementiert werden kann. Sonst kann dieser Kommunikationskanal zum gegensätzlichen Effekt, nämlich zu Unzufriedenheit der Kunden, führen.

Es wird also zukünftig immer wieder umfangreiche Änderungen der Customer-Journey geben. Die beschriebenen Trends zeigen jedoch exemplarisch auf, in welche Richtung die Entwicklung fortschreitet. Unumstösslich steht fest, dass die Customer Journey sich im B-to-B unmittelbar an den Bedürfnissen der Kunden orientieren wird. Zusätzlich wird die Markenkommunikation noch deutlich emotionaler. Dabei kann man zukünftig mit dem Influencer-Marketing, welches im B-to-B-Markt bisher in den Kinderschuhen steckt, noch erhebliche Potenziale in der Kundenbindung heben. Neue Kommunikationskanäle wie Social-Media-Plattformen, aber vor allem Direct Messaging werden den Dialog mit dem Kunden revolutionieren. Live-Streaming wird auch für B-to-B-Marken ein interessantes Marketing-Werkzeug und zentraler Bestandteil in der Informationsphase.

Welche Rolle spielt die Artificial Intelligence in der Customer-Journey? Zukünftig werden vor allem neue Technologien die Ausgestaltung und Optimierung der Customer-Journey massgeblich beeinflussen. Für das Marketing ist vor allem eine Entwicklung von grosser Bedeutung: Artificial Intelligence (AI). AI ist ein Teilgebiet der Informatik und setzt sich aus theoretischen und anwendungsorientierten

Aspekten zusammen (Christian, Christian, Frank, Rudolf & Matthias, 2015, S. 1). In der Praxis basieren die meisten AI-Systeme derzeit auf anspruchsvollem Machine-Learning. Aus diesem Grund kann AI wie folgt definiert werden: AI ist die Replikation der menschlichen Fähigkeiten zur Analyse und/oder Entscheidungsfindung (Steven, 2017, S. 10). Eine AI-Anwendung ist dann gut, wenn sie die Aufgaben des täglichen Lebens genauso gut oder besser als eine Durchschnittsperson löst. Z.B. die Fähigkeit, die Identität einer Person anhand von Bildern auf Facebook festzustellen. Der Laie setzt AI oft mit „Magie“ gleich. Am Ende ist es aber reine Mathematik und wir sind noch Jahre davon entfernt, dass eine Maschine menschliches Bewusstsein entwickelt (Steven, 2017, S. 10).

Im Rahmen einer Umfrage zu Trends in der deutschen Medienbranche wurden 1050 Medienunternehmen bzw. Media-Workers im Jahr 2017 befragt, von welchen Trends im Medien-Umfeld sie den grössten Umbruch in ihrer Branche erwarten. Mit einem Anteil von jeweils 19 Prozent wird sowohl der Automatisierung als auch der AI das grösste Umbruchspotenzial in der Branche zugesprochen, gefolgt von personalisierter Werbung, User-Generated-Content, und Target-Content (vgl. Abbildung 2).

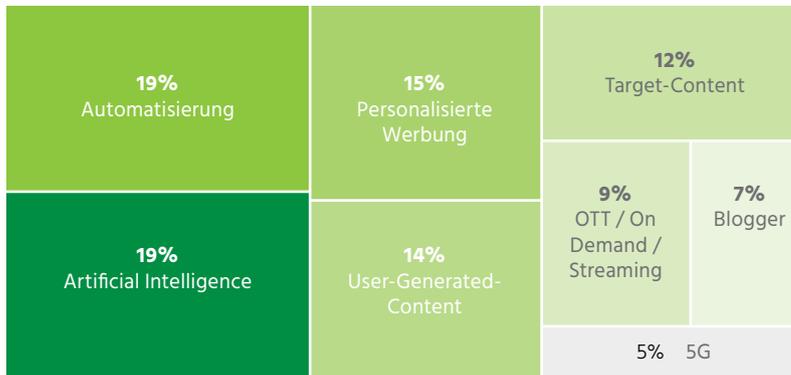
In Abbildung 3 sind die Hauptgründe für den Einsatz von Künstlicher Intelligenz sowie die mit ihrem Einsatz verfolgten Ziele dargestellt. Interessant ist dabei der hohe Anteil von Kleinunternehmen, die AI einsetzen.

