



WHITEPAPER · CX-MANAGER & JOURNEY OWNER

65 % aller Journey-Maps verändern nichts – Warum das nicht an ihrer Aktualität liegt und was Journey Management stattdessen leisten muss

HERAUSGEBER

SKOPOS CONNECT GmbH

ZIELGRUPPE

CX-Manager & Customer Journey Owner

DOKUMENT

Strategisches Whitepaper

01

EXECUTIVE SUMMARY

Das Problem ist nicht die Aktualität. Es ist die Entscheidungskopplung.

Journey Mapping hat sich als Methode durchgesetzt. Fast jedes größere Unternehmen hat seine Kundenreisen mindestens einmal aufgezeichnet – mit Phasen, Touchpoints, Emotionskurven und Pain Points. Der Aufwand war erheblich: cross-funktionale Workshops, externe Moderation, große Visualisierungen auf Miro-Boards oder in PowerPoint. **Der Ertrag ist es selten.** Eine gemeinsam mit der Customer Experience Professionals Association durchgeführte Untersuchung von Heart of the Customer kommt zu dem Ergebnis, dass rund zwei Drittel aller Journey-Mapping-Projekte keine Veränderung auslösen. Die TSIA berichtet, dass weniger als ein Drittel der Teams, die eine Journey-Map erstellt haben, sie anschließend tatsächlich genutzt haben.

Die naheliegende Erklärung lautet: Die Maps sind nicht aktuell genug. Diese Erklärung ist verführerisch, weil sie eine einfache Lösung nahelegt – ein besseres Werkzeug. Sie greift zu kurz. Eine perfekt gepflegte Journey-Map, aus der niemand eine Entscheidung ableitet, ist genauso wirkungslos wie eine veraltete. Aktualität ist eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung. Wer nur das Alter der Dokumentation behebt, kauft sich ein aktuelleres Bild desselben Stillstands.

Wirksames Journey Management entsteht dort, wo drei andere Bedingungen erfüllt sind:

01

Verbindliche Journey-Architektur mit benannter Verantwortung

Nicht eine Sammlung von Dateien in verschiedenen Tools, sondern eine Struktur mit klar benannter Verantwortung.

02

Belastbare Signalqualität

Journeys sind nur so gut wie die Kundensignale, die in sie hineinlaufen. Hier scheitern die meisten Programme unbemerkt.

03

Durchgängige Entscheidungskette

Vom Signal über die bewertete Chance bis zur nachverfolgbaren Maßnahme – lückenlos.

Alle drei Bedingungen sind organisatorischer Natur. Software kann eine funktionierende Praxis erheblich beschleunigen – ersetzen kann sie sie nicht. Dieses Whitepaper beschreibt, woran Journey-Programme tatsächlich scheitern, und was die Alternative konkret verlangt.

02

AUSGANGSLAGE

Drei Brüche, an denen Journey-Programme wirkungslos werden

Die Maps existieren, aber sie werden nicht genutzt – diesen Befund beschreiben CX-Teams unabhängig von Branche und Unternehmensgröße. Gartner berichtet, dass die große Mehrheit der befragten CX-Verantwortlichen Schwierigkeiten hat, aus vorhandenen Journey-Maps tatsächliche Verbesserungen abzuleiten. Die Ursache liegt selten im Handwerk der Map. Sie liegt in drei Brüchen zwischen der Map und dem Arbeitsalltag der Organisation.

**Bruch 1: Zwischen Erkenntnis und Verantwortung**

Die Journey entsteht in einem Workshop-Moment und wird anschließend in einem Tool abgelegt, das in keinem Team zum Arbeitsalltag gehört. Niemand ist namentlich zuständig, niemand pflegt aktiv. Marketing, Service, Produktentwicklung und IT optimieren jeweils ihren Ausschnitt – aber niemand verantwortet das, was der Kunde tatsächlich erlebt: die Reise als Ganzes.

