



DIGITALE CUSTOMER JOURNEY

Eine Untersuchung der DAX-Unternehmen

Professur für Strategisches Management

Prof. Dr. Julian Kawohl

www.juliankawohl.de

julian.kawohl@htw-berlin.de



Hochschule für Technik
und Wirtschaft Berlin

University of Applied Sciences

The CEBIT logo, featuring the word 'CEBIT' in a bold, black, sans-serif font, with a registered trademark symbol (®) to its upper right. The text is centered within a solid yellow square.

CEBIT®



Prof. Dr. Julian M. Kawohl

Julian Kawohl ist Professor für Strategisches Management an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin.

Er verfügt über mehrjährige Strategie-Praxiserfahrung bei verschiedenen Euro-Stoxx-Unternehmen, zuletzt als Leiter Konzernentwicklung und CEO-Assistent bei AXA. Im Rahmen seiner Forschungstätigkeit beschäftigt er sich u.a. mit den Themenschwerpunkten Digitale Ökosysteme, Digitales Management und Corporate Entrepreneurship.



Dennis Zaiser

Dennis Zaiser studierte Wirtschaftsinformatik an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin.

Er arbeitete während seines Studiums bei einer der größten studentischen Unternehmensberatungen Deutschlands und führte dort selbständig Beratungsprojekte bei führenden Automobilherstellern durch. Derzeit engagiert er sich bei Europas größter Entrepreneurship-Initiative und arbeitet als Business Intelligence Analyst in einem Startup.

MANAGEMENT SUMMARY

Alle Welt redet über **digitale Transformation**. In diesem Kontext wird häufig die Bedeutung der digitalen Kundenschnittstellen betont. Neudeutsch finden sich alle Customer Touchpoints (Kontaktpunkte) in der digitalen Customer Journey (Kundenreise) wieder. Doch wie gut ist diese digitale Customer Journey bei den DAX-Unternehmen ausgeprägt? Wer bietet die umfassendsten digitalen Kommunikations- und Interaktionsmöglichkeiten? Und in welchen Kanälen und bei welchen Unternehmen bestehen die größten Defizite?

Um darauf eine Antwort geben zu können, haben wir in einer umfassenden Studie untersucht, wie die digitale Customer Journey bei den DAX-Unternehmen ausgeprägt ist.

Forschungsgrundlage ist ein umfassendes Screening der Webseiten von 30 DAX-Unternehmen und 88 ihrer wichtigsten Tochterunternehmen, die als eigenständige Marke - getrennt vom DAX-Unternehmen - auf dem Markt agieren.

Als **Key Findings** der Untersuchung lassen sich die folgenden **7 Punkte** zusammenfassen:

1

Energiebranche mit den meisten digitalen Customer Touchpoints vor Logistik und IT, Schlusslichter Pharma und Rohstoffe

Mit einem Erfüllungsgrad von knapp 80 % über alle geprüften digitalen Customer Touchpoints ist die Energiebranche Spitzenreiter unserer Analyse. Knapp dahinter liegen die Logistik- und IT-Branche mit 76 % bzw. 74 %. Im Mittelfeld finden sich die Branchen Finanzdienstleistungen, Technologie (jeweils 72 %) sowie Konsumgüter (70 %) und Chemie (66 %) sowie Unterhaltung (64 %), Immobilien (62 %) und Automobil (61 %). Schlusslichter in dieser Betrachtung sind Pharma (49 %) und Rohstoffe (43 %).

2

RWE bei Online-Kommunikation vorne, Fresenius und Continental am Ende des Rankings

Im Rahmen dieser Kategorie wurden sieben Customer Touchpoints untersucht. Die Unternehmenswebsite wurde hierbei als übergeordneter Customer Touchpoint herangezogen und auf folgende untergeordnete Kontaktpunkte untersucht: About-Us-Webseite, Produktseite, Händlersuche, Produktbewertungssystem, Newsletter und Online Magazin. Der durchschnittliche Erfüllungsgrad liegt bei 78 %. Spitzenreiter in der Gesamtsicht ist hier RWE mit 90 % Erfüllungsgrad in dieser Kategorie, gefolgt von fast der Hälfte der DAX-Unternehmen mit jeweils 86 % Erfüllungsgrad. Am Ende des Rankings stehen Fresenius mit 62 % und Continental mit lediglich 60 %.

3 Siemens bei Social Media vorne, Volkswagen auf Rang 2, HeidelbergCement und Bayer als Schlusslichter

Im Rahmen der Kategorie Social Media wurden die folgenden fünf Pflicht-Instrumente des Social-Media-Marketings herangezogen: Facebook, Twitter, YouTube, XING sowie (eigener) Blog. Darüber hinaus haben wir das Angebot bei den folgenden drei Kann-Instrumenten analysiert und LinkedIn, Instagram und Pinterest bei der Untersuchung mit aufgenommen. Der durchschnittliche Erfüllungsgrad der Social-Media-Kategorie liegt bei 65 %. In der Detailbetrachtung der Inanspruchnahme einzelner Kanäle erreicht Facebook einen Erfüllungsgrad von 85 %, YouTube von 83 % und Twitter von 76 %. Siemens führt das Unternehmensranking der DAX-Konzerne im Bereich Social Media mit einem Erfüllungsgrad von 100 % an, ist also in allen 9 analysierten Social Media Kanälen vertreten. Volkswagen folgt mit 93 % auf Rang zwei, den dritten Rang teilen sich mit 88 % Allianz, BASF, Commerzbank, E.ON und ThyssenKrupp. Schlusslichter sind HeidelbergCement (19 %) und Bayer (18 %).

4 Kategorie Point of Sale angeführt von Commerzbank, Deutsche Post, Deutsche Telekom, E.ON, Lufthansa und RWE. Am Ende des Rankings steht Fresenius Medical Care

Zur Untersuchung der Kategorie Point of Sale wurden die Customer Touchpoints Webshop (E-Commerce-Plattform), Bezahlmethoden sowie das Kundenkonto herangezogen. Auffällig ist der niedrige Erfüllungsgrad von durchschnittlich 58 % über alle DAX-Unternehmen hinweg. Die Spitzenreiter Commerzbank, Deutsche Post, Deutsche Telekom, E.ON, Lufthansa und RWE kommen hingegen auf einen Erfüllungsgrad von 100 %. Am unteren Ende des Rankings finden sich HeidelbergCement (17 %), Fresenius (11 %) und Henkel (7 %) und Fresenius Medical Care (0 %).

5 Commerzbank im digitalen Kundenservice vorne, BASF, Telekom, E.ON und Infineon als Verfolger, Fresenius und HeidelbergCement Schlusslicht

Für die Kategorie digitaler Kundenservice wurden die folgenden sechs Digitalen Customer Touchpoints herangezogen: E-Mail (Kontaktformular), Instant Messaging, Live Textchat, Live Videochat, Forum, Feedbackfunktion und FAQs. Zusätzlich wurden die bereits vorgestellten Customer Touchpoints Facebook, Twitter und Kunden- bzw. Mitgliederkonto erneut in dieser Kategorie herangezogen, um die ganzheitliche Abdeckung dieses Schrittes in der digitalen Customer Journey zu gewährleisten. Der durchschnittliche Erfüllungsgrad der gesamten Kategorie liegt bei 61 % in den DAX-Unternehmen. Der am meisten verwendete Customer Touchpoint ist die klassische E-Mail mit 98 % und das darunter gefasste Onlinekontaktformular. Moderne Ansätze im Kundenservice wie Live Video-Chat (4 %) und Instant Messaging (3 %) finden bisher heute kaum Anwendung bei den Unternehmen. Insgesamt lässt sich aus der Untersuchung der Kategorie ableiten, dass die klassischen Instrumente (E-Mail, FAQ, Forum und Feedback) mit einem Erfüllungsgrad von 66 % in der Kategorie Kundenservice vertreten sind. Jenen stehen den

modernen Instrumenten (Facebook, Twitter, Live Text-Chat, Live Video-Chat und Instant Messaging) ein Abbildungsgrad von 34 % gegenüber. Innerhalb dieser nehmen die Social-Media-Instrumente mit 81 % jedoch einen wesentlichen Anteil ein. Die Commerzbank liegt in dieser Kategorie mit einem Erfüllungsgrad von 90 % vorne, danach folgen BASF, Telekom, E.ON und Infineon mit jeweils 80 %. Das Ende des Rankings bilden Fresenius (23 %) und HeidelbergCement (20 %).

6

Commerzbank vor E.ON und BASF im Gesamtranking vorne, Bayer, HeidelbergCement und Fresenius auf den hinteren Plätzen

Das Gesamtranking erstreckt sich über eine Spannweite von 55 %. Dabei liegen sechs DAX-Unternehmen im Bereich über 80 % und fünf DAX-Unternehmen unterhalb von 50 %. Der Großteil der Konzerne sammelt sich im Bereich zwischen 70 % und 80 %. Das Ranking wird durch den Finanzdienstleister Commerzbank AG mit 89 % angeführt. Die E.ON SE steht im Ranking mit 87 % an zweiter Stelle. Mit über 80 % folgen die BASF SE, Deutsche Telekom AG, Deutsche Post AG und die Allianz SE. Den Abschluss des Rankings bilden die Continental AG, Bayer AG, HeidelbergCement AG und die Fresenius SE mit unter 50 % im Gesamtergebnis der Customer Journey.

7

Empfehlungen für die Praxis

Kunde in den Fokus nehmen, ganzheitliches Customer Touchpoint Management implementieren, Synergieeffekte bei Kundenschnittstellen nutzen, Social Media Pflicht-Instrumente umsetzen, Web Usability & UX-Design berücksichtigen sowie Transparenz des Point of Sale herstellen.