Es fällt auf, dass all diese Use-Cases direkt oder indirekt auch mit der Customer-Journey zusammenhängen. Im nachfolgenden Absatz wird ein Praxisbeispiel für Lead-Prediction und Profiling vorgestellt. Unter Lead-Prediction und Profiling ist die automatisierte Erkennung und Profilierung von potenziel-

## Kernthesen

1. Solange der Einkauf von menschlichen Handlungen dominiert wird, werden unbewusst emotionale Entscheidungen getroffen. Kreative Ansätze sind also auch im B-to-B gefragt, um Kundenbindungen und Loyalität zu sichern.
2. Als Basis für einen langfristigen Erfolg muss die Strategie der Customer-Experience zunächst unternehmensintern implementiert werden. Nur so kann man seine Strategie an die dynamischen Entwicklungen anpassen.
3. Dabei darf unter keinen Umständen die Nutzer- und Kundenfreundlichkeit der gewählten Kommunikationskanäle zugunsten kurzlebiger Trends aus den Augen verloren werden, da dies schnell einen gegenteiligen Effekt hervorruft.
4. Artificial Intelligence und Automatisierung heben die grössten Potenziale in den Bereichen Lead-Generierung, Ressourcenplanung und Umsatzsteigerung.
5. Die Zukunft der Customer-Journey wird allerdings nicht allein durch technologische Parameter bestimmt werden. Gut ausgebildete, abteilungsübergreifende Datenanalysten werden letztendlich die finalen Schlussfolgerungen ziehen.

**Abb. 2: Zukunftsträchtige Trends in der deutschen Medienbranche 2017**



Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf Daten von: Deloitte, nextMedia.Hamburg, Xing (2017).

len Kunden mittels Predictive Analytics zu verstehen. Ausserdem können damit bisher unbeachtete Leads und Märkte mit potenziellen Käuferschichten entdeckt werden. Des Weiteren ermöglicht das dynamische Profilieren die automatische Identifizierung und Bewertung möglicher Ansprache-Trigger. D.h., mit welchen Kommunikationsmitteln erziele ich den höchstmöglichen Verkaufserfolg oder welche Kunden spreche ich wie an? (Gentsch, 2018, S. 45–46).

Nachfolgend wird ein Praxisprojekt eines international agierenden Konzerns zum Thema Lead-Prediction und Profiling beschrieben. Für ein neues Produkt und den dazugehörigen Service sollten diejenigen B-to-B-Kunden identifiziert werden, bei denen die Kaufwahrscheinlichkeit am höchsten ist. Aus über 100 verschiedenen Kundenmerkmalen wurde mithilfe von Predictive Analytics ein Scoring potenzieller Kunden entwickelt. Der Konzern ist dadurch in der Lage, schneller und kostengünstiger neue Kunden zu akquirieren. Ohne Einsatz von Predictive Analytics lag die Erfolgsquote bei rund 10 Prozent D.h., von 100 zufällig angesprochenen Unternehmen ha-

ben 10 gekauft. Mithilfe des entwickelten Algorithmus' liegt die Erfolgsquote jedoch rechnerisch jetzt zwischen 15 und 21 Prozent. Das entspricht einer Steigerung von mehr als 50 Prozent. Je nach Gesamtzahl potenzieller Kunden und Akquisekosten pro Kunde kann ein Unternehmen dadurch fünf- bis siebenstellige Beträge einsparen. Der Wettbewerbsvorteil „Zeit“ ist vor allem bei der Einführung eines neuen Produktes oder Service erfolgsrelevant.

Bei einer entsprechenden Anreicherung der Daten können zusätzlich Cross-Selling- und Up-Selling-Möglichkeiten identifiziert oder der Customer-Lifetime-Value maximiert werden.

Es stellt sich die Frage, wie diese neuen technischen Rahmenbedingungen in der zukünftigen Customer-Journey berücksichtigt werden können. Welche Faktoren nehmen Einfluss auf die Gestaltung der zukünftigen Customer-Journey?

