



EINFÜHRUNG EINES HOLISTISCHEN JOURNEY MANAGEMENT FRAMEWORKS

Praxistipps zu Taxonomie und Strukturierung

Dr. Heike Langner (DATEV), Ulf Schubert (DATEV), Wolfgang Weber (cxomni)

1	Executive Summary	4
2	Was sind Customer Journeys und was sind User Journeys?	6
3	Was ist Journey Management?	8
4	Wie lassen sich Journey Maps etablieren?	10
	4.1. Interne Perspektive	10
	4.2. Qualitative Erhebung der Kundensicht	11
	4.3. Mapping der Journey	11
	4.4. Arbeiten mit der Journey	12
5	Elemente eines Journey Management Frameworks	13
	5.1. Journeys	14
	5.2. Journey-Übersicht	14
	5.3. Kontaktpunkt-Inventar	14
	5.4. Technische Infrastruktur	15
	5.5. Journey-Metriken	15
	5.6. Governance für Journeys	15
	5.7. Journey-Dashboards	16
	5.8. Journey-Manager-Community	16
6	Die Informationsarchitektur von Journey Management	17
	6.1. Die Taxonomie: Informationsebenen intelligent organisieren	17
	6.2. Die Terminologie: Eine Sprache für alle Stakeholder	21
	6.3. Das Informationsflusskonzept	22

7	Die technische Infrastruktur	23
8	Was bieten Journey-Management-Systeme?	24
9	Was ist bei der Implementierung eines Journey-Management-Frameworks zu beachten?	28
10	Template/Checkliste für Ihr eigenes Journey Framework	30
11	So zahlen Daten auf das Journey Management ein	36
12	Das Aufgabenfeld des Journey-Managers	38
13	Für eine nachhaltige Wirkung von Journey Management sorgen	41
14	Use Cases in einem holistischen Journey Management	42
15	Fazit	44
	Über cxomni	45

1

Executive Summary

In größeren Unternehmen laufen viele Projekte, die sich mit Kundeninteraktionen und Kundenerlebnissen im engeren oder weiteren Sinne befassen, meist parallel und in verschiedenen Verantwortungsbereichen. Beginnen wir mit ein paar typischen Beispielen aus dem Alltag jeder Organisation:

- Während das Marketing an der Kampagnen-Optimierung und einer verbesserten Bestandskundenansprache arbeitet,
- kümmert sich das Customer-Care-Team um die schnelle und zufriedenstellende Bearbeitung von Service-Tickets
- und in der Produktentwicklung werden Backlogs auf Basis von Kundenfeedback priorisiert.

Viele Beteiligte (sogenannte „Stakeholder“) arbeiten an den kleinen und großen Erlebnisketten der gleichen Kunden. Diese erleben allerdings Customer- und User-Journeys nicht getrennt nach Verantwortungs- oder Themenbereichen, sondern nebeneinander oder übergreifend. Dabei entstehen an den Übergabepunkten zwischen Teil-Journeys und den dafür verantwortlichen Fachbereichen häufig Pain Points. Also zum Beispiel dann,

- wenn ein Kunde nach dem Kauf bei Fragen oder Problemen nicht mehr vom Vertrieb, sondern dem Support-Team betreut wird, das die Sales-Versprechen vielleicht nicht kennt,
- wenn ein Anwender sich aufgrund eines Werbeversprechens eine App installiert hat, die seinen Erwartungen nicht gerecht wird.

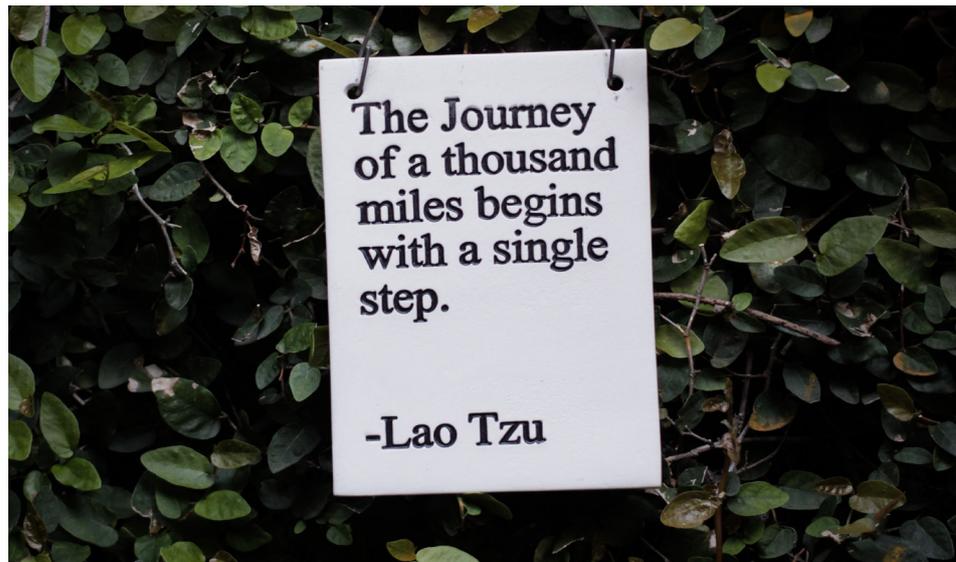
User-Experience und Customer-Experience beginnen also nicht mit einem einzigen Team, sondern müssen unternehmensweit gedacht werden. Gemäß ihrer Aufgabenstellung verfolgt jede Fachabteilung aber in der Regel eigene Zielvorgaben und operiert mit individuellen Begrifflichkeiten und Detaillierungsgraden.

**User- und
Customer-Experience
müssen unternehmensweit
gedacht werden**

Das ist aus der Perspektive des konkreten Mikro-Moments auch in Ordnung. Geht es jedoch um den ganzheitlichen Blick auf die Experience, führen verschiedene Terminologien und Abstraktionsgrade schnell zu Verwirrung im unternehmensweiten Erfahrungsaustausch zur Gestaltung reibungsloser Touchpoint-Erlebnisse.

Wenn Unternehmen kundenorientiert arbeiten möchten, aber intern keine „gemeinsame Sprache“ verwenden, ist ein allgemeines Verständnis von Kundenemotionen, Verbesserungspotentialen und Prioritäten entlang der Customer Journeys schwer zu erreichen.

Abhilfe schafft ein holistisches **Customer-Journey- oder User-Journey-Management**. Customer Journeys bzw. User Journeys sind Methoden im Experience- und Service-Design und beschreiben den Weg, den Menschen durch das Produkt- bzw. Dienstleistungsangebot nehmen und ihre damit verbundenen Erlebnisse. Sie zeigen Zusammenhänge und Reihenfolgen auf: So wird klar, wo ein Unternehmen es schafft, positive Kundenerlebnisse zu erzeugen und wo nicht.



Journeys sind damit ein probates Instrument, um die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Fachabteilungen aus der Außenperspektive zu analysieren und zu verbessern. Sie verbinden Unternehmens-Silos und schaffen die Voraussetzung dafür, dass eine Organisation an allen Kontaktpunkten die Erwartungen und die Bedürfnisse der Kunden erfüllen oder übertreffen kann. Die Journey (und damit die Außensicht) ist die DNA eines CX-Frameworks. Die Customer Journey muss in der Zielvision und Unternehmenskultur verankert sein.

Ein **Customer Journey Management Framework** definieren wir wie folgt:

Eine ganzheitliche Taxonomie und Terminologie, die in einem Journey-Management-System implementiert ist, das es verteilten Organisationen ermöglicht, Needs & Pains entlang der Customer Journey schnell zu identifizieren und Verbesserungen zu steuern.

2

Was sind Customer Journeys und was sind User Journeys?

Journeys können unterschiedlich betrachtet werden. Gängig ist es, sie aus der Perspektive der Kunden (Customer Journey) oder des Anwenders (User Journey) zu analysieren. Mit beiden Perspektiven hat man sowohl den gesamten Kaufprozess als auch die operative Nutzung von Services und Produkten im Blick.

Die **Customer Journey** beschreibt die Reise der Kunden über alle Kunden-Kontaktpunkte hinweg. Das reicht vom Erstkontakt mit einem Unternehmen bzw. Produkt, über den Kauf und die Inbetriebnahme, bis zu Nutzung, Kundenservice und Kundenbindung. Eine Customer Journey Map kann neben den Kontaktpunkten auch Aktivitäten, Bedürfnisse und Erwartungen, Bewertungen sowie die Erlebnisqualität visualisieren. Sie kann mit Metriken angereichert werden und einen vollständigen Überblick über die aktuelle Ist-Customer-Journey geben. Typische Phasen von Customer Journeys sind: Erstkontakt, Information, Kauf, Inbetriebnahme, Einarbeitung, Nutzung, Kundenservice und Schulung sowie die Kundenbindung.

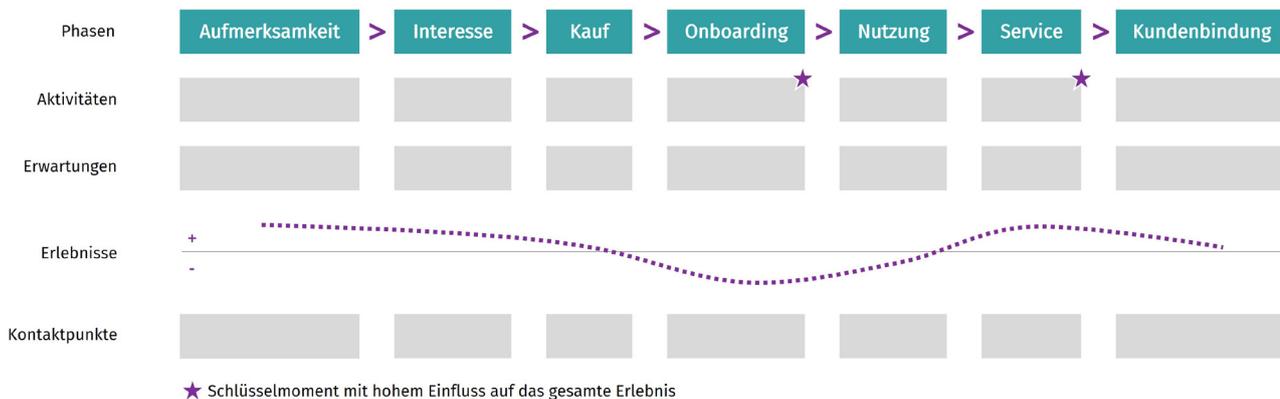


Abbildung: Beispielhafte Struktur einer Customer Journey Map (Lifecycle Map)



★ **Schlüsselmoment mit hohem Einfluss auf das gesamte Erlebnis**

Abbildung: Beispielhafte Struktur einer User Journey Map

User Journeys beschreiben die Reise, die Anwender durchlaufen, um eine konkrete Aufgabe zu erfüllen oder ein bestimmtes Ziel zu erreichen. User Journeys können sich über ein Produkt oder eine Dienstleistung oder mehrere Produkte und Dienstleistungen erstrecken. Die User Journey Map kann neben den Schritten der Aufgabenbearbeitung auch Handlungen, Bedürfnisse, Bewertungen, Erwartungen oder Zufriedenheiten enthalten. Für User Journeys gibt es keine typischen Phasen. Sie sind in der Regel mit den Schritten im Geschäfts- bzw. Arbeitsprozess gleichzusetzen.

Dabei gilt es zu beachten: Journey Maps sind mehr als schicke Übersichten, die als Poster an Wänden oder an Boards aufgehängt werden. Sie zeigen Arbeitsergebnisse und deren Wirkung über verschiedene Organisationseinheiten hinweg, beschreiben das Zusammenwirken der Kunden-Kontaktpunkte und das daraus resultierende Kundenerlebnis.

Im Verlauf dieses Playbooks sprechen wir vereinfacht von „Journeys“, die im Speziellen „Interessenten-Journeys“, „User Journeys“ oder „Customer Journeys“ meinen können. Bei der Einführung eines holistischen Frameworks gilt es ohnehin einen ganzheitlichen Ansatz zu verfolgen, unabhängig davon wer aus der Außensicht die Transaktion erlebt.