INHALTSVERZEICHNIS

Autoren.....	1
Management Summary.....	2
Inhaltsverzeichnis.....	5
1. Bedeutung der Customer Journey.....	6
2. Konzeptionelle Grundlagen.....	7
2.1 Konzept der Customer Journey.....	7
2.2 Systematisierung von Customer Touchpoints.....	8
3. Studiendesign.....	11
4. Ergebnis und Bewertung.....	13
4.1 Ergebnis zu Branchen und DAX-Unternehmen.....	13
4.2 Ergebnis der Customer Journey Kategorien.....	16
4.3 Ranking der Customer Journey.....	20
5. Empfehlung und Optimierungspotenziale.....	23
6. Literaturverzeichnis.....	26

1. BEDEUTUNG DER CUSTOMER JOURNEY

Beim **Customer Journey Modell** wird die Reise des Kunden von der Bedarfserkennung bis zum Nachkaufenerlebnis einer Kaufentscheidung in differenzierte Phasen eingeteilt. Aus Perspektive des Unternehmens resultieren daraus gezielte Marketingmaßnahmen, welche sich über die einzelnen Phasen der Customer Journey strecken. Besonderen Einfluss hat das Internet. So verwenden Nachfrager bei ihrer Kaufentscheidung immer häufiger Online-Kanäle.¹ Ein vom Unternehmen ausgehender Monolog wird dadurch vielmehr durch einen Dialog zwischen Unternehmen und abgelöst.²

Durch das Phänomen der sozialen Medien bzw. den Instrumenten des Web 2.0 haben Konsumenten eine ermächtigte Position entlang der Customer Journey eingenommen.³ Sie begeben sich beispielsweise auf Informationssuche mittels Suchmaschinen und/oder Online-Portalen, treten in direkten Kontakt mit Unternehmen über soziale Media-Kanäle oder teilen ihre Erfahrungen auf Versandhäusern wie Amazon.com & Co. Diese Kundenkontaktpunkte (engl. Customer Touchpoints) bilden die Basis für den Aufbau einer Beziehung mit potenziellen Kunden. Unternehmen müssen sich somit diesen veränderten Herausforderungen stellen und einen kundenorientierten Ansatz wählen, bei dem das Kundenerlebnis im Rahmen der Customer Journey abgebildet wird.⁴

In unserer Studie sollen zunächst Customer Touchpoint Kategorien identifiziert werden, die aus Perspektive der Nachfrager als vielversprechende Kundenschnittstellen zu betrachten sind. Im weiteren Verlauf wird ein Vergleich der DAX 30-Unternehmen auf dieser Analyse-Basis durchgeführt, um einen Überblick und ein Ranking über die aktuell eingesetzten digitalen Marketingmaßnahmen und deren Transparenz bzw. Verfügbarkeit zu erhalten.

Ziel der vorliegenden Studie ist dementsprechend, anhand der aus Kundenperspektive durchgeführten Untersuchung, die für den Nachfrager ersichtlichen digitalen Customer Touchpoints im Rahmen der Customer Journey bei DAX-30 Unternehmen aufzudecken.

¹ vgl. Munzinger und Wenhart 2012, S. 2

² vgl. Janson 2012, S. 7

³ Vgl. Cundari 2015, S. 47

⁴ vgl. Schmitt und Mangold 2004, S. 8

2. KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN

2.1 KONZEPT DER CUSTOMER JOURNEY

Insbesondere die riesige Auswahl an Produkten und die Vielzahl digitaler Interaktionskanäle in Verbindung mit anspruchsvollen, gut informierten und vernetzten Nachfragern, erfordern neue Ansätze im Marketing.⁵ Solch ein Ansatz ist die Customer Journey. Hierzu lassen sich in der Praktikerliteratur und den einschlägigen Marketing-Fachzeitschriften eine Vielzahl von Modellen finden. Ein besonders anwendungsorientiertes **Customer Journey Modell**, welches wir als konzeptionelle Basis für unsere Studie nehmen, stammt von Cundari und ist in der nachfolgenden Abbildung 1 dargestellt.⁶

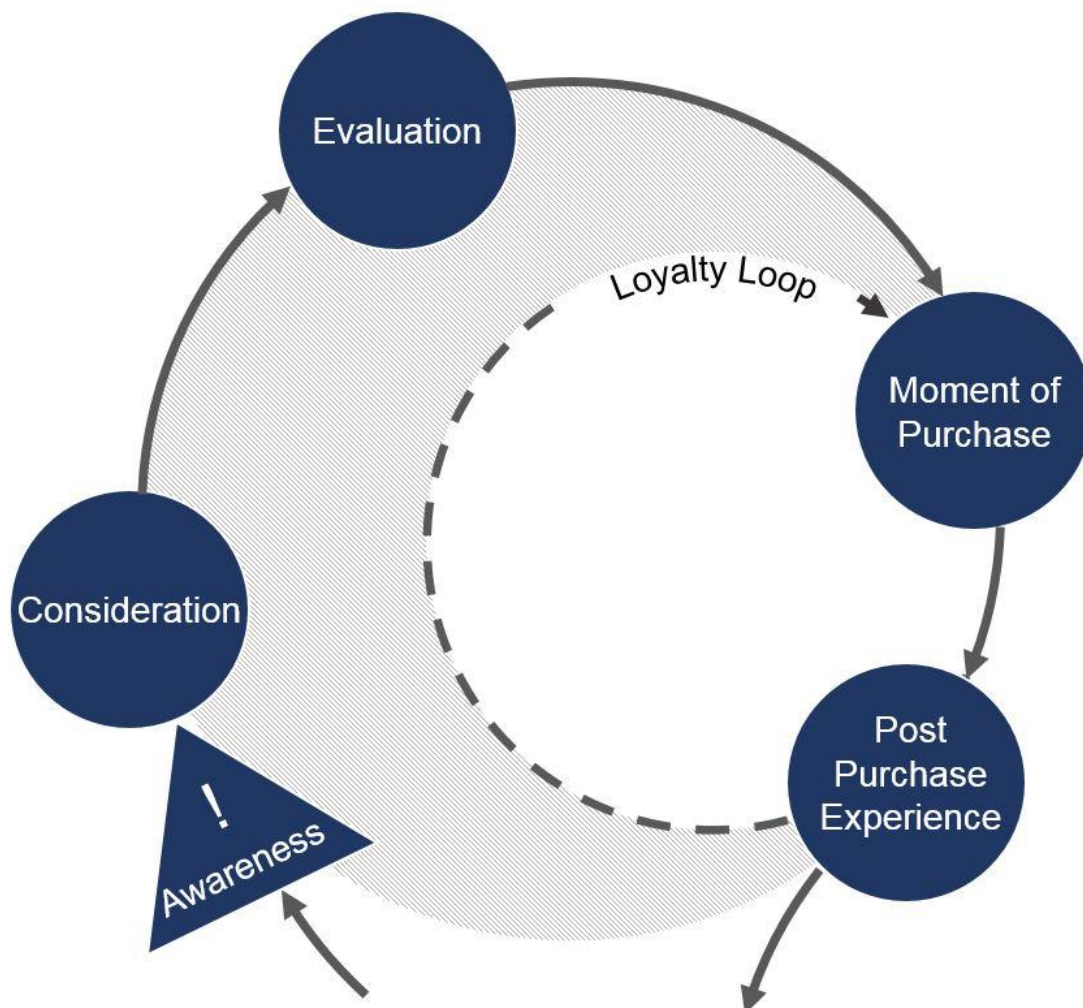


Abbildung 1 Das zirkuläre Modell der Customer Journey
in Anlehnung an CUNDARI, A. 2015, S. 51

⁵ vgl. Mirchevska und Markova 2011, S. 233

⁶ vgl. Cundari 2015, S. 51

Das zirkuläre Customer Journey Modell ist in fünf Phasen gegliedert und wird durch die Bedarfserkennung (*Awareness*) des Nachfragers ausgelöst. Im Nachfolgenden durchläuft der Nachfrager die Phase der *Consideration* (engl. initiale Betrachtung) (1) bei dem dieser ihm bekannte Produkt- oder Dienstleistungsalternativen heranzieht; bei der *Evaluation* (engl. Evaluierung) (2) erweitert oder schränkt dieser das Consideration-Set (engl. potenzielle Kaufalternativen) aufgrund von weiteren Informationen ein; beim *Moment of Purchase* (engl. Moment des Kaufs) (3) entscheidet sich dieser für ein Produkt bzw. Dienstleistung und führt den Kauf aktiv aus; bei der *Post Purchase Experience* (engl. Nachkaufenerlebnis) (4) zieht dieser Rückschlüsse aus seinem getätigten Kauf sowie aus gemachten Erfahrungen mit einem Unternehmen, bspw. aus der Reklamation oder anderen Kundendienstmaßnahmen. Bei einem positiven Nachkaufenerlebnis erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass der Nachfrager in die *Loyalty Loop* (engl. Loyalitätsschleife) (5) eintritt und als Advocate (engl. Befürworter) seine Produkt-/Dienstleistungserfahrung mit anderen Freunden aber auch anderen Konsumenten im Rahmen der *Advocate Accelerator Loop* (engl. Befürworter-Beschleunigungsschleife) teilt.

2.2 SYSTEMATISIERUNG VON CUSTOMER TOUCHPOINTS

In Anlehnung an das zuvor erläuterte Modell der Customer Journey, ist von einer Vielzahl an Beziehungen zwischen den Nachfragern und einer Unternehmung auszugehen. Customer Touchpoints sind Berührungspunkte zwischen Anbietern und Nachfragern. Somit stellen diese die Grundlage für die Kommunikation und dem Aufbau einer Interaktion dar.

Grundsätzlich werden Customer Touchpoints in **Online- und Offline-Kanäle** unterteilt.⁷ Vor Einzug der Digitalisierung waren Offline-Kanäle, wie z.B. der stationäre Handel, einer der wenigen Customer Touchpoints welche die Interaktion zwischen Anbietern und Nachfragern unterstützen. Im Zuge der digitalen Entwicklung fand eine Transformation des Handels in die Welt des Internets statt. Im Kontext dieser Studie kann die Unternehmenswebsite als übergeordneter Online-Kanal eines Unternehmens interpretiert werden. Jene stellt dessen Online-Visitenkarte Unternehmens dar und dient als tragende Säule für das Online-Marketing und den Online-Vertrieb.⁸ Diese erfüllt unter Einbezug von Marketinginstrumenten die Funktionen der Kundenansprache, -information und -kommunikation. Zusätzlich kann mittels einer E-Commerce-Plattformen die Vertriebsfunktion abgebildet werden.

Die wesentliche Zielsetzung des Customer Touchpoint Managements liegt darin, die gesamtheitliche Offline- und Online-Reise aus Sicht des Nachfragers zu verstehen und Schlüsselkontaktpunkte zu identifizieren, die zur Ableitung von Marketingmaßnahmen dienen.⁹

⁷ vgl. Esch und Knörle 2015, S. 132-135

⁸ vgl. Meffert et al. 2015, S. 635–636 vgl. Kreutzer 2016, S. 2

⁹ vgl. Esch et al. 2016, S. 12–15

Insbesondere die Verknüpfung von Online- und Offline-Touchpoints wie Suchmaschinenwerbung, Social Media, Fernsehen aber auch der stationäre Verkaufsort führe aus Perspektive der Unternehmung zu einer intransparenten Customer Journey.¹⁰ Ein linearer Verkaufsprozess findet heute häufig nicht mehr statt, vielmehr kombinieren Nachfrager jegliche Customer Touchpoints entlang der Customer Journey Phasen.¹¹ Hierbei kann der eigentliche Kauf unter Umständen in einem anderen Kanal stattfinden.¹² Beispielhaft zeigt die nachfolgende Abbildung den Vergleich der modernen und klassischen Customer Journey (s. Abbildung 2).

