



CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT

KUNDENERLEBNISSE PROFESSIONELL GESTALTEN

Es gibt viele Faktoren, die eine Kaufentscheidung beeinflussen: Preise, stark ausgeprägte Bedürfnisse oder sozialer Druck können Menschen dazu bewegen, Produkte und Dienstleistungen zu erwerben. Eine wesentliche Einflussgröße stellt die Customer Experience dar. Darunter versteht man alle Erlebnisse und die damit einhergehenden Emotionen, die sich für Kunden im Kontakt mit Unternehmen ergeben. Kundenerlebnisse positiv zu beeinflussen ist Aufgabe des Customer Experience Managements (CEM).

Von Prof. (FH) Dr. André Haller

I. DIE ERLEBNIS-DIMENSIONEN DER CUSTOMER EXPERIENCE

Kundenerlebnisse können offline und online stattfinden. Das bedeutet, dass CEM nicht nur klassische Face-to-Face-Situationen, sondern auch digitale Einkaufsräume erfassen muss. In beiden Settings unterscheidet man zwischen formaler und inhaltlicher Experience. Formale Experience beinhaltet die einwandfreie Funktionalität von Produkten, Dienstleistungen oder Verkaufsorten. Ein Smartphone, das auf der höchsten Entwicklungsstufe steht, kann nur dann erfolgreich sein, wenn es auch technisch fehlerfrei funktioniert. Die inhaltliche Experience steht hinge-

gen für positive Erlebnisse, die Personen bei der Benutzung verspüren. Am Beispiel des Smartphones würde dies bedeuten, dass nicht nur das Funktionieren des Geräts Einfluss auf die Customer Experience hat: Nutzer sollen emotional angesprochen werden, damit sie einzigartige Erlebnisse verspüren.

**Die Übersetzung von Customer Experience lautet:
Kunden verstehen.**

Customer Experience entsteht nicht nur bei der Nutzung von Produkten oder an Verkaufsorten, sondern findet auch in den Interaktionen zwischen Kunden bzw. Dienstleistern und bei

ABB. 1: ERLEBNISDIMENSIONEN UND BEISPIELE DER CUSTOMER EXPERIENCE

Erlebnis-Dimension	Funktion	Beispiel
Kognitiv	Anregung von kognitiven Vorgängen	Abzielen auf Denkvermögen der Personen >> Bsp.: Slogan «Was war das Beste, das Du bisher gemacht hast? », um potentielle Stammzellenspender zum Nachdenken anzuregen
Sensorisch	Ansprechen der Sinne (Sehen, Hören, Fühlen, Riechen, Schmecken)	Management von primären Elementen (Sehen, Hören...) >> Bsp.: Musik im Laden beeinflusst Kaufbereitschaft
Sozial	Verbundenheit und soziale Einbindung bei Kunden stärken	Sozialer Kontext einer Marke wird hervorgehoben >> Bsp.: Veranstaltung «Star Wars Celebration» mit Gemeinschafts-Charakter
Emotional	Gefühle der Kunden werden angesprochen	Ansprechende Gestaltung von Verkaufsorten und Werbemitteln (offline/online) >> Bsp.: Hochglanz-Prospekt mit zubereiteten Lebensmitteln eines Direktvermarkters löst Neugierde aus
Verhaltensbezogen	Erleben von physischen Vorgängen	Angebot an physischen Erlebnissen / Interaktionsmöglichkeiten >> Bsp.: Bonusprogramme mit interaktiven Elementen (z.B. Lufthansa Lounges)
Lifestyle-bezogen	Erleben von Werten und Einstellungen der Personen	Ansprechen der Werte und Meinungen von Personen >> Bsp.: Darstellung der Marke «Nespresso» als hochwertig und edel soll Lebensstil der Zielgruppen ansprechen



CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT

KUNDENERLEBNISSE PROFESSIONELL GESTALTEN

Reaktionen von Kunden auf die Marke bzw. ihre Präsentation statt. Für das CEM bedeutet dies, Kundenerlebnisse holistisch zu verstehen, also die gesamte Customer Journey zu beachten. Customer Experience ist als multidimensionales Konzept zu verstehen (vgl. Abb. 1). Darin werden die kognitiven, lifestyle-bezogenen, emotionalen, sensorischen, sozialen und verhaltens-bezogenen Reaktionen von Kunden in den Mittelpunkt des Managements gestellt¹⁾.

