

# CUSTOMER EXPERIENCE

Wie positive Erlebnisse  
Kunden binden



Stefan Schulte & Torsten Schwarz  
Herausgeber

# LEITFADEN Customer Experience

Print: ISBN 978-3-943666-11-3  
Epub: ISBN 978-3-943666-27-4  
PDF: ISBN 978-3-943666-28-1

1. Auflage 2019  
Copyright © 2019 marketing-BÖRSE GmbH  
Melanchthonstr. 5  
D-68753 Waghäusel  
www.marketing-boerse.de  
info@marketing-boerse.de

Umschlaggestaltung und Layout: Maren Wendt, Lübeck  
Satz: Peter Föll, Karlsruhe  
Druckproduktion: Winfried Becker, Fulda  
Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem und chlorfreiem Papier  
Printed in Germany

Alle in diesem Buch enthaltenen Informationen wurden nach bestem Wissen der Autoren und des Verlags zusammengestellt. Gleichwohl sind Fehler nicht vollständig auszuschließen. Daher sind die im vorliegenden Buch enthaltenen Informationen mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autoren und Verlag übernehmen infolgedessen keine juristische Verantwortung und werden auch keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Informationen entsteht, auch nicht für die Verletzung von Patentrechten und anderer Rechte Dritter, die daraus resultieren können. Ebenso übernehmen Autoren und Verlag keine Gewähr dafür, dass die beschriebenen Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind.

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.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

## Vorwort

Kundenbindung und Markentreue sind von gestern. Heute wechseln Kunden immer häufiger die Anbieter für ihre Produkte und Dienstleistungen. Um sich von Mitbewerbern zu differenzieren, kommt es heute neben der reinen Produktqualität auf das vermittelte Gefühl an. Was zählt, ist die Summe der Erfahrungen und Erlebnisse, die jemand mit der Marke verbindet. Auch wenn manchen der Anglizismus „Customer Experience“ missfällt – es gibt keinen vergleichbaren deutschen Begriff, der sowohl Erfahrung als auch Erlebnis miteinander verknüpft.

Kunden haben heute weitaus mehr digitale als physische Kontakte mit einem Unternehmen. Online stehen Unternehmen vor anderen Herausforderungen als offline: Wie umständlich es ist, online etwas zu bestellen. Wie ärgerlich es ist, bei einer Reisebuchung ständig entscheiden zu müssen, ob der nächste Klick zu unerwünschten Mehrkosten oder gar zu einer falschen Buchung führt. Alle Prozesse gehören auf den Prüfstand: Wird hier unter Stress eine Prozedur durchlitten oder ist es für Kunden ein angenehmes Erlebnis, das gerne wiederholt wird.

Ein gutes Gefühl und anregende Erlebnisse beim Lesen dieses Buches wünscht Ihnen

Dr. Torsten Schwarz



## Vorwort

Wenn man etwas zum ersten Mal macht, dann ist vor allem eines – aufregend. Ein Handbuch Customer Experience ist da keine Ausnahme. Ich war beispielsweise während der ganzen Planungsphase aufgeregt, in der Ideen geboren und wieder verworfen, Konzepte so lange diskutiert werden bis endlich das fertige Produkt steht und mit Ihrer Hilfe zum Leben erweckt wird. Aufregend war auch die Phase, in der alle Beiträge bei uns eingingen, wir Korrektur gelesen haben und zum ersten Mal erlebten, ob unser Konzept wirklich aufging. Am aufregendsten aber ist die Phase, in der Sie jetzt das Buch in Händen halten und entscheiden, was genau dieses Buch für Sie ist – ein Fachbuch wie viele andere auch? Oder ist es Motivation, Anregung, spannende Lektüre.

Für mich ist dieses Buch Spannung pur und ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen und dass Sie ein wenig die Aufregung und Leidenschaft spüren, die neben allen Beiträgen wichtiger Bestandteil dieses Buches ist.

Ihr

Dr. Stefan Schulte

# Inhalt

Customer Experience – von der Kür zur Pflicht <i>Torsten Schwarz</i>	..... 9
Customer Experience in der Theorie <i>Stefan Schulte, Bettina Groß</i>	..... 17
<b>1. Kunden besser kennenlernen</b>	
Der Kampf um den Kunden ist vorbei – der Kunde hat gewonnen <i>Andreas Helios</i>	..... 27
Entitled Customer: Der anspruchsvolle Konsument im digitalen Zeitalter <i>Alexander Handcock</i>	..... 41
Design Thinking: Bedürfnisse der Zielgruppe kennenlernen <i>Ingrid Gerstbach</i>	..... 47
Zielgruppe und Personas: Wer ist eigentlich mein Kunde? <i>Ömer Atiker</i>	..... 61
Buyer Personas: So werden sie von situativen Personas abgelöst <i>Ralph Hünermann, Alexandra Delbeck, Sven Verborg</i>	..... 73
<b>2. Erlebnisse durch Service schaffen</b>	
Customer Experience in Zeiten Künstlicher Intelligenz <i>Ralf T. Kreuzer</i>	..... 85
KI verändert Marktforschung und Human Resources <i>Wolfgang Sölch</i>	..... 111
Mitarbeiter – sie machen Marken erlebbar <i>Karin Bacher</i>	..... 123

### 3. Passende Angebote auf allen Kanälen

Recommender-Systeme im Marketing <i>Michaela Tiedemann</i>	..... 141
Customer-Touchpoint-Kommunikation über alle Kanäle <i>Sebrus Berchtenbreiter</i>	..... 149
Wie sich mit Omnichannel-Marketing die Kundenbindung erhöhen lässt <i>Dirk Kemmerer</i>	..... 157
Nützliche KPIs auf dem Weg zur Kundenbegeisterung <i>Martin Philipp</i>	..... 169
Data und Analytics-driven Sales und Marketing <i>Peter Gentsch</i>	..... 181
Möglichkeiten der Conversion-Optimierung <i>Christina Miclau, Andrea Müller, Oliver Gast</i>	..... 199

### 4. Touchpoints und Zielgruppe bedienen

Das Duo Content und Commerce bietet nahtlose Nutzererlebnisse <i>Edmund Dück</i>	..... 213
König Kunde: Kundenzentrierte E-Commerce-Strategie im B2B-Umfeld <i>Katrin Menzel, Marc Bohmes</i>	..... 223
Wie gute Kommunikation den Paketversand zum Kundenerlebnis macht <i>Anton Eder</i>	..... 233
Erfolgreiches Instagram-Marketing für Unternehmen <i>Christian Pansch</i>	..... 241
Die Stadt und das Internet: gemeinsam wird ein Service draus <i>Susanne Robra-Bissantz</i>	..... 251

