

Die Kür nach der Pflicht: Von der Messung der Zufriedenheit zum Verstehen des Kunden am Point of Sale

Dr. Ulrich van Douwe

Vocatus AG

1 Prolog

Es ist statistisch bewiesen, dass der Storch die Kinder bringt!

Die „Theorie des Storches“ hat eine lange Tradition bei den Statistikern - seit einem halben Jahrhundert wird mittels statistischer Verfahren nach schlüssigen Beweisen für den Zusammenhang zwischen Storch und Kind gefahndet. Dabei stützt man sich i. d. R. auf Korrelationsanalysen, die die Häufigkeit des Auftretens von Geburten mit den Storchpopulationen in Zusammenhang bringen. Ein Beispiel: In Niedersachsen sank sowohl die Anzahl der Störche als auch die der Neugeborenen von 1970 bis 1985, danach blieben beide Werte etwa konstant. Ein statistisch hoch-signifikanter Zusammenhang! In Berlin aber, wo es praktisch keine Störche gibt, verzeichnete man einen Anstieg außerklinischer Geburten zwischen 1990 und 2000. Wie ist nun das wieder mit der Theorie zu vereinbaren? Die schlaun Statistiker bezogen das Umland mit ein – und siehe da, dort wuchs die Storchpopulation exakt in dem Maße, wie die Berliner Geburten zunahmen. Nun liegt es auf der Hand: Brandenburger Störche bringen die Berliner Babys!

Natürlich sind solche statistischen Spielereien eher als „pädagogische“ Warnung gedacht, dass man aus einer Korrelation, also der parallelen Entwicklung etwa von Datenwerten, nicht auf eine Kausalität schließen darf. Der Zusammenhang kann zufällig oder auf nicht gemessene Hintergrundvariablen zurückzuführen sein, die den scheinbar beobachteten Effekt begründen. So mag es durchaus einen Zusammenhang dahingehend geben, dass in ländlichen Regionen eben mehr Störche als in der Stadt zu finden sind und dort auch (relativ) mehr Kinder geboren werden als bei den „Städtern“.

Was will ich Ihnen damit sagen? Ich möchte Sie zur Einleitung einfach sensibilisieren, dass die vielen schönen Daten und Befunde, die wir - auf statistisch exaktem Wege – aus unseren Studien ermitteln vielleicht nicht immer die alleinige Wahrheit sagen. Vielmehr ist es wichtig, den Kontext zu betrachten, in dem die Daten erhoben wurden, oder anders gesagt - in dem die Befragten ihre Aussagen tätigen.

2 Der Kaufentscheidungsprozess als Kontext

Der Point-of-Sale (POS) soll im Folgenden als Beispiel dafür dienen, wie man methodisch den Kontext mit einbeziehen kann. Als POS verstehen wir den Ort, an dem die Waren und Dienstleistungen gekauft werden, insbesondere das „Ladengeschäft“, den „Shop“. Die POS-Analysen sind aber nur Stellvertreter, der Grundgedanke lässt sich auf fast alle Untersuchungsziele der Marktforschung übertragen.

Traditionelle Untersuchungsmethoden für die Analyse des Point-of-Sale sind die Mystery Analysen, das Monitoring oder die klassische Kundenbefragung, wo es letztlich um die Messung der Zufriedenheit des Kunden mit der Performance des POS (z.B. bezüglich Warenangebot, Beratungsleistung des Verkäufers usw.) geht. Die Kunden werden nachdem sie den POS besucht haben – z.B. beim Verlassen des Geschäfts oder im Nachgang – kontaktiert und anschließend befragt. Der Kunde antwortet aus seiner subjektiven Sicht und beschreibt dabei das reale „Szenario“, so wie es sich im Geschäft abgespielt hat. Im Gegensatz dazu nimmt das „Monitoring“ eine objektive Perspektive ein, da hier das Verhalten des Kunden beobachtet und von einem (objektiven) „Bewerter“ auf Basis einheitlicher (objektiver) Maßstäbe bewertet wird. Bei Mystery Analysen wird zudem noch das Besuchsszenario selbst standardisiert, da hier professionelle Tester (statt realer Kunden) nach einem vorgegebenen und immer gleich bleibenden Besuchsmuster den POS testen.

Was alle diese traditionellen Methoden gemeinsam haben ist, dass sie zeitpunktbezogene Ansätze sind, d.h. sie ermitteln Statistiken, Kennziffern und Indizes zur Bewertung und Optimierung der POS-Leistung, die auf einen bestimmten Zeitpunkt bezogen sind. Der Kontext aber, in dem die Daten erhoben wurden, wird dabei ausgeblendet. Es stellt sich die Frage, ob auch hier „der Storch grüßt“.