3

Was ist Journey Management?

Ein holistisches Journey Management sorgt dafür, dass alle vom Kunden erlebten Journeys in einem Unternehmen visualisiert werden und kontinuierlich mit ihnen gearbeitet wird. So entsteht Transparenz bezüglich der Customer Experience bzw. User Experience und Unternehmen können sich effizienter auf die Erlebnisse ihrer Anwender und Kunden ausrichten.

Ein aktives Journey Management baut Brücken zwischen den Organisationseinheiten und bringt die Erkenntnisse aus den Journeys in die Umsetzung. So fördert es die kundenorientierte Zusammenarbeit und verbindet die einzelnen Fachabteilungen sowie ihre Einzelinitiativen zu einem großen Ganzen.

Darunter verstehen wir in diesem Zusammenhang ein Erlebnis, welches so gut bzw. anziehend ist, dass es Menschen immer wieder erfahren wollen und anderen davon berichten. Ein ganzheitliches Journey Management hilft also, Customer- und User-Experiences kontinuierlich zu verbessern.

Dabei fokussiert sich ein Journey Management nicht nur auf Methoden wie das Journey Mapping. Es umfasst Aspekte der technischen Infrastruktur, der Ablauf- sowie Aufbauorganisation und der Governance.

Das Journey Management zielt darauf ab, die Erlebnisse in jeder Phase der Journey so zu steuern, dass ein attraktives Erlebnis entsteht

Durch ein Journey Management erhalten also alle Stakeholder eine gemeinsame Sicht auf die Erlebnisse der Kunden und Anwender mit dem Produkt oder Unternehmen. Das heißt, sie sprechen eine gemeinsame Sprache und können sicherstellen, dass Erkenntnisse an Kunden-Kontaktpunkten ganzheitlich betrachtet, bewertet, priorisiert und optimiert werden. So streben letztendlich

alle Stakeholder gemeinsam danach, attraktive Erlebnisse für Kunden und Anwender zu schaffen und lernen auf Basis der Erkenntnisse aus den Interaktionen der Zielgruppen, wie sie den Unternehmenserfolg ausbauen können.

Konkret bedeutet Journey Management dafür zu sorgen, dass ...

- die wesentlichen Geschäftsprozesse des Unternehmens, an denen Kunden oder Anwender beteiligt sind, über Journeys visualisiert und aktuell gehalten werden (Journey Mapping),
- über Abteilungs- oder Bereichsgrenzen des Unternehmens hinweg ein ganzheitliches Verständnis für Kundenerlebnisse entsteht,
- Journeys und deren Erkenntnisse im Arbeitsalltag der Mitarbeiter dafür genutzt werden, um Erlebnisse von Anwendern und Kunden attraktiver zu gestalten,
- die einzelnen Journey-Elemente so geplant, koordiniert und gesteuert werden, dass durch attraktivere Kundenerlebnisse ein besseres Unternehmensergebnis generiert wird,
- die Schlüsselmomente in Journeys, die wesentlichen Einfluss auf die Attraktivität des Kundenerlebnisses, die Zufriedenheit oder die Loyalität haben, über Metriken gemessen und visualisiert werden (Journey Metrics),
- eine sinnvolle Struktur und Werkzeuge existieren, damit Verantwortliche im Unternehmen mit Journeys einfach arbeiten können,
- Mitarbeiter bzw. deren Teams über die Kompetenzen verfügen, um die Erkenntnisse aus Journeys zur Verbesserung der menschlichen Erlebnisse zu nutzen,
- die Unternehmensführung über ein gutes Bild zur aktuellen Lieferfähigkeit des Unternehmens in Bezug auf Customer- und User-Experience erhält und über entsprechende Steuerungsmöglichkeiten verfügt,
- auf Basis der Insights verschiedene Pain Points identifiziert und verbessert werden (z.B. Medienbrüche, wechselnde Ansprechpartner).

4

Wie lassen sich Journey Maps etablieren?

Im ersten Schritt sollten sich Entscheider mit dem Journey Mapping vertraut machen. Um ein Gefühl für die Erstellung und die Arbeit mit Journeys zu bekommen, ist es hilfreich, wenn zunächst eine Journey Map für einen Geschäftsprozess, an dem Anwender beteiligt sind oder den Kaufprozess für ein Produkt visualisiert wird. Bei der Erarbeitung der ersten Journey Map hat sich z.B. folgendes Muster bewährt:

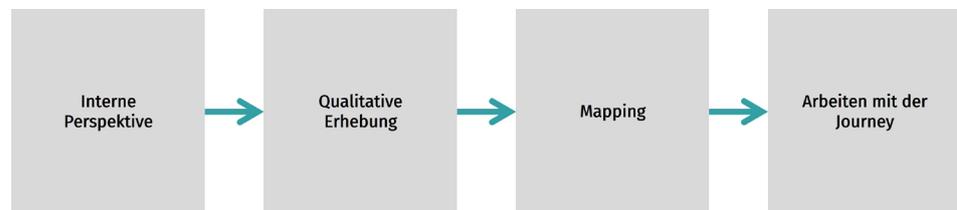


Abbildung: Stufenweises Vorgehen beim Journey-Mapping-Prozess

4.1. Interne Perspektive

Anschließend geht es darum, das Erfahrungswissen der Kollegen über die Journey zu visualisieren und ein Verständnis für die Methode zu entwickeln. Dazu kann in einem Workshop mit dem cross-funktionalen Entwicklungsteam u.a. die Frage „Was denken wir, was die Kunden an den einzelnen Kontaktpunkten erleben und wie bewerten sie das?“ bearbeitet werden. Am Workshop sollten u.a. Product-Owner, Entwickler, Produkt-Manager, Außendienstler, Service-Mitarbeiter und UX-Professionals teilnehmen. Ziel ist eine grobe Journey-Visualisierung aus interner Sicht sowie die Formulierung von Hypothesen für Kunden-Interviews.

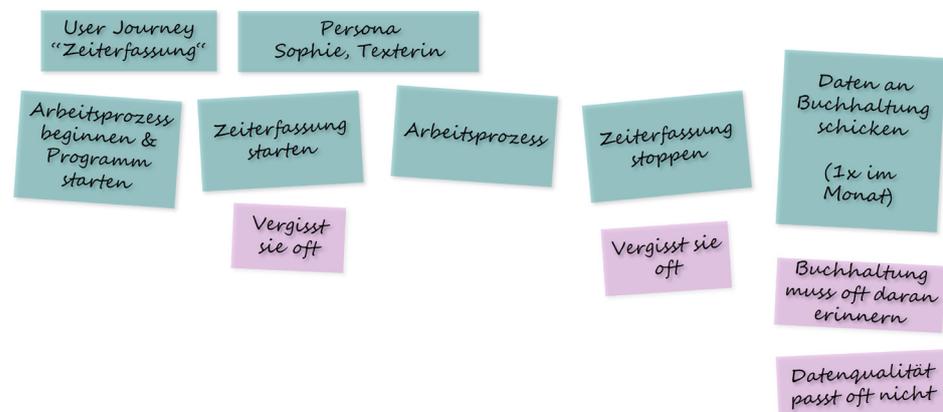


Abbildung: Crossfunktionaler Journey-Mapping-Workshop

4.2. Qualitative Erhebung der Kundensicht

Dabei werden die internen Annahmen validiert. Dazu werden Testpersonen interviewt, die eine Journey durchlaufen haben, um zu erfassen, welche Schritte die Kunden absolviert haben und was sie dabei erlebt haben. Das hilft, die eigenen Hypothesen zu klären. Eine grobe Visualisierung der Journey aus interner Sicht gibt die nötige Orientierung und kann als Gesprächsgrundlage für die Reflexion mit den Testpersonen dienen. Als Ergebnis sollte pro Interview eine Journey aus Kundensicht abgeleitet werden, die mit den Journeys aus interner Sicht kombiniert wird. So werden interne Journeys durch die Kundenperspektive ergänzt und korrigiert.

Phasen	Persona: Sophie, Texterin in einer Agentur	Ziele der Nutzer Gute Texte schreiben	Ziele des Herstellers Effektive Abrechnung aller Stunden sicherstellen				
	Auftrag für Text erteilen		Text erstellen				
Schritte	Art Director erstellt Anforderung	Texter holt Auftrag aus Ticketsystem	Texterin überlegt sich grobe Story	Zeiterfassung starten	Text schreiben	Erste Version an Art Director schicken und auf Feedback warten	Zeiterfassung pausieren
Erwartungen	"Text wird schnell nach meinen Anforderungen erstellt" "Eingeplante Zeit wird eingehalten."	"Oft ist viel zu wenig Zeit eingeplant."		"Zeiterfassung ist echt nicht mein Job. Das sollte automatisch gehen."			"Zeiterfassung ist nicht mein Job. Das sollte automatisch gehen."
Pains & Gains				"Das nervt, dass man daran ständig denken muss." "Ich vergesse das echt oft."		"Manchmal muss ich mehrmals nachfragen und eigentlich müsste ich dafür jedes mal wieder Zeiten aufschreiben."	
Kontaktpunkte	Ticket-System	Ticket-System		Zeiterfassungs-Software	Text-Programm	Mail-Programm, Chat-Programm	

Abbildung: Beispiel einer User Journey Map

4.3. Mapping der Journey

Im dritten Schritt wird allein oder gemeinsam mit dem Team die finale Journey Map erstellt. Hier kommt es auf ein Format an, mit dem das Team gut arbeiten kann und mit dem sich die Journey leicht aktualisieren lässt. Es ist nicht ratsam, Journeys in Form von schicken Postern zu dokumentieren. Das sieht beeindruckend aus, erfüllt aber die vorgenannten Bedingungen nicht. Für das Journey Mapping eignen sich Board-Tools, wie z.B. Miro oder spezialisierte Journey Mapping-Tools. Auf die richtigen Werkzeuge gehen wir später noch genauer ein.

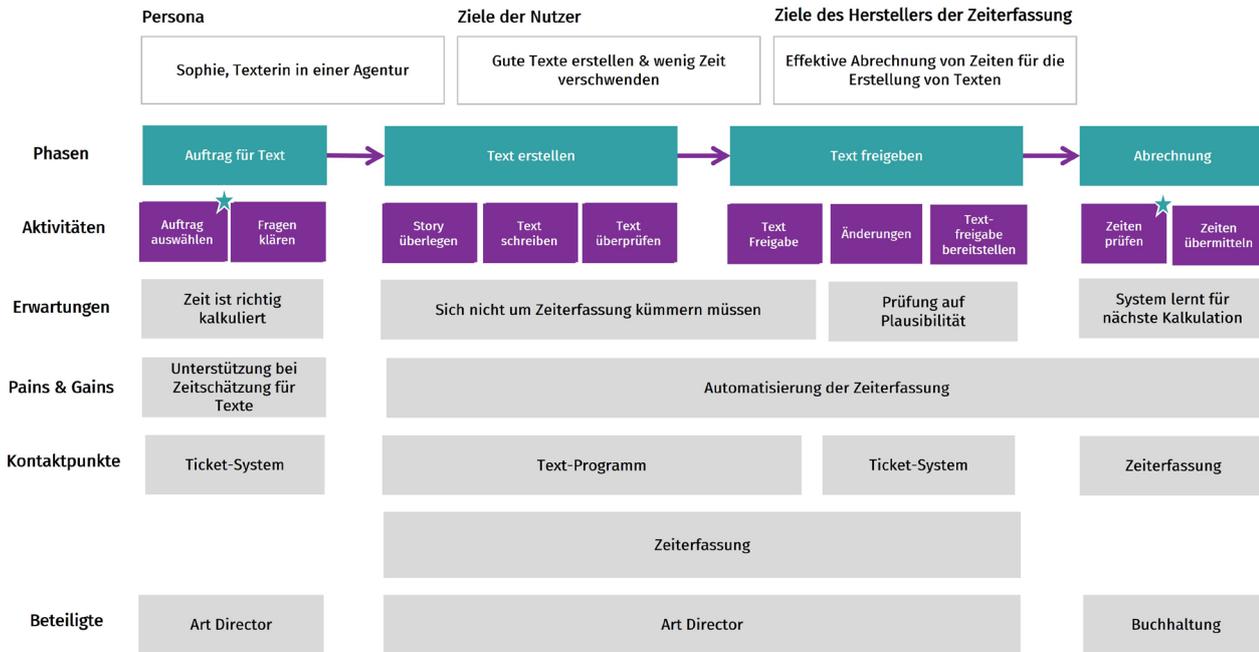


Abbildung: Beispiel der Referenzierung einer User Journey Map auf Kontaktpunkte und Beteiligte

4.4. Arbeiten mit der Journey

Nun geht es darum, mit und an der Journey zu arbeiten. Das heißt, die Journeys regelmäßig anzuwenden und ihre Ausrichtung sowie die Erlebnisse von Anwendern und Kunden für die Diskussion im Team zu nutzen und zu verstehen, an welchen Pain Points gearbeitet werden soll und welche Maßnahmen abgeleitet werden. Im Rahmen des Backlog-Planings bzw. der Aufgabenplanung des Teams können diese Maßnahmen dann priorisiert werden.