In der nachfolgenden Grafik werden die Faktoren dargestellt, die für die zukünftigen Customer-Journey und deren Optimierung relevant sein werden.

Die Ausgestaltung und Optimierung der zukünftigen Customer-Jour-

ney wird in allen Phasen vor allem durch neue Technologien und dem nutzenbringenden Einsatz von Daten beeinflusst. Neue Technologien ermöglichen unter anderem die Integration und Auswertung der Daten aller Touchpoints. Für „Offline-Daten“ können neue Wege zur Erfassung eingesetzt werden. Im Geschäft ist beispielsweise das Tracking von Personen über entsprechende Sensoren möglich. Ein ganzheitlicher Ansatz bei der Datenauswertung hat für die Unternehmen den Vorteil, dass sie die Bedürfnisse ihrer Kunden besser verstehen und die personalisierte Ansprache erleichtert wird. Dies wird aber erst durch den Einsatz entsprechender Technologien wie z.B. AI möglich.

Der Kinofilm *Ready Player One* gibt einen überspitzten Ausblick auf die zukünftige Entwicklung von Virtual Reality. In der B-to-B-Customer-Jour-

### AI-Use-Cases

Im Marketing können folgende AI-Use-Cases gegenwärtig und zukünftig relevant sein:

- Sales-Volume-Prediction
- Pricing
- Lead-Prediction and Profiling
- Process-Automation
- Fake and Fraud-Detection
- Media-Planning
- Automated Customer-Service
- Conversational Commerce
- Product-/Content-Recommendation
- Content-Creation
- Customer-Insights
- Chatbots and Digital Butler

Quelle: Gentsch (2018) Künstliche Intelligenz für Sales, Marketing und Service, S. 43.

ney kommen Augmented- und Virtual Reality bereits zum Einsatz. So können Fabrikhallen vor Baubeginn mittels VR-Brille virtuell besichtigt oder Mitarbeiter geschult werden. Bei komplexeren, erklärungsbedürftigeren und variantenreicheren Produkten bietet sich in Zukunft die Kombination von Augmented Reality, Sprachsteuerung und Bots an. Bitkom prognostiziert Umsatzanstieg von Virtual-, Augmented- und Mixed-Reality-Hardware um 29 Prozent zwischen 2018 und 2020 (auf 88 Millionen Euro). Im gleichen Zeitraum wird voraussichtlich der Umsatz mit Virtual-, Augmented-

und Mixed-Reality-Lösungen sogar um 46 Prozent steigern und 753 Millionen Euro im Jahr 2020 betragen.

Technologie und Daten alleine reichen aber nicht aus, um die Customer-Journey zu optimieren. Es bedarf zusätzlich des Einsatzes kreativer und sehr guter Datenanalysten sowie der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit. Die Schlussfolgerungen aus den ausgewerteten Daten zieht nicht die Maschine, sondern der Mensch bzw. Analyst. Daneben spielt auch der kulturelle und gesellschaftliche Rahmen eine Rolle für die Ausgestaltung der Customer-

Journey. So haben beispielsweise Farben in unterschiedlichen Kulturkreisen eine unterschiedliche Bedeutung.

Mittels Feedback-Schleifen durch Mitarbeiter und Kunden kann die Customer-Journey anschliessend dann laufend optimiert werden.

Abschliessend soll betont werden, dass die Customer-Journey auch unternehmensintern vereinheitlicht werden muss. Ähnlich wie bei der Einführung von Eprocurement optimiert und harmonisiert man auch bei der Customer-Journey zuerst die Prozesse, bevor man mit der Implementierung beginnt. Dies soll am Beispiel Innogy aufgezeigt werden. Filip Thon, Vorstand B-to-C Innogy, führt dazu aus: „So wurden zentrale Fähigkeiten rund um die Themen Customer- und User-Experience, Design-Thinking und Agile Ways of Working an einem Ort zusammengeführt und konzernweit zum Einsatz gebracht.“ (zitiert nach McKinsey, 2018).

