

ANDREAS BAETZGEN (HRSG.)

BRAND EXPERIENCE

**AN JEDEM TOUCHPOINT
AUF DEN PUNKT BEGEISTERN**

SCHÄFFER
POESCHEL

SCHÄFFER

POESCHEL

ANDREAS BAETZGEN (HRSG.)

BRAND EXPERIENCE

**AN JEDEM TOUCHPOINT
AUF DEN PUNKT BEGEISTERN**

2015

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Print ISBN 978-3-7910-3431-7 Bestell-Nr. 20275-0001
EPDF ISBN 978-3-7992-6974-2 Bestell-Nr. 20275-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2015 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Lektorat: Michael Bauer, Mainz
Übersetzung der Beiträge von M. Schmidt-Subramanian/H. Manning und L. Heinrich durch Friederike Moldenhauer, Hamburg
Einbandgestaltung: Tim Stübane/Andreas Baetzgen
Satz: typopoint GbR, Ostfildern

November 2015

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Vorwort

Mit *Brand Experience* liegt nunmehr das dritte *Handbuch für Marken- und Kommunikationsstrategen* vor – nach *Brand Planning* (2011) und *Brand Content* (2013, herausgegeben zusammen mit Jörg Tropp). 86 Autorinnen und Autoren aus Praxis und Wissenschaft haben an dieser Erfolgsreihe mitgewirkt. Ihnen allen gilt mein großer Dank.

Das ganzheitliche Erleben und Management aller Berührungspunkte zwischen Mensch und Marke steht im Zentrum dieses Bandes. Dabei geht es längst nicht nur um Werbung und Kommunikation. Häufig sind der Anruf im Callcenter oder die persönlichen Empfehlungen von anderen Usern für unser Markenerleben prägender als eine Hochglanzkampagne. Auf der Reise des Konsumenten zählt in Zukunft eins: Exzellenz an jedem Touchpoint. Mehr noch: Es geht darum, Menschen für Marken zu begeistern. Dies ist keine leichte Aufgabe. Konsumenten werden anspruchsvoller und kritischer; sie haben allen Grund dazu. Wenn Marken auf ihren Verpackungen mit Bildern von Himbeeren und Vanille werben, obwohl beides nicht enthalten ist, oder die persönlichen Daten des Kunden für Werbezwecke verkauft werden, sorgt dies über kurz oder lang mehr für Konsumfrust als Lust.

Das ganzheitliche Management von Produkten, Services und Kommunikation verlangt nach neuen Strategien und Konzepten. Und es braucht die Zusammenarbeit aller Unternehmensbereiche und Disziplinen. Researcher und Strategieberater, User Experience Designer und Servicedesigner, Mediaplaner und CRM-Manager, Vertriebs- und Marketingmanager, Datenanalysten und Informationsarchitekten, Szenografen und Interaktionsgestalter kommen deshalb in diesem Buch zu Wort. Trotz ihrer unterschiedlichen Perspektiven teilen sie einen gemeinsamen Standpunkt: Im Mittelpunkt eines ganzheitlichen Markenmanagements steht der Mensch, nicht die Marke.

Hierfür braucht es Daten, die helfen, das Verhalten von Menschen besser zu verstehen. Aber Big Data alleine ist noch nicht die Lösung. Mehr noch als in der Vergangenheit brauchen Marken auch in Zukunft überraschende Ideen und überzeugende Strategien, um Menschen zu begeistern.

Das vorliegende Handbuch beschreibt Prozesse und Konzepte für ein ganzheitliches Brand Experience Management – vom Analysieren und Evaluieren, über die Planung und Steuerung zum Implementieren und Innovieren. Die 20 Beiträge möchten Praxiswissen vermitteln, neue Denkstöße geben und zur Diskussion anregen. Sie möchten den Leser mitnehmen auf eine Reise des Kunden,

die mal von lust- und leidvollen, außergewöhnlichen und alltäglichen, bemerkenswerten und beiläufigen Erfahrungen geprägt ist.

Ich wünsche Ihnen viel Freude und Erkenntnis bei der Lektüre.

Berlin, Andreas Baetzgen

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Kapitel 1: Einführung	1
Brand Experience. Eine Einführung	
<i>Andreas Baetzgen</i>	3
Kapitel 2: Analyse & Erfolg	17
Marketing als ein guter Reisebegleiter. Warum qualitative Methoden zum Verständnis der Customer Journey entscheidend sind	
<i>Uta Spiegel und Dirk Engel</i>	19
Brand Experience messen und steuern. Quantitative Verfahren im Überblick	
<i>Matthias Rothensee</i>	40
Consumer Data Management & Analytics. Analysebasierte Ansätze zur Steigerung des Return on Investment (ROI) von Kundenerlebnissen	
<i>Rainer Balensiefer, Christine Knackfuss und Oliver Mauthe</i>	57
Von Einmaleins zu Eins-zu-Eins. Kundensegmentierung als Fundament digitaler Erlebnisstrategien	
<i>Nils Wollny</i>	77
Grundlagen für eine erfolgreiche Customer Experience. Sieben Schritte zur effektiven Messung der Customer Experience	
<i>Maxie Schmidt-Subramanian und Harley Manning</i>	87
Kapitel 3: Strategien & Konzepte	105
Wie man Kunden begeistert. Fluch und Segen des Customer Experience Management	
<i>Jan Möllendorf</i>	107

Vom Kontext zur Experience. Der Weg zu einem ganzheitlichen Touchpoint Management <i>Andreas Baetzgen</i>	122
Der Mensch im Mittelpunkt der Mediaplanung. Mediaplanung als Experience Planning macht Marken erlebbar <i>Andrea Tina Booh und Stefan Uhl</i>	139
Kapitel 4: Touchpoints & Ökosysteme	157
Connecting the Dots. Die komplexen Beziehungen zwischen Customer Journeys, Touchpoints und Business Ecosystem verstehen <i>Felix Stöckle</i>	159
No Brand is an Island. Das Markenerlebnis ist eine Reise mit vielen Stationen <i>Marco Spies</i>	174
Die Bedeutung von ganzheitlichen Marken-Ökosystemen <i>Wolfgang Steiner und Philipp Braun</i>	190
Handel wandle dich! Customer Experience am Point of Sale <i>Kai Platschke</i>	204
Kapitel 5: Idee & Inszenierung	219
Big Idea vs. Big Data – wer ist bigger? Warum Daten ohne Ideen wenig Wert haben <i>Michael Trautmann und Maximilian Weigl</i>	221
Marke und Szenografie. Zur Gestaltung begehrter Markenerlebnisse <i>Uwe R. Brückner und Claudia Luxbacher</i>	235
Kapitel 6: Service & Innovation	251
Customer Experience und kundenzentrierte Angebotsentwicklung. Was gehört dazu? <i>Arnd Engeln und Christina Engeln</i>	253

