



# Customer Journey Management als integrierte Methodik zum kundenzentrierten Geschäftsmodell

Marktstudie 2016

Eine Studie der ec4u expert consulting ag

**ec4u**

# Marktstudie 2016 Customer Journey Management

Herausgegeben von ec4u expert consulting ag

Von Mario Pufahl und Reinhard Janning

Unter Mitarbeit von Sabine Kirchem, Juliane Waack und Monja Feldmann

2016, 24 Seiten, 12 Abbildungen

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung der ec4u expert consulting ag nicht gestattet.

Die Ergebnisse der Studie sind zur Information unserer Mandanten bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an die genannten Ansprechpartner. Alle Meinungsbeiträge geben die Auffassung der Autoren wieder.

## Vorwort

Verehrte Leser,

das alte Konzept vom CRM (Customer Relationship Management) hat ausgedient. Die unternehmenszentrierte Sicht verhindert den Blick auf den Kunden. Während die Anbieter in den internen Prozessen stecken bleiben, fühlt sich der Kunde schlecht betreut.

Die Interaktion zwischen Kunden und Anbietern ist heute mehr als eine Aneinanderreihung von Kontaktpunkten, die weder miteinander verbunden sind, noch aufeinander aufbauen. Ein Beispiel: Ich habe eine Reklamation mit meiner Mobilfunkrechnung. Während ich mit dem Service-Mitarbeiter spreche, fällt mir ein, dass ich noch gerne einen Bluetooth-Kopfhörer bestellen möchte. Der Service-Mitarbeiter verweist mich an eine andere Hotline, bei der ich alle meine Daten erneut angeben muss.

Das Kundenerlebnis muss ganzheitlich betrachtet werden. Marketing-, Vertriebs- und Serviceprozesse müssen daher eng abgestimmt sein. Der Kunde möchte eine nahtlose Betreuung. Den Lebenszyklus eines Kunden vergleichen wir gerne mit der Fahrt in einer Achterbahn – aufregend, spannungsgeladen und voller interessanter Momente. Wir haben uns dieses Bild als Vorbild genommen und daraus unser Customer Journey Management-Programm entwickelt.



Wir sehen eine nahtlose Integration der verschiedenen Phasen, durch die ein Kunde während seiner Beziehung mit dem Anbieter läuft:

**NEED** – Der Kunde verspürt einen Bedarf, wird auf ein Produkt aufmerksam, vergleicht seine Optionen und trifft eine Entscheidung aus Alternativen.

**BUY** – Der Kunde möchte nun schnellstmöglich sein Produkt erwerben, schließt ggf. notwendige Verträge ab und erhält das Produkt.

**USE** – Der Kunde nutzt nun sein Produkt, er benötigt vielleicht Unterstützung, hat einen Garantiefall, möchte weitere Produkte oder Zusatzoptionen kaufen und empfiehlt im besten Fall das Produkt weiter.

Bei den meisten Anbietern ist aber damit die Reise nicht beendet. Es gibt andere Angebote, etwa ein neues Produktmodell oder Nachverkäufe. Deshalb ist die Customer Journey im Idealfall keine Sackgasse, die mit der Nutzung des Produktes zwangsläufig endet. Die Anbieter müssen versuchen, ähnlich einer unendlichen Schleife den Kunden wieder auf ein neues Angebot aufmerksam zu machen.

Diese Studie soll dem Leser einen detaillierten Einblick vermitteln, wie Unternehmen heute mit dem Customer Journey Management umgehen und zeigen, welche Optimierungspotenziale gehoben werden müssen und wie Unternehmen dieser Herausforderung begegnen können.

Wir bedanken uns sehr herzlich bei den teilnehmenden Experten und wünschen Ihnen eine interessante Lektüre und hilfreiche Anregungen für Ihren Arbeitsalltag.

Reinhard Janning, Vorstand ec4u

Handwritten signature of Reinhard Janning in black ink.

Mario Pufahl, Vorstand ec4u

Handwritten signature of Mario Pufahl in black ink.

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	3
Customer Journey Management.....	7
Customer Journey-Grundlagen.....	8
Beschreibung der Studie.....	9
Fazit.....	17
Glossar.....	18
Weiterführende Literatur.....	22

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Elemente eines Customer Journey Managements.....	3
Abbildung 2: Customer Journey Management-Framework.....	8
Abbildung 3: Goldene Regel für eine Content-Strategie.....	8
Abbildung 4: Teilnehmer der Studie.....	9
Abbildung 5: Verantwortung für die Definition der Customer Journey in Unternehmen.....	10
Abbildung 6: Planungsstatus zur ganzheitlichen Darstellung der Customer Journey.....	11
Abbildung 7: Customer Journey als Teil der Digitalen Transformation.....	12
Abbildung 8: Kundenwertanalyse.....	13
Abbildung 9: Aufteilung des Marketingbudgets in Unternehmen.....	14
Abbildung 10: Status quo zum Persona-Konzept in Unternehmen.....	15
Abbildung 11: Momentaufnahme zur Übergabe von Leads zum Vertrieb.....	16
Abbildung 12: Überblick zum Lead-Pipeline-Management.....	16

# Customer Journey Management<sup>1</sup> (CJM)

## Einführung

Im traditionellen Marketing und Vertrieb ist der „Vertriebsrichter“ die gängigste Methode, um (potenzielle) Kunden über unterschiedliche Kontaktpunkte und Kommunikationsstrecken zum Kauf zu „pushen“. Da die meisten Marketingkampagnen (Print, Fernsehen, Plakate, Online-Banner und Radio) vorwiegend einseitig kommunizieren und somit auf den Kunden einwirken, sollten diese Touchpoints\* ihn geradlinig diesen Trichter entlangführen. Unternehmen und auch Marketing-Berater gingen lange davon aus, dass der Kunde mit jeder weiteren Information und Kaufphase gefestigter in seiner Kaufentscheidung würde.

Doch in Zeiten der Digitalisierung und immer neuer Informations- und Kommunikationskanäle hat sich der Zugang des Kunden zu Informationen sehr verändert. Der Kunde bewegt sich außerhalb des Trichters, indem er eigenständig recherchiert, unabhängige Meinungen einholt (etwa in Form von Rezensionen oder Vergleichsportalen) und die Kaufphasen nicht mehr linear durchgeht, sondern durch seinen Informationsvorsprung auch überspringt oder sich zurückbewegt. Zu jeder Zeit kann eine neue Information oder ein negatives Erlebnis mit einem Unternehmen die Entwicklung im sogenannten „Customer Lifecycle<sup>3</sup>“ (zu dt. „Kundenlebenszyklus“) beeinflussen.

---

**„DAS KONZEPT DES TRICHTERS VERSAGT, DA ES IMMER MEHR PRODUKTE ZUR AUSWAHL GIBT, DIGITALE KANÄLE UND KUNDEN, DIE SICH IMMER BESSER UND VIELFÄLTIGER INFORMIEREN“ (MCKINSEY)<sup>4</sup>.**

---

McKinsey ging bereits 2009 davon aus, dass der Trichter daher einem neuen Konzept weichen muss, um den Kunden bei der Kaufentscheidung zu betreuen. Die „Customer Decision Journey“ (zu dt. „Die Entscheidungsreise des Kunden“) ist nicht mehr geradlinig, sondern passt sich flexibler den Kundenbedürfnissen in den jeweiligen Entscheidungsphasen an. Der Kunde wird also nicht mehr mit Nachrichten und Informationen den Trichter entlanggeführt (Push), sondern stellt selbst Anforderungen an Marketing, Vertrieb und Service, welche Nachrichten und Informationen er benötigt, um eine Kaufentscheidung zu fällen (Pull).

Für McKinsey steht daher fest:

---

**„DIE STEIGENDE KOMPLEXITÄT DER CUSTOMER JOURNEY WIRD ALLE UNTERNEHMEN DAZU ZWINGEN, NEUE WEGE ZU FINDEN, UM DAS KUNDENVERHALTEN, DIE MARKENWIRKUNG UND DIE EFFEKTIVITÄT DER MARKETING-AKTIVITÄTEN ENTLANG DES GESAMTEN KAUFPROZESSES ZU VERÄNDERN.“**

---

Wenn wir im Folgenden von Kundenerlebnissen, Content und Kanälen sprechen, sind damit also Prozesse gemeint, die nicht nur im Marketing-Bereich stattfinden, sondern über alle kundennahen Bereiche hinweg.

Wir definieren Customer Journey Management daher wie folgt:

---

**CUSTOMER JOURNEY MANAGEMENT IST DIE ANALYSE UND REGELMÄSSIGE OPTIMIERUNG VON KONTAKTPUNKTEN (TOUCHPOINTS), CONTENT, KANÄLEN UND WORKFLOWS MIT AUSRICHTUNG AUF SÄMTLICHE AKTIVE UND PASSIVE INTERAKTIONEN MIT EINEM KUNDEN – VOM ERSTEN KONTAKT BIS ZUR REAKTIVIERUNG.**

**DAS AKTIVE MANAGEMENT, ALSO DIE STEUERUNG DER CUSTOMER JOURNEY, IST VORAUSSETZUNG FÜR EINE KUNDENZENTRIERTE ORGANISATION.**

---

Die Customer Journey wird also nicht mehr nur vom Marketing gestaltet und auch nicht nur für die Kaufabwicklung betrachtet. Sie zieht sich über den gesamten Kundenlebenszyklus. Dabei entscheidet der Kunde, wie schnell es geht, welche Informationen relevant für ihn sind und auf welchen Kanälen er mit dem Unternehmen kommunizieren möchte.

Diese kundenzentrierte Sicht erfordert eine Veränderung der Kundenprozesse in einem Unternehmen.

Aus dem Lead Management wird die „Bedarfsphase (NEED)“.