**Abb. 3: Factsheet Artificial Intelligence**



**Wie Innogy eine nachhaltige Customer-Journey-Transformation gestaltet**

Ein gutes Beispiel dafür, wie eine nachhaltige und holistische Customer-Journey-Transformation ablaufen kann, ist Innogy. Das Energieunternehmen ist in über 10 Ländern mit verschiedenen Unternehmen aktiv, hatte dort jedoch teils regulativ und kulturell bedingt unterschiedliche Lösungen im Einsatz. Um noch effizienter innovativere Experience-Lösungen für den Kunden anzubieten und diese fortlaufend weiterzuentwickeln, entschied sich Innogy dazu, die Customer-Experience-Factory als zentrale Einheit und „Think Tank“ mit Fokus auf kundenorientierte Fragestellungen zu etablieren. So wurden zentrale Fähigkeiten rund um die Themen Customer- und User-Experience, Design-Thinking und Agile Ways of Wor-

Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf Daten von: ECC Köln (2018), Salesforce (2017), Sopra Steria (2017a), Sopra Steria (2017b), Spotfolio (2017).

king an einem Ort zusammengeführt und konzernweit zum Einsatz gebracht.

In der CX Factory wurden innerhalb eines Jahres alle wesentlichen Customer-Journeys der einzelnen Ländergesellschaften auf Basis breit angelegter Marktrecherchen und Hinzuziehen von Best Practices harmonisiert und anschliessend mithilfe einer Vielzahl von Interviews und Umfragen gemeinsam mit Endkunden und Mitarbeitern von Innogy und unter Anwendung von Design-Thinking-Methoden in ambitionierte Service-Design-Visionen übersetzt. Diese Zielbilder wurden daraufhin in den Pilotländern unter stetiger Einbindung von Kunden-Feedback zu anfassbaren Prototypen weiterentwickelt und als sogenannte „Minimum Viable Products“ (MVP) Endkunden live im Markt zur Verfügung gestellt. So konnte beispielsweise der Umzugsprozess mithilfe der „I move Microsite“ signifikant verbessert werden, sodass Kunden in Zukunft einen stark vereinfachten Prozess unter Angabe minimal notwendiger Daten in maximal drei Schritten durchlaufen.

Erfolgreich getestete Lösungen wurden im Anschluss adaptiert und allen Ländergesellschaften zur Verfügung gestellt. Dabei wurden insgesamt Initiativen im Wert von 60 bis 90 Mio. Euro identifiziert und zu grossen Teilen bereits während der Projektlaufzeit abschliessend implementiert. Ein weiterer wesentlicher Erfolgsbestandteil der Transformation und Aufgabe der CX Factory war dabei der kontinuierliche Aufbau von Fähigkeiten der Mitarbeiter, aber auch des Managements in den Bereichen Agile, Design- und Performance-Management. So konnten im Rahmen der Transformation mithilfe von 18 einzelnen Trainingsmodulen und dedizierten Schulungsinhalten über 100 Mitarbeiter der Innogy relevante Fähigkeiten signifikant weiterentwickeln, um Erfolg und Nachhaltigkeit des Programms auch in Zukunft zu gewährleisten (McKinsey, 2018).

### Fazit

Die steigende Komplexität der Customer-Journey und die höheren Kundener-

wartungen führen dazu, dass es immer schwieriger wird, den Kunden in seinem differenzierter werdenden Informations- und Entscheidungsverhalten zu verstehen und zu steuern. Kunden erwarten heutzutage eine konsistente Einkaufserfahrung, nahtlose Übergänge zwischen den Kanälen, personalisierte Botschaften sowie eine schnelle und einfache Geschäftsabwicklung. Dem Fokus Schnelligkeit sollte dabei die grösste Aufmerksamkeit gewidmet werden. Wenn schon eine Differenzierung heutzutage durch andersartige Wettbewerbsvorteile immer schwieriger wird, so können mit einer konsistenten, schnellen Geschäftsabwicklung nachhaltige Präferenzen geschaffen werden. Die Kunden werden ungeduldiger. Die Schnelligkeit in den Prozessen wird von den Kunden immer mehr erwartet!