### 5. Praxisbeispiele

#### Kunden besser verstehen

Live-Daten erforschen Wünsche von Autokäufern <i>Sven Waldenmaier</i>	..... 280
Customer Experience Excellence im Kfz-Aftermarket <i>Nikolas Beutin, Monika Klass, Fabian Schneck</i>	..... 282
Digitaler Vertrieb offenbart Einblicke in Arztpraxen <i>Philipp von der Brüggen</i>	..... 284

## **Der erste Eindruck zählt**

Haufe automatisiert die Betreuung von Interessenten

*Martin Philipp* ..... 286

iGaming: Mehr Kunden dank Onboarding-Kampagne

*Manuela Meier* ..... 288

## **Personalisierung schafft Erlebnisse**

asambeauty: Empfehlungen der nächsten Generation

*Manuela Summer* ..... 290

SSI Schäfer Shop personalisiert Onlineshop und Kataloge

*Jens Scholz* ..... 292

Fitness First schöpft automatisierte Strecken voll aus

*Stefanie Grössl* ..... 294

## **Kontaktpunkte professionell managen**

Web Push: Neuer Kanal, um Kunden zu überraschen

*Olaf Brandt* ..... 296

Wie ein Babynahrungshersteller die Daten aktuell hält

*Christian Bernius* ..... 298

Team 7 optimiert Kundenkontakt

*Marcus Bär* ..... 300

Vom Baustoffhandel zum digitalen Service-Champion

*Astrid Grathwohl* ..... 302

## **6. Anhang**

Autoren ..... 306

Stichworte ..... 313

# Customer Experience – von der Kür zur Pflicht

Torsten Schwarz

Die Digitalisierung verändert die Art und Weise, wie Menschen mit Unternehmen interagieren. Verbraucher haben einen bequemen Zugang zu allen negativen sowie positiven Informationen über Unternehmen und deren Produkte. Unternehmen wiederum haben mehr Möglichkeiten, zeitnah direktes Kundenfeedback zu ihren Aktionen und Produkten einzuholen. Daher haben sich die Zeiträume verkürzt, die Unternehmen benötigen, um marktreife Produkte zu entwickeln. Immer schneller entstehen immer bessere Produkte. Weil hohe Produktqualität zum Standard wird, werden Produkte immer austauschbarer.

Um sich von Mitbewerbern zu differenzieren, zählt daher heute weniger die Qualität als vielmehr das Gefühl, das ein Produkt dem Verbraucher vermittelt. Dieses Gefühl beruht auf der Erfahrung und den Erlebnissen, die jemand mit der Marke oder dem Unternehmen verbindet. Auch wenn manchen der Anglizismus „Customer Experience“ missfällt – es gibt keinen vergleichbaren deutschen Begriff, der sowohl Erfahrung als auch Erlebnis in vergleichbarer Form miteinander verbindet.

## Was ist Customer Experience?

Customer Experience sind die von einem Kunden gesammelten Erfahrungen und Erlebnisse mit einer Marke oder einem Produkt. Früher fielen darunter das Design eines Braun-Radios, die Freundlichkeit eines Tankwarts und der Duft beim Betreten eines Kaufhauses. Heute gibt es weitaus mehr digitale als physische Kontakte zwischen Unternehmen und Kunden. Dementsprechend stehen andere Erfahrungen im Vordergrund: Wie umständlich es ist, online etwas zu bestellen. Wie ärgerlich es ist, bei einer Reisebuchung ständig entscheiden zu müssen, ob der nächste Klick zu unerwünschten Mehrkosten oder gar zu einer falschen Buchung führt. Flughäfen machen das besser: Geradeaus geht es zum Gate und an den Seiten lauern die Versuchungen von Kosmetik, Mode und Süßigkeiten.

Heute gibt es weitaus mehr digitale als physische Kontakte zwischen Unternehmen und Kunden

## Die Sicht des Kunden einnehmen

Dabei ist es ganz einfach: Wenn ein Unternehmen sich in seine Kunden hineinversetzen kann und aus der Kundensicht heraus die wesentlichen Erlebnisse aus eigener Erfahrung kennt, dann ist viel gewonnen. Mir ist bis heute schleierhaft, warum die Bahn damit geworben hat, wie jemand die Zeit im Zug zum Arbeiten am Notebook nutzt. Während eines Lufthansa-Streiks habe ich einmal einen ganzen Waggon von Managern beobachtet, die scheinbar zum ersten Mal in der Bahn saßen: Alle haben ihr Notebook aufgeklappt und sich von Frankfurt bis Hamburg darüber geärgert, dass sie weder richtig ins Firmennetz noch an ihre PowerPoint-Präsentationen kamen. Erfahrene Onlinehändler wissen ganz genau: Wenn Kunden beim Kauf eine Erwartung haben, die das Produkt nicht erfüllt, dann tun sie gut daran, darauf hinzuweisen. Ansonsten hagelt es Retouren: Das ist teuer und verärgert die Kunden.

Ich bin sehr zufrieden mit der Bahn: Die Powerpoints sind auf dem Stick und wenn ich an der Geislinger Steige was aus dem Internet brauche, warte ich halt bis Ulm. Da hat mein Handy wieder LTE. Dass das Zug-WLAN meist eine miese Download-, dafür aber eine wunderbare Upload-Geschwindigkeit hat, sagt einem auch niemand: PowerPoint zu versenden ist kein Problem.

## Aus klassischer Werbung wird Content-Marketing

HB-Männchen und Ariel-Klementine waren gestern. Wer die Bekanntheit seiner Marke steigern will, indem er platte Werbebotschaften in reichweitenstarken Medien platziert und in hoher Frequenz wiederholt, verbrennt Geld. Effizienter ist es, Inhalte zu kommunizieren, die entweder wirklich unterhaltend oder zumindest nutzbringend sind: Content-Marketing ist seit sechs Jahren in allen Umfragen Marketingtrend Nummer 1. Red Bull schickte 2012 Felix Baumgartner zum Stratosphärensprung ins All. Dietrich Mateschitz hat das gesamte Budget in die Mission gesteckt und keinen Cent für Werbung ausgegeben. Sämtliche Redaktionen weltweit berichteten über die Aktion und machten somit Gratis-Werbung für Red Bull.