Diese Erlebnis-Dimensionen sollten von Unternehmen so angesprochen werden, dass eine klare Unterscheidung gegenüber Mitbewerbern vorhanden ist und sie als positiv von den Menschen erlebt werden. Beispiele aus der Praxis illustrieren die Bedeutung unterschiedlicher Erlebnisdimensionen:

- Die US-Modekette «Abercrombie & Fitch» versprüht beispielsweise einen hauseigenen Duft in ihren Filialen, der von der jungen Zielgruppe mit der Marke assoziiert wird.
- Passende (Hintergrund-)Musik kann den Absatz verbessern. So erhöht beispielsweise der Einsatz französischer Musik in Läden den Verkauf französischer Weine. Beim Verwenden von Musik ist insbesondere auf die Geschwindigkeit sowie Tonart und -höhe zu achten.

- Nicht immer ist eine Ansprache aller Sinne möglich, so muss im Online-Bereich v.a. ein Fokus auf den Primärsinn (Sehen) gelegt werden. Eye-Tracking-Studien zeigen, dass Call-to-Action-Instrumente häufiger angeklickt werden, wenn sie in der Nähe von Fotos platziert werden, auf denen Menschen auf den User blicken.

2. STRATEGIEN UND INSTRUMENTE ZUR MESSUNG DER KUNDENERLEBNISSE

Bevor die Customer Experience optimiert werden kann, muss der Status Quo der bisherigen Kundenerlebnisse dargestellt werden. Man geht in der Messung der Customer Experience in drei Schritten vor:

- 1. Kategorisierung:** Zu Beginn werden alle vorhandenen Kontaktpunkte identifiziert und kategorisiert, mittels derer Personen mit dem Unternehmen in Kontakt kommen. Dies können Werbemittel, das Personal, Online-Kanäle oder Produktbewertungen sein. Nach der Identifikation teilt man die Kontaktpunkte in die Vor-Kaufphase, die Kaufphase und die Nach-Kaufphase ein.

ABB. 2: KONTAKTPUNKTE UND MESSMETHODEN ZUR KUNDENZUFRIEDENHEIT

Phase	Typische Kontaktpunkte	Messinstrumente
Vor-Kaufphase	<ul style="list-style-type: none"> • Werbemittel • Blogs/Online-Communities • Medienberichte • Weiterempfehlungen • Online-Bewertungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Beobachtungen • Kundenbefragungen • Fokusgruppendifkussionen • Online Monitoring
Kaufphase	<ul style="list-style-type: none"> • Beratungsgespräche • Hotline • E-Mail-Betreuung • Messen und Events 	<ul style="list-style-type: none"> • Beobachtungen • Fokusgruppendifkussionen • Blueprint • Critical Incident Technique
Nach-Kaufphase	<ul style="list-style-type: none"> • Weiterempfehlungen (offline/online) • Social-Media-Plattformen • Kundenservice 	<ul style="list-style-type: none"> • Blueprint • Kundenbefragungen • Fokusgruppendifkussionen • Online Monitoring



CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT

KUNDENERLEBNISSE PROFESSIONELL GESTALTEN

- 2. Messung:** Anschließend misst man die Customer Experience in den einzelnen Phasen durch den Einsatz von passenden empirischen Methoden. Hierbei ist es ratsam, sowohl quantitative als auch qualitative Messinstrumente einzusetzen. Meist werden Fokusgruppendifkussionen und Fragebögen bzw. Leitfadenterviews angewandt, um die Zufriedenheit der Kunden zu messen. In Abb. 2 sind beispielhaft Kundenkontaktpunkte und typische Messmethoden in den einzelnen drei Kaufphasen dargestellt²).
- 3. Umsetzung:** In der dritten Phase werden Verbesserungen implementiert. Es ist dringend notwendig, die Customer Experience nach der Einführung der Optimierungen erneut zu messen, um den Erfolg der Veränderungen zu überprüfen.

