

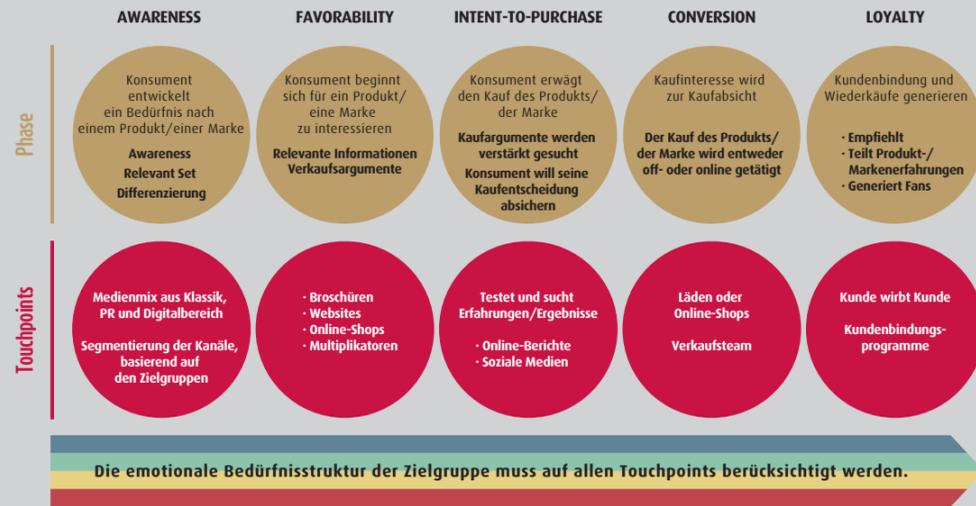
# The Moments of Truth

*Positive, unvergessliche Kundenerlebnisse sind ein zentraler Differenzierungsfaktor für Unternehmen, die in wettbewerbsintensiven Märkten mit austauschbaren Produkten und Dienstleistungen agieren. Im „Moment of Truth“ besteht die Herausforderung darin, die Kundenerwartungen mit dem Leistungserlebnis zu harmonisieren.*

*Die Gestaltung von positiven Kundenerlebnissen an den Touchpoints der Customer-Journey ist von zentraler Bedeutung, gleicht der Kunde doch genau in dieser Situation das Leistungserlebnis mit seinen Erwartungen ab. Werden die Erwartungen erfüllt führt dies zu Zufriedenheit und somit Loyalität, wenn nicht führt dies zu Unzufriedenheit. Anlass für die trio-group, sich intensiv mit der „Reise des Kunden“ vom ersten Impuls bis zur Kaufentscheidung, der „Customer-Journey“ auseinander zu setzen.*

Autor: [Dr. Jürgen Küttemeyer](#)

# Customer Journey



*Customer Journey: Die metaphorische Reise eines potenziellen Kunden – vom ersten Impuls, Bedürfnis oder Berührungspunkt mit einer Marke bis hin zum Kauf.*

» „Wir ertrinken in Informationen und hungern nach Wissen“, traf der US-amerikanische Autor John Naisbitt mit Themenschwerpunkt Trend- und Zukunftsforschung den Nagel auf den Kopf. Von der Informationsflut zum Wissen zu kommen, ist in der Marketingkommunikation keine leichte Aufgabe. Der Weg führt vorbei an Touchpoint-Management, Multi-Channel- und Cross-Channel-Marketing, Leadgenerierung, Content Marketing, Native Advertising hin zu Storytelling, Shareability und H2H. Wie sollen wir uns zwischen all diesen Begriffen zurechtfinden? Und was haben Neuroscience und emotionale Markenführung damit zu tun?

Im Folgenden werden Schlagwörter der Marketingkommunikation in ihrer Rolle im B2B-Marketing eingeordnet, um ein tiefergehendes Verständnis zu schaffen. Auf der Suche nach Orientierung bietet sich ein Begriff an, der selbst zu den Buzz-Wörtern zählt: Customer Journey. Er meint die metaphorische Reise eines Einkäufers oder potenziellen Kunden – vom ersten Impuls, Bedürfnis oder Berührungspunkt mit einer Marke bis hin zur angestrebten Zielhandlung, dem Produktkauf. Der Weg dorthin führt über unzählige emotionale Marken-Begegnungen.

