

Andreas Rusnjak
Daniel R. A. Schallmo *Hrsg.*

Customer Experience im Zeitalter des Kunden

Best Practices, Lessons Learned
und Forschungsergebnisse



Customer Experience im Zeitalter des Kunden

Andreas Rusnjak · Daniel R. A. Schallmo
(Hrsg.)

Customer Experience im Zeitalter des Kunden

Best Practices, Lessons Learned und
Forschungsergebnisse

Herausgeber
Andreas Rusnjak
Hochschule Flensburg
Flensburg, Deutschland

Daniel R. A. Schallmo
Hochschule Ulm
Ulm, Deutschland

ISBN 978-3-658-18960-0 ISBN 978-3-658-18961-7 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-18961-7>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Inhaltsverzeichnis

1 Gestaltung und Digitalisierung von Kundenerlebnissen im Zeitalter des Kunden	1
Andreas Rusnjak und Daniel R. A. Schallmo	
2 Customer Experience Management – Der Weg ist das Ziel	41
Kevin Goldhausen	
3 Customer Experience Management – wie man Kunden begeistern kann	95
Ralf T. Kreutzer	
4 Ganzheitliche Marken- und Kundenerlebnisse gestalten: Damit auch Marke drin ist, wo Marke draufsteht	121
Kai Kruthoff, Glenn Oberholzer und Adrian Zemp	
5 Micro Moments als entscheidender Moment im Rahmen einer zunehmend fragmentierteren Customer Journey	143
Kristina Plottek und Christian Herold	
6 Evolve or die! – Die Rolle der digitalen Transformation für die Customer Experience im B2B-Vertrieb	177
Thomas Grömmner und Miriam Mellinghaus	
7 Prozessorientierte Messung der Customer Experience am Beispiel der Telekommunikationsindustrie	195
Joachim Hauk, Christian Czarnecki und Christian Dietze	
8 Kundenerwartungen im E-Commerce – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung	217
Björn Asdecker und Hauke Thomschke	

Herausgeber- und Autorenverzeichnis

Über die Herausgeber



Prof. Dr. Andreas Rusnjak, MBA besitzt fundierte Erfahrungen in den Bereichen Startups, Digitale Strategien, Innovation/Incubation/Acceleration, Business Development und in der Digitalen Transformation von Geschäftsmodellen. Vor seinem Ruf an die Hochschule Flensburg war er in leitender Funktion als Head of Business Engineering, innerhalb der Otto-Group, tätig und in zahlreichen strategischen Projekten vertreten. Weitere Erfahrungen sammelte er bei namhaften Startups wie jobscout24.de, bei Gründungen im internationalen Umfeld und in Positionen als Interim Manager.

Er ist Mitbegründer und Leiter des Instituts für Business Model Innovation und darüber hinaus Gründer und Partner der Gesellschaft für Business Model Engineering mbH, die vor allem KMU in den Bereichen Digitale Transformation, strategisches Innovationsmanagement, Geschäftsmodellinnovation und Customer Experience Management begleitet. In diesem Kontext ist er überwiegend als Autor und Speaker sowie als Moderator von Workshops, Coach von Transformationsprojekten und als Sparringspartner/ Gutachter für Digitale Strategien tätig.

Hochschule Flensburg, Flensburg
Professor für Informationsmanagement & Digitale Wirtschaft
E-Mail: andreas.rusnjak@hs-flensburg.de

Gesellschaft für Business Model Engineering mbH
Geschäftsführender Gesellschafter
E-Mail: aru@gbme.net
www.gbme.net



Professor Dr. Daniel R. A. Schallmo, MBA ist Ökonom, Unternehmensberater und Autor zahlreicher Publikationen. Er ist Professor an der Hochschule Ulm und leitet das privatwirtschaftliche Institut für Business Model Innovation. Er ist ebenso Gründer und Gesellschafter der Dr. Schallmo & Team GmbH.

Daniel Schallmo verfügt über mehrere Jahre Praxiserfahrung, die er in Unternehmen der verarbeitenden Industrie, des Handels, der Medien, der Unternehmensberatung und des Bauwesens gewonnen hat. Mit seinem Unternehmen, der Dr. Schallmo & Team GmbH, unterstützt er andere Unternehmen bei der Beantwortung unterschiedlicher Fragestellungen (siehe www.gemvini.de). Er ist sowohl in der Managementausbildung, als auch in Bachelor- und Masterstudiengängen für die Themengebiete Design Thinking, Strategie-, Geschäftsmodell-, Prozess- und Innovationsmanagement als Dozent tätig und war Gastprofessor an der Deutschen Universität in Kairo, Ägypten. Seine Methoden, insbesondere die Innovation von Geschäftsmodellen, wurden bereits über 100-mal über 5000 TeilnehmerInnen vorgestellt; dazu zählen auch Konferenzteilnahmen und Vorträge (> 50).

Dr. Schallmo & Team GmbH
Unter der Metzsig 11
89073 Ulm
E-Mail: daniel.schallmo@gemvini.de
www.gemvini.de

Autorenverzeichnis



Dr. Björn Asdecker ist Akademischer Rat am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Produktion und Logistik, an der Otto-Friedrich-Universität in Bamberg. Er promovierte bei Univ.-Prof. Dr. Eric Sucky zum Retourenmanagement. Im Rahmen dessen gründete er die Forschungsgruppe Retourenmanagement, die er seitdem leitet. Die Forschungsgruppe verfolgt das Ziel, Theorie und Praxis enger miteinander zu verknüpfen. Seine weiteren Interessen betreffen die E-Commerce-Logistik, das nachhaltige Supply Chain Management sowie das Supply Chain Performance Measurement.

Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Lehrstuhl für BWL, insb. Produktion und Logistik
Forschungsgruppe Retourenmanagement

Akademischer Rat
Bamberg, Deutschland
E-Mail: bjoern.asdecker@uni-bamberg.de



Prof. Dr.-Ing. Christian Czarnecki ist Professor für Wirtschaftsinformatik und Informationssysteme an der Hochschule für Telekommunikation in Leipzig. Durch die Arbeit in verschiedenen Unternehmensberatungen hat er umfangreiche Praxiserfahrungen gesammelt und eine Vielzahl an Transformationsprojekten in Europa, Afrika und dem Mittleren Osten geleitet. Im TM Forum ist er an der Weiterentwicklung der enhanced Telecom Operations Map (eTOM) beteiligt. Er wurde an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg zum Doktoringenieur promoviert. In seiner Forschung beschäftigt er sich mit Prozessmanagement, Referenzmodellen und Unternehmensarchitekturen mit einem Fokus auf die Telekommunikationsindustrie. Seine Forschungsergebnisse sind in unterschiedlichen Publikationen veröffentlicht u. a. in Business & Information Systems Engineering (BISE) und Electronic Markets (EM) sowie dem kürzlich erschienen Buch Reference Architecture for the Telecommunications Industry.

Hochschule für Telekommunikation Leipzig (HfTL)
Leipzig, Deutschland
E-Mail: Czarnecki@hft-leipzig.de



Dipl.-Inform. Christian Dietze ist als Unternehmensberater bei Detecon (Deutsche Telekom Consulting) in Abu Dhabi tätig. In seiner Funktion als Regional Director bei Detecon verantwortet er unter anderem das weltweite Beratungsgeschäft im Bereich Business Process Management (BPM). In den vergangenen 14 Jahren hat er in verschiedenen Management Positionen in der internationalen Telekommunikationsindustrie gearbeitet und war dabei für die Umsetzung sowie die Qualitätssicherung von globalen Restrukturierungsprojekten verantwortlich. Im TM Forum übernahm er eine führende Rolle bei der Weiterentwicklung des Business Process Framework (eTOM). Christian ist Co-Autor des kürzlich erschienenen Buches Reference Architecture for the Telecommunications Industry.

Detecon Consulting FZ-LLC
Abu Dhabi, Vereinigte Arabische Emirate
E-Mail: Christian.Dietze@detecon.com



Dipl. Wirtschaftsinformatiker (DH) Kevin Goldhausen beschäftigt sich seit Jahren intensiv mit den Themen digitale Transformation und Customer Experience Management. An der Hochschule Koblenz unterrichtet Herr Goldhausen seit 2014 Customer Relationship Management (CRM) und digitales Marketing im Fachbereich Marketing and International Business, während er als Senior Account Executive mit dem Schwerpunkt Marketing- Technologie in der Konsumgüter- und Finanzbranche seit 2012 bei Salesforce.com Germany GmbH beschäftigt ist. Nach seinem dualen Studium bei IBM Deutschland übernahm Herr Goldhausen ab 2007 in der IBM Software Group Verantwortung in unterschiedlichen Vertriebs- und Leadership- Rollen. Der verfasste Beitrag stellt seine persönliche Meinung dar.

Koblenz, Deutschland

E-Mail: kevin.goldhausen@gmail.com



Thomas Grömmner ist seit 2009 für die T-Systems Multimedia Solutions GmbH tätig und verantwortet den Bereich Digital Commerce. In dieser Rolle begleitet er Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen bei der Einführung von komplexen E-Commerce-Anwendungen. Dabei engagiert er sich insbesondere für ganzheitliche Konzepte bei der Digitalisierung des B2B-Vertriebs. So berät er mittelständische und Großkunden zu Themen wie Product Information Management, Self Services, mobiler Vertriebsunterstützungen für den Außendienst und Technologiewahl bei der Einführung bzw. dem Relaunch eines Onlineshops.

Als (Co-)Autor des jährlich erscheinenden B2B E-Business Reports der T Systems Multimedia Solutions, der sich an die strategischen Köpfe in Handels- und Herstellerunternehmen richtet, bringt er sein fachliches Know-how im Bereich Omni-Channel-Commerce zu Papier.

T-Systems Multimedia Solutions GmbH

Geschäftsbereich Digital Business

Leiter Digital Commerce

Dresden/Jena, Deutschland

E-Mail: Thomas.Groemmer@t-systems.com



Joachim Hauk ist Managing Consultant und Lead der Global Knowledge Community CRM, Sales & Service bei der Detecon International GmbH. Zu diesem Themenkomplex berät er insbesondere Unternehmen der Telekommunikationsindustrie aber auch anderer Dienstleistungsbranchen. Sein besonderer Fokus liegt auf Fragestellungen zu Kanalmanagement, Customer Experience Management und Kundenbindung. Neben seiner Beratungstätigkeit ist er Autor von Studien und Beiträgen der Detecon u. a. in der Future Telco-Buchreihe und in externen Publikationen u. a. in der Springer Reihe „Forum Dienstleistungsmanagement“ zu Customer Experience Management und zu Service Value als Werttreiber.

Detecon International GmbH
Köln, Deutschland
E-Mail: Joachim.Hauk@detecon.com



Christian Herold ist Medienwissenschaftler, zertifizierter Projektmanager (PMP[®]), Customer Experience Experte und aktuell als Division Manager Customer Experience für die Cyberport GmbH tätig. Er arbeitet seit mehr als fünf Jahren im Bereich E-Commerce und hat in dieser Zeit maßgeblich die Mobile- & Tabletshopping-Experience für Unternehmen wie BAUR und die UNITO Gruppe entwickelt und dabei zahlreiche Auszeichnungen, v. a. im Bereich User Experience und Usability erhalten: z. B. 2014 den ECC Award für den besten Mobileshop und den zweitbesten Tabletshop in Deutschland, oder 2013 „BAUR.de als Digital Champion“, ausgezeichnet von „der Wirtschaftswoche“. Er richtet den Fokus der ihm obliegenden Unternehmensaktivitäten gezielt auf Themen, die unmittelbar oder mittelbar die Customer Experience beeinflussen. Aktuell begleitet er Cyberport bei der Transformation zu einem kundenzentrierten Unternehmen und etabliert Prozesse, Know-how und Technologien, welche die einzelnen Mitarbeiter bei dieser Transformation unterstützen.