Die Herausforderung für das zukünftige erfolgreiche Customer-Experience-Management ist die intelligente Kombination von digitalen und physischen Kanälen. Die persönliche Botschaft an den Kunden steht aber immer auf dem Fundament einer starken, intakten persönlichen Beziehung. Und so wird ein gegenteiliger Effekt geschaffen, wenn eine automatisierte individuelle Kommunikation vom Kunden als Massenabfertigung enttarnt wird. Das Pflegen von persönlichen Kontakten ist nach wie vor der Schlüssel zum Kundenerfolg. Und der multiflexible Einsatz des Customer-Experience-Managements, das von einer immer wichtiger werdenden Marketingabteilung gesteuert werden muss, ist zukünftig ebenso erfolgskritisch. Schliesslich ist bei einer lückenhaften Kenntnis der Kundenbedürfnisse das Anreichern mit externen Daten für eine erfolgreiche Geschäftsbeziehung durchaus sinnvoll und erforderlich (Meyrat, 2018).

Es gilt, eine mobile Customer-Journey auf höchstem Niveau zu schaffen.

## Handlungsempfehlungen

1. Auf Grund gestiegener Kundenbedürfnisse und -erwartungshaltungen ist die professionelle und vor allem schnelle Prozessabwicklung ein notwendiges Kriterium, um die eigene Attraktivität gegenüber der Konkurrenz zu erhalten.
2. Da auch im B-to-B die Personalisierung und Individualisierung von Produkten und Kundenbindungsmassnahmen an Bedeutung gewinnt, erfordert die Customer-Experience von morgen ein strategisches Gleichgewicht zwischen geschulten Mitarbeitern und Technologie.
3. Die Digitalisierung und das Management der Customer-Journey müssen weiter vorangetrieben werden, um dem Kunden zukünftig einen maximalen Mehrwert zu geringstmöglichen Kosten bieten zu können.
4. Trendentwicklungen sind dynamisch und erfordern daher eine permanente Beobachtung und Adaptierung. Insbesondere die wachsende Bedeutung von Messenger-Diensten wird das zukünftige Einkaufsverhalten der Customer-Journey weiter verändern.

Auf die Werte Intuitivität und Einfachheit ist dabei besonders zu fokussieren.

Besonders in deutschen Industrieunternehmen herrscht aber leider immer noch deutlicher Nachholbedarf im Hinblick auf die Digitalisierung und das Management von Customer-Journeys. Um sich zukünftig Wettbewerbsvorteile im Markt zu sichern, müssen sie deutlich mehr Kundenwert zu substantiell geringeren Kosten schaffen (Gebhardt & Handschuh, 2016, S. 45). Das gelingt erst, wenn die Struktur und der Inhalt von digitalen Informationen am Kunden ausgerichtet werden. Mögliche Kontaktpunkte mit den Kunden müssen aktiv gestaltet und auf ihre individuellen Bedürfnisse zugeschnitten sein. Erst dann ist es möglich, Kunden in der Vorverkaufsphase anzusprechen, digitale Kontakte in Anfragen zu verwandeln und Kunden zu binden (Roland Berger, 2015, S. 10).

In Zukunft werden sich die Informations- und Kaufphase noch weiter in die Online-Welt verlagern. Tätigkeiten von Verantwortlichen werden sich ändern, z.B. wird der Vertrieb nicht mehr Informationen vermitteln, sondern den Prozess der Informationsvermittlung und Kaufabwicklung in enger Zusammenarbeit mit dem Marketing verbessern. Wichtige Trends aus dem B-to-C-Online-Marketing finden sich heute schon grösstenteils im B-to-B wieder. Dazu gehören Trends wie Influencer- und Content-Marketing, Streaming von Live-Videos, emotionale Markenkommunikation und neue Kommunikationskanäle wie Direct Messaging, welche die Customer-Journey im B-to-B nachhaltig beeinflussen werden. Mittels Messenger-Diensten werden zukünftig Sprachroboter hochpersonalisierte Angebote in Echtzeit generieren. Und genau hier setzt die Künstliche Intelligenz an. Das Potenzial ist immens. Die Touchpoints und die Kommunikation mit Kunden können

auf eine andere Ebene gehoben werden. Die Möglichkeiten, die ganze Customer-Journey auf vielfältige Art und Weise positiv zu steuern und zu beeinflussen, haben sich vervielfacht. Es gilt, neue

Trends und Technologien im Auge zu behalten und abzuwägen, welcher Ansatz sinnvoll für das eigene Unternehmen ist und welcher nur einen kurzzeitigen Hype darstellt. 

