



ÜBER CUSTOMER JOURNEYS WIRD ZU VIEL GERÄTSELT UND SPEKULIERT

PROF. ALEXANDER H. KRACKLAUER IM GESPRÄCH MIT CHRISTOPH SPENGLER,
GRÜNDER UND MANAGING DIRECTOR DER ACCELEROM AG

Christoph Spengler, Gründer des Beratungs- und Forschungsunternehmens Accelerom AG mit Sitz in Zürich, über erfolgreiches Customer Journey Management und intelligente Customer Insights.

Herr Spengler, vor über 10 Jahren gründeten Sie die Accelerom AG. Seither beschäftigen Sie sich tagtäglich mit Touchpoints (Kundenkontaktpunkten) und Customer Journeys (Kundenreisen). Das scheint ein unerschöpfliches Thema zu sein. Um was geht es genau?

Touchpoints und Customer Journeys sind Dreh- und Angelpunkt in der Marktbearbeitung und der betrieblichen Transformationsprozesse. Gleichzeitig sind sie die zentralen Stellhebel für ein herausragendes Kundenerlebnis sowie für eine effiziente und effektive Marktbearbeitung. Unter Marktbearbeitung verstehen wir alle Disziplinen, mit denen der Kunde direkten Kontakt hat. Also Vertrieb, Marketing, Kommunikation und Services.

Es gibt eine regelrechte Inflation an Touchpoints. Mit einer „So-viel-wie-möglich-Strategie“ an jedem erdenklichen Kontaktpunkt präsent zu sein, ist jedoch nicht zielführend. Das wissen wir alle. Tatsache ist, dass Unternehmen heute rasch 200 Touchpoints managen. Das ist zu viel und überfordert jede Organisation! Aus diesem Blickwinkel betrachtet, geht es heute noch viel stärker um den Umgang mit Komplexität, Veränderung sowie Investitionssteuerung.

Angesichts der unendlich vielen Möglichkeiten kann man leicht das Gesamtbild aus den Augen verlieren. Wie sieht ein möglicher Lösungsweg aus?

Jeder Entscheider oder Unternehmer will ganz genau wissen, mit welchem Maßnahmen-Mix die Customer Journey am besten abgedeckt und das gesteckte Ziel – mit dem Einsatz möglichst optimaler Mittel – erreicht werden kann. Der Schlüssel liegt in der intelligenten Vernetzung der relevanten Off- und Online-Touchpoints. Präzise Antworten auf die richtigen Fragen bringen Klarheit und führen zur besten Lösung. Voraussetzung ist aber, dass man auf eine aussagekräftige Datengrundlage zurückgreifen kann. Doch über Customer Journeys wird zu viel gemutmaßt, gerätselt und spekuliert – sei es in strategischer, operativer oder auch prozessualer Hinsicht.

Wie kann man mit Touchpoint-Management den Markterfolg konkret steigern?

Um die Effizienz und Effektivität in der Marktbearbeitung allgemein zu erhöhen, sehe ich spontan zwei konkrete Ansatzpunkte, die zwar miteinander in Verbindung stehen, jedoch im Ablauf zu trennen sind. Es sind dies der Reihe nach die Themen „Erfolgssteuerung in der Marktbearbeitung“ und ein „Unternehmen-Kunde-Alignment“ der unterschiedlichen Fachbereiche in Marktbearbeitung sowie IT.

Was verstehen Sie unter Erfolgssteuerung in der Marktbearbeitung?

Wir wollen doch alle die Wirkung maximieren, Risiken minimieren und die gesteckten Ziele erreichen. Anders gesagt: Es geht um Entscheidungssicherheit. Aufgrund der vielen Mög-

lichkeiten und der Dynamik müssen wir Strategien und Kampagnen noch viel besser gemeinsam über alle unterschiedlichen Fachbereiche steuern. Erfolgssteuerung funktioniert aber nur, wenn möglichst alle Faktoren, die den Erfolg letztlich beeinflussen könnten, berücksichtigt werden. Bei der Erfolgssteuerung von Strategien und Kampagnen in der vernetzten Multi-Cross-Omni-Channel-Welt tappen wir ziemlich im Dunkeln. Wenn ich das so sage, denke ich aus der Kundenperspektive an alle möglichen Off- und Online-Touchpoints, mit welchen ein (potenzieller) Kunde auf seiner individuellen Reise in Berührung kommen kann.

Weshalb soll die Erfolgssteuerung mit konventionellen Methoden nicht möglich sein? Wo hakt es?