Sobald dieser Prozess mit ein oder zwei Teams durchlaufen wurde, ist meist klar, dass die Journeys visualisiert wurden, aber von alleine keine aktive Nutzung und Aktualisierung erfolgt. Dann ist es Zeit, den gesamten Prozess durch ein Journey Management zu institutionalisieren.

5

Elemente eines Journey Management Frameworks

Journeys erstrecken sich über das gesamte Unternehmen. Sie können in Menge, Umfang und Tiefe schnell so herausfordernd werden, dass Überblick und Kontrolle verloren gehen. Außerdem liegt eine der größten Herausforderungen darin, ein Unternehmen an Journeys auszurichten und dahin zu entwickeln, dass die Erkenntnisse aus den Journeys aktiv zur Verbesserung von Customer- und User-Experience genutzt werden.

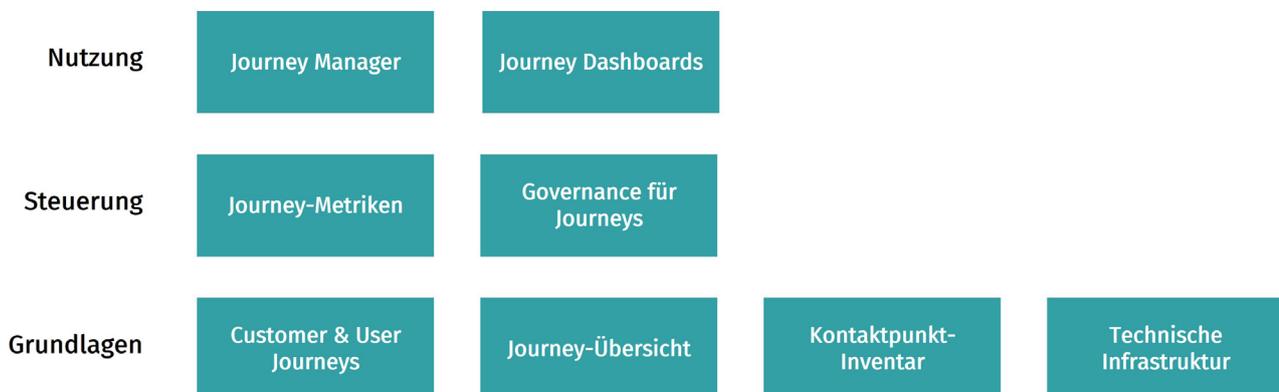


Abbildung: Elemente eines Journey Management Frameworks (Auszug)

Um mit Hilfe eines Journey Managements diese Herausforderungen adressieren zu können, kommt es auf die folgenden Elemente an:

- Journeys
- Journey-Übersicht
- Kontaktpunkt-Inventar
- Technische Infrastruktur
- Journey-Metriken
- Journey-Governance
- Journey-Dashboards
- Journey-Manager-Community

5.1. Journeys

Den Kern des Journey Management Frameworks bilden Customer- und User-Journeys.

Es gibt **Customer Journeys**, die Vertriebs- und Serviceteams zur Optimierung der Kundenerlebnisse an ihren Kunden-Kontaktpunkten nutzen. Daneben gibt es Journeys, die das Management zur übergreifenden menschenzentrierten Steuerung des Unternehmens verwendet.

Und es gibt **User Journeys**, die Produktentwicklungsteams und das Produktportfolio-Management zur Ausrichtung ihrer Arbeit auf Kundenbedürfnisse und -erwartungen nutzen. Bei User Journeys differenziert man zwischen produktspezifischen und generischen Journeys, da sich manche (Teil-)Journeys im Inhalt, aber nicht im Ablauf unterscheiden. Beispielsweise werden unterschiedliche Produkte über den gleichen Webshop vertrieben und haben den identischen Kaufprozess.

5.2. Journey-Übersicht

Eine Journey-Übersicht ist eine Art Inhaltsverzeichnis aller Journeys in einem Zielmarkt. Dort sind alle Journeys verzeichnet, die eine bestimmte Zielgruppe erlebt. Diese Übersicht unterstützt bei der Priorisierung von Journeys und erleichtert das Erkennen von Zusammenhängen. Journey-Übersichten werden auch verwendet, um dem Management einen schnellen Überblick über Handlungsbedarfe in bestimmten (Teil-)Journeys zu geben.

5.3. Kontaktpunkt-Inventar

Das Kontaktpunkt-Inventar listet alle Kontaktpunkte (auch Touchpoints genannt) auf, an denen Menschen mit dem Unternehmen interagieren. Die Erstellung und die Bereitstellung des Inventars hilft Mitarbeitern dabei, ein gemeinsames Verständnis der zu betrachtenden Kunden-Kontaktpunkte zu entwickeln. Zudem bündelt das Inventar die einzelnen Daten, die an den Touchpoints kontinuierlich gemessen werden.

5.4. Technische Infrastruktur

Ein erfolgreiches Journey Management benötigt Werkzeuge und Templates. Die technische Infrastruktur sorgt dafür, dass ein Journey Management in Skalierung betrieben werden kann ([siehe Kapitel 7](#)).

5.5. Journey-Metriken

Journey-Metriken sind Kennzahlen, die identifizieren,

- was entlang der Journey passiert. Diese **Interaktionsmetriken** zeigen Hebel auf, an denen man ansetzen kann (z.B. Wartezeit, Anzahl der Fehler, Nutzungshäufigkeit),
- wie Kunden bzw. Anwender die Erlebnisse in der Journey wahrnehmen. Diese **Wahrnehmungsmetriken** helfen, die Erlebnisse der Menschen besser zu verstehen (z.B. Kundenzufriedenheit),
- was das Ergebnis der Erlebnisse ist. Diese **Ergebnismetriken** helfen, den Einfluss auf geschäftliche Benchmarks zu ermitteln (z.B. Kauf, Weiterempfehlung).

5.6. Governance für Journeys

Das Journey Management Framework sollte eine verbindliche Struktur für Customer- und User-Journeys vorgeben, damit Journeys innerhalb des Unternehmens zueinander anschlussfähig sind. Eine verbindliche Journey-Definition und deren Struktur sorgt außerdem dafür, dass die

Das Journey Management Framework sollte eine verbindliche Struktur vorgeben. Das ist wichtig, damit die Journeys im Unternehmen zueinander anschlussfähig sind

unterschiedlichen Stakeholder im Unternehmen eine gemeinsame Diskussionsgrundlage haben. Die Etablierung dieser Struktur kann zunächst über Templates, später über ein Journey-Management-System technisch unterstützt werden.

Weiterhin sollte verbindlich geregelt werden, wo Journeys zur Erhöhung der Transparenz eingesetzt werden. Sollen Journeys in Entscheidungsprozessen für neue Vorhaben, in Freigabe- oder Planungsprozessen genutzt werden, sollte hierfür ebenfalls für eine entsprechende Verbindlichkeit gesorgt werden.

Transparenz über Kundenerlebnisse kann Verantwortliche zu Beginn in ungewohnte bzw. für sie unangenehme Situationen bringen. In Unternehmen, die einen hohen Grad an Transparenz nicht gewöhnt sind, ist eine Übungsphase im Umgang mit Erkenntnissen aus Journeys nötig. Um diese Übungsphase zu unterstützen, sollte der Einbau von Messpunkten für das Kundenerlebnis verbindlich geregelt werden.

5.7. Journey-Dashboards

Journey-Dashboards stellen Metriken pro Journey oder über mehrere Journeys hinweg dar. Sie helfen Teams, Journey-Verantwortlichen und dem Management zu sehen, wo das Unternehmen in Bezug auf User- und Customer-Experience steht und wie sich die Kundenerlebnisse tendenziell entwickeln.

5.8. Journey-Manager-Community

Journey-Manager tragen die Journey-Methode in die Entwicklungsteams und unterstützen diese bei der Nutzung und Interpretation von Journey-Daten. Gleichzeitig bringen sie Verantwortliche aus unterschiedlichen Organisationseinheiten zusammen, um Pain Points zu eliminieren bzw. Verbesserungspotenziale zu nutzen. Als Community tauschen sie sich regelmäßig untereinander aus, lernen von- und miteinander und sorgen für die zunehmende Professionalisierung.

6

Die Informationsarchitektur von Journey Management

Die Informationsarchitektur eines wirksamen Journey Management Frameworks ruht auf drei Säulen:

- Taxonomie
- Terminologie
- Informationsflusskonzept

Taxonomien und Terminologien sollten sich immer an zwei Fragestellungen orientieren:

- Welche Informationen sollen ausgewertet werden?
- Wie sollen Informationen gefiltert, attribuiert und berichtet werden?

Das ergibt dann die Struktur für die Clusterung der Informationen.

6.1. Die Taxonomie: Informationsebenen intelligent organisieren

Mit der Taxonomie lassen sich Informationen so gliedern, dass sie im Unternehmen verteilt und genutzt werden können. So weiß jeder Stakeholder, wie sich spezifische Informationen in den Gesamtzusammenhang einbetten. Die Taxonomie bildet dabei eine Informationshierarchie, in der sich die gesamte Organisation wiederfinden muss und sollte aus einer vertikalen, horizontalen und übergreifenden Informationsdimension bestehen.

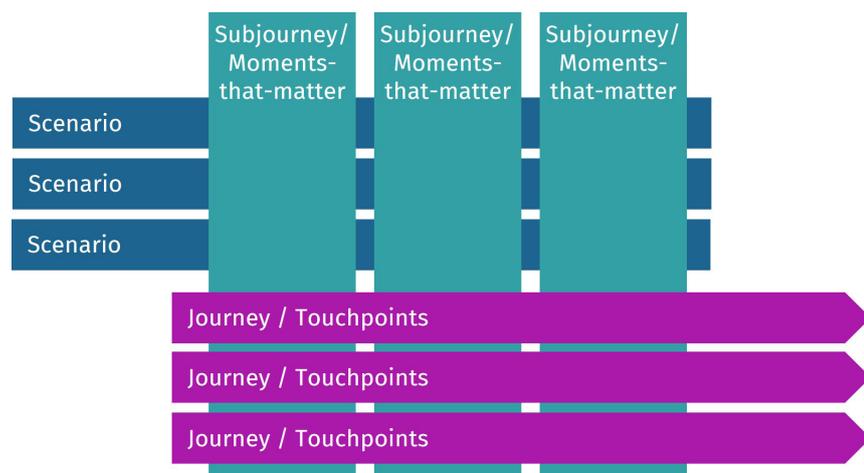


Abbildung: Journey Management muss mehrere Dimensionen abbilden können

Auf der vertikalen Informationsdimension werden dann alle Informationen zum Kundenerlebnis über den gesamten Lebenszyklus in verschiedenen Levels geclustert:

- Level 1: Lifecycle-Phasen
- Level 2: Phasen
- Level 3: Meta-Journeys
- Level 4: Teil-Journeys
- Level 5: Moments, Moments-that-matter und Touchpoints.