**Bruch 2: Zwischen Signal und Journey-Schritt**

Kundenfeedback ist in den meisten Organisationen reichlich vorhanden – aber es liegt in Berichten, Dashboards und Ticketsystemen, nicht an der Journey. Der NPS-Wert eines Quartals sagt nichts darüber aus, an welchem Schritt die Kundenbeziehung tatsächlich kippt. Solange Signale nicht dem einzelnen Journey-Schritt zugeordnet sind, bleiben sie Stimmungsmessung statt Steuerungsgrundlage.

**Bruch 3: Zwischen Erkenntnis und Entscheidung**

Selbst wenn ein Pain Point sichtbar und belegt ist, fehlt in vielen Programmen das Verfahren, wie daraus eine Maßnahme wird. Es gibt keine Bewertungslogik, keine Priorisierungsregel, keine Nachverfolgung. In dieser Lücke gewinnt regelmäßig nicht das dringlichste Problem, sondern der lauteste Stakeholder.

Die wachsende Rolle des Journey Owners ist die organisatorische Antwort auf genau diese Brüche. Aber ein Journey Owner ohne Architektur, ohne Signalzugang und ohne Entscheidungsverfahren ist wie ein Projektmanager ohne Projektplan: Er trägt Verantwortung für etwas, das er nicht steuern kann.

03

MARKTTREIBER

Warum der Druck auf statische Journey-Arbeit steigt

**Fragmentierende Kanallandschaft**

Jede neue App, jeder zusätzliche Self-Service-Kanal, jede Änderung im Chatbot-Flow verschiebt die reale Kundenreise. Der Abstand zwischen dokumentiertem und tatsächlichem Erleben wächst schneller, als er in Reviews eingeholt wird.

**Agile Entwicklungszyklen**

Features werden wöchentlich ausgerollt, Prozesse laufend angepasst. Eine Journey-Dokumentation im Zweijahresrhythmus kann mit diesem Tempo strukturell nicht mithalten.

**Journey Management wird zur eigenen Disziplin**

Gartner prognostiziert, dass bis 2028 rund ein Drittel der Service-Organisationen eine eigenständige Journey-Management-Disziplin samt fest besetzter Verantwortung etablieren wird. Auch die Analystenhäuser bewerten den Markt inzwischen als eigene Kategorie – Forrester hat Ende 2025 erstmals einen dedizierten Vergleich von Journey-Management-Plattformen veröffentlicht. Beides ist ein Signal: Was heute als Reifegradvorsprung gilt, wird in wenigen Jahren Standard sein.

**KI verschiebt den Pflegeaufwand – nicht die Entscheidungsfrage**

Erste Werkzeuge können Journey-Strukturen aus vorhandenem Material vorschlagen, eingehende Kundensignale clustern und einzelnen Schritten zuordnen. Das senkt die Kosten der Aktualität erheblich und ist ein realer Fortschritt. Es löst aber genau das Problem nicht, an dem Journey-Programme scheitern: Wer keine Entscheidungslogik hat, automatisiert lediglich seine Dokumentation.

04

DIE DREI BEDINGUNGEN

Was Journey Management operativ verlangt

BEDINGUNG 1

Eine verbindliche Journey-Architektur mit benannter Verantwortung

Statt Journey-Darstellungen über Tools und Formate zu verteilen, braucht es eine verbindliche gemeinsame Quelle: ein zentrales System, auf das alle Beteiligten zugreifen und das alle auf denselben Stand bringt. Journeys werden hierarchisch strukturiert – von übergreifenden End-to-End-Reisen über Teilreisen bis zu einzelnen Touchpoint-Sequenzen. Jede Journey bekommt einen namentlich benannten Owner, der für Aktualität und Priorisierung verantwortlich ist. Anlassgetriebene Updates und regelmäßige, kurze Reviews ersetzen den großen Mapping-Marathon.