Die Zukunft erforschen. Wie man Design Research nutzt, um Innovation zu schaffen <i>Markos Grohmann</i>	274
Purpose erlebbar machen, statt Marke konstruieren. Die Schlüsselrolle von Service-Ökosystemen <i>Julia Werner, Nancy Birkhölzer und Kaija Peters</i>	288
Dein Kunde, das unbekannte Wesen. Grundsätze für die erfolgreiche Implementierung von Serviceinnovationen <i>Pia Betton</i>	302
Identitätskrise: Die Marke hinter dem Bildschirm <i>Louisa Heinrich</i>	319
Literaturverzeichnis	332
Autorenverzeichnis	343
Stichwortverzeichnis	352

Kapitel 1:

Einführung

Brand Experience

Eine Einführung

Andreas Baetzgen

Vor welchen Herausforderungen stehen Marken in einer digitalen Welt? Welche Erfahrungen prägen das Markenerleben des Konsumenten? Und was sind die Anforderungen an ein ganzheitliches Brand Experience Management? Diese Fragen stehen im Zentrum dieser Einführung, die grundlegende Begriffe erläutert, wichtige Handlungsfelder zur Steuerung der Brand Experience aufzeigt und einen Ausblick auf das Buch gibt.

Marken begegnen uns überall: in Fußballstadien, Museen, Universitäten, Arztpraxen, Flughäfen, Bahnhöfen, Talkshows, Nachrichtenportalen, Apps, Computerspielen, Büchern und Filmen. Sie lassen keine Gelegenheit aus, um auf sich aufmerksam zu machen: Versicherer werben in Schultüten, Finanzdienstleister während juristischer Staatsexamen, Unterwäschehersteller im Weltall, Kekshersteller mit Drohbriefen, Urlaubsflieger bei Staatsempfängen und Baumärkte in Abrisshäusern. Die Marke folgt dem Konsumenten auf Schritt und Tritt und will so in der Wahrnehmung »Top of Mind« sein, Vertrauen wecken und eine langfristige Bindung aufbauen.

Immer mehr Unternehmen zielen darauf, ihren Kunden ein umfassendes Markenerlebnis entlang des Entscheidungs- und Kaufprozesses zu bieten. Aus Käufern sollen loyale Kunden werden, die die Marke ihren Freunden und Bekannten empfehlen. Das strategische und systematische Management aller Kontaktpunkte (Touchpoints) zwischen Mensch und Marke wird damit erfolgsentscheidend und stellt Unternehmen und Agenturen gleichermaßen vor Herausforderungen.

Punktgenau statt überall

Mit der zunehmenden Anzahl möglicher Kontaktpunkte wächst der Effizienz- und Entscheidungsdruck im Marketing.

Mit der zunehmenden Anzahl möglicher Touchpoints wächst der Effizienz- und Entscheidungsdruck im Marketing.

Es gibt immer mehr Touchpoints, an denen der Konsument potenziell erreichbar ist und die gezielt selektiert und gesteuert werden müssen. Dabei besteht die Chance, einzelne Touchpoints entsprechend den Wünschen und Bedürfnissen des Konsumenten zu personalisieren, um so die Relevanz und Attraktivität einer Marke zu steigern. Gleichzeitig wächst das Risiko, den Konsumenten zu verfehlen.

Welche Touchpoints sind für eine Marke am besten geeignet, um den Konsumenten wirkungsvoll anzusprechen? Ist es ein Viral oder Event? Ein TV-Spot oder Placement? Eine App oder ein Tweet? Oder passt am Ende klassische Plakatwerbung doch besser zur Marke? Fest steht nur eins: Das Prinzip »Gießkanne«, bei dem die Zielgruppe gleichmäßig über alle Medienkanäle berieselt wird, funktioniert nicht mehr. In der Dynamik der digitalen Medienwelt muss mit jeder Kampagne ein Touchpoint neu auf seine Wirksamkeit hinterfragt werden. Erfahrungswerte haben eine immer kürzere Halbwertszeit.

Erfahrungswerte haben in einer dynamischen Medienwelt eine immer kürzere Halbwertszeit.

Jeder Kontakt zwischen Mensch und Marke beeinflusst das Markenerleben auf spezifische Weise: Der TV-Spot soll emotionalisieren, das Kundenmagazin informieren, das Event involvieren, das Sampling aktivieren, das Viral potenzieren und die Kundenkarte kapitalisieren. Dabei besteht die Herausforderung für das Marketing darin, einen geeigneten Mix an Kontaktpunkten zu identifizieren und diese wirkungsvoll im Sinne der Marke zu gestalten. Diese Aufgabe ist auch deshalb so schwierig, weil eine intermediale Währung fehlt, um Kontakte und Kontaktqualitäten miteinander zu vergleichen. Zudem sind die Anforderungen an die Gestaltung von Touchpoints unterschiedlich: Facebook folgt anderen Spielregeln als Instagram oder Twitter, weil deren User unterschiedlichen Nutzungsmotiven und Handlungsmustern folgen. Diese zu verstehen und daraus resultierende Handlungsspielräume für eine Marke zu erkennen, wird durch die fortwährende Dynamik und Komplexität, mit der sich die Menschen und deren Mediennutzung verändern, erschwert.

Zwar gibt es immer mehr Möglichkeiten, das Verhalten des Konsumenten und User zu antizipieren und damit potenzielle Kontaktpunkte passgenau zu gestalten. Ein Beispiel sind Predictive Analytics, also alle statistischen Anwendungen,

die Data Modelling, Data Mining und Data Learning verbinden. Diese können Abläufe in Organisationen optimieren, Interaktionsprozesse für Kunden vereinfachen, Services individualisieren oder Lieferzeiten verkürzen. Amazon etwa besitzt ein Patent auf eine Technologie, die konkrete Bestellungen einzelner Artikel prophezeien soll und damit die Ware schon vor der eingehenden Bestellung vorhalten und in Richtung der Kunden verschicken kann (vgl. Lafrenz 2015). Anders als viele Geschäftsmodelle, die durch Regression und Extrapolation auf der Fortschreibung der Vergangenheit basieren, sind Predictive Analytics vorwärtsgerichtet. Insgesamt lassen sich durch eine analysebasierte Markenführung, die Daten gezielt nutzt, bessere Prognosen und Entscheidungen treffen und damit letztlich der Return on Investment systematisch steigern, so ein Ergebnis dieses Buches (vgl. Kap. 2.3).