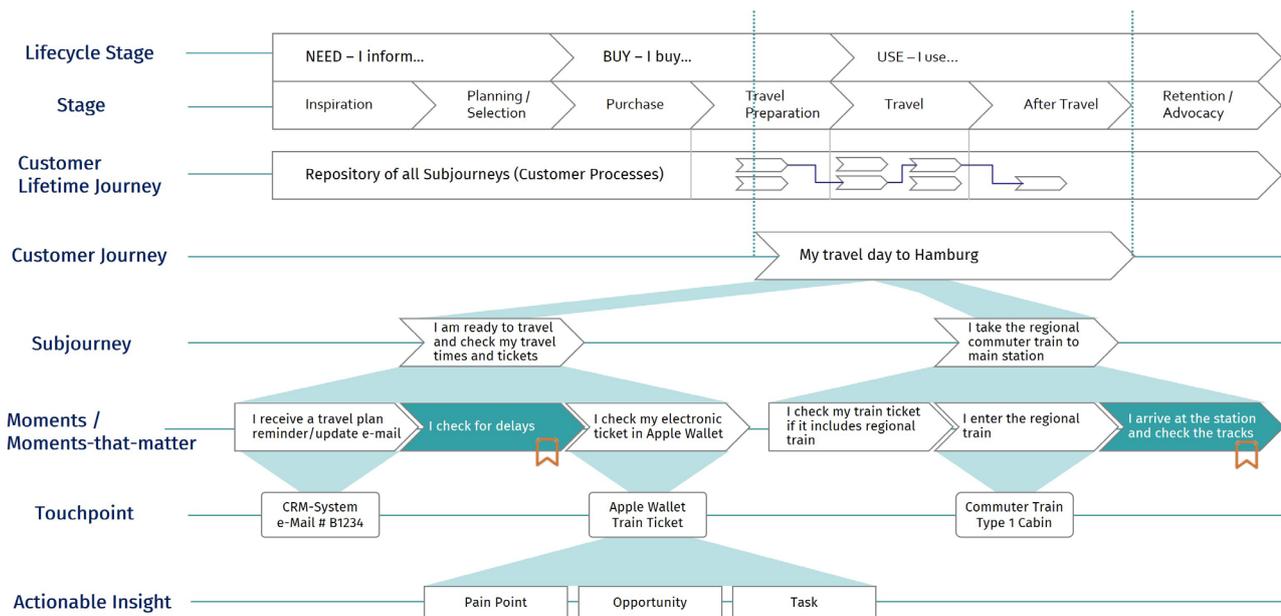


Abbildung: Beispiel für vertikale Informationsebenen einer Customer Journey Taxonomie

Lifecycle-Phasen sind zum Beispiel „Need – Buy – Use“, um den gesamten Lebenszyklus des Kunden (Lifecycle) abzubilden: Vom Zeitpunkt, bevor ein Lead überhaupt das eigene Produkt oder Unternehmen wahrnimmt, über den Kaufprozess, bis zu dem Tag, an dem die Nutzung bzw. die Beziehung zum Unternehmen endet. Diese Phasen sind immer spezifisch und variieren je nach Branche und Unternehmen. So hat beispielsweise ein E-Commerce-Unternehmen andere Phaseneinteilungen als ein Versicherer.

Je nach Detaillierungsgrad können die Phasen des Levels 2 innerhalb der Taxonomie in verschiedene Untergruppen wie z.B. die einzelnen prozessualen Unterphasen eines Vertragsabschluss-Prozesses des Unternehmens aufgeteilt werden. Die größte Hürde ist dabei, dass einzelne Fachabteilungen in ihren prozessualen „Silos“ zunächst nur die Strukturen und Wordingings ihres Teilsilos beherrschen oder berücksichtigen. Der Aufbau einer vertikalen Taxonomie-Struktur erlaubt es, diese Strukturen zu überwinden und gemeinsam mit allen Beteiligten ein siloübergreifendes Verständnis für ein holistisches Journey-Management zu entwickeln.

Die wichtigste Aufgabe einer Journey-Taxonomie ist es, die Informationen des Customer-Experience-Managements im Unternehmen in der gleichen Struktur aufzubereiten und zu verteilen

Gleichzeitig besteht die Tendenz, die Journey-Struktur auf dieser Ebene unnötig detailliert aufzubrechen. Es empfiehlt sich also sorgfältig abzuwägen, ob eine weitere

Hierarchisierung von Phasen für die spätere Darstellung und Berichts-auswertung wirklich neue relevante Erkenntnisse bringt.

Die wichtigste Aufgabe einer Taxonomie ist es, die Informationen des Customer Experience Managements im Unternehmen in der gleichen Struktur aufzubereiten und zu verteilen. Je nach Stakeholder und Aufgabe ergeben sich daraus zusätzlich horizontale Informationsdimensionen. Die Besonderheit dieser Dimensionen liegt darin, dass ein gutes Framework verschiedene Abstraktionsperspektiven abbilden können muss. Es gibt hier also keinen „One fits all“ Ansatz.

Die Abstraktionsebenen reichen dabei von einer sehr aggregierten „hohen Flughöhe“ für den C-Level oder das Topmanagement bis zur detaillierten Abstraktion z.B. auf Klickpfad-Ebene für UX-Designer. Je nach Ebene ändern sich Informationsgehalt und Detaillierungsgrad. Während das Management an essenziellen Resultaten und übergreifenden Handlungsempfehlungen interessiert ist, können für operative Teams z.B. Deep Dives in einzelne Klick-Pfade und Journey-Alternativen interessant sein, um zu verstehen, wie der Kunde seine Experience durchlebt.

Zu den horizontalen und vertikalen Informationsdimensionen kommen übergreifende Informationsdimensionen hinzu. Diese betreffen sowohl die Dimensionen der mit den Journey Maps verbundenen Kontaktpunkte, Actionable Insights, Moments-that-matter oder Quellen und Files, als auch **alternative Szenarien** für die ansonsten gleichen Journey-Informationen, z.B. bestimmte **Personas** oder **Anwendungsszenarien**:

- Privatkunde vs. Geschäftskunde (Persona)
- „Ich fahre alleine zur Arbeit“ im Gegensatz zu „Ich fahre mit der Familie in den Urlaub“
- „Es regnet“ vs. „es regnet nicht“



6.2. Die Terminologie: Eine Sprache für alle Stakeholder

Während die Taxonomie die Informationshierarchie definiert, legt die Terminologie die Gesamtheit aller Fachbegriffe (Termini) des Journey Management Frameworks fest. Der Vorteil dieses Kommunikationsstandards liegt auf der Hand: Wenn Unternehmen Pains und Opportunities oder die emotionalen Erwartungen ihrer Kunden nicht in einer einheitlichen Sprache kommunizieren und verteilen, entsteht kaum ein gemeinsames Verständnis über die Priorität der Handlungsempfehlungen.

Bezeichnet beispielsweise ein Unternehmensbereich den Kunden-Kontakt als „Channel“, während bei anderen Stakeholdern der „Channel“ ein „Point of Interest“ oder „Moment that Matters“ ist, sorgt das für Redundanzen und ermöglicht später kein einheitliches auf Messungen basiertes CX-Management. Empfohlene Verbesserungen in CX und UX können nicht einheitlich kommuniziert und in letzter Konsequenz nicht priorisiert umgesetzt werden. Kleine, punktuelle Verbesserungen auf Abteilungsebene wie Kampagnen-Optimierungen im Marketing oder ein gutes Call-Center-Skript mit einem Chatbot sind natürlich dennoch möglich. Der ganzheitliche, unternehmensweite Ansatz droht jedoch an der Inkompatibilität der Dokumentation, unterschiedlicher Visualisierung und mangelnder Vergleichbarkeit von Messungen entlang der Journey zu scheitern.

Der erste Schritt zum Aufbau einer unternehmensweiten CX-Terminologie besteht darin, die im Unternehmen verteilten Dokumentationen in den einzelnen Fachbereichen zu sammeln, auszuwerten und in einem Glossar zu standardisieren. Schließlich fangen die wenigsten Unternehmen mit CX auf der grünen Wiese an. Und so liegen oftmals die Begrifflichkeiten z.B. für die Bezeichnung der Phasen eines Customer Lifecycles in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen schon vor und müssen nur auf einen gemeinsamen Nenner gebracht werden.

Liegen allerdings zu viele Termini vor, empfiehlt es sich, diese erst einmal für einen ersten Standardisierungs-Entwurf grob zu clustern. Die Kunst besteht darin – besonders, wenn viele Stakeholder oder Abteilungen involviert sind – auf das Wesentliche zu beschränken und die Informationsdichte so knapp und einheitlich wie möglich zu halten. Empfehlung: Wenige klare Begriffe, statt mehrere parallel weiterexistieren zu lassen.

6.3. Das Informationsflusskonzept – woher kommen die Insights und wer bekommt sie kontinuierlich frisch?

Was aus unserer Erfahrung in CX/UX-Projekten häufig vergessen oder erst zu spät beachtet wurde, ist das Konzept für die Aggregation und Verteilung von Daten und Insights innerhalb der Organisation.

Letztendlich nutzt die beste Harmonisierung der CX- und Journey-Taxonomie und -Terminologie nichts, wenn ein Framework in der Folge nicht genutzt wird, um Daten zu Kundenzufriedenheit und der Soll-/Ist-Performanz von Kundenprozessen in der Organisation zu verteilen. Dabei ist die Verteilung über alle Abteilungs- und Bereichsgrenzen hinweg gemeint, wenn dies die Erlebniskette der Journey widerspiegelt.

Dazu müssen neben den CX-Teams oft IT-Businesspartner involviert werden, die technische Systeme und Schnittstellen abteilungsübergreifend identifizieren und realisieren. Dabei geht es noch nicht um die detaillierte Beschreibung von Schnittstellen, Datendimensionen, Dashboards oder Zugriffsrechten, sondern ganz abstrakt um die Identifikation und Beschreibung von

- Datenquellen und Insight-Typen
- Darstellungsformen
- Empfängerkreis
- User-Stories

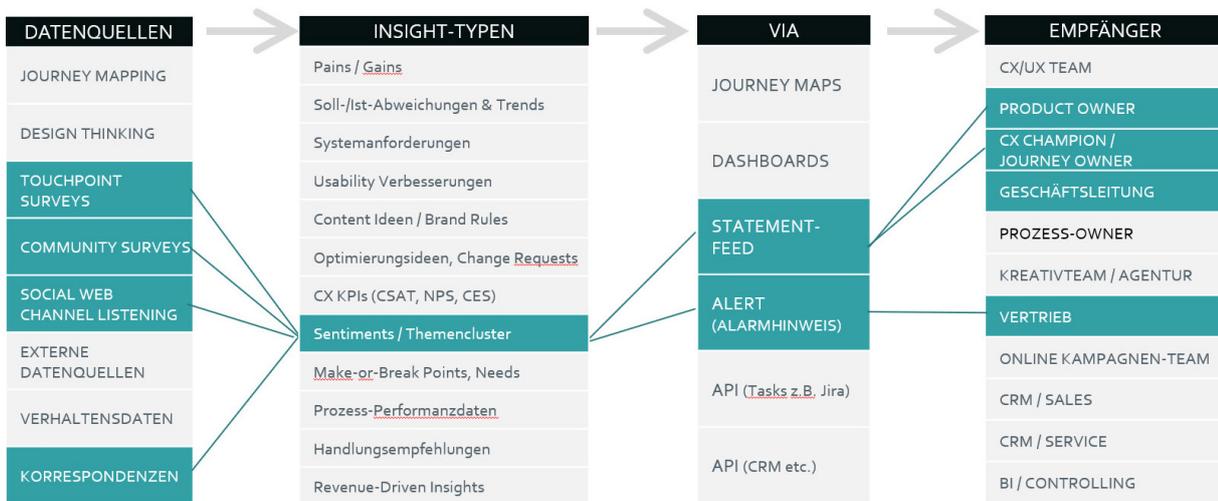


Abbildung: Beispiel für ein Informationsfluss-Schema

7

Die technische Infrastruktur

Um mit Journey Maps zu beginnen, bedarf es keiner aufwändigen technischen Unterstützung. Am Anfang kommt man mit einfachen Powerpoint-Templates oder einem modernen Whiteboard-Visualisierungstool auch ziemlich weit. Diese Tools helfen dabei, Journeys in Zusammenarbeit mit Kollegen zu erarbeiten, zu diskutieren und zu evaluieren.

