

Customer Journey – die Reise des Kunden verstehen

Franz-Rudolf Esch, Thomas Backes, Christian Knörle

Die Relevanz von Customer Touchpoint Management für die Marke erkennen.

Starke Marken entstehen nicht allein durch Werbung oder ein aussagekräftiges Leistungsversprechen. Verschiedene Anspruchsgruppen haben fast jeden Tag viele unterschiedliche Berührungspunkte mit einer Marke. Alle diese Eindrücke prägen zusammengefasst das nachhaltige Image einer Marke. Dies gilt gleichermaßen für Marken der Konsumgüterbranche wie auch für Industriegüter oder Dienstleistungen. Das Beispiel einer Kundeninteraktion mit der Marke Hilti verdeutlicht etwa, wie vielseitig die Kontaktpunkte und Interaktionen mit einer Marke sein können: Sie reichen vom Produkt selbst (Bohrmaschine) über den Service (Ersatzgeräte) bis hin zur Verpackung (Werkzeugkoffer) (Abb. 1).

Jeder einzelne Kontaktpunkt, d.h. jede Berührung mit einer Marke, hinterlässt Spuren in unseren Köpfen, ob

bewusst oder unbewusst, gesteuert oder zufällig. Diese Spuren können die Markenwahrnehmung entscheidend beeinflussen. Ein professionelles Customer Touchpoint Management ist damit als zentraler Erfolgsfaktor für Marken anzusehen.

Wird Customer Touchpoint Management ganzheitlich und systematisch durchgeführt, können Kunden auf den entscheidenden Kanälen erreicht, Einsparpotentiale identifiziert, Schwächen erkannt und Verbesserungen kontinuierlich realisiert werden. Um diese Ziele zu erreichen, umfasst wirksames Customer Touchpoint Management mehrere, aufeinander aufbauende Prozessschritte: die Identifikation der Touchpoints aus Innen- und Außen-sicht und Bewertung der aktuellen Ausgestaltung, die Entwicklung von Optimierungsmaßnahmen sowie schließlich die Messung der Maßnahmenwirkung an den Touchpoints.

Ein Bauarbeiter arbeitet auf einem Gerüst. Er bohrt ein Loch mit seiner .
Er spürt die **Leistungstärke, Oberfläche und Form**. Er nimmt eine  aus einer . Plötzlich fällt ihm die  vom Gerüst.
Sofort ruft er den  für ein Ersatzgerät. Kurze Zeit später erscheint ein 
und steigt aus seinem . **Voller Begeisterung** präsentiert er einen neuen 
und demonstriert die Vorteile mittels . Zusätzlich hat er
einige  mitgebracht. Der Bauarbeiter fragt seine Kollegen, wie
zufrieden sie mit ihrer  sind. Ein Vergleichstest in  bestätigt, dass
die **Innovation von HILTI** eine **gute Investition** ist.
Auch wenn **HILTI** vergleichsweise  ist, fährt er in den nächsten
, doch leider ist er bereits ausverkauft . Gleich darauf
bestellt er sie per  und erhält sie schon kurz danach per .

Abb. 1: Umsetzung an den Customer Touchpoints | Quelle: Hilti.

Kontaktpunkte mit der eigenen Marke identifizieren.

Viele Unternehmen sind sich der Anzahl der Touchpoints ihrer Marken mit den verschiedenen Anspruchsgruppen nicht bewusst. Knapp die Hälfte der Unternehmen geht davon aus, dass ihre Marke weniger als 50 Touchpoints aufweist. Erfahrungsgemäß lassen sich über alle Branchen hinweg allerdings ca. 100 bis 500 Kontaktpunkte pro Marke identifizieren. Wie viele und vor allem welche Kontakte für eine bestimmte Marke relevant sind, ist im ersten Schritt des Touchpoint Managements unternehmensintern zu erheben.