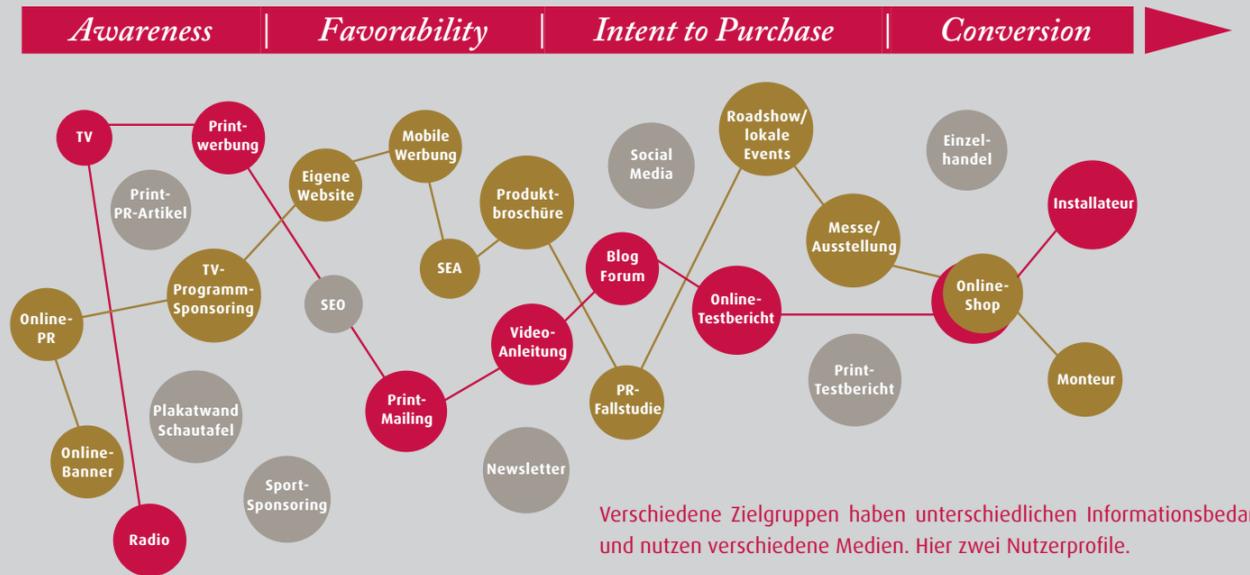
Der eigentliche Mehrwert für die Marketingkommunikation bei der Betrachtung der Customer Journey liegt in Erkenntnissen über die Reise des Kunden selbst. Aktuelle Forschungsergebnisse der Neuro- und Kognitionswissenschaften belegen: Die Customer Journey hat einen nachhaltigen Effekt auf die emotionale Markenwahrnehmung. Die Eindrücke des Kunden

in den unterschiedlichen Annäherungsphasen an die finale Kaufentscheidung prägen – meist unbewusst, selten bewusst – seine emotionale Haltung gegenüber der Marke oder dem Produkt. Dieser nicht rationale Prozess entlang der **Customer Journey** ist der Ansatzpunkt für die emotionale Markenführung: Sie will Emotionen, Sehnsüchte und Bedürfnisse von Kunden verstehen, um darauf eingehen zu können. Sie versucht, durch gezielte emotionale Ansprache die Botschaften der Marke so zu positionieren, dass sie die Belohnungszentren des Kunden an den vielen Stationen seines Wegs ansprechen.

Der Begriff der Customer Journey ist ein Ausgangspunkt, um andere Buzz-Wörter greifbar zu machen und damit gleichzeitig die Reise weiter mit Leben zu füllen. Die Analyse der Customer Journey ist in der Marketingkommunikation eine Disziplin, die zwar bereits Geschichte hat, seit dem Durchbruch der digitalen Kommunikation jedoch eine neue Dimension bekommen hat. Zum ersten Mal ist es möglich, einen Teil des Kundenwegs sichtbar zu machen, zu messen, unter anderem mit Hilfe von Tracking-Tools, die systematisch die Kontaktpunkte des Kunden aufzeichnen und auswerten.