Cyberport GmbH
München, Deutschland
E-Mail: cherold@cyberport.de



Prof. Dr. Ralf T. Kreutzer ist seit 2005 Professor für Marketing an der Berlin School of Economics and Law sowie Marketing und Management Consultant. Er war 15 Jahre in verschiedenen Führungspositionen bei Bertelsmann (letzte Position Leiter des Auslandsbereichs einer Tochtergesellschaft), Volkswagen (Geschäftsführer einer Tochtergesellschaft) und der Deutschen Post (Geschäftsführer einer Tochtergesellschaft) tätig, bevor er 2005 zum Professor für Marketing berufen wurde.

Prof. Kreutzer hat durch regelmäßige Publikationen und Vorträge maßgebliche Impulse zu verschiedenen Themen rund um Marketing, Dialog-Marketing, CRM/Kundenbindungssysteme, Database-Marketing, Online-Marketing, Social-Media-Marketing, Digitaler Darwinismus, Digital Branding, Dematerialisierung, Change-Management, strategisches sowie internationales Marketing gesetzt und eine Vielzahl von Unternehmen im In- und Ausland in diesen Themenfeldern beraten. Zusätzlich ist Prof. Kreutzer als Trainer und Coach im Einsatz.

Seine jüngsten Buchveröffentlichungen sind „Corporate Reputation Management“ (2013, zusammen mit C. Wüst), „Praxisorientiertes Online-Marketing“ (2. Aufl., 2014), B2B-Online-Marketing und Social Media (2015, zusammen mit A. Rumler, B. Wille-Baumkauff), „Dematerialisierung – Die Neuverteilung der Welt in Zeiten des digitalen Darwinismus“ (2015 zusammen mit K.-H. Land), „Digitaler Darwinismus“ (2. Aufl., 2016, zusammen mit K.-H. Land), „Kundenbeziehungsmanagement im digitalen Zeitalter“ (2016), „Erfolgreiches Dialog-Marketing im Modehandel“ (2016), „Digital Business Leadership“ (2016, zusammen mit T. Neugebauer und Annette Pattloch), „Digitale Markenführung – Digital Branding“ (2017, zusammen mit K.-H. Land), „Praxisorientiertes Marketing“ (5. Aufl., 2017).

Professor für Marketing an der Berlin School of Economics and Law

sowie Coach und Marketing-/Management-Consultant

Badensche Str. 50-51

10825 Berlin

E-Mail: kreutzer.r@t-online.de



Dr. Kai Kruthoff ist Director bei der Stimmt AG in Zürich und spezialisiert auf die Themen Customer Insights, Brand Positioning, Brand Behavior und Brand Experience Design in Dienstleistungsbranchen sowie in der Automobilindustrie.

Stimmt AG
Zürich, Schweiz
E-Mail: kai.kruthoff@stimmt.ch



Miriam Mellinghaus ist seit 2015 im Bereich Digital Commerce der T-Systems Multimedia Solutions GmbH tätig und begleitet seitdem Trends und Entwicklungen rund um das Thema Vertriebsdigitalisierung im B2B und damit einhergehende strategische Herausforderungen mit Fokus auf Großkunden und den Mittelstand.

Als Co-Autorin wirkte sie bereits am B2B E-Business Report 2016 der T-Systems Multimedia Solutions GmbH zum Thema „Mission Digitalisierung: So gelingt der praktische Einstieg“ mit und bloggt darüber hinaus regelmäßig zu aktuellen Themen und Entwicklungen.

T-Systems Multimedia Solutions GmbH
Geschäftsbereich Digital Business
Consultant Digital Commerce
Dresden, Deutschland
E-Mail: Miriam.Mellinghaus@t-systems.com



Glenn Oberholzer ist Gründer und Partner bei der Stimmt AG in Zürich und spezialisiert auf Customer Experience Management und Innovation in der Versicherungsbranche.

Stimmt AG
Zürich, Schweiz
E-Mail: glenn.oberholzer@stimmt.ch



Kristina Plottek wurde am 19. Mai 1990 geboren, ist Wirtschaftswissenschaftlerin und hat einen Bachelor of Science Ecommerce der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg – Schweinfurt. Bereits in ihrer Abschlussarbeit hat sie sich in Zusammenarbeit mit der BAUR Group und unter der Betreuung von Prof. Mario Fischer intensiv mit Mirco Moments auf der Customer Journey auseinandergesetzt. Aktuell ist sie als Customer Journey Managerin im eCom-Hub von Cyberport, einem neu gegründeten Innovationszentrum zum Ausbau der technologischen Kompetenz, tätig. Dort führt sie das Customer Journey Management ein und unterstützt den Wandel zu einem kundenzentrierten Unternehmen.

Cyberport GmbH
München, Deutschland
E-Mail: kplottek@cyberport.de



M.Sc. Hauke Thomschke studierte Betriebswirtschaftslehre an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Sowohl im Bachelor- als auch im Masterstudium belegte er den Schwerpunkt Supply Chain Management & Informationssysteme. In seiner Bachelorarbeit befasste er sich mit dem Thema „Flexibilität in Supply Chains“. Seine Masterarbeit fertigte er zum Thema „Kundenerwartungen im E-Commerce“ an. Generell liegt sein Forschungsinteresse im Online- und Versandhandel, in der Automobillogistik sowie in der Digitalisierung von Supply Chains.

Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Lehrstuhl für BWL, insb. Produktion und Logistik
Bamberg, Deutschland
E-Mail: hauke.thomschke@stud.uni-bamberg.de



Adrian Zemp ist Leiter des analytischen Marketings und Markenpositionierung bei der CSS Versicherung in Luzern.

Stimmt AG
Luzern, Schweiz
E-Mail: adrian.zemp@css.ch

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Aufbau Beitrag	6
Abb. 1.2	Business Model Creativity – Framework	10
Abb. 1.3	Business Model Engineering & Business Engineering	12
Abb. 1.4	Handlungsebenen des Business Model Engineerings	13
Abb. 1.5	Business Model Engineering: Vorgehensmodell	16
Abb. 1.6	Business Model Engineering: Vorgehensmodell mit Schlüsselfragen	17
Abb. 1.7	Scope des Vorgehensmodells	20
Abb. 1.8	Komponenten im Digital Assessment.	24
Abb. 1.9	Innovationsprozess im Kontext des Business Model Engineerings	26
Abb. 1.10	Field-Relevance Map	27
Abb. 1.11	Komponenten im Digital Assessment.	30
Abb. 1.12	Customer Map	33
Abb. 1.13	Idea-Potential Map	34
Abb. 1.14	BME_13Value-Experience Map.	35
Abb. 1.15	Beispiel-Workshop	37
Abb. 2.1	Performance von Marketing-Teams	48
Abb. 2.2	Herausforderungen von Marketing-Teams	49
Abb. 2.3	Attention Span Statistics.	51
Abb. 2.4	Nintendo Aktienkurs.	55
Abb. 2.5	Marketing (R)Evolution	56
Abb. 2.6	Tweet „You can still dunk in the dark“.	66
Abb. 2.7	„Customer Experience Management“ Systeme und Ebenen	74
Abb. 2.8	Salesforce 4D Assessment – Interne Rollen.	84
Abb. 2.9	Digital Experience Maturity level	86
Abb. 2.10	Umsatz vs. Loyalty	87
Abb. 2.11	Auswertung Salesforce 4D Assessment – Lücken und Chancen	88
Abb. 2.12	Auswertung Salesforce 4D Assessment	88

Abb. 2.13	Priority Matrix	91
Abb. 3.1	Kundenbeziehungslebenszyklus als Orientierungspunkt für das Customer Experience Management	96
Abb. 3.2	Von On- und Offline zu Noline.	97
Abb. 3.3	Ich-Alles-Überall-Sofort-Erwartung auf Kundenseite	101
Abb. 3.4	Customer Journey Canvas	104
Abb. 3.5	Erweitertes Konzept der Customer Touchpoints	106
Abb. 3.6	Klassische Abfolge: Stimulus – FMOT – SMOT	108
Abb. 3.7	Positionierung und Quellen des ZMOT	109
Abb. 3.8	Dreidimensionales CRM – Relevanz der Information basierend auf der zeitlichen, inhaltlichen und räumlichen Nähe zur Zielperson	111
Abb. 3.9	Kano-Modell der Kundenzufriedenheit	114
Abb. 4.1	Der „4-Gewinnt“-Markensteuerungsansatz (Brand Promise & Brand Delivery)	123
Abb. 4.2	Der Brand Behavior Funnel	127
Abb. 4.3	Kommunikation eines Markenattributes gegenüber Mitarbeitenden	129
Abb. 4.4	Media-Einsatz bei der CSS Versicherung.	130
Abb. 4.5	Außengengestaltung der CSS Agenturen vorher und nachher	130
Abb. 4.6	Kundenerlebniskreislauf adaptiert von Stimmt in Anlehnung an Court et al. (2009).	132
Abb. 4.7	Redesign Onboarding, Willkommensbroschüre CSS Versicherung.	134
Abb. 4.8	Zielgröße 3 – Zustimmung zu bestimmten CSS-Imagedimensionen	137
Abb. 4.9	Zielgröße 5 – Entwicklung der Kundenzufriedenheit bzgl. Kundenanliegen	139
Abb. 5.1	Übersicht Arten der Kaufentscheidung.	145
Abb. 5.2	Phasen der Kaufentscheidung.	146
Abb. 5.3	Einteilung der Touchpoints nach Grad der Digitalisierung und Grad der Einflussnahme.	150
Abb. 5.4	Merkmale eines Micro Moments	153
Abb. 5.5	Übersicht Formen der Micro Moments	156
Abb. 5.6	Häufigste Aktionen in I-want-to-know-Momenten	157
Abb. 5.7	Empathy-Map	163
Abb. 5.8	Customer Journey Map.	165
Abb. 5.9	IDEA-Ansatz mit möglichen Fragestellungen und Matrix.	168
Abb. 6.1	Digitalisierungsbausteine von Marketing, Sales und Service.	180
Abb. 6.2	Anwendungsfall – Customer Journey im B2B.	185
Abb. 6.3	Anwendungsfall – Customer Journey im B2B.	186

Abb. 7.1	Weltweite Entwicklung der Nutzung von TK-Produkten (Eigene Darstellung basierend auf den Daten der ITU 2015a. Der prozentuale Anteil ist dabei eine theoretische Zahl basierend auf der Gesamtzahl abgeschlossener Verträge. Da pro Person mehrere Verträge abgeschlossen werden können, kann der Anteil auch über 100 % steigen und ist nicht mit einer Durchdringungsquote zu verwechseln)	199
Abb. 7.2	Detecon-CEM-Framework	200
Abb. 7.3	Hierarchische Strukturierung von eTOM	203
Abb. 7.4	Zusammenhang eTOM und Prozessmodell	204
Abb. 7.5	Überblick Referenzlösung zur Messung von CX	207
Abb. 7.6	Herausforderungen für die Messung von CX	208
Abb. 7.7	Struktur Projekt K1 Kunde Zuerst!	210
Abb. 7.8	Zusammenfassung der CX-Erfolgsfaktoren	213

Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1	Basis Anforderungen „Customer Experience“	44
Tab. 2.2	Erweiterte Anforderungen „Customer Experience“	45
Tab. 2.3	Darstellung unterschiedlicher Digital Maturity Assessments	61
Tab. 2.4	Beispielhafte Lebenszyklusphasen unterschiedlicher Branchen	69
Tab. 8.1	Anteil der Prime-Mitglieder in Abhängigkeit von der Teilnehmergruppe	225
Tab. 8.2	Bestellanteil bei Amazon in Abhängigkeit von dem Prime-Status	226
Tab. 8.3	Erwartungshaltung an den Lieferprozess	227
Tab. 8.4	Kundenbindung in Abhängigkeit von dem Prime-Status und der Nutzungsintensität	228
Tab. 8.5	Erwartungshaltung an den Distributionsprozess	228
Tab. 8.6	Kundenbindung in Abhängigkeit von dem App-Nutzungsstatus und der Nutzungsintensität	229

Gestaltung und Digitalisierung von Kundenerlebnissen im Zeitalter des Kunden

1

Vorgehensmodell zur Digitalen Transformation von Business Models im Kontext der Customer Experience

Andreas Rusnjak und Daniel R. A. Schallmo

Inhaltsverzeichnis

1.1 Unternehmen müssen radikal umdenken.....	2
1.2 Begriffsbestimmungen.....	5
1.3 Business Model Engineering als Vehikel der Digitalen Transformation.....	14
1.4 Vorgehensmodell zur Gestaltung von Kundenerlebnissen.....	19
1.5 Anwendung.....	36
Literatur.....	38

Zusammenfassung

Preise, Sortimente und Technologie alleine stellen keine Determinanten mehr für strategische Wettbewerbsvorteile dar. Customer Experience wird in Zukunft der wichtigste Faktor sein, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten oder um eine führende Position im Markt zu erlangen. Dabei sind die Themen Digitale Transformation und Customer Experience unzertrennbar miteinander verbunden. Um Kundenerlebnisse nachhaltig entwickeln zu können, bedarf es in diesem Kontext einer ingenieurmäßigen, agilen Vorgehensweise. In diesem Beitrag wird das Business Model Engineering

A. Rusnjak (✉)

Professor für Informationsmanagement & Digitale Wirtschaft, Hochschule Flensburg, Flensburg, Deutschland

E-Mail: andreas.rusnjak@hs-flensburg.de

D. R. A. Schallmo

Dr. Schallmo & Team GmbH, Ulm, Deutschland

E-Mail: daniel.schallmo@gemvini.de

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018

A. Rusnjak und D. R. A. Schallmo (Hrsg.), *Customer Experience im Zeitalter des Kunden*, https://doi.org/10.1007/978-3-658-18961-7_1

1

als Vehikel der Digitalen Transformation vorgestellt und im Rahmen dessen ein Vorgehensmodell zur Entwicklung von Kundenerlebnissen durch Business Model Innovation beschrieben.

1.1 Unternehmen müssen radikal umdenken

„Digitale Transformation“ – Kaum ein Wortpaar wird heutzutage so häufig mit der Notwendigkeit des Wandels unserer unternehmerischen Landschaft in Verbindung gebracht, wie dieses. Wirklich neu ist der Umstand der digitalen Transformation allerdings nicht. Unternehmen transformieren ihre Prozesse und die Art und Weise, wie sie Entscheidungen treffen bzw. unterstützen, schon seitdem es die ersten Großrechner gibt. Mit zunehmendem Fortschritt wird Informationstechnologie leistungsfähiger und erschwinglicher. Sie nimmt mehr Aufgaben in den unterschiedlichsten Bereichen von Unternehmen wahr. Die Notwendigkeit der digitalen Transformation und ihr Auslöser können daher aus rein unternehmensbezogener Sicht nur schwer auf die letzten 10 bis 15 Jahre zurückzuführen sein. Warum treiben wir also mit der „Digitalen Transformation“ eine scheinbar „neue“ Sau durch das Dorf? Was hat sich verändert?

In den letzten Jahren haben technologische Entwicklungen zu einem fundamentalen Wandel dahin gehend geführt, wie wir kommunizieren, kollaborieren, entscheiden, produzieren und konsumieren. Digitalisierung durchdringt heute – mehr denn je – viele bis alle Teile unseres gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Zusammenwirkens. Von ihr betroffen sind das Wirken von Unternehmen genauso wie das von Regierungen, Behörden, von Bildungsträgern und unser Zusammenleben im Allgemeinen. Kurz gesagt, Digitalisierung ist omnipräsent. Anscheinend erleben wir damit auch zum ersten Mal, dass Konsumenten technologische Fortschritte deutlich schneller adaptieren, als Unternehmen bzw. Regierungen in der Lage sind, diesen zu folgen. Hinzu kommt, dass viele Unternehmen in der Vergangenheit IT-bezogene Tätigkeiten ausgelagert haben und ihnen somit eine der Kernkompetenzen für die Digitale Transformation abhandengekommen ist. Die Marktkräfte haben sich klar zugunsten von Konsumenten verschoben. Forrester Research bezeichnet daher die aktuelle Dekade als das Zeitalter des Kunden. In diesem Zusammenhang, wie auch im Kontext der zunehmenden Digitalisierung, kann deshalb von einem sogenannten Business Darwinismus gesprochen werden. Wie bei jeder anderen Art von Darwinismus geht es nicht darum, dass der Stärkste überlebt, sondern derjenige, der sich am besten anpassen kann (Daniel 2016).

