



# Das Management der Emotionen

Messung der EMOTIONALEN WIRKUNG VON TOUCHPOINTS im Rahmen der Customer Journey mit der validierten BILDERGALERIE VALLERY

Unternehmen möchten positive Kundenerlebnisse erzeugen, denn eine emotionale Bindung erleichtert die Etablierung einer nachhaltigen Geschäftsbeziehung. Customer-Experience(CX)-Management bedeutet, das Erleben des Kunden bei der Interaktion mit dem Unternehmen Schritt für Schritt zu verstehen. Laura Ostländer und Dr. Michael Koch von Produkt + Markt berichten, wie das mit der validierten Bildergalerie Vallery gehen kann.

Als Erstes geht es darum, zu verstehen, was der Kunde macht und sagt, also welche Schritte er durchläuft, welche Handlungen und Aussagen er vornimmt und an welchen Touchpoints die Interaktion stattfindet. Dies liefert eine erste, neutrale Bestandsaufnahme der Beziehung. Dann geht es darum, zu ermitteln, welche Hinweise der Kunde wahrnimmt. Dies können Funktionen von Produkten oder Services an den Touchpoints sein, oder sensorische Signale wie Gerüche oder Geräusche oder auch das Verhalten von Menschen. Entscheidend für die Wirkung ist aber, wie der

Kunde sich fühlt. Eine Messung der Gefühlslage des Kunden an jedem Touchpoint wäre also wünschenswert.

Das Management der Emotionen ist wesentlich für den Erfolg des gesamten CX-Managements. Um die emotionale Wirkung von Touchpoints im Detail zu erfassen, sind üblicherweise ausgeprägte Tiefeninterviews mit erfahrenen qualitativen Marktforschern erforderlich, die einen hohen zeitlichen und finanziellen Aufwand bedeuten. Entsprechend können in der Regel nur relativ wenige qualitative Interviews durchgeführt werden.

Alternativ können die physiologischen Messwerte – EEG, EMG, EKG, Herzfrequenz, Hautleitwert, Temperatur – der Befragten gemessen werden, um auf die emotionalen Wirkungen zu schließen. Um sicherzustellen, dass die Messwerte auch auf die konkreten Touchpoints zurückgeführt werden können, müssen dabei verschiedene Verfahren, etwa EEG und Hautleitmessung mit Eyetracking, kombiniert werden. Wird etwa nur der Hautleitwert betrachtet, ist bei einer beobachteten Erregung nicht eindeutig, ob eine positive oder eine negative Wirkung vorliegt und welcher Stimulus diese Erregung konkret ausgelöst hat. Die Notwendigkeit, verschiedene physiologische Messungen miteinander zu kombinieren, schränkt den Anwendungsbereich gegenwärtig noch ein. Es bleibt also die Frage, inwieweit es möglich ist, auch bei quantitativen Untersuchungen mit großen Stichproben die emotionale Tiefe von Touchpoints zu erfassen. Konzentriert man sich auf die Wirkung, die ein Touchpoint in seiner Gesamtheit ausübt, dann bieten Bilder einen guten Messansatz.



## Pain Points vermeiden und von Pleasure Points lernen

Produkt + Markt verwendet die validierte Bildergalerie *Vallery*, um Befragte nach dem emotionalen Erleben eines Touchpoints zu klassifizieren und so die Wirkung eines jeden Touchpoints in einer Customer Journey beurteilen zu können. Damit lassen sich sowohl die Pain Points, die einen Konsumenten bewegen, ein Produkt nicht zu kaufen, einen Service nicht (mehr) in Anspruch zu nehmen oder den Anbieter nicht weiterzuempfehlen, als auch die Pleasure Points, die zu einer hohen Zufriedenheit der Kunden führen, identifizieren. Ziel soll es sein, die Pain Points zu vermeiden und von den Pleasure Points für die Gestaltung der gesamten Customer Journey zu lernen.

## Messung der Wirkung von Touchpoints mit Bildern

Bilder bieten eine Möglichkeit, Emotionen, Motive und affektive Einstellungen gegenüber Werbung, Marken oder Touchpoints implizit zu messen. Vor allem der intuitive Zugang der Befragten zu den Bildern wird als wesentlicher Vorteil gesehen. Das ist insbesondere bei schwer verbalisierbaren oder unbewussten Empfindungen von



Bewertungsprofil der verschiedenen Touchpoints

Vorteil. Aber es bleibt die Frage: Was wird mit Bildern überhaupt gemessen, da sie in Abhängigkeit vom Kontext unterschiedlich interpretiert werden können. Ist diese Mehrdeutigkeit von jedem einzelnen Bild aber bekannt, dann kann diese Unschärfe bei der Messung der Bildeigenschaften kompensiert werden.

