



CUSTOMER JOURNEY

DEN KUNDEN INS ZENTRUM STELLEN

Seit über fünf Jahrzehnten wird über Kundenorientierung und Kundenstrategien geschrieben. Der Masse an Publikationen steht eine erstaunlich geringe Anzahl von Werkzeugen gegenüber, die in der Praxis funktionieren – und zwar so, dass sie immer und überall einsetzbar sind. Das Konzept des „Customer Journey“ ist ein solches. Generell ist immer Vorsicht geboten, wenn zeitgeistige Modebegriffe auftauchen. Meistens verstecken sich dahinter praxisferne Ansätze oder alte Inhalte in neuer Verpackung. «Customer Journey» bildet hier eine Ausnahme: Es geht darum, sich in den Kunden zu versetzen und eine «Reise» durch die wichtigsten Prozesse zu machen. Das Ziel ist klar: Verbesserung des Kundennutzens und Ausbau der Wettbewerbsvorteile.

von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

Der Ansatz des «Customer Journey»¹⁾ hat zwei Quellen. Eine geht auf das klassische Marketing und die achtziger Jahre zurück.

Damals suchten angesichts zunehmender Marktsättigung viele Unternehmen wieder mehr Nähe zum Kunden. In dieser Zeit wurde das Instrument «Moments of truth» entwickelt, d.h., alle relevanten Kontaktpunkte zum Kunden zu optimieren. Legendär ist der CEO der SAS Scandinavian Airlines Jan Carlzon geworden, der 1982 davon sprach, dass sein Unternehmen täglich zehntausende solcher Kontaktpunkte habe. Er forderte, dass sein Unternehmen in diesen «Touchpoints» entsprechende Wettbewerbsvorteile aufbaut und eines in das Zentrum stellt: Kundennutzen.

Customer Journey ist die Verbindung von Marketing und Prozessmanagement.

Ein zweiter Ursprung des Customer Journey liegt in der japanischen Konsumgüter-Industrie. Auf Basis von kundenrelevanten Schlüsselprozessen entstanden die ersten Qualitätszirkel und daraus entwickelte sich der leitende Gedanke: alle Prozesse bzw. Kontaktpunkte konsequent am Kunden auszurichten; also dort, wo der Kern in jedem Geschäft liegt. Betrachtet wird, was direkt oder indirekt auf den Kunden einwirken kann. In sämtlichen Phasen steht der Kundennutzen im Mittelpunkt, d.h. alle Faktoren, die letztlich zu einer Kaufentscheidung führen²⁾.

Diese beiden Ansätze werden in der sogenannten Customer Journey verbunden. Der Gedanke ist ebenso einfach wie zwingend: Das Unternehmen versetzt sich in den Kunden und «reist» mit

ihm durch die wichtigsten Prozesse, in denen der Kunde Kontaktpunkte mit dem Unternehmen hat. Das Ziel ist zum einen ein besseres Verständnis der Kundenanforderungen und zum anderen der Ausbau von Kundennutzen bzw. Wettbewerbsvorteilen. Im Customer Journey schließt sich damit der Kreislauf von außen (Kunde definiert Anforderung) nach innen (Leistung durch Prozesse) und wieder nach außen (Kunde bezahlt für den Nutzen).

Kundenorientierung bedeutet im Kern, die «Journey» des Kunden zu verstehen.

Das Verfahren des Customer Journey besteht darin, die wichtigsten Prozesse aus Kundensicht darzustellen und die Kundenanforderungen pro Schritt zu erheben. Die Qualitäts- und Preisdimension steht dabei im Vordergrund. Unter Qualität werden alle Faktoren verstanden, die Nutzen stiften und zu einer Kaufentscheidung beim Kunden führen. Der Preis ist dabei immer relativ zum Wettbewerb zu sehen. Anschließend werden die eigenen Stärken und mögliche Engpässe bzw. eigenen Schwächen identifiziert. Dies ist die Basis für die Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen. Ein Unternehmen kann nur dann erfolgreich sein, wenn es die «Journey» des Kunden versteht (vgl. Abb. 1).

In der Praxis empfiehlt es sich, nicht allzu viele Prozessschritte festzulegen, und Qualitätsanforderungen, mögliche Störungen bzw. Maßnahmen nicht ausufern zu lassen. Das Werkzeug muss handhabbar bleiben, damit Überblick und Wirkung entstehen. In fast allen Fällen genügen eine grobe Einschätzung und die wich-



CUSTOMER JOURNEY DEN KUNDEN INS ZENTRUM STELLEN

tigsten zwei bis fünf Maßnahmen pro Prozess. Das Verfahren bringt in kurzer Zeit den Fokus auf die wesentlichen Punkte: den Kundennutzen und die Prozesse aus Kundensicht mit den eigenen Stärken. Am besten funktioniert das Instrument dann, wenn die Erarbeitung in so genannten «cross-funktionalen»

Teams geschieht, d.h. Mitarbeiter aus unterschiedlichen Funktionen (Vertrieb, Einkauf, Produktmanagement, IT...). Damit werden nicht nur unterschiedliche Perspektiven eingebracht, sondern auch das notwendige Verständnis und die Bereitschaft für die Umsetzung.