Platte  
Botschaften  
haben  
ausgedient

Das neue  
Zauberwort  
heißt Content-  
Marketing

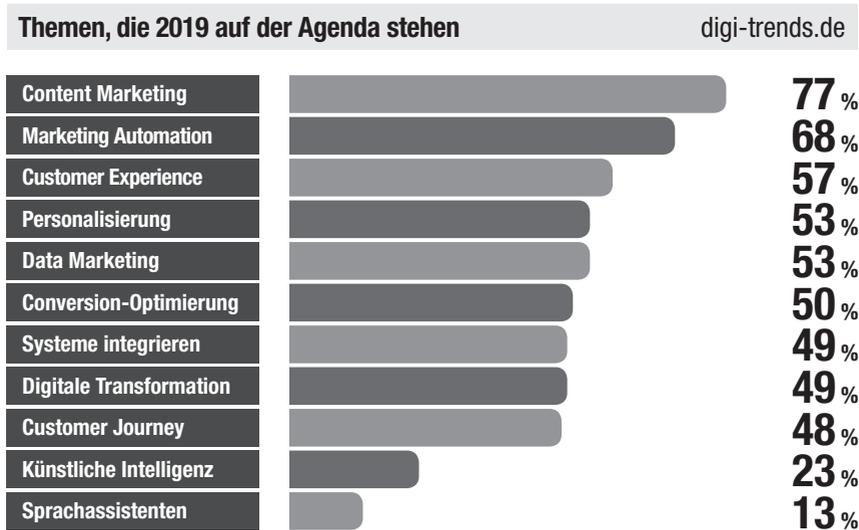


Abb. 1: Mit diesen Themen beschäftigen sich deutsche Unternehmen 2019 (n=1120) [2]

Auch der Spot „Heimkommen“ von Edeka oder die Stunttour von Actionstar Jean-Claude van Damme für Volvo-Trucks sind Beispiele für virale Werbung. Für den Super Bowl wird extra unterhaltsame Werbung produziert. Auch Dove macht heute Werbung über Inhalte, indem nicht mehr Schönheitsideale, sondern Geschichten normaler Frauen im Fokus stehen. Bei der heutigen Informationsflut gibt es im Kampf um Aufmerksamkeit nur ein Erfolgsrezept: Relevanz [1].

Nach Content-Marketing und Marketing Automation ist Customer Experience das wichtigste Thema, mit dem sich 57 Prozent der wichtigsten deutschsprachigen Unternehmen 2019 auseinandersetzen werden.

### Echte Influencer genießen Vertrauen

Nichts ist wertvoller, als wenn ein guter Freund mir seine Erfahrungen mit einer Marke schildert. Unternehmen haben zum Teil sehr gute Erfahrungen damit gemacht, dass bekannte Persönlichkeiten die Marke empfehlen. Dirk Nowitzki arbeitet schon lange für DiBa und ING, Til Schweiger hat einen netten Spot mit der VHV gedreht und Manfred Krug hat sich als Liebling der Telekom-Aktie vereinnahmen lassen. Inzwischen weiß jeder Zuschauer, dass Promis ihre Bekanntheit

Nicht mehr die schiere Reichweite zählt, sondern die Authentizität

mit Werbeverträgen zu Geld machen. Nun träumt jeder selbst davon, „Influencer“ zu werden. Die etwas schlaueren Unternehmen setzen auf „echte“ Influencer: Menschen mit Rückgrat, Charisma und einer ausgeprägten Persönlichkeit, die offen ihre Meinung sagen. Nicht mehr die schiere Reichweite zählt, sondern die Authentizität. Micro-Influencer sind Menschen, die keine Riesenreichweite haben, aber dafür ehrlich ihre Meinung sagen. Diese Kommentare können erheblich zur Markenbildung beitragen.

In Marketing Automation steckt großes Potenzial

### **Marketing Automation und Personalisierung**

Nach Content-Marketing ist Marketing Automation das zweite große Thema 2019. Auf den ersten Blick ist es Widerspruch: Wie soll das Erlebnis von Kunden verbessert werden, wenn alles nur noch automatisiert ist und die menschliche Wärme verloren geht? In Wirklichkeit steckt hier großes Potenzial, wenn man es in Kombination mit Trendthema vier, Personalisierung, sieht. Wir alle haben uns daran gewöhnt, dass wir vor einem dummen Automaten stehen, der partout nicht versteht, was wir wollen. Warum bekomme ich auf einer Website, auf der ich regelmäßig nur Herrenmode ansehe, immer Damenmode auf der Startseite angezeigt? Warum redet mich der Newsletter, dem ich meinen Namen verraten habe, mit „Lieber Kunde“ an? Warum muss ich beim Abbestellen des Newsletters nochmal meine E-Mail-Adresse eingeben? Warum erinnert mich unsere nette Politesse und nicht meine Werkstatt an den TÜV-Termin? Das sind Beispiele für unangenehme Dinge, die mit jeder beliebigen Marketing-Automation-Software verbessert werden können. Das Prinzip: Durch Automatisierung negative Erfahrungen vermeiden und stattdessen positive Erlebnisse schaffen.

### **Customer Insights durch Künstliche Intelligenz**

Noch besser als eine automatische Personalisierung ist es, wenn Menschen hinter der Maschine stecken: Marketingmanager sind dann besonders erfolgreich, wenn sie ein gutes inneres Gespür für die Wünsche und Befindlichkeiten ihrer Kunden haben. Dazu ist beispielsweise der persönliche Kontakt zu Kunden unabdingbar. Wer bei dm im Marketing arbeiten will, muss sich erstmal eine Woche lang an die Kasse setzen. Wer in einem B2B-Unternehmen arbeitet, sollte regelmäßig einen Tag lang mit dem Außendienst unterwegs sein. Neben diesen persönlichen Erfahrungen spielt aber auch die Auswertung digitaler Kontakte eine Rolle. Welche Zielgruppen klicken auf welche Angebote? Wo auf der Website sind die höchsten Abbruchraten und wie kann die

Konversionsrate verbessert werden? Welche Werbekanäle liefern gute Kunden und welche nicht? Für die Bildung sinnvoller Kundensegmente kommen in Zukunft verstärkt Methoden der künstlichen Intelligenz zum Einsatz. Darauf basierend können Kunden persönlicher angesprochen werden. Beim Kunden kommt an: „Die verstehen mich“.