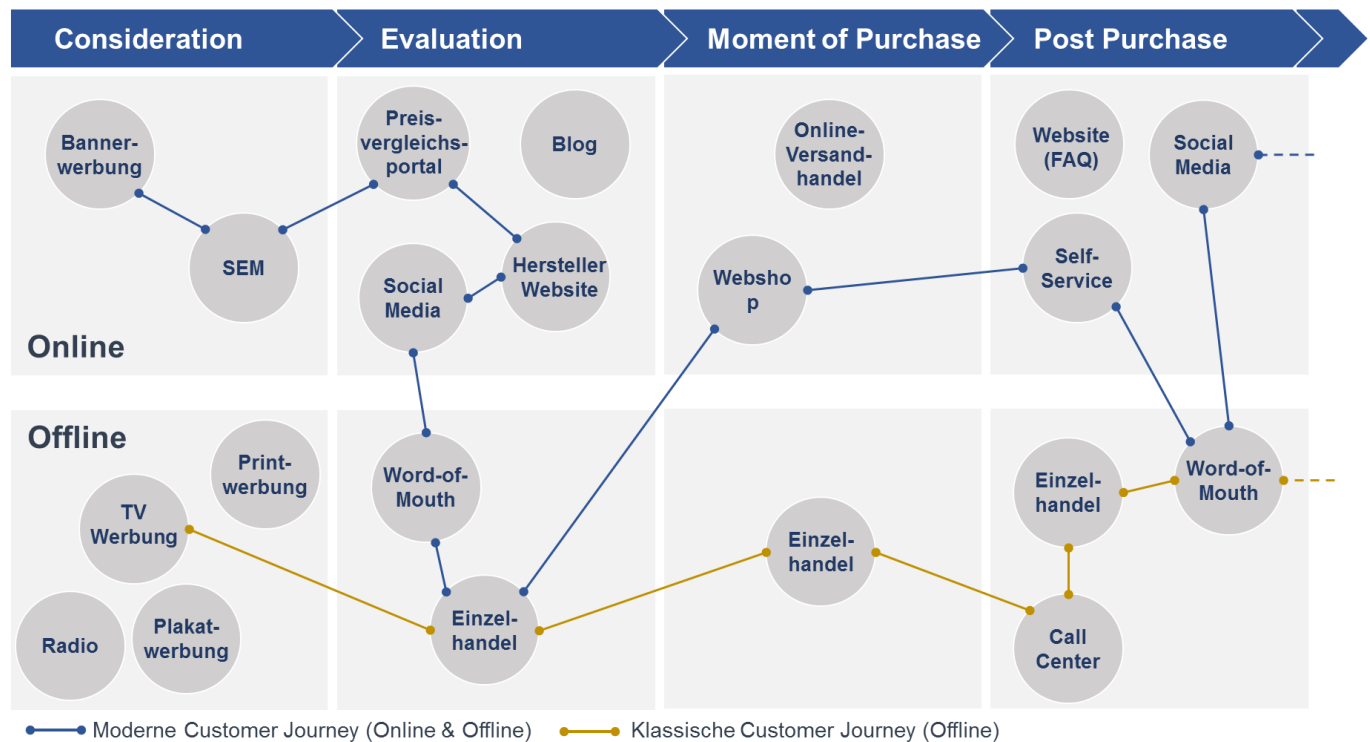


Abbildung 2 Vergleich der modernen und der klassischen Customer Journey

Heutzutage stellt die Customer Journey und das Customer Touchpoint Management die wichtigste Disziplin der Unternehmen dar, um das Kundenerlebnis und letztendlich den Markterfolg eines Produktes bzw. einer Dienstleistung sicherzustellen. Der Nachfrager gibt die Richtung vor, daher ist es essenziell die Ansprüche und Bedürfnisse aus Sicht des Nachfragers zu verstehen, um darauf basierende Maßnahmen abzuleiten.

Unternehmenswebsites, Online-Werbung, E-Mails, Social Media und viele weitere Instrumente werden bei der Online-Kommunikation eingesetzt, um mit Internetnutzern in Berührung zu kommen sowie eine Beziehung zu diesen aufzubauen.¹³ Somit können die Instrumente der Online-Kommunikation ebenfalls als Customer Touchpoints aufgefasst werden. Diese bedienen sich dabei grundlegenden

¹⁰ vgl. Bruhn und Hadwich 2012, S. 826

¹¹ vgl. Heinemann et al. 2016, S. 335

¹² vgl. Heinemann et al. 2016, S. 440

¹³ vgl. Bruhn 2016, S. 212–214

Kommunikationstechniken, die zur Zielgruppenerreichung und -befriedigung, sowie zur Imagebildung und insgesamt der Erreichung der Unternehmensziele dienen.¹⁴

Für die vorliegende Studie wurde mit Blick auf forschungsökonomische Gesichtspunkte aus der Vielzahl von vorherrschenden Customer Touchpoints eine Auswahl getroffen, die in Bezug zur Unternehmenswebsite und den Social-Media-Kanälen steht. Zur Vereinfachung der nachfolgenden Untersuchung erschien es uns entsprechend sinnvoll, eine **Kategorisierung der Customer Touchpoints** anhand ihrer Funktion im Rahmen der Customer Journey vorzunehmen. Eine Kategorisierung wird wie folgt vorgenommen: Online-Kommunikation (exkl. Social Media), Social Media, Point of Sale (POS) und Kundenservice. Zur Veranschaulichung der Online Customer Touchpoint Kategorien bietet Abbildung 3 einen Überblick.

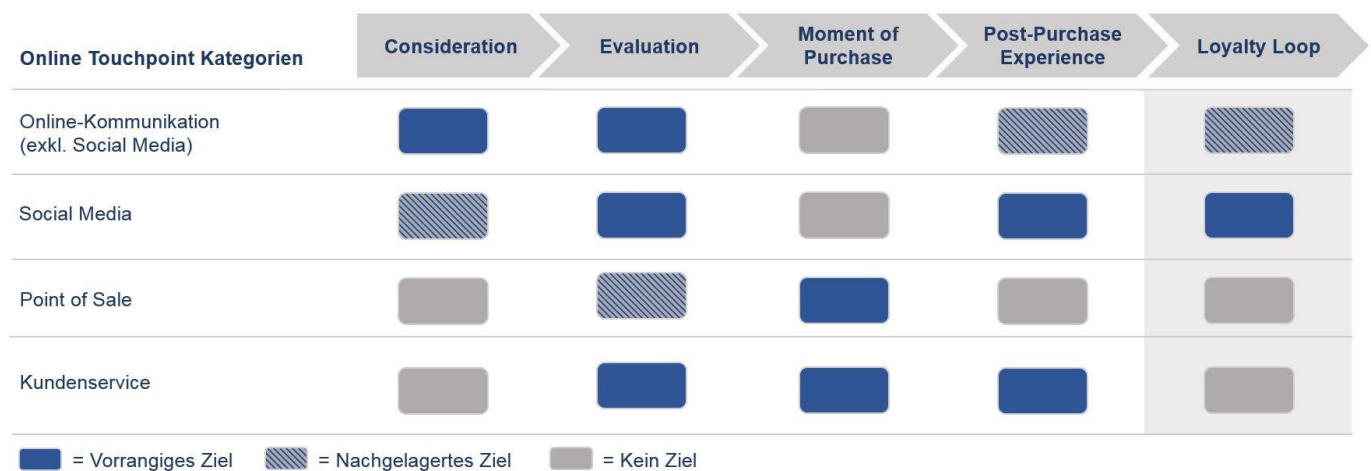


Abbildung 3 Zielsetzung der Customer Touchpoints in der Customer Journey
In Anlehnung an Esch (2016), S. 7.

Im Folgenden ist zu prüfen, welche Customer Touchpoints innerhalb der vier vorgestellten Kategorien von hoher Relevanz sind. Diese bilden die Grundlage der nachstehenden Untersuchung sowie der Gewichtung des Gesamtrankings im Ergebnisteil dieser Studie.

¹⁴ vgl. Rennhak und Opresnik 2016, S. 111–112

3. STUDIENDESIGN

Die empirische Untersuchung wird unter **Einzug der deutschen DAX-Unternehmen und ihren fünf wichtigsten Marken** durchgeführt. Die Marken der DAX-Unternehmen agieren als **Endkundenmarken** und werden aus **Perspektive der Nachfrager** untersucht.

Die nachfolgende Tabelle und Abbildung fasst die Ausführung zum Studiendesign zusammen.

	Studiendesign
Untersuchungs-perspektive	Externe Perspektive
Forschungsrichtung	Primärforschung
Informationsquelle	Unternehmenswebsites und Ausprägungen von Social-Media-Kanälen
Erhebungsform	Quantitativ
Erhebungsmethode	Wissenschaftliche Beobachtung (Zählung) 26 binäre Merkmale – qualitative Merkmalsausprägung (ja = 1/nein = 2) Items je Touchpoint Kategorie entlang der Customer Journey
Untersuchungsobjekt	<u>Grundgesamtheit</u> : Marken der Unternehmen im DAX <u>Teilerhebung</u> : Fünf ausgewählte Top-Marken der Unternehmen im DAX <u>Stichprobe</u> : 88 Marken und 30 DAX-Unternehmen <u>Merkmalsträger</u> : Gesamt 6.136; Zusammengeführt 3.068
Datenerhebung	Durchführung im Jan./Feb. 2017 Auswertung im Februar 2017
Datenanalyse	Kreuztabellenanalyse

Abbildung 4: Zusammenfassung des Studiendesigns

Um für die vorliegende Untersuchung eine Aussage über die DAX-Unternehmen gewinnen zu können, müssen die digitalen Kundenschnittstellen anhand der Marken eines DAX-Unternehmens gemessen werden. Somit werden die **Marken der DAX-30-Unternehmen** als **Grundgesamtheit** dieser Studie herangezogen. Weiterführend findet aufgrund der hohen Anzahl von Marken eine Teilerhebung unter Auswahl von maximal fünf Top-Marken des jeweiligen DAX-Unternehmens statt. Bei einige DAX-Unternehmen findet keine Untersuchung anhand von Markenwebsites statt. Dies ist dadurch bedingt, dass Produkte bzw. Dienstleistungen unter dem Konzernnamen vertrieben werden. Um Verzerrungen bei dem Gesamtergebnis zu verringern, erfolgt die Auswahl der Markenwebsites anhand von festgelegten Kriterien. Zu den Kriterien zählen in folgender prioritärer Reihenfolge: Explizite Nennung auf der Unternehmenswebsite, explizite Nennung im Geschäftsbericht, immaterieller Vermögenswert, prozentualer Gewinnanteil, prozentualer Umsatzanteil.

Auf Basis der finalen **Stichprobe** auf Basis dieser Kriterien von **88 Marken- und 30 DAX-Unternehmen** werden bei der Untersuchung Rückschlüsse auf das gesamte DAX-Unternehmen gezogen. Einschränkend ist festzuhalten, dass eine Auswahlverzerrung aufgrund der Markenauswahl eintreten kann, da das Auswahlkriterium Top-Marken einen subjektiven Charakter aufweist. Es wird jedoch davon ausgegangen, dass die explizit genannten bzw. finanzstärksten Top-Marken von hoher Relevanz für die Unternehmung sind und anhand derer Rückschlüsse auf die digitalen Kundenschnittstellen des DAX-Unternehmens gezogen werden können.