ABB. 1: CUSTOMER JOURNEY – WERKZEUG UND BEISPIEL (KRANKENHAUS)

Ein Krankenhaus mit Tagestherapie-Einrichtungen wendet die Methodik des „Customer Journey“ für die wichtigsten Dienstleistungen an. Ein Fall ist die mobile Rehabilitation.

Customer Journey Prozess	1. Patient von zu Hause zur Therapie bringen	2. Therapie durchführen	3. Patient von Therapie nach Hause bringen	
1. Anforderungen aus Kundensicht (Qualität und Preis)	<ul style="list-style-type: none"> individueller, stressfreier Transport / Hilfe beim Vorbereiten Exklusivität in der Betreuung Pünktlichkeit all-inclusive 	<ul style="list-style-type: none"> vollständige Therapie-Infos professionelle Durchführung Wohlfühl-Atmosphäre «all inclusive»-Ansatz 	<ul style="list-style-type: none"> pünktlicher, störungsfreier Transport klare Therapie- Dokumentation bzw. Abrechnung Preisabschlag bei Fehlzeiten 	
2. eigene Stärken	<ul style="list-style-type: none"> konstante Personen Leitsystem für Patienten 	<ul style="list-style-type: none"> konstante Therapeuten Ausstattung 	<ul style="list-style-type: none"> wie Prozess 1 klare Dokumentation bzw. Abrechnung 	
3. mögliche Engpässe / eigene Schwächen	<ul style="list-style-type: none"> Patient nicht abholbereit zu wenig Exklusivität 	<ul style="list-style-type: none"> mangelhafte Therapedispo Wartezeiten 	<ul style="list-style-type: none"> Fehlinformation über Transportzeit zu späte Dokumentation 	
4. Maßnahmen zur Verbesserung	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung einer Kunden-App einheitlicher Dispo-Plan: gemeinsamer Zugriff über Intranet Aufbau Exklusivität ("Transport als erste Visitenkarte") 	<ul style="list-style-type: none"> Vermarktungs-Offensive für alle Leistungen Ausdehnung der Therapie auf alle Angebote standardisiertes Patienten-Feedback 	<ul style="list-style-type: none"> wie Prozess 1 monatlicher Qualitätsbericht (Basis: Patienten-Feedback und Dispositionsplan) ... 	
Customer Journey-Prozess	Maßnahme	Termin	Verantw.	
1. Patient von zu Hause zur Therapie bringen	Entwicklung einer Kunden-App: Dispo-Zeiten, Status, Terminplan, ReHa...	31.03.	F. Müller	
	Umsetzung einheitlicher Dispo-Plan	30.04.	A. Berger	
			
2. Therapie durchführen			



CUSTOMER JOURNEY DEN KUNDEN INS ZENTRUM STELLEN

Das Instrument «Customer Journey» bietet zahlreiche Vorteile in der Anwendung (vgl. Abb. 2). Es kann für die Optimierung bestehender Geschäfte verwendet werden. Dies betrifft eine Vielzahl von Themen: Marktanalysen, Konkurrenzstudien, Positionierung, Prozess-Checks, Qualitäts-Audits, Akquisition, Kundenbindung, Kommunikationsargumente usw. Aber auch bei Innovationen ist es sinnvoll, konsequent vom Markt her zu denken. Start-ups können ihre erfolgskritischen Prozesse mit diesem Werkzeug ausrichten. Damit werden abgehobene, „kopflastige“ Visionen vermieden, für die kein Kunde bereit ist, eine Rechnung zu bezahlen. Customer Journey eignet sich sowohl für externe, als auch interne Kunden, sowohl für For-profit, als auch für Non-profit Organisationen. Es dient als Strategiewerkzeug, für Prozessmanagement, Reorganisation und Qualitätsmanagement. Der Effekt ist auch eine Objektivierung in dem Sinn, dass der Kunde zum Kriterium aller Aktivitäten gemacht wird. Das Instrument eignet sich zudem für Kostensenkung oder generell für Produktivitätssteigerung. Es zeigt an, wo gespart werden kann und wo die Kostenschere auf keinen Fall angesetzt werden darf.

«Customer Journey» ist ein sehr breit einsetzbares Management-Werkzeug.

