

Frank Diemar (Hg.)

Customer Journey ganzheitlich gestalten

Wirksame 360°-Kommunikation trotz
explodierender Kanalloptionen

Mit Beiträgen von Dr. Michael Cremer, Frank Diemar,
Dirk Engel, Michael Geffken, Matthias Freitag und
Stefan Seng

Mit einem Vorwort von Frank Jung

Die Customer Journey ist keine Kaffeefahrt

von Dirk Engel

Nicht nur im Online-Marketing ist die Customer Journey wichtig. Ob Mittelständler oder Großkonzern, ob Business-to-Business oder Massenmarketing – überall gibt es Kaufentscheidungsprozesse. Obwohl sie sich in vielen Dingen unterscheiden, haben sie auch Gemeinsamkeiten. Wer erfolgreich die Entscheidungs-Reise seiner Kunden begleiten will, muss deren Stationen und die dazu gehörenden Motive kennen. Nur so kann man erfolgreich relevante Marketing-Maßnahmen planen, anstatt die Kunden bloß auf Schritt und Tritt mit Werbung zu bombardieren.

Wenn man sich die Überschriften in der Marketing-Fachpresse und die Programme auf den einschlägigen Fachkongressen anschaut, kann man den Eindruck bekommen, man befindet sich in der Tourismus-Branche: Einer der Lieblingsbegriffe der Marketing- und Internet-Experten ist „Customer Journey“ oder „Consumer Journey“. Hinter diesen Schlagworten steht eine wichtige Erkenntnis: Menschen treffen ihre Kaufentscheidungen nicht als einmaligen Akt, sondern durchlaufen viele einzelne Schritte, bis sie sich schließlich für ein Produkt entscheiden. Dies könnte man nun ganz einfach Kaufentscheidungsprozess nennen, was aber sehr technisch klingt, während die metaphorische Bezeichnung der Reise irgendwie sympathischer erscheint. Und natürlich wird der Begriff gewöhnlich nicht ins Deutsche übersetzt. Zu Recht: Consumer Journey hört sich natürlich besser an als „Verbraucher-Reise“ – bei letzterer denkt man hierzulande wohl eher an eine Kaffeefahrt, bei denen gewiefte Seelenverkäufer unbedarfte Rentner mit den Bus übers Land kutschieren, um ihnen überteuerte Heizdecken zu verkaufen.

Customer Journey – ein Digital-Phänomen?

Der Siegeszug der Customer Journey kam mit dem Online-Marketing und insbesondere mit dem E-Commerce. Zum ersten Mal war es möglich, anhand von elektronisch messbaren Daten, den gesamten Kaufprozess abzubilden: Vom Kontakt mit Werbe-Bannern, dem Eintippen von Suchwörtern bei Google, dem Abrufen von Produktinformationen auf einer Shopping-Seite bis hin zum tatsächlichen Kauf und eventuell sogar noch weiter. Bleibt der Kunde treu? Kauft er weiter ein? Nutzt er den Service des Anbieters oder gibt er sogar eine Beurteilung der gekauften Ware ab? Die Analyse dieser Daten zeigt, wie Menschen das Internet nutzen, um ihre Käufe zu erledigen und wo die kritischen Punkte sind, an denen ein Kauf scheitern kann – etwa beim umständlichen Registrierungsformular kurz vor dem Bezahlen. E-Commerce-Anbieter konnten mit diesen Daten ihre Angebote und Marketing-Maßnahmen optimieren und Performance Marketing Agenturen versprechen ihren Kunden, Online-Werbung zielgenau an den Wegstationen der Customer Journey zu platzieren. Doch manchmal hat man den Eindruck, einige verwechseln tatsächlich die Journey mit einer Kaffeefahrt: Wenn man den Weg des Konsumenten mit Werbung zupflastert, wird er am Ende schon kaufen. Ähnlich sehen es viele Online-Marketing-Leute: Sie glauben, das Sammeln und Analysieren von Transaktionsdaten im Internet mache die herkömmliche Marktforschung überflüssig.