Möglich schon, aber es bleibt zu viel auf der Strecke. Nehmen wir beispielsweise die Leadgenerierung, also die Gewinnung von Interessenten für ein Produkt oder eine Dienstleistung. Es fehlt der ganzheitliche Blick aus der Vogelperspektive auf Markt und Kunden über alle Silos in der Marktbearbeitung. Auch mangelt es an Messbarkeit und Vergleichbarkeit der unterschiedlichen Off- und Online-Touchpoints. So können wir mit konventionellen Methoden nicht genau sagen, wie viele (potenzielle) Kunden wir über die eigene Webseite tatsächlich erreichen und wie relevant diese in ihrer Customer Journey ist. Regelrecht diffus wird es, wenn wir Mixes, also Kombinationen von Touchpoints z.B. für eine Kampagne, beurteilen wollen. Kombinieren wir z.B. eine Online-Werbekampagne, ein Event, ein Anruf eines Außendienstmitarbeiters sowie ein Inserat, wissen wir nicht, wie viele (potenzielle) Kunden mit diesem Mix erreicht werden können. Auch ist es mit den herkömmlichen Methoden unmöglich, zu beurteilen, ob die gewählte Lösung für die Zielgruppenbearbeitung tatsächlich die beste ist. Zu vieles kann zudem erst im Nachhinein gemessen werden. Um es positiv auszudrücken: Hier ist ein großes Erfolgspotenzial vorhanden.

Sie entwickeln datengestützt ganz konkrete Umsetzungslösungen wie z.B. für die Leadgenerierung. Als Kunde erfahre ich, welche Off- und Online-Touchpoints am besten miteinander zusammenwirken. Wie identifizieren Sie diese optimalen Mixes?

Eine gute Strategie oder Kampagne zu entwickeln, ist eine äußerst anspruchsvolle Aufgabe. Die Strategieumsetzung, damit sie zum Erfolg führt, noch mehr. Nachvollziehbar macht es einen erheblichen Unterschied, ob wir diese beispielsweise auf 25 oder 15 Touchpoints aufbauen. Stellen Sie sich vor: Bei einer Auswahl von 80 Touchpoints beträgt die Anzahl möglicher Kombinationen 10^{24} , eine doch eher große Zahl. Für unsere Berechnungen nutzen wir daher intelligente Algorithmen, um zum optimalen Multichannel-Mix zu kommen.

Auf dieser Grundlage erarbeiten wir mit Kunden ganz konkrete Umsetzungslösungen. Optimale Multichannel-Mixes unterscheiden sich zudem je nach Ziel – wie z.B. Bekanntheit für ein Produkt schaffen oder den Abverkauf erhöhen.

Und für was werden diese Strategien und Kampagnen benötigt?

Unsere Auftraggeber wollen ihr bestehendes Geschäft weiter entwickeln oder optimieren, neue Märkte im In- oder Ausland erschließen oder ganz neue Geschäftsmodelle umsetzen. Ausgangspunkt ist immer ein vertieftes, einheitliches Zielgruppenverständnis gekoppelt mit Customer Journeys. Dann gibt es noch weitere Themen, bei denen wir Kunden auf den wertvollen Erkenntnissen unterstützen: Markenpositionierung, Kundenerlebnis, Investitionssteuerung bis hin zur Organisationsentwicklung.

Kommen wir auf das zweite Thema zu sprechen: Das Unternehmen-Kunde-Alignment. Um was geht es hier?

Eine der größten Herausforderungen ist die Überbrückung der Kluft zwischen Strategieentwicklung und -umsetzung. Viele wissenschaftliche Studien der letzten Jahre belegen: Ungeachtet der Qualität der Strategie, tun sich Unternehmen schwer, diese erfolgreich umzusetzen und Wettbewerbsvorteile zu realisieren. Einige der Untersuchungen gehen von weniger als 10 Prozent der Unternehmen aus, denen eine erfolgreiche Strategieumsetzung gelingt.

Unter Alignment verstehen wir die konsequente Ausrichtung des Handelns der einzelnen Abteilungen und Mitarbeitenden auf ein gemeinsames Kundenbild, das sich an den Geschäftszielen des Unternehmens orientiert. Durch das gemeinsame Verständnis und die Fokussierung auf die optimalen Mixes wird die Kundenorientierung gestärkt und die Unternehmensleistung nachvollziehbar massiv erhöht. Das Alignment unterstützt die ganze Unternehmung, Flop-Risiken zu senken, Kosten zu sparen und die Umsetzungszeit wesentlich zu verkürzen.