Allerdings sind im Einsatz gewisse Punkte zu beachten, damit aus der Verwendung keine Nachteile entstehen. Customer Journey ersetzt keine Strategie und trifft unmittelbar keine Aussagen hinsichtlich der zu wählenden Märkte, Kundengruppen oder Leistungen. In der Diskussion kann aber sehr wohl ein Anstoss zum Strategiereview kommen. Ein weiteres Limit besteht darin, dass das Instrument dazu verführen kann, nur in den jetzt vorhandenen Lösungen zu denken und diese zu optimieren. Damit wird der Blick in Richtung Zukunft verstellt. Weiters besteht eine Gefahr darin, dass praktisch alle Wünsche des Kunden unreflektiert aufgenommen und umgesetzt werden. Die Konsequenzen sind die fehlende Priorisierung und die völlige Verzettelung. Gerade hier ist methodisch immer darauf zu achten, nur das herauszuarbeiten, wo echter Nutzen entsteht und wofür der Kunde die

ABB. 2: CUSTOMER JOURNEY - EINSATZ IN DER PRAXIS

Das Instrument eignet sich

1. als Analysewerkzeug für Stärken und Schwächen von Marktleistungen, Funktionen, Prozessen, Regionen, Standorten usw.
2. zur Identifikation der Marktlogik: „Wie tickt das Geschäft?“, „Wie ticken die Kunden?“
3. zur Prüfung, inwieweit sich das Kundenanliegen verändert und inwieweit Substitution drohen kann
4. als Konkurrenzanalyse, inwieweit die Wettbewerber echte Vorteile haben
5. zur Positionierung im Wettbewerb und zur Kommunikation bzw. Vermarktung
6. als Werkzeug für Qualitätsmanagement bzw. KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess) bei bestehenden Marktleistungen
7. als Werkzeug für Innovationen, d.h. die konsequente Ausrichtung des Neuen am Kundennutzen
8. als Methodik zur strukturierten Erarbeitung von Massnahmen
9. zur Prüfung und Ausrichtung von Prozessleistungen im Sinn der Leistung für Kunden

Rechnung bezahlt. Wie bei allen Management-Werkzeugen muss die Führung immer darauf achten, das Werkzeug nicht nur rein intern zu erarbeiten, sondern – wo immer möglich – den Kunden in die Diskussion einzubeziehen.

Das Konzept des Customer Journey hat sich in unzähligen Anwendungsfällen in allen Branchen und für alle Unternehmensgrößen bewährt. Im Einsatz ist es „stand-alone“ möglich, d.h. als eigenständiges Instrument. Es ist aber auch vielseitig kombinierbar, etwa mit einer SWOT, Marktanalysen, Kundenbefragungen usw. Im Rahmen grosser Projekte und Entwicklungsthemen empfiehlt sich der Einbau des Customer Journey, etwa

CUSTOMER JOURNEY DEN KUNDEN INS ZENTRUM STELLEN

Strategieentwicklung, Innovationsprozess, Prozessmanagement oder Produktivitätssteigerung. Generell gilt, dass große Themen bzw. Projekte immer ein Feedback aus dem Markt brauchen. Wie breit und wie tief dies geschieht, hängt vom Umfang des Themas und von der Branche ab. So können etwa einzelne Interviews mit Schlüsselkunden geführt werden. In einem anderen Fall kann mit umfangreichen Kundenbefragungen, Fokus-Gruppen oder Buying-Centern gearbeitet werden. Das Werkzeug an sich und die Fragestellungen ändern sich jeweils nicht. Customer Journey ist nach wie vor eine der besten Methoden, den Markt in das Unternehmen zu holen und eines ins Zentrum zu stellen: Kundennutzen und Wettbewerbsvorteile³⁾.

ZUSAMMENFASSUNG: CUSTOMER JOURNEY - ANWENDUNG UND NUTZEN

1. Klarheit über den Kundennutzen
2. Verbindung von Markt (Kunde) und Unternehmen (Prozesse)
3. Breite Einsatzmöglichkeit für viele Management-Themen
4. Einfache Handhabung und rasche Wirksamkeit

Anmerkungen:

1. Keller, B. / Ott, C., Touchpoint Management. Entlang der Customer Journey erfolgreich agieren, Freiberg 2017, S. 213 ff.
2. Stöger, R., Prozessmanagement, Stuttgart 2017, S. 53.
3. Menthe, T. / Sieg, M., Kundennutzen – Schlüssel zum Verkaufserfolg, Wiesbaden 2018, S. 151 ff.

PORTRAIT AUTOR

- > Prof. (FH) Dr. Roman Stöger
- > Professor für Strategische Unternehmensführung
- > Programm Management Business School
- > E-Mail: Roman.Stoeger@fh-kufstein.ac.at