Aus dem Opportunity Management wird die „Kaufphase (BUY)“.

Aus dem Service Management wird die „Erlebnisphase (USE)“.

<sup>1,3</sup> Siehe Glossar

<sup>2\*</sup> Um ein grundsätzliches gleiches Verständnis für die auf dem Markt teilweise unterschiedlich benutzten Fachwörter zu ermöglichen, haben wir dieser Studie ein Glossar angehängt (siehe S. 18). Die dort aufgeführten Begriffe finden Sie im Text bei erstmaligem Erscheinen in den Fußnoten gekennzeichnet

<sup>4</sup> <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>

# Customer Journey-Grundlagen

## Moments That Matter

Um jedem Kunden auf seiner Customer Journey ein konsistent positives Kundenerlebnis zu bieten, muss ein Unternehmen die Touchpoints so gestalten, dass sie sich den (individuellen) Kundenwünschen anpassen und gleichzeitig nicht Budget und Ressourcen sprengen. Allerdings haben nicht alle Touchpoints die gleiche Bedeutung. Einige Kontaktpunkte wirken mehr auf den Kunden ein. Hier kann der Anbieter unmittelbar Einfluss nehmen und den Kunden in seiner Reise einen großen Schritt weiterbringen. Wir nennen diese Touchpoints die „Moments that Matter“.

So kann beispielsweise ein Online-Shopping-Erlebnis mit einer Registrierungshürde zum Abbruch führen, weil ein Kunde beim Erstkauf nicht sofort all seine Daten beim Anbieter abgeben möchte. Bietet der Anbieter hingegen einen Gast-Account an, dessen Daten nach der Transaktion wieder gelöscht werden, kann dies zu einer höheren Konversionsrate und glücklicheren Kunden führen.

## Technologie

Außerdem ist für die relevante Ansprache ein hoher Grad der Dynamisierung und Personalisierung in der Kommunikation notwendig. Hierbei helfen Systeme, die anhand gesammelter Kundendaten dynamischen Content je nach Bedarf, Kanal, Kaufphase und Interesse automatisiert versenden können (z.B. Marketing Automation<sup>5</sup>).

## Content

„Der Wurm muss nicht dem Angler, sondern dem Fisch schmecken.“ Diese Weisheit gilt ebenso für den richtigen Content. Die goldene Regel der Kommunikation gilt auch hier:



Goldene Regel für eine Content-Strategie

Um dies zu erreichen, muss der Content analysiert, strukturiert und auf die einzelnen Kaufphasen angepasst werden. Dies bezeichnet man auch als „Content Mapping<sup>6</sup>“.

So braucht ein Kunde, der bereits kurz vor dem Kauf steht, keine oberflächlichen Werbematerialien, sondern informiert sich lieber über Produktdetails, Bezahlmodelle (bei größeren Summen) oder Vertragsinhalten.

## Daten

Zum Customer Journey Management gehört außerdem die kontinuierliche Analyse und Auswertung aller Variablen und Erfolgsquoten, um die Customer Journey, aber auch die Kundentypen und Inhalte in Bezug auf ihre Wirkung zu analysieren. Wir sprechen in diesem Zusammenhang auch von „Customer Analytics<sup>7</sup>“, also der analytischen Auswertung und Nutzung von Kundendaten (wie z.B. dem digitalen Verhalten). Daraus können auch Rückschlüsse auf das zukünftige Kundenverhalten gezogen werden (Predictive Analytics<sup>8</sup>). Eine Möglichkeit dieser datenbasierten Rückschlüsse sind beispielsweise Anrufe nur bei den Kunden, die tatsächlich positiv auf Produktangebote via Telefongespräch reagieren. Kunden, die sich hingegen davon gestört fühlen oder gar nicht darauf reagieren, werden aufgrund ihrer Verhaltensdaten automatisch aus der Telefonliste herausgefiltert.



Customer Journey Management-Framework

Das Customer Journey Management-Programm der ec4u als Methodik und Vorgehensmodell berücksichtigt diese Komponenten und hilft dem Anbieter, ein echtes Customer Journey Management in der Organisation zu verankern.

## Beschreibung der Studie

Die Befragung zur Customer Journey Management-Studie wurde zwischen Mai und August 2016 durchgeführt.

### Teilnehmer

Die Digitale Transformation<sup>9</sup> hat in allen Phasen des Kaufprozesses eines Kunden Auswirkungen auf die Bereiche Marketing, Vertrieb und Service. In diesen Funktionsbereichen stellen dabei vor allem die notwendige Kundenorientierung und alle damit zusammenhängenden Veränderungen in der Arbeitsweise und Nutzung digitaler Kanäle eine große Herausforderung dar. Aus diesem Grund richtete sich die Studie an Führungskräfte aus den kundennahen Unternehmensbereichen Marketing, Vertrieb und Service. Mehr als 200 Personen nahmen teil und für die Auswertung konnten 188 Fragebögen herangezogen werden.

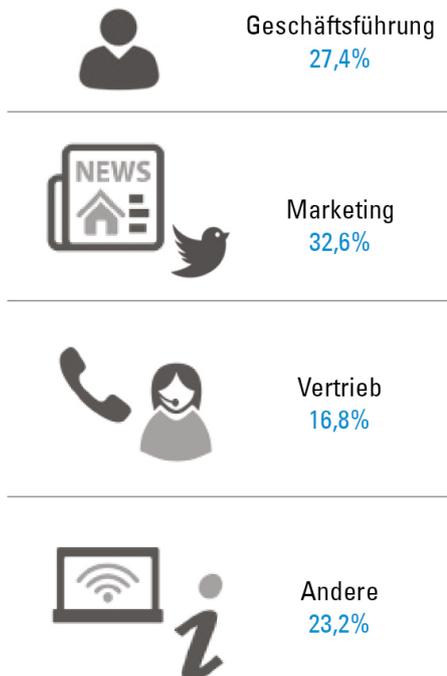
Aufgrund der Zusammensetzung kann die Studie ein umfangreiches Bild über den Status des Customer Journey Managements in Deutschland widerspiegeln.

Die Befragung fand online und anonym statt.

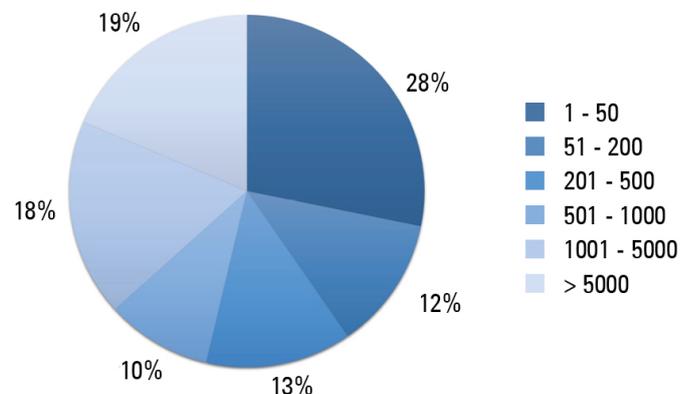
## Studienergebnisse

Auf den folgenden Seiten wollen wir Ihnen die Umfrageergebnisse vorstellen. Diese beleuchten die wesentlichen Punkte entlang des Customer Journey Managements in den Fachbereichen Marketing, Vertrieb und Service. Zu den einzelnen Ergebnissen werden wir die sich daraus ergebenden Handlungsanforderungen in den Unternehmen näher erläutern.

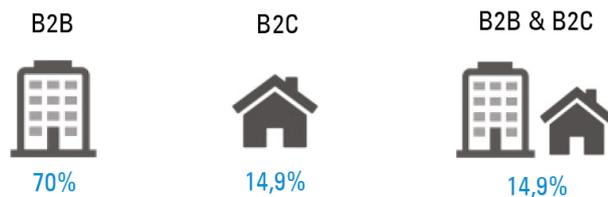
### Position



### Unternehmensgröße



### Geschäftsbereich



## 1. Wer definiert die „Reise des Kunden“ in den befragten Unternehmen?

Das Customer Journey Management streckt sich über alle Phasen des Kaufprozesses und ist als übergreifender Unternehmensprozess zu verstehen. Deshalb fällt auf, dass für mehr als 50% aller befragten Unternehmen das Marketing alleine für die Customer Journey verantwortlich ist. Nur bei ca. 20% wird das Thema vom Top-Management verantwortet.

Unternehmen müssen den Kunden nicht nur in den Mittelpunkt stellen, sondern auch die Prozesse auf ihn abstimmen. Das Customer Journey Management ist unternehmenskritisch und gehört in die Geschäftsführung. Dort sollte neben den traditionellen Vertretern aus Produktion, Finanzen und Vertrieb auch das Marketing mit am Tisch sitzen, da hier die Interaktion mit dem Kunden gesteuert und gemessen wird.