Mithilfe  
Künstlicher  
Intelligenz  
Kunden  
persönlicher  
ansprechen

### **Erwartung der Kunden steigt**

Dass der Kunde König ist, weiß er inzwischen und hat eine entsprechende Erwartungshaltung. Das gilt ganz besonders für die digitalen Kanäle: Wer hier Fehler macht, verprellt Interessenten. Immer mehr Markenhersteller werden selbst zu Händlern und bauen ihren eigenen Onlineshop auf. Vergessen wird dabei, dass Händler jahrzehntelange Erfahrung damit haben, das Nutzererlebnis in einem Onlineshop zu steigern. Die aktuelle Riverbed-Studie weist nach, dass die Onlineerfahrung die Markenloyalität genauso stark beeinflusst wie die Preise. 46 Prozent erwarten, dass man die Ware auch im Laden abholen kann. 39 Prozent wollen digitale Gutscheine, Onlinebelohnungen und Loyalty Apps. Jeweils 37 Prozent erwarten den Zugang zu Kundenbewertungen und die schnelle Verfügbarkeit des Kundenservice über Chat. 25 Prozent wünschen interaktive Features, mit denen sie Outfits und Räume personalisieren können.

### **Alle Kanäle bedienen**

Unternehmen sehen sich einer großen Herausforderung gegenüber: In hinreichender Qualität müssen unzählige Kontaktpunkte zu Kunden angeboten und bedient werden. Nicht nur Flyer, Anzeigen, Messe und Website zählen. Auch und gerade Suchmaschinen, Newsletter und Social Media spielen eine wichtige Rolle. Und kaum ist der neue Instagram-Kanal eingerichtet, muss der Google+-Kanal wieder entfernt werden.

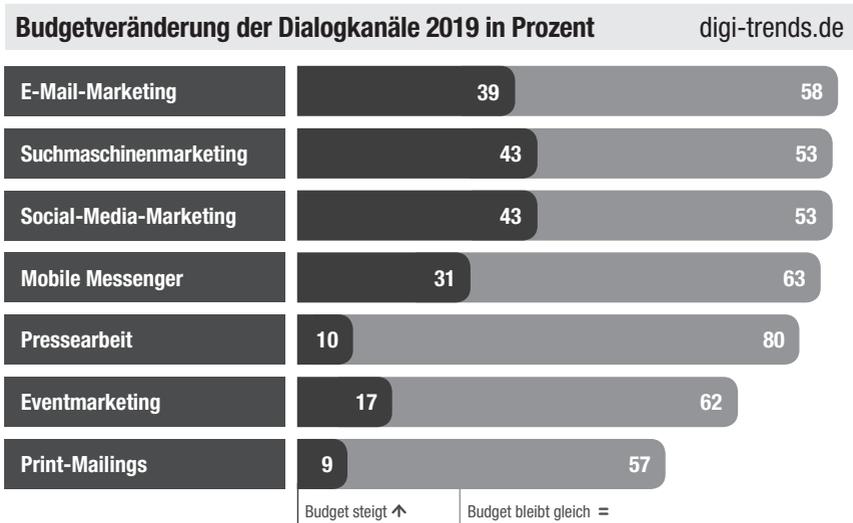


Abb. 2: 97 Prozent belassen oder erhöhen ihr E-Mail-Budget, 96 Prozent bei Search und Social [2]

E-Mail-Marketing wird mittlerweile von 95 Prozent der Unternehmen eingesetzt [3] und 39 Prozent erhöhen ihr Budget [2]. Einer der Gründe: Mit einem ROI (Return on Investment) von 38 ist es der effizienteste Marketingkanal [4]. Suchmaschinen folgen direkt danach mit einem ROI von 20. Klassische Printmailings liegen bei 7, Radio bei 6 und TV bei 1,3 [4].

Kanal Voice  
hat starkes  
Wachstums-  
potenzial

Auch wenn es bisher bei den wenigsten Unternehmen angekommen ist: Das stärkste Wachstumspotenzial hat der Kanal Voice: Was heute noch über Suchmaschinen läuft, wird in Zukunft über Sprachassistenten abgebildet. Und gerade hier ist die Wirkung des ersten Eindrucks enorm.

### Customer Journey modellieren

Um den ROI der einzelnen Kanäle für das eigene Unternehmen zu berechnen, muss die Customer Journey bekannt sein. Oft wird TV-Werbung geschaltet, die dann zu Onlinebestellungen führt. Der Weg dorthin führt über Suchmaschinen. Intelligente Attributionsmodelle bewerten nun auf gerechte Art und Weise den Anteil der Kanäle TV, Suchmaschinen und Social Media am Zustandekommen einer Bestellung. Jeder weiß, dass es nicht die Suchanzeige, sondern die TV-Kampagne war,

die zum Kauf führte. Aber ohne die Suchmaschine hätte der Kunde möglicherweise das Angebot nicht gefunden. Noch immer gibt es Agenturen, die einen teuren TV-Spot schalten und es versäumen, in den nachfolgenden zehn Minuten die Gebote ihrer AdWords-Anzeigen hochzufahren. Angesichts von Adblockern und Cookie-Sperren ist es jedoch nicht immer leicht, die Customer Journey korrekt abzubilden.

Die Customer  
Journey abbilden  
– keine leichte  
Aufgabe

### **Von der Sprache zum Web zur Sprache**

In der Welt vor 1994 gab es nur drei übliche Wege, sich über ein Unternehmen oder seine Produkte zu informieren: Katalog zusenden lassen, anrufen oder selbst hingehen. Mit dem World Wide Web gab es plötzlich die Möglichkeit, sämtliche Informationen über Unternehmen und Produkte in einheitlicher, maschinenlesbarer Form bereitzustellen und abzurufen. Zu Beginn erforderte das Abrufen noch viel Erfahrung mit dem Medium. Mit der Verbesserung der Suchmaschinen wurde dann aber alles einfacher. Fast alle Menschen nutzen heute Suchmaschinen, wenn sie eine Frage haben.

Das wird sich in den nächsten Jahren ändern: Menschen werden mit der gleichen Selbstverständlichkeit, mit der heute gegoogelt wird, Alexa, Siri und Bixby befragen. Jahrtausende haben Menschen über Sprache kommuniziert. Keiner wird sich an die kurze Episode erinnern, als man kryptische Buchstabenkombinationen in ein handtellergroßes Kästchen „eintippen“ musste. Schließlich weiß auch keiner mehr, was für eine Revolution die Einführung der Kugelkopfschreibmaschine war.