Weiterhin wurde bei einem **Pretest** (Google Suche) festgestellt, dass die verwendeten Schlüsselwörter bei den Unternehmen nicht einheitlich verwendet werden. Ein Beispiel ist z.B. der Touchpoint Händlersuche, bei dem eine Vielzahl von Synonymen verwendet werden wie Niederlassungssuche, Store Location, Filialfinder und weitere. Ebenfalls besteht die Möglichkeit, dass trotz direkter und indirekter Erhebung Customer Touchpoints nicht gefunden werden. Dies ist dadurch begründet, da Unternehmenswebsites häufig eine komplexe Struktur aufweisen und gewisse Customer Touchpoints nur an spezifischen Stellen präsentiert werden.

Zur **Vorbeugung von Verzerrungen** bei der Erhebung von Customer Touchpoints werden daher sowohl der direkte Weg über die Unternehmenswebsite als auch der indirekte Weg über Google.com herangezogen. Aus beiden Analyseerkenntnissen wird eine Schnittmenge erzeugt, bei der Merkmale nur als nicht vorhanden gelten, wenn diese bei beiden Ergebnissen nicht vorhanden sind.

4. ERGEBNIS UND BEWERTUNG

Das folgende Kapitel zeigt die **Ergebnisse** der durchgeführten Untersuchung bei den DAX-30-Unternehmen auf. Insgesamt wurden **118 Unternehmenswebsites** bei der Untersuchung herangezogen. Das Ergebnis ergibt sich aus den untersuchten Unternehmenswebsites von 30 DAX-Unternehmen und 88 Tochterunternehmen, die als eigenständige Marke, getrennt vom DAX-Unternehmen auf dem Markt agieren. Jene Websites wurden auf Basis der im konzeptionellen Teil festgelegten **vier Kategorien (Online-Kommunikation, Social Media, POS und Kundenservice)** und 26 Customer Touchpoints (siehe in den einzelnen Kategorien) untersucht.

Um Rückschlüsse auf den Erfüllungsgrad der digitalen Kundenschnittstellen bei DAX-Unternehmen zu ziehen, wurde ein Durchschnitt über die vorhandenen Customer Touchpoints bei den Markenwebsites einzelner DAX-Unternehmen gebildet. Bei der Untersuchung wurde eine Gesamtmenge von 6.136 Customer Touchpoints auf dessen Vorhandensein geprüft. Die Gesamtmenge setzt sich dabei aus den 3.068 Customer Touchpoints zusammen, die bei der direkten Erhebung der Websites sowie bei der indirekten Erhebung der Websites mittels Google Suche erhoben wurde. Bei der Zusammenführung der Customer Touchpoints wurden nur jene als Vorhanden deklariert die bei mindestens einem der beiden Erhebungsgänge aufgefunden wurden.

Bei der Gegenüberstellung der Erhebungsgänge wurde festgestellt, dass im Durchschnitt 2,3 (8,0 %) Customer Touchpoints durch vordefinierte Suchanfragen auf Google.com entdeckt wurden. Dies hat sich insbesondere auf die Ergebnisse der Social-Media-Kanäle ausgewirkt. Weiterhin kommen hier die Vorteile des Suchmaschinendienstes zum Vorschein. Unternehmen bieten häufig eine Vielzahl von Produkten und/oder Dienstleistungen auf ihrer Internetpräsenz an und dies führt häufig zu einem intransparenten Einblick der Customer Touchpoints. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Unternehmen jene auf nicht ersichtlichen Sub- oder Zweitdomains präsentieren und der Benutzer bzw. Interessent zunächst zu diesen navigieren muss. Google bietet dem Nachfrager eine alternative und unabhängige Suchfunktion an, die es ermöglicht, die gesamte Website eines Unternehmens nach Schlüsselwörtern oder definierten Inhalten zu durchsuchen und zu finden.

4.1 ERGEBNIS ZU BRANCHEN UND DAX-UNTERNEHMEN

Während des Pretests der Untersuchung wurden die Markenstrukturen der DAX-Unternehmen ergründet. Hierbei wurde festgestellt, dass ein wesentlicher Anteil der DAX-30-Unternehmen den Großteil ihrer Produkte und/oder Dienstleistungen ausschließlich über den DAX-Markennamen vertreibt. Zu diesen zählen die Allianz SE, BASF SE, Commerzbank AG, Deutsche Bank AG, E.ON SE, Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA, Infineon Technologies AG, Merck KGaA, Siemens AG, ThyssenKrupp AG sowie Vonovia SE. Des Weiteren wurde festgestellt, dass vereinzelt Konzerne ihre Produkte und Dienstleistungen unter zusammengefassten Unternehmensbereichen kategorisieren und vertreiben. Ein

Beispiel hierfür ist die Fresenius SE, welche unter Fresenius Kabi Produkte für chronisch und kritisch kranke Patienten und unter Fresenius Vamed Projekte und Services für Gesundheitseinrichtungen vertreibt. Ein weiteres Beispiel ist die Bayer AG, bei der die kommunizierten Markenprodukte Aspirin, Bepanthen, Claritin, Movento und Xarelto eigene Markenwebsites besitzen, hierbei sich jedoch vermuten lässt, dass diese lediglich als Produktinformationsplattform dienen.¹⁵ Dahingehend vertreiben vereinzelte DAX-Unternehmen ihr Angebotsspektrum über gebündelte Konzernwebsites. Hierzu zählen bspw. die BASF AG, Commerzbank AG, Deutsche Bank, Infineon Technologies AG, Merck KGaA, Siemens AG, ThyssenKrupp AG und Vonovia SE. DAX-Unternehmen, die ebenfalls unter der DAX-Konzernwebsite Produkte und/oder Dienstleistungen vertreiben, sind in der nachfolgenden Berechnung den Markenwebsites gleichgestellt. Ein Beispiel hierfür ist die Munich RE, welche im Rahmen der DAX-Konzernseite ihre Rückversicherungsleistungen vertreibt und daneben mittels der Markenwebsite ERGO ihre Erstversicherungen anbietet.

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass jene DAX-Unternehmen, die Produkte und/oder Dienstleistungen über die DAX-Konzernseite vertreiben durchschnittlich 2,6 (10,1 %) Customer Touchpoints mehr besitzen, als jene die den Vertrieb bzw. die Kundenansprache mittels separater Markenwebsites durchführen. Um spezifischere Erkenntnisse aus den Ergebnissen zu gewinnen, wurden die einzelnen DAX-Unternehmen nach Branchen bzw. Bereichen gruppiert.¹⁶

Auffällig ist die **Spitzengruppe**, welche durch die Energie- sowie Logistik- und Transportbranche vertreten ist. Insbesondere die E.ON SE bietet ihren Nachfragern bzw. Kunden eine Vielzahl von digitalen Kundenschnittstellen an. Auch die Deutsche Post DHL Group verfügt über ein weites Spektrum an Kundenschnittstellen. So ist unter anderem bei der Deutschen Post möglich, sich während des Onlinekaufs mittels eines Live-Chats beraten zu lassen. Im mittleren Bereich liegt die Konsumgüterbranche (Adidas AG, Beiersdorf AG) mit 18,3 (70 %) erfüllten Customer Touchpoints (s. Abbildung 5). Bei Marken wie Adidas, Reebok, TaylorMade, Nivea, Tesa etc. wäre erwartet worden, dass aufgrund ihrer starken Markenpräsenz mehr Customer Touchpoints bedient werden. Weit abgeschlagen liegt die Branche Pharma und Medizintechnik. Jene ist die einzige Branche, die weniger als die Hälfte der geprüften Customer Touchpoints bedient. Ausreißer ist die Merck KGaA die durchschnittlich 18 der 26 (69 %) geprüften Customer Touchpoints anbietet. Dies ist ggf. darauf zurückzuführen, dass sich Merck erst vor kurzem dazu entschieden hat, seine Produkte und Dienstleistungen unter der Konzernmarke Merck gebündelt zu vertreiben. Die nachfolgende Tabelle zeigt die Branchenergebnisse anhand des Erfüllungsgrades der bedienten Customer Touchpoint.¹⁷

¹⁵ Zur weiteren Untersuchung wurden die Websites der Marken Xarelto, Claritin, Aspirin, Bepanthen und Movento der Bayer AG herangezogen. Dies wirkt sich durchgehende auf das Ergebnis der Bayer AG aus.

¹⁶ vgl. Kawohl und Badekow, S. 23–24

¹⁷ vgl. Merck KGaA 2015, S. 45

ERGEBNIS UND BEWERTUNG

Unternehmen	Branche	Ø CT	rel CT	Ø Branche
E.ON SE	Energie	22,0	84,6 %	78,8 %
RWE AG	Energie	19,0	73,1 %	
Deutsche Post DHL Group	Logistik, Transport	20,5	78,8 %	76,3 %
Deutsche Lufthansa AG	Logistik, Transport	19,2	73,8 %	
Deutsche Telekom AG	IT, Telekommunikation	20,7	79,5 %	73,7 %
SAP SE	IT, Telekommunikation	17,7	67,9 %	
Commerzbank AG	Finanzdienstleistungen	23,0	88,5 %	72,0 %
Allianz SE	Finanzdienstleistungen	20,0	76,9 %	
Deutsche Bank AG	Finanzdienstleistungen	19,0	73,1 %	
Munich RE AG	Finanzdienstleistungen	18,0	69,2 %	
Deutsche Börse AG	Finanzdienstleistungen	13,6	52,3 %	
Siemens AG	Technologie	20,0	76,9 %	71,8 %
ThyssenKrupp AG	Technologie	19,0	73,1 %	
Infineon Technologies AG	Technologie	17,0	65,4 %	
Adidas AG	Konsumgüter	18,6	71,5 %	70,4 %
Beiersdorf AG	Konsumgüter	18,0	69,2 %	
BASF SE	Chemie	21,0	80,8 %	66,2 %
Henkel AG	Chemie	13,4	51,5 %	
ProSiebenSat.1 Media SE	Unterhaltung	16,6	63,8 %	63,8 %
Vonovia SE	Immobilien	16,0	61,5 %	61,5 %
Volkswagen AG	Automobil, Automobilzulieferer	20,0	76,9 %	61,0 %
BMW AG	Automobil, Automobilzulieferer	16,6	63,8 %	
Daimler AG	Automobil, Automobilzulieferer	15,8	60,8 %	
Continental AG	Automobil, Automobilzulieferer	11,0	42,3 %	
Merck KGaA	Pharma, Medizintechnik	18,0	69,2 %	48,5 %
Bayer AG	Pharma, Medizintechnik	11,4	43,8 %	
Fresenius Medical Care AG	Pharma, Medizintechnik	11,0	42,3 %	
Fresenius SE	Pharma, Medizintechnik	10,0	38,5 %	
Linde AG	Rohstoffe, Basisprodukte	13,5	51,9 %	43,3 %
HeidelbergCement AG	Rohstoffe, Basisprodukte	9,0	34,6 %	

Abbildung 5: Rel. Durchschnitt von Digitalen Customer Touchpoints bei DAX-30-Markenunternehmen nach Branche
In Anlehnung an KAWOHL, BADEKOW 2016, S.22-23

4.2 ERGEBNIS DER CUSTOMER JOURNEY KATEGORIEN

In den folgenden Unterkapiteln werden die Ergebnisse der Kategorien Online-Kommunikation, Social Media, Point of Sale und Kundenservice vorgestellt.