Ein solches Vorgehen schafft Transparenz für einen Großteil der Touchpoints sowie über Rahmenbedingungen und Verantwortlichkeiten im Unternehmen. Damit bildet es die Basis für eine spätere Optimierung der Touchpoints. Da die unternehmensinterne Betrachtung einerseits und die Kundensicht andererseits aber mitunter deutlich auseinanderfallen, kann eine rein interne Betrachtung allerdings noch nicht erschöpfend sein. Stattdessen ist es notwendig, die Touchpoints einer Marke auch aus der externen Perspektive heraus und somit durch die Brille des Kunden zu untersuchen.

Entlang der Customer Journey: Was sind die relevanten Kontaktpunkte in der Interaktion mit Kunden?

Die Customer Journey bildet die Interaktion des Kunden mit der Marke über verschiedene Touchpoints ab. Sie gibt Aufschluss über die genutzten Kontaktpunkte pro Kaufphase und deren Zusammenspiel über den gesamten Buying Cycle hinweg. Das Spektrum denkbarer Touchpoints ist dabei vielfältig: dazu zählen der Kontakt mit Kommunikationsmaßnahmen auf klassischen Kanälen (etwa Print, TV und Außenwerbung) ebenso wie die Gestaltung des POS oder Guerilla Marketing Aktionen. Auch haptische Eindrücke (zum Beispiel von Ledersitzen) sowie einzelne Elemente des Audiobranding (etwa die Stimme eines Sprechers im Radiospot, das Geräusch einer zuschlagenden Autotür oder der Blinkerton) tragen zum emotionalen Markenerlebnis bei.

Die Erarbeitung eines tiefergehenden Verständnisses der Customer Journey bildet somit die Voraussetzung für eine präzise Strategieentwicklung und den effektiven Einsatz des Marketingbudgets. Um dies zu erzielen, ist die Customer Journey mit einer Marke systematisch und ganzheitlich zu erarbeiten. Dabei sind die folgenden Aspekte zu berücksichtigen:

Das Zusammenspiel aller Touchpoints prägt das Markenerlebnis.

Bei der Herstellung des Markenerlebnisses kommt es nicht nur auf die Gestaltung einzelner Touchpoints an, sondern vor allem auch auf die Abstimmung der Touchpoints untereinander. Eine effektive und harmonische Verzahnung der unterschiedlichen Touchpoints gelingt den meisten Unternehmen jedoch nicht. So unterscheidet sich z.B. das Markenerlebnis bei der Deutschen Bahn beim Kontakt mit dem Schalter, dem Fahrkartenautomat und der Homepage mitunter erheblich. Anders sieht es zum Beispiel bei MINI aus: Hier leisten zentrale Kontaktpunkte einen gemeinsamen Beitrag zu einem einheitlichen Markenerlebnis und stärken auf diesem Weg der Marke den Rücken (Abb. 2). Unerlässlich für eine solche Harmonisierung ist es damit, die relevanten Touchpoints zunächst insgesamt in ihrem Zusammenspiel zu identifizieren.

Weiterhin ermöglicht es nur die ganzheitliche Betrachtung der Customer Journey, das komplette Markenerlebnis des Konsumenten zusammenhängend zu durchleuchten. Auf dieser Basis lassen sich Stärken und Schwächen sowie Verbesserungspotentiale nicht nur für einzelne Touchpoints, sondern auch im Hinblick auf die gesamte Ausgestaltung gegenüber den Zielgruppen identifizieren.



Abb. 2: Abstimmung zentraler Touchpoints am Beispiel der Marke MINI | Quelle: MINI.

Die wichtigsten Touchpoints werden häufig übersehen.

Das Markenerlebnis an den für die Anspruchsgruppe zentralen Berührungspunkten ist entscheidend. Oft werden aus der internen Unternehmenssicht gerade die für den Kunden besonders wichtigen Kontaktpunkte unterschätzt. Deshalb ist zunächst Klarheit zu schaffen, welche Kontaktpunkte aufgrund einer hohen Kontakthäufigkeit und Relevanz für die Zielgruppen die höchste Wichtigkeit besitzen. Bei Stromunternehmen ist beispielsweise die Rechnung einer der wichtigsten Kontaktpunkte mit dem Kunden. Sie ist häufig Auslöser für Anbieterwechsel wegen fehlender Transparenz oder mangelnder Nachvollziehbarkeit von Nachzahlungsforderungen. Bei Onlinehändlern wie Amazon oder Zalando zählt hingegen das Paket zu den wichtigsten Kontaktpunkten, da hierdurch etwa die Vorfreude auf den ersehnten Inhalt verstärkt wird. Zudem kann ein Paket potentiell auch Eindruck bei einem bisherigen Nichtkunden hinterlassen, der zum Beispiel lediglich ein Zalando-Paket für den Nachbarn entgegennimmt (Abb. 3).

