



Foto: Fotolia

Thomas Puchleitner

## Kundenausrichtung in der Innovationsforschung anhand der Customer Journey Map

Der Kunde nimmt in der Innovationsforschung vermehrt die Rolle des Innovationstreibers ein. Unternehmen erkennen die Bedeutung latenter Kundenbedürfnisse für zukünftige Produkt- und Serviceinnovationen und binden Kunden verstärkt in den Prozess der Ideengenerierung ein. Während der Fokus bisher auf die Optimierung einzelner Produkte oder Kundenkontakte (Touchpoints) gerichtet wurde zeigt sich, dass die ganzheitliche Kundenzufriedenheit (Customer Experience) über alle Kontaktpunkte zunehmend an Bedeutung gewinnt. Die Customer Journey Map als Methode der Experience Forschung erlaubt die vollständige Ausrichtung der Unternehmenswertschöpfung auf identifizierte Kundenbedürfnisse. Sie dient dabei als Ausgangspunkt für nachgelagerte Optimierungen und Neuimplementierungen sämtlicher Touchpoints. Die angeführten Beispiele verdeutlichen die außerordentliche Nützlichkeit der Methode für die Ideengenerierung.

Nicht zuletzt die aktuelle Ausgabe der Wing Business zeigt, dass sich die Innovationskultur eines Unternehmens maßgeblich auf den zukünftigen Unternehmenserfolg auswirkt.

Der Fokus des Innovationsprozesses richtet sich dabei immer stärker nach dem Kunden aus. Versuchte man früher Wettbewerbsvorteile zu lukrieren indem hinter verschlossenen Türen neue Produkte entwickelt wurden, so zeigen sich starke Tendenzen zur Öffnung des Innovationsprozesses gegenüber unternehmensexternen Institutionen und Personen.

Der Kunde wird zunehmend als Quelle zur Optimierung bestehender, oder dem Design neuer Produkte angesehen.

### 1. Die Rolle des Kunden in der Innovationsforschung

Die konsumentengestützte Innovationsforschung spannt sich über ein breites Feld möglicher Kundenintegrationen. Beginnend mit der Ideengenerierung für neue Angebote (z.B. über Ideenwettbewerbe), die laufende Optimierung bestehender Produkte (verschiedene Formen des Produktfeedback) über den Entwicklungsprozess bis hin zur Evaluierung neu entwickelter Produkte direkt am Kunden (mittels Prototypen und Simulatoren) reichen die Möglichkeiten. Ein wesentlicher Auslöser dieser Entwicklung ist die veränderte und gestärkte Rolle des Kunden [1]. Informationstechnologien

erlauben weltweite Preis- wie auch Produktvergleiche und damit den direkten Austausch zwischen Konsumenten. Örtliche Verfügbarkeit und Beratung werden durch internationalen Preisvergleich und Kundenbewertungen ersetzt. Die zunehmende Marktmacht des Kunden verlangt von Unternehmen die vollständige Ausrichtung nach den Bedürfnissen ihrer Zielgruppe(n) [2]. Die Erwartungen müssen identifiziert, Angebote dementsprechend angepasst oder neu geschaffen werden. Während diese Ausrichtung zumeist zu inkrementellen Innovationen führt, gilt es auch die Augen hinsichtlich potentieller radikaler Innovationen offen zu halten. „Lead User“ unterscheiden sich von klassischen Kunden dahinge-

hend, dass sie Produkte in neuer Art und Weise nutzen oder überhaupt ihre Bedürfnisse durch neue Lösungswege befriedigen. Sie nehmen damit einen Vorreiterstatus ein und schaffen völlig neue Märkte und Geschäftsmodelle. Dem Wassersport „Kitesurfen“ wird beispielweise eine genau solche Entwicklung zugeschrieben. Im Jahr 1997 als Alternative zum Windsurfen von zwei Brüdern initiiert, betreiben derzeit rund 1,2 Millionen Sportler diesen Sport mit einem geschätzten Marktvolumen von über 250 Millionen Dollar [3].

