

## Customer Journey: Einblicke in die Kundenbeziehung



**Dr. Ulrich van Douwe**  
Senior Consultant bei  
Vocatus AG,  
Gröbenzell/München

**Was begeistert und enttäuscht die Kunden? Warum kündigen zufriedene Kunden und warum bleiben enttäuschte Konsumenten am Ende doch bei ihrem Anbieter? Um dieses oftmals paradoxe Verhalten zu verstehen, muss die Customer Journey ganzheitlich betrachtet und in ihrer Dynamik analysiert werden. Dies verspricht Einblicke in die Kundenbeziehung, die tiefer gehen, als es klassische Methoden ermöglichen.**

Die Beziehung zwischen Kunde und Anbieter ist üblicherweise von vielen Kontakten und Erlebnissen geprägt. Dabei ist für Unternehmen vor allem interessant, was einen Verbraucher dazu bewegt, Kunde zu bleiben oder eben den Anbieter zu wechseln. Klassische Kundenzufriedenheitsbefragungen helfen hier oft nicht weiter, da sie das Kundenerleben nur punktuell messen und dabei frühere oder spätere Erlebnisse des Kunden völlig ausser Acht lassen. Erst wenn es gelingt, die Customer Journey zumindest ein Stück weit zu begleiten, kann man das Kundenverhalten verstehen und valide Handlungsempfehlungen ableiten.

### Customer Experience Management und die Customer Journey

In den letzten Jahren hat das Customer Experience Management, kurz CEM, mehr und mehr an Bedeutung gewonnen. Ziel für Unternehmen ist dabei, eine emotionale Bindung zu den Konsumenten aufzubauen und sie damit als loyale Kunden zu gewinnen. Vor allem in Branchen, in denen längerfristige Beziehungen zum Kunden vorherrschen, findet das Kundenbeziehungsmanagement grossen Zuspruch.

Im Zusammenhang mit CEM ist der Begriff der Customer Journey immer wieder zu hören. Dabei begleitet man den Kunden oder die Kundin bei allen Kontakten mit dem Unternehmen und erlebt dadurch sowohl seine/ihre Begeisterungsmomente als auch die Tiefpunkte. Die Customer Journey wird im Zeitablauf betrachtet und mündet in der Analyse

der daraus resultierenden Emotionen und Einstellungen.

### Struktur- und Erlebnisebene

Die klassischen quantitativen Kundenzufriedenheitsstudien sind in der Regel nicht darauf ausgerichtet, die Kundenbeziehung 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, die sich zudem im Zeitablauf verändern.

Um diese Customer Journey in ihrer Gänze 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 ihn 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 allein nicht ausreicht. Vielmehr ist eine prozessbezogene Betrachtung erforderlich, also die Längsschnittanalyse der Kunden-Anbieter-Beziehung.

### Problemstellung und methodische Anforderungen

Der Entscheidungsprozess eines Mobilfunkkunden ist ein gutes Beispiel, um die Funktionsweise der Customer Journey zu erläutern (siehe Abbildung 1). Der Kunde hat zunächst einen bestimmten Anlass, weil beispielsweise sein altes Handy kaputt ist oder er einen günstigeren Tarif haben möchte, weshalb er mit dem Such-Entscheidungs-Prozess beginnt. Er ruft vielleicht seinen Mobilfunkanbieter an und lässt sich beraten, ob und was er denn 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 realen Shop seines Anbieters, um die Handys auch mal in die Hand zu nehmen. Ein Handy gefällt ihm besonders, wieder zu Hause recherchiert er aber noch einmal im Internet, da er bei einem 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 zu den Wechselmodalitäten beraten lässt. Der Kunde entscheidet sich