Natürlich ist die eben beschriebene Perspektive sehr eingeschränkt. Da lohnt es sich, einmal nachzuforschen, woher die Idee der Customer Journey eigentlich stammt. Denn sie kommt ursprünglich aus einer ganz anderen Ecke: Schon Ende des letzten Jahrhunderts haben einige Marktforscher die Methoden von Ethnologie und qualitativer Sozialforschung entdeckt und mit Hilfe von Beobachtungen und Tiefeninterviews die Kaufentscheidungen rekonstruiert: Sie stellten fest, dass solche Käufe komplexe Stufen vorausgehen, die einer Reise ähneln, aber keiner Dienstreise mit klarem Ziel, sondern eher einem umherschweifen mit ungewissem Ausgang – so wie die Reisen des klassischen Helden Odysseus oder der Protagonisten in dem Roadmovie „Easy Rider“ (vgl. BELK 1987).

Reise mit unbestimmtem Ziel

Wenn wir uns aktuelle Forschungsergebnisse zum Kaufentscheidungsprozess anschauen, lernen wir eine ganze Reihe von wichtigen Lektionen. Zum Beispiel diese: Konsumentenreisen können an jeder Weggabelung eine unvorhergesehene Richtung einschlagen und werden subtil von Emotionen, Wünschen und Befindlichkeiten der Reisenden beeinflusst. Es gibt nicht DIE eine Customer Journey, sondern eine Vielzahl individueller Reisen. Marketing kann diese Reisen nicht

steuern, aber es kann manchmal den Stubbs in die richtige Richtung geben, vorausgesetzt man kennt die Bedürfnisse der Kunden.

Daraus ergibt sich der wirkliche Wert der Reise-Metapher, der nicht nur für Online-Verkäufer wichtig ist, sondern für alle Händler, Unternehmen, Marken und Medien: Wir müssen verstehen, wie Verbraucher ihre Entscheidungen treffen. Forschungsergebnisse zeigen, dass die Reise heute komplexer geworden ist: Entscheidungen dauern länger, es werden mehr Geschäfte in Betracht gezogen, mehr Informationsquellen genutzt, mehr Menschen als Ratgeber und Mitentscheider. Jede Familie ist heute ein Buying Center, ähnlich denen in großen Unternehmen. Und durch das Social Web wird das Buying Center auf Freunde und Bekannte ausgedehnt, die dank Smartphone und Facebook jederzeit konsultierbar sind.

Die Motivation ist entscheidend

Eine weitere Erkenntnis: Es wird immer schwerer, dominante Muster zu erkennen. Jede Reise kann anders aussehen, der Einfluss von Marketing-Maßnahmen auf ihren Weg schwankt von Konsument zu Konsument oder von Tag zu Tag. Um die richtigen Marketing- und Kommunikations-Maßnahmen zu ergreifen, darf man sich nicht nur auf das Sammeln von elektronischen Daten konzentrieren, sondern man muss die Motivation der Kunden dahinter durchleuchten. Erst die Verbindung aus Web-Analytics oder Käuferdaten mit herkömmlicher Marktforschung und dem Aufspüren von verdeckten Motiven wird das Marketing verbessern: Dann wird die „Customer Journey“ weder eine Abzocke-Kaffeeahrt noch eine nimmer endende Odyssee, sondern eine normale Reise, bei der alle zufrieden am Ziel ankommen.

Das Modell der Customer Journey

Der Kaufentscheidungsprozess war schon immer Thema des Marketings und der Marktforschung. Doch ging man eher reduktionistisch an die Sache heran: Man schaute sich einzelne Schritte an, etwa die Nutzung von Werbung oder den Kauf von Produkten im Geschäft. Unterschiedliche Abteilungen und Agenturen haben sich mit unterschiedlichen Schritten beschäftigt: Die Werber mit der Neukundengewinnung, die CRM-Leute mit der After-Sales-Phase, die Verkaufsförderungsprofis mit der direkten Kaufbeeinflussung. Der große Vorteil des Customer-Journey-Ansatzes ist es, dass hier eine ganzheitliche Perspektive eingenommen wird. Deshalb ist er geeignet, die unterschiedlichen Einzelaktivitäten auf höherer Ebene zu integrieren. Im Marketing, besonders für große Marken, herrscht bisher noch ein anderes Modell vor: Der „Funnel“ (Trichter), bei dem Kennwerte wie Mar-