Ebenso wichtig wie die Struktur ist die Beschränkung. Der Versuch, alle denkbaren Journeys zu erfassen, führt verlässlich zu einer Sammlung, die niemand mehr pflegt. Der Einstieg über drei bis fünf geschäftskritische Journeys ist in der Praxis nahezu immer wirkungsvoller – eine Empfehlung, die sich in den Priorisierungsleitfäden der Analystenhäuser ebenso findet wie in der Projekterfahrung.

BEDINGUNG 2

Belastbare Signalqualität

Dies ist die Bedingung, die in Journey-Programmen am häufigsten übersprungen wird – und diejenige, an der sie am unauffälligsten scheitern. Ein Journey-Management-System ist immer nur so gut wie die Kundensignale, die in es hineinlaufen. Bevor Signale mit Journey-Schritten verknüpft werden, lohnt daher eine unbequeme Prüfung in drei Dimensionen:

- **Abdeckung.** An welchen Journey-Schritten liegen überhaupt Signale vor? In den meisten Organisationen konzentriert sich Feedback auf Transaktions- und Kontaktpunkte: Kauf, Reklamation, Serviceabschluss. Systematisch unbeobachtet bleiben Orientierung, Wartezeit, Nichtnutzung und stille Abwanderung – also genau die Schritte, an denen Kunden verloren gehen, ohne sich zu beschweren.
- **Repräsentativität.** Wer antwortet, und wer nicht? Transaktionale Befragungen erreichen überproportional die Extreme. Support-Tickets bilden ab, was eskaliert ist – nicht, was stört. Eine Priorisierung auf dieser Basis bevorzugt laute Probleme vor teuren.
- **Erklärungstiefe.** Kennzahlen sagen, dass etwas klemmt. Sie sagen nicht, warum. Erst offene Antworten, Interviews und Beobachtung erklären, welche Erwartung an einem Schritt verletzt wird – und diese Erklärung entscheidet darüber, ob die abgeleitete Maßnahme wirkt oder am Symptom vorbeigeht.

Erst danach folgt die Zuordnung: Befragungsergebnisse, Servicedaten und qualitative Erkenntnisse werden dem jeweiligen Journey-Schritt zugewiesen, statt in getrennten Berichten zu landen. Wo diese Prüfung übersprungen wird, entsteht ein präzise dargestelltes, aber unvollständiges Bild – und die Plattform verleiht blinden Flecken die Autorität eines Dashboards.

BEDINGUNG 3**Eine durchgängige Entscheidungskette**

Journey Management entfaltet seinen Wert erst, wenn aus Beobachtungen nachvollziehbare Entscheidungen werden. Der kritische Schritt liegt zwischen „wir sehen ein Problem“ und „wir setzen etwas um“ – und genau hier bleiben viele Programme unstrukturiert.

Wirksames Journey Management folgt daher einer klaren Kette: Aus Insights – belegten Kundensignalen an konkreten Journey-Schritten – werden bewertete Opportunities, und aus diesen konkrete Solutions, deren Umsetzung nachverfolgbar bleibt. Der Unterschied ist grundlegend: Nicht jeder Pain Point wird sofort bearbeitet, sondern zunächst nach Wirkung und Aufwand bewertet. So wird Priorisierung zu einem nachvollziehbaren Verfahren.

Werden diese Opportunities zusätzlich mit Geschäftskennzahlen verknüpft – Conversion-Raten, Abbruchquoten, Servicekosten oder Loyalitätswerte an kritischen Schritten – wird der Business Case für jede Verbesserung argumentierbar. Journey-Entscheidungen verlassen damit das CX-Silo und werden Teil der Unternehmenssteuerung.

Ein häufig unterschätztes Element dieser Kette ist die Rückkopplung: Was wurde umgesetzt, und was hat es bewirkt? Ohne diesen Nachweis verliert das System nach zwei bis drei Quartalen intern an Glaubwürdigkeit – und mit ihr die Bereitschaft der Fachbereiche, weiter zuzuarbeiten.