### Sehnsüchte wecken und Bedürfnisse stillen: fünf Phasen der Customer Journey

Es existieren unterschiedliche Modelle, die die Phasen der Customer Journey beschreiben. Wir orientieren uns hier am bekannten DAGMAR-Modell, einer Weiterentwicklung des frühen AIDA-Systems. Das Akronym DAGMAR wurde 1967 vom amerikanischen Werbeforscher Russell H. Colley



Verschiedene Zielgruppen haben unterschiedlichen Informationsbedarf und nutzen verschiedene Medien. Hier zwei Nutzerprofile.

entwickelt und basiert auf dem Buchtitel „Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results“. Das sind die fünf Phasen der heutigen Customer Journey aus Sicht des B2B-Marketings:

- A. Awareness:** Das Bewusstsein für das Produkt wird geweckt (Inspiration)
- B. Favorability:** Das Interesse für das Produkt wird verstärkt (Favorisierung)
- C. Intent to Purchase:** Die Kaufabsicht wird konkret (Anstoß)
- D. Conversion:** Das Produkt wird gekauft (Umsetzung)
- E. Loyalty:** Kundenbindung, Service (Bindung)

### Awareness: gezielte Emotionalisierung für mehr Aufmerksamkeit

Die erste Stufe der **Awareness** ist im Gegensatz zu den folgenden Phasen noch keine interaktive Phase zwischen Kunden und Unternehmen. Sie bezeichnet den Zeitraum, in dem sich der Kunde über die Existenz der Marke, des Unternehmens oder des Produkts nach und nach bewusst wird. Kann Awareness gewonnen werden, wird das Fundament für die emotionale Bindung zur Marke gelegt. Beim Buhlen um die Aufmerksamkeit des B2B-Einkäufers geht es vor allem darum, die



richtige emotionale Ansprache zu treffen. Vergleichende Forschungen belegen, dass die Art und Weise des Herangehens an die Informationssuche je nach emotionalem Typus unterschiedlich funktioniert. Ein Instrument für eine gezielte Ansprache ist die brandsync-Arbeitsmethode für emotionale Markenführung. Sie stellt vier grundsätzliche Ausprägungen menschlichen emotionalen Denkens („SyncTypes“) in den Mittelpunkt. Je stärker die Marketingaktivität die mit der Zielgruppe synchronisierten Emotionsfelder adressiert und damit „belohnt“, desto effektiver werden deren Botschaften in der Awareness-Phase im Unterbewusstsein des Kunden positiv abgespeichert. Wichtiger Faktor für die erste Ansprache in der Awareness-Phase ist die Value Proposition, das Nutzenversprechen, denn sie vermittelt die emotionale Positionierung der Marke.

Bereits an dieser Stelle sowie im weiteren Verlauf der Customer Journey bekommt die Steuerung aller denkbaren Marken-Kontaktpunkte eine besonders große Bedeutung: das Touchpoint-Management.

*Kann Awareness gewonnen werden, wird das Fundament für die emotionale Bindung zur Marke gelegt.*



An den **Touchpoints** entstehen und verankern sich emotionale Assoziationen mit der Marke im Unbewussten des Kunden. Deswegen verdienen sie eine besonders große Aufmerksamkeit von B2B-Marketern. Wer langfristig im Investitionsgütermarketing erfolgreich sein will, muss im Rahmen der Customer Journey systematisch die Berührungspunkte steuern, durch die die Marke für Kaufentscheider erlebbar wird und dem Kunden auf der Durchreise in Erinnerung bleibt.