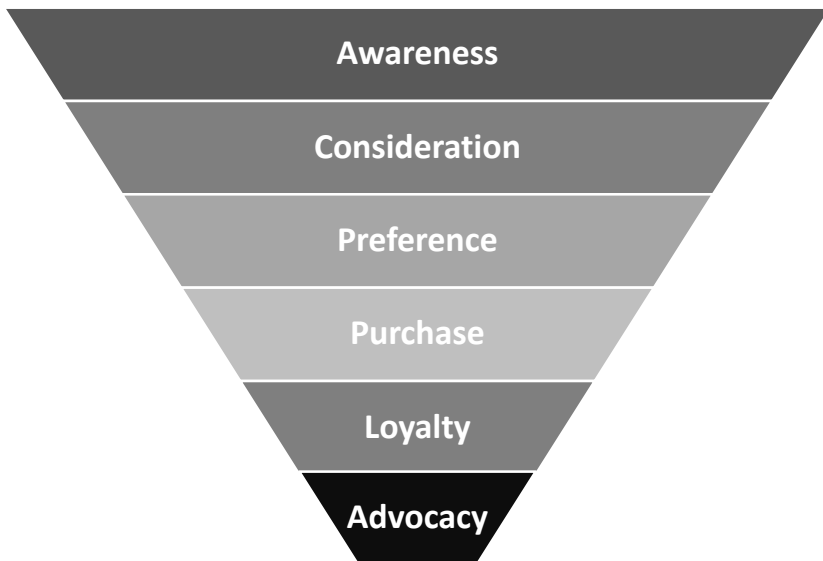


Abb. 1: Idealtypischer Brand Funnel (Quelle: Eigene Darstellung)

kenbekanntheit, Kaufabsicht und tatsächliche Nutzung in einem Stufenmodell angeordnet werden (auch als Brand Funnel, Sales Funnel, Purchase Funnel oder Markentrichter bekannt. Vgl. REINECKE & JANZ 2007).

Die Bezeichnung „Funnel“ kommt daher, dass eine grafische Darstellung dieser Kennwerte einem Trichter ähnelt – oben breit, nach unten sich immer weiter verjüngend. Es handelt sich dabei um einen Klassiker der Marketing-Modelle, der auf das DAGMAR-Konzept aus der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts zurückgeht (vgl. DUTKA 1995).

Der Wert eines solchen Funnel-Modells ist es, mit wenigen Indikatoren einen Status der Marke zu erhalten – allerdings auf hoher Aggregations-Ebene. Dadurch gehen Informationen verloren, die für die Diagnostik wichtig wären. Kennzahlen sagen uns zwar, ob etwas schief läuft, zeigen uns aber nicht die Ursachen dafür. Doch die Metapher eines Trichters führt uns zusätzlich auf einen Holzweg: Der „Markentrichter“ ist zu sehr auf die Marke fixiert und berücksichtigt nicht die Konsumentensichtweise. Hier ist die Metapher der Reise viel angemessener. Sie nimmt die Sichtweise des Reisenden ein, ist also konsumentenzentriert und nicht marken- oder produktzentriert. Nicht alle kommen bei einer Reise ans Ziel. Die Aufgabe der Customer Journey-Analyse ist es, genau herauszufinden, wo und wann jemand verloren geht, um die richtigen Maßnahmen zu treffen, die dies künftig verhindern.

Leider sind viele Journey-Modelle der Digital-Experten nur verkappte Funnel-Modelle. Sie gehen nicht vom Konsumenten aus und vernachlässigen wichtige Stationen der Reise – nämlich genau die, die sich nicht auf einfache Weise digital in den Web-Analytics-Daten abbilden lassen. Das ist aber eine fahrlässige Vereinfachung – ähnlich einem Betrunknen, der seinen verlorenen Schlüssel im dunklen Hinterhof verloren hat, ihn aber unter der Straßenlaterne sucht, weil dort das Licht besser ist.

Noch gibt es kein allgemeingültiges Journey-Modell. In den einschlägigen Präsentationen (vgl. z.B. BALDAUF 2015, WILDNER 2015) und Unternehmenswebsites (seltener in Lehrbüchern) findet man unterschiedlichste Varianten, mal einfach, mal komplex, oft aber zu stark dem Trichter nachempfunden. In vielen Projekten habe ich – für ganz unterschiedliche Aufgaben und Kunden – eine Vielzahl von branchen- und zielgruppenabhängigen Kaufentscheidungsprozessen kennengelernt. Doch lassen sich auf einer Meta-Ebene durchaus Gemeinsamkeiten feststellen, die man zu folgendem Modell zusammenfassen kann (vgl. Abb. 2).