## Schritte einer Customer Journey

Beispiel Kontaktpunkte im Kaufentscheidungsprozess eines Mobilfunkkunden

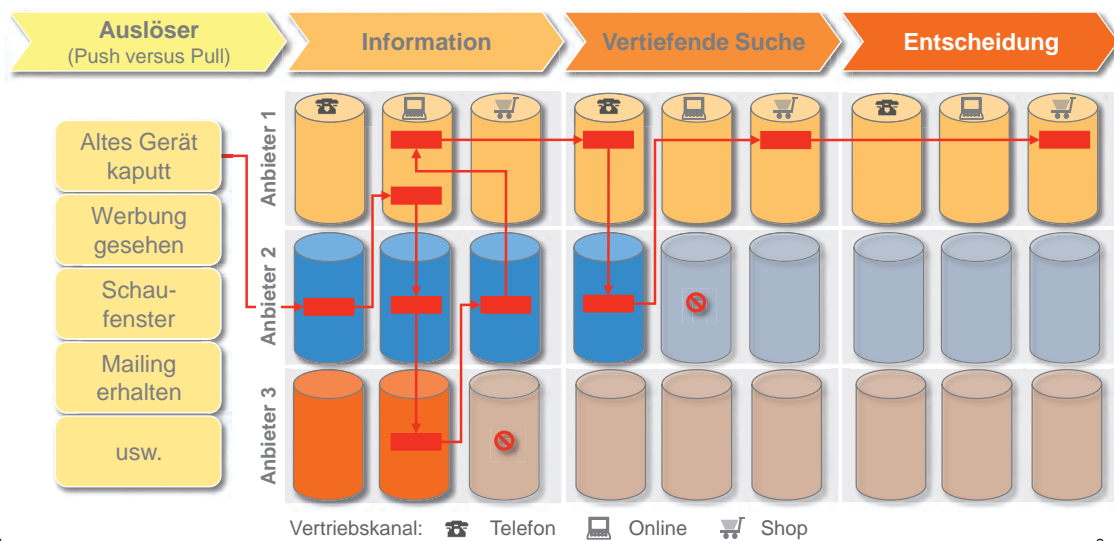


Abbildung 1

Quelle: Vocatus AG

schliesslich für den neuen, günstigeren Anbieter und schliesst dort den Vertrag ab. Wie aber kann ein solcher Prozess in seiner Gänze sinnvoll und effizient erfasst werden?

### Ansätze zur Analyse der Customer Journey

Für die Marktforschung stellt sich das Problem, dass man in der Regel nicht live dabei ist, wenn die interessanten Dinge im Kundenleben passieren. Die zunehmende Verbreitung der sozialen Netzwerke im Internet bietet ein vielversprechendes Feld für ethnografische 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 Repräsentativität, da man keine Kontrolle über die Stichprobe oder Inhalte hat. Zudem bereitet die grosse Menge der mehr oder weniger relevanten Contents auswertungstechnische Probleme: Die interessanten Beiträge müssen hier erst aufwendig gefiltert und strukturiert werden, bevor sie sinnvoll ausgewertet werden können.

Es müssen daher auf Befragungen basierende Methoden genutzt werden, in

denen die Kunden von ihren Erlebnissen berichten. Die Methoden müssen dabei gewissen Anforderungen genügen: Sie müssen zunächst eine Prozessperspektive einnehmen, das heisst, die Ereignisse müssen im Längsschnitt (Zeitablauf) und im Zusammenhang (Ereignisketten) 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 (z. B. Begeisterung oder Verärgerung/Frustration) und die Erfassung der Konsequenzen für den Kunden (z. B. Änderung der Einstellung/Zufriedenheit aufgrund des Ereignisses).

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

allein 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 dazu wesentlich aufwendiger 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.

### Prozessbegleitende Ansätze

Zu unterscheiden sind hier im Wesentlichen die Ansätze, die auf Mehrfachbefragungen basieren, wie zum Beispiel die *360°-Analyse* und die *Tagebuchstudien*. In beiden Ansätzen äussert sich dieselbe Zielperson mehrfach zum Prozessstatus und zu den relevanten Erlebnissen und bewertet diese (Attribution). Der Prozessverlauf kann somit auf individueller Ebene und im Zusammenhang nachgezeichnet werden. Was die Ansätze unterscheidet,

ist die Art der Fragestellung: Während der 360°-Ansatz eine aktive Befragung vorsieht, ist das Tagebuch reaktiv, das heisst, die Zielperson muss die Initiative ergreifen und bestimmt somit selbst, wann und welches Ereignis dokumentiert und bewertet wird.

