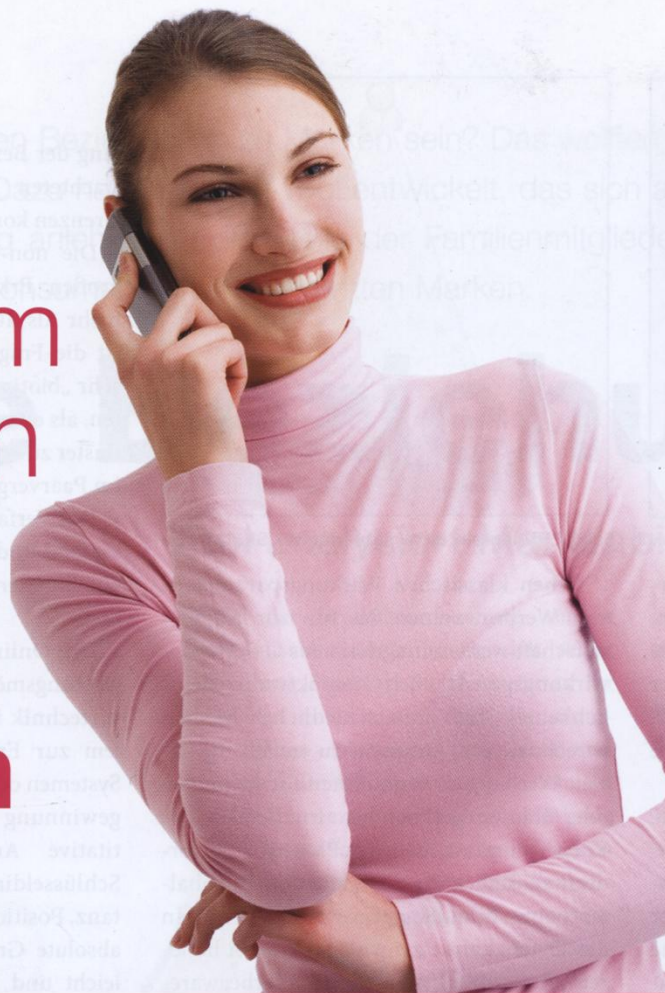


# Mit dem Kunden auf Reise gehen



## In Längsschnittstudien die Kundenzufriedenheit messen (Teil 1)

Wie kommt es zu einer Kaufentscheidung? Welchen Einflüssen sind potenzielle Kunden im Entscheidungsprozess ausgesetzt? Und welchen Erkenntnisgewinn kann das Konzept der Customer Journey in diesem Prozess bieten? **Ulrich van Douwe** erläutert den Verlauf des Kundenlebenszyklus.

Im Verlauf des Kundenlebenszyklus prägen viele Kontakte und Erlebnisse die Einstellungen des Kunden zu „seinem“ Anbieter. Um zu verstehen, warum zufriedene Kunden kündigen und enttäuschte Kunden am Ende doch bleiben, genügt es nicht, die Kundenzufriedenheit punktuell zu messen. Vielmehr werden Methoden benötigt, die die Kundenerfahrungen und -erlebnisse im Zusammenhang und in ihrer Dynamik analysieren. Erst dann kann scheinbar paradoxes Kundenverhalten gehaltvoll interpretiert und erklärt werden.

Wenn es gelingt, diese „Customer Journey“ zumindest ein Stück weit zu begleiten und zu analysieren, so verspricht dies Einblicke in die Kundenbeziehungen, die tiefer gehen, als dies die klassische Analyse der Kundenzufriedenheit ermöglicht.

Customer Experience Management (CEM) umfasst die konsequente Ausrichtung eines

Unternehmens auf seine Kunden und in diesem Zusammenhang die systematische Gestaltung der Kundenbeziehungsprozesse. CEM bedeutet, die vielfältigen Bezugs- beziehungsweise Kontaktpunkte zwischen Anbieter und Kunde aktiv zu gestalten, weshalb CEM häufig auch als Beziehungsmarketing oder Customer Relationship Management bezeichnet wird. CEM ist dementsprechend in den Branchen besonders verbreitet, wo längerfristige Beziehungen zwischen Anbieter und Kunde vorherrschen.