**CUSTOMER JOURNEY MANAGEMENT HAT EINFLUSS AUF DIE FACHBEREICHE MARKETING, VERTRIEB UND SERVICE UND IST ALS ÜBERGREIFENDE DISZIPLIN ZU VERSTEHEN.**

**DENNOCH IST SIGNIFIKANT, DASS FÜR MEHR ALS 50% ALLER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN DAS MARKETING ALLEINE FÜR DIE CUSTOMER JOURNEY VERANTWORTLICH IST.**

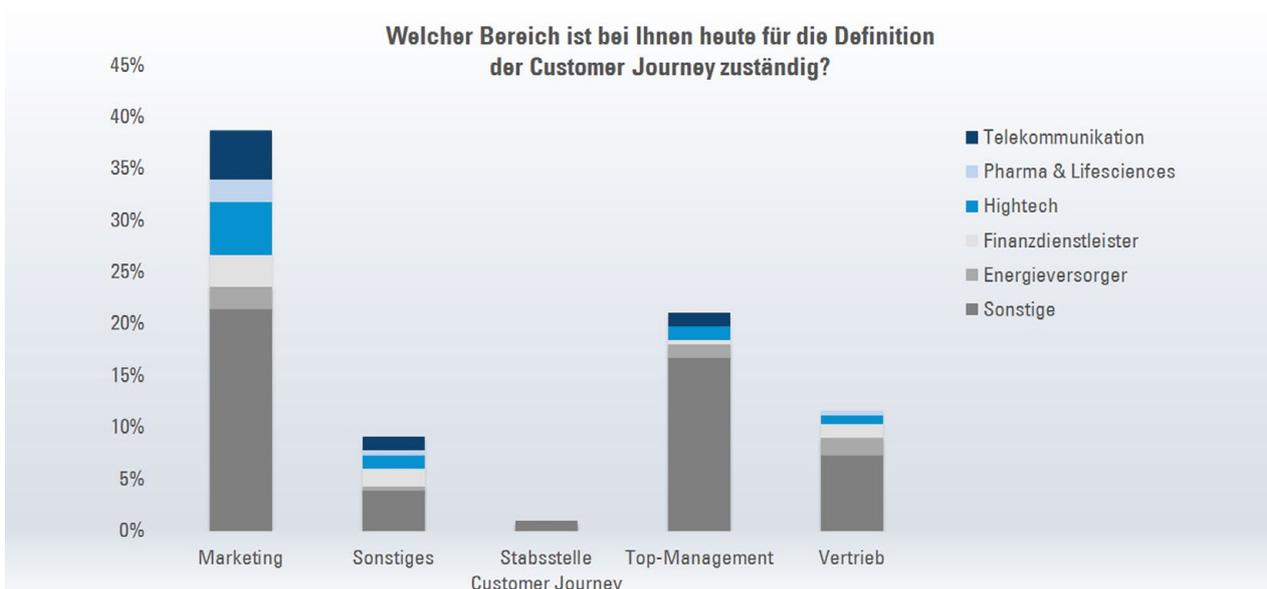
Idealerweise wird für die Planung, Organisation und Durchführung ein dediziertes Customer Journey Management-Team etabliert, das zusammen mit allen kunden-nahen Bereichen ein umfassendes Konzept erarbeitet und ausführt. Einige Branchen wie z.B. die Bankenindustrie oder Telekommunikation sind besonders gefordert, da dort viele kundenzentrierte Prozesse noch nicht integriert sind und ganzheitlich betrachtet werden.

## 2. Wie priorisieren bestimmte Branchen das Customer Journey Management?

Hervorzuheben ist an dieser Stelle, dass bei 38% der Unternehmen die Customer Journey unter den fünf wichtigsten Themen in der Unternehmensstrategie verankert ist. Bei Telekommunikationsunternehmen trifft das sogar für mehr als 50% der befragten Unternehmen zu. Bei Finanzdienstleistern liegt die Priorisierung in der Unternehmensstrategie allerdings nur bei 20%.

Dies ist offensichtlich ein Widerspruch zu der Antwort auf die erste Frage, da die Geschäftsleitung nur bei einem Fünftel der Befragten für die Customer Journey zuständig ist. Wenn es sich also um ein strategisches Thema handelt, muss die Geschäftsleitung auch hier die Führung übernehmen. Es zeigt sich deutlich, dass diese Botschaft in den verschiedenen Branchen bislang unterschiedlich angekommen ist.

Da gerade Finanzdienstleister der Studie zufolge noch keine Priorisierung im Customer Journey Management sehen, jedoch gleichzeitig stark vom digitalen Wandel betroffen sind, empfehlen wir dieser Branche, von den Telekommunikationsunternehmen zu lernen. Hier sehen wir in unseren Projekten eine bessere Verzahnung der Online- und Offlinekanäle, indem die Shops in Form von themenorientierten Veranstaltungen ergänzt werden. Bei den GURU-Events von O<sub>2</sub><sup>10</sup> werden beispielsweise Smartphone-Besitzer in Workshops und Seminaren zur Nutzung ihrer Geräte geschult.



### 3. Wie ist der Planungsstatus zur ganzheitlichen Darstellung der Customer Journey?

Wie zu Beginn der Studie bereits definiert, ist „Customer Journey Management die Analyse und regelmäßige Optimierung von Touchpoints, Content, Kanälen und Workflows mit Ausrichtung auf sämtliche aktive und passive Interaktionen mit einem Kunden – vom ersten Kontakt bis zur Reaktivierung.“ Die Betonung liegt hier vor allem auf „sämtliche [...] Interaktionen“.

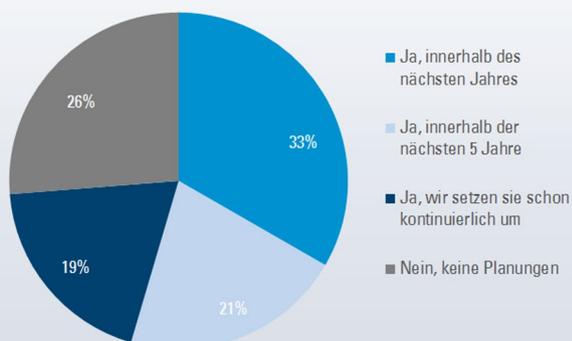
#### EIN VIERTEL ALLER BEFRAGTEN HAT KEINE PLANUNGEN ZUR GANZHEITLICHEN CUSTOMER JOURNEY.

Das Customer Journey Management macht nur in einer ganzheitlichen Betrachtung der Kundeninteraktionen Sinn.

Nur 19% aller befragten Unternehmen sind bereits in der Umsetzung und weitere 33% gehen das Thema im kommenden Jahr an. 21% wollen dies immerhin in den nächsten fünf Jahren tun. Ein Viertel aller Befragten hat allerdings keine Planungen zur ganzheitlichen Customer Journey.

Nach unserer Einschätzung sind demnach über 50% der befragten Unternehmen noch nicht vorbereitet. Vor dem Hintergrund, dass das iPhone vor zehn Jahren eingeführt und damit als erster ernstzunehmender mobiler Informationskanal etabliert wurde, zeigt sich an der Beantwortung dieser Frage, wie stark die Unternehmen noch in den alten Kundenprozessen denken, wenn sie anscheinend davon ausgehen, dass diese noch weitere fünf Jahre (oder mehr) funktionieren werden.

Gibt es Planungen in Ihrem Unternehmen, die Customer Journey ganzheitlich über Offline- und Online-Kanäle darzustellen?



### 4. Welche Kanäle werden Kunden - Stand heute - angeboten?

Die E-Mail wird in den meisten Unternehmen über alle Bereiche hinweg als Kommunikationsmittel für Kunden angeboten. Doch wie sieht es mit den anderen klassischen Kanälen wie Telefon oder Brief aus? Beide werden ebenfalls in allen Bereichen genutzt, allerdings seltener als die E-Mail. Dazu kommen die Möglichkeiten des Kontaktformulars über die Webseite (primär im Marketing und Vertrieb) sowie die neuen Kanäle, die sogenannten „Social Networks“ wie Facebook, Twitter, Xing oder LinkedIn, die im Wesentlichen im Marketing genutzt werden. Leider werden diese Kanäle eher als Push-Medium verwendet, also um Meldungen in Richtung Markt zu bringen. Der Rückkanal hat noch keine relevante Bedeutung. Die drei wichtigsten Kanäle pro Bereich zusammengefasst:

- Marketing: E-Mail/Webseite/Telefon/Brief/Social Media
- Vertrieb: E-Mail/Telefon/Brief
- After-Sales: E-Mail/Telefon/Brief
- Abteilungsübergreifend: E-Mail/Telefon/Brief

Für den Bereich Service gibt es eine interessante Erkenntnis: Hier ist man mit Telefon und Brief noch vorwiegend auf den traditionellen Kommunikationswegen unterwegs. Dabei gibt es heute bereits innovative und effizientere Mittel, um das „Serviceerlebnis“ zu steigern: Interaktive Webportale und Usergroups, Chatrooms und Whats App-Kanäle schaffen ein unmittelbares Erlebnis und helfen Anfragen schnell und nachhaltig zu lösen.

Eine rein analoge Kundenkommunikation ist zusätzlich mit höheren Kosten und einem entsprechenden Ressourceneinsatz verbunden, die durch den Einsatz digitaler Strategien immens gesenkt werden können. Die Auslagerung von Serviceleistungen/Call-Centern in strukturschwache Gebiete (Osteuropa, Asien) hat jedoch bei vielen Kunden zu einem negativen Kundenerlebnis geführt. Viele Anbieter holen deshalb diese Services wieder zurück nach Deutschland. Dabei bietet sich hier die Möglichkeit, die Serviceangebote zu optimieren:

In Kombination mit einer guten Kundensegmentierung kann man beispielsweise Kunden die Wahl geben, die (kostengünstigeren) digitalen Kanäle zu nutzen, während die wichtigsten Kunden von einem Zugriff auf alle Kanäle und Ressourcen (inkl. persönlicher Beratung) profitieren können.

Durch ein differenziertes Serviceangebot ergeben sich zusätzliche Umsatzchancen. So profitieren alle kundennahen Unternehmensbereiche, indem häufige Anfragen ressourcensparend auf digitalen Kanälen beantwortet werden. Komplexe Probleme, die nicht alleine vom Kunden im „Self-Service<sup>11</sup>“ zu lösen sind, können indes an zuständige Mitarbeiter weitergeleitet werden.

Für eine nachhaltige Customer Journey-Strategie empfiehlt sich für nahezu alle Unternehmen, die sowohl analoge als auch digitale Kanäle einsetzen, die sogenannte „Omni-Channel-Strategie<sup>12</sup>“ zu implementieren, um Kunden einen nahtlosen Wechsel im laufenden Dialog zwischen Kommunikationskanälen zu ermöglichen, ohne dass Prozesse, Informationen oder Fortschritte verlorengehen.