Da diese Werkzeuge keine Informationsarchitektur vorgeben, bieten sie ein sehr gutes Experimentierfeld und eignen sich für den Einstieg in das Customer Journey Mapping – beispielsweise auf Abteilungsebene. Meist sind die Lizenzen dieser Tools schnell verfügbar und können ohne IT-Support sofort genutzt werden. Somit sind sie als Interimstool oder zur Präsentation von Workshop-Ergebnissen durchaus sinnvoll, da ihre Bedienung einer Wandtafel mit (digitalen) Haftnotizen gleicht.

Was für einzelne Workshops auf Team- oder Abteilungsebene eine pragmatische Lösung sein mag, kann aus Gesamtsicht des Unternehmens zum Problem werden: Wird Journey Mapping nur partiell oder temporär betrieben, führt das zu Insellösungen, da jeder Bereich nur einige wenige aktuell relevante Journeys visualisiert. Das Ergebnis sind einmalige Journey-Projekte, die auf die jeweiligen Abteilungsziele ausgerichtet sind, aber nicht auf die ganzheitliche und kontinuierlich aktualisierte Betrachtung der CX über den gesamten Lebenszyklus hinweg.

Da es in der Regel zahlreiche Journeys mit Abhängigkeiten, alternativen Pfaden und Persona-Varianten gibt, kommen einfache Visualisierungstools schnell an ihre Grenzen. Ab einer gewissen Menge an Journeys

und aufgrund der vielfältigen Mapping-Stile von externen Agenturen oder Beratern fällt es dann schwer, den Überblick zu behalten. Doch Journey Maps müssen aktuell gehalten werden, damit sie Mehrwert stiften. Denn mit der Zeit verändern sich z.B. die Daten zur Zufriedenheit an den Kontaktpunkten oder das Nutzungsverhalten. Das erfordert eine Nomenklatur und ein System, das jede Aktualisierung nachvollziehbar macht und das permanente Datenströme mit den Journey

Maps verbinden kann. Was dann notwendig wird, ist ein echtes Journey Management System.

Da es in der Regel zahlreiche Journeys mit Abhängigkeiten, alternativen Pfaden und Persona-Varianten gibt, kommen einfache Visualisierungstools schnell an ihre Grenzen

8

Was bieten Journey-Management-Systeme?

Was unterscheidet ein Journey-Management-System vom einfachen Journey-Mapping-Tool? Der wesentliche Unterschied besteht darin, dass man mit einer Management-Software nicht nur zweidimensionale Journey Maps visualisieren, sondern aufgrund der Datenbankstruktur CX-Daten an Maps, Touchpoints oder Moments-that-matter aggregieren, aufbereiten und als Actionable Insights an Stakeholder verteilen kann.

Sämtliche Elemente einer Journey werden zwar ähnlich wie eine Customer Journey Map auf einem Whiteboard „als Poster“ visualisiert – es lassen sich jedoch wesentlich weitergehende Versionierungen, View-Varianten, Dashboards und Berichte erzeugen, da für alle logischen Dimensionen des Journey Mappings, bzw. des wesentlich weitergehenden Journey Managements entsprechende Datenbankdimensionen zur Verfügung stehen.

Diese Dimensionen sind zum Beispiel:

- Kontaktpunkt-Inventar/Kommunikationskanäle
- Zeitliche Dimension und Taxonomie
- Beteiligte/Zielgruppen (Persona, Stakeholder, etc.)
- Szenarien (Nutzungskontexte, Experiences, Soll-/Ist-Szenarien)
- Actionable Insights/Aktionen (Pain Points, Opportunities, Tasks)
- Priorisierung (z.B. Difficulty-Impact-Matrix)
- Verantwortlichkeiten/Rechte und Rollen
- Datenquellen/Zielsysteme/Schnittstellen
- Messung und Scoring (Interaktionsmetriken, Wahrnehmungsmetriken, Ergebnismetriken)
- Views und Reports
- Steuerung/Prozesseinbindung

So hilft eine dynamische Journey Map aus einem Journey-Management-System beispielsweise zu erkennen, wie Kunden ihre Journey in der Realität erleben und was ihre Anforderungen und Wünsche an Kontaktpunkte sind. Diese Erkenntnisse können in Echtzeit als Pain Points, Verbesserungsvorschläge o. ä. an Fachabteilungen verteilt werden, so dass sich Prozess-Optimierungen zeitnah initiieren lassen.

Eine Journey-Management-Software wird heutzutage in der Regel als Software-as-a-Service („SaaS“) bereit gestellt, muss jedoch viel höhere Ansprüche an Datensicherheit, Compliance und das Management der Informationssicherheit erfüllen als einfache Whiteboarding-Tools. Dies ist insbesondere dann relevant, wenn eine Dateneinbindung des Tools in die Prozesssysteme zum Anforderungs- und Bedarfsmanagement des Unternehmens erfolgen soll.

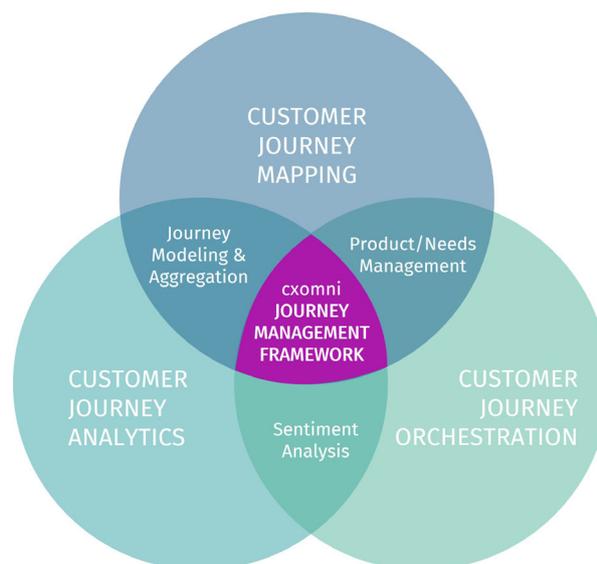


Abbildung: Die Anwendungsbereiche des Journey Management Frameworks von cxomni

Eine ganzheitliche Software für das Journey Management kombiniert daher idealerweise diese drei Anwendungsbereiche:

- Customer Journey Mapping
- Customer Journey Analytics
- Customer Journey Orchestration

Beim **Customer Journey Mapping** wird die Customer Experience über alle Touchpoints hinweg zunächst kollaborativ visualisiert und anschließend mit Feedback- und Messdaten verbunden. So lassen sich die emotionalen Erwartungen und Erlebnisse von Kunden über den gesamten Lebenszyklus hinweg besser gegenüberstellen, im Kontext der Journey dokumentieren und damit oftmals überhaupt zum ersten Mal vollständig aus der Außenperspektive nachempfinden und präsentieren.

Verschiedene **Views** erlauben es dann, den Detaillierungsgrad der Journey Maps je nach Zielgruppe im Unternehmen zu variieren: von der hohen Flughöhe für das Management bis zum Deep Dive im Rahmen der User Experience (UX) von Mikro-Journeys. So bekommt jeder Stakeholder nur die für ihn relevanten Informationen und dennoch kann innerhalb der Organisation Schritt für Schritt auf die gleiche Journey-Struktur referenziert und damit eine holistische „Journey-Kultur“ etabliert bzw. unterstützt werden.

Customer Journey Analytics ermöglicht es, auf Basis von Daten die tatsächlich erlebten Journeys der Kunden zu analysieren. Dafür aggregieren Journey-Management-Tools die Daten über APIs aus verschiedenen Quellen wie z.B. Voice of Customer, Web Analytics oder aus dem CRM und ordnen sie den passenden Kontaktpunkten, Moments-that-matter oder Subjourneys zu.

Durch die Verbindung von Feedback-Daten mit transaktionalen Daten wird der Kontext und die Relevanz von Optimierungspotenzialen erkennbar

Insbesondere durch die Verbindung von Feedback-Daten mit transaktionalen Daten wird der Kontext und die Relevanz von Optimierungspotenzialen erkennbar. Typische Beispiele sind die Analyse der wichtigsten Kundenprioritäten, die Identifizierung von Upselling-Potenzialen oder die Reduzierung

von Churn Rates an kritischen Kontaktpunkten – also Use Cases, die nicht nur das Kundenerlebnis verbessern, sondern auch auf den monetären Unternehmenserfolg einzahlen.



Damit Verbesserungen an den Touchpoints zeitnah umgesetzt werden können, müssen die Erkenntnisse aus Journey Mapping und Journey Analytics an die richtigen Fachabteilungen oder Touchpoint-Verantwortlichen verteilt werden.

Die **Orchestrierungs-Engine** einer Journey-Management-Software verteilt diese Insights automatisiert an die verantwortlichen Stakeholder in Marketing, Vertrieb oder Produktentwicklung. Diese erhalten so in Echtzeit Handlungsempfehlungen im Kontext der Customer Journey, die sie priorisieren und direkt umsetzen können. Dieser Workflow garantiert, dass z.B. Pain Points aus Kundensicht nicht in Listen oder Projektdokumenten verschwinden, sondern zeitnah behoben werden können.

9

Was ist bei der Implementierung eines Journey-Management-Frameworks zu beachten?

Bei der Implementierung sollten Unternehmen zuerst eine verantwortliche Instanz schaffen, quasi eine Art zentrales Journey-Management-Team. Dieses Team kann dann das Aufsetzen der Software richtig strukturieren und koordinieren.

In der Anfangsphase lassen sich viele Unternehmen durch eine externe Beratung unterstützen. Gerade bei Entwicklung und Implementierung eines bereichsübergreifenden UX/CX-Frameworks ist dies auch aus unserer Erfahrung ratsam, da oft viel Vorarbeit geleistet wurde, die idealerweise in ein Journey-Management-System zu transferieren ist.

Die Expertenteams können zwischen Fachabteilungen und Stakeholdern moderieren und unterstützen dabei, die verschiedenen Taxonomien und Terminologien zu vereinheitlichen und Prozesse aufeinander abzustimmen. Das ist wichtig, damit das Framework als allgemeingültiger Standard für das spätere Journey Management anerkannt wird.

Externe Berater können dabei unterstützen, verschiedene Taxonomien und Terminologien zu vereinheitlichen und Prozesse aufeinander abzustimmen

Damit alle Verantwortlichkeiten und Prozessabläufe nahtlos in die Umsetzung überführt werden können, empfehlen wir die Erstellung eines firmenspezifischen Playbooks. Darin können alle Standards zentral dokumentiert und für die Projektbeteiligten verbindlich festgelegt werden.

Sobald die Software in Betrieb genommen wird, empfehlen wir den Aufbau eines Journey Repositorys – quasi als Pendant zum Prozesskatalog – in dem alle vom Kunden erlebten Journeys der Organisation erfasst werden. Nur, wenn die Journeys aller Fachabteilungen in den Katalog aufgenommen werden, ist später eine ganzheitliche Betrachtung der Customer Experience möglich. Zudem existiert damit eine zentrale Datenbank, in der die Journeys z.B. durch fortlaufende Einarbeitung von Veränderungen gepflegt und aktuell gehalten werden können.

Sind alle Journeys erfasst, geht es an die Identifikation und Einbindung von Datenströmen. Dafür bietet sich ein Data Discovery Workshop mit den involvierten Fachabteilungen der Journeys an. Dann können alle Verantwortlichen gemeinsam erarbeiten, welche Datenquellen vorhanden sind und an welchen Touchpoints oder Moments-that-matter eine Datenmessung sinnvoll ist. Die Journey Map dient als Konzeptansatz, der die Messpunkte miteinander im Kontext der Kundenerwartungen und Kundenerlebnisse verbindet. Erst dann macht es Sinn, dass in der Software alle Touchpoints oder Moments, die als Messpunkte definiert wurden, mit Datenquellen wie Realtime-Feedback (VoC), User Research oder Web Analytics verknüpft werden. Sobald die ersten Daten vorliegen und die Ist-Werte klar sind, können dann Zielwerte für die Messung der CX-Performance definiert werden.