Wir haben auf Ihrer Webseite gestöbert und sind auf folgende Aussagen gestoßen: «Touchpoint-Management ist in vielen Unternehmen ein Lottospiel». Der Abgleich zwischen Innen- und Außensicht legt offen, dass «nur sechs von zehn Touchpoints richtig» getippt werden. Können Sie dies näher erläutern?

Gefühl und Fakten klaffen stark auseinander, was nicht außergewöhnlich ist. «Was denken Sie: Welches sind für Ihre Kunden die zehn wichtigsten Touchpoints in der Customer Journey, wenn Sie Ihr oder ein vergleichbares Produkt kaufen?» Die Frage nach den Top10 stellen wir seit Jahren unseren Kunden, um die Betriebsicht zu erfassen. Aus den vielen Untersuchungen und Workshops haben wir inzwischen eine beachtliche Sammlung an Inside-Out-Perspektiven zusammengetragen. Immer haben Geschäftsführer, Spezialisten in Vertrieb, Marketing, Media, Kommunikation oder Services darauf geantwortet und eine Liste mit den wichtigsten Touchpoints erstellt – mit mehr oder weniger Bauchgefühl und Expertise.

Um es vorwegzunehmen: Der Abgleich der Betriebsicht mit der Kundensicht (Outside-In) ist oft ernüchternd! Durchschnittlich werden nur sechs der zehn für die Kunden wichtigsten Touchpoints richtig erraten. Die Reihenfolge stimmt ohnehin nie. Um erfolgreich Produkte und Lösungen – und seien sie noch so disruptiv – zu entwickeln und zu vermark-

ten, müssen wir den Kunden und seine Bedürfnisse vertieft verstehen, und dies besser als je zuvor.

Wo sehen Sie die Herausforderungen im Unternehmen selbst?

Ein ganzheitliches Touchpoint-Management über alle Phasen der Customer Journey beeinflusst und verändert das Arbeiten in den Unternehmen grundlegend: Touchpoint-Management ist Teamarbeit. Um eine Customer Journey durchgängig mit einem überragenden Kundenerlebnis ausgestalten zu können, muss interdisziplinär gedacht und gehandelt werden. Das Silo-Denken muss überwunden werden: Es ist für niemanden einfach, seine eigenen Aktivitäten zu hinterfragen oder funktionierende Geschäftsmodelle in Frage zu stellen. Die Dynamik der Digitalisierung zwingt uns jedoch dazu: Schon innerhalb kurzer Zeit ändern heute Märkte und Kunden ihr Informations- und Kaufverhalten.

Sie haben vorhin auch die Budgets in der Marktbearbeitung angesprochen. Wie sieht es hier aus?

Ein Blick in die Vertriebs- und Marketingpläne mit Fokus Budgetentwicklung und Budgetverteilung offenbart regelmäßig ein ähnliches Muster: Viele neue Aufgaben wurden in den letzten Jahren in die Budgets hineingepackt. Im besten Fall stagnierten die Budgets, meistens wurden sie aber gekürzt. Entsprechend finden wir heute in der Marktbearbeitung viele kleine Budgettöpfchen, mit welchen kritische Schwellenwerte auf den einzelnen Touchpoints nicht überschritten werden können, was Streuverlust und unnötige betriebliche Komplexität bedeutet. Das will niemand. Dieser Entwicklung gilt es entgegenzuwirken.

Um diese Mixes zu verwirklichen, braucht es aber auch noch andere Dinge wie z.B. Kreativität, ein klares Nutzenversprechen, relevante Inhalte und Technologie.

Auf jeden Fall, das schließe ich mit meinen Gedanken auch nicht aus. Der neue, ganzheitliche Blickwinkel hilft allen, Kreativität anzuregen und neue Ideen zu generieren. Durch die neuen Erkenntnisse wird es einfach möglich, Off- und Online-Touchpoints in allen Kategorien – also Owned-, Paid- und Earned – wirkungsvoll auszusteuern. Die Digitalisierung und Automatisierung kann mit diesen Blaupausen im Unternehmen vorangetrieben werden. Auf unserer Datengrundlage modellieren und optimieren wir so z.B. Touchpoint-Ketten und -prozesse in Echtzeit. Der Vorteil ist, dass aussagekräftige Leistungswerte zur Beurteilung vorliegen. Mit Beobachtungen oder rein qualitativen Bewertungen lässt sich dies nicht bewerkstelligen.

Das hört sich alles sehr interessant an, jedoch auch nach Black Box! Oder sehen Sie das anders?