Daten und Ideen

Dennoch muss vor überzogenen Erwartungen gewarnt werden. Bei der zentralen Frage, wie eine Marke den Kunden systematisch zur richtigen Zeit, am richtigen Ort mit der richtigen Botschaft erreicht (vgl. Kap. 3.3), kann sich das Markenmanagement nicht allein auf Big Data verlassen.

Auch in Zeiten von Big Data braucht es eine zündende Idee, einen Funken, der auf den Konsumenten überspringen kann, um Begeisterung zu entfachen.

Die Digitalisierung macht vieles möglich. Eines aber nicht: Sie kann ein fehlendes strategisches Managementkonzept nicht ersetzen (vgl. Kap. 3.2). Auch entstehen durch Daten alleine noch keine Markenideen, die Menschen begeistern (vgl. Kap. 5.1). Auch in Zeiten von Big Data braucht es eine zündende Idee, einen Funken, der auf den Konsumenten überspringen kann, um Begeisterung zu entfachen. Technische Machbarkeit bedeutet nicht, dass diese für eine Marke und deren Konsumenten immer auch erstrebenswert ist.

Ganzheitliche Planungskonzepte fehlen

Laut einer kürzlich erschienenen Studie der Markenberatung *Brand Trust* (vgl. zusammenfassend Reidel 2015) müssen Unternehmen heute bis zu 600 Touchpoints managen. Dabei gelingt es ihnen häufig nicht, das Potenzial und die spezifischen Leistungen der eigenen Marke differenziert für den Kunden erlebbar zu machen.

Die Herausforderung für das Marketing besteht darin, einen geeigneten Mix an Kontaktpunkten zu identifizieren und diesen wirkungs- und sinnvoll zu gestalten.

Die drei Streifen von *Adidas* sind für den Kunden an vielen Touchpoints mit *Nike* austauschbar, so ein Ergebnis der Studie. Dies liegt daran, dass die Prioritäten im Marketing vielfach falsch gesetzt werden: Noch immer liegt das Augenmerk des Markenmanagements zu sehr auf TV-Spots, der Website oder Printanzeigen, in die ein Großteil der Budgets fließen. Die umfassende Gestaltung der Brand Experience über sämtliche Touchpoints hinweg – insbesondere im Service oder Mitarbeiterkontakt – bleibt hingegen vielfach auf der Strecke.

Ein möglicher Erklärungsgrund hierfür ist, dass viele Unternehmen zu sehr auf die Gewinnung von Neukunden zielen und das Markenerleben von Bestandskunden vernachlässigen (vgl. Kap. 6.4). Nicht selten ist der Kunde der Dumme. Oder wie lässt es sich erklären, dass die Servicehotline für Neukunden kostenfrei, für Bestandskunden hingegen kostenpflichtig und mit längeren Wartezeiten verbunden ist? Neukunden der *Comdirect Bank* erhalten 50 Euro, wenn sie zufrieden sind, und 100 Euro, wenn sie unzufrieden sind. Für Bestandskunden gilt dieses Zufriedenheitsversprechen nicht. 76 Prozent der Marketingbudgets fließen, so die Brand-Trust-Studie, in die Vorkaufsphase.

Die Orientierung des Markenmanagements am klassischen Brand Funnel ist mit Schuld an dieser Entwicklung (vgl. Kap. 2.1). Dieser dient dem Marketing zur Strukturierung des Entscheidungs- und Kaufprozesses. Dabei liegt der Schwerpunkt des Funnels auf der Gewinnung von Neukunden, während die langfristige Pflege von Kundenbeziehungen am Ende steht und damit in gewisser Weise hinten herunter fällt.

Es fehlen Planungskonzepte, die Unternehmen und Agenturen in Zeiten einer anhaltenden Digitalisierung, Globalisierung und Individualisierung die notwendige Orientierung und Kontrolle im Markenmanagement geben.

Es fehlen Planungskonzepte, die Unternehmen und Agenturen die notwendige Orientierung und Kontrolle im Markenmanagement geben.

Altgediente Konzepte der 360-Grad-Kommunikation, egal ob sie nun integrierte, holistische oder orchestrierte Kommunikation heißen, greifen in diesem Umfeld zu kurz (vgl. Strerath/Pohl 2011). Sie zielen einseitig auf einen einheitlichen Markenauftritt, um ein konsistentes Markenimage in den Köpfen des Konsumenten zu kreieren. Ohne Zweifel ist diese Aufgabe in der digitalen Kommunikation alles andere als trivial, da elementare Erkennungszeichen einer Marke wie ein Logo, Claim oder Schlüsselbild, die bislang für Konsistenz und Wiedererkennung gesorgt haben, in vielen Anwendungssituationen nicht funktionieren und mitunter sogar kontraproduktiv sind.

Bei Mobile fehlt der Platz. Beim Content-Marketing soll ein werblicher Eindruck vermieden werden. Und das Internet der Dinge macht viele Marken und deren Erkennungszeichen praktisch unsichtbar, weil es immer weniger dezentrale Interfaces gibt und die Überlegenheit eines Produktes weniger in seiner Einzigartigkeit und Materialität, sondern in seiner Konnektivität und künstlichen Intelligenz besteht (vgl. Kap. 6.5). Was aber bleibt in der Vorstellung des Konsumenten von einer Marke bestehen, wenn ihr die Symbolik genommen wird?

Konsistenz ist auch in der digitalen Medienwelt eine wichtige Zielgröße. Ebenso wichtig aber ist, dass eine Marke auf die wechselnden Bedürfnisse und Interaktionsmuster der Konsumenten und User an den unterschiedlichen Touchpoints inhaltlich und formal eingeht. Nur so ist eine Marke für den Konsumenten relevant. Neben Konsistenz ist also Kompatibilität verlangt. Diese fehlt als Zielgröße in den allermeisten Konzepten der 360-Grad-Kommunikation. Es braucht deshalb dringend neue Managementkonzepte, die auf eine konsistente und kompatible Brand Experience zielen. Die Lösung liegt in einem ganzheitlichen Brand Experience Management, das die komplexen Handlungen, Entscheidungen und Insights des Konsumenten durch neue Analyse- und Segmentierungsverfahren individuell und kontextspezifisch antizipiert und für jeden Touchpoint punktgenau übersetzt (vgl. Kap. 2.3 und 2.4).