Im Zusammenhang mit CEM ist der Begriff der Customer Journey zum Modewort geworden. Hierbei geht es um die Kundenerlebnisse, die erfasst und vor allem im Hinblick darauf, was diese Kontakte beim Kunden bewirken, untersucht werden. Die „Reise“ ist hierbei ein recht passendes Bild:

Eine Reise ist etwas, das sich über einen gewissen Zeitraum erstreckt, etwas Dynamisches,

das sich entwickelt und im Zeitablauf verändert. Dabei hat man viele Kontakte und Erlebnisse, die Begeisterung oder auch Enttäuschung auslösen. Insofern ist es durchaus naheliegend, die Beziehung zwischen Kunde und Anbieter mit einer Reise zu vergleichen. Die Customer Journey beschreibt die Betrachtung der Kunden-Anbieter-Beziehung im Zeitablauf:

Sie ist festzumachen an den Kontakten und den damit verbundenen Erlebnissen und Erfahrungen der Kunden und mündet in der Analyse der daraus resultierenden Emotionen und Einstellungen.

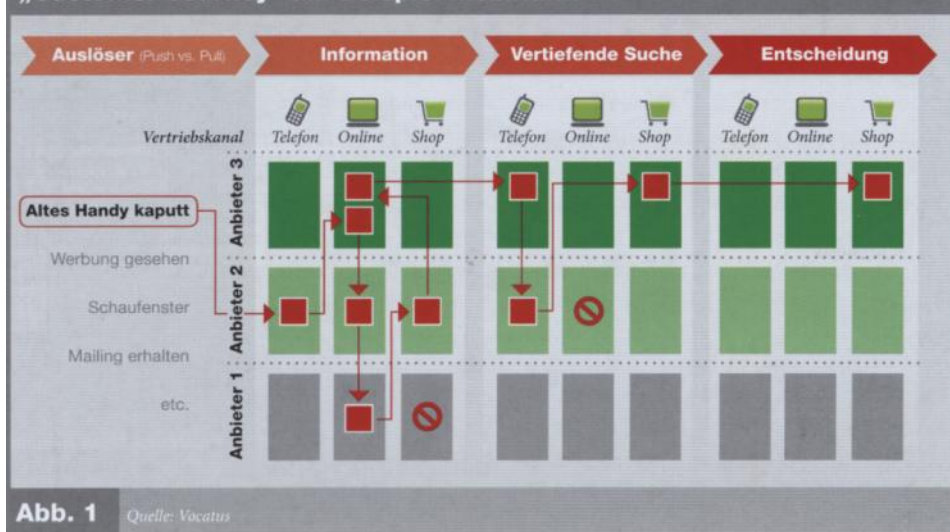
### Dynamischer Erlebnisprozess

Die klassischen quantitativen Kundenzufriedenheitsstudien sind in der Regel nicht darauf ausgerichtet, die Customer Journey im Längsschnitt abzubilden. Die dort erhobenen und



analysierten Indikatoren beschreiben typischerweise den Status der Zufriedenheit und der Bindung der Kunden, also letztlich das auf einen bestimmten Zeitpunkt bezogene und im Querschnitt betrachtete Ergebnis der Customer Journey. In den klassischen Treiberanalysen wird darüber hinaus der Einfluss, den die verschiedenen Kontaktpunkte auf die Zufriedenheit haben, ausgewertet und als Grundlage für die Steuerung der Geschäftsprozesse genutzt. Dabei sind aber die gemessenen Einstellungen das Ergebnis komplexer, dynamischer Prozesse und Erlebnisse