## 5. Wird bei Webseitenbesuchern zwischen Neubesuchern und wiederkehrenden Besuchern unterschieden?

Die Unterscheidung in neue und wiederkehrende Besucher ist ein wesentlicher Bestandteil der Gestaltung einer Unternehmenswebseite. Auffällig ist, dass erst 13% der befragten Unternehmen bereits heute diese Unterscheidung treffen (immerhin sind es im B2C-Umfeld 28%). Bei 26% der befragten B2B-Unternehmen ist dieses Vorhaben für das kommende Jahr in Planung (im B2C-Umfeld bei ca. 30%). Die Webseite wird also gegenwärtig bei den meisten Unternehmen nach dem Motto „One-size-fits-all“ (zu dt. „Ein Modell für alle“) gestaltet. Auch die Inhalte (Content) werden nicht auf Kundenprofile (Personas) abgestimmt. Das (digitale) Kundenerlebnis mit einem Unternehmen muss jedoch stärker auf individuelle Kundengruppen zugeschnitten werden, indem die (anonymen) Profile der Webseiten-Besucher ausgelesen werden und auf dieser Basis personalisierter Content ausgespielt wird. Mittlerweile liegen in Marketing-Datenbanken über 60 Millionen deutsche Profile vor, die man individuell auf den Webseiten und durch Online-Werbung ansprechen kann (Quelle: Internet World Business<sup>13</sup>). Oracles Marketing-Cloud<sup>14</sup> hat beispielsweise mehr als 700 Millionen anonyme User-Profile (weltweit), die wertvolle Informationen zum Kundenverhalten geben und je nach Standort gefiltert werden können.

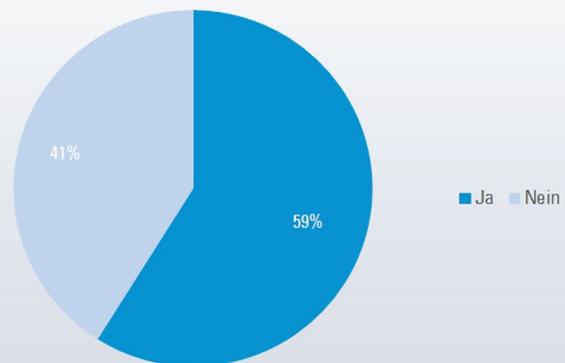
B2C-Unternehmen können übrigens in den Bereichen digitale Ansprache, Personalisierung und E-Commerce als Vorbild für effiziente Kundenreisen dienen. In der Umfrage waren sie in diesen Bereichen stets weiter entwickelt als die B2B-Teilnehmer.

## 6. Ist die Customer Journey Teil der Digitalen Transformation?

Wir wissen bereits, wie wichtig es für Unternehmen ist zu verstehen, dass mit den Möglichkeiten der digitalen Welt auch ein Umdenken bei der Kundenkommunikation einhergehen muss. Als ein Beispiel sei hier das Identifizierungsverfahren genannt, das für die Eröffnung von Bankkonten obligatorisch ist. Bisher verlangte dieser Vorgang ein persönliches Erscheinen in der Bankfiliale bzw. (mit dem Markteintritt der Direktbanken) die Identifizierung am Postschalter durch das Post-Ident-Verfahren. Seit einigen Monaten gibt es hierzu eine Alternative mittels eines Videochats, den man daheim am Rechner durchführen kann. Damit ist es erstmals möglich, online ein Konto zu eröffnen, sich anschließend mittels Video-Ident auszuweisen und das Konto daraufhin direkt zu nutzen. Dies ist ein sehr gutes Beispiel für die Digitalisierung der Customer Journey.

Vor diesem Hintergrund verwundert es, dass nur bei 60% der befragten Unternehmen die Customer Journey als Teil der digitalen Transformation begriffen wird. Bei B2C-Unternehmen liegt diese Quote zumindest bei 74%.

Ist Ihrer Meinung nach in Ihrer Branche das Thema Customer Journey schon heute ein Teil der Digitalen Transformation?



Wir sehen das veränderte Kundenverhalten als maßgeblichen Treiber der Digitalen Transformation in den Unternehmen. Damit ist natürlich noch nicht sichergestellt, dass der Kunde in den Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns gestellt wird.

Kundenzentrierung, -bindung und -gewinnung sind keine Begriffe der Digitalisierung, sondern bilden eine Grundlage, um Kundenerlebnisse positiver und persönlicher zu gestalten. Die Digitalisierung bietet hingegen die Mög-

<sup>11,12</sup> Siehe Glossar

<sup>13</sup> <http://www.internetworld.de/data-management-plattform-dmp-965585.html>

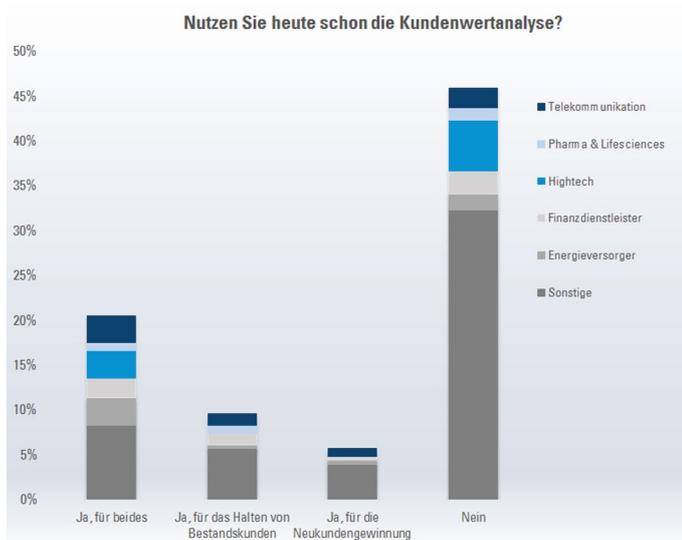
<sup>14</sup> <https://www.oracle.com/de/marketingcloud/products/data-management-plattform/index.html>

lichkeit, die Prozesse durch ein ganzheitliches Customer Journey Management zu beschleunigen und zu optimieren. Customer Journey Management und Digitalisierung können daher als unabhängige Konzepte verstanden werden, die heutzutage jedoch nur abhängig voneinander realisiert werden können (und sollten).

## 7. Setzen Unternehmen aktuell Kundenwertanalyse als Methodik ein bzw. gibt es hier Planungen?

Die Kundenwertanalyse besteht vordergründig darin, die Kunden zu identifizieren, die dem Unternehmen lang- oder kurzfristig einen finanziellen oder anderweitigen Mehrwert bieten. Unternehmen, die dabei nicht den gesamten Lifecycle des Kunden in die Analyse einbeziehen, sondern nur punktuell Werte nehmen, gehen wertvolle Informationen verloren.

Ob ein Kunde nachhaltig mehr Umsatz generiert, als „Signalkunde“ andere Kunden anwirbt oder im Vertriebs- oder Serviceaufwand den von ihm generierten Umsatz übersteigt, kann nur durch eine qualitative Kundenwertanalyse ermittelt werden.



Daraus ergeben sich weiterhin unterschiedliche Vertriebsstrukturen, Handlungsfelder und Kommunikationsansätze. Sieht man sich den heutigen Einsatz an, nutzen lediglich 28% der befragten Unternehmen die Kundenwertanalyse für die Neu- und Bestandskunden. Weitere 12% nutzen die Methodik nur für die Bestandskunden. 52% der befragten Unternehmen verwenden diese Methodik gar nicht und mehr als die Hälfte will sie jedoch bis 2020 einführen.

Dies ist nicht zwangsweise ein schlechtes Ergebnis, da die intensive Kundenwertanalyse auch nicht in jeder Branche notwendig ist.

So fällt auf, dass insbesondere in den Branchen, in denen langfristige Verträge abgeschlossen werden, zwei Drittel aller Unternehmen eine Kundenwertanalyse einsetzen, während dies nur zu 30 - 40% in den Branchen erfolgt, in denen vorwiegend Produkte verkauft werden.

Hier besteht dennoch eindeutig Nachholbedarf, um Ressourcen und Budgets für Neu- und Bestandskunden festzulegen. Marketing-Strategien sollten an die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden (-profile) angepasst werden, die attraktiv für das Unternehmen sind, sei es durch hohe Umsätze, Kundenloyalität, ihre Rolle als Markenbotschafter oder anderweitig. Vertriebs- und Servicemaßnahmen sollten idealerweise ebenso umgestaltet werden, dass umsatzschwache Kunden - wie schon in Frage 4 erwähnt - auf kostengünstigere Kanäle und Kommunikationsformen umgeleitet werden.

## 8. Welche Kennzahlen nutzen Unternehmen im Marketing?

Kampagnen sind Kommunikationsmaßnahmen, um bestimmte Kundengruppen anzusprechen und können je nach Einsatzbereich unterschiedliche Ziele verfolgen. Die Betrachtung der aus den Kampagnen resultierenden Erfolge ist allerdings nur bei knapp der Hälfte der befragten Unternehmen möglich, denn nur 48% können qualitative Kriterien einer Kampagne wie ROI (Return on Investment), Zufriedenheit oder Bekanntheit messen (im B2B-Bereich sogar nur 34%). Dies könnte unserer Erfahrung zufolge der Tatsache geschuldet sein, dass die Kampagnenerfolge oft nur innerhalb der Marketing-Pipeline und nicht darüber hinaus gemessen werden, also keine Rückkoppelung aus dem Vertrieb erfolgt.