Relevanz ist dabei die entscheidende Währung. Dies besagt eine der wichtigsten Theorien der Mediennutzungsforschung – der Uses-and-Gratifications-Ansatz (Katz et al. 1974). Menschen entscheiden sich demnach für diejenige Handlungsalternative, von der sie sich in einer bestimmten Situation den größtmöglichen Nutzen erwarten. Wenn ein Mensch also die Wahl zwischen mehreren Unterhaltungs-, Informations-, Interaktions- oder Erlebnisangeboten hat, wird er

sich für dasjenige Angebot entscheiden, das ihm den größten Wert bzw. das beste Verhältnis von Kosten und Nutzen bietet, wobei die Bewertung des Konsumenten subjektiv unterschiedlich ausfallen kann.

Dieser so wichtige Grundsatz hat die Markenführung in den vergangenen Jahren radikal verändert. Bedingt durch die Digitalisierung haben sich die Interaktionsbeziehungen zwischen Menschen und Marken grundlegend gewandelt. Der User entscheidet, welche Inhalte er sehen, teilen und verbreiten möchte und welche nicht. Relevanz und Nutzen einer Marke bzw. des Markenerlebens rücken damit ins Zentrum der Markenführung und bestimmen wesentlich die Brand Experience.

Markenerleben managen

Die Begriffe »Brand Experience« und »Customer Experience« werden in diesem Buch synonym verwendet. Gemeint ist damit die Ganzheit des Erlebens einer Marke aus Kundensicht.

Brand Experience meint die Ganzheit des Erlebens einer Marke aus Kundensicht.

Die Brand bzw. Customer Experience basiert auf sämtlichen Erfahrungen, die ein Mensch im Laufe seines Lebens mit einer Marke sammelt. Jede Erfahrung ist ein Touchpoint – auch Kontakt- oder Berührungspunkt genannt. Ein Touchpoint ist kein Marketinginstrument oder Kanal, sondern eine konkrete Interaktion zwischen Mensch und Marke. Dies kann die Berührung mit einer Anzeige oder App, der persönliche Kontakt mit einem Mitarbeiter, die Nutzung eines Service oder jede direkte oder indirekte Berührung mit dem Produkt sein.

Brand Experience Management umfasst folglich das Management sämtlicher Touchpoints zwischen Mensch und Marke. Es fällt somit nicht nur in die Zuständigkeit des Marketings, sondern betrifft das gesamte Unternehmen – F&E, Vertrieb, Personal, Kundendienst, Finanzen. Sie alle liefern einen wichtigen Beitrag zur Wahrnehmung der Marke im Markt und sind einem ganzheitlichen Brand Experience Management verpflichtet. Brand Experience Management ist damit eine Aufgabe der Unternehmensführung, die abteilungsübergreifend gesteuert werden muss.

Häufig ist unklar, wer im Unternehmen für die Steuerung der Brand Experience und deren Kontaktpunkte zuständig ist. Viele Unternehmen wissen des-

halb auch nicht, welche Bedeutung die Website, der Onlineshop, *Facebook* oder Suchmaschinen für die Customer Journey haben. Ihnen fehlen ganzheitliche Prozesse und Modelle, um die Brand Experience wirkungsvoll und effizient zu messen und zu steuern (vgl. Kap. 2.5).

Dabei fällt insbesondere der Mediaplanung eine Schlüsselrolle zu (vgl. Kap. 3.3). Viele Mediaagenturen sind noch immer zu sehr mit dem Einkauf von Medienzeiten und -plätzen beschäftigt statt mit einem umfassenden Kommunikationsmanagement. Neben digitalen und analogen Medien sollten dabei auch persönliche und interpersonale Touchpoints und deren jeweils spezifische Kontaktqualitäten berücksichtigt werden. Eine intelligente Brand Experience, die den Kunden vom Erstkontakt mit der Marke über die regelmäßige Interaktion und Transaktion bis zur Weiterempfehlung nahtlos leitet, stellt Media- und Markenstrategen vor gewaltige Herausforderungen, die in diesem Buch aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet werden.

Werbewelt und Wirklichkeit

Auch wenn jeder Touchpoint in der Brand Experience des Kunden Spuren hinterlässt, sind nicht alle Touchpoints gleichermaßen bedeutungsvoll. Es sind vielfach nicht die großen Inszenierungen wie ein TV-Spot oder Sponsoring, die dem Konsumenten nachhaltig in Erinnerung bleiben, sondern die vielen kleinen, persönlichen Berührungen mit einer Marke, die sehr viel schwerer für ein Unternehmen zu managen sind. Häufig klaffen Werbewelt und Wirklichkeit weit auseinander. Die Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit einer Marke stehen damit auf dem Spiel.

Häufig klaffen Werbewelt und Wirklichkeit weit auseinander.
Die Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit einer Marke
stehen damit auf dem Spiel.

Mir fällt hierzu eine Begegnung mit der Marke *Nestlé* ein, die zugegeben eher ungewöhnlich, aber für mein Markenerleben bis heute prägend ist. Immer wenn ich an *Nestlé* denke oder ein Produkt der Marke in den Händen halte, kommt mir dieses zweifelhafte »Markenerlebnis« in den Sinn. Beim Kauf einer Sauce Hollandaise von *Thomy* fragte mich ein junger Kassierer im Supermarkt – vermutlich eine Aushilfskraft –, ob ich denn wüsste, welches Unternehmen hinter *Thomy*

steht, und klärte mich anschließend über diverse Verfehlungen des umstrittenen Lebensmittelkonzerns auf. Die persönliche Courage des Kassierers hat mich beeindruckt – ebenso wie die fehlende Professionalität.