## **Literatur**

[1] Schwarz, T.: *Relevanz im Marketing*. – 256 Seiten, *Marketing-Börse* 2019.

[2] *absolit: Digital-Marketing-Trends 2019*, 92 Seiten, [www.digi-trends.de](http://www.digi-trends.de)

[3] *absolit: E-Mail-Marketing-Benchmarks 2019*, 342 Seiten, [www.emailbenchmarks.de](http://www.emailbenchmarks.de)

[4] *Litmus: The CMO's Guide to Email Marketing*



# Customer Experience in der Theorie

Stefan Schulte, Bettina Groß

Wir alle leben in einer Erwartungsgesellschaft. Jeder Mensch hat bestimmte Ansprüche und Anforderungen, die er erfüllt bekommen möchte. So weit, so gut. Das Problem: Zunächst einmal kennt nur jeder allein seine Ansprüche. Werden sie von außen nicht erfüllt, entsteht Unzufriedenheit. Genau vor dieser Herausforderung stehen Unternehmen auch in der Interaktion mit ihren Kunden. Die Zeit des „Topfschlagens“ nach dem Try-&-Error-Prinzip ist natürlich schon lange vorbei. Dank smarterer Technologien können Bedürfnisse heute zielgenau erfasst, analysiert und auch die entsprechenden Ableitungen getroffen werden. Der alleinige Königsweg zur Kundenzufriedenheit ist das aber noch nicht. Ein guter Grund also, um genauer hinzuschauen und sich zunächst Klarheit über Begrifflichkeiten zu verschaffen, die oft synonym verwandt werden – und dennoch andere Dinge meinen.

Technologie statt  
Topfschlagen

## Customer Experience (CX) vs. Customer Satisfaction (CS)

So unterschiedlich Kundenerwartungen sein können, so eindeutig ist auch ihr Wunsch nach einem stimmigen Angebot auf allen Kanälen. Mögliche Kontaktpunkte gibt es entlang der Customer Journey viele: Sei es der Besuch auf der Website, die Interaktion in sozialen Netzwerken, der Einkauf im Flagship-Store, der Anruf im Servicecenter oder die Produktlieferung nach Hause. Die Summe aller Eindrücke wird dabei als „Customer Experience“ bezeichnet. Der erste wichtige Tipp für Budgetplaner lautet also: immer die gesamte Customer Journey im Blick haben! Eine qualitativ schlechte Verpackung kann schließlich den schönsten – und auch kostenintensivsten – Flagship-Store schnell wieder vergessen machen.

Die gesamte  
Customer  
Journey im Blick  
haben

Wer sich ein Bild über die „Customer Satisfaction“ machen will, muss noch genauer hinschauen. Vorab definierte Zielwerte müssen ins Verhältnis zu den tatsächlichen Erfahrungen des Kunden gesetzt werden. Oder aber

es geht um die Frage: Was hat der Kunde erwartet und wie wurden seine Bedürfnisse befriedigt? Erst die entsprechende Differenz gibt Aufschluss über die Customer Satisfaction. Mithilfe von intelligenten Analysen können dann kontinuierliche Optimierungen erreicht und damit auch größere Geschäftserfolge erzielt werden.

## Rolle als strategischer Erfolgsfaktor

Mal ehrlich: Auf welcher Basis werden in Ihrem Unternehmen wichtige Investitionsentscheidungen getroffen? Wenn die Antwort „Umsatzentwicklung“ lautet, befinden Sie sich in bester Gesellschaft. Für viele Entscheider war dies lange Zeit die einzige Benchmark, die kontinuierlich hoch priorisiert wurde. Dabei hängen Kundenzufriedenheit und Umsatzentwicklungen sogar unmittelbar miteinander zusammen. Einer Untersuchung von McKinsey zufolge können zufriedener Kunden den Umsatz sogar um bis zu 15 Prozent steigern und gleichzeitig die Kosten für die Kundenbetreuung um bis zu 20 Prozent senken [1]. Dennoch werden die meisten Customer-Experience-Analysen unstrukturiert, inkonsequent und selten ganzheitlich durchgeführt. Die Gründe: Meist fehlt der generelle Glaube an die Optimierungspower.

Oder aber die entsprechende Auswirkung auf den Unternehmenserfolg wird unterschätzt. Die Wahrheit ist jedoch eine andere: Kontinuierlich durchgeführte Messungen bilden das Fundament für wichtige Optimierungen in einzelnen Bereichen. Im modernen Management sollten sie daher zum integralen Bestandteil einer Unternehmensstrategie werden und als Entscheidungsgrundlage für konkrete Investitions-, Portfolio- und Marketingplanungen fungieren. Ein Umdenken in diese Richtung hat bereits stattgefunden: Bei den Digital Marketing Trends 2020 rangiert Customer Experience in der Bedeutung vor Content-Marketing, Mobile, Personalisierung und Social [2]. Mittlerweile wird also erkannt, dass eine höhere Kundenzufriedenheit zu mehr Loyalität, größeren Cross-Selling-Potenzialen und mehr Erfolg führt. Der gesunde Menschenverstand ist in dieser Hinsicht definitiv ein guter Ratgeber für die Entscheider in Ihrem Unternehmen.

Zufriedene  
Kunden steigern  
den Umsatz  
und senken  
die Kunden-  
betreuungskosten

## Erfolgstreiber für Customer Experience

Interessant ist auch der Blick auf die größten Einflussfaktoren, die aus Sicht der Unternehmen positiv auf die Customer Experience einwirken. Abbildung 1 weist mit großem Abstand zu den anderen Punkten die „Top 3“ aus: Prozesse, Mitarbeiter(-kultur) und Technologie. Eine hohe Investition in teure Technik ist also noch keine Garantie für Erfolg. Es braucht auch die Menschen mit der richtigen Haltung und die passenden Prozesse dahinter. Bei der nächsten sechsstelligen Budgetfreigabe für die IT sollten sich Entscheider dessen bewusst sein.

Die Top 3  
Einflussfaktoren:  
Prozesse,  
Mitarbeiter,  
Technologie

## DRIVERS OF CUSTOMER EXPERIENCE IMPROVEMENTS

To achieve their priorities — and drive loyalty — CX leaders focus internally: Processes, Employee Behavior and Technology.

Q: Within the next two years, which of the following aspects of your organization's customer experience will you focus on changing the most?  
(Respondents were asked to select all that apply.)



n = 55.