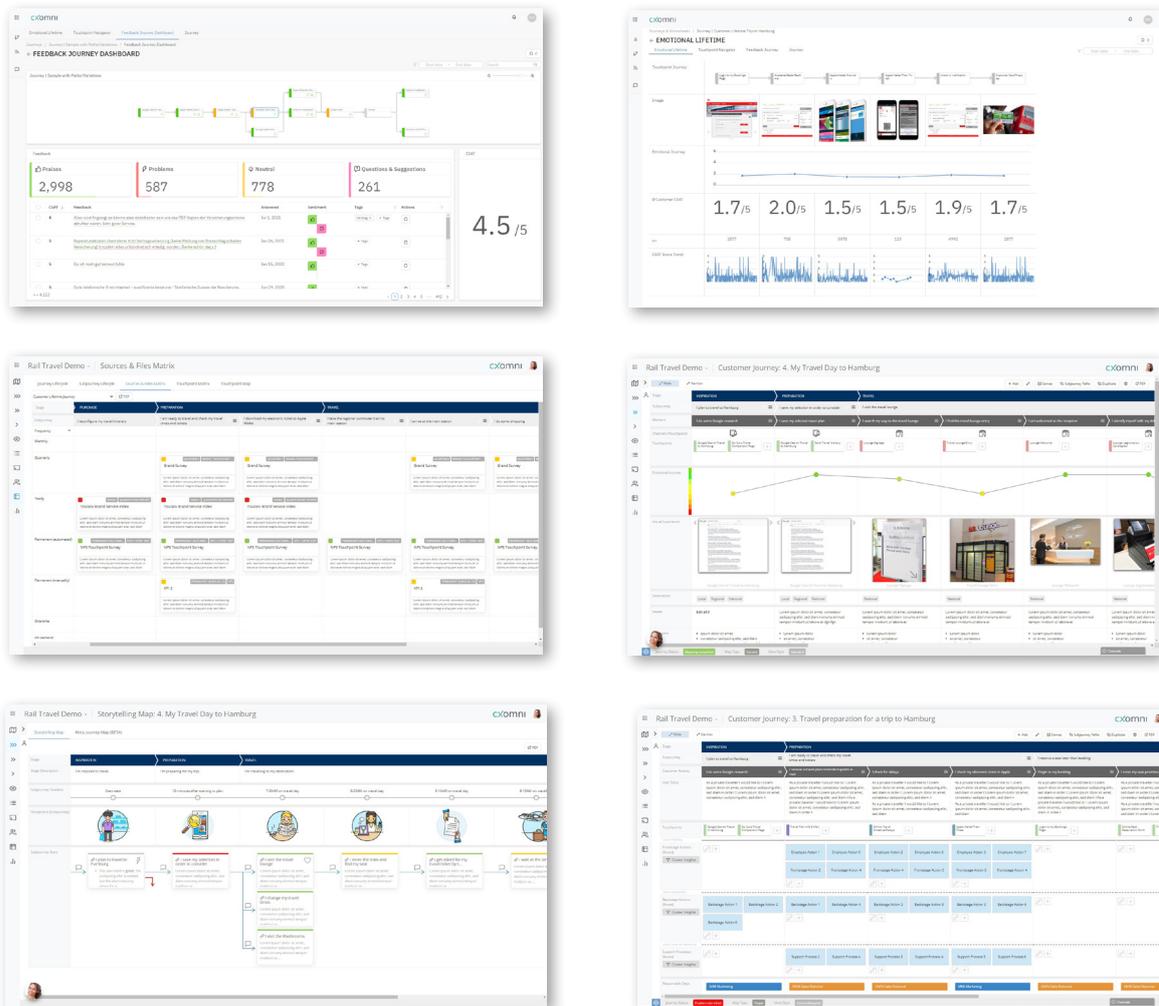


Abbildung: Datenbankbasierte CXM-Systeme wie cxomni bieten für alle Stakeholder relevante Views

10

Template/Checkliste für Ihr eigenes Journey Framework

Aus vielen ganzheitlichen Customer-Journey-Framework-Projekten, die wir zusammen mit Kunden und führenden Unternehmensberatungen auf Basis unseres cxomni Journey Frameworks implementiert haben, haben wir Ihnen hier die wichtigsten Dimensionen zusammengestellt, die Sie im Rahmen der Projektierung betrachten und vereinheitlichen sollten. In der Regel finden diese Dimensionen Eingang in Ihr unternehmensspezifisches CX/UX- bzw. Journey Playbook. Die – zumindest teilweise – Konsolidierung aller bereits im Unternehmen vorliegenden Dimensionen ist wertvolle Vorarbeit und Grundlage für das Customizing Ihrer individuellen Journey-Toolbox in cxomni.

Dimension	Beschreibung/Fragestellung	Beispiele/Themen
Umfang/ Zielsetzung	Bevor Sie mit der Planung einer Customer Journey beginnen, müssen Sie sich über das dahinter stehende Ziel im Klaren sein. Dieses kann je nach Bedarf groß oder klein sein. Welche Ergebnisse möchten Sie erzielen? Beurteilen Sie, ob Ihr Bedarf mit einer Customer Journey gelöst werden kann. Welche Ressourcen haben Sie?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Was sind Ihre Geschäftsziele? ▪ Was ist Ihre erwartete Wirkung? ▪ Was werden Sie mit dem Ergebnis machen? ▪ Mehrwert? ▪ Interner Pitch für CX-Vision
Framework/ Baukasten/ Playbook	Zentrale Definition einer unternehmensweit geltenden Taxonomie und Terminologie des Journey Frameworks. Nur ein holistisches Journey-Framework schafft eine „gemeinsame Sprache“ zur Überwindung von Silogrenzen.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Glossar ▪ Unternehmensspezifisches Journey Framework Playbook ▪ Self-Learning Nuggets
Journey-Katalog	Aufbau eines verbindlichen Katalogs aller existierenden Journeys und Subjourneys.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pendant zum Prozess-Katalog ▪ Journey Inventory/Journey-Übersicht/Journey Repository ▪ Touchpoint-Katalog/Kontaktpunkt-Inventar

Template/Checkliste 2/6

Dimension	Beschreibung/Fragestellung	Beispiele/Themen
Priorisierung von Journeys/ Teiljourneys	Die Komplexität von Journeys macht es CX-Managern schwer zu entscheiden, auf welche Verbesserungen sie sich zuerst konzentrieren sollten. Aber Fokussierung ist unerlässlich, um sicherzustellen, dass der Aufwand richtig investiert wird, daher ist die Priorisierung unerlässlich.	<p>Journey-Kriterien:</p> <ul style="list-style-type: none"> Wie häufig wird die Teiljourney erlebt? Wie wichtig ist die Teiljourney für Kunden? Gleichgewicht der Pain Points/Gain Points innerhalb der Teiljourney? Auswirkungen von Prozessänderungen auf die Teiljourney? <p>Impact-Kriterien:</p> <ul style="list-style-type: none"> Auswirkung auf den Kunden? Auswirkungen auf das Geschäft? Wie einfach ist eine Änderung der Teiljourney? Risiko einer Änderung eines Journey-Schritts? ROI der Änderung eines Journey-Schritts?
Zeitliche Dimension und Taxonomie	Festlegung der Abstraktionsebenen. Nicht alle Abstraktionsebenen richten sich an die gleichen Empfänger bzw. müssen in einer Darstellung verwendet werden. Unterschiedliche Darstellung je nach Stakeholder.	<ul style="list-style-type: none"> Lifecycle-Phase/Phase/(Meta-)Journey/Teiljourney/Moment/Mikromoment Customer Lifetime Journey Wieviele Ebenen? User Journey/User Story Timeline (z.B. A day in the life...) Alternative Pfade
Beteiligte/Zielgruppen	Für wen möchten wir auswerten oder an wen möchten wir Content triggern?	<ul style="list-style-type: none"> Persona Kundengruppen Segmentierung/Targeting Kampagnen-Versionierung Stakeholders Key Stakeholders Informationsempfänger Mapping Teams
Persona	Steckbriefe mit den wesentlichen Merkmalen der Zielgruppen.	<ul style="list-style-type: none"> Bild/Name Zitat Moodboard Charakteristika Soziodemografische Merkmale Medienverhalten Beliebte Marken

Template/Checkliste 3/6

Dimension	Beschreibung/Fragestellung	Beispiele/Themen
Szenarien/ Emotionaler Kontext	Analyse, Darstellung und Filterung alternativer Erlebnisszenarien (Experiences). Auf Basis der allgemeinen Journey werden alternative Szenarien eingeblendet.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiences ▪ Nutzungskontext ▪ Soll-/Ist-Journey/Szenario-Journey ▪ Baugruppen/Baureihen/Vertragstypen ▪ Persona
Kontext/ Journey- Verkettung	Einbindung aller Journeys in das gesamte Journey-Repository und Kombination verschiedener Journeys.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorgelagerte Journey (Prozess) ▪ Nachgelagerte Journey (Prozess) ▪ Referenzierungen ▪ Alternative Pfade
Actionable Insights/ Actions	Informationsflusskonzept: Wie sollen Actionable Insights strukturiert werden? Wie und an wen werden sie weiter geleitet? Aus welchen Quellen entstehen Actionable Insights? Kontinuierlicher Journey-Management-Prozess?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Needs/Anbindung an Needs Management ▪ Pain Points/Opportunities ▪ Requirements Management ▪ Product Management Backlog ▪ Research-Fragen
Task Manage- ment	Abilden des kontinuierlichen Journey-Management-Prozesses (z.B. regelmäßige Tasks und Reminder garantieren das kontinuierliche Aktualisieren von Journey Maps).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verantwortlichkeiten ▪ ggfs. Übergabe an Task-Management-Systeme ▪ Umsetzungsworkflow ▪ Nachhalten von Tickets/Stati
Priorisierung von Moments und Actionable Insights	Identifikation von Moments-that-matter und Scoring von Actionable Insights (Pains, Needs, Requirements) sowie deren Priorisierung (z.B. durch eine Difficulty-Impact-Matrix). Welches sind die entscheidenden Erlebnispunkte aus Kundensicht? Welche Actionable Insights sollen priorisiert werden?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Scoring-Modell ▪ Difficulty-Impact-Matrix ▪ 1/2/3-Priorisierungsmatrix ▪ User Impact vs. Business Impact ▪ Future Needs Check ▪ Top 10 Pain Points/Needs/Opportunities

Template/Checkliste 4/6

Dimension	Beschreibung/Fragestellung	Beispiele/Themen
Verantwortlichkeiten/ Rechte und Rollen	Wer ist für welchen Teilprozess verantwortlich? Wer aktualisiert Journey Maps? Wer verantwortet Optimierungen?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Touchpoint-Owner ▪ Journey-Owner ▪ Prozess-Owner ▪ Needs-Owner ▪ CX Ambassadors/CX Manager ▪ CX/UX-Circle ▪ Community von Journey Managern
Datenquellen/ Schnittstellen (Aggregation/ Listening)	Einbindung aller Quellen mit relevanten Feedback- und Transaktionsdaten. In welchen Quellen stecken Insights? In welche Zielsysteme sollen Actions getriggert werden?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Social Web ▪ Survey Tools ▪ CRM/ERP ▪ User Research ▪ Service Center
Zielsysteme/ Schnittstellen (Orchestrierung/Workflow)	Kontinuierliche Verteilung von Actionable Insights an zuständige Stakeholder (z.B. Needs an ein zentrales Bedarfsmanagement via API).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anforderungsmanagement ▪ Task-Management ▪ Product Backlog ▪ Marketing Automation Engine
Messung und Scoring	Normalisierung der Daten auf einen gemeinsamen Standard: Wie „normalisieren“ bzw. vereinheitlichen wir CX-Messung? Welche Scores sollen relevant für Zielvereinbarungen sein?	<p>Scores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ CX-Score ▪ NPS/CSAT/CES ▪ Normalisierter Unternehmensscore <p>Journey-Metriken:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Interaktionsmetriken ▪ Wahrnehmungsmetriken ▪ Ergebnismetriken
Journey-Analyse/ Journey Analytics (Sentiment und Themencluster)	Möglichkeit zur Datenanalyse an sinnvollen Touchpoints und Strukturierung offener Textfeedbacks nach Themen und Sentiments durch KI-basierte Analyse. Analyse und Strukturierung aller Quellen offener Textdaten.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sentiment-Analyse ▪ Themencluster-Analyse ▪ Einbindung aller Quellen mit offenen Texten (Social Web, Surveys, Reklamationskorrespondenzen, Service Center)