## „Customer Journey“ am Beispiel Mobilfunk



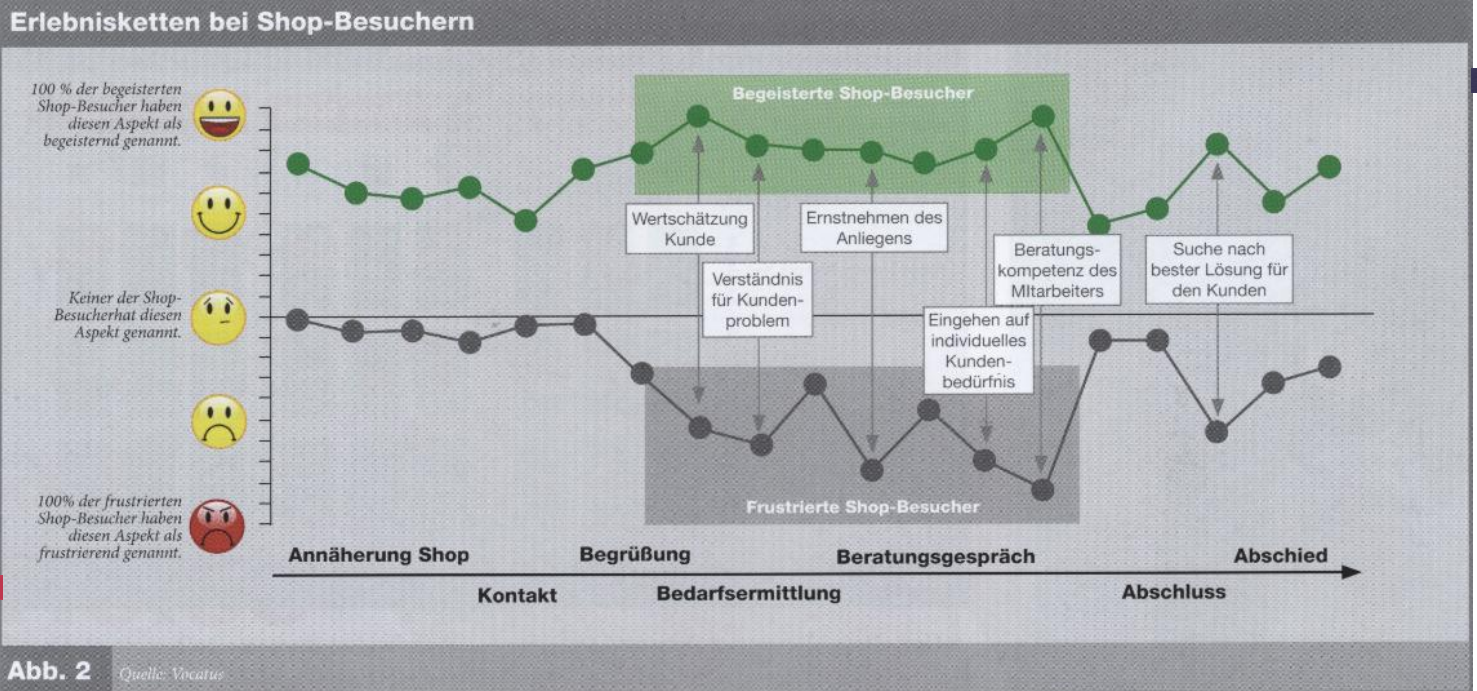
und verändern sich im Zeitablauf. Um diese Customer Journey in ihrer Gänge und Dynamik zu erfassen, muss auch die Erlebnisebene betrachtet werden: Was genau erlebt der Kunde in seinen vielfältigen Kontakten mit dem Anbieter, was begeistert oder enttäuscht und wie sind die Zusammenhänge und die Dynamik dieser Erlebnisse? Es geht also um die Analyse der Interaktionen und Erlebnisketten über alle Kontaktpunkte hinweg, weshalb ein querschnittsbezogener Studienansatz alleine nicht ausreicht. Vielmehr ist eine prozessbezogene Betrachtung, also die Längsschnittanalyse der Kunden-Anbieter-Beziehung, erforderlich.

### Fallbeispiel Mobilfunk

Der Entscheidungsprozess eines Mobilfunkkunden ist ein gutes Beispiel, um die Funktionsweise der Customer Journey zu erläutern (Abb. 1). Der Kunde hat zunächst einen bestimmten Anlass, weil beispielsweise sein altes Handy kaputt ist oder er einen günstigeren Tarif haben möchte. Dies ist für ihn Grund

genug, mit dem Such-/ Entscheidungsprozess zu beginnen. Er ruft vielleicht seinen Mobilfunkanbieter an und lässt sich beraten, ob und was er für neue Handys – beispielsweise bei vorzeitiger Vertragsverlängerung – bekommen könnte. Im Internet vergleicht er daraufhin die alternativen Angebote von anderen Providern. Er geht nun in den Shop „seines“ Anbieters, um das Handy auch mal „in die Hand“ zu nehmen. Das Handy gefällt ihm. Wieder zu Hause geht er aber noch einmal ins Internet, da er bei dem anderen Anbieter ein vermeintlich günstigeres Angebot gesehen hatte.