Das Beispiel zeigt auf besonders eindrückliche Weise, wie sehr das Gelingen der Brand Experience von einzelnen Variablen abhängt, die mitunter schwer berechenbar sind. Und es zeigt, wie dringend nötig ein umfassendes Markenmanagement ist, das neben dem schönen Schein auch die Aufmerksamkeit auf das mitunter schwierige Sein einer Marke richtet. Es gibt in diesem Buch deshalb auch kritische Beiträge, die von Marken mehr Aufrichtigkeit einfordern und den Menschen in den Mittelpunkt des Markenmanagements stellen.

Sorgen Sie im Prozess des Markenerlebens für besondere Höhepunkte und ein positives Ende.

Anders als man also vermuten könnte, ist die Brand Experience nicht der Mittelwert aller Erfahrungen, die ein Mensch mit einer Marke sammelt. Unser Gehirn nutzt nur bestimmte Momente im Prozess des Erlebens, um zu einem Gesamturteil zu kommen. Welche Momente also spielen eine besonders große Rolle im Rahmen der Customer Journey, um ein möglichst positives Markenerleben beim Konsumenten auszulösen? Ein viel beachtetes Experiment der Psychologen Daniel Kahneman und Don Redelmeier gibt die Antwort. Diese fanden heraus, dass Menschen Erlebnisse abhängig von ihrem Höhepunkt (Peak) und Ende beurteilen und erinnern (vgl. Kap. 2.5). Die Wissenschaftler baten Patienten während einer schmerzhaften Therapie alle 60 Sekunden anzugeben, wie hoch ihr Schmerzempfinden ist. Im Anschluss an die Behandlung sollten die Patienten die insgesamt erlebte Schmerzstärke bewerten. Überraschenderweise hatten die Dauer und Absolutheit des zugefügten Schmerzes keinen Einfluss auf die Bewertung durch den Patienten.

Aus den Versuchen von Kahneman und Redelmeier lassen sich zwei wichtige Erkenntnisse für die Brand Experience ableiten:

1. Die allgemeine Bewertung eines Ereignisses richtet sich im Rückblick nach dem Empfinden während des positivsten Moments und dem Ende des Ereignisses (Peak-End-Regel). Je intensiver also der Peak und je positiver das Ende ist, desto besser wird das gesamte Erlebnis vom Kunden bewertet.
2. Die Dauer des Ereignisses hat keinen Einfluss auf die Bewertung. Kahneman spricht von den zwei »Selbst« (Selves) eines Menschen: dem erlebenden Selbst und dem erinnernden Selbst. Das erlebende Selbst ist daran interessiert, dass der aktuelle Moment besonders schön ist. Das erinnernde Selbst funktioniert hingegen wie oben beschrieben.

Für die Ausgestaltung der Customer Journey bzw. einzelner Touchpoints hat die Peak-End-Regel zahlreiche Implikationen (vgl. Decode 2013): Unternehmen sollten nicht nur auf ein nahtloses Ineinandergreifen aller Touchpoints im Rahmen der Customer Journey achten, sondern auch auf einen möglichst positiven Peak entlang des Prozesses, etwa indem man Kunden im Kaufentscheidungsprozess oder Bestandskunden positiv überrascht und deren Erwartungen übertrifft.

Weiterhin sollten Unternehmen darauf achten, dass das Markenerleben für den Konsumenten positiv ausklingt. Ein Hotdog für 1 Euro kann so manchen Frust und Stress eines *IKEA*-Besuchs vergessen machen. Auch der Einkauf bei *Real* oder *REWE* wird positiver erinnert, wenn der Parkscheinautomat kein Geld verlangt. Der Kauf eines Produktes ist zudem nicht das Ende des Prozesses. Es geht auch darum, einen positiven Peak im Rahmen der Produktverwendung zu schaffen.

Mehr Lebensqualität

Wir brauchen ein neues Verständnis von einem gelungenen Markenerlebnis. Es reicht nicht mehr, Menschen über großen Erzählungen und Inszenierungen zu verzaubern. Zu lange lag das Augenmerk der Markenführung auf der Suggestion. Markenerlebnisparks, monumentale Museen und Flagship-Stores sind das Zeugnis dieser Markenepoche, deren Höhepunkt die 2000er-Jahre bildeten und in denen ein Markenerlebnis ein gigantisches Spektakel war. Der Erlebnisbegriff wurde in dieser Folge strapaziert. Erlebnisse gibt es heute schon für 2,50 Euro, etwa wenn *Primark* irgendwo eine neue Filiale eröffnet.

Es reicht nicht mehr, Menschen über großen Erzählungen und Inszenierungen zu verzaubern.

In ihrem vielbeachteten Aufsatz »Welcome to the Experience Economy« begründen Pine und Gilmore (1999) eine Erlebnisökonomie, also eine Wirtschaft, die wesentlich auf dem Erlebnisnutzen von Produkten und Dienstleistungen basiert und in der die Erlebnisinszenierung eine zentrale Bedeutung hat. Pine und Gilmore glauben, dass es im Zuge der natürlichen Wertschöpfungsprogression nach Rohstoffen, Sachgütern und Dienstleistungen ein neues ökonomisches Gut geben wird. Sie beobachten, dass es v. a. Erlebnisse sind, die für den Erfolg vieler Produkte und Dienstleistungen ausschlaggebend sind. Sie schreiben (1999: 100):

»[...] goods and services are no longer enough. Customers now want experiences, and they're willing to pay admission for them«. Und weiter: »Just as people have cut back on goods to spend more money on services, now they also scrutinize the time and money they spend on services to make way for more memorable – and more highly valued – experiences.«

Übersetzt man »Experience Economy« – wie gemeinhin üblich – mit »Erlebnisökonomie« oder »Erlebnismarketing«, so betont dies das Hedonistische. Die Marke wird dadurch zu einem Lustobjekt und Dauerevent. Die theoretische Begründung liefern die Texte von Hirschmann und Holbrook (1992) zu einem hedonistischen Konsum, einem »steady flow of fantasies, feelings, and fun«.

Wenngleich Konsum für viele Menschen zweifelsohne etwas sehr Lustvolles, Emotionales und Sinnliches ist, sind doch viele Unternehmen und Marken in den vergangenen Jahren auf dem Boden der Tatsachen angekommen – nicht immer freiwillig: Zum einen haben es immer mehr Konsumenten satt, mit schillernden Verheißungen abgespeist zu werden. Zum anderen hat dieses einseitige Zielen auf das Vermitteln von emotionalen Erlebnissen zu einem Innovationsstau geführt. Während viele etablierte Marken damit beschäftigt waren und sind, ihre Markenkommunikation aufzupolieren, nehmen ihnen Onlineunternehmen mit wirklichen Innovationen und einer neuen Serviceexzellenz mehr und mehr Marktanteile ab.