Könnte man meinen, ist aber nicht so. Im Gegenteil: Für alle Touchpoints erfassen wir fünf Leistungswerte, um diese bezüglich ihrer Reichweite und Relevanz innerhalb der Customer Journey beurteilen zu können. Um Mixes zu bewerten, nutzen wir diese Customer Journey-Metriken. Mit einer ausgeklügelten Szenariotechnologie kann zudem die Frage «Was wäre,

wenn...?» beantwortet werden: Touchpoints können beliebig kombiniert, hinzugefügt und entfernt werden. So wird der Mehrwert ersichtlich. Bislang hat der Algorithmus regelmäßig die besten Lösungen entwickelt – sowohl Teams von Praktikern in den Unternehmen oder MBA-Studenten in Tagesseminaren haben den Algorithmus nicht schlagen können.

Zurück zur Ihrer Analytik. In den letzten Jahren haben Sie mit dem SMARTnavigator eine der innovativsten Analyseplattformen zur Ermittlung von Mixes für Strategien und Kampagnen in der Marktbearbeitung entwickelt. Wie ist es dazu gekommen?

Unser eigener Anspruch mit wissenschaftlich fundierten und anwendungsorientierten Methoden arbeiten zu wollen, hat uns angespornt. So haben wir in einem ersten Schritt unsere 360°TOUCHPOINT-Methodik mit der Universität Zürich wissenschaftlich validiert. Mit zwei größeren Forschungsinitiativen der Eidgenössischen Kommission für Technologie und Innovation (KTI) haben wir unsere einzigartigen, algorithmus-basierten Analysemodule entwickelt und in den SMARTnavigator integriert. Inzwischen sind über 20 Frau- resp. Mannjahre in die Entwicklung geflossen.

Wie spielt Ihrer Einschätzung nach Content Marketing und die Digitalisierung in das Touchpoint-Management ein?

Content Marketing ist nichts weiter als relevante Marktkommunikation, also nichts Neues. Nur mit einer kreativen Headline alleine verkauft man heute keine Produkte mehr. Auch für ein erfolgreiches Content Marketing muss ich zunächst wissen, welche Zielgruppen überhaupt welche Touchpoints nutzen, um dann entsprechend mit ihnen zu kommunizieren. Wenn das Schlagwort hilft, alle Beteiligten zu sensibilisieren, ist das gut.

Die Digitalisierung ist auf dem Vormarsch. Aktuell erleben wir alle in der Praxis ein ausgeprägtes Nebeneinander von Zukunftsprojekten und Tagesgeschäft. Entscheider müssen genau wissen, welche Touchpoints und Prozesse auf der Großbaustelle «Digitalisierung» angepackt und wo wirklich investiert werden muss. Dies erfordert mehr als nur die gleichen Dinge in neue oder andere Kanäle zu transferieren. Mit einer App oder einem Online-Shop ist man heute nicht automatisch erfolgreicher. Nicht dass ich falsch verstanden werde: Auch wenn ohne Informationstechnologie in der Marktbearbeitung fast gar nichts mehr läuft, ist sie letztlich immer Mittel zum Zweck. Entscheidend ist daher nicht primär die technische Umsetzung, sondern stets der Kundennutzen: «Was hat der Kunde davon?». Optimal ist es, wenn es gelingt, vereinfachte Arbeitsabläufe und Kostenoptimierungen für die Verbesserung des Kundenerlebnisses und die Stärkung der Marktposition zu nutzen.

In den letzten Jahren sind immer mehr neue Berufsbilder in Verbindung mit Touchpoint-Management entstanden. Direktoren oder Manager mit Bezeichnungen wie z.B. Customer Experience, Omnichannel oder Customer Journey. Diese Querschnittsfunktionen werden für eine kanal- und siloübergreifende Gestaltung der Customer Journey wichtig, da sie ein nahtloses und einheitliches Kundenerlebnis ermöglichen. Den Nutzen sehe ich vor allem im Alignment, in der Koordination aus der Vogelperspektive.

Und wie sieht der Härtestest in der Praxis aus?

Wir haben mit unserer Methode viele Härtestests in der Praxis bestanden. Inzwischen wurden zehntausende Touchpoints untersucht und unzählige Strategien und Kampagnen in den unterschiedlichsten Branchen in über 50 Ländern berechnet. Die eher unerfreulichen Rahmenbedingungen sind für Methoden die härtesten Tests. In Wirtschafts- oder Unternehmenskrisen mussten bei Kunden die Budgets in der Marktbearbeitung massiv reduziert werden, bis zu 50 Prozent. Denken Sie etwa an Spanien, Deutschland oder auch die Schweiz. Das sind keine angenehmen Entscheidungen. Dann steht eigentlich nur eine einzige Frage im Raum: Was brauchen wir wirklich? Umso erfreulicher, wenn das Unternehmen Marktanteile gewinnen kann. Verschiedene Kundenprojekte zeigen, dass durch eine integrierte Erfolgssteuerung und ein erfolgreiches „Unternehmen-Kunde-Alignment“ Performancesteigerung um bis zu 30 Prozent realisieren lassen.