Kaufentscheidungen sind das Ergebnis komplexer und mehrstufiger Entscheidungsprozesse, die typischerweise auch über mehrere Vertriebs- bzw. Informationskanäle hinweg stattfinden.

Ein Beispiel: Ein Kunde will sich ein neues Gerät, sagen wir ein Handy kaufen, etwa weil sein altes Gerät kaputt gegangen ist („Auslöser“). Er ruft seinen Mobilfunkanbieter an und lässt sich beraten, was er für ein neues Handy beispielsweise bei vorzeitiger Vertragsverlängerung bekommen könnte. Im Internet vergleicht er daraufhin dieses Angebot mit den Angeboten von zwei anderen Providern. Er geht nun in den Shop „seines“ Anbieters um das Handy nun auch einmal „in die Hand“ zu nehmen und auszuprobieren. Das Handy gefällt ihm, wieder zu Hause geht er aber noch einmal ins Internet, um bei dem anderen Anbieter den Preis des Handys noch einmal zu prüfen, weil er da ein vermeintlich günstigeres Angebot gesehen hatte. Tatsächlich, der andere Anbieter ist günstiger, der dritte Anbieter, den er zuvor auch noch im Internet angesehen hatte fällt für ihn damit erst einmal aus dem Relevant-Set. Er ruft bei dem neuen Anbieter an und lässt sich das Angebot bestätigen und klärt weitere Wechseldetails. Er ruft nun auch bei seinem bisherigen Anbieter noch

einmal an, um mit diesem zu besprechen, ob er nicht auch das gleiche günstige Angebot wie der neue Anbieter machen kann – eigentlich will er ja gar nicht wechseln. Der bisherige Anbieter versäumt diese Chance aber, weshalb der Kunde nun zum „neuen“ Anbieter in den Shop geht und das Handy dort noch einmal anschaut und sich zu dem Tarif und den Wechselmodalitäten beraten lässt. Sein bisheriger Anbieter fällt damit ebenfalls aus dem Relevant-Set. Nun geht es nur noch darum die Tarife zu überdenken. Der Kunde entscheidet sich schließlich, geht ein letztes Mal in den Shop des neuen Anbieters und schließt dort den Vertrag ab und nimmt sein neues Handy gleich mit nach Hause.

Angenommen wir würden unseren Kunden nun z. B. zur Zufriedenheit mit dem Shop, also dem POS befragen und würden dies beispielsweise durch Exit-Interviews vor Ort bewerkstelligen. Wir hätten unseren Kunden drei Mal in einem Shop angetroffen und befragt, jedes Mal aber in einer vollkommen unterschiedlichen Situation, mit unterschiedlichen Motivationen für den Shopbesuch und in einer unterschiedlichen Phase seines Entscheidungsprozesses. Angenommen, wir hätten seine Beurteilungen zu einem bestimmten Wert (einem Index, einer Kennziffer usw.) verdichtet, sagen wir einmal der Wert ist „I3“ und wir würden nun anfangen, diesen Wert weiterführend zu interpretieren, um die unterschiedlichsten Maßnahmen für die Optimierung des POS daraus abzuleiten. Sie können sich sicherlich vorstellen, wie gefährlich eine solche Vorgehensweise ist, da sie den Gesamtzusammenhang, den Kontext in dem die Bewertung jeweils zustande gekommen ist, vollkommen ausblendet. Derselbe „Befund“ kann – bei Kenntnis des Gesamtzusammenhangs – zu vollkommen verschiedenen Interpretationen führen: Vielleicht ist „I3“ ja eher ein etwas gestrecktes „B“, was erst aus dem Zusammenhang erkennbar ist. In der Aggregation gehen oft die Treiber des individuellen Entscheidungsverhaltens verloren, deshalb sollte die Marktforschung eben nicht (nur) Aggregate interpretieren sondern (auch) Interpretationen aggregieren!