## 360°-Analysen

Will man beispielsweise den Entscheidungsprozess des Mobilfunkkunden als Customer Journey erfassen, würde man in der 360°-Analyse so vorgehen, dass man den Kunden bzw. die Kundin mehrfach kontaktiert und anhand eines – je nach Fokus quantitativer oder qualitativer ausgerichteten – Fragebogens befragt:

- In der *Ausblick-Befragung* wird die Zielperson zu Beginn des Prozesses befragt, hier beispielsweise zu Themen wie Anbieterbekanntheit und Präferenzen, Zielsetzungen und Erwartungen.
- Die zeitversetzt folgenden *Einblick-Befragungen* begleiten den Prozess. Hier geht es vor allem um die Erlebnisse, um die gegebenenfalls veränderten Präferenzen sowie um den Relevant Set, also die Anbieter, die für den Kunden überhaupt infrage kommen. Im Gegensatz zum Tagebuchansatz erfolgt hier keine Rückmeldung vom Befragten,

wo er sich jeweils im Prozess befindet bzw. ob zwischenzeitlich neue Ereignisse vorliegen. Oftmals ist es daher notwendig, sich am Zeitablauf zu orientieren und die Zielperson regelmässig zu kontaktieren.

- Nach Abschluss des Prozesses folgt dann die *Rückblick-Befragung*, in der die letztendliche Entscheidung und die Hintergründe hierzu sowie eine rückblickende Bewertung des Prozesses und der kritischen Momente erhoben werden (Follow-up-Interviews).

## Tagebuchstudien

Im Tagebuchansatz wird die Initiative hingegen an die Probanden delegiert: Sie sollen immer dann eine Rückmeldung geben, wenn aus ihrer Sicht nennenswerte Ereignisse eingetreten sind. Sie erhalten hierzu ein Tagebuch mit sehr offen gehaltenen Formularen, in denen die jeweiligen Erlebnisse chronologisch eingetragen werden (siehe Abbildung 2). Da es sich hier um offene Schilderungen der Erlebnisse handelt, ist diese Methode grundsätzlich qualitativer Natur. Besonders vorteilhaft haben sich Onlinetagebücher erwiesen, da hier die Daten unmittelbar in auswertungsfreundlichem Format vorliegen. Zudem kann sehr gut

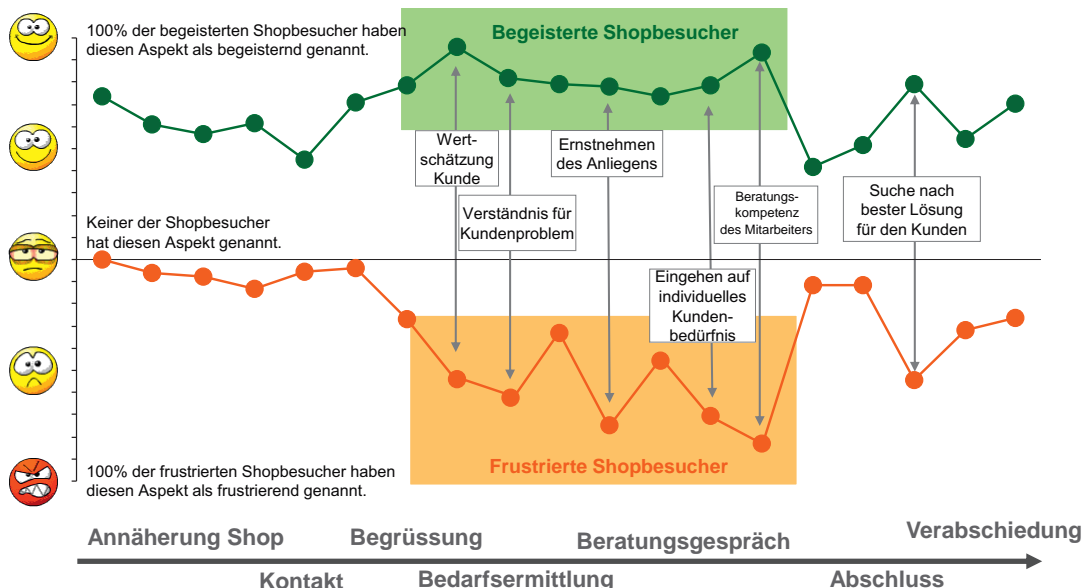
analysiert werden, wie viele und welche Studienteilnehmer/-innen in welchem Umfang bereits Feedback gegeben haben, und es kann differenziert darauf reagiert werden (z. B. Reminder, Nachbefragung).