Preise, Sortimente und Technologie alleine stellen in der Regel keine Faktoren mehr für strategische Wettbewerbsvorteile dar → Customer Experience wird in Zukunft der wichtigste Faktor sein, um wettbewerbsfähig zu bleiben und um eine führende Rolle im Markt zu erlangen bzw. zu halten (Prof. Dr. Andreas Rusnjak, eCommerce-Konferenz Zürich, März 2016).

Über das Internet herrscht eine derart hohe Transparenz, dass sich meist immer ein günstigerer Preis bei einem Mitbewerber oder ein Substitut finden lässt. Die zunehmende

Globalisierung und die Möglichkeit, über Plattformen wie Alibaba bzw. AliExpress direkt beim Erzeuger im In- und Ausland zu kaufen, befeuern den Preis- und Wettbewerbsdruck zusätzlich, sodass Preise und Sortimente als Differenzierungsmerkmal zunehmend irrelevanter werden.

Die Cloud in Form von verteilten Rechen- und Speicherkapazitäten ermöglicht es innovativen Softwareanbietern, zeitgemäße Lösungen einfach zu entwickeln, zu vertreiben und bei ihren Kunden zu migrieren. Unternehmen werden in die Lage versetzt, auf Knopfdruck innovative Technologien in Form von SaaS oder PaaS-Lösungen¹ – mit mehr oder weniger hohem Migrationsaufwand – in ihre Wertschöpfung zu integrieren, beliebig zu skalieren und die Wettbewerbsfähigkeit damit zu steigern. Der Bedarf an komplexer IT-Infrastruktur und notwendigem IT-Know-how im eigenen Haus sinkt. Unternehmen können sich auf Ihre Kernkompetenzen konzentrieren, verkürzen ihre Goto-Market-Zeiten und versenken mitunter weniger Geld in komplexen, teils schwer beherrschbaren IT-Projekten. Bedenken hinsichtlich Datenschutz begegnen die Cloud-Anbieter damit, dass Dienstleistungen auch ausschließlich auf europäischen bzw. deutschen Serverstandorten gebucht werden können. Zudem gibt es mittlerweile für sehr, sehr viele unternehmerischen Problemstellungen Lösungen aus dem Silicon Valley, dem Silicon Wadi oder aus einem der zahlreichen deutschen bzw. europäischen Start-ups und es werden von Woche zu Woche mehr².

Über soziale Medien nehmen Konsumenten immer mehr Einfluss auf das Verhalten weiterer Konsumenten und damit mittelbar auch auf das Verhalten von Unternehmen. Dieser „neuen“ Macht der Konsumenten können Unternehmen nur durch Anpassung und proaktives Handeln auf nahezu allen Ebenen der Wertschöpfung begegnen. Meist geschieht dies jedoch eher reaktiv, in dem bspw. Unternehmen über soziale Medien die Macht des Konsumenten durch sogenannte „Shitstorms“³ deutlich zu spüren bekommen und in ihrer Reaktion die Wogen eher hochschaukeln als glätten. Die wenigsten Unternehmen haben eine Social-Media-Strategie und agieren präventiv bzw. reagieren richtig auf „Trolle“ und/oder zurecht verärgerte Konsumenten.

Wie also in Zukunft differenzieren bzw. Wettbewerbsvorteile schaffen bzw. auf die Veränderung der Spielregeln reagieren? Im Jahr 1998 stellten Pine und Gilmore im Harvard Business Review (Pine und Gilmore 1998) die Experience Economy vor und beschrieben Erlebnisse als reale Angebote, wie sie auch gängige Handelsware, sonstige Güter oder Dienstleistungen darstellen. Darüber hinaus stellen Sie das Vermitteln bzw. Inszenieren von Erlebnissen als wichtigen Differenzierungsfaktor dar.

From now on, leading-edge companies—whether they sell to consumers or businesses—will find that the next competitive battleground lies in staging experiences (Pine und Gilmore 1998).

¹Software as a Service- oder Plattform-as-a-Service-Lösungen.

²vgl. hierzu auch <http://www.lumapartners.com>.

³<http://www.duden.de/rechtschreibung/Shitstorm>.

Customer Experience hat daher in den vergangenen Jahren als Managementdisziplin immer mehr an Bedeutung gewonnen und kann für die Zukunft als unabdingbar angesehen werden (Bruhn und Hadwich 2012). Amazon wird mitunter als häufigstes Beispiel für eine erfolgreiche digitale Transformation und Differenzierung über Customer Experience genannt und das kommt nicht von ungefähr. 1997, im Jahr bevor Pine und Gilmore (1998) die Experience Economy vorstellten, schrieb der Gründer und CEO Jeff Bezos u. a. an seine Shareholder:

Being world class in both customer experience and operations will allow us to grow faster and deliver even higher service level (Bezos 1998).

Jeff Bezos hat bereits sehr früh verstanden, dass vor allem Customer Experience, Logistik und Technologie das neue Marketing sind und darüber Wettbewerbsvorteile generiert werden sollen. Indem er nicht müde wird, seine Teilhaber bzw. Mitarbeiter immer wieder den „Tag 1“ zu erinnern und konsequent über die Stärken und Ressourcen des Unternehmens neue, kundenorientierte Business Models jeglicher Art an die Märkte bringt, hat er Amazon zu dem gemacht, was es heute ist.

I am incredibly lucky to be a part of this large team of outstanding missionaries who value our customers as much as I do and who demonstrate that every day with their hard work. As always, I attach a copy of our original 1997 letter. Our approach remains the same, and it's still Day 1 (Jeff Bezos 2013)⁴.