### Einkäufer legen sich nicht fest – sie wählen viele Wege, um ans Ziel zu kommen

Um das gesamte Potenzial einer Marke auszuschöpfen, betreiben Unternehmen häufig ein Multi-Channel-, Cross-Channel- oder 360-Grad-Touchpoint-Management. Seit geraumer Zeit zeichnet sich in Untersuchungen ein „ausgeprägtes Cross-Channel-Verhalten der Verbraucher ab, sowohl auf der Ebene der Informations- und Kaufkanäle als auch hinsichtlich der Werbekanäle“, lautet auch das Ergebnis einer Studie des Kölner Instituts für Handelsforschung 2012. Längst ist klar: Kunden sind auf nahezu allen Kanälen zu Hause. Deswegen sind alle denkbaren Touchpoints ein Teil des Ganzen, um erfolgreich zu sein. Sie beeinflussen damit nicht nur aktuelle, sondern vor allem auch künftige Kaufentscheidungen. Die Neuro- und Kognitionswissenschaften lehren uns, dass die emotionale Markenführung dann besonders wirkungsvoll ist, wenn Touchpoints in ihrer Wirkung konsistent und inhaltlich geschärft sind. Neben einem übergreifenden Touchpoint-Management ist vor allem der Einsatz der richtigen emotionalen Codes entscheidend. Jeder Kontaktpunkt ist unterschiedlich für verschiedene emotionale Ansprachen geeignet und sollte daher hinsichtlich seines Wirkungspotenzials ausgerichtet werden.

**Touchpoints**

### Favorability: Nähe aufbauen durch emotionalen Content

Wurde ein grundsätzliches Bewusstsein für die Marke oder das Produkt geweckt, tritt der Kunde in eine stärker inhaltliche Phase ein: Favorability, die Intensivierung des Interesses.

In der **Favorability-Phase** kann verstärkt mit der sogenannten Leadgenerierung begonnen werden, indem man die zahlreichen Kommunikationswege nutzt, um Kaufinteressenten zu identifizieren und sie dialogisch, analog und digital über Produkte zu informieren. Leadgenerierung bezieht sich auf gewonnene Daten, die der Kunde hinterlässt, wenn er in einen ersten dialogischen Kontakt mit dem Anbieter tritt. Die Leadgenerierung bietet sich an, um ein weiteres Buzz-Wort zu beschreiben, das in dieser Phase des intensiveren Interesses wichtig wird: Content Marketing. Es ist keine neue Erkenntnis, dass der richtige, kreativ aufbereitete Content das mächtigste Instrument und die treibende Kraft bei der Leadgenerierung ist. **Content Marketing** ist jüngst zum vielversprechenden Buzz-Wort geworden. Marketer aller Branchen setzen Hoffnungen in inhaltliche Strategien, die für den Leser einen Mehrwert schaffen: durch Information, Beratung oder Unterhaltung. Das zentrale Ziel von Content Marketing ist die Entwicklung und das Management von Inhalten, die zur Leadgenerierung beitragen.

**Favorability**

**Content Marketing**

### Neuronale Vernetzung

Eine Story aktiviert Teile im menschlichen Gehirn, die dem Zuhörer ermöglichen, die erzählte Geschichte mit seinen eigenen Ideen und Erfahrungen zu verknüpfen und anzureichern.

### Spiegelneuronen

Die Spiegelneuronen bewirken, dass sich beim Empfänger der Story die gleichen Hirnareale aktivieren wie beim Erzähler.

### Dopamin

Das Gehirn setzt Dopamin frei, auch „Glückshormon“ genannt, wenn es etwas emotional Aufgeladenes erlebt. Dieser Hormonausstoß bewirkt, dass man sich leichter und präziser an das Erlebte erinnert.

### Großhirnaktivität

Verarbeitet das Gehirn Fakten, werden dabei zwei Areale angesprochen: das Broca- und das Wernicke-Areal. Beide sind zuständig für die Sprache. Bei einer gut erzählten Story werden darüber hinaus noch weitere, zusätzliche Areale aktiviert: der motorische sowie sensorische Kortex und der Frontallappen (u.a. zuständig für das Sozialverhalten).