Neben der Nutzung von KPIs (Key Performance Indicators, zu deutsch „Schlüsselkennzahlen“), empfiehlt sich für Unternehmen eine weitere Betrachtung der Marketing-Kennzahlen. Das sogenannte „Revenue Marketing<sup>15</sup>“ kann sowohl direkt durch Marketing-Kampagnen generierte als auch indirekt generierte Umsätze berechnen. Dabei werden beispielsweise die Anteile erfolgreicher Marketing-Kampagnen an Konversionen und Umsätzen berechnet. So könnte es für den Klick auf einen Newsletter vielleicht nur 5% des zukünftigen Umsatzes geben, die dem Marketing zugeschrieben werden, für die Teilnahme an einem Event jedoch 20%.

Dadurch kann nicht nur der direkte Einfluss von Marketingstrategien, sondern auch der indirekte Einfluss in allen Phasen des Kundenzyklus bewertet werden. Um diese Zahlen zu messen, ist allerdings eine enge Verknüpfung der Verkäufe im CRM-System mit den Marketing-Kampagnen Voraussetzung.

<sup>15</sup> Siehe Glossar

## 9. Wer ist für die Kundenzufriedenheit zuständig?

Kundenzufriedenheit spielt eine große Rolle in jedem kundenzentrierten Unternehmen. Eine klare Verantwortlichkeit für jede einzelne Interaktion mit dem Kunden empfiehlt sich daher nicht nur, sondern gehört zu den Grundlagen eines Customer Journey Managements. Umso erstaunlicher ist es, dass 33% aller befragten Unternehmen keine dedizierte Person/Abteilung haben, die Kundenzufriedenheit kontrolliert, analysiert und Strategien zur Optimierung anstößt. Lediglich 21% haben derweil konkrete Verantwortliche. Als zuständige Abteilung wird häufig „Customer Care“, „Customer Marketing“ und „Customer Success“ genannt. Einige Unternehmen haben diese Funktion auch im Marketing angesiedelt. Der Umkehrschluss lautet, dass die Kundenzufriedenheit tatsächlich nur bei ca. 50% der Unternehmen eine feste Zuständigkeit und einen eigenen Platz hat.

Da jedoch Kundenzufriedenheit in allen Unternehmensbereichen eine Rolle spielt (Marketing, Vertrieb und Service), ist eine klare Verantwortung notwendig und findet sich idealerweise im vorgeschlagenen Customer Journey Management-Expertenteam wieder (siehe Punkt 1.). So kann vom ersten Kundenkontakt (Need) über den Kauf (Buy) hin zur Betreuung bzw. dem Service (Use) eine gleichbleibend hohe Kundenzufriedenheit garantiert werden.

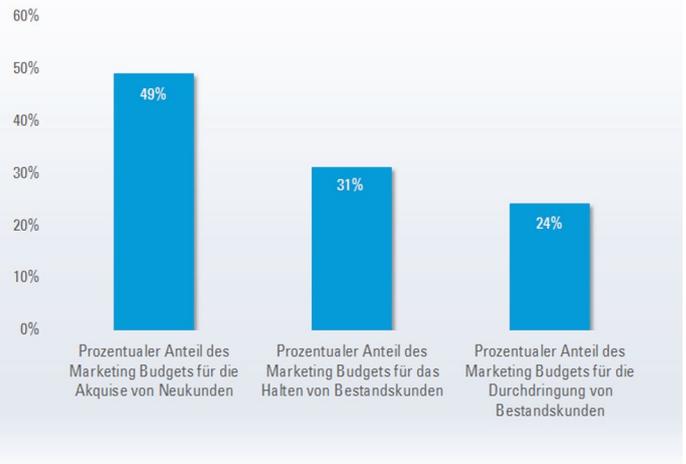
Bei der Messung der Kundenzufriedenheit ist es außerdem notwendig, die Ergebnisse in klare Handlungsempfehlungen umzuleiten.

## 10. Neukunden oder Bestandskunden: Wie verteilt sich das Marketingbudget?

Noch immer steht für viele Unternehmen die Neukundengewinnung im Mittelpunkt des Marketingbudgets. Nachweislich sind jedoch Bestandskunden umsatzstärker und kostengünstiger in der Betreuung (Quelle: Econsultancy)<sup>16</sup>.

Laut unserer Studie werden 49% des Marketingbudgets für die Neukundengewinnung ausgegeben. 58% der befragten Unternehmen geben 50% und mehr für die Neukundenakquisition aus. Beim Bestandskundenmarketing kommt dem Halten der Kunden eine höhere Bedeutung zu (durchschnittlich 31% des Budgets) als der Durchdringung (durchschnittlich 24%). 19% der befragten Unternehmen geben sogar weniger als 20% für die Bewerbung ihrer Bestandskunden aus.

Wie verteilt sich das Marketing Budget in Ihrem Unternehmen?



Für Unternehmen empfiehlt es sich daher, die Betreuung der Bestandskunden nicht nur im Vertrieb und Service anzusiedeln, sondern auch das Marketing bei der Kommunikation mit einzubeziehen, so dass loyale Kunden Wertschätzung in Form von Angeboten und Bevorzugung gegenüber Neukunden erfahren und so die Bindung zum Unternehmen gestärkt wird.

## 11. Analog oder digital: Wie wird der Unternehmenscontent verteilt?

Im Rahmen des Customer Journey Managements sollte die Content-Entwicklung nicht mehr zwischen analog und digital unterscheiden, sondern für alle Kanäle in möglichst vielen Formaten geplant werden. Welche Buyer Persona braucht welchen Content in welcher Kaufphase? Hierzu hat sich die folgende Methodik bewährt: Content Mapping identifiziert den notwendigen Content für Marketing und Vertrieb, vermehrt auch Service und hilft zusätzlich, den richtigen Kanal sowie das geeignete Format je nach Relevanz zu ermitteln.

Betrachtet man die Entwicklung des zur Verfügung stehenden Contents auch mit Hinblick auf die Digitalisierung, so stellt man fest, dass bereits 50% der Unternehmen überwiegend elektronische Medien nutzen und weniger als 20% überwiegend klassische Medien. Bei den restlichen 25% lösen die elektronischen Medien aktuell die klassischen Medien ab. Darüber hinaus halten 71% der befragten Unternehmen elektronischen Content am besten geeignet für den Zuschnitt auf die jeweilige Zielgruppe. Die elektronischen Medien sind in Bezug auf Produktion und Verteilung deutlich kostengünstiger (das Versenden von E-Mails gegenüber Briefpost ist beispielsweise im Bezug auf die Materialkosten günstiger). Deshalb nehmen sie auch eine immer größere Bedeutung ein. Doch Vorsicht: Eine reine Kostenanalyse (digital vs. analog) ist hier

<sup>16</sup> [https://econsultancy.com/blog/63303-almost-a-quarter-of-businesses-don-t-carry-out-any-relationship-marketing-report#blog\\_comment\\_958818](https://econsultancy.com/blog/63303-almost-a-quarter-of-businesses-don-t-carry-out-any-relationship-marketing-report#blog_comment_958818)

nicht angeraten, stattdessen bietet sich die Prüfung der Effizienz der Maßnahmen an. Die tatsächlichen Kosten in der Content-Strategie können so zum Beispiel mit gesteigerten Konversionen, höheren Umsätzen und geringeren Service-Aufwänden verrechnet werden.

## 12. Ist der Content in Unternehmen auf die „sogenannten Personas“ zugeschnitten?

Ein effektives Customer Journey Management schafft die Symbiose aus den entsprechenden Lifecycle-Modellen, die perfekt auf Buyer Personas abgestimmt sind. Personas bieten dabei die Grundlage aller weiteren Workflows und Inhalte, da sie die Idealkunden repräsentieren und entsprechend die Prozesse auf diese Idealkunden ausrichten. Unternehmen, die Marketing-, Vertriebs- und Service-Content ohne Personas entwickeln, riskieren dabei nicht nur eine Überproduktion an Inhalten (und somit auch unnötige Kosten), sondern auch eine Kundenkommunikation, die nicht auf den Idealkunden abgestimmt ist.

Tatsächlich stimmen heute erst 22% der befragten Unternehmen den Content auf Personas ab. 29% aller Unternehmen arbeiten noch mit Zielgruppen. Interessanterweise erstellt fast ein Drittel der Befragten den Content nach Vorgaben des Vertriebs und des Produktmanagements. Dies entspricht einem „inside-out<sup>17</sup>“-Blick, der produktzentriert und nicht kundenzentriert Content gestaltet und entsprechend wenig auf die Wünsche und Bedürfnisse des Kunden (outside-in) eingeht. Nur mit einem Persona-Konzept als unverzichtbaren Bestandteil einer Customer Journey-Strategie kann der Content optimal ausgesteuert werden.

Leider überwiegt bei fast 30% der Unternehmen noch der „inside-out“-Blick.

Ein Content Management, das die Kunden via Buyer Personas im Fokus hat, generiert jedoch hochwertige Leads, ermöglicht bessere Konversionsraten und höhere Umsätze.