## Rückblickende Ansätze

Wesentlich bei den rückblickenden Ansätzen ist, dass Zielpersonen, die einen bestimmten Prozess durchlaufen haben, im Nachgang gebeten werden, den Verlauf und die Erlebnisse zu rekapitulieren. Solche nachträglichen Analysen können naturgemäss nicht mehr so nahe am einzelnen Ereignis sein wie die begleitenden Ansätze, was in der Regel zu aggregierten und reflektierten Aussagen führt. Häufig sind es aber methodische bzw. forschungswirtschaftliche Gründe, die solche Recall-Analysen erfordern: Für die rückblickende Betrachtung ist im Gegensatz zu den begleitenden Ansätzen lediglich eine einzige Befragung notwendig. In einigen Fällen ist es, wie erwähnt, überhaupt erst nach Ablauf des interessierenden Prozesses möglich, die Zielpersonen eindeutig zu identifizieren, sodass eine prozessbegleitende Erhebung kaum sinnvoll durchgeführt werden kann.

## Tagebucherhebung

Beispiel Erlebnisketten bei Shopbesuchern und -besucherinnen



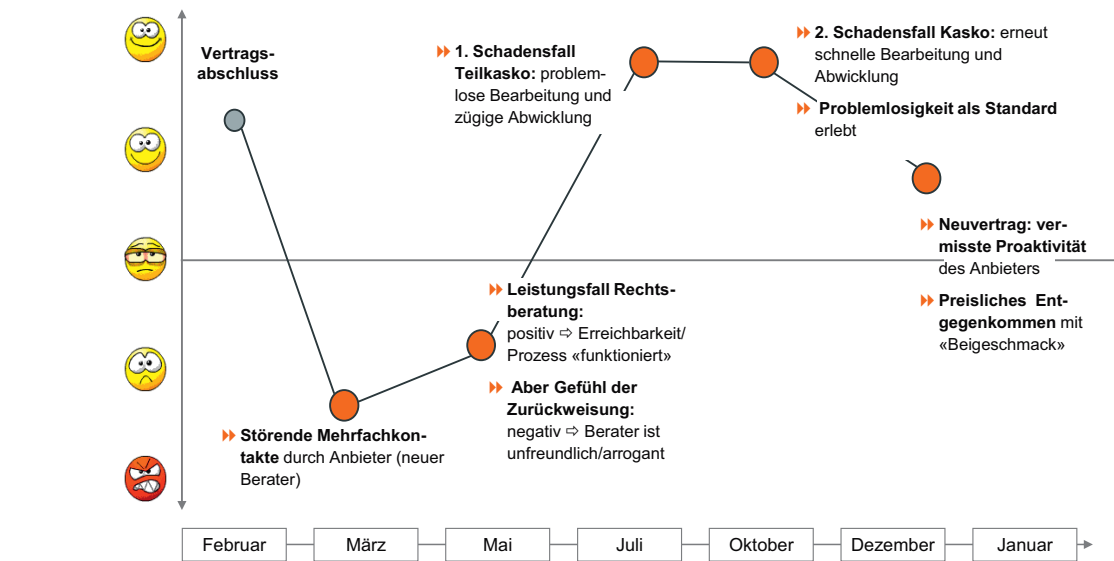
Die Gesamtbetrachtung zeigt ebenso lebendige wie anschauliche Muster zu den Auslösern von Begeisterung und Frustration.