Ergebnis - Online-Kommunikation

Generelles Ziel der Online-Kommunikation ist die Befriedigung des Informationsbedürfnisses des Nachfragers insbesondere in den anfänglichen Phasen der Customer Journey, um letztendlich die Conversion (Umsetzung in Käufe) beim Moment of Purchase zu fördern. Im Rahmen dieser Kategorie wurden sieben Customer Touchpoints untersucht. Die Unternehmenswebsite wurde hierbei als übergeordneter Customer Touchpoint herangezogen und auf folgende untergeordnete Kontaktpunkte untersucht: About-Us-Webseite, Produktseite, Händlersuche, Produktbewertungssystem, Newsletter und Online Magazin.

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass die Online-Kommunikation die am stärksten ausgeprägte Kategorie mit einem Erfüllungsgrad von durchschnittlich 78 % ist (s. Abbildung 6).

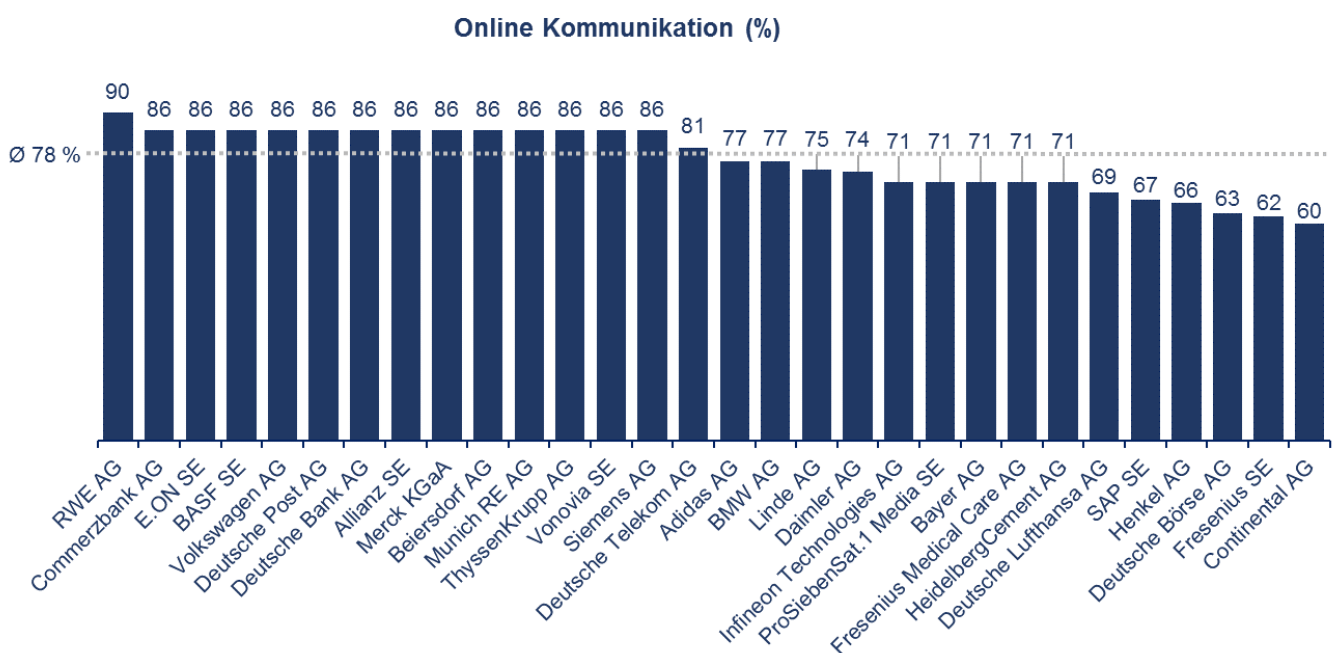


Abbildung 6 Erfüllungsgrad der Digitalen Customer Touchpoint Kategorie Online-Kommunikation (n=118)

Ergebnis - Social Media

Im Rahmen der Kategorie Social Media wurden die folgenden fünf Pflicht-Instrumente des Social-Media-Marketings herangezogen: Facebook, Twitter, YouTube, XING und (Unternehmens-)Blog. Darüber hinaus haben wir das Angebot bei den folgenden drei Kann-Instrumenten analysiert und LinkedIn, Instagram und Pinterest bei der Untersuchung mit aufgenommen.

ERGEBNIS UND BEWERTUNG

Bei der direkten Erhebung der Social-Media-Kanäle wurden 239 (53,5 %) und in der Erhebung mittels Google 411 (91 %) der gesamten vorherrschenden Social-Media-Kanäle aufgenommen. Der durchschnittliche Erfüllungsgrad der Social-Media-Kategorie liegt demnach bei 65 % (s. Abbildung 7).

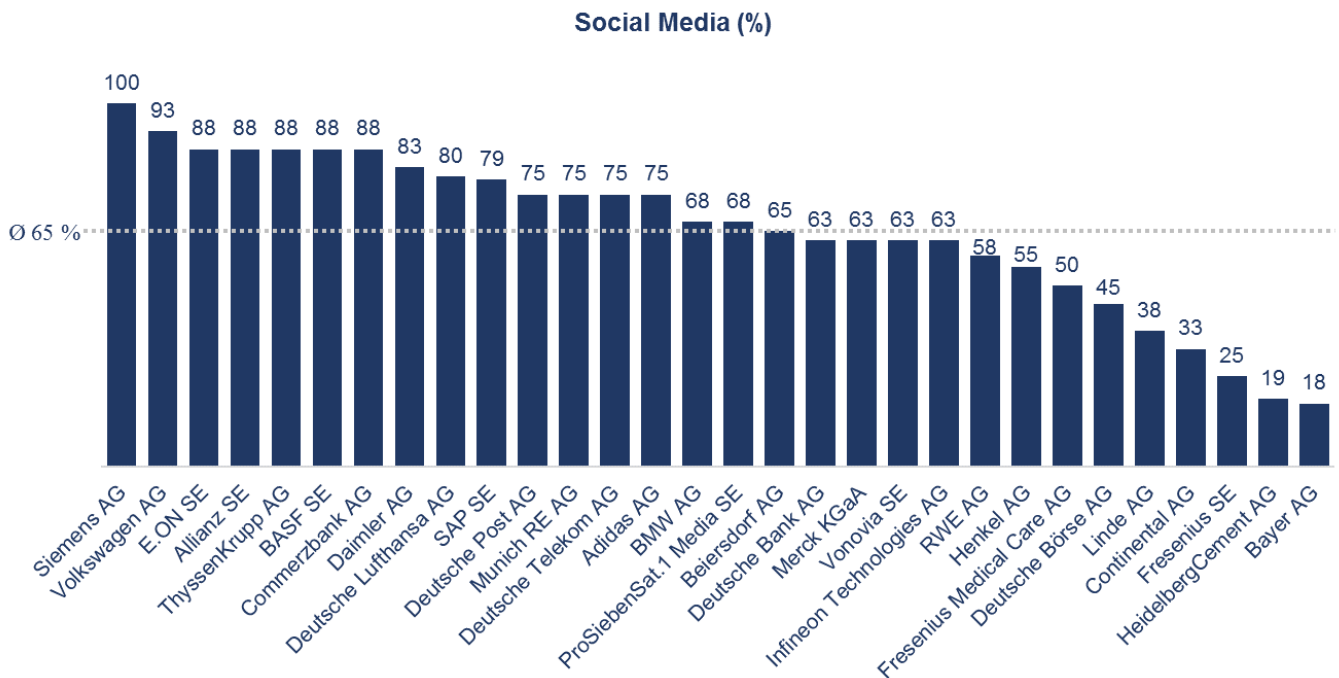


Abbildung 7 Erfüllungsgrad der Digitalen Customer Touchpoint Kategorie Social Media (n=118)

Die Detailbetrachtung zeigt, dass die Inanspruchnahme von Facebook bei 85 %, von YouTube bei 83 % und von Twitter bei 76 % liegt.

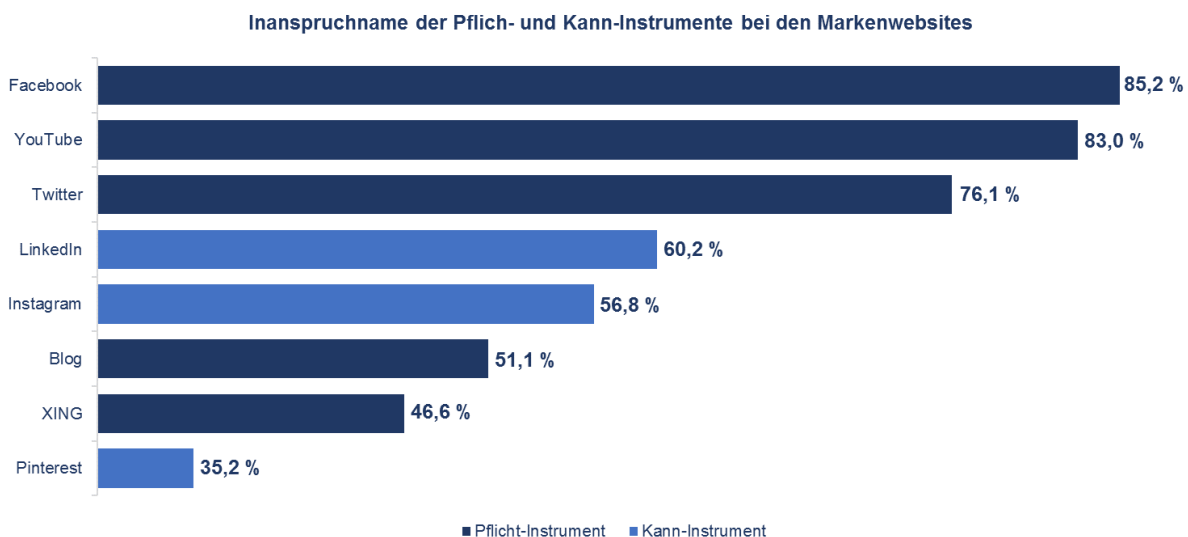


Abbildung 8 Inanspruchnahme der Pflicht- und Kann-Instrumente (n=118)

Ergebnis – Point of Sale

Die Kategorie des Point of Sale (POS) profitiert von einer starken Online-Kommunikation. Im Rahmen der Customer Journey kann davon ausgegangen werden, dass ein Nachfrager, der bereits Produkt- oder

ERGEBNIS UND BEWERTUNG

Dienstleistungsinformationen auf der Unternehmenswebsite einholt, sich ebenfalls dazu entscheidet, jenes Produkt direkt beim Anbieter online zu kaufen. Sollte der Anbieter keinen digitalen POS anbieten, so ist der Nachfrager dazu gezwungen, einen anderen Kanal für den Kauf zu suchen. Ziel des digitalen POS ist es dementsprechend, dem potentiellen Kunden die Möglichkeit zu bieten, einen Onlinekauf zu tätigen. Zur Untersuchung der Kategorie wurden die Customer Touchpoints Webshop (E-Commerce-Plattform), Bezahlmethoden sowie das Kundenkonto herangezogen.