Abb.1: Beispiel für die Kontextabhängigkeit der Interpretation von Werten/Kennziffern

Im Folgenden möchte ich Ihnen zwei Beispiele für Studiendesigns vorstellen, die eben diesen Gedanken aufgreifen und konsequent umsetzen. Beginnen wir mit der ganzheitlichen Analyse des Kaufentscheidungsprozesses:

3 Der Kaufentscheidungsprozess: 360° Analyse

Traditionell nimmt die Marktforschung die Themenperspektive ein, d.h. es werden bestimmte Themen fokussiert (z.B. Werbung, Preis, Produkt, Vertriebsstätte/ POS usw.) und es wird eine Querschnitt-Stichprobe von Kunden rekrutiert und zum entsprechenden Thema befragt. Will man aber die Ergebnisse im Kontext des Entscheidungsprozesses analysieren, so muss diese

Themenperspektive durch eine Prozess-perspektive ersetzt werden. D.h. dass man Kunden in ihrem Entscheidungsprozess begleitet und dabei die jeweiligen Themen – soweit diese in den Prozessphasen von Belang sind – beleuchtet. Die Querschnittsbetrachtung wird somit durch eine Längsschnittanalyse ersetzt. Der Längsschnitt erlaubt es nun, die „Befunde“ in den realen Kontext (→ Entscheidungsprozess) einzuordnen und damit gehaltvoller auswerten zu können, so dass eine „I3“ eben nicht fälschlich als „B“ interpretiert wird.

Natürlich ist ein Studiendesign, das eine solche Längsschnittbetrachtung erlaubt wesentlich komplexer und aufwändiger, als das bei einer Querschnittsbetrachtung erforderlich wäre. Um aber die „Psycho-Logik“ der Kaufentscheidung umfassend abzubilden führt kein Weg daran vorbei. In unserem 360° Ansatz haben wir ein solches Studiendesign konzeptionell dargestellt. Hier zerlegen wir den Entscheidungsprozess (grob) in drei Phasen, nämlich VOR der Entscheidung, WÄHREND der Entscheidung und NACH der Entscheidung. Ein und derselbe Kunde wird somit mindestens drei Mal befragt (natürlich ist auch eine noch feinere Gliederung des Prozesses mit dementsprechend weiteren „Befragungspunkten“ vorstellbar), was wir als Ausblick-, Einblick- und Rückblickbefragung bezeichnen. Je nach Phase wird die Befragung unterschiedliche „Nuancen“ fokussieren, im Wesentlichen geht es aber immer um eine Analyse des Entscheidungsstatus und in diesem Licht die Beleuchtung der relevanten Faktoren wie Produkt-/Markenpräferenz, Informationsverhalten, Vorgehensweisen usw. Um die 360° auch wirklich voll zu bekommen empfehlen wir üblicherweise die „Seitenblick“ Befragung, d.h. die relevanten Kontaktpersonen beim Anbieter (insb. Verkäufer im Shop, an der Hotline usw.) parallel zu erheben. Teilweise zeigen sich dabei wesentliche Unterschiede in der Bewertung der Entscheidungssituation: In einer Studie beurteilten die Verkäufer beispielsweise die große Fülle der Infomaterialien und Prospekte, die sie im Shop vorhalten, als besonders gut und von den Kunden geschätzt, die Kunden dagegen gaben an, dass das Informationsmaterial viel zu viel, zu unübersichtlich und insofern eher irreführend als hilfreich sei.

Was kann man aus solchen 360° Analysen lernen? Sehr prägnant ist beispielsweise die Darstellung der „Kundenpfade“ über die Vertriebskanäle hinweg.

Nehmen wir als Beispiel einen Kunden, der durch ein bestimmtes Produkt im Schaufenster „getriggert“ wurde, der Entscheidungsprozess beginnt. Er geht in das Geschäft hinein um sich das Produkt – zunächst ohne weitere Beratung – näher anzusehen. Er nimmt sich auch einen Prospekt/Katalog mit, um sich zu Hause noch einmal in Ruhe damit zu befassen. Am nächsten Tag geht er in den Shop eines anderen Anbieters, wo der das Produkt auch vermutet, um vergleichen zu können. Dort lässt er sich vom Mitarbeiter dazu beraten und nimmt einen Prospekt mit, den er zu Hause in Ruhe noch einmal anschaut. Es fallen ihm dabei nun einige Detailfragen ein, die er telefonisch bei der Hotline des zweiten Anbieters klärt. Schließlich surft er zu der Website des Anbieters um sich noch einmal zu vergewissern (evtl. auch um Preise noch einmal online

zu vergleichen) und kauft schließlich im Onlineshop das Produkt. Hätte man diesen Kunden nun „nur“ im Shop befragt, und bspw. die Vertriebsleistung des Shops daran gemessen, so würde dies deutlich zu kurz greifen – die Tatsache, dass eben dieser Kunde das Produkt später tatsächlich bei eben diesem Anbieter im Internet gekauft hat, bleibt vollkommen unberücksichtigt. Bei einem anderen Kunden, der sich konsequent im Shop des ersten Anbieters beraten lässt, dann aber in den Shop des zweiten Anbieters geht und dort das Produkt – weil es vielleicht etwas günstiger ist – ohne weitere Beratung kauft würde man zumindest die Rolle des Vertriebskanals „Shop“ richtig interpretieren. Aus der Perspektive des zweiten Anbieters jedoch würde man die Relevanz der Beratung falsch einschätzen!