In 2014 – 17 Jahre nach Bezos – formulierte Steve Cannon (CEO, Daimler USA) in einem Webinar⁵ und im darauffolgenden Jahr in einem Interview gegenüber Gartner (Sorofman 2015), dass Customer Experience das neue Marketing sei. Dieses Beispiel ist symptomatisch für das Agieren der „alten“ etablierten Unternehmen, die sich zunehmend einer „neuen“ Art von Unternehmen gegenübergestellt sehen. Diesen neuen Unternehmen fällt es aufgrund ihrer Firmenkultur, Prozesse und Technologien sehr viel leichter, den Kunden in das Zentrum der Bemühungen zu stellen und dementsprechend agil zu agieren. Im Thema Customer Experience Management sind sie ihren etablierten Wettbewerbern und Mittbewerbern teils um „Lichtjahre“ voraus. In diesem Sinne soll dieser Beitrag ein Verständnis darüber schaffen, wie Kundenerlebnisse im Kontext der Digitalen Transformation nutzenstiftend in Unternehmen entwickelt werden können.

- Frei nach Wayne Gretzky, einer amerikanischen Eishockey-Legende, wird es für Unternehmen (auch im B2B-Sektor) immer wichtiger, sich nicht darauf zu konzentrieren, wo der Puck ist bzw. war, sondern wohin er wohl gleiten wird.

⁴<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1018724/000119312513151836/d511111dex991.htm>.

⁵vgl. hierzu <https://www.loyalty360.org/content-gallery/daily-news/mercedes-benz-ceo-customer-experience-is-the-new-marketing> und <https://www.forbes.com/sites/oracle/2015/08/20/customer-service-is-the-new-marketing>.

Zum besseren Verständnis wird nach der Einführung eine Begriffsbestimmung über die Begriffe Customer Experience Management, Digitale Transformation, Business Model und Business Model Engineering vorgenommen. Im Anschluss daran, dem dritten Abschnitt dieses Beitrags, wird das Business Model Engineering als „Gestaltungsrahmen“ vorgestellt. Im Rahmen dessen wird ein Profil herausgearbeitet, das dabei hilft, die Begriffe „Business Model Innovation“, „Business Model Transformation“ und „Business Model Health Check“ praxisrelevant abgrenzen und einordnen zu können. Wichtig ist zu verstehen, dass sich dieser Beitrag aus Platzgründen primär auf die frühe Phase der Digitalen Transformation konzentriert, d. h. auf die Gestaltung von Kundenerlebnissen als differenzierenden Wettbewerbsfaktor. Die Aufgabenfelder hieraus lassen sich primär der Disziplin „Business Model Innovation“ zuordnen. Die eigentliche Implementierung (Business Model Transformation) und kontinuierliche Verbesserung (Business Model Health Check) ist nicht Gegenstand dieses Beitrags. Mehr dazu finden Sie zu gegebener Zeit im Business Model Engineering Playbook (www.businessmodelengineering.de).

Im darauffolgenden vierten Abschnitt wird ein Vorgehensmodell zur Gestaltung neuer Kundenerlebnisse vorgestellt, mittels welchem Unternehmen in die Lage versetzt werden, Digitalisierung als Chance zu nutzen, um über neuartige Kundenerlebnisse im Zeitalter des Kunden zu bestehen oder zu wachsen. Der Beitrag schließt mit einer kurzen Handlungsempfehlung zur Anwendung des Vorgehensmodells in ihrem Unternehmen (vgl. hierzu auch Abb. 1.1).

- ▶ Digitale Transformation bzw. die (Neu-) Gestaltung von Kundenerlebnissen hat in der Regel spürbare Auswirkungen auf ganze Business Models. Daher wird das Thema auch in einer ganzheitlichen Art und Weise auf Ebene von Business Models vorgestellt sowie betrachtet.

1.2 Begriffsbestimmungen

Um das Wesen von Customer Experience im Zusammenhang mit der Digitalen Transformation und mit Business Models zu erfassen, ist es zunächst wichtig, bedeutende Teilaspekte zu durchdringen und zu verstehen. Aus den eingangs erwähnten Aspekten und Umständen heraus leiten sich folgende wesentliche Handlungsfelder der Digitalen Transformation ab,

- a) die Entwicklung neuer Business Models sowie
- b) die Verbesserung der operativen Fähigkeiten über Business Model Engineering und
- c) die Differenzierung über eine außerordentliche Customer Experience.

Für ein besseres Verständnis werden in diesem Abschnitt zunächst die grundlegenden Begriffe Customer Experience Management, Digital Business, Digitale Transformation und Business Model Engineering sowie ihr Zusammenhang kurz erläutert.



Abb. 1.1 Aufbau Beitrag

1.2.1 Customer Experience Management

Wie der Begriff Customer Experience Management andeutet, geht es im Wesentlichen um das Management von Kundenerlebnissen. Häufig verwendete Werkzeuge und verwandte Begriffe wie Customer Journey Maps, Emotion Curves, Touchpoints etc. werden in den folgenden Beiträgen dieses Sammelwerks näher definiert und beschrieben. Für eine weitere Vertiefung des Themas wird auf die Werke Bruhn und Hadwich (2012), Glattes (2016) und Bechinie et al. (2013) verwiesen.

Customer Experience ist ein zentraler Gegenstand der Digitalen Transformation. Dies ergibt sich mitunter auch aus den sieben Gesetzen der Digitalen Transformation nach Daniel (2016):

1. Im Herzen der Digitalen Transformation muss eine ganzheitliche Customer Experience stehen.
2. Wenn über Customer Experience gesprochen wird, dann muss die komplette Customer Journey in Betracht gezogen werden.