Auffällig ist der niedrige Erfüllungsgrad von durchschnittlich 58 %, obwohl die vorgelagerte Online-Kommunikation im Vergleich dazu stark ausgeprägt ist (s. Abbildung 9). Dagegen bieten insbesondere Dienstleistungsunternehmen auffällig häufig das volle Spektrum an Customer Touchpoints in dieser Kategorie.

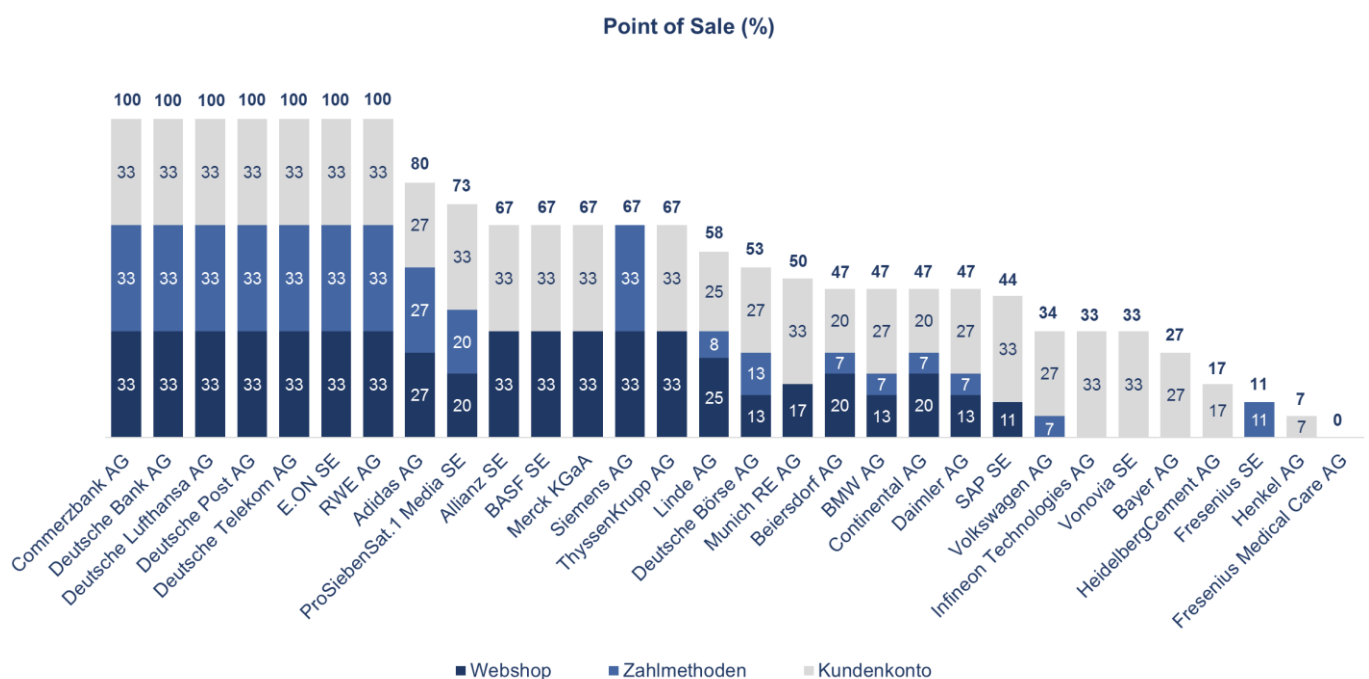


Abbildung 9 Erfüllungsgrad der Digitalen Customer Touchpoint Kategorie Point of Sale (n=118)

Ergebnis – Kundenservice

Ziel des Kundenservice ist es, den Nachfrager in seiner Customer Journey zu unterstützen und ihn nach dem Kauf, im Rahmen des Reklamations- und Beschwerdemanagements, auszuheilen. Hierzu wurden die folgenden sechs Digitalen Customer Touchpoints herangezogen: E-Mail (Kontaktformular), Instant Messaging, Live Text-Chat, Live Video-Chat, Forum, Feedbackfunktion und FAQs. Zusätzlich wurden die bereits vorgestellten Customer Touchpoints Facebook, Twitter und Kunden- bzw. Mitgliederkonto erneut in dieser Kategorie herangezogen, um die ganzheitliche Abdeckung dieses Schrittes in der digitalen Customer Journey zu gewährleisten.

Der durchschnittliche Erfüllungsgrad der Kategorie liegt bei 61 % in den DAX-Unternehmen (s. Abbildung 10). Insbesondere die Commerzbank AG bietet ihren Kunden mit einem Erfüllungsgrad von 90 % ein breites Spektrum an Kundenservice Touchpoints. Dahingegen offerieren Fresenius SE mit 23 % und

Fresenius Medical Care mit 30 % Erfüllungsgrad lediglich klassische Instrumente wie E-Mail oder FAQ-Plattformen.

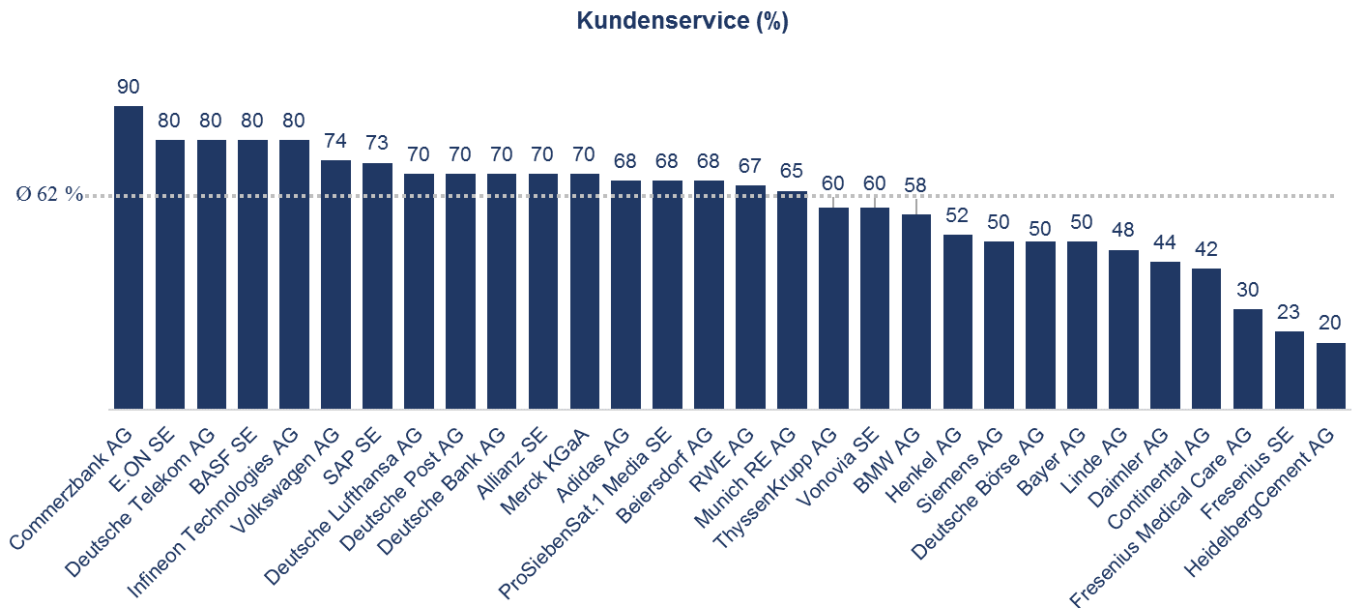


Abbildung 10 Erfüllungsgrad der Digitalen Customer Touchpoint Kategorie Kundenservice (n=118)

Der am meisten verwendete Customer Touchpoint ist die klassische E-Mail mit 98 % und das darunter gefasste Onlinekontaktformular (s. Abbildung 11). Moderne Ansätze im Kundenservice wie Instant Messaging und Live Video-Chat finden bisher heute kaum Anwendung bei den Unternehmen. Von den 88 untersuchten Unternehmen bieten jedoch bereits 27 Unternehmen die Möglichkeit sich mit dessen Servicepersonal via Text-Chat in Verbindung zu setzen. Insgesamt lässt sich aus der Untersuchung der Kategorie ableiten, dass die klassischen Instrumente mit einem Erfüllungsgrad von 66 % in der Kategorie Kundenservice vertreten sind. Jenen stehen den modernen Instrumenten mit 34 % gegenüber. Innerhalb dieser nehmen die Social-Media-Instrumente mit 81 % jedoch einen wesentlichen Anteil ein.