Unternehmen wie *AirBnB*, *Uber*, *Amazon* und *Google* begeistern ihre Kunden nicht durch Hochglanzwerbung, sondern durch eine »Experience of Excellence« – ein neuartiges Erleben von Einfachheit, Transparenz, Flexibilität und Individualität. Sie liefern damit einen realen Beitrag zur Lebensqualität der Konsumenten. So definiert der Konsumentenforscher Peter Weinberg (1992) bereits Mitte der 1980er-Jahre den Erlebniswert einer Marke. Mitunter kann dies auch ein Markenevent der Superlative sein. Viel wichtiger aber dürfte vielen Kunden ein kompetentes Beratungsgespräch, eine transparente Preispolitik, ein schneller und kulanter Kundendienst, eine intuitive Usability oder eine höfliche Entschuldigung sein, wenn etwas mal nicht so läuft, wie es ein Kunde erwarten darf.

Die Brand Experience zielt darauf, einen realen Beitrag zur Lebensqualität der Menschen zu leisten.

Das Produkt- und Serviceerleben rücken damit ins Zentrum der Markenführung. Gemeinsam sind sie ausschlaggebend für die Beziehungspflege zum Kunden und machen den Unterschied im Markt. Vor allem das Servicedesign konnte das Methodenrepertoire des Markenmanagements in den vergangenen Jahren in

dieser Hinsicht bereichern, etwa durch Tools wie Experience Maps und Service Blueprints. Gleich mehrere Beiträge in diesem Buch befassen sich deshalb mit der Entwicklung von innovativen Service- und Produktideen (vgl. Kap. 6).

Weniger Werbung

In der Überzeugung, dass die Produkte in vielen Märkten für den Kunden qualitativ austauschbar geworden sind, haben viele Unternehmen in den vergangenen Jahren ihr Augenmerk zu sehr auf die Marketingkommunikation und zu wenig auf die Qualität der Kundenbeziehung gelegt. Auch die der Kundenbeziehung zugrunde liegenden Interaktionen und Prozesse – die Customer Journey – geraten erst in jüngerer Zeit verstärkt in den Blick des Markenmanagements.

Eine Customer Journey ist der typische Interaktionsprozess, den ein Mensch mit einer Marke in einem bestimmten Abschnitt eines Kauf- oder Entscheidungsprozesses durchläuft.

Eine Customer Journey ist der typische Interaktionsprozess, den ein Mensch mit einer Marke in einem bestimmten Abschnitt eines Kauf- oder Entscheidungsprozesses durchläuft (vgl. Kap. 4.2). Aufgrund der Vielzahl und Komplexität der Berührungspunkte zwischen Menschen und Marken empfiehlt es sich, die Brand Experience des Kunden in mehrere Customer Journeys zu unterteilen (vgl. Kap. 2.5). Jede Journey besteht aus einer Reihe von Interaktionen, in denen der Kunde mit seinem Handeln ein übergeordnetes Ziel verfolgt und die deshalb eine Interaktionseinheit bilden. Die Brand Experience einer Bank besteht u. a. beispielsweise aus einer Customer Journey zum Thema Baufinanzierung, Altersvorsorge, Onlinebanking oder Reisekasse, die sich durch jeweils spezifische Entscheidungs- und Interaktionsprozesse auszeichnen, die wiederum von unterschiedlichen Motiven und Bedürfnissen des Konsumenten bestimmt sind. Beim Thema Reisekasse erwarten Kunden von einer Bank beispielsweise Ubiquität, beim Thema Altersvorsorge Solidität und Verlässlichkeit.

Aus der Theorie wissen wir, dass es v. a. persönliche bzw. persönlich geteilte Erfahrungen sind, die besonders bedeutungsvoll für unser Markenerleben sind und erinnert werden. Hierzu zählen insbesondere eigene, leibhaftige Erfahrungen des Kunden mit einer Marke sowie Empfehlungen von Freunden und Bekannten über eine Marke, da diese i. d. R. glaubwürdiger sind als eine geschönte

Marketingbotschaft. So konnten Schwarz et al. (1986) in einer Pionierstudie nachweisen, dass Handlungsvorschläge, die in Empfehlungsform unterbreitet werden, eher angenommen werden als solche in Werbeform. Ebenso bedeutungsvoll sind Informationen unabhängiger Quellen mit hoher Reputation wie Presse- oder Testberichte, die das Konsumentenverhalten nachhaltig beeinflussen können.

Werbliche Informationen hingegen werden vom Konsumenten tendenziell gemieden, es sei denn, dass sich der Konsument von diesen einen konkreten Nutzen verspricht, wie etwa einen geldwerten Vorteil. Aus der Forschung zum Werbevermeidungsverhalten ist bekannt, dass viele Konsumenten Mitteilungen allein schon deshalb ignorieren, weil sie diese für Werbebotschaften halten (vgl. Cronin & Menelly 1992). Beispielsweise liegt die durchschnittliche Click-Through-Rate für Displaywerbung im Internet nach Aussagen von *Exponential Interactive Deutschland* bei nur 0,02 Prozent. Der Grund hierfür sei, dass die User Journey in der Planung digitaler Medien noch eine zu kleine Rolle spielt (Hosseini 2015).

Hinzu kommen technologische Möglichkeiten der Werbeblockierung. Eine Studie von *PageFair* und *Adobe* (2015) beziffert in einer Prognose den dadurch verursachten Verlust an Werbeumsätzen auf rund 40 Milliarden US-Dollar im Jahr 2016. Besonders brisant ist dabei die Rasanz, mit der sich diese Technologien verbreiten. Laut der Studie ist die Zahl der Nutzer, die Werbung weltweit unterbinden, im Jahr 2014 um 41 Prozent gestiegen.