## 2. Vollständige Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse

Sowohl für inkrementelle wie auch für radikale Innovationen gilt es den Fokus auf den Kunden zu setzen um dessen Bedürfnisse zu ermitteln und Prozesse und Produkte danach auszurichten. Aus Sicht des Kunden stellt ein Produkt ein Glied innerhalb einer dahinterliegenden Wertschöpfung dar. Fokussierung bedeutet nun dieses eigentliche latente Bedürfnis zu ermitteln und dieses in den Mittelpunkt zu stellen, weniger ein einzelnes Produkt. Hybride Leistungsbündel sind die Folge einer solchen Öffnung der Betrachtungsweise. Für Unternehmen gilt es wesentliche Eckpunkte zu beachten:

- Fokussierung auf den tatsächlichen Wertschöpfungsprozess aus Sicht des Kunden
- Identifizierung der emotionalen Entscheidungspunkte innerhalb des Kundenprozesses (Moments of Truth)
- Gegenüberstellung der bisherigen Serviceangebote (Touchpoints) mit den Kundenbedürfnissen
- Identifikation von Lead-Usern durch Vergleich mit kundentypischen Wertschöpfungsprozessen
- Kommunizierbarkeit der Kundenbedürfnisse innerhalb des Unternehmens
- Schaffung einer Entscheidungsgrundlage für Anpassungen oder Neuentwicklungen

Nicht alleine das Erfassen von Kundenbedürfnissen reicht also aus, sondern vielmehr die unternehmerische Wertschöpfung gilt es an den Kunden auszurichten. Zur Sicherstellung dieser

Ausrichtung hat sich in den vergangenen Jahren eine, vor allem in den USA, stärker verbreitete Methode bereits bewährt. Ausgehend von der Customer Experience Forschung ermöglichen Experience Maps einerseits die Darstellung und Analyse des Kundenprozesses, und andererseits das direkte Ableiten von Handlungen. Als Methode stellt sie damit die Schnittstelle zwischen Kundenbedürfnissen und Unternehmenstätigkeiten dar und eignet sich damit ideal zur Innovationsfindung und -realisierung.

## 3. Customer Journey Mapping in der Innovationsforschung

Die Customer Journey wird vorrangig in der Experience Forschung eingesetzt und ist dort auch unter dem Begriff Experience Map bekannt [4]. Sinn der Map ist es, die Wertschöpfung aus Sicht des Kunden darzustellen und potentielle Eingriffspunkte durch ein Unternehmen zu ermitteln. Sie dient dabei vorrangig der Identifikation von neuen Potentialen und Innovationen, beinhaltet jedoch gleichzeitig eine komplexitätsreduzierende, visuelle Komponente [5].

Bei der Identifikation potentieller Innovationen bedient sich die Journey Map Erkenntnissen unterschiedlichster Quellen. So können qualitative wie auch quantitative Informationen aus Kundenbefragungen, Datenanalysen, Beobachtungen oder Fokusgruppen in strukturierter und verwertbarer Form aufbereitet werden um ein Gesamtbild der Kunden und derer Bedürfnisse abzubilden.

um Lösungen schlussendlich auch zu entwickeln.

### Aufbau und Vorgehen

Customer Journey Maps können sehr variabel eingesetzt werden und bieten damit ein breites Einsatzspektrum. Das beschriebene Vorgehen bezieht sich speziell auf die Identifikation von Innovationen und bezieht somit jene Bereiche mit ein, die zur Ideengenerierung dienen. Die Komponenten einer Journey Map bleiben grundsätzlich unverändert. Involviert in den gesamten Prozess sind in der Regel unternehmensinterne Mitarbeiter und Manager sowie Experience Designer, die den gesamten Prozess leiten und begleiten: [6]

1. Den ersten Schritt stellt gemeinhin eine Analyse der aktuellen Ausgangssituation inklusive der Zielsetzung des Unternehmens dar. Die Personas Methode hilft die definierten Zielgruppen exakt zu adressieren und unterschiedlichen Requirements abzubilden. Der Fokus wird in dieser Phase nun weg vom Unternehmen hin zum Kundenprozess der Zielgruppen gelegt. Dafür wird ein **generischer Kundenprozess** gestaltet, der speziell für die Ideengenerierung in der Innovationsforschung möglichst weit zu fassen ist. Bereits in dieser Phase wird klar welche Teilprozesse das Unternehmen gegenüber dem Kunden zu diesem Zeitpunkt abdeckt. Branchen- oder Unternehmenskenner erarbeiten in Kooperation mit Experience Designern diesen Prozess, der in weiterer Folge die x-Achse darstellt.