Template/Checkliste 5/6

Dimension	Beschreibung/Fragestellung	Beispiele/Themen
Views und Reports	Auswertung und permanentes Reporting (z.B. mithilfe von Journey-Dashboards): Wie reporten wir möglichst einheitlich? Welche Stakeholder benötigen welche relevante Info?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Journey Map View-Stile ▪ Journey-Dashboards ▪ Executive Views ▪ Service Blueprint ▪ Top 3 Moments that Matter ▪ Actionable Insights nach Ländern ▪ Top 10 Pain Points nach Customer Journeys ▪ Customer Journeys nicht upgedated in den letzten 6 Monaten
Journey Map/ Swimlanes	Festlegung der wichtigsten Dokumentations-Kategorien auf der y-Achse von Journey Maps.	<p>Beispiele (Auswahl):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lifecycle-Phase ▪ Phase ▪ Journey ▪ Teiljourney ▪ Moment ▪ Moments-that-matter ▪ Kundenerwartungen ▪ Empfindungen ▪ Emotionskurve ▪ Touchpoints/Kanäle ▪ Daten (z.B. NPS, CSAT) ▪ Pain Points ▪ Opportunities ▪ Zuständige Abteilung ▪ System/Prozess
Templates	Welche Templates sollen für neue Teams (z.B. internationale Teams) im System zur Verfügung stehen?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Journey-Templates ▪ Persona-Templates ▪ Journey-Management-Prozess-Templat ▪ Sprachversionen
Executive Story/ Storytelling	Geschichten rufen Emotionen hervor, um Entscheidungen zu beeinflussen. Daher kann das Storytelling als Werkzeug verwendet werden, um für einen Business Case zu plädieren.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Executive Views ▪ Ergebnisse der Priorisierung ▪ Kunden-O-Töne ▪ Kundenstories

Template/Checkliste 6/6

Dimension	Beschreibung/Fragestellung	Beispiele/Themen
Steuerung/ Prozess-Einbindung	Organisation und Prozessmanagement: An welcher Stelle in Prozessen kommt die Außensicht der Customer Journey ins Spiel? Welche System-Verlinkungen zur Journey sind sinnvoll?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Freigabeprozesse ▪ Entscheidungsprozesse für neue Vorhaben ▪ Anforderungs- und Bedarfsmanagement ▪ Planungsprozesse ▪ Governance für Journeys ▪ Cross-Verlinkung ▪ System-APIs
Quellen und Files	Referenzierung oder Einbindung aller relevanten Quellen (z.B. Studien, Research, Workshop-Ergebnisse) an Touchpoints und Moments entlang der Journey.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Knowledge Base oder Schnittstelle zu Insights Database ▪ Verschlagwortung ▪ Key Facts ▪ Relevanz
Aktualisierung	Dokumentation, Analyse und Verständnis von CX-Daten im Kontext der Journey Maps. Dazu sollte die Journey Map durch Dateneinbindung „täglich frische Insights“ generieren.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Priorisierungen (z.B. Moments That Matter) ergeben sich aus dem Kontext der Journey ▪ Alle Customer Insights werden in den Kontext der Journey gebracht
Training und Onboarding	Customer Journey Management ist ein kontinuierlicher Change-Prozess. Daher benötigt es ein auf das Journey-Framework angepasstes Trainings- und Onboarding-Konzept.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CX-Sprechstunden ▪ Guided Tours im System ▪ Self-Learning-Nuggets ▪ How-to-Videos ▪ User-Trainings ▪ Best-Practice-Communities
Datenschutz und Compliance	Rechte und Rollen sowie Anonymisierung bzw. Neutralisierung personenbezogener Daten.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Need-to-know Prinzip ▪ DSGVO-Konformität ▪ Zustimmung Betriebsrat

11

So zahlen Daten auf das Journey Management ein

Genaugenommen macht das Mappen bestehender Journeys nur Sinn, wenn sie bewertet und analysiert werden. Und hier kommen Daten und Messpunkte ins Spiel. Eine Ausnahme ist das Design Thinking: Bei neu zu konzipierenden Journeys – z.B. für ein zukünftiges Service-Angebot – liegen natürlich keine Daten vor, die gemessen werden können. Für alle anderen Use Cases sind Daten aber unerlässlich, denn sie machen die Journey Maps zu einem nachhaltigen Management-Instrument.

Wichtige Datenquellen für ein holistisches Journey Management sind z.B. Web Analytics, Community Surveys, User Research, offene Textquellen, das CRM oder Service-Center-Systeme. Also Quellen, die das Verhalten der Zielgruppe entlang ihrer Journey erfassen oder die ihr Feedback

zu einem bestimmten Touchpoint-Erlebnis wiedergeben. Grundsätzlich sind die Daten innerhalb der Organisation oft schon vorhanden, werden meistens allerdings verteilt erhoben und gemanagt – je nachdem, welche Fachabteilung dafür verantwortlich ist. Und keine Sorge: die Hoheit über Messung und Analyse im Detail soll weiterhin bei den jeweiligen Verantwortlichen und entsprechenden Drittsystemen bleiben.

Datenquellen für ein holistisches Journey Management sind z.B. Web Analytics, Community Surveys, User Research, offene Textquellen, CRM oder Service-Center-Systeme

Für den Aufbau eines Journey Managements reicht die ergänzende Anzeige dieser wertvollen Daten im Kontext der Journey, damit CX-Teams die Annahmen des Journey Mappings kontinuierlich validieren können. Durch die Verknüpfung von Daten aus beispielsweise Kundenfeedbacks oder Survey-Ergebnissen mit Journey Maps verstehen Unternehmen, wie Kunden ihre Journey erleben und empfinden. Optional können diese Daten für weitere relevante Erkenntnisse zu Verhalten und Intentionen der Kunden mit einer Sentiment- oder Themencluster-Analyse verfeinert werden.

So können die existierenden Journeys mit den Erwartungen der Zielgruppe abgeglichen werden, um relevante Moments-that-matter zu identifizieren, die das Kundenerlebnis vielleicht beeinträchtigen oder um neue Themen zu identifizieren, die Kunden beschäftigen und interessieren.

Daten bringen also kontinuierlich **frische Insights an die Journey Maps**, von denen auch Stakeholder und Management profitieren. Denn die Visualisierung von Kundendaten durch eine Journey Map macht das Thema auch für Nicht-Analysten greifbar und verständlich. Und das konsequente Sharing von Insights sorgt für ein besseres Journey-Verständnis, das den Ausbau einer Journey-Kultur vorantreibt bzw. über das sich ein Journey-Mindset etablieren lässt.

Daten bringen kontinuierlich frische Insights an die Journey Maps

Die Aggregation und das Management der Daten erfolgt in **Journey-Dashboards**. Die Filterungsmöglichkeiten sollten dabei der Logik der jeweiligen Customer Journeys und ihren Moments-that-matter entsprechen. Das macht es einfacher, zwischen Datenerkenntnissen, Journey-Maps und Detailinformationen am Touchpoint umzuschalten.

In den Journey-Dashboards wird auch definiert, welche KPIs an einem Kontaktpunkt welche Maßnahmen auslösen sollen. Ab welchem CSAT-Wert ist beispielsweise die Kundenzufriedenheit so stark gefährdet, dass dringender Handlungsbedarf besteht?

Auch hier gilt die klassische Regel: Weniger ist mehr. Konzentrieren Sie sich anfangs lieber auf ausgewählte, aussagekräftige Messwerte und deren erfolgreiche Optimierung. So können Sie schnell Leuchtturmprojekte vorweisen, die zu einer besseren Experience auf Kundenseite führen und andere Stakeholder vom Nutzen eines holistischen Journey Managements überzeugen.



12

Das Aufgabenfeld des Journey-Managers

Journeys bilden die Brücken zwischen Fachabteilungen und Organisationseinheiten. Damit das gelingt, werden in den Teams Kompetenzen zum Erstellen, zur Pflege und zur Nutzung von Journeys benötigt. Darüber hinaus muss es Kollegen geben, die die Aufgabe des Brückenbauens und des Lernens aus den Erkenntnissen in Journeys aktiv übernehmen. Hier kommt die Jobrolle des Journey-Managers ins Spiel.

Er ist für die Umsetzung von erfolgsfördernden Erlebnissen in Customer- und User-Journeys verantwortlich und schafft im Unternehmen Transparenz zu den vorhandenen Journeys den damit verbundenen Experiences. Das ist eine wichtige Voraussetzung, damit (Entwicklungs-) Teams eigenverantwortlich agieren können.

Dafür nutzen Journey-Manager Methoden, wie z.B. das Journey Mapping oder Journey-Metriken und garantieren damit ein konsistentes methodisches Vorgehen in den beteiligten Teams und eine Messung sowie Visualisierung der Erlebnisse an den Kontaktpunkten. Sie bringen Verantwortliche aus unterschiedlichen Fachabteilungen zusammen, um gemeinsam an Pains und Gains einzelner Journeys zu arbeiten.

Dabei kommt es auf die folgenden Kompetenzen an:

- Kommunikation und Moderation
- Kenntnisse zur Fachdomäne, Zielgruppe und Nutzungsprozessen
- Methoden-Kenntnisse: Journey Mapping, Messung von menschlichen Erlebnissen und Zufriedenheit, Erkennen von Pains und Gains
- Grundlegendes Verständnis von menschlichen Bedürfnissen und Erwartungen
- Fähigkeit, qualitative und quantitative Daten interpretieren zu können
- Übergreifendes Verständnis zu betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen und Geschäftsprozessen im Unternehmen

Journey-Manager sollten dort verankert sein, wo sie eine Wirkung auf bestimmte Customer Journeys erzielen können. So können sie sich die nötigen Kenntnisse in Fachdomäne, Zielgruppe und Nutzungsprozessen aneignen und lernen die Kollegen kennen, die sie für die Bearbeitung von Pains und Gains benötigen. Sie können sich eine Akzeptanz erarbeiten, die ihnen hilft, die zu erwartenden Herausforderungen zu managen.

Haben Journey-Manager den Auftrag, den Reifegrad von Teams zu erhöhen, sollten sie zentral in einer CX-Stabstelle verankert sein. Das verhindert Konflikte zwischen der eigenen persönlichen Weiterentwicklung und den Reifegradprojekten oder der Verbesserung eines Pain Points.

Zudem sollte im Hintergrund ein Journey-Operations-Team wirken. Es sorgt dafür, dass Journey-Manager effizient arbeiten, indem es die Standards der Informationsarchitektur definiert, sich um die fachlich korrekte Konfiguration des Journey-Management-Systems kümmert oder Vorlagen für die Journey-Erstellung und die Durchführung von Workshops entwickelt.



Abbildung: Workshops sorgen für eine nachhaltige Implementierung der Journey-Kultur

Die persönliche Weiterentwicklung und der Erfahrungsaustausch zwischen Journey-Managern wird in der Regel über eine Community of Practice (CoP) sichergestellt. Sie sorgt dafür, dass

- alle Journey-Manager auf dem aktuellen Stand sind,
- Erfahrungen zwischen Journey-Managern geteilt werden und sie voneinander lernen können,
- ein Zusammenhalt in der Journey-Management-Community entsteht,
- die Journey-Manager einen Überblick über alle vorhandenen Journeys im Unternehmen haben,
- externe Impulse zur Verbesserung des Journey Managements ins Unternehmen getragen werden.