### So beeinflusst Storytelling das Gehirn

Eine Unterscheidung der verschiedenen Kanäle, um den Inhalt der Markenstrategie zu transportieren, ist die in „paid“, „owned“ und „earned“. „Paid“ steht für alle Kontaktpunkte der klassischen bezahlten Werbung. Hierunter fällt beispielsweise auch das **Native Advertising**, unser nächstes Buzz-Wort. Mit dieser Art von Content-Strategie sind redaktionelle Anzeigen gemeint, die vorwiegend online eingesetzt werden. Zu „owned“ dagegen zählen die Anstrengungen des Unternehmens innerhalb der eigenen Kanäle, zum Beispiel Corporate Publishing oder die eigene Website. „Earned“ wiederum meint Public Relations und zielt damit auf die Kommunikationsmittel ab, die außerhalb der direkten Reichweite liegen, wie zum Beispiel die Empfehlungen Dritter oder virales Marketing.

### Persönliche Geschichten laden zu Emotionen ein

Nicht ohne Grund wird von Kreativität gesagt, dass sie das wirkungsvollste Instrument sei, um ein Produkt anziehend zu präsentieren. Darauf baut auch das nächste Schlagwort. Es meint eine konkrete Gestaltungsstrategie auf Textebene: **Storytelling** gehört zu den prominentesten Buzz-Wörtern unserer Zeit und steht für eine der erfolgreichsten Techniken moderner PR und Marketingkommunikation. Es bezeichnet die Methode, Inhalte durch starke Geschichten, szenische Beschreibungen und erlebnisorientierte Einstiege für den Leser besonders einprägsam zu gestalten. Häufig werden beim Storytelling metaphorische Geschichten verwendet, zum Beispiel authentische Schilderungen persönlicher Erlebnisse von Mitarbeitern oder Kunden, die auf indirektem Weg Wissen vermitteln sollen.

**Storytelling**

### Intent to Purchase: Bedürfnis nach Rückversicherung stillen

Bis zum tatsächlichen Kauf unseres fiktiven Kunden kommt es zunächst zur Intent to Purchase-Phase, wo sich seine Kaufabsicht konkretisiert. Hier erlebt der Kunde den intensivierten Impuls, der zur finalen Kaufentscheidung führt.

Nachdem der Einkaufsentscheider sich ausreichend über die entsprechenden Angebote informiert hat, zieht der Einkäufer zum ersten Mal ernsthaft den Kauf eines Produkts in Betracht. Hier spielt aus Sicht der Neurowissenschaften der Autopilot – zuständig für unbewusste Prozesse – seine volle Wirkung aus. In dieser Phase wirken jene Prozesse wie ein Komplexitätsfilter. Die von Paul Slovic (2002) untersuchte Affektheuristik tritt in Kraft. Sie reduziert die Entscheidungskomplexität, indem sie den Kunden unbewusst entweder einen positiven Impuls (mag ich, kaufe ich) oder einen negativen (mag ich nicht, kaufe ich nicht) fühlen lässt. „Die Suche nach Informationen und Argumenten ist weitgehend beschränkt auf solche, die mit der bestehenden Meinung übereinstimmen, nicht mit der Absicht, sie in Frage zu stellen“, so Slovic. Dies gilt im Besonderen bei komplexen Produkten und Dienstleistungen im hochpreisigen Segment.





*Marketer aller Branchen setzen Hoffnungen in inhaltliche Strategien, die für den Leser einen Mehrwert schaffen: durch Information, Beratung oder Unterhaltung.*

87 Prozent aller Käufer nutzen Social Media und persönlichen Erfahrungsaustausch als Entscheidungshilfe.

**Kunden fassen Vertrauen durch Multiplikatoren**



Zur Absicherung der Einkaufsentscheidung erhalten in dieser dritten Phase vor allem Kanäle eine größere Bedeutung, in denen sich der Einkäufer Drittmeinungen und Empfehlungen einholen kann, mit denen er seine Kaufentscheidung rückversichert: Social Media, neutrale redaktionelle Berichte oder persönliche Empfehlungen im Netz. Daher empfiehlt sich für Unternehmen beim Content Marketing eine gute **Shareability**. Das heißt: das Verbreiten von Inhalten, die ein besonders hohes Potenzial zum