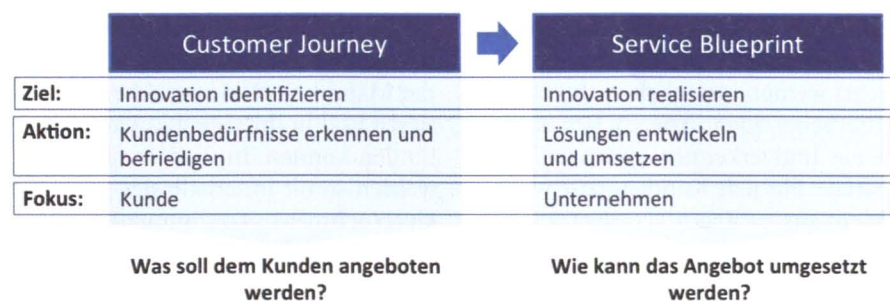


ABB. 1: DIE CUSTOMER JOURNEY MAP UND ANSCHLIESENDES BLUEPRINTING

Die erstellte Map dient als Ausgangspunkt für das anschließende Blueprinting der umzusetzenden Innovationen. Der Fokus wird hier vom reinen Kundenblick wieder bewusst stärker zurück auf das Unternehmen gerichtet

2. Als nächstes werden die **Betrachtungsdimensionen der Map** gewählt, die sich je nach Zweck der Map unterscheiden können. Anhand dieser Dimensionen werden die in Schritt 1 definierten Prozessschritte analysiert.

Beispiele sind hierbei Interaktionsmöglichkeiten der Kunden, zentrale Fragestellungen aber auch Bedenken und Hemmnisse die kundenseitig auftreten. In diesem Schritt ist die Erfahrung

angebotenen Produkte und Service betrachtet und innerhalb der Map platziert. Losgelöst von rechtfertigenden Argumentationen, warum ein Angebot in seiner derzeitigen Form

inkl. nutzbarer Kommunikationskanäle abgebildet. Die Dimensionen „Thinking“ und „Feeling“ beziehen sich auf Ergebnisse qualitativer Forschung, die Balkencharts aus einer quantitativen

Befragung spiegeln die derzeitige Kundenzufriedenheit mit den Serviceangeboten des untersuchten Unternehmens wider. Zuletzt sind die bereits erarbeiteten Handlungsschritte innerhalb der Map aufgeführt.

Einmal erarbeitete Maps identifizieren nicht nur Innovationspotentiale sondern dienen auch der gesamten Unternehmensausrichtung. Ändert sich das Unternehmensumfeld bzw. Markt oder Kunde, oder tritt das Unternehmen in neue Märkte ein, muss die Methode wiederholt und auf die veränderten

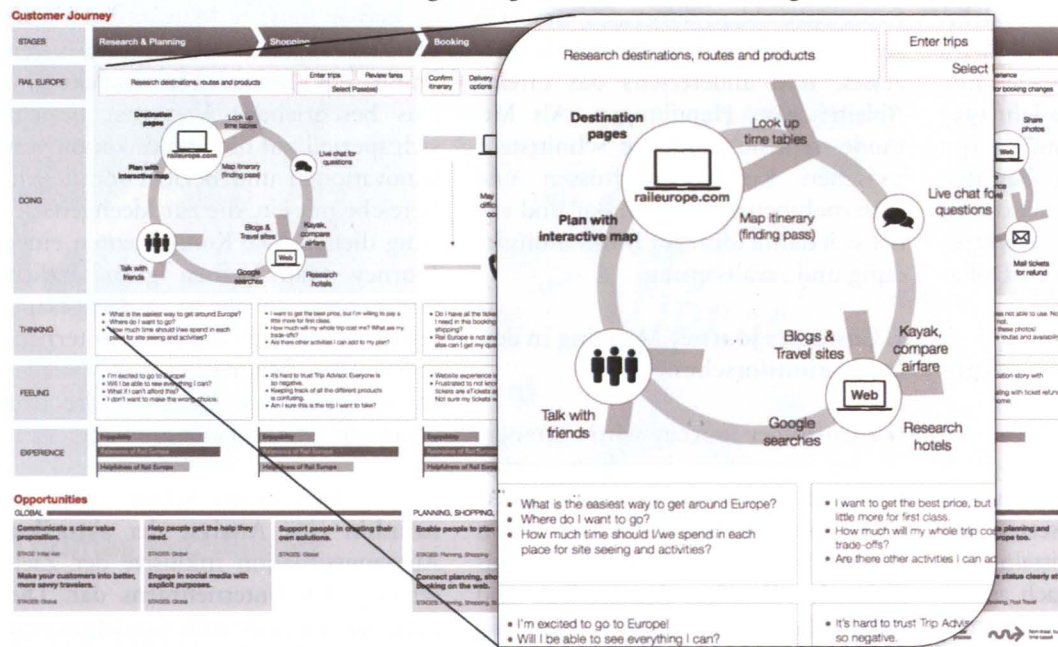


ABB. 2: BEISPIELHAFTER CUSTOMER JOURNEY FÜR DIE REISEBUCHUNG [7]

des Experience Designers besonders gefragt, da sich das weitere Vorgehen und die zukünftigen Ergebnisse nach den gewählten Dimensionen richten. Die Dimensionen repräsentieren typischerweise die y-Achse.