Tatsächlich, der andere Anbieter ist günstiger. Er ruft bei dem neuen Anbieter an, lässt sich das Angebot bestätigen und klärt weitere Wechseldetails. Noch einmal ruft er bei seinem bisherigen Anbieter an, ob dieser nicht auch das gleiche günstige Angebot wie der neue Anbieter machen kann - eigentlich will der Kunde ja gar nicht wechseln. Der bisherige Anbieter „versäumt“ diese Chance, weshalb der Kunde nun zum neuen Anbieter in den Shop geht und sich zum Tarif und den Wechselmodalitäten beraten lässt. Der Kunde



entscheidet sich schließlich für den neuen, günstigeren Anbieter und schließt dort den Vertrag ab.

### Befragungen als sinnvolle Methode

Wie aber kann ein solcher Prozess in seiner Gänze sinnvoll und effizient erfasst werden? Für den Marktforscher stellt sich das Problem, dass er in der Regel nicht live dabei ist, wenn die interessanten Dinge im Kundenleben passieren. Die zunehmende Verbreitung der sozialen Netzwerke im Internet bereitet dabei ein vielversprechendes Feld für ethnographische Forschungen: Erlebnisse und Meinungen werden hier leicht zugänglich, unaufgefordert und spontan offenbart, was eine Grundlage für erste qualitative Erkenntnisse bilden kann. Aus Sicht der empirischen Marktforschung wird dieses Feld jedoch noch kritisch beurteilt: Problematisch ist unter anderem die Repräsentanz, da der Forscher keine Kontrolle über die Stichprobe oder Inhalte hat. Zudem bereitet die große Menge der verschiedenen Contents auswertungstechnische Probleme: Die interessanten Beiträge müssen hier erst aufwändig gefiltert und strukturiert werden, bevor sie sinnvoll ausgewertet werden können.

Es müssen daher auf Befragungen basierende Methoden genutzt werden, in denen der Kunde von seinen Erlebnissen berichtet. Die Methoden müssen dabei gewissen Anforderungen genügen: Sie sollten zunächst eine Prozessperspektive einnehmen, das heißt die Ereignisse müssen im Längsschnitt (Zeitablauf) und im Zusammenhang (Erlebnisketten) erfasst werden. Für eine effiziente Auswertung und Analyse müssen die erfassten Ereignisse relevant und möglichst vollständig im Hinblick auf die interessierende Fragestellung sein. Neben der Erfassung des Ereignisses selbst muss zudem eine Attribution vorgenommen werden, das heißt die Bewertung aus Kundensicht (zum Beispiel Begeisterung oder Verärgerung/Frustration) und die Erfassung der Konsequenzen für den Kunden (zum Beispiel Änderung der Einstellung/Zufriedenheit aufgrund des Ereignisses). In Abbildung 2 ist eine solche Längsschnittdiagnose am Beispiel eines Shop-Besuchs illustriert.

### Begleitend versus retrospektiv

Die möglichen Ansätze zur systematischen Analyse der Customer Journey können grundsätzlich danach unterschieden werden, ob man

einen Probanden prozessbegleitend – je nach Fortschritt – mehrfach befragt, oder ob man ihn unmittelbar nach dem Prozess bittet, rückblickend über den Verlauf und die Ereignisse zu berichten. Der „begleitende Ansatz“ ist vor allem deswegen interessant, weil man hierbei sehr nahe an den Ereignissen ist, den Probanden also tatsächlich ein Stück weit verfolgt und somit nicht alleine auf seine Erinnerung angewiesen ist, je näher man am Erlebnis ist, umso spontaner und authentischer kann die Wirkung erfasst werden.

Im „rückblickenden Ansatz“ werden die Ereignisse in der Regel reflektierter nacherzählt, die Begeisterung oder Verärgerung über einen Kontakt kann dann gegebenenfalls auch moderater als in der spontanen Reaktion ausfallen. Die prozessbegleitende Vorgehensweise ist jedoch im Vergleich wesentlich aufwändiger und zeitintensiver, weshalb dieser Ansatz nicht immer genutzt werden kann. Manchmal sind es aber auch ganz pragmatische Gründe, die eine rückblickende Erhebung anzeigen, wenn beispielsweise geeignete Zielpersonen überhaupt erst nach Ende eines Prozesses eindeutig identifiziert – und damit rekrutiert – werden können.

Der prozessbegleitende und der rückblickende Ansatz werden im zweiten Teil dieses Artikels (Ausgabe 05/2011) noch detaillierter betrachtet.



### Dr. Ulrich van Douwe

ist seit 2004 bei der Vocatus AG als Senior Consultant für die Beratung und kundenorientierte Entwicklung von Studien und Forschungskonzepten verantwortlich.  
[www.vocatus.de](http://www.vocatus.de)