Perception is Reality – nur die Wahrnehmung zählt.

Kunden begegnen, ebenso wie andere Anspruchsgruppen, im Verlauf ihres Alltags einer Vielzahl an Kontaktpunkten. Ein Großteil der dargebotenen Informationen wird jedoch nicht wahrgenommen. Selbst von den aufgenommenen Informationen wird nur ein Bruchteil für die Entscheidungsfindung genutzt.

Dementsprechend gilt es, vor allem diejenigen Punkte entlang der Customer Journey aufzudecken, die die Markenwahrnehmung besonders beeinflussen. Für Kunden von Apple kann dies etwa die über mehrere Medien verbreitete Präsentation eines neuen iPhones sein. Solche Erlebnisse werden von Anspruchsgruppen als Episoden im Gedächtnis gespeichert und auf diesem Weg mit der Marke verknüpft. Markenwissen wird damit nicht allein durch wiederholte Kontakte, sondern durch die Bedeutung des Ereignisses und der Interaktion zwischen Anspruchsgruppe und Marke aufgebaut.

Die Customer Journey systematisch erfassen.

Zu Beginn der Entwicklung der Customer Journey sind die zentralen Zielsetzungen sowie die Zielgruppen des Touchpoint Management einer Marke zu klären. Anhand dieser Zielsetzungen lässt sich der Fokus auf die zentralen Phasen in der Interaktion mit dem Kunden ausrichten. Zur Erfassung der Customer Journey stehen einerseits qualitative Verfahren zur Verfügung sowie andererseits auch die Möglichkeit, die Real-Time-Experience des Kunden festzuhalten.



Abb. 3: Pakete der Versandhändler Amazon und Zalando |
Quelle: Amazon / Zalando.

Qualitativ kann die Journey zum Beispiel auf Basis von explorativen Einzelinterviews oder Fokusgruppen entwickelt werden, in denen mitunter ebenfalls die Beurteilung des Status quo der Ausgestaltung erhoben wird. Im Rahmen der Real-Time-Experience kommen hingegen Mobiltelefone zur Erfassung der Customer Journey zum Einsatz. Kommen Probanden während der Erhebungsphase mit einem Kontaktpunkt in Berührung, können sie damit dessen Ausgestaltung bewerten.

Die Auswahl eines geeigneten Verfahrens ist allerdings keine Entweder-Oder-Entscheidung. Stattdessen hängt die Wahl sehr stark von der jeweiligen Häufigkeit der Kontakte ab. Das aufwendigere Verfahren der Real-Time-Messung ist zum Beispiel besonders dann geeignet, wenn es im Zeitverlauf tendenziell häufiger zum Kontakt mit der Marke kommt.

Kein Erfolg ohne Kontrolle: eine klare Customer Journey als Grundlage für wirksames Touchpoint Tracking.

Erfolgreiches Touchpoint Management lässt sich im Zeitverlauf nur nachhaltig steuern, wenn die zentralen Touchpoints auch kontinuierlich gemessen werden. Damit gilt: If you can't measure it, you can't manage it.

Zielsetzung des Customer Touchpoint Tracking ist deshalb die regelmäßige Erfolgsmessung von KPIs an zentralen Touchpoints. Diese relevanten KPIs werden im Rahmen des ganzheitlichen Prozesses des Customer Touchpoint Management zunächst gemeinsam mit den unterschiedlichen Abteilungen identifiziert und anschließend auf ihre Eignung zur Abbildung der Customer Journey hin überprüft.