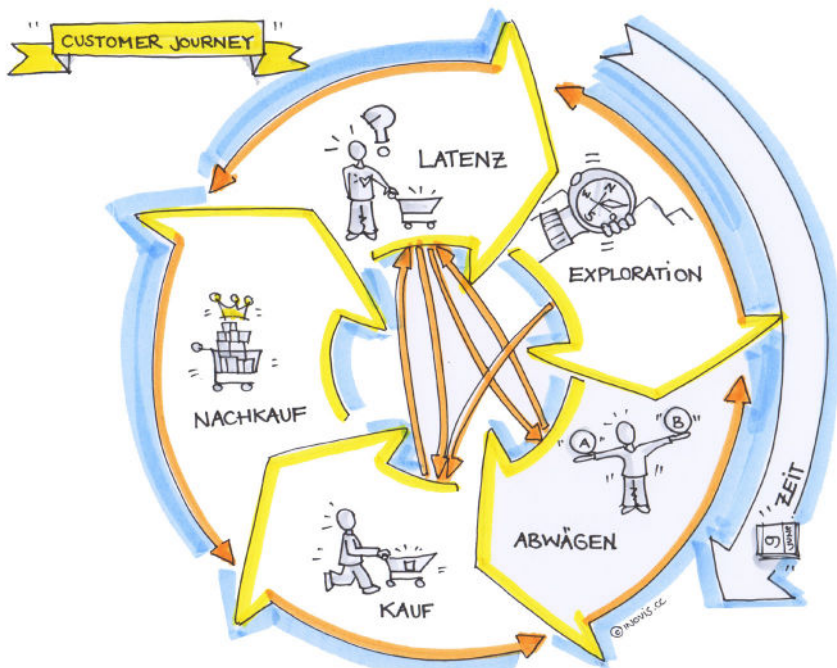


Abb. 2: Ein einfaches Modell der Customer Journey
(Quelle: Spiegel Institut Mannheim, Dirk Engel; vgl. Spiegel & Engel 2015)

Dieses Grundgerüst gilt prinzipiell für alle Branchen und Produktbereiche, für Business-to-Business-Kaufentscheidungen genauso wie für Konsumgüter. Je nach Produktbereich und Branche kann man das Modell jedoch verfeinern und weitere, detaillierte Unterphasen berücksichtigen. Wichtig ist, dass die Abfolge nicht automatisch linear sein muss: In jeder Phase kann es zu einer Abkürzung, also dem Überspringen der weiteren Phasen, kommen. Ebenso ist das Zurückgehen auf eine frühere Phase möglich. Und natürlich kann der ganze Prozess jederzeit abgebrochen werden.

Latenz-Phase (Latency)

In dieser ersten Phase besteht keine konkrete Kaufabsicht. Der Konsument hat also genaugenommen seine Reise noch nicht begonnen. Trotzdem ist diese Phase entscheidend: Es werden Produkte genutzt, und es gibt – oft eher beiläufige – Kontakte mit der Marke, z.B. über Werbung oder durch die Beobachtung von Freunden, welche die Marke bereits nutzen. In dieser Phase ist die Aufmerksamkeit meist gering, weshalb Marken hier unterschiedliche Techniken einsetzen müssen, um die Aufmerksamkeitsschwelle zu überschreiten. Marketing-Kommunikation hat hier die Aufgabe des Vorprägens: ein Marken-Image aufbauen, Kaufkriterien definieren oder – um die Reise-Metapher beizubehalten – das Fernweh anzuregen.

Explorations-Phase (Exploration)

Der Bedarf ist erkannt, jetzt geht es darum, sich einen Überblick zu verschaffen. Die Aufmerksamkeit steigt, Werbung hat eine höhere Chance, verarbeitet zu werden. Gleichzeitig wird aktiv gesucht, wobei in dieser Phase die Suche in die Breite geht. Das Angebot wird gescannt. Ziel dieser Etappe ist es, sich auf wenige mögliche Alternativen zu fokussieren.

Abwägungs-Phase (Consideration)

Nun werden die möglichen Alternativen genauer unter die Lupe genommen. Die Beschäftigung mit dem Produkt geht jetzt nicht mehr in die Breite, sondern in die Tiefe. Es werden zusätzliche Informationen beschafft und gegengecheckt. Das Etappenziel ist erreicht, wenn man sich auf eine Alternative festgelegt hat.