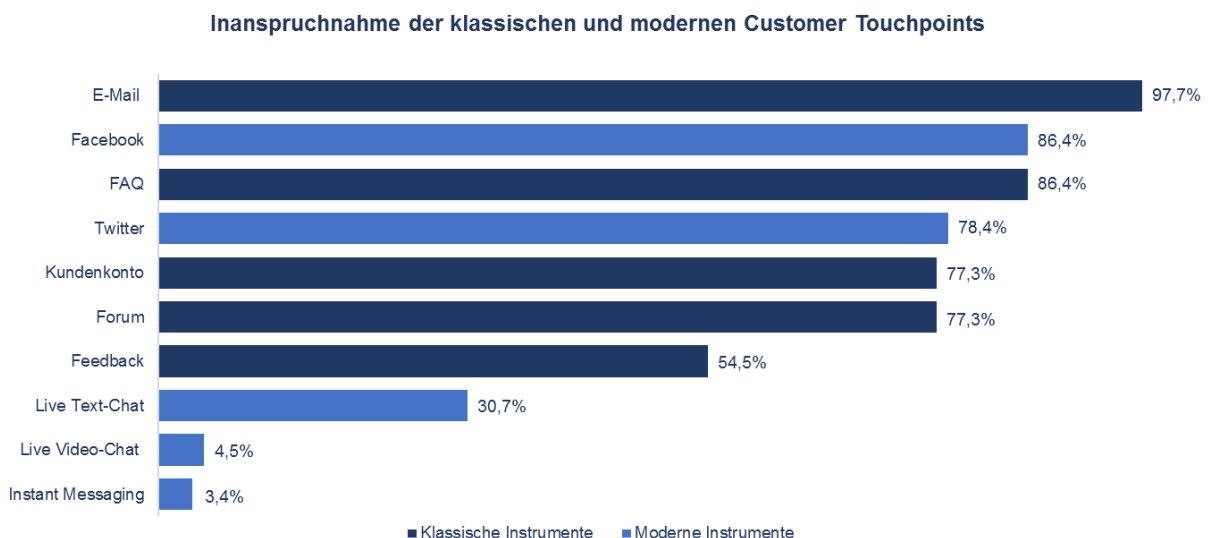


Abbildung 11 Inanspruchnahme der klassischen und modernen Customer Touchpoints (n=118)

4.3 RANKING DER CUSTOMER JOURNEY

Auf Basis der im konzeptionellen Teil vorgestellten Customer Journey Phasen und der Relevanz der Customer Touchpoint Kategorien wurde ein Ranking der digitalen Customer Journey bei DAX-30-Unternehmen erstellt. Das nachstehende Gesamtergebnis basiert auf den einzelnen Ergebnissen der zuvor vorgestellten Kategorien der einzelnen DAX-Markenunternehmen. Weiterhin wurde der Kategorie eine Gewichtung anhand der Relevanz in der jeweiligen Customer Journey Phase zugeordnet und bei der Erstellung des Rankings berücksichtigt (vgl. Abbildung 3).¹⁸ Die nachfolgenden Ergebnisse können wie folgt interpretiert werden: Ein Wert von 90 % zeigt auf, dass die im Zusammenhang mit dem DAX-Unternehmen untersuchten Websites, im Durchschnitt 90 % der aller untersuchten digitalen Customer Touchpoints abbilden.

Das Gesamtranking erstreckt sich über eine Spannweite von 55 %. Dabei liegen sechs DAX-Unternehmen im Bereich über 80 % und fünf DAX-Unternehmen unterhalb von 50 %. Der Großteil der Konzerne sammelt sich im Bereich zwischen 69 % und 79 %. Das Gesamtranking wird in der nachfolgenden Abbildung 12 dargestellt.

Angeführt wird das Ranking durch den Finanzdienstleister Commerzbank AG mit 89 %. Hieraus kann gefolgert werden, dass sich die Commerzbank AG intensiv digital mit Ihren Kunden auseinandersetzt. Jene geht dabei auf die individuellen Erwartungen der Zielgruppen über die verschiedenen Phasen und unterschiedlichen digitalen Kanäle umfassend ein.

Die E.ON SE steht im Ranking mit 87 % an zweiter Stelle. Mit über 80 % folgen die BASF SE, Deutsche Telekom AG, Deutsche Post AG und die Allianz SE. Besonders auffällig bei der führenden Gruppe des Rankings ist, dass jene Unternehmenswebsites eine klare und nicht überladene Struktur aufweisen. Dem Kunden werden die Produkte und Dienstleistungen in einfacher und übersichtlicher Art und Weise präsentiert. Darüber hinaus werden diesem die wichtigsten Customer Touchpoints bereits beim Aufruf der Website präsentiert. Dies ermöglicht dem Unternehmen den Kunden in seiner individuellen Phase des Kaufprozesses abzuholen. So verwenden beispielsweise E.ON und die Telekom eine Seitenleiste, die dem Websitebesucher u.a. den Customer Touchpoint des Live Text-Chats anbietet.

Den Abschluss des Rankings bilden die Continental AG, Bayer AG, HeidelbergCement AG und die Fresenius SE mit unter 50 % im Gesamtergebnis der Customer Journey. Grundlegend fällt auf, dass im Vergleich zu der führenden Gruppe, die Customer Journey nur bedingt mittels Customer Touchpoints begleitet wird. Zum einen liegt dies an den offensichtlich fehlenden Kundenschnittstellen und zum anderen daran, dass die präsentierten Inhalte auf einer einseitig gerichteten Kommunikation basieren. Weiterhin lässt sich erkennen, dass einige Unternehmen Customer Touchpoints aus der Social-Media-Kategorie

¹⁸ Der POS bspw. ist die tragende Customer Touchpoint Kategorie während des Moment of Purchase und nimmt demnach ein vorrangiges Ziel ein. Dahingegen verfolgt die Kategorie Social Media kein Ziel und ist in dieser Phase der Journey irrelevant. Die Zielbestimmung sowie Grundlage des gewichteten Ergebnisses geht aus Abbildung 3 hervor.

lediglich einseitig verwenden. Als prominentes Beispiel kann die Seite von Aspirin genannt werden, hier werden die Icons von Social-Media-Kanälen zwar aufgeführt, jedoch erfüllen diese nicht die erwartete Funktion. Zu den erwarteten Funktionen zählt insbesondere die Weiterleitung zu den entsprechenden Kanälen der Marke. Auf der Website von Aspirin werden die Kunden nicht zur Kommunikation aufgefordert, sondern dazu aufgerufen die Markenwebsite zu Aspirin in ihrem sozialen Netzwerk zu teilen.

Gewichtetes Ranking der Customer Journey

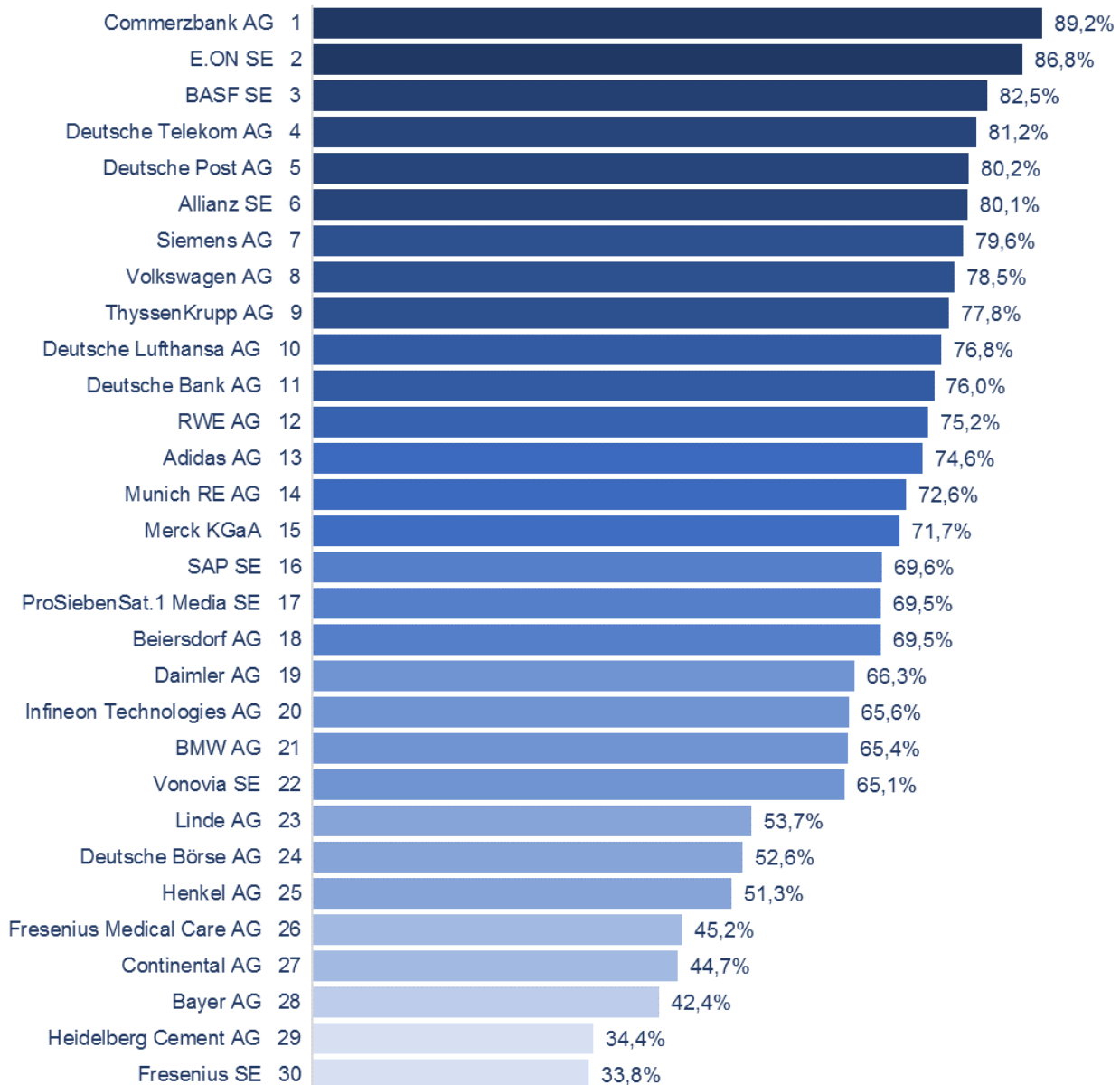


Abbildung 12 Ranking der digitalen Customer Journey auf Basis der Marken- und DAX-Unternehmen (n=118)

Zur genaueren Betrachtung des Gesamtrankings zeigt die nachfolgende Abbildung eine Aufschlüsselung der Ergebnisse der einzelnen Phasen entlang der Customer Journey in Form eines Wärmediagramms. Anhand des Diagramms lassen sich insbesondere die Unterschiede bei den DAX-Unternehmen aufzeigen, die im mittleren Feld des Gesamtrankings liegen. Ein wesentlicher Einfluss auf

das schwächere Ergebnis haben demnach die Phasen der Evaluation, POS und Post Purchase Experience. Auffällig bei den Ergebnisdaten sind die gleichmäßig stark ausgeprägten Phasen der Consideration und Loyalty Loop. Beide Phasen fokussieren sich auf die Bereitstellung von Informationen und bilden dadurch die Basis zum Aufbau einer Kundenbeziehung und haben einen wesentlichen Einfluss auf das Verbleiben des Kunden auf der Unternehmenswebsite. Des Weiteren ist dies der Startpunkt von verkaufsfördernden Maßnahmen. Weiterhin auffällig ist das Feld der sechs- bis neunplatzierten DAX-Unternehmen. Jene besitzen eine überdurchschnittlich schlechte POS-Kategorie.