Source: CEB 2018 State of the Customer Experience Function Survey.

Abb. 1: Die größten Einflussfaktoren aus Sicht der Unternehmen, die sich positiv auf die Customer Experience auswirken.

## Konsistenz ist King

Immer mehr Kanäle, immer mehr Auswahl und immer mehr Interaktion: Der Kunde hat im Marktgeschehen längst auf der Fahrerseite Platz genommen. Umso wichtiger ist es für Unternehmen, konsistent zu agieren. Denn nur wer für Klarheit steht, kann in dynamischen Zeiten wie diesen auch das Vertrauen seiner Kunden gewinnen. Einer Umfrage von McKinsey zufolge liegt in dieser Emotion – vor allem für Banken – das größte Kapital für Kundenzufriedenheit und Kundenbindung [1].

Sie finden das Thema „Konsistenz“ in diesem Zusammenhang etwas langweilig? Mag sein. Aber versuchen Sie mal, die gesamte Führungsmannschaft Ihres Unternehmens in dieser Hinsicht „auf Spur“ zu kriegen. Das ist sicher alles andere als ein langweiliger Prozess. Noch spannender wird es, wenn Sie sich die Dimensionen der Konsistenz vor Augen führen. Angefangen bei der Customer Journey: Nur wenigen Unternehmen gelingt es hier, eine durchgängige Konsistenz zu gewährleisten. Einzelne Prozesse, zum Beispiel in der Logistik, unterliegen hier oft eigenen Regeln. Die Folge sind inkonsistente Wahrnehmungen auf Kundenseite, die das Gesamterlebnis und damit die Kundenbindung negativ beeinflussen. Das Prinzip der Konsistenz gilt darüber hinaus auch für die Kommunikation.

Versprechen  
müssen  
eingehalten  
werden

So müssen zum Beispiel gemachte Versprechungen klar erkennbar und natürlich auch eingehalten werden. Hoffen Sie übrigens bei alledem lieber nicht darauf, im Vorwege Warnsignale für einen Weggang zu erhalten. Von 26 Kunden, die einem Unternehmen den Rücken kehren, beschwert sich statistisch gesehen vorab nur ein einziger. Der Rest geht einfach. Fazit: Kunden machen was sie wollen – aber Unternehmen haben auch beste Chancen, für nachhaltige Loyalität zu sorgen.

## Markentreue ist steuerbar

Eines ist klar: Die Customer Experience ist von Emotionen geprägt – und diese sind bekanntermaßen vielschichtig. Kennen auch Sie einen Entscheider, der sich mit derartigen Soft Skills in der Bewertung schwertut? Vielleicht hilft dieser Person ein Blick auf die verschiedenen theoretischen Modelle rund um die entscheidenden Faktoren in der emotionalen Kundenwahrnehmung. Nach einem heute noch aktuellen Modell von Fredericks und Salter aus dem Jahre 1995 bildeten folgende fünf Themen die Hauptkomponenten: Preis, Produktqualität, Servicequalität,

Innovation und Image, wobei individuelle Kundenanforderungen und auch die Art des Geschäftsumfelds zusätzlichen Einfluss besitzen [3].

Etwas komplexer wird es dann bei der Gellerschen Betrachtung: Hier waren es gleich 15 Elemente, die als wichtig für die Markenbindung erachtet werden. Übergeordnet ging es dabei um die Bereiche Produkt, Dienstleistung und Image sowie die Dynamik der Organisation, die Kommunikation und die Fähigkeit, dem Kunden auch etwas Unerwartetes bieten zu können [3]. Am besten merken Sie sich einfach die Faustformel von Kandampully. Solange der vom Kunden wahrgenommene Wert von Produkten und Dienstleistungen höher ist als derjenige von den Wettbewerbern, bleiben die Kunden loyal [3].

Modernes Customer-Experience-Management hat eine Vielzahl von Facetten, eine ganz wesentliche Facette ist der Umgang mit den Daten und Intelligenz. Gerade das Thema Künstliche Intelligenz wird hier in den nächsten Jahren eine ganz wesentliche Rolle spielen.

Der Umgang mit den Daten und Intelligenz sind die Topthemen

## Die Kraft der Künstlichen Intelligenz

Wie eingangs beschrieben, geben uns intelligente Technologien die Möglichkeit, mehr über die Bedürfnisse der Kunden zu erfahren. Das Thema an sich ist natürlich kein Phänomen der Gegenwart. Bereits seit mehr als 20 Jahren gibt es in Forschung und Wissenschaft immer wieder Ansätze, um statische Vorhersagen zu treffen. Heute spricht man in diesem Zusammenhang oft von „Künstlicher Intelligenz“. Aber was genau steckt eigentlich dahinter? Kurz gesagt: die Automatisierung einfacher und komplexer Verhaltensweisen auf Basis von mathematischen Algorithmen und Technologien. Beim sogenannten „maschinellen Lernen“ werden auf der Suche nach dem perfekten Modell verschiedene technologische Einzellösungen, wie zum Beispiel die Textgenerierung oder autonome und intelligente Agenten, miteinander kombiniert. Diese Form der maschinellen Zusammenführung bezeichnet man heute als Künstliche Intelligenz, die sich in „starke“ und „schwache“ Intelligenz unterscheidet.

Die schwache soll das menschliche Denken in Einzelbereichen unterstützen und intelligentes Verhalten mithilfe der Mathematik und Informatik simulieren. Ein echtes Bewusstsein oder ein tieferes Verständnis von Intelligenz hat sie nicht zum Ziel. Sie spielen als Entscheider mit dem Gedanken, in dieser „höheren“ Richtung ihre Businessstrategien zu

unterfüttern? Dann werden Sie auf einige grundsätzliche philosophische Fragestellungen stoßen, an die sich bis dato in unserer Gesellschaft noch niemand herangetraut hat. Unbestritten ist jedoch, dass die Künstliche Intelligenz ein breites Feld mit großem Potenzial ist, dessen ethische Grenzen in der nahen Zukunft wohl immer intensiver diskutiert werden.

## Analyse vs. Modellierung

Egal, mit welcher Art von Künstlichen Intelligenzen gearbeitet wird: Stets werden Unmengen an Datenanalysen benötigt, um in der Vorhersage so exakt wie möglich sein zu können. In der Vergangenheit steckt sozusagen die Erfolgsformel für die Zukunft. Die Modellierung bleibt jedoch die eigentliche Königsdisziplin. In den letzten Jahren hat dabei vor allem die Entwicklung von selbstlernenden Algorithmen stark zugenommen. Sie haben kein Problem damit, der Maschine die wesentlichen Entscheidungen zu überlassen? Nur zu! „Unüberwachtes“ Lernen ist gerade weiter auf dem Vormarsch.