Solche Ergebnisse lassen sich natürlich weiter verdichten, indem man beispielsweise die Typen von Kunden systematisiert, die über ähnliche „Pfade“ oder Vorgehensmuster im Entscheidungsprozess verfügen: Das Wissen über solche Einkaufstypen wie z.B. der „Konservative Shopper“, der eben stark auf den stationären Shop fokussiert ist, oder der „Internet Junkie“, der sich hauptsächlich über das Internet bedient, hilft, die Vertriebskanäle differenziert im Hinblick auf deren Rollen und die Erwartungen der Kunden zu optimieren. Sie hilft im Übrigen auch, die wahre Vertriebsleistung der Kanäle besser beurteilen zu können, als dies über den ansonsten gängigen Vergleich der reinen Abverkaufsziffern gegeben ist.

4 Systematische Analyse der Kundenerlebnisse am Beispiel POS: Die Tagebuchmethode

Eine weitere Methode, die den Gedanken der Prozess- bzw. Längsschnittbetrachtung konsequent umsetzt, ist die „Tagebuchmethode“. Sie erlaubt die systematische Analyse der Kundenerlebnisse über einen gewissen Betrachtungszeitraum und beispielsweise bezogen auf bestimmte Kontaktpunkte. Die Tagebuchmethode ist im Wesentlichen ein explorativer Ansatz, der im Bereich der qualitativen Forschung einzuordnen ist. Gleichwohl erlaubt die Analyse ein gewisses Aggregationsniveau, aber eben nicht auf der Ebene einzelner Befunde/Kennzahlen sondern dahingehend, dass die Muster kompletter Prozessverläufe typisiert werden.

Aber zunächst zur Methode: Im Kern geht es um die Schilderung der Erlebnisse der Probanden über einen bestimmten Zeitraum hinweg. Der Proband erhält hierzu ein „Tagebuch“ mit sehr offen gehaltenen „Formularen“, in denen die jeweiligen Erlebnisse chronologisch eingetragen werden. Der Proband kann aber letztlich selbst entscheiden, welche Erlebnisse er dabei berichtet, d.h. er ist an kein vorgegebenes Schema gebunden. Natürlich ist der Proband gehalten, insgesamt möglichst umfassend zu berichten. Die Erlebnisse werden sehr offen, teilweise emotional und im Kontext geschildert. Die resultierende Empfindung (Begeisterung bis Frustration) sowie „wer“ aus der Sicht des Probanden dafür verantwortlich gemacht wird (Befragter selbst, Anbieter, ...) werden ebenfalls erfasst. Die Formulare (→ Tagebücher) werden häufig online

bereit gestellt, eine papiergestützte Erfassung beispielsweise für Zielgruppen, die nicht über Onlinezugänge verfügen, ist aber ebenso praktikabel. Im Ergebnis geht es somit um die Analyse von „Erlebnisketten“ (→ Prozessperspektive) und dabei um die Identifikation der Schlüsselerlebnisse – der sog. „moments of truth“ oder „magic moments“, die bei den Probanden die Begeisterung oder Frustration auslösen. Tagebücher zeichnen sich vor allem dadurch aus, dass sie explorativ (→ Erfassung von Aspekten, die nicht vorher schon „definiert“ wurden), unmittelbar (→ sehr nahe am Ereignis/Erlebnis), unreflektiert (→ keine Voraggregation/Interpretation durch den Befragten) und intuitiv (→ leicht instruier- bzw. vermittelbar) sind.