3. Nun beginnt die eigentliche Erarbeitung der Inhalte. Für jede Phase und Dimension werden Erkenntnisse unterschiedlichster Quellen einbezogen. Wissen aus unternehmensinternen Workshops wird mit Erkenntnissen quantitativer und qualitativer Erhebungen ergänzt. Unterschiedliche Sichtweisen zwischen Einstellungen der Mitarbeiter (interne Sicht) und unternehmensexternen Quellen (externe Sicht) werden abgeglichen. Involvierte Mitarbeiter identifizieren bereits Probleme und erkennen gleichzeitig Potentiale. Für jede Kundenphase werden „Moments of Truth“ erarbeitet. Diese besonders emotionalen Momente stellen die entscheidenden Situationen dar, in denen der Kunde sich ein Bild vom Unternehmen und dessen Leistung macht. Kundenorientierte Wertschöpfungsmöglichkeiten werden ersichtlich, neue Ideen generiert - der Innovationsprozess ist an seinem Höhepunkt.

4. Mit etwas Abstand werden nun die derzeit vom Unternehmen

existiert, werden sie den in Schritt 3 erfassten „Moments of Truth“ gegenübergestellt. Defizite werden erkannt und Optimierungspotentiale aufgedeckt. Gleichzeitig stellen Kundenphasen ohne Interaktionspunkte Entwicklungspotentiale für neue Wertschöpfungen dar. Die Journey Map ist nun inhaltlich ausgestaltet.

5. Im letzten Schritt geht es nun darum die Map nutzbar zu machen. Experience Designer beschäftigen sich damit die erarbeiteten Ergebnisse aus Schritt 4 visuell ansprechend darzustellen und gleichzeitig Komplexität zu reduzieren. Diese Visualisierung muss selbsterklärend sein, sodass Mitarbeiter die Map ohne Widersprüche interpretieren und in ihr tägliches Umfeld einbinden können. Innovationspotentiale werden somit innerhalb des gesamten Unternehmens kommunizierbar gemacht. Gleichzeitig werden auf Basis der Ergebnisse die Handlungsschritte mit der Unternehmensführung abgeleitet. Die Map wird durch Management wie auch Mitarbeiter tief im Unternehmen verankert.

Abbildung 2 zeigt exemplarisch eine erarbeitete Customer Journey Map. Ausgehend vom generischen Kundenprozess sind die einzelnen Aktivitäten

Bedingungen Rücksicht genommen werden.

#### 4. Einsatzbeispiele

Zahlreiche Fallbeispiele demonstrieren die Nützlichkeit der Customer Journey Map als Methode stärkerer Kundenorientierung. In einer auf dem Blog des Harvard Business Review veröffentlichten Studie werden konkrete Veränderungen anhand von Kennzahlen festgemacht. Während bei transaktionsbasierten Geschäftsmodellen die Verkaufszahlen durch positive Customer Experience um 140 % gesteigert werden konnten, verlängert sich auch die Laufzeit bei Abo-basierten Verrechnungen merklich. Bei schwacher Customer Experience kündigten 43 % nach einem Jahr das Abonnement, durch Optimierungen blieben 74 % nach dem ersten Jahr noch Kunde. [8]

Auch im Bereich der Innovationsforschung können bereits erste Beispiele genannt werden. Nach dem Verlust von Marktanteilen in den vergangenen Jahren war Nokia gezwungen neue Wege zu beschreiten. Mit Einführung der Modellreihe Lumia im Jahr 2011 konnte Nokia Marktanteile zurückgewinnen und sich wieder am Markt stabilisieren. Die Gestaltung der Inter-

aktionspunkte mit dem Kunden wurde dabei mittels der Customer Journey Mapping Methode bewerkstelligt. Besonderes Augenmerk wurde auf digitale Touchpoints im Retail gelegt, was sich auch am Erfolg der Lumia Modellreihe niederschlägt. [9]