Abbildung 2

Quelle: Vocatus AG

## Post-Prozessexploration

Beispiel Erlebniskurve: Leistungs- und Service-Erfahrungen nach Abschluss einer Kraftfahrzeugversicherung



Je nachdem, ob in dem rückblickenden Interview dann ein eher qualitativer oder quantitativer Ansatz verfolgt wird, handelt es sich dann um eine Post-Prozessexploration oder um ein Post-Prozesstracking.

### Post-Prozessexploration

Im Ansatz der Post-Prozessexploration folgt das Interview einem semistrukturierten Leitfaden. Im Mittelpunkt der Methodik stehen die Erlebniskurven, die die Ereignisse und Kontaktverläufe im Zeitablauf und in der individuellen Wirkung auf die Probanden (Begeisterung versus Verärgerung/Frustration) erfassen und abbilden. Diese Verläufe entstehen aus der Zusammenfassung und Interpretation durch die Forscher, sind in der Regel also Ergebnisse der Analysen (siehe Abbildung 3).

Ein alternativer Ansatz ist es, die Erlebniskurve bereits an den *Anfang des Interviews* zu stellen. Hier wird der Proband bzw. die Probandin gebeten, eine solche Kurve selbst zu skizzieren und zu kommentieren. Der Interviewer orientiert sich dann an dieser Kurve und diskutiert gemeinsam mit der Zielperson den Erlebnisverlauf. Die *rückblickenden Ansätze* haben sich insbesondere auch im Zusammenhang mit konventionellen Kundenzufriedenheitsstudien bewährt,

da dadurch die Hintergründe von kritischen Befunden untersucht werden können. Kunden, die sich beispielsweise in den quantitativen Studien als besonders zufrieden oder unzufrieden qualifiziert haben, werden für ein Follow-up-Interview rekrutiert und anschliessend detailliert zu ihren Erlebnissen oder zu Kontakt- und Prozessverläufen befragt.

### Post-Prozesstracking

Der Ansatz beim Post-Prozesstracking ist prinzipiell dem eben beschriebenen Ansatz sehr ähnlich: Auch hier werden Zielpersonen, die einen bestimmten Prozess durchlaufen haben, unmittelbar im Nachgang rückblickend befragt. Der wesentliche Unterschied besteht darin, dass der zu untersuchende Prozess im Fragebogen bereits weitestgehend vorformuliert ist. Es handelt sich daher um eine eher geschlossene quantitative Befragung. Das Tracking eignet sich vor allem für solche Abläufe, die bereits bekannt oder zumindest aus Sicht des Anbieters einen typischen Verlauf haben. Die Analyse soll die Abweichungen vom «Idealverlauf» aufdecken und deren Hintergründe beleuchten. In einem Beispielprojekt wurden Zielpersonen rekrutiert, die im Internet einen Vertrag abgeschlossen hatten, diesen aber nicht wie vorgesehen unterschrieben und zurückgeschickt hat-

ten. Hierzu wurde der Prozess – vom Abschluss im Internet über die Zusendung der Vertragsunterlagen und die zwischenzeitlichen Ereignisse – im Fragebogen systematisch aufgerollt.

Dabei konnten sowohl prozessbezogene (Personen hatten Unterlagen gar nicht erhalten oder zurückgeschickte Unterlagen sind offensichtlich nicht beim Anbieter angekommen) als auch inhaltliche Gründe (z. B. Vertrag wurde zwischenzeitlich in anderem Vertriebskanal [Shop] abgeschlossen) identifiziert werden. Solche Analysen sind besonders wertvoll, wenn es darum geht, die typischen Bruchstellen in Prozessverläufen zu identifizieren und den Prozess zu optimieren.

### Fazit

Mit der prozessbegleitenden und der rückblickenden Erhebung stehen zwei valide methodische Ansätze zur detaillierten Erhebung der Customer Journey zur Verfügung, auf deren Basis die Interaktionsprozesse in jedem Schritt erhoben werden können. Sie erlauben tiefere Einblicke in die Kunden-Anbieter-Beziehung, die schliesslich die strukturellen Befunde aus den klassischen Zufriedenheitsstudien erklären und interpretieren können.