In diesem Zusammenhang kann die sogenannte Critical Incidence Technique verwendet werden. Sie ist eine halbstandardisierte Methode, in der die zu befragende Person nach kritischen Vorfällen in der Kaufphase interviewt wird. Es geht hierbei spezifisch um negative Ereignisse bzw. um Bedenken vor dem Kauf. Es ist ratsam, solche qualitativen Methoden zu benutzen, um tief in die Erlebnisse der Kunden einzutauchen. Parallel dazu können quantitative Befragungen unter den Personen verlässliche Ergebnisse zum Ausmaß einer positiven/negativen Customer Experience bieten.

3. MULTISENSUALES MARKETING ERWEITERT VERSTÄNDNIS UND ZUGANG ZU KUNDEN

Wissenschaftliche Expertise und fokussiertes Arbeiten an den Messungen und Analysen sind zentrale Voraussetzungen für zuverlässiges CEM. Eine umfassende Analyse der Customer Experience ist also sehr ressourcenaufwendig und wird daher meist von externen Dienstleistern oder durch Hochschulen durchgeführt. Fehlen finanzielle Ressourcen für einen Einsatz von Dienstleistern, so gibt es kreative Alternativlösungen für den Einsatz im Unternehmen, um zumindest einen kleinen Einblick in die Customer Experience in der Customer Journey zu erhalten: Stellt

man sich beispielsweise die Frage, ob die Customer Journey für potentielle Käufer zufriedenstellend verläuft, so ist eine Analyse der einzelnen Kontaktpunkte zum Unternehmen zielführend. Dies kann beispielsweise in einem unternehmensinternen Workshop, bestenfalls mit einem externen Moderator, stattfinden³. Es ist dabei notwendig, dass alle Abteilungen eines Unternehmens in einem solchen Workshop vertreten sind, damit alle möglichen Kontakte zu Kunden erfasst werden können (vgl. Abb. 3).

Die Customer Experience wird erlebbar und gestaltbar.

In einem ersten Schritt werden Personas erstellt, die die Kernkundengruppen symbolisieren. Danach identifizieren die Beteiligten in Teams die zentralen Kontaktpunkte für die jeweilige Zielgruppe. Dies kann durch die Beschriftung von Moderationskarten geschehen, die in der idealtypischen Reihenfolge der Customer Journey, zum Beispiel an einem auf dem Boden liegenden Seil, ausgelegt werden. Anschließend «wandern» die Teammitglieder die Customer Journeys ab, fragen sich kritisch, welche Erwartungen Kunden bei den jeweiligen Kontaktpunkten haben und analysieren, ob die Touchpoints qualitativ gut sind bzw. wo Optimierungspotential besteht. Im Anschluss daran sollten alle Workshopteilnehmenden die Journeys durchlaufen und weitere Analysen einbringen.

Wichtig dabei ist, sowohl die formale (z.B. Funktionsfähigkeit eines Touchpoints) als auch die inhaltliche Dimension (z.B. das Design oder der Mehrwert eines Kontaktpunkts) einzubeziehen. Die Defizite werden dann ebenfalls auf Moderationskarten festgehalten und an den Kontaktpunkten platziert. So ergibt sich eine erste Analyse der wahrgenommenen Customer Experience für unterschiedliche Kundengruppen. Es ist notwendig, anschließend empirische Messungen durchzuführen, um die interne Analyse mit externen Daten abzugleichen, damit keine Fehlinterpretation im Workshop entsteht. Am Ende sind die Erkenntnisse zusammenzufassen und ein Umsetzungsplan zu entwickeln, wie die Customer Experience optimiert werden kann.



CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT

KUNDENERLEBNISSE PROFESSIONELL GESTALTEN

CEM führt zur Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb.

Die Customer Experience hat entscheidenden Einfluß auf die Kaufentscheidung und die Loyalität von Kunden. Customer Experience Management ist daher stets zweckgebunden: Es ist notwendig, um sich von Mitbewerbern durch einzigartige Kundenerfahrungen und -erlebnisse abzugrenzen und einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Customer-Experience-Messungen müssen daher sorgfältig geplant und umgesetzt sowie langfristig in die Marketingstrategie integriert werden.