Das Customer Journey-Mapping ist doch eine gute Methode, sich einen Überblick zu verschaffen?

Die Methode ist grundsätzlich nicht falsch. Mehrheitlich wird sie genutzt, um eigene Prozesse zu betrachten und zu optimieren. Mit dem Kundenverhalten hat sie aber wenig zu tun: Kunden machen, was sie wollen! Sie hüpfen von einem Touchpoint zum anderen, vorwärts und rückwärts in der Customer Journey. Linear sind höchstens Modelle von Customer Journeys, in den seltensten Fällen aber die tatsächliche Reise des Kunden. Zudem sollte man sich bewusst sein: Wenn nur Online-Touchpoints mitberücksichtigt werden, wird der Gesamtprozess nur lückenhaft abgebildet, da ja viele Interaktionen offline stattfinden. Oft wird auch viel aus der Eigenwahrnehmung in diese Maps hineininterpretiert. Da denke ich vor allem an die sogenannten «Moments of Truth», die Augenblicke der Wahrheit. Umso wichtiger ist es zu verstehen, was genau betrachtet wird: Online-Surfer oder reale (potenzielle) Kunden, Personas oder Zielgruppen, alle möglichen Touchpoints oder ein kleiner Ausschnitt davon. Rasch werden komplexe Zusammenhänge verfälschend simplifiziert.

Und was bedeutet die Digitalisierung für mittelständische Unternehmen?

Die Digitalisierung bietet für alle Unternehmen große Chancen. Damit möchte ich nichts schön reden, denn die Herausforderungen sind groß genug. Um es auf einen einfachen Nenner zu bringen: Wir müssen wesentlich schneller, besser und auch günstiger werden. Kleinere Unternehmen sind wesentlich agiler, was ein großer Vorteil ist. Vermieden werden sollten vor allem kostspielige und langwierige Trial-and-Error-Erfahrungen.

Die vermeintlich einfachsten Fragen sind oft am schwierigsten zu beantworten: Was ist der optimale Mix? Wie allokatieren wir die Budgets, um Wirkung und ROI zu maximieren? Wie sehen die Menschen mit ihren Bedürfnissen hinter den Kunden aus? Wie segmentieren wir sinnvoll Markt und Kunden? Ziel ist es, den Markterfolg mit höchstmöglicher Entscheidungssicherheit anzustreben.



PROF. DR. ALEXANDER H. KRACKLAUER

LEITUNG KOMPETENZ-
ZENTRUM WACHSTUMS- UND
VERTRIEBSSTRATEGIEN DER
HOCHSCHULE NEU-ULM

Das Interview führte Prof. Dr. Alexander H. Kracklauer. Prof. Dr. Alexander H. Kracklauer ist Mitglied des Advisory Boards und in Deutschland Consulting Partner von Accelerom. Er besitzt langjährige internationale Erfahrungen in Vertrieb und Marketing in der Konsumgüterindustrie, berät seit über zehn Jahren auf Vorstands- und Geschäftsführungsebene im Bereich strategisches Marken- und Vertriebsmanagement und ist Wirtschaftsprofessor mit Schwerpunkt marktorientierte Unternehmensführung. In Forschung und Praxis liegen seine Schwerpunkte in den Bereichen Omni-Channel-Management und Strategieentwicklung für Marken, Vertriebsorganisationen und Unternehmen. Er arbeitet mit Großkonzernen und großen mittelständischen Unternehmen aus verschiedenen Branchen.

Das Interview ist ein Vorabauszug aus der Fachzeitschrift „SALES MANAGER - Fachzeitschrift für marktorientierte Unternehmensführung“ mit dem Schwerpunkt Customer Journey.

Erscheinungsdatum 01.04.2017, Hochschule Neu-Ulm,
online abrufbar unter www.hs-neu-ulm.de/sales-manager

KONTAKT

Hochschule Neu-Ulm
Prof. Dr. Alexander H. Kracklauer
Wileystraße 1
89231 Neu-Ulm

E-Mail: alexander.kracklauer@hs-neu-ulm.de
Phone: 0731 97621416