Teilen auf den Social-Media-Kanälen haben. Es erhöht die Konkurrenz- und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens, da von Dritten geteilte oder empfohlene Inhalte an entscheidenden Stellen der Reise des Kunden die ersehnte, von Slovic beschriebene Rückversicherung für den Einkaufsentscheider sein können. Bereits „gebrandete“ Kunden werden so zum wertvollen authentischen Multiplikator. Dieser Zusammenhang zeigt, wie wichtig die Synchronisation der Botschaften und Signale in den verschiedenen Phasen der Customer Journey sowie in den unterschiedlichen Kanälen, zum Beispiel Social Media, ist.



Wie sich in einer 2014 von SAP veröffentlichten Studie „What's the Future of Sales?“ gezeigt hat, werden die ersten beiden Phasen vorwiegend über digitale Kanäle beschritten: 75 Prozent der Kunden nutzen Web-Suchmaschinen, um sich über Dienstleister zu informieren, 73 Prozent dient deren Website als Informationsbasis und an dritter Stelle stehen Social Media und Blogs mit 71 Prozent. In den folgenden Phasen gewinnen jedoch andere Kanäle eine deutlich größere Bedeutung.

*Marken sind dazu da, um Emotionen zu erzeugen und zu leiten.*

**„Auge in Auge“ für mehr persönliche Bindung und Wertschätzung**

So geben in der oben zitierten Studie die befragten Einkäufer an, bei der finalen Einkaufsentscheidung sei das Face-to-Face-Gespräch mit 54 Prozent der wichtigste Entscheidungskanal. Die SAP-Studie belegt, dass persönliche Beziehungen kurz vor der Ziellinie die kaufentscheidungsrelevanten Faktoren sind. Einkäufer hätten heute weniger Zeit als früher und wollten sich deshalb auf ihre Lieferanten mehr verlassen können, kommentiert Jamie Anders, Senior Vice President Marketing, Customer Engagement & Commerce Solutions bei SAP, die Studienergebnisse. Daher stehe Vertrauen an erster Stelle für die Befragten. Vor allem persönlich solle der Dialog sein und relevante Informationen liefern. Einkäufer wollten während des Verkaufsprozesses von Unternehmen „begleitet“ und „wertgeschätzt“ werden. Wunsch und Realität klaffen hier jedoch weit auseinander. Nach der Studie haben 80 Prozent der Einkäufer nach einem Verkaufsgespräch den Eindruck, dass nicht individuell auf sie eingegangen wurde. Die Untersuchung lässt vermuten, dass der Vertrieb bei der großen Mehrzahl der Verkäufe nicht auf die tatsächlichen Bedürfnisse der Einkaufsentscheider eingeht und in der emotionalen Ansprache der kaufentscheidungsrelevanten Motive sein Ziel verfehlt. Wenn die Marketingkommunikation die emotionalen Bedürfnisse der Ziel-



gruppe erkennt und adressiert, ist es daher auch besonders erfolgsentscheidend, dass dies im Vertrieb in gleicher Qualität und synchronisiert geschieht (s. Bericht „Keine Frage des Stils“).

An dieser Stelle fügt sich ein weiteres Buzz-Wort ein, das noch nicht allzu lange im Gespräch ist: **H2H (Human-to-Human)**. Es will vor allem die Perspektive ändern. Weder rationale Argumente des Einkäufers noch des Unternehmens stehen bei der Kaufentscheidung im Vordergrund, sondern vielmehr werden die Emotionen des Menschen pointiert, mit dem man beidseitig über einen der vielfältigen Kanäle in Kontakt steht. Der Mensch als gefühlsbetontes Wesen ist stets auf der Suche, das Bedürfnis zu stillen, zu etwas Größerem zu gehören, zu verstehen, belohnt, einbezogen und geschätzt zu werden. Die Erfüllung dieser Bedürfnisse führt schneller zu einer Kaufentscheidung, die bekanntermaßen zu 95 Prozent unbewusst fällt, als rationale Argumente es könnten. Das Buzz-Wort H2H bringt uns keinen neuen Erkenntnisgewinn, sondern verschiebt den Fokus: von der Geschäftstätigkeit, den Argumenten und der Ratio hin zum Menschen und zum emotionalen Kontakt.