Vor allem im Kundenmanagement bietet es völlig neue Möglichkeiten, da vorab keine Input- oder Output-Variablen vorgegeben werden müssen. Zudem können die immer größer werdenden Datenmengen aufgrund der Vielzahl an Kontaktpunkten und Feedback-Varianten in den heutigen Systemen problemlos abgebildet werden. Auch für zielgenaue Marketingansätze ergeben sich hieraus neue spannende Optionen, wie zum Beispiel die „Go Local“-Kampagnen, die in den jeweiligen Städten oder Regionen spezifische Bedürfnisse abbilden. Fest steht: Die heutigen Systeme bieten schon alles, um konkrete Vorhersagen treffen zu können, wie sich bestimmte Maßnahmen auf die Customer Journey und Customer Experience auswirken.

Clouds haben die Datenarchitektur aufgewirbelt

Wichtige technologische Schritte sind dafür bereits erfolgt: Vor allem die Clouds haben die Datenarchitektur in den Unternehmen ordentlich „aufgewirbelt“. Klassische Datenmodelle sind heute ebenso Geschichte wie aufwendige Transformationsprozesse. Zudem ersetzen APIs („Application Programming Interfaces“) immer häufiger die klassische Schnittstellenprogrammierung. Alles gut und schön, also? Fast. Für diese eine entscheidende Frage gibt es bislang noch keine Lösung: „Wie erkenne ich den relevanten Kunden?“.

Das Zauberwort für die nächsten Jahre in dem Zusammenhang heißt Universal Data Orchestration (UDO) oder universelle Datenplattform. Diese Datenplattformen bilden den Schlüssel für die Customer Journey der Zukunft. Durch intelligente Mapping- und Matching-Algorithmen schaffen diese Plattformen eine Konsistenz in der DSGVO-konformen Betrachtung von Einzelkunden, die bis dato nicht möglich ist. Dabei spielt weder die Anzahl der Kanäle, die betrachtet werden, noch die Anzahl der Transaktionen oder Kundenevents eine Rolle. Die Königsdisziplin in dem Zusammenhang bildet dann die Anreicherung mit externen Daten. Gerade hier werden wir in den nächsten Jahren ganz andere Kollaborationen und Geschäftsmodelle erleben.

Das Zauberwort heißt Universal Data Orchestration UDO

Bleibt schlussendlich noch die Frage was ich tun muss, um ein erfolgreiches Customer-Journey-Projekt zu erleben. Hier schon mal, mit leichtem Augenzwinkern die Dont's in dem Umfeld:

**1. Sie haben kein eigenes Budget!**

Sorry, aber dann wird das nichts mit Customer Experience.

**2. Berater führen Ihre Projekte!**

Bloß nicht! Kernkompetenzen wie Customer Experience müssen intern aufgebaut und gepflegt werden.

**3. Content ist alles!**

Sagt die Marketingabteilung? Stimmt aber trotzdem nur zum Teil. Sie brauchen auch die richtige Zielgruppe und das richtige Momentum.

**4. Customer Experience ist IT-Thema!**

Nur weil es um Daten geht? Die IT sollte als Enabler für fachliche Anforderungen gesehen werden. Lieber im Marketing oder direkt in der Chefetage andocken – und immer schön eng zusammenarbeiten.

**5. Kundenmanagement braucht kein Mensch!**

Von wegen. Nichts ist aktueller als der Kunde. Je mehr man über ihn weiß, desto erfolgreicher ist man.

Customer  
Experience  
ganzheitlich und  
übergreifend  
sehen

## Erfolgreich mit Customer Experience

Positive Kundenerlebnisse entlang der Customer Journey bilden das Fundament, auf dem Unternehmen ihre Erfolge von heute und morgen bauen sollten. Das Potenzial für entscheidende Optimierungen ist riesig. Ebenso die technologischen Möglichkeiten. Alles beginnt jedoch mit der richtigen inneren Einstellung der handelnden Entscheider. Nur wenn Customer Experience ganzheitlich und übergreifend als strategische Messgröße innerhalb der beteiligten Bereiche verankert ist, können alle verfügbaren Wissensschätze über den Kunden gehoben werden.

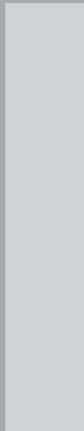
## Literatur

[1] Pulido, A., Stone, D., Strevell, J. (2014): *The three Cs of customer satisfaction: Consistency, consistency, consistency*. McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-three-cs-of-customer-satisfaction-consistency-consistency-consistency> – Zugriff 14.10.2019

[2] Kulbyté, T. (2019): *37 Customer Experience Statistics You Need to Know for 2019*. SuperOffice: <https://www.superoffice.com/blog/customer-experience-statistics/> – Zugriff 14.10.2019

[3] Awan, A. G., Rehman, A. (2014): *Impact of customer satisfaction on brand loyalty – an empirical analysis of home Appliances in Pakistan*. *British Journal of Marketing Studies*: <http://www.eajournals.org/wp-content/uploads/Impact-Of-Customer-Satisfaction-On-Brand-Loyalty-An-Empirical-Analysis-Of-Home-Appliances-In-Pakistan..pdf> – Zugriff 14.10.2019

# KUNDEN BESSER KENNENLERNEN



Der Kampf um den Kunden ist vorbei – der Kunde hat gewonnen	27
Entitled Customer: Der anspruchsvolle Kosument im digitalen Zeitalter	41
Design Thinking: Bedürfnisse der Zielgruppen kennenlernen	47
Zielgruppe und Personas: Wer ist eigentlich mein Kunde?	61
Buyer Personas: So werden sie von situativen Personas abgelöst	73



# Der Kampf um den Kunden ist vorbei – der Kunde hat gewonnen

Andreas Helios

„Mache Verhalten messbar und es wird sich ändern“ oder „What gets measured, gets managed“ – die großen Ökonomen und Wirtschaftswissenschaftler unserer Zeit haben sich immer wieder an Theorien zum optimalen Management eines Unternehmens oder einer ganzen Volkswirtschaft abgearbeitet. Die Rolle des Kunden oder Konsumenten wurde dabei sehr oft auf das Subjekt der notwendigen Nachfragegenerierung reduziert. Ob der Kunde mit der ihm angebotenen Leistung letztendlich auch zufrieden ist oder wie er sich dabei fühlt, war selten Gegenstand der Untersuchungen. Bis jetzt.