Wichtig für die Ausgestaltung der Brand Experience ist in diesem Zusammenhang das Persuasion Knowledge Model von Friestad und Wright (1994). Dieses besagt, dass sich Menschen im Laufe des Lebens Wissen über die Machart und Macher von werblicher Kommunikation aneignen. Dieses Wissen wird vom Konsumenten in jeder Interaktionssituation aktiviert, in der eine werbliche Absicht erkannt wird. Ein aktiviertes Persuasionswissen führt in vielen Fällen beim Konsumenten automatisch zu verminderter Aufmerksamkeit oder Vermeidungsverhalten, denn der Konsument hat gelernt, dass Werbung für sein augenblickliches Handeln i. d. R. belanglos ist. Im Rahmen der Brand Experience sollten deshalb möglichst wenige Touchpoints einen werblichen Charakter haben. Immer mehr Unternehmen investieren deshalb in Brand Content statt in Paid Media oder versuchen, durch den Aufbau von Ökosystemen – ein sich ergänzendes Angebot aus Produkten, Services und Kommunikation – auf sinnvolle Weise im Leben des Kunden präsent zu sein und einen Mehrwert zu schaffen (vgl. Kap. 4.3).

Nur wenn ein Unternehmen seine Marke mit Begeisterung lebt,
kann diese auf den Kunden überspringen.

Brand Experience Management wird damit zu einer gesamtunternehmerischen Aufgabe, die nicht selten mit einem umfangreichen Veränderungsprozess innerhalb der Organisation verbunden ist. Ein Kratzen an der Oberfläche reicht nicht. Nur wenn ein Unternehmen seine Marke mit Begeisterung lebt, kann diese auf den Kunden überspringen. Man muss hierfür die Welt nicht neu erfinden: Am besten Sie beginnen den Kundenkontakt mit einem Lächeln und enden mit einem Dankeschön. Das alleine schafft noch keine Begeisterung, ist aber ein Anfang.

Kapitel 2:

Analyse & Erfolg

Marketing als ein guter Reisebegleiter

Warum qualitative Methoden zum Verständnis der Customer Journey entscheidend sind

Uta Spiegel und Dirk Engel

Den Begriff »Customer Journey« scheinen die Webanalytiker alleine gepachtet zu haben. Zu Unrecht, denn das Verständnis des Kaufentscheidungsprozesses benötigt mehr als das Zählen von Klicks. Qualitative Marktforschungsmethoden sind wie ein Mikroskop, mit dem Konsumentenbedürfnisse im Detail beobachtet werden können. Das ist wichtig, um die Brand Experience in jeder Phase der Kundenreise zu optimieren.

Die Welt des Marketing ist kompliziert geworden: Es gibt eine nie dagewesene Vielfalt von Produkten – aber eher im Sinne von »more of the same«. Produkte werden immer austauschbarer. Zudem gibt es immer mehr Kommunikationskanäle, immer mehr Möglichkeiten der Kundenansprache. »Viel hilft viel« ist die Parole zahlreicher Marketeers, um die eigene Marke wenigstens ein paar Zentimeter aus dem Meer der Angebote herausragen zu lassen. Ein häufiges Rezept: Positive Gefühle mit dem zu kaufenden Produkt verknüpfen und – um es im zurzeit beliebten Neuro-Jargon zu sagen – das Belohnungszentrum aktivieren, dann wird die entsprechende Kaufhandlung schon ausgelöst. Leider funktioniert das immer seltener. Denn Brand Experience ist nicht das, was in der Werbung gezeigt wird, sondern das, was der Konsument jeden Tag aufs Neue mit der Marke erlebt. Imagekampagnen vermitteln den Eindruck, als ob alle Tage Sonntag sei. Brand Experience ist aber auch das, was im grauen Alltag passiert.

Imagekampagnen vermitteln den Eindruck, als ob alle Tage Sonntag sei. Brand Experience ist aber auch das, was im grauen Alltag passiert.

Deshalb ist es heute viel wichtiger, auf Basis alltäglicher Konsumhandlungen ein Verständnis für den Kunden zu gewinnen, um eine darauf aufbauende Strategie zu entwickeln. Mit anderen Worten: Es geht weniger darum, top-down dem Kunden mittels schöner und extrem teurer Imagekampagnen gute Gefühle »einzupflanzen«, als sich vielmehr bottom-up durch seine Handlungen leiten zu lassen und akribisch sein Verhalten zu beobachten.

In diesem Beitrag wollen wir zeigen, warum qualitative Forschung wichtig ist, um ein umfassendes Verständnis der Brand Experience zu bekommen. Ein Hilfsmittel dafür ist das Modell der Customer Journey (vgl. Kap. 4.2), das wir im Folgenden näher beschreiben wollen.

Der Begriff der Customer Journey

Zu den Kernkompetenzen von qualitativ arbeitenden Markt- und Sozialforschern gehört der reflektierende Umgang mit Sprache. Wenn man sich die Überschriften in der Marketingfachpresse und die Programme auf den einschlägigen Fachkongressen anschaut, kann man den Eindruck gewinnen, man befinde sich in der Tourismusbranche: Einer der Lieblingsbegriffe der Marketing- und Internetexperten 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 nicht ins Deutsche übersetzt. Zu Recht: Consumer Journey hört sich natürlich besser an als »Verbraucherreise« – bei Letzterer denkt man hierzulande wohl eher an eine Kaffeefahrt, bei der gewiefte Seelenverkäufer unbedarfte Rentner mit dem Bus übers Land kutschieren, um ihnen überteuerte Heizdecken zu verkaufen.

Menschen treffen Kaufentscheidungen nicht als einmaligen Akt, sondern durchlaufen viele Schritte bis zur Entscheidung.

Der Siegeszug der Customer Journey kam mit dem Onlinemarketing und insbesondere mit dem E-Commerce (vgl. Holland & Flocke 2014, Köhler 2013, Buescher 2013, Lange & MacDonald 2011). Zum ersten Mal war es möglich, an-

hand von elektronisch messbaren Daten den gesamten Kaufprozess abzubilden: vom Kontakt mit Werbebannern, dem Eintippen von Suchwörtern bei Google, dem Abrufen von Produktinformationen auf einer Shoppingseite bis hin zum tatsächlichen Kauf und eventuell 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 können mit diesen Daten ihre Angebote und Marketingmaßnahmen optimieren und Agenturen für Performancemarketing versprechen ihren Kunden, Onlinewerbung 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. Einige Experten meinen sogar, die gezielte Marketingkommunikation entlang der Customer Journey mache das Konzept der Marke überflüssig, und sprechen von einem »Abschied vom Branding« (vgl. Rutschmann 2011). Ähnlich sehen es viele Onlinemarketingleute: Sie glauben, das Sammeln und Analysieren von Transaktionsdaten im Internet mache die herkömmliche Marktforschung überflüssig.