05**RISIKEN & ERFOLGSFAKTOREN****Vier Stolpersteine, die sich verlässlich wiederholen****! Toolwechsel ohne Prozessveränderung**

Eine neue Plattform löst keine organisatorischen Probleme. Wer Software einführt, ohne Verantwortungsstrukturen und Governance-Regeln zu etablieren, tauscht das statische PowerPoint gegen ein statisches digitales Tool.

! Zu viele Journeys, zu wenig Fokus

Der Ehrgeiz zur Vollständigkeit erzeugt eine unübersichtliche Sammlung, die niemand mehr pflegt. Wenige, geschäftskritische Journeys in guter Qualität schlagen vollständige Abdeckung in schlechter.

! Fehlende Einbindung der Fachbereiche

Journey Management, das ausschließlich im CX-Team lebt, bleibt ohne operative Wirkung. Die eigentliche Herausforderung ist, Fachbereiche so einzubinden, dass sie die Journey als ihr gemeinsames Arbeitsmittel verstehen – nicht als Kontrollinstrument des CX-Teams.

! Unterschätzter Change-Aufwand

Der Wechsel von projektbasiertem Mapping zu kontinuierlichem Management ist kulturell anspruchsvoll. Rollen müssen neu definiert werden – und die Führungsebene muss bereit sein, Journey-Daten tatsächlich in Entscheidungen einfließen zu lassen.

06

STRATEGISCHER AUSBLICK

Was das für Ihre Rolle bedeutet

Für Sie als CX-Manager oder Journey Owner ist dieser Übergang mehr als ein methodisches Upgrade. Er verändert, wie Ihr Bereich im Unternehmen wahrgenommen wird. Solange Journeys als Dokumentation existieren, bleibt CX ein Reporting-Thema. Sobald Journeys als Steuerungsgrundlage funktionieren, wird CX zur treibenden Kraft hinter Produkt-, Service- und Prozessentscheidungen. In der Praxis scheitert dieser Übergang selten an der Überzeugung des CX-Teams – sondern an der Argumentation gegenüber der Ebene, die Budget und Prioritäten verantwortet. Drei Fragen tragen diesen Business Case erfahrungsgemäß besser als jede Methodenpräsentation:

- Welche Entscheidungen trifft unser Unternehmen heute regelmäßig ohne belastbare Journey-Sicht – und was kosten die Fehlentscheidungen darunter?
- An welchen drei Journey-Schritten liegt der größte messbare Geschäftseffekt: Abbruch, Wiederkauf, Servicekosten?
- Welche konkrete Kennzahl soll sich in den nächsten zwölf Monaten verbessern – und woran würden wir erkennen, dass es funktioniert hat?

Die verfügbare Evidenz stützt diese Argumentation: Untersuchungen zum wirtschaftlichen Effekt von Customer Experience zeigen konsistent, dass Organisationen mit gesteuerter, entscheidungsnaher CX-Praxis deutlich häufiger von Umsatz- und Loyalitätseffekten berichten als Organisationen, die CX als Messthema betreiben. Der Unterschied liegt dabei nicht in der eingesetzten Technologie, sondern darin, ob Verantwortung, Signalqualität und Entscheidungsverfahren konsequent aufgebaut wurden.

07

SELBSTCHECK

Wie entscheidungsfähig ist Ihr Journey Management?

Fünf Fragen, die sich in wenigen Minuten beantworten lassen. Jede Frage, die Sie nicht klar mit Ja beantworten können, markiert eine der drei Bedingungen aus Kapitel 4.

☐

Für jede unserer geschäftskritischen Journeys gibt es eine namentlich benannte Person, die für Aktualität und Priorisierung verantwortlich ist.

☐

Wir können für jeden kritischen Journey-Schritt sagen, welche Kundensignale uns dort vorliegen – und wo wir blind sind.