## 13. Wie kommt der Lead in den Vertrieb?

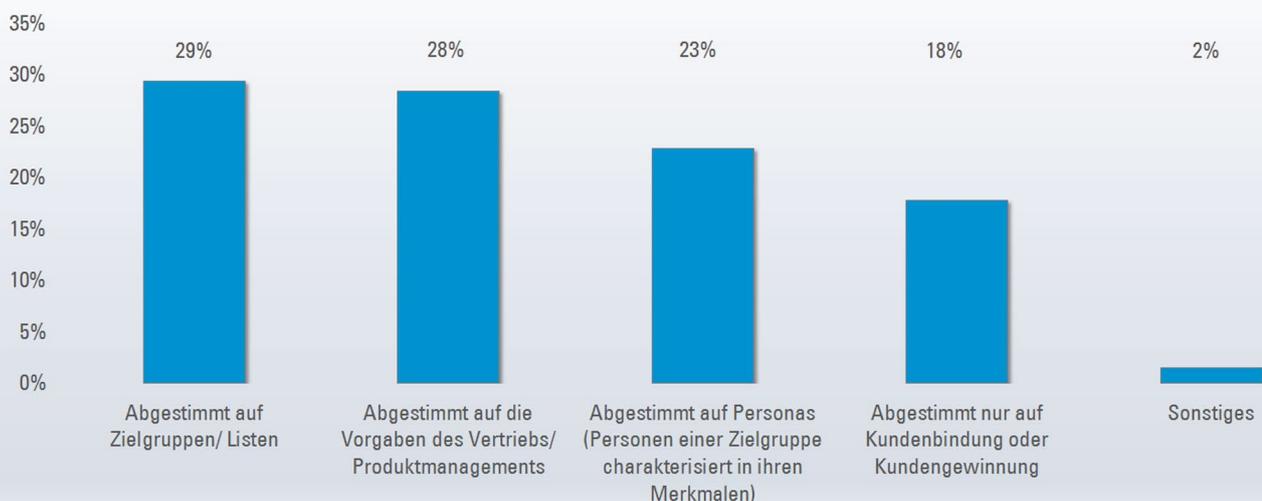
Die Übergabe von Leads an den Vertrieb gehört zu den unternehmenskritischen Prozessen und sollte deshalb eindeutig definiert werden. Ein dokumentierter Prozess hilft, die Leadgenerierung zu analysieren und die Qualität der Leads sukzessiv anhand von objektiven Kriterien zu steigern. Bei 38% der befragten Unternehmen gibt es heute schon diesen definierten Prozess für die Übergabe.

Allerdings geben 23% der befragten Unternehmen jeden Lead an den Vertrieb und 14% der Unternehmen übergeben „handverlesene“ Leads an den Vertrieb.

Eine handverlesene Übergabe ist jedoch fehleranfällig, während eine Übergabe sämtlicher generierter Leads zeit- und kostenaufwändig auf Vertriebsseite ist.

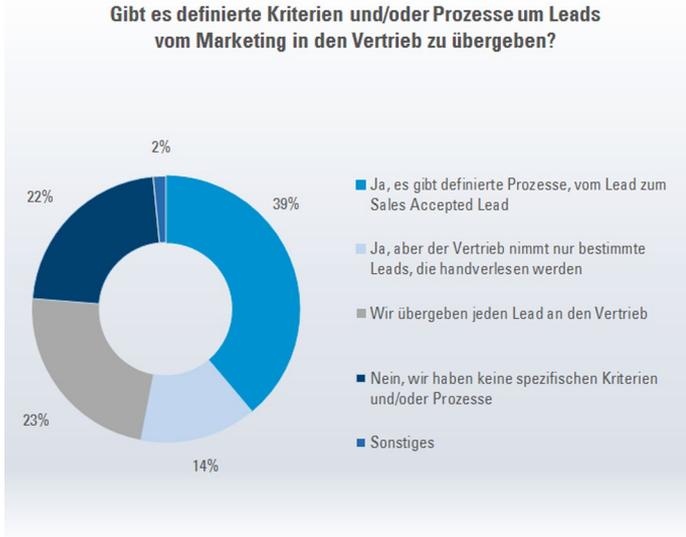
Leads, die bei dieser Methode vom Vertrieb abgelehnt werden, können gegebenenfalls verlorengehen, wenn keine Rückführung an das Marketing vorgesehen wurde. Eine verbindliche Vereinbarung (Service Level Agreement<sup>18</sup>) zwischen Marketing und Vertrieb zu den Verantwortlichkeiten, Workflows und Übergabekriterien bildet daher die

Ist der Großteil des erzeugten Contents in Ihrem Unternehmen auf Personas zugeschnitten?



<sup>17,18</sup> Siehe Glossar

Grundlage für jedes Lead Management. So kann verhindert werden, dass Leads frühzeitig an den Vertrieb übergeben werden, die Leadgenerierung kann bereits fokussierter erfolgen und vom Vertrieb abgelehnte Leads können nahtlos zurück in das Lead Nurturing, das durch das Marketing umgesetzt wird, übergehen.



### 14. Gibt es eine durchgängige Pipeline vom Lead bis zum Vertriebsabschluss?

Eine durchgängige Pipeline "from cold to close" ist nur bei einem Fünftel der Unternehmen zu finden. Das kann daran liegen, dass es häufig an einer Systemintegration zwischen Vertrieb und Marketing mangelt. Auffällig ist, dass die Werte bei B2B-Unternehmen wiederholt geringer ausfallen als im B2C-Geschäft. In vielen Unternehmen existiert

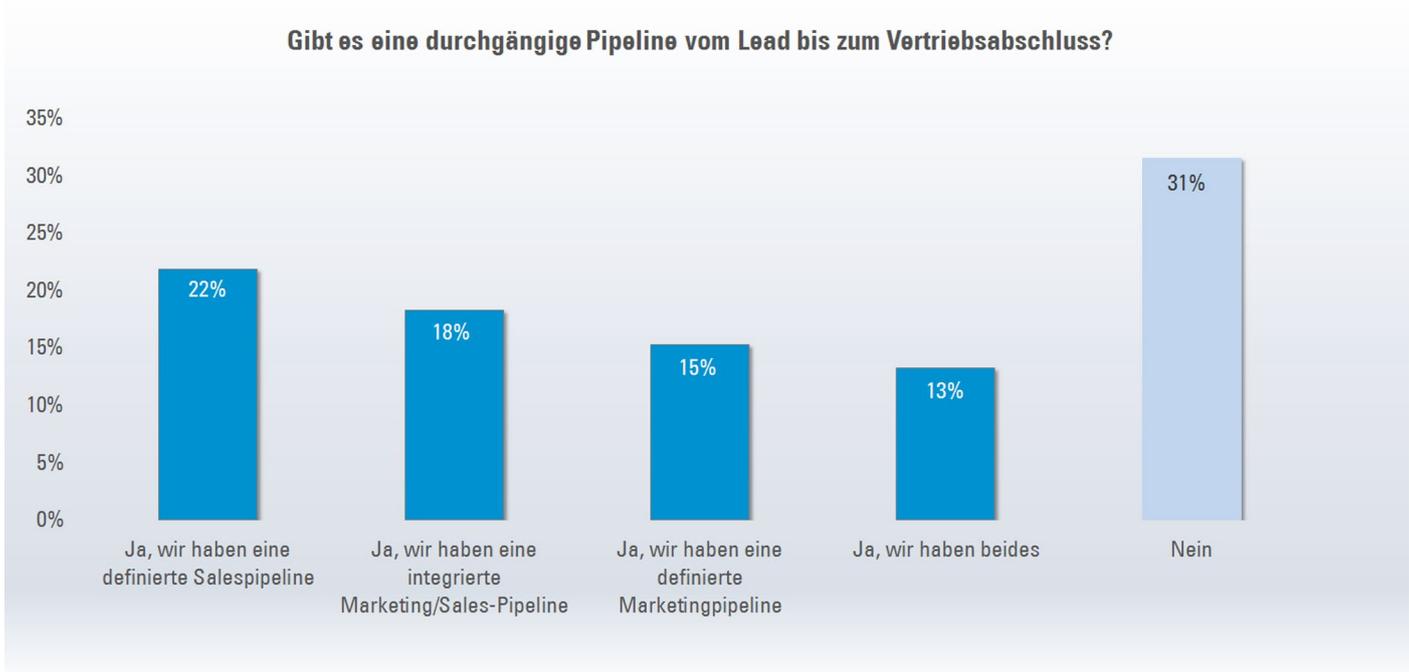
entweder eine Marketing- oder eine Vertriebspipeline, in diesem Fall misst der Vertrieb deutlicher häufiger (22%) als das Marketing (15%). Bei einem Drittel der befragten Unternehmen (31%) gibt es gar kein Pipeline-Management, der Vertrieb erfolgt also völlig ungesteuert.

Ein rein vom Vertrieb gesteuertes Pipeline-Management läuft jedoch im digitalen Zeitalter Gefahr, wertvolle Informationen aus dem Marketing und Service zu ignorieren. Kunden können bereits durch sinkende Interaktionen auf Kommunikationskanälen oder vermehrte Beschwerden beim Service Trends in der Pipeline vorausgeben. Diese erreichen den Vertrieb jedoch nicht zwangsläufig ohne entsprechend etablierte Kommunikationskanäle. Daher ist es hilfreich, Marketing-KPIs und Service-Auswertungen in das Pipeline-Management einfließen zu lassen, um so schneller und flexibler auf Änderungen im Kundenverhalten einzugehen.

### 15. Werden Bestandskunden gesondert betreut?

Kundenloyalität wird immer wichtiger, wobei der Service maßgeblich darauf Einfluss hat, wie gut sich ein Kunde mit einem Unternehmen fühlt. Sinkende Kundenloyalität erfordert mehr Budget für die Neukundenakquise und kostet Unternehmen oftmals mehr als die (Weiter-) Betreuung von Bestandskunden.

In unserer Umfrage fällt auf, dass lediglich 16% der befragten Unternehmen eine klare Kommunikationsstrategie für Bestandskunden haben.



Die Betreuung von Bestandskunden und die damit verbundene Kommunikation ist in den Unternehmen unterschiedlich geregelt und liegt traditionell häufig im Vertrieb (61%). Es zeichnet sich nicht ab, dass der Kundenlebenszyklus in einer ganzheitlichen Customer Journey-Strategie abgebildet wird und daher auch nicht in allen Unternehmensbereichen eine Rolle spielt.