ZUSAMMENFASSUNG: CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT (CEM)

1. Klarheit über die Customer Experience als bedeutender Faktor in der Kaufentscheidung
2. Kenntnis der unterschiedlichen Erlebnisdimensionen der Customer Experience (kognitiv, sensorisch, sozial, emotional, verhaltens-bezogen, lifestyle-bezogen)
3. Identifikation relevanter Kundenkontaktpunkte, systematische Messung und Gestaltung der Customer Experience

Anmerkungen

1. Lemon, Katherine / Verhoef, Peter C., Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey, in: Journal of Marketing 6/2016, S. 69-96.
2. Bruhn, Manfred / Hadwich, Jarsten, Customer Experience – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M. / Hadwich, K. (Hrsg.), Customer Experience. Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden 2012, S. 25.
3. Tiffert, Alexander, Customer Experience Management in der Praxis. Grundlagen – Zusammenhänge – Umsetzung, Wiesbaden 2019.

Weitere Ausgaben von "improve":
www.fh-kufstein.ac.at/Praxisletter-improve
Anmeldung zum kostenlosen Abo:
www.fh-kufstein.ac.at/newsletter-abo

PORTRAIT AUTOREN

- > Prof. (FH) Dr. André Haller
- > Professor (FH) für Marketing, Kommunikationsmanagement und Digital Marketing
- > E-Mail: Andre.Haller@fh-kufstein.ac.at



CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT

KUNDENERLEBNISSE PROFESSIONELL GESTALTEN

ABB. 3: CUSTOMER EXPERIENCE WORKSHOP: WERKZEUG UND BEISPIEL (HANDEL)

Hintergrund: Ein Handelsunternehmen plant einen Customer-Experience-Workshop, um die Marktstellung zu verbessern und klar herauszuarbeiten, wie sowohl das stationäre als auch das online-Geschäft positioniert sein muss.

Phase	Aufgaben	Verantwortliche
Planung des Workshops	<ul style="list-style-type: none"> • Einladung aller relevanten Abteilungen, die Kundenkontakt haben • Organisation bzw. Anmietung von Räumen (ein großer Raum für Seilpräsentation, mehrere kleinere Räume für Arbeitsgruppen an Personas/Zielgruppen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketingabteilung • Kundenservice • Veranstaltungs-Dienstleister
Erstellung von Personas	<ul style="list-style-type: none"> • Teams erarbeiten je eine Persona aus der Kernzielgruppe • Instrumente: Bestehende Analysen (z.B. Kundendaten, Web Analytics) 	<ul style="list-style-type: none"> • Beteiligte Abteilungen in Teams
Identifikation von Kontaktpunkten	<ul style="list-style-type: none"> • Teams stellen relevante Kontaktpunkte zum Unternehmen fest • Beschriftung von Moderationskarten (pro Kontaktpunkt eine Karte) • Auslegen der Moderationskarten entlang eines Seils, um Customer Journey zu visualisieren • Instrumente: Bestehende Analysen (z.B. Kundendaten, Web Analytics, Beobachtungen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Beteiligte Abteilungen in Teams
Analyse der Kontaktpunkte	<ul style="list-style-type: none"> • Einzelne Teams identifizieren Schwachpunkte und Stärken der jeweiligen Touchpoints • Alle Teams durchwandern die Customer Journeys der Zielgruppen gemeinsam und diskutieren weitere Stärken und Schwächen • Festhalten der Analysen und Formulierung klarer Ziele zur Optimierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Beteiligte Abteilungen in Teams • Alle Teilnehmer:innen
Planung weitergehender Untersuchungen	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsgruppe formuliert Fragestellungen für tiefere Analyse der Customer Experience • Kontaktierung von externen Dienstleistern (Agenturen, Hochschulen), um Analyse durchzuführen 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsgruppe, bestehend aus Abteilungsleitungen
Umsetzungsplan	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung eines Umsetzungsplans zur Optimierung der Customer Experience entlang der Kontaktpunkte • Differenzierung je nach Online- und Stationär-Geschäft 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketingabteilung • Geschäftsleitung