Eine andere Herausforderung hatte Virgin Atlantic Airways (VAA) zu meistern. Für ihre Präsenz am Londoner Flughafen Heathrow galt es ein innovatives neues System zu entwickeln, dass den Check-In Prozess einerseits kostentechnisch optimiert aber gleichzeitig auch ein ansprechendes Kundenerlebnis darstellt. Das Kundenverhalten von Antritt der Reise bis hin zum Abflug wurde vollständig analysiert um latente Bedürfnisse festzumachen und daraus Lösungen abzuleiten. Neu entwickelte Check-In Schalter konnten so die Durchlaufzeiten um 75 % reduzieren und damit gleichermaßen Kosten einsparen wie auch Wartezeiten reduzieren. Die Änderungen machten sich auch in der Kundenzufriedenheit sichtbar: Im Kundenzufriedenheitsindex CSI (Customer Service Index) konnte ein Anstieg um 30 % verzeichnet werden. [10]

Wie die angeführten Beispiele verdeutlichen eignet sich die Customer Journey Map in der Innovationsforschung zur Findung wie auch Durchsetzung von Ideen im Unternehmen. Während die visuelle Darstellung der Komplexitätsreduktion und damit der Strategieumsetzung innerhalb der Belegschaft dient, ermöglichen die Detailergebnisse eine vollständige Orientierung bestehender und neuer Touchpoints an den Kundenbedürfnissen.

#### Literatur

[1] C. Shaw, Q. Dibeehi, and S. Walden, Customer experience: Future trends and insights. Palgrave Macmillan, 2010.

[2] B. Pine and J. Gilmore, "Welcome to the experience economy," Harvard Business Review, July-August 1998.

[3] R. Adner, "The Kitesurfing Innovation," INSEAD Working Paper, 2004.

[4] M. Bruhn and K. Hadwich, Customer Experience: Forum Dienstleistungsmanagement. Springer-Gabler, 2012.

[5] J. Dent, "Customer Journey Mapping: A walk in customers shoes," ascend magazine, Nr. 2, 2013.

[6] adaptive path, "Adaptive Path's Guide to Experience Mapping," erreichbar unter: <http://www.adaptivepath.com/ideas/our-guide-to-experience-mapping/>. [aufgerufen: 21-Aug-2014]

[7] adaptive path, "The Anatomy of an Experience Map | Adaptive Path," erreichbar unter: <http://www.adaptivepath.com/ideas/the-anatomy-of-an-experience-map/>. [aufgerufen: 21-Aug-2014].

[8] P. Kriss, "The Value of Customer Experience, Quantified.," Harvard Business Review, erreichbar unter: <http://blogs.hbr.org/2014/08/the-value-of-customer-experience-quantified/>. [aufgerufen: 21-Aug-2014].



**Dipl.-Ing. Dr. techn.  
Thomas  
Puchleitner, MBA  
Universität Graz**

[9] Method, "Case Study Nokia." available: <http://method.com/work/nokia>. [aufgerufen: 21-Aug-2014].

[10] Enginergroup, "Tailoring services for Virgin's customers.," erreichbar unter: <http://enginergroup.co.uk/work/virgin-atlantic-heathrow-customer-experience>. [aufgerufen: 21-Aug-2014].

#### Autor

Dipl.-Ing. Dr.techn. Thomas Puchleitner, MBA, studierte Softwareentwicklung & Wirtschaft an der Technischen Universität Graz und promovierte im Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen – Maschinenbau. Unternehmerisch seit 2001 im Technologiesektor tätig, beschäftigt er sich seit mehreren Jahren intensiv mit Customer Experience Research. Die Ausrichtung der Wertschöpfung an die Bedürfnisse des Kunden und die Gewinnung von Kunden als Fans liegt im Fokus seiner Tätigkeiten.

Dr. Puchleitner unterrichtet an der Universität Graz und der Donau Universität Krems.

Kontakt unter [www.puchleitner.com](http://www.puchleitner.com)

## Studierende für das Product Innovation Project 2014/15 gesucht

Das Product Innovation Project bietet motivierten Studierenden die Gelegenheit sich im Rahmen eines Projekts mit dem Thema Produktentwicklung zu beschäftigen. Die Aufgabenstellung und das Projektbudget kommen direkt aus der Industrie - Studierende entwickeln innerhalb eines Studienjahres ein Produktkonzept, einen Businessplan und einen funktionierenden Prototypen. Heuer werden voraussichtlich Projekte mit der Oxford University, Magna Interiors, Fronius International, voestalpine Stahl Donawitz und Google Kalifornien durchgeführt. Man kann sich als Studierender noch bis 15. Oktober 2014 für das Product Innovation Project 2014/15 bewerben. Einfach einen englischen Lebenslauf an [info@product-innovation.at](mailto:info@product-innovation.at) schicken. Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung.

Weitere Informationen finden Sie auch unter [www.product-innovation.at](http://www.product-innovation.at).



Abb.: Product Innovation Project mit Google Kalifornien im Bereich der Google Glass (Foto: Tim Reckmann)