Anhand dieser KPIs können einzelne Touchpoints nun innerhalb der Erlebniskette erkundet werden. Ziel dieses Vorgehens ist, ein besseres Verständnis für die Wirkungszusammenhänge zu entwickeln und in eine effektivere und effizientere Steuerung der Investments in die Kontaktpunkte zu übersetzen. Die gewonnenen Daten werden anschließend für die unterschiedlichen Abteilungen innerhalb des Unternehmens nutzbar gemacht – von der Marketingkommunikation bis zur operativen Planung.

Obwohl Manager dem gezielten Touchpoint Tracking eine hohe Relevanz für den Unternehmenserfolg beimessen, findet es aktuell noch selten Anwendung. Dabei kann nur durch ein systematisches Tracking sichergestellt werden, dass die Steuerung von Maßnahmen an den Touchpoints auf Basis belastbarer Daten erfolgt – statt nach Erfahrungswerten und dem Bauchgefühl.

Lessons Learned

1. Jeder einzelne Berührungspunkt mit einer Marke hinterlässt Spuren in den Köpfen der Kunden, die die Markenwahrnehmung entscheidend beeinflussen können.
2. Systematisches Customer Touchpoint Management ermöglicht die leistungsfähige Steuerung und Kontrolle von Marken über zentrale Berührungspunkte.
3. Um zu verstehen, wie Kunden die Interaktion mit einer Marke erleben, ist ein tiefergehendes Verständnis der Customer Journey unerlässlich.
4. Bei der Entwicklung der Customer Journey sind drei Anforderungen zu berücksichtigen:
 - Touchpoints ganzheitlich erfassen
 - Die aus Kundensicht wichtigsten Touchpoints nicht auslassen
 - Touchpoints mit besonders großer Wahrnehmungswirkung identifizieren
5. Die Customer Journey kann qualitativ in Einzelinterviews und Fokusgruppen erhoben oder durch Dokumentation der Real-Time-Experience ermittelt werden.
6. Für die einzelnen Stationen der Customer Journey sind KPIs zu definieren, um daran den Erfolg des Touchpoint Management messbar zu machen.

Literaturhinweise:

- Esch, F.-R. (2011): Wirkung integrierter Kommunikation, 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 106–107.
- Esch, F.-R.; Kochann, D. (2012): 1000 Mal berührt, Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verlagsbeilage Marken, 20. Juni 2012, S. B6.
- Esch, F.-R. (2012): Strategie und Technik der Markenführung, 7. Aufl., München: Vahlen Verlag.
- Esch, F.-R.; Kochann, D. (2013): Momente der Wahrheit, Markenartikel, Sonderheft zum 75-jährigen Bestehen, 01/2013, S. 116–118.
- Esch, F.-R.; Klein, J.F.; Knörle, C.; Schmitt, M. (2014): Customer Touchpoint Management für Corporate Brands umsetzen, in: Esch, F.-R.; Tomczak, T.; Kernstock, J.; Langner, T. (Hrsg.): Corporate Brand Management, Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen, Wiesbaden: Springer Gabler.
- ESCH. The Brand Consultants (2013): Customer Touchpoint Management – Studienergebnisse, Saarlouis.
- Kroeber-Riel, W.; Esch, F.-R. (2011): Strategie und Technik der Werbung, 7. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer.
- Macdonald, E. K.; Wilson, H. N.; Konus, U. (2014): Der direkte Draht zum Verbraucher, Harvard Business Manager, 01/2014, S. 16–23.
- Reinartz, W. (2013): Gefährliche Ignoranz, Harvard Business Manager, 08/2013, S. 106–107.
- Goldstein, E. B. (2011): Cognitive psychology, 3. Aufl., Florence: Wadsworth, Cengage Learning.
- Schmitt, B. (2009): Customer Experience Management, in: Bruhn, M.; Esch, F.-R.; Langner, T. (Hrsg.): Handbuch Kommunikation, Wiesbaden: Gabler, S. 697–711.
- Tulving, E. (1985): How many memory systems are there? American Psychologist, Vol 40, 4, S. 385–398.