Das Modell geht davon aus, dass ein Bild nicht nur einer Eigenschaftsdimension zugeordnet werden kann, sondern jedes Bild mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit jeder Dimension zuzuordnen ist. So zeigt ein Bild von einem Fahrradhelm nicht nur die Dimension *Sicherheit*, sondern auch noch zum geringeren Grad die Dimensionen *Ordnung*, *Qualität*, *Umwelt* und *Sparbarkeit* und noch eine Vielzahl anderer Dimensionen, die aber nicht ganz so ins Gewicht fallen. Eine exakte Überführung der visuellen Dimensionen in verbale Dimensionen ist notwendig, damit sie für die quantitative Analyse eines Objektes verwendet werden können. Dazu werden auf Basis der Zuordnungswahrscheinlichkeiten von *Vallery* und der Auswahlwahrscheinlichkeiten der Bilder nun die Werte der Dimensionen für jeden Befragten und jeden Touchpoint berechnet. Aus der eigentlich nominalen Bilderwahl eines Befragten kann aufgrund des Wahrscheinlichkeitsmodells ein metrischer Wert für jede der Dimensionen für jeden Befragten abgeleitet werden. Damit ist bekannt, wie jeder einzelne Befragte den Touchpoint auf der Ebene der verbalen Dimensionen erlebt hat.

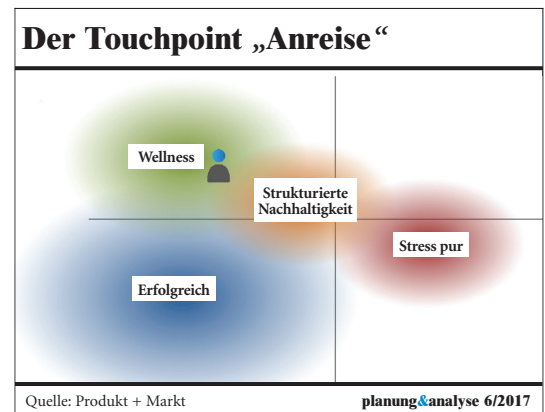
Die Befragten können dann nach diesen Dimensionen segmentiert werden. So können zum Beispiel Personengruppen identifiziert werden, die bei einem Touchpoint eher *Sicherheit* empfunden haben. Andere werden den Touchpoint dagegen eher mit *Freiheit* oder *Freude* verbunden haben. Sind die Segmente einmal bekannt, kann ein einzelner Befragter auch auf Basis seines durch die Bilderwahl abgeleiteten Dimensionsprofils zu bestehenden Segmenten zugeordnet werden. Ein Befragter wird dann dem Segment zu-

geordnet, zu dem sein persönliches Profil am besten passt.

Für die Bewertung von Touchpoints bedeutet das, dass eine Person dem Segment zugeordnet wird, das den Touchpoint in ähnlicher Weise beurteilt hat. Für die Beurteilung des Touchpoints anhand einer Bildauswahl ist eine Befragungszeit von circa einer Minute nötig. Voraussetzung für die Klassifikationsmöglichkeit ist allerdings, dass zuvor eine grundlegende Segmentierung auf Basis einer größeren Stichprobe durchgeführt wurde.

## Touchpoints beim Messebesuch bewerten

Als Fallbeispiel nehmen wir fünf Touchpoints, die Besuchern einer Fachmesse begegnen könnten. In einer Online-Studie wurden zunächst 1.000 Personen gebeten, die Touchpoints *Anreise*, *Hotelübernach-*



tung, auswärtiges Frühstück, Workshop oder Seminarbesuch sowie ihr letztes berufliches Fachgespräch anhand von Bildern zu bewerten. Für jeden Touchpoint sollten vier bis sechs Bilder ausgewählt werden, die das Erlebte gefühlsmäßig am besten beschreiben. Dann wurde eine grundlegende Segmentierung der emotionalen Wirkungen der fünf genannten Touchpoints durchgeführt. Jeder Befragte kann auf Basis seiner Bilderwahl nun für jeden Touchpoint einem Segment zugeordnet werden. Die Befragten wurden für jeden der Touchpoints

in jeweils vier Segmente unterteilt. Für die emotionale Beurteilung der Anreise lassen sich vier Segmente unterscheiden: *Wellness* und *Erfolg* als die zwei aus unterschiedlichen Gründen positiven Segmente, *strukturierte Nachhaltigkeit* als Touchpoint-spezifisches Segment und *Stress pur* als kritisches Segment. Grundsätzlich ergab sich für jeden Touchpoint eine ähnliche Struktur der Segmente. Ein erfolgreiches Segment, das insbesondere durch die Erlebnisse von Erfolg, Effizienz, Schnelligkeit, Dynamik und/oder Stärke gebildet wird. Ein Wohlfühlsegment, das mit Wellness, Entspannung, Freude oder Freundlichkeit verbunden wird, sowie das kritische Segment, in dem die verschiedenen negativen Erlebnisse wie Stress, Unverständnis, Bürokratie oder Nicht-verstanden-werden dominieren. Zudem gibt es jeweils ein Touchpoint-spezifisches Segment, bei dem zusätzlich die Beurteilung des jeweiligen Touchpoints weder durchweg positiv noch nicht ausschließlich negativ ausfiel. Bei dem Touchpoint *Anreise* war dieses Segment durch Sparsamkeit und Nachhaltigkeit geprägt, ohne mit positiven Eigenschaften wie Freude, Entspannung oder Schnelligkeit sowie Erfolg verbunden zu werden. Berichten die Befragten bei der *letzten Anreise* etwa von einem entschleunigten Erlebnis ohne Stress, passt dies in das *Wellness*-Segment. Wer hingegen von Ärger und Pannen berichtet, passt besser in das Segment *Stress pur*. Im Profil des *Wellness*-Segmentes werden die Merkmale *Natürlichkeit*, *Schönheit*, *Umwelt* und *Pflege* durch entsprechende Bilder für die gefühlsmäßige Bewertung des Touchpoints ausgewählt. Die Segmentzuordnung *Wellness* erfolgt jedoch für den Beispielfall – gekennzeichnet durch die Figur in der Abbildung Touchpoint „Anreise“ – nicht zu 100 Prozent. Auch die Segmente *Erfolgreich* und *Strukturierte Nachhaltigkeit* bekommen hierfür eine gewisse Zuordnung. Im Beispiel tendiert der Befragte mehrheitlich zum *Wellness*-Segment. Durch gleichzeitige Nähe zu den Segmenten *Strukturierte Nachhaltigkeit* und *Erfolgreich* kann man von einer insgesamt umweltschonenden, entspannten, aber auch gut gelungenen Anreise ausgehen.