Gesamtranking der Customer Journey nach Phasen

		Consideration	Evaluation	Moment of Purchase	Post Purchase Experience	Loyalty Loop
Commerzbank AG	1					
E.ON SE	2					
BASF SE	3					
Deutsche Telekom AG	4					
Deutsche Post AG	5					
Allianz SE	6					
Siemens AG	7					
Volkswagen AG	8					
ThyssenKrupp AG	9					
Deutsche Lufthansa AG	10					
Deutsche Bank AG	11					
RWE AG	12					
Adidas AG	13					
Munich RE AG	14					
Merck KGaA	15					
SAP SE	16					
ProSiebenSat.1 Media SE	17					
Beiersdorf AG	18					
Daimler AG	19					
Infineon Technologies AG	20					
BMW AG	21					
Vonovia SE	22					
Linde AG	23					
Deutsche Börse AG	24					
Henkel AG	25					
Fresenius Medical Care AG	26					
Continental AG	27					
Bayer AG	28					
Heidelberg Cement AG	29					
Fresenius SE	30					

Abbildung 13 Gesamtranking der Customer Journey nach Phasen auf Basis der Marken- und DAX-Unternehmen (n=118)

5. EMPFEHLUNGEN UND OPTIMIERUNGSPOTENTIALE

Die vorliegende Studie hat sich zum Ziel gesetzt, eine Untersuchung der Customer Journey sowie den dazugehörigen Customer Touchpoints bei DAX-Unternehmen durchzuführen. Hierbei wurde die Untersuchung aus Perspektive des Nachfragers durchgeführt.

Anhand der Streuung der Customer Touchpoints in der Kategorie POS konnte dabei erkannt werden, dass Unternehmen existieren, die diese Kategorie durch keinen Customer Touchpoint bedienen. Bei diesen Unternehmen wird ein Bruch in der Customer Journey des Kunden erzeugt, wodurch jener nicht die Möglichkeit besitzt, sich digital von der Evaluation Phase in die Post-Purchase-Experience-Phase zu bewegen. An dieser Stelle ist der Kunde im Rahmen des Multi-Channel-Marketings gezwungen, auf einen anderen Kanal mit einer Vertriebsfunktion umzusteigen. Dies kann im Zweifelsfall bedeuten, dass der Kunde auf einen unternehmensfremden Kanal umsteigt. Im gravierendsten Fall kann dieser gar aufgrund von fehlenden oder unzureichend unterstützten Customer Touchpoints seine Frustration direkt mit dem Unternehmen assoziieren und gegenüber anderen kommunizieren.

Bei genauerer Betrachtung lässt sich das Fehlen eines Customer Touchpoints teilweise erklären. So muss zum Beispiel die Sinnhaftigkeit eines Webshops in Abhängigkeit des anzubietenden Produktes oder der Dienstleistung geprüft werden. Bei der Vonovia SE, welche vorwiegend Dienstleistungen in der Immobilienbranche anbietet, erscheint ein Webshop als unpassend. Dahingegen bietet die Vonovia SE ihren Kunden ein persönliches Self-Service-Portal (Kundenportal) an. Mit diesem versucht der Konzern den Kunden zurück in den digitalen Kanal der Post-Purchase-Experience-Phase zu holen. Trotz des offensichtlichen Online zu Offline-Bruchs innerhalb der Customer Journey, wird dem Kunden in diesem Fall die Möglichkeit geboten, die Interaktion mit dem Unternehmen nach dem Kauf der Dienstleistung weiter online fortzuführen. Hiermit erfüllt die Vonovia SE zwar nicht die ganzheitliche Customer Journey, jedoch wurde versucht, im Rahmen des Customer Touchpoint Managements dem Kunden einen alternativen Weg zu ermöglichen.

Während des direkten Erhebungsganges der Untersuchung wurde festgestellt, dass vor allem die führenden Unternehmen ihren Kunden die Möglichkeit bieten, Informationen aktiv einzuholen. Dabei erweisen sich die semi-persönlichen Touchpoints wie der Live Video- und Text-Chat sowie Social Media als effektiv. Dahingegen haben Unternehmen in unserem Ranking schlechter abgeschlossen, die lediglich passiv Informationen zum Kunden pushen. Von den Kunden wird dadurch erwartet, dass sich diese in Eigeninitiative mit den angebotenen Produkten und Dienstleistungen auseinandersetzen.

Das Untersuchungsergebnis der Branchenauswertung hat weiterhin ergeben, dass die Branchenzugehörigkeit eines Unternehmens in keiner direkten Verbindung mit dem Erfüllungsgrad der digitalen Customer Touchpoints zu stehen scheint. Dies ist anhand der Branchengruppen im unteren Bereich ersichtlich. Bei den vier Gruppen Chemie, Automobil, Pharma und Rohstoffe lässt sich erkennen,

dass sich jeweils ein Unternehmen mit einem überdurchschnittlichen hohen Erfüllungsgrad von den anderen Branchenpartnern abhebt. Diese Unternehmen können als Branchenvorbild im Rahmen von digitalen Kundenschnittstellen aufgefasst werden.

Abschließend lässt sich festhalten, dass die gesammelten quantitativen Ergebnisse eine substanzielle Basis bieten, um einen generellen Rückschluss auf die Durchführbarkeit der digitalen Reise des Kunden bei den DAX-30-Unternehmen zu ziehen. Jedoch muss festgehalten werden, dass bei der quantitativen Auszählung keine Rückschlüsse auf die Qualität der Customer Touchpoints geschlossen werden kann. So können sich die einzelnen vorhandenen Touchpoints der Unternehmen wesentlich voneinander in ihrem tatsächlichen Erfüllungsgrad unterscheiden. Hierbei können als veranschaulichendes Beispiel die Social-Media-Kanäle herangezogen werden. So sagt die alleinige Bedienung von Facebook und Co. nicht aus, inwieweit das Medium von den Unternehmen bzw. Followern genutzt und geliked wird. Die Identifikation, Planung und Messung des Erfolgsbeitrags einzelner Customer Touchpoints muss folglich im Rahmen des Customer Touchpoint Managements überwacht und gehandhabt werden.

Folgende **Handlungsempfehlungen** können auf Basis der Studienerkenntnisse abgeleitet werden:

Ausrichtung mit Kundenfokus: „Kunden sind das einzig wahre Kapital eines Unternehmens und sollten entsprechen behandelt werden.“¹⁹ Kunden nutzen heute moderne und individuelle Kommunikationskanäle, um in den Kontakt mit Unternehmen zu treten. Unternehmen müssen sich daher an ihren Kunden und dessen Kommunikationsansprüchen orientieren. Bei den folgenden Handlungsempfehlungen wird vorausgesetzt, dass der Kunde bei der Planung und Umsetzung im Fokus der Betrachtung steht.

Implementierung eines Customer Touchpoint Management: Die Komplexität und Verflechtung von Customer Touchpoints erfordert eine konsequente Planung, Umsetzung und Messung. Erfolgsentscheidend ist die durchgängige Implementierung eines Customer Touchpoint Managements im Unternehmen. Schlüsselkontaktpunkte müssen dabei als Querschnittsfunktion der gesamten Customer Journey verstanden werden, um das Silodenken aufzulösen.

Nutzung von Synergieeffekten: Synergieeffekte entstehen bei der logischen Kombination von Kundenschnittstellen, um zusätzliche Funktionalitäten zu erzeugen. Eine abgeschottete Betrachtung von Customer Touchpoints muss daher vermieden werden. Der Markttrend im Bereich des Marketings zielt auf die ganzheitliche Verschmelzung der Kanäle im Rahmen des Omni-Channel-Marketings ab. Eine Verknüpfung der Customer Touchpoints ist daher unabdingbar.

Umsetzung von Social Media Pflicht-Instrumenten: Aufgrund der Inanspruchnahme der Social-Media-Kanäle durch den Kunden, sind Facebook, Youtube, Twitter, Corporate Blogs und Karrierenetzwerke branchenunabhängige Pflicht-Instrumente. Diese sind von allen Unternehmen zu etablieren.

¹⁹ vgl. Schmitt und Mangold 2004, S. 16

Berücksichtigung der Web Usability & UX-Design: Eine einfach lesbare und klare Struktur der Unternehmenswebsite fördert das Kundenerlebnis und erhöht die Wahrscheinlichkeit einer Conversion. Informationen bzw. Customer Touchpoints müssen als die prominentesten Inhalte auf der Website präsentiert werden. Eine Informationsüberladung muss dabei vermieden werden. Als Best Practice Beispiele dienen die Unternehmenswebsites von E.ON und Telekom.²⁰

Transparenz des Point of Sale: Der digitale POS ist das Kernstück der Customer Journey. Ebenfalls sollte jener so auf der Internetpräsenz behandelt werden. Die Ergebnisse der Untersuchung haben gezeigt, dass hier der größte Handlungsbedarf bei den Unternehmenswebsites bestehen. Auch wenn das Geschäftsmodell nicht für den Kauf von digitalen Produkten und Dienstleistungen vorgesehen ist, sollte hier eine möglichst vollständige Customer Journey angestrebt werden.

²⁰ www.eon.de; www.telekom.de

6. LITERATURVERZEICHNIS

- Bruhn, Manfred (2016):** Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. 13., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bruhn, Manfred; Hadwich, Karsten (2012):** Customer Experience. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Cundari, Aldo (Hg.) (2015):** Customer-centric marketing. Build relationships, create advocates, and influence your customers. Hoboken, New Jersey: WILEY.
- Esch, Franz R; Stahl, Miriam; Rößner, Stefanie; Jaeger, Anne (2016):** Customer Touchpoint Management. Die Kundenreise verstehen und managen. The Brand Consultants.
- Esch, Franz R; Knörle, C. (2016):** Omni-Channel-Strategien durch Customer-Touchpoint-Management erfolgreich realisieren. In: Binckebanck L., Elste R. (eds) Digitalisierung im Vertrieb. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Heinemann, Gerrit; Gehrckens, H. Mathias; Wolters, Uly J. (2016):** Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Janson, Andreas (2012):** Der Kunde im Fokus: Das Konzept der Customer Journey. München: GRIN Verlag GmbH.
- Kawohl, Julian M.; Badekow, Andreas (2016):** Transformation – Wie ist der Status quo bei den DAX-30? Eine Status-quo-Analyse der DAX-30-Unternehmen 2016.
- Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred (2015):** Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Merck KGaA (2015):** Geschäftsbericht Merck KGaA 2015.
- Mirchevska, Tatjana P.; Markova, Sonja (2011):** Mergence of the Social Consumer - The Impact of Personalisation, Localization and Social Collaboration on Consumerism. In: *Annals of the University of Petrosani* 2011 (11(3)), S. 229–236. Online verfügbar unter <http://www.upet.ro/annals/economics/pdf/2011/part3/Petkovska-Markova.pdf>.
- Munzinger, Uwe; Wenhart, Christiane (2012):** Marken erleben im digitalen Zeitalter. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Rennhak, Carsten; Opresnik, Marc Oliver (2016):** Marketing: Grundlagen. 1. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler (Studienwissen kompakt).
- Schmitt, Bernd H.; Mangold, Marc (2004):** Kundenerlebnis als Wettbewerbsvorteil. Wiesbaden: Gabler Verlag.