**Conversion: die Kaufentscheidung**

Wenn die Phase des Intent to Purchase abgeschlossen ist, folgt der vorletzte Schritt der Customer Journey: **Conversion – die endgültige Kaufentscheidung** und deren Umsetzung. Ebendiese Phase ist ein kritischer Moment, denn selbst wenn der Kunde sich bereits zum Kauf entschieden hat, zögert er meist noch. Das Zögern ist eine natürliche Reaktion, die davor schützen soll, übereilte Entscheidungen zu treffen. Unter Umständen sucht sich der Einkäufer eine abermalige Rückversicherung der unbewussten Haltung, die er in den ersten beiden Phasen gegenüber der Marke eingenommen hat – bis er letztlich sein Ziel, den Kauf, umsetzt. Die Customer Journey kann sich abhängig von Branche und Produktkategorie über mehrere Stunden, Tage oder Monate erstrecken.



**Loyalty: Markenfans bewahren und zukünftige Multiplikatoren gewinnen**

Nun geht der Kunde in die letzte Phase über: die Loyalty. Hier ist das Ziel die langfristige Kundenbindung und der Weg dorthin ein serviceorientiertes, wertschätzendes Auftreten des Unternehmens, das signalisiert, dass die Reise des Kunden nach dem Kauf nicht zu Ende ist. Für die Investitionsgüterindustrie ist eine servicedifferenzierte Marketingstrategie enorm wichtig geworden. Und auch in den nächsten Jahren wird der Aftersales-Service wegen der international steigenden Kundenanforderungen weiter an Bedeutung gewinnen.

Letztendlich geht es im Aftersales-Service um mehr als darum, dass zufriedene Kunden auch Kunden bleiben. Viel wichtiger für das zukünftige Geschäft des Anbieters ist es, dass aus Kunden wahre Markenfans werden. Denn diese Markenfans können mit hoher Wahrscheinlichkeit künftige Touchpoints für Neukunden werden, beispielsweise durch Empfehlungen im Netz (Blogs, Foren, Social Media) oder auch offline (Branchentreff, Netzwerke). Damit werden Kunden, die eine positive Loyalty-Phase erleben, zu einem Erfolgsfaktor für künftige Customer Journeys. Außerdem sind reale Kunden wichtig für die zukünftige Kommunikation, denn Content Marketing oder Storytelling ohne Realbeispiele wird schnell platt und austauschbar. Damit sich Kunden, die ihre Kaufentscheidung bereits getroffen haben, weiterhin mit der Marke verbunden fühlen, lassen sich Social Communitys besonders effektiv einsetzen: Customer Clubs geben der Loyalty eine höhere Stabilität.

Um ein Markenerlebnis zu kreieren, brauchen Marketer den Blick auf das große Ganze und sollten jede Phase der Customer Journey durchdrungen haben. Das Fokussieren von Marketingexperten auf einzelne Bereiche ist zwar möglicherweise sinnvoll, allerdings ist die Kernkompetenz für eine erfolgreiche emotionale Markenkommunikation an den interdisziplinären Überblick über alle Erlebnisse des Kunden mit der Marke gebunden. Um das gesamte Potenzial auszuschöpfen, sollten Marketer deshalb eine Strategie entwickeln, die nicht nur auf Wissen über Marketingmethoden und B2B-Kommunikation basiert, sondern auch Erkenntnisse der Neuro- und Kognitionswissenschaften einfließen lässt.



**Ansprechpartner**

Hans Ulrich Hutten  
h.hutten@trio-group.de  
Telefon: 0621 33840-116  
Mobil: 0151 1630 1414

trio-group communication & marketing gmbh  
Carl-Reuther-Straße 1, 68305 Mannheim  
www.trio-group.de