Kauf-Phase (Purchase)

Jetzt geht es darum, die Konditionen des Kaufs zu verhandeln. Beispielsweise kann man mit einem Autohändler über Preis, Sonderausstattung und Lieferzeit verhan-

deln oder einen Online-Preisvergleich bei verschiedenen Händlern durchführen, um das billigste Angebot herauszufinden. Der Kauf kann in dieser Phase immer noch scheitern, weshalb man nach neuen (oder bereits bekannten) Alternativen sucht. Nicht selten geht hier die Reise wieder zurück in die Consideration-Etappe. Wenn aber doch gekauft wird, geht es zur nächsten Station.

Nachkauf-Phase (After Sales)

Die Aufmerksamkeit ist hier immer noch hoch, denn nun muss das Produkt halten, was es versprochen hat. Wie bei einer Ehe kommt nach der Phase des Verliebtheits, wo alles rosarot erscheint, der weniger glanzvolle Ehe-Alltag. Diese Phase ist heute wesentlich stärker im Blick der Marketing-Experten als noch vor einigen Jahren. Der Grund dafür ist das Social Web. Denn heute berichten Konsumenten über ihre unmittelbaren Produkterfahrungen online – damit unterrichten sie nicht nur ihre Freunde und Bekannten, sondern hinterlassen auffindbare und dauerhafte Spuren (z.B. Produktbewertungen) im Internet, die wiederum als Informationsquelle für andere Konsumenten dienen, die sich jetzt oder später selbst auf die Reise zum Produktkauf machen. Hier hat sich eine völlig neue Aufgabe für die Marketing-Kommunikation entwickelt – Kunden dazu zu bringen, über ihre positiven Erlebnisse in den sozialen Medien zu berichten. Irgendwann sinkt aber die Aufmerksamkeit wieder und die After-Sales-Phase geht in die nächste Latenz-Phase über.

Vorteile eines Customer-Journey-Modells

Ein solches heuristisches Customer-Journey-Modell hat mehrere Vorteile:

- Es ist konsumentenzentriert, d.h. es nimmt immer die Perspektive des Konsumenten ein – und nicht die der Marketing-Abteilung oder der Handelspartner.
- Es hilft, die einzelnen Schritte des Konsumenten und dessen Bedürfnisse zu integrieren.
- Für die Marktforschung ermöglicht es eine umfassende Planung der einzelnen Marktforschungsaktivitäten. Welche Schritte müssen genauer untersucht werden? Welche unterschiedlichen Methoden sind dafür angemessen? Wann sollte welcher Schritt erforscht werden? Der Forschungsprozess wird so strukturiert.
- Die Ergebnisse der Studien können wiederum in das Modell integriert werden, so dass die Customer Journey eine Ordnungsfunktion hat, die viele Einzelbefunde noch einmal in einen Gesamtzusammenhang bringt.

Fünf Tipps für die Praxis

1. Erstellen Sie ein eigenes Modell

„Nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie!“ sagte der Sozialpsychologie Kurt Lewin. Auch wenn sich das Skelett von Kaufentscheidungsprozessen ähnelt, gibt es in jeder Branche, in jeder Produktkategorie und in jeder Zielgruppe Besonderheiten. Starten Sie damit, dass Sie für Ihre Aufgabe eine spezifische Customer Journey rekonstruieren. Das geht im ersten Schritt durch Nachdenken und das Auswerten bereits vorhandener Quellen.

2. Nutzen Sie Ihre Alltagserfahrung

Marktforschung ist nicht nur eine Serviceleistung professioneller Institute, sondern in erster Linie eine Geisteshaltung. Scheuen Sie sich nicht dafür, auf Ihre eigenen Alltagserfahrungen zu vertrauen! Doch gehen Sie einen Schritt weiter. Sprechen Sie mit Konsumenten und Kunden, lesen Sie Produkterfahrungen im Social Web, fragen Sie nach dem „Warum?“, schärfen Sie Ihren Blick!