Da Bestandskunden in Unternehmen meistens vom Vertrieb betreut werden (mit Unterstützung von Marketing und Service, wo 23% der Bestandskunden betreut werden), empfiehlt es sich, verschiedene Vertriebskonzepte für die verschiedenen Kundentypen einzusetzen, da Bestandskunden andere Bedürfnisse und Ansprüche an die Betreuung haben als Neukunden. Zusätzlich bedarf es einer Marketingstrategie, die sich auf das Bestandskundengeschäft konzentriert.

Auch lohnt es sich, im Vorfeld eine Kundenwertanalyse durchzuführen, um die Notwendigkeit einer persönlichen Betreuung durch den Vertrieb festzustellen. Nicht jeder Bestandskunde muss regelmäßig kontaktiert werden, um loyal zu bleiben. Wichtig ist jedoch, die Betreuung selbst so zu gestalten, dass der Bestandskunde weiterhin auch von Marketing und Service wahrgenommen wird.

## Fazit

Das Thema „Customer Journey“ als geschäftskritischer Prozess in den Unternehmen wird noch nicht über alle Unternehmensbereiche hinweg betrachtet und verfolgt. Häufig steckt es in den Marketingabteilungen fest und wird als eine Alternative zu den klassischen Kampagnenansätzen betrachtet.

Eine unternehmensweite Betrachtung ist jedoch deshalb angeraten, weil sie auch auf altbekannten „Weisheiten“ im Rahmen der Kundenzentrierung aufbaut und entsprechend nur vereint, was viele kundennahe Bereiche sowieso schon wissen:

- Es ist einfacher einen Kunden zu halten, als einen neuen Kunden zu gewinnen.
- Die Sichtweise und Bedürfnisse des Kunden sind wichtig.
- Nur was sich als Prozess im Unternehmen verankern lässt, hat eine Chance auf eine nachhaltige Wirkung.

Megatrends wie die Digitalisierung haben durch Themen wie Mobile, Cloud, Internet of Things usw. einen großen Einfluss auf das Kundenverhalten, das sich damit dramatisch ändert. Der Kunde sitzt im „Driving Seat“ und steuert sein eigenes Informationsverhalten. Er muss nicht mehr vom Unternehmen in ein Thema eingearbeitet werden,

sondern kommt oft bereits vorinformiert in den Kaufzyklus hinein. Unternehmen kommen dadurch in eine reaktive Haltung und verlieren den Anschluss, wenn sie das „next best offer“ (zu deutsch: „das nächstbeste Angebot“) für den Kunden nicht identifizieren können.

Customer Journey und Digitalisierung zusammen ergeben einen guten Ansatz zur Transformation der Kundenkommunikation. Von Push zu Pull oder – wie wir es gerne ausdrücken – vom Customer Relationship Management zum Customer Journey Management. Das Marketing steuert dabei die Kommunikation und der Vertrieb wird dort eingesetzt, wo er den größten Wirkungsgrad erzielt – in der Abschlussphase und im Cross- und Upselling. Zusätzlich können Serviceleistungen durch digitale Angebote optimiert und die Kundenzufriedenheit dadurch gesteigert werden.

Der Kunde hat sich emanzipiert, weil er Herr über seine eigene Recherche ist und voraussetzt, dass das Unternehmen ihn in seinen Wünschen und Bedürfnissen entgegenkommt. Genau deshalb ist es unumgänglich, sich als Unternehmen die kundenzentrierte Sicht anzueignen. Das bedeutet Change Management und kann gegebenenfalls dazu führen, alte Strukturen in Frage zu stellen und vielleicht neu aufzubauen. So groß die Herausforderung scheint, umso größer sind die Vorteile, die sich in höheren Umsätzen, geringeren Prozesskosten und einer besseren Kommunikation unter den kundennahen Bereichen abzeichnen.

Deshalb empfehlen wir, ein aktives Management der Customer Journey im Unternehmen zu etablieren und die damit verbundenen Maßnahmen sukzessiv und konsequent im Unternehmen anzugehen. Beginnen Sie mit der prozessualen Sicht, vergleichen Sie das heutige IST mit dem neuen SOLL und arbeiten Sie die daraus entstehenden Handlungsfelder ab.

## Glossar

### Buyer Personas

Buyer Personas (Käufer-Personas) sind stellvertretende Profile Ihrer Idealkunden, die bestimmte demographische Merkmale, Interessen, Verhalten und Bedürfnisse in einer „Persona“ zusammenfassen, die typisch für eine bestimmte Kundengruppe sind. Im Rahmen der Buyer Persona-Methodik werden diese Personas als Richtlinie für Inhalte, Kampagnen und Workflows innerhalb der Kundenreise verwendet, um dem Kunden relevante, persönliche und zielgerichtete Erlebnisse zu bieten.

### Customer Analytics

Customer Analytics ist die Anwendung von Methoden der Datenanalyse zur Gewinnung von Mehrwerten aus Kundendaten. Wertpotenziale ergeben sich aus einer gesteigerten Kundenzufriedenheit und einer effektiveren Interaktion mit dem Kunden, zum Beispiel bei der Ansprache per E-Mail oder Produktempfehlungen auf der Webseite.

### Customer Journey

Eine Customer Journey (Kundenreise) umfasst alle Schritte, die ein Kunde - angefangen vom ersten Kaufbedürfnis bzw. Kontakt mit einem Unternehmen - innerhalb eines Kaufzyklus eines Unternehmens begeht. Dazu gehören direkte (Chat, Telefonat), aber auch indirekte (Recherche) Kontakte und Erlebnisse. Jede Customer Journey ist individuell, da jeder Kunde einen anderen Wissensstand, andere Bedürfnisse und andere Vorzüge hat.

### Customer Lifecycle

Der Customer Lifecycle betrachtet die gesamte Kundenreise in Phasen anhand derer unterschiedliche Inhalte, Interaktionen und Verantwortlichkeiten von Marketing, Vertrieb und Service festgelegt werden.

### Customer Journey Management

Customer Journey Management ist die Analyse und regelmäßige Optimierung von Touchpoints, Content, Kanälen und Workflows mit Ausrichtung auf sämtliche aktive und passive Interaktionen mit einem Kunden – vom ersten Kontakt bis zur Reaktivierung. Das aktive Management, also die Steuerung der Customer Journey, ist Voraussetzung für eine kundenzentrierte Organisation.

### Customer Journey Mapping

Das Customer Journey Mapping umfasst die Strukturierung, Organisation und Dokumentation aller Buyer Personas, Kommunikationskanäle, Inhalte und notwendigen Handlungsschritte, die zum Gelingen erfolgreicher individueller Customer Journeys notwendig sind.

### Digitale Transformation

Als „Digitale Transformation“ wird der oft ganzheitliche Unternehmensprozess bezeichnet, klassische Software- und Hardwaresysteme sowie Prozesse ins Digitale zu übertragen. Durch diese Transformation müssen jedoch nicht nur technische, sondern auch organisatorische Veränderungen in der Unternehmensstruktur erfolgen.

### inside-out/outside-in

In der „inside-out“-Sicht eines Unternehmens (von innen nach außen) werden Content und Prozesse produkt- bzw. angebotszentriert entwickelt und laufen so Gefahr, an den Interessen und Bedürfnissen der Kunden vorbeizugehen. Die „outside-in“-Sicht (von außen nach innen) fokussiert hingegen den Kunden und dessen Motivationen und Wünsche. So kann ein Produkt/Angebot so vermarktet werden, dass es in die Lebenswelt des Kunden passt.

### Kundenzentrierung

Das Ausrichten aller kundennahen (und anderer) Bereiche auf das Bedürfnis und die Zufriedenheit der Kunden. Ein kundenzentriertes Unternehmen richtet Inhalte, Marketing-Kampagnen und Vertriebstätigkeiten auf die Kunden und nicht auf das Produkt aus.

### Marketing Automation

Als „Marketing Automation“ wird das Aufsetzen automatisierter Prozesse zur Kundenkommunikation und -information bezeichnet, vorwiegend durch E-Mails oder Social Media (Quelle: Hubspot). Dabei ermöglicht der effektive Einsatz von Marketing Automation-Software das personalisierte Versenden relevanter Informationen und E-Mails je nach Kundenprofil. Verknüpft mit einem CRM-System kann Marketing Automation überdies das Lead Management, insbesondere das Lead Nurturing sowie die Lead Qualifikation, unterstützen.

## Revenue Marketing

Revenue Marketing besteht aus Marketing-Kampagnen und -Strategien, die konkrete Erfolgskennzahlen messen, um so den Einfluss von Marketing-Maßnahmen klar berechnen zu können. Dabei spielt nicht mehr die reine Anzahl an Leads, die durch Kampagnen generiert werden, eine Rolle, sondern auch die Qualität sowie die Geschwindigkeit der Konversion, die Höhe des Umsatzes, etc.

## Omni-Channel-Management/Cross-Channel-Management

„Omni-Kanal-Vertrieb“ ermöglicht es dem Kunden, „zu jeder Zeit zwischen den verschiedenen Kanälen (stationär, online, mobil, Callcenter, Soziale Medien, Kataloge) zu wechseln“ (Quelle: Wirtschaftslexikon). Da sich viele Unternehmen aktuell noch in der Transformationsphase einer allumfassenden Kommunikationsstrategie befinden, kann man in der Praxis auch von Cross-Channel-Management sprechen.

## Predictive Analytics

„Vorausschauende Analysen“ können nicht konkret in die Zukunft sehen, jedoch anhand bestimmter Daten Wahrscheinlichkeiten für Geschäfts-Szenarien ausrechnen. Dabei spielen die (zeitlich nahe) Wiederholbarkeit, die Datenmenge der vorhergehenden (ähnlichen) Vorgänge und möglichst wenig externe Einflüsse eine große Rolle bei der Genauigkeit der wahrscheinlichen Szenarien.