13

Für eine nachhaltige Wirkung von Journey Management sorgen

In der Theorie und mit einem idealen Organisationsmodell reicht die Transparenz über Kundenerlebnisse, um eine erste Wirkung zu erzielen. In der Praxis genügt es aber nicht, Journeys zu visualisieren, sie in Übersichten darzustellen und mit Dashboards zu managen. Viele unterschiedliche Anforderungen haben ein ständiges Priorisieren und Abwägen von Aufgaben außerhalb der Journey Map zur Folge, so dass der Kontext der Erkenntnisse zur Journey schnell in Vergessenheit geraten kann. Eine nachhaltige Wirkung entsteht erst aus dem Zusammenspiel von Journeys, Journey-Übersicht, Kontaktpunkt-Inventar, Metriken, Dashboards, Journey-Manager-Community, Governance und technischer Infrastruktur.

- Journeys, Journey-Übersicht und Kontaktpunkt-Inventar sorgen dafür, dass **Fachabteilungen die Journeys und Kontaktpunkte kennen**, an denen sie arbeiten müssen und deren Wichtigkeit sie einzuschätzen haben.
- Journey-Metriken und -Dashboards zeigen, **was Kunden erleben** (Interaktionsmetriken), **wie sie es erleben** (Wahrnehmungsmetriken) und **was das für das Unternehmen bedeutet** (Ergebnismetriken).
- Journey Governance und technische Infrastruktur schaffen die Voraussetzungen, dass das Journey Management einen ganzheitlichen Blick über das gesamte Unternehmen bietet und die Steuerung von Kundenerlebnissen ermöglicht.

Die Wirkung dieser Elemente ist erfahrungsgemäß so ausschlaggebend, dass sich ein kleiner Teil des Unternehmens freiwillig daran ausrichtet. Für eine höhere Breitenwirkung sollten sich die Teams an den Erkenntnissen aus den Journeys orientieren und aktiv an der Beseitigung von Pain Points bzw. der Nutzung von Chancen arbeiten.

Das passiert dann, wenn Mitarbeiter über die nötigen Kompetenzen verfügen und wenn sich Verantwortliche in den Fachabteilungen um die Verbesserung der Kundenerlebnisse kümmern. Deshalb ist die Journey-Manager-Community ein wichtiger Baustein, der aber nur wirken kann, wenn die entsprechenden Voraussetzungen vorhanden sind.

14

Use Cases in einem holistischen Journey Management

Zum Abschluss wollen wir ein paar typische Use Cases auflisten, die so oder ähnlich in den meisten Unternehmen vorkommen. Sie sollen zeigen, wie ein Journey Management im Detail ausgestaltet werden und welchen Business Impact es haben kann.

Alle Use Cases basieren dabei auf einem firmenspezifisch standardisierten UX/CX-Framework. Und sie vereint, dass sie die Customer Journey als Ordnungsdimension für die Kontaktpunkte nutzen und alle Daten entsprechend der Journey-Logik aggregiert werden.

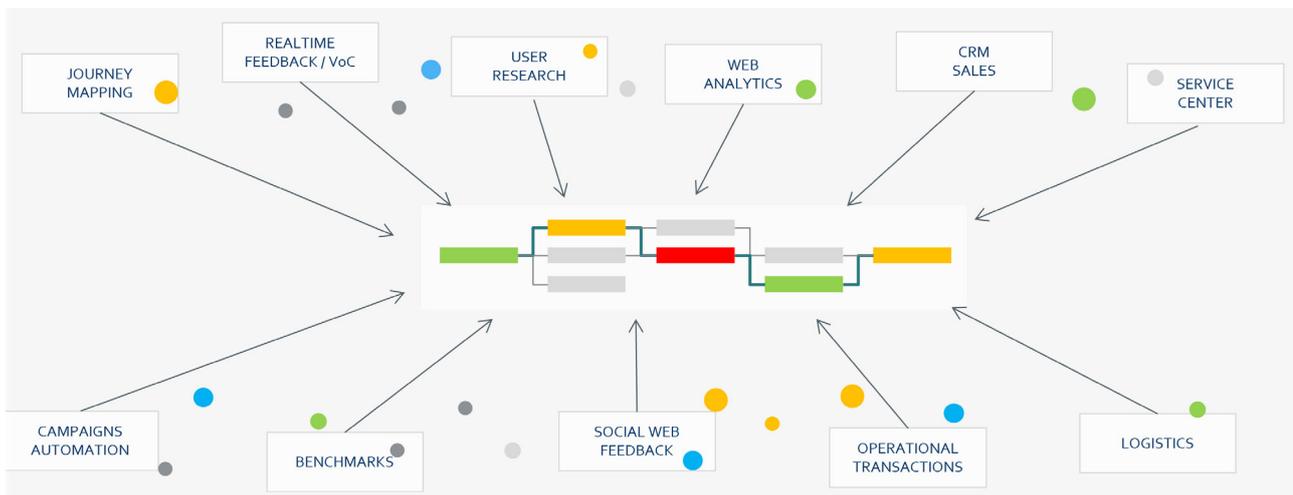


Abbildung: Die Journey als Modell zur Aggregation verschiedenster Insights im Erlebniskontext

Mit den nachfolgenden Use Cases lässt sich der gesamte Prozess eines holistischen Journey Managements umsetzen und schnell erste Erfolge erzielen: von der **Journey-Visualisierung**, über die **Datenaggregation** bis hin zur **Orchestrierung der Insights**.

Use Case	Maßnahmen & Umsetzung	Benefit
<p>Use Case 1:</p> <p>Referenzsystem (zentrale Toolbox) für CX-Standards, CX-Prozesse und Visualisierung des Kunden-Ökosystems und der Customer Journeys</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ableitung von Themenfeldern (Experiences/Szenarien/Lebenswelten) und bidirektionale Verknüpfung zu Touchpoints & Journeys ▪ Einheitliches, Framework-basiertes Journey Mapping Tool 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zentrale Datenbank (Katalog) aller CX-Standards zu Kundentransaktionen/Customer Journeys, Use Cases, Personas, Touchpoints/Touchpoint-Gruppen ▪ Management aller Transformations-Treiber zur kundenzentrierten Marke ▪ Etablierung einer Journey-Kultur (Outside-in-, statt Inside-out-Perspektive) ▪ Zentrale Referenz aller externen und internen Studien, die auf CX und UX einzahlen
<p>Use Case 2:</p> <p>Framework von In-Journey-Signalen (Journey Measurement Framework)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einbindung und Analyse von Customer Feedback aus Voice-of-Customer-Systemen, Service-Center-Systemen, Social Web und Reklamationskorrespondenzen ▪ Aggregation von Customer Insights aus diversen Quellen an Journeys und Touchpoints 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visualisierung von Insights im Kontext von Customer Journeys, Personas und Touchpoints ▪ KI-basierte Kategorisierung von offenen Feedbacks nach Themenfeldern für CJ-Manager ▪ Aufbau eines Messsystems mit Soll-/Ist-Vergleichen und Zielwerten
<p>Use Case 3:</p> <p>End-to-End Integration in den Prozess des Bedarfs-/Anforderungsmanagements (Needs Management)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Referenzierung User Stories und abgeleitete Bedarfe zu Customer Journeys ▪ Einbindung der Erkenntnisse von CX-Ownern und Journey-Managern in den Bedarfs-/Anforderungsprozess ▪ Einbindung in Testing-Strategie (User-Testing) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ End-to-End Integration zwischen CX/UX (Research, Customer Feedback) und dem unternehmensspezifischen Anforderungsprozess (Needs Management, Product Management, Product Backlog)

15

Fazit

Ein aktives Journey Management Framework sorgt für die fortlaufende Nutzung von Journey-Erkenntnissen. Es fördert die kundenorientierte Zusammenarbeit, indem es Fachabteilungen und ihre Einzelinitiativen zu einem großen Ganzen verbindet. So sorgt ein Journey Management für einen unternehmensweiten einheitlichen Standard und garantiert, dass alle am Journey Mapping Beteiligten technisch und organisatorisch die „gleiche Sprache sprechen“. Vielschichtige Kundenprozesse und Transaktionen im Unternehmen werden so vereinheitlicht. Dann werden Taxonomien und Terminologien nicht nur von Design- und CX-Teams genutzt, sondern auch Verantwortliche anderer Bereichen erkennen die Bedeutung der Outside-In-Perspektive.

Wichtig sind dafür die folgenden Elemente:

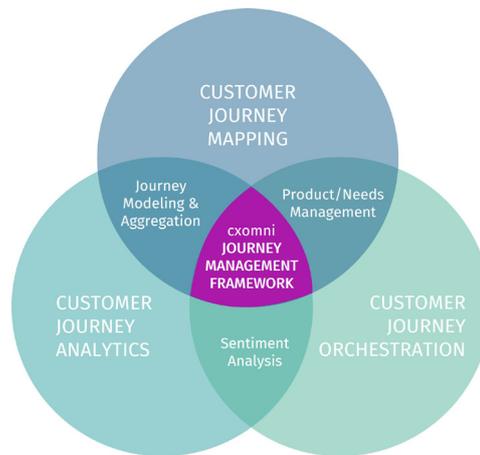
- Journeys
- Journey-Übersicht
- Kontaktpunkt-Inventar
- Technische Infrastruktur
- Journey-Metriken
- Journey Governance
- Journey Dashboards
- Community von Journey-Managern

Treiber sind idealerweise CX- oder UX-Teams in Verbindung mit einer Community von Journey-Managern, die neben einer Taxonomie und Terminologie auch eine standardisierte Visualisierung und Messtechnik bereitstellen. Verschiedene CX-Scores wie NPS, CSAT oder Sterne-Rankings im App Store können dann in einer ganzheitlichen Metrik für das Erlebnis von Kunden und Anwendern zusammengefasst werden und dienen dem Management als KPI.

Mit diesem Journey Management Framework schaffen Unternehmen die Grundlagen, implementieren Steuerungsinstrumente und sorgen für eine wirksame Nutzung der Erkenntnisse aus den Journeys ihrer Organisation.

Über cxomni

cxomni ist die führende Customer-Journey-Management-Plattform zur Aggregation und Normalisierung aller CX-Daten entlang der Customer Journey. Kundenorientierte Unternehmen können so relevante Kunden-Insights schneller erkennen, im Kontext der Journey visualisieren und Needs und Anforderungen an Stakeholder orchestrieren.



Haben Sie Fragen zum Aufbau eines holistischen Customer-Journey Managements oder Interesse an einer Software-Demo?

Kontaktieren Sie uns gerne.

Impressum

Herausgeber: cxomni GmbH, Konrad-Zuse-Platz 8, 81829 München
info@cxomni.net | Tel +49-89-2070 42-986 | www.cxomni.net

Disclaimer

In diesem Playbook wird für eine bessere Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet. Weibliche und anderweitige Geschlechteridentitäten werden ausdrücklich mitgemeint, soweit es für die Aussage erforderlich ist. Englische Begriffe, die sich in der Fachsprache durchgesetzt haben, werden synonym mit deutschen Begriffen verwendet.

Weiterführende Literatur

Clatworthy, S. D. (2019): "Experience-Centric Organization - How to Win Through Customer Experience.

Kalbach, J. (2020): Mapping Experiences: A Complete Guide to Creating Value through Journeys, Blueprints, and Diagrams.

Forrester Roadmap Report: The Journey Measurement Framework: Assess And Predict Journey Performance.

Bildnachweis:

Titelbild: Adobe Stock/ra2 studio | Seite 5: Hester Giang/Unsplash | Seite 20: Adobe Stock/WrightStudo | Seite 27: Clay Banks/Unsplash | Seite 29: Software-Screenshots by cxomni | Seite 30: Franki Chamaki/Unsplash | Seite 34: Jason Goodman/Unsplash
Seiten 6, 7, 10, 11, 12: Ulf Schubert/Experience Leadership Club
Seiten 13, 17, 18, 22, 25 42: cxomni

Stand: März 2023

© 2023 www.cxomni.net | 45