3. Die Customer Journey endet nicht mit einem Kauf und beinhaltet zwingend eine Rückkopplung des Kunden zur stetigen Verbesserung des Kundenerlebnisses.
4. Alle Touchpoints (Kundenkontaktpunkte) sollten einprägsam und wirkungsvoll gestaltet sein
5. Kundenerlebnisse sollten, je nach Gestaltungszeitpunkt einfach, intuitiv, reibungslos, persönlich, ideenreich, bahnbrechend, unvergesslich, funktionell, bedeutsam/einprägsam, teilbar etc. gestaltet sein.
6. Alle Kundenerlebnisse haben ein weiteres Engagement und eine höhere Loyalität der Kunden als Ziel.
7. Für ein nahtloses Kundenerlebnis müssen alle Touchpoints konsistent über alle Plattformen und Devices integriert sein.

Gartner zufolge (Thompson und Herschel 2009) resultiert ein Erlebnis aus einer Summe bewusst wahrgenommener Momente/Ereignisse. Ein Erlebnis kann dabei in vielerlei Hinsicht interpretiert werden, z. B. a) über eine Summe an Interaktionen, b) die Aktivierung bestimmter Gefühle, c) das Wiedererkennen gleicher oder ähnlicher Erlebnisse, d) die Erweiterung von Intelligenz, e) eine Unterstützung, z. B. über Best Practices oder f) in der Weiterentwicklung von Fachkompetenz.

Customer Experience beginnt im Grunde schon bei einer Werbeaussage bzw. einem Markenversprechen oder einer Empfehlung durch einen Kunden/Partner an einen Interessenten. Sie zieht sich von der Wahrnehmung, über die Information, den Kauf, die Lieferung sowie die Nutzung eines Produkts bis hin zum Servicefall, einer Retoure und Gutschrift. Für die weitere Verwendung im Rahmen dieses Beitrags gilt folgende Definition:

► Customer Experience kann als die Summe aller Erlebnisse und dazugehörigen Emotionen bezeichnet werden, die über einmalige oder mehrmalige Wahrnehmungen im Umgang zwischen Kunden und Systemen oder Produkten & Dienstleistungen eines Unternehmens sowie seiner Stakeholder (z. B. Mitarbeiter, Kunden, Partner, Werbung, Presse etc.) entstehen.

Die Gestaltung und Weiterentwicklung von Customer Experience Programmen beschränkt sich demnach nicht nur auf die Optimierung von Klickpfaden, Laufwegen, der Ladengestaltung und von Produktpräsentationen oder von Prozessen auf Basis gemessener Interaktionen, sie ist um einiges vielschichtiger. Es bedarf einer gewissen Intelligenz bzw. Methodik und analytischer Vorgehensweisen, um logische und rationale Erlebnisse aus Kundensicht zu gestalten, die zudem auch noch einen positiven Einfluss auf die Emotionen von Kunden haben. Ziel ist dabei, über außergewöhnliche Wahrnehmungen sowie Erlebnisse und Emotionen strategisch wichtige Faktoren wie Kundenzufriedenheit, Loyalität und Weiterempfehlungen zu steigern.

Im Sinne eines konsistenten, ganzheitlichen positiven Kundenerlebnisses ist es, wie eben schon erwähnt, von eminenter Wichtigkeit, eine End-to-End-Perspektive über die ganze Kundenreise hinweg einzunehmen, d. h. von der Wahrnehmung eines Angebots bis hin zum Service-Fall nach dem Kauf. Kundenkontakte müssen im Sinne der Vision und Mission eines Unternehmens sowie über das Markenversprechen gestaltet und gepflegt werden. In diesem Sinne definiert sich Customer Experience Management wie folgt:

► Als strategische Managementaufgabe umfasst das Customer Experience Management eine ganzheitliche Gestaltung und Optimierung von Kundenkontakten, von der Markenwahrnehmung bis zum Service-Fall oder der Reaktivierung, um Erwartungen von Kunden im Sinne des Markenversprechens zu erfüllen bzw. zu übertreffen.

1.2.2 Digital Business & Digitale Transformation

► Der Begriff Digital Business bezieht sich im Business-Model-Kontext auf alle elektronisch steuerbaren Anwendungsformen von Informationen und Technologien zur Entwicklung von neuen Produkten und/oder Dienstleistungen sowie zur Verbesserung der operativen Fähigkeiten innerhalb der Wertschöpfung und der Kundenerfahrung.

Unter Transformation kann die Entwicklung, Gestaltung, Veränderung und/oder Einführung von Business Models, Produkten, Informationssystemen, Applikationen, Prozessen und/oder organisatorischen Strukturen verstanden werden. Der Begriff Digitale Transformation ist allumfassend zu verstehen, d. h. er ist nicht auf die unternehmensinterne IT, Prozesse etc. limitiert, sondern bezieht das Ökosystem eines Unternehmens ebenfalls mit ein, z. B. Devices von Kunden, Informationssysteme von Partnern in der Wertschöpfung, staatliche IT-Systeme, Netzwerkinfrastrukturen (Mobilfunk, Kabel) etc. Daraus leitet sich folgende Definition für den Begriff Digitale Transformation ab:

► **Digitale Transformation** umfasst die ganzheitliche Entwicklung, Gestaltung, Veränderung und/oder Einführung von Produkten oder Dienstleistungen und dazugehöriger Business Models sowie gesellschaftlicher/organisatorischer Strukturen. Basis hierfür stellen elektronisch steuerbare Anwendungsformen von Informationen und Technologien zur Entwicklung von neuen Produkten und/oder Dienstleistungen sowie zur Verbesserung der operativen Fähigkeiten innerhalb der Wertschöpfung und der Kundenerfahrung dar.

Nach Daniel (2016) lassen sich zwei grundsätzliche, strategische Motivationen für eine Digitale Transformation ableiten:

1. Überleben
2. Marktdominanz