3. Planen Sie Ihren Forschungsprozess

Sie werden merken, dass Sie schon viel wissen – aber Sie entdecken ebenso Ihre Wissenslücken! Planen Sie diese, systematisch aufzufüllen. Das Customer-Journey-Modell hilft Ihnen, die nächsten Untersuchungsschritte einzuleiten. Forschen Sie nicht einfach darauf los, sondern setzen Sie Prioritäten, die mit Ihrem Geschäftserfolg zu tun haben.

4. Wählen Sie die richtige Methode

Es gibt keine guten oder schlechten Methoden in der Marktforschung – aber einige sind dem speziellen Forschungsgegenstand angemessener als andere. Überlegen Sie – am besten mit Fachleuten – welche Methode die richtige für Ihre aktuelle Aufgabe ist. Andere Aufgaben erfordern andere Verfahren. Ein Methodenmix hilft Ihnen, die Customer-Journey in allen ihren Facetten zu verstehen. Nutzen Sie professionelle Marktforschungs-Institute und achten Sie bei der Auswahl auf deren Expertise. Gerade ethnografische Methoden benötigen viel Erfahrung und sollten von Experten durchgeführt werden.

5. Integrieren Sie Einzelstudien in Ihr Modell

Wenn Sie einzelne Aspekte des Kaufentscheidungsprozesses mit Daten, Erfahrungen und Studien untersucht haben, werfen Sie wieder einen Blick auf das große Ganze. Ist Ihr Modell noch richtig oder muss es durch die neuen Forschungsergebnisse modifiziert werden? Welche Erkenntnisse gibt es für die jeweiligen Journey-Stationen? Welche Maßnahmen leiten sich daraus ab? Sie werden sehen, dass Ihnen der Überblick helfen wird, die Marketing-Aktivitäten besser zu koordinieren und dabei immer die Perspektive des Kunden im Blick zu haben!

Fazit: den Kunden verstehen, anstatt ihn zu nerven

Wer heute ein wirksames und effizientes Marketing machen möchte, muss die Perspektive des Kunden einnehmen. Ein Customer-Journey-Modell unterstützt Sie und Ihre Kollegen dabei – es hilft, die verstreuten Erkenntnisse aus der Erfahrung und der Marktforschung in einen sinnvollen Zusammenhang zu bringen. Dadurch kann identifiziert werden, welche Botschaften und Informationen zu welchem Zeitpunkt wichtig sind, um den Kunden Orientierung zu liefern. Die relevanten Kanäle und Medien lassen sich differenziert nach ihren Stärken und Schwächen für die verschiedenen Reisestationen evaluieren. Dabei ist es egal, ob Sie einen vollständig digitalisierten Geschäftsprozess haben oder ihre Kunden direkt oder über den Handel erreiche, ob Sie an Endkonsumenten oder an Geschäftskunden verkaufen. Wichtig ist nur, dass Sie mehr Informationen über ihre Kunden und deren Motive sammeln und sie diese in ein anschauliches Modell integrieren. Das wird Ihnen helfen, das Sie in die richtigen, relevanten Marketing-Maßnahmen investieren und die Customer Journey für Ihre Kunden nicht zur nervenden Hard-Selling-Kaffeefahrt wird.

Literatur

1. Baldauf, Monika (2015): Die Customer Journey ist keine Pauschalreise; Vortrag auf dem Expertenforum von Wirkstoff.TV, 4. März 2015, Download: <http://www.wirkstoff.tv/events/expertenforen/expertenforum-archiv>
2. Belk; Russell W. (1987): The Role of the Odyssey in Consumer Behavior and in Consumer Research; in: *Advances in Consumer Research* Volume 14, S. 357-361.
3. Dutka, Solomon (1995): DAGMAR – Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results (First Edition by Russel Colley), 2. Aufl., Lincolnwood.
4. Reinecke, Sven; Janz, Simone (2007): *Marketingcontrolling - Sicherstellen von Marketingeffektivität und -effizienz*; Stuttgart.
5. Spiegel, Uta; Engel, Dirk (2015): Marketing als ein guter Reisebegleiter – Warum qualitative Methoden zum Verständnis der Customer Journey entscheidend sind; in: Baetzgen, Andreas (Hrsg.): *Brand Experience*; Stuttgart; S. 19 – 39.
6. Wildner, Raimund (2015): Customer Journey und Werbeeinfluss bei Fast Moving Consumer Goods; Vortrag beim 10. Effizienztag der Deutschen Werbewissenschaftlichen Gesellschaft, am 22. April 2015 in Berlin.