Für jeden der fünf bewerteten Touchpoints kann man in analoger Art und Weise vorgehen, sodass man zu einer Bewertung der gesamten Customer Journey gelangt. In unserem Beispiel wurden *Anreise* und *Frühstück* als angenehm empfunden, da sie mit Entspannung und Wellness verbunden wurden. Die *Unterkunft* und das *Fachgespräch* wurden als *erfolgreich* eingestuft, aber der *Workshop* wurde kritisch beurteilt, da *Inspiration* und *Erfolgs*erlebnis fehlten oder der *Vortrag* unverständlich war. Die *Workshops* bilden also einen *Pain Point* im Rahmen der *Customer Journey*, wohingegen der *Rest* als entspannt und gelungen angesehen werden kann. Der *Pain Point* kann aber einer erfolgreichen Beurteilung der gesamten *Customer Journey* im Wege stehen.

Der Befragte kann im anschließenden Interview nach erfolgter Identifikation gezielt zum *Pain Point Workshop* befragt werden, um weitere Details zu erfahren oder Verbesserungsvorschläge zu erfragen. Im quantitativen Interview kann dann auf einen zentralen Touchpoint fokussiert werden. Mit der *Bilderwahl* zu starten, hat daher mehrere Vorteile: Zum einen können mehrere Touchpoints in einem Interview beleuchtet werden und zum anderen wird der Befragte bei der intensiveren Diskussion des für seine *Customer Journey* wichtigen Touchpoints auf eine weniger rationale Ebene gebracht.

Die Messung der emotionalen Wirkung von Touchpoints mittels Bildern ist eine vergleichsweise einfache, auch in quantitativen Online-Studien durchführbare Alternative zu aufwendigen qualitativen Interviews. Die validierte *Bildergalerie Vallery* zeigt, wie das emotionale Erleben ist. Durch die Wahl nur weniger Bilder lässt sich ein Blick auf die emotionale Wirkung jedes einzelnen Touchpoints im Rahmen der *Customer Journey* gewinnen. Durch eine Segmentierung des Erlebens können emotionale *Pain Points*, aber auch *Pleasure Points*, identifiziert werden. Im weiteren Verlauf des quantitativen Interviews kann dann gezielt zum interessierenden Touchpoint gefragt werden, um Optimierungsansätze zu ermitteln.



## Die Autoren



**Laura Ostländer** ist als Psychologin seit 2012 bei Produkt + Markt als Research Consultant im Bereich Customer and Services Research tätig.

lostlaender@produktundmarkt.de



**Dr. Michael Koch** ist seit 2007 bei Produkt + Markt. Er ist im Bereich Research & Development für die Tool- und Modellentwicklung zuständig.

mkoch@produktundmarkt.de



### Literatur

Kirchmair, R.; Maxl, E. (2014): *Quantified Self: die Zukunft der Marktforschung – Möglichkeiten und Grenzen der Selbstmessung*, in: planung&analyse, Heft 3/2015, S. 32-35.

Homburg, C.; Jozic, D.; Kuehnl, C. (2017): *Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept*, May, S. 377-401.

Junker, H.; Jütting, A.; Koch, M. (2013): *Eindeutig – Mehrdeutig: Bilder in der Markenforschung*, in: planung&analyse, Heft 5/2013, S. 28-32.

Kazmeier, H.; Oberholzer, G.; Eichholzer, A. (2015): *Customer Journeys – Kunden verstehen und mit phänomenalen Customer Journeys übersättigte Märkte erobern*, Zürich.

Lemon, K. N.; Verhoef, P. C. (2016): *Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey*, in: Journal of Marketing, Vol. 80 (November), S. 69-96.

Scholz, Sören; Krause, Jens (2013): *Werbung mit Herz und Verstand*, in: planung&analyse, Heft 3/2013, S. 23-27.

# Sind Teetrinker gute Lover?

## Wir finden's für Sie heraus.

[www.boettcher-mafo.de](http://www.boettcher-mafo.de)