## Self-Service

Die „Selbstbedienung“ wird insbesondere im digitalen Service-Bereich angewendet, um Kunden durch Online-Formulare, Anleitungen, Videos und FAQ-Seiten (Frequently Asked Questions) die Möglichkeit zu geben, Probleme eigenständig zu lösen. Die Vorteile liegen in einer Informationsmöglichkeit rund um die Uhr (keine Abhängigkeit von Geschäftszeiten und Wochentagen) sowie in der Vermeidung potenziell umständlicher Gespräche, Wartezeiten, etc.

## Service Level Agreement (SLA)

Service Level Agreement ist die Leistungsvereinbarung zwischen Marketing und Vertrieb, in der klar Ziele, Anforderungen und Verantwortlichkeiten festgelegt werden. Der Vorteil von SLA ist, dass Marketing-Kampagnen und Vertriebs-Prozesse auf einer Linie entwickelt werden und dass sich beide Bereiche bei Problemen auf die Vereinbarung berufen können. So werden Konflikte minimiert und jeder Bereich weiß genau, welche Aufgaben er zu erfüllen hat und woran sich die Erfolge (und Misserfolge) messen lassen.

## Touchpoints

Die „Kontaktpunkte“ bezeichnen alle möglichen Interaktionspunkte, die ein Kunde mit einem Unternehmen haben kann. Im Rahmen der Customer Journey können dies auch Punkte sein, die keine direkte Interaktion beinhalten (etwa Wartezeiten beim Callcenter).

# Passion for Customers.

Wir etablieren mit Ihnen wettbewerbsüberlegenes Kundenmanagement aus einer Hand.

## Wir definieren Customer Excellence neu.

Die ec4u ist ein führendes Beratungsunternehmen im Bereich Kundenmanagement und hilft Ihren Kunden bei der Digitalen Transformation der geschäftskritischen Prozesse in den Bereichen Marketing, Vertrieb und Service - über den gesamten Lebenszyklus.

Der Begriff „Customer Relationship Management“ spricht für sich: Es geht um die Beziehung zwischen Ihnen und Ihren Kunden. Die digitale Transformation kann diese Beziehung vereinfachen und verbessern. Mit der ec4u gelingt Ihnen dies einen ganzen Kundenlebenszyklus lang. Warum?

Die ec4u bietet Unternehmen die entscheidenden Dienstleistungen, um den kundennahen Geschäftsbereichen die digitale Transformation des gesamten Kundenlebenszyklus zu ermöglichen.

Dies lässt sich nach unserer Überzeugung nicht mit isolierten Aktionen erreichen, sondern nur mit integriertem Kundenmanagement. Deshalb kombinieren wir CRM-Lösungen aus Marketing, Vertrieb und Service – maßgeschneidert auf Ihr Unternehmen und entwickeln daraus ein kundenzentriertes Geschäftsmodell entlang der Customer Journey. Für erfolgreiche Beziehungen zu Ihren Kunden.

Technologisch setzt die ec4u auf die aktuellen Marktführer im Kundenmanagement-Umfeld: Oracle, Salesforce und Microsoft. Sie ist mit rund 300 Mitarbeitern, 9 Standorten und über 600 Projekten weltweit rund um das Kundenmanagement erfolgreich aktiv.

The logo for ec4u, consisting of the lowercase letters 'ec' in a dark blue font, followed by the number '4' in a white font with a blue outline, and the lowercase letters 'u' in a dark blue font. The logo is positioned in the bottom right corner of the page, partially overlapping the image of the sailboat.

ec4u

## Ihre Ansprechpartner



Mario A. Pufahl  
Vorstand

**Mario A. Pufahl** ist Vorstand der ec4u expert consulting ag und verantwortet den nationalen Vertrieb des gesamten ec4u Portfolios sowie die internationale Geschäftsentwicklung und Markterweiterung.

Mario A. Pufahl studierte BWL an der Universität Münster. Nach dem Studium verantwortete er nationale und internationale Projekte zur Optimierung von Marketing und Vertrieb in unterschiedlichen Branchen. Er verfügt über mehrjährige praktische Erfahrung in Großunternehmen bei der Planung und Durchführung von CRM-Projekten.

Zuletzt war er als Leiter Business Segment "Sales" im internationalen Beratungsunternehmen Horváth & Partners tätig und beschäftigte sich dort im Schwerpunkt mit den Themen Sales Excellence und Vertriebssteuerung. Bereits in den Jahren 2004 bis 2012 arbeitete er in verschiedenen Verantwortungsbereichen in der ec4u, zuletzt als Partner und Mitglied der Geschäftsleitung für die Bereiche Strategie- und Fachberatung sowie Business Development, Marketing und Partnermanagement.

Mario A. Pufahl ist darüber hinaus Autor der Fachbücher „Kosten senken mit CRM“, „Vertriebscontrolling (4. Auflage)“, „Vertriebsstrategien für den Mittelstand“ sowie Mitherausgeber des Buches „Innovatives Vertriebsmanagement“. Zudem ist er Autor zahlreicher Fachbeiträge und Studien sowie Dozent an unterschiedlichen Hochschulen zu seinen Schwerpunktthemen.



Reinhard Janning  
Vorstand

**Reinhard Janning** ist Vorstand der ec4u expert consulting ag und verantwortet als Chief Digital Officer den Bereich Digital Enterprise Consulting. Als erfolgreicher Unternehmer, Thought Leader und Sachbuchautor berät und unterstützt er Unternehmen unterschiedlichster Industrien in der digitalen Transformation komplexer Marketing- und Vertriebsprozesse. Sein Buch „Kunden machen, was Sie wollen“ ist ein anerkannter Leitfaden über das veränderte Kundenverhalten sowie modernes Lead Management im digitalen Zeitalter.

Als ausgewiesener Vertriebs- und Marketingexperte verfügt Reinhard Janning über mehr als zwei Jahrzehnte Erfahrung im IT-Umfeld, wo er verschiedenste Führungspositionen im internationalen Vertrieb- und Marketing einnahm.

Im Jahr 2003 wurde Reinhard Janning Mitgründer der ec4u marketing experts ag (vormals DemandGen Europe ag), einem führenden Anbieter von Marketing- und Vertriebs-Services für B2B- und B2C-Unternehmen in Zentraleuropa. In seiner Rolle als Experte optimierte er für zahlreiche internationale Unternehmen deren Geschäftsprozesse hinsichtlich Business Development, Marketing und Vertrieb.

Im Jahr 2014 schloss sich die ec4u marketing experts ag der ec4u-Gruppe an, bei der Reinhard Janning seit 2016 als Teil des Executive Teams der ec4u die Themen Digitale Transformation und Customer Journey verantwortet. Reinhard Janning leitet hier ein erfahrenes Team von Digital Enterprise Consultants, das branchenführende Beratungsleistungen rund um das Thema der digitalisierten Customer Journey liefert. Seine Expertise umfasst die Schwerpunktthemen Digitalisierung der Customer Journey, Integriertes Lead Management, Customer Lifecycle Management, Marketing Automation sowie weitere Cloud-Technologien.

## Weiterführende Literatur

Art	Herausgeber/ Autor	Titel	Jahr	Verlag/ Ort	URL
	Mario Pufahl	<b>Fachbuch Sales Performance Management.</b> Exzellenz im Vertrieb mit ganzheitlichen Steuerungskonzepten.	2015	Gabler Verlag. Springer Fachmedien, Wiesbaden.	Kaufen über Amazon
	Reinhard Janning	<b>Fachbuch Kunden machen, was sie wollen.</b> Lead Management im Spannungsfeld zwischen Marketing und Vertrieb.	2012	Books on Demand GmbH, Norderstedt.	Kaufen über Amazon
	ec4u expert consulting ag	<b>Leitfaden Customer Journey Management:</b> Wie Sie dank „Digitaler Transformation“ von Marketing, Vertrieb und Service Ihre Kunden begeistern.	2016		Leitfaden anfordern
	ec4u expert consulting ag	<b>Leitfaden Customer Experience Management.</b>	2013		Leitfaden anfordern
	ec4u expert consulting ag	<b>Studie Sales Performance Management</b> Experten-Barometer. Auf dem Weg zur Exzellenz im Vertrieb. Ein Experten-Barometer als Gradmesser.	2014		Studie per Mail anfordern
	CJM-Gruppe XING	<b>Gruppe Customer Journey Management.</b> Fachlicher Austausch, Tipps, Best Practices zur Gestaltung der Customer Journey für Marketing, Vertrieb und Service.			CJM-Gruppe XING
	CJM-Gruppe LinkedIn	<b>Gruppe Customer Journey Management - Best Practices.</b>			Zur LinkedIn Gruppe
	ec4u expert consulting ag	<b>Video-Reihe Digital Thoughts.</b> Eine Reise durch das Wissen der Experten.			Digital Thoughts Website



So finden Sie uns:

ec4u expert consulting ag  
Zur Giesserei 19-27B  
D-76227 Karlsruhe

Tel.: +49 (0) 721 46 476-100  
Fax: +49 (0) 721 46 476-299

E-Mail: [info@ec4u.com](mailto:info@ec4u.com)  
Web: [www.ec4u.com](http://www.ec4u.com)

ec4u expert consulting (schweiz) ag  
Chaltenbodenstrasse 16  
CH-8834 Schindellegi

Tel.: +41 (0) 44 87 444-78  
Fax: +41 (0) 44 87 444-77

E-Mail: [info@ec4u.ch](mailto:info@ec4u.ch)  
Web: [www.ec4u.ch](http://www.ec4u.ch)



[blog.ec4u.com](http://blog.ec4u.com)



[www.facebook.com/ec4u.de](http://www.facebook.com/ec4u.de)



[www.twitter.com/ec4u\\_news](http://www.twitter.com/ec4u_news)



[www.xing.to/ec4u](http://www.xing.to/ec4u)

ec4u