☐

Unsere Kundensignale erklären nicht nur, dass ein Schritt schlecht bewertet wird, sondern warum.

☐

Es gibt ein verbindliches Verfahren, nach dem aus einem Pain Point eine priorisierte Maßnahme wird – unabhängig davon, wer sie vorgebracht hat.

☐

Wir können für die letzten zwölf Monate belegen, welche Journey-Maßnahmen umgesetzt wurden und was sie bewirkt haben.

Auswertung

4 – 5 × Ja

Sie betreiben bereits Journey Management. Der nächste Hebel liegt in Skalierung und Automatisierung.

2 – 3 × Ja

Die Grundlagen stehen, die Entscheidungskette trägt aber noch nicht durchgängig. Hier entstehen die größten Effekte in kurzer Zeit.

0 – 1 × Ja

Sie dokumentieren Journeys, Sie steuern sie noch nicht. Der sinnvolle Einstieg ist eine einzelne, geschäftskritische Journey – nicht die Gesamtlandschaft.

08

UNSER ANSATZ

Wie SKOPOS CONNECT unterstützt

SKOPOS CONNECT begleitet Unternehmen beim Übergang von der dokumentierten Journey zur gesteuerten Journey – methodisch fundiert, technologisch gestützt und organisatorisch verankert. Unsere Ausgangsposition unterscheidet sich dabei von der klassischer Implementierungspartner: Wir kommen aus der Erhebung und Interpretation von Kundensignalen. Wir bauen Feedback- und Forschungsprogramme, die Journey-Schritte belastbar abdecken – quantitativ wie qualitativ – und wir führen die Systeme ein, in denen diese Signale zu Entscheidungen werden. Damit adressieren wir beide Seiten des Problems: die Qualität dessen, was in ein Journey-System hineinläuft, und die Struktur, die daraus Maßnahmen macht.

Konkret umfasst das

- die Analyse Ihrer bestehenden Journey-Landschaft und die Identifikation der geschäftskritischen Prioritäten;
- eine Bestandsaufnahme Ihrer Signalabdeckung: wo Sie heute belastbar messen, wo Erklärungstiefe fehlt und wo blinde Flecken liegen;
- die Konzeption einer Journey-Hierarchie, klarer Ownership-Strukturen und eines Governance-Modells;
- die technische Implementierung und Konfiguration der passenden Plattform – für dediziertes Journey Management arbeiten wir mit TheyDo, für Feedback- und CX-Programme mit den etablierten Experience-Management-Systemen;
- die Befähigung Ihrer Journey-Owner-Teams zur eigenverantwortlichen Nutzung.

Der nächste sinnvolle Schritt

Wenn Sie prüfen möchten, wo Ihre Organisation heute steht, ist der pragmatischste Einstieg ein kompakter Journey-Kurzcheck: dreißig Minuten entlang der fünf Fragen aus Kapitel 7, angewendet auf eine Ihrer kritischen Journeys.

Die Leitfrage, mit der wir dieses Gespräch beginnen:

An welchen Schritten Ihrer wichtigsten Journey treffen Sie heute Entscheidungen, ohne belastbare Kundensignale zu haben?

09

QUELLEN

Datengrundlage

Heart of the Customer in Zusammenarbeit mit der Customer Experience Professionals Association (CXPA): Untersuchung zur Wirksamkeit von Journey-Mapping-Projekten. · Technology & Services Industry Association (TSIA): Nutzungsgrad erstellter Journey-Maps. · Gartner: Strategic Roadmap for Customer Service Journey Management sowie Erhebungen zur Nutzung von Journey-Maps in CX-Organisationen. · Forrester: Wave zu Customer-Journey-Management-Plattformen (Q4 2025) sowie Analysen zur Priorisierung von Customer Journeys. · Qualtrics XM Institute: Untersuchungen zum wirtschaftlichen Effekt von Customer Experience.