## Literatur

- Agentur Creative360 (2017). Trends im B2B Online-Marketing. Stuttgart.
- Böcker, J. (2015). Die Customer Journey: Chancen für mehr Kundennähe. In Dialogmarketing Perspektiven 2014/2015 (S. 165–177). Frankfurt am Main: Springer Gabler.
- Brown, D. & Hayes, N. (2008). Influencer Marketing: Who Really Influences Your Customers? Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Christian, B., Christian, B., Frank, K., Rudolf, K. & Matthias, S. (2015). Computational Intelligence: Eine methodische Einführung in Künstliche Neuronale Netze, Evolutionäre Algorithmen, Fuzzy-Systeme und Bayes-Netze. Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Deloitte, nextMedia.Hamburg, Xing (2017). Media Worker Report 2017, S. 27, zitiert nach de.statista.com, abgerufen von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/753006/umfrage/zukunftstraechtige-trends-in-der-medienbranche/>.
- Dichtl, M. (2018). Content-Relevanz durch personalisierte Inhalte. In: Adobe. Experience – Strategie für die digitale Transformation, S. 64–71.
- ECC Köln (2018). Befragung durch IfH Köln, zitiert nach de.statista.com, abgerufen von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/831501/umfrage/bedeutung-von-trends-im-online-handel-in-deutschland/>.
- ESCH. The Brand Consultants. (2015). Customer Touchpoint Management. S. 1–24.
- Gentsch, P. (2018). Künstliche Intelligenz für Sales, Marketing und Service. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Kreutzer, R., Rumler, A. & Wille-Baumkauff, B. (2015). B2B-Online-Marketing und Social Media. Wiesbaden: Springer Gabler.
- McKinsey (2018). Experteninterview mit Harald Fanderl, Senior Partner, europäischer Leader Customer Experience McKinsey am 01.09.2019.
- Meyrat, M. (2018). Experteninterview mit Marco Meyrat, Konzernleitung Hilti AG in Liechtenstein zum Thema Customer Experience am 27.03.2018.
- Roland Berger (2015). Die digitale Zukunft des B2B-Vertriebs. Think Act, S. 4–5.
- Salesforce (2017). State of Marketing. Insights and trends from 3,500 global marketing leaders. Salesforce report 2017.
- Social Media Examiner (2017). 2017 Social Media Marketing Industry Report, Seite 24, zitiert nach de.statista.com, abgerufen von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/186846/umfrage/nutzung-von-social-media-durch-b2b--b2c-unternehmen/>.
- Sopra Steria (2017a). Horizont Nr. 25, 22.06.2017, Seite 28, zitiert nach de.statista.com, abgerufen von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/717566/umfrage/gruende-fuer-den-einsatz-von-ki-in-unternehmen-in-deutschland/>.
- Sopra Steria (2017b). Horizont Nr. 25, 22.06.2017, Seite 28, zitiert nach de.statista.com, abgerufen von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/717573/umfrage/ziele-von-unternehmen-beim-einsatz-von-ki-auf-kundenseite-in-deutschland/>.
- Spotfolio (2017). Studie zum Thema „Künstliche Intelligenz“, Seite 8, zitiert nach de.statista.com, abgerufen von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/753006/umfrage/zukunftstraechtige-trends-in-der-medienbranche/>.
- Steven, F. (2017). Artificial Intelligence and Machine Learning for Business: A No-Nonsense Guide to Data Technologies. Relativistic.
- Voland, R. (2017). Ran an den Kunden – So wird die Customer Journey zum Erfolgstrip. In U. Hannig, Marketing und Sales Automation (S. 161–173). Ludwigshafen: Springer Gabler.
- Wiechen, J. (2016). Mit Vollgas in die digitale Zukunft des B2B-Commerce. Jena: Intershop Communications AG.
- Zinkann, R. & Mahadevan, J. (2017). Zukünftige Customer Journeys und deren Implikationen für die Unternehmenspraxis. Wiesbaden: Springer Fachmedien.