Es gibt nicht *die* Customer Journey! Konsumentenreisen können an jeder Weggabelung eine unvorhergesehene Richtung einschlagen.

Doch die Idee der Customer Journey kommt ursprünglich aus einem ganz anderen Forschungsbereich: Schon Ende des vergangenen Jahrhunderts haben einige Marktforscher die Methoden von Ethnologie und qualitativer Sozialforschung entdeckt und mithilfe von teilnehmenden Beobachtungen und Tiefeninterviews die Kaufentscheidungen rekonstruiert. Sie stellten fest, dass Kaufhandlungen 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«. Deshalb nannten sie ihre Forschung auch »Consumer Behaviour Odyssey« (vgl. Belk; 1987, Belk et al. 2013; Kuß & Tomczak 2000).

Und hier haben wir eine wichtige generelle Erkenntnis: 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 Stups in die richtige Richtung geben, vorausgesetzt man kennt die Bedürfnisse der Kunden.

Ethnografische Marktforscher untersuchten als erste die »Consumer Behaviour Odyssey«.

Daraus ergibt sich der wirkliche Wert der Reismetapher, der nicht nur für Onlineverkäufer wichtig ist, sondern für alle Händler, Marken und Medien: Wir müssen verstehen, wie Verbraucher ihre Entscheidungen treffen. Studien 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 involviert (vgl. Solomon 2013). Jede Familie ist heute ein Buying Center, ähnlich denen in großen Unternehmen. Und durch das Social Web wird das Buying Center noch auf Freunde und Bekannte ausgedehnt, die dank Smartphone und Facebook jederzeit konsultiert werden können.

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

Die Customer Journey sollte keine Kaffeefahrt sein.

Das Modell der Customer Journey

Der Kaufentscheidungsprozess war schon immer Thema des Marketing 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



Abb. 1: Idealtypischer Brand Funnel (eigene Darstellung)

von Produkten im Geschäft. Unterschiedliche Abteilungen und Agenturen haben sich mit unterschiedlichen Etappen beschäftigt: Die Werber mit der Neukundengewinnung, die CRM-Leute mit der Aftersales-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«, bei dem Kennwerte wie Markenbekanntheit, Kaufabsicht und tatsächliche Nutzung in einem Stufenmodell angeordnet werden und der auch als Brand Funnel, Sales Funnel, Purchase Funnel oder Markentrichter bekannt ist (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 Marketingmodelle, 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 Aggregationsebene. 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.

Die Customer Journey nimmt die Konsumenten- und nicht die Markenperspektive ein.

Leider sind viele Journey-Modelle der Digitalexperthen 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 Betrunkenen, 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 unserer Forschung haben wir für ganz unterschiedliche Aufgaben und Kunden mit einer Vielzahl von branchen- und zielgruppenabhängigen Kaufentscheidungsprozessen gearbeitet. Doch lassen sich auf einer Metaebene durchaus Gemeinsamkeiten feststellen, die wir zu folgendem Modell zusammengefasst haben (vgl. Abb. 2).

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 in jeder Phase abgebrochen werden.

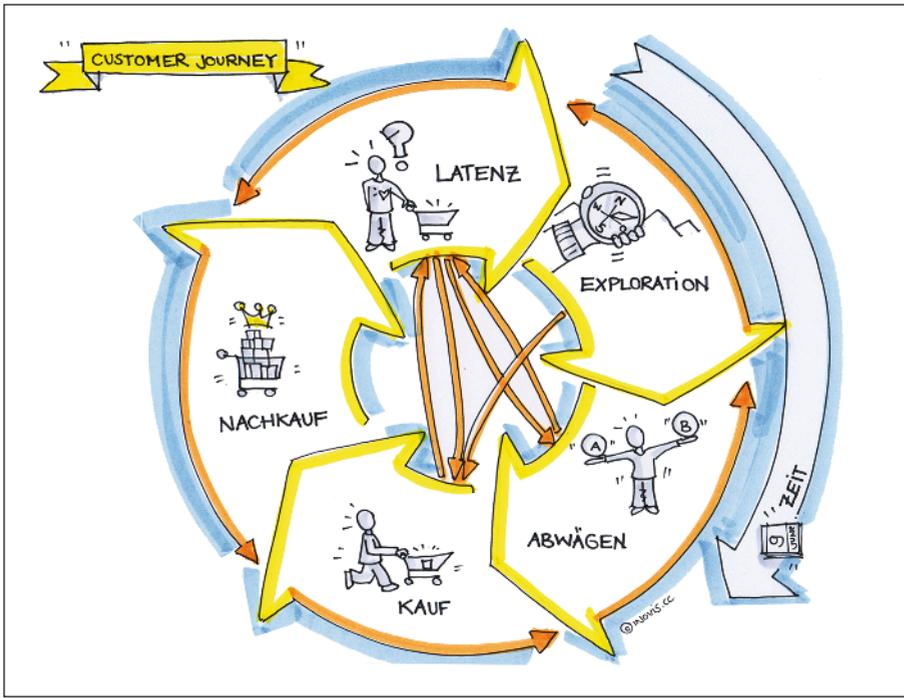


Abb. 2: Die Customer Journey (eigene Darstellung)

Latenzphase (Latency)

In dieser ersten Phase besteht keine konkrete Kaufabsicht. Der Konsument hat also genau genommen 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: der Einsatz starker Reize, das Abweichen von der erwarteten Norm, das Auslösen von emotionalen Reaktionen, Prominente, Preisaktionen usw. – also das ganze Repertoire der Werbung und Verkaufsförderung. Marketingkommunikation hat hier die Aufgabe des Vorprägens: ein Markenimage aufbauen, Kaufkriterien definieren oder – um die Reisetmetapher beizubehalten – das Fernweh anzuregen. Wie heißt es so schön: Zeige den Menschen nicht, wie man Schiffe baut, sondern wecke bei ihnen die Sehnsucht nach dem Meer.

Explorationsphase (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.

Abwägungsphase (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.

Kaufphase (Purchase)

Nun geht es darum, die Konditionen des Kaufs zu verhandeln. Beispielsweise kann man mit einem Autohändler über Preis, Sonderausstattung und Lieferzeit verhandeln oder einen Onlinepreisvergleich 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.

Nachkaufphase (Aftersales)

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 ist, der weniger glanzvolle Ehealltag. Diese Phase ist heute wesentlich stärker im Blick der Marketingexperten 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 Informations-