In der Analyse der Tagebücher geht es vor allem darum, die Prozessverläufe zu systematisieren, die am Ende zu begeisterten oder eben zu frustrierten Kunden führen und dabei die „Schlüsselerlebnisse“ herauszufiltern, die für die elementare Weichenstellung zwischen Begeisterung und Frustration verantwortlich sind. Am Beispiel eines Shopbesuchs lässt sich dies sehr gut illustrieren: Stellen Sie sich eine Tagebuchstudie vor, in der wir beispielsweise die Besucher eines Mobilfunkshops gebeten haben, ihre Erlebnisse systematisch – von der Annäherung an den Shop bis zur Verabschiedung und dem Verlassen – zu schildern. Zudem wird zu allen Erlebnissen erfasst, ob diese den Kunden eher begeistert oder frustriert haben. In einer Gesamtbetrachtung lassen sich daraus die typischen Verlaufsmuster für einen am Ende begeisterten und am Ende frustrierten Besucher herausarbeiten. Die Aggregation erfolgt beispielsweise über die Häufigkeit, mit der ein bestimmter Aspekt von den Probanden als Begeisterungs- bzw. Frustrationstreiber genannt wurde. Es entstehen ebenso lebendige wie anschauliche Muster zu den Auslösern von Begeisterung und Frustration, in denen jeder „Punkt“ gehaltvoll interpretiert werden kann. In unserem Beispiel zeigte sich, dass die Schere zwischen Begeisterung und Frustration am weitesten im Bereich der Bedarfsermittlung und des Beratungsgesprächs auseinander ging. Hier waren es vor allem Aspekte der wahrgenommenen Wertschätzung des Kunden und das Verständnis, das man für das Anliegen des Kunden aufgebracht hatte, das „Ernstnehmen“ des Anliegens und ganz stark das individuelle Eingehen und die Beratungskompetenz des Shopmitarbeiters, die für die Weichenstellung zwischen Begeisterung und Frustration verantwortlich waren. Ein besonderer Vorteil der Methode ist es, dass nun, ausgehend von dieser eher aggregierten Betrachtung zu jedem Punkt in den Prozessketten, ein „drill-down“ bis hin zu den originalen Kundenerlebnissen vorgenommen werden kann. Es lässt sich somit sehr genau belegen, was sich letztlich hinter jedem Punkt, also zum Beispiel der „Wertschätzung des Kunden“ verbirgt. Die dahinter liegenden „O-Töne“ bieten dann sehr plastische Beschreibungen der Aspekte. Als Beispiel hierzu ein Originalzitat aus einer Tagebuchstudie, die wir bei Shopbesuchern durchgeführt haben: *„[...] Der Angestellte weigerte sich, das Gerät zu verkaufen, behauptete, ich dürfe gar kein Gerät erwerben, es sei gesperrt. Obwohl sämtliche relevanten Schreiben plus Codes lückenlos vorlagen, behandelte er mich, als ob ich ein Betrüger wäre. Es war schlicht skandalös. Der Angestellte im Shop*

benahm sich arrogant, herablassend, unverschämt. [...]". Bei solchen Erlebnissen kann man sich gut vorstellen, dass für diesen Kunden ein frustrierender Shopbesuch resultierte.

5 Epilog

Die beiden beschriebenen Studienansätze zeigen, wie man von der traditionellen „Interpretation der Aggregate“ zu einer Prozess- bzw. Längsschnittbetrachtung kommt, die letztlich dazu verhilft, dass die Interpretationen ganzer Prozessverläufe aggregiert und systematisch ausgewertet werden können.

Die 360° Analyse des Entscheidungsprozesses als eher quantitativer Ansatz und die Tagebuchstudien zur Analyse der Treiber für Begeisterung und Frustration als qualitatives Studiendesign ermöglichen eine wesentlich gehaltvollere und vor allem kontextbezogene Auswertung der individuellen Verhaltens- und Entscheidungsparameter.

Natürlich sind dieser Ansätze i. d. R. etwas komplexer und aufwändiger, als die klassischen Querschnittsbefragungen, da man die Probanden nun ein Stück weit in einem Entscheidungsprozess oder in einer Erlebniskette begleiten und dies anschließend im Zusammenhang erfassen und auswerten muss. Aber nur wenn man diesen Ansatz verfolgt läuft man nicht Gefahr, beispielsweise auf eine „Scheinkorrelation“ hereinzufallen. Wenn sich also unsere Statistiker die Mühe machen würden, zum Beispiel mit Feldstecher bewaffnet die Storchpopulationen eine Zeit lang zu beobachten und zu begleiten, anstatt einfach die regionale Verteilung auszuwerten, so wären sie vermutlich schnell zu dem Ergebnis gekommen, dass die Störche doch weniger als vermutet mit den Geburtenraten zu tun haben. Alternativ würde übrigens auch der Besuch eines Kreißsaals weiterführende Erkenntnisse zu der „Theorie des Storches“ versprechen.