Wie zufrieden sind eigentlich Ihre Kunden mit Ihrem Produkt oder Ihrer Marke? Hatte Ihre letztjährige Erhebung des Net Promoter Score nicht einen deutlich zweistelligen positiven Wert mit einer zehn Prozent Steigerung gegenüber dem Vorjahr ergeben? Also alles im grünen Bereich? Nicht unbedingt.

Betrachten wir mal einzelne Interaktionspunkte des Kunden mit einem Unternehmen: 80 Prozent Zufriedenheit mit der telefonischen Hotline, 85 Prozent mit dem persönlichen Vertriebskontakt, 85 Prozent Zufriedenheit mit der Web Experience und 80 Prozent Zufriedenheit mit dem Support – ergibt ... eine Gesamtbewertung von ... nur noch 46 Prozent Zufriedenheit. Hmm. Wenn tatsächlich nur jeder zweite Kunde über alle Berührungspunkte hinweg zufrieden ist, gibt es sicherlich jede Menge Möglichkeiten, aktiv nachzusteuern. Vorausgesetzt, man kann die Werte der einzelnen Interaktionen zeitnah und kontinuierlich messen und die Ergebnisse direkt in konkrete Handlungsempfehlungen einfließen lassen. Die Technik dafür steht bereit.

Waren die letzten 50 Jahre zuerst stark von der Optimierung der innerbetrieblichen Prozesse und dann von der Optimierung der weltweiten Wertschöpfungsketten geprägt, scheint jetzt die Zeit gekommen, gute Kundenbeziehungen ganz oben auf die Prioritätenliste zu schreiben. Warum? Weil sich der Markt verändert hat, weil man Customer Experience

**Gute Kundenbeziehungen stehen ganz oben auf der Prioritätenliste**

**Customer Experience ist der wichtigste Erfolgsfaktor für den globalen Wettbewerb**

endlich an jedem einzelnen Berührungspunkt oder sogar Transaktion messen kann und vor allem, weil es der wichtigste Erfolgsfaktor für den globalen Wettbewerb ist.

**Vorreiter waren Fluggesellschaften in den frühen 1990er-Jahren**

Wann hat das mit dieser Customer-Experience-Fokussierung eigentlich angefangen? Warum spricht niemand mehr über Erfahrungen oder Erlebnisse, sondern neudeutsch nur noch von der Experience. Wie so oft haben unsere Freunde aus dem angloamerikanischen Sprachraum schon ganz früh erkannt, dass neben dem Produkt die Experience ein wichtiger Erfolgsfaktor für Unternehmen sein könnten. Vorreiter waren Fluggesellschaften, die schon in den frühen 1990er-Jahren begonnen haben, im harten Wettbewerb nicht mit Preisführerschaft, sondern mit besserem Kundenservice und intelligente Kundenbindungsinstrumente zu bestehen. Das Konzept der Loyalty-Karten war geboren.

Im deutschsprachigen Raum gab es zwar seit Urzeiten den Spruch vom „Kunden, der selbstredend im Mittelpunkt steht“, aber in einem Verkäufermarkt, bei entsprechender Knappheit des Produktes, hat der Kunde manchmal gar nicht so viel davon gespürt. Man erinnere sich nur an das Bonmot, dass „Kunden-Service“ für viele Unternehmen gleich zwei völlig neue Begriffe sind. Das Thema Customer Experience ist also kein wirklich neuer Begriff, kein wirklich neuer Ansatz. Was neu ist, ist die extrem gesteigerte Bedeutung, die dem Thema in einer gesättigten von Umbrüchen geprägten Gesellschaft zukommt.

## **Erlebnisse sind immer persönlich**

Jeder hat seine eigene Geschichte von guten oder schlechten Erlebnissen mit Produkten, Marken oder Dienstleistern. Ist irgendwie ja auch logisch, denn Erlebnisse sind immer persönlich. Was für den einen Personalisierung in Perfektion ist, empfindet der andere als ungebetene Einmischung in seine Privatsphäre. Was alle Erlebnisse aber gemein haben, ist, dass man sich oft lange daran erinnert. Das Zitat „Menschen vergessen was Du gesagt hast, aber nie was Du sie hast fühlen lassen“ bringt es ganz gut auf den Punkt.

Mein persönliches Erweckungserlebnis im Bereich Personalisierung war ein freundliches „Welcome Mr. Helios“ eines Hotelangestellten schon beim Ausstieg aus dem Taxi. Noch lange vor dem Check-in. Im ersten Moment fühlt sich das richtig gut an. VIP-like eben. Erst im zweiten Moment stellt sich die Frage: Woher kennt der Hotelmitarbeiter an der

Tür eigentlich meinen Namen und wie hat er mich erkannt? Außer einer standardisierten Reservierung sollte ein Hotel doch keine Informationen über einen Erstbesucher besitzen ... Aber was solls. Die Experience war prima, mein Ego war gestreichelt und ich hatte einen hervorragenden Aufenthalt in einem exklusiven Hotel.

Jetzt stellen wir uns die gleiche Situation mal in der Onlinewelt vor. Sie besuchen zum ersten Mal die Informationsseite eines Hotels und werden gleich auf der Homepage mit Ihrem Namen begrüßt, obwohl Sie wie immer über ein Hotelportal gebucht haben. Das finden wir dann irgendwie nicht mehr so toll. Und genau hier verläuft eine sehr feine individuelle Grenze zwischen guter – in diesem Fall personalisierter – Customer Experience und einem unguuten Gefühl der nicht autorisierten Datenweitergabe.

Feine individuelle Grenze spüren

Natürlich ist das Thema Personalisierung nur ein von vielen unterschiedlichen Stellschrauben, um einem potenziellen Kunden ein erinnerungswürdiges Markenerlebnis zu bieten. Natürlich sollte es zuallererst immer um den Nutzen beziehungsweise das Einlösen eines Nutzenversprechens, und zwar aus Sicht des Kunden gehen. Wenn Sie es zusätzlich noch schaffen, die unterschiedlichsten Kunden-Kommunikations-Schnittstellen auf eine gemeinsame Datenbasis zu stellen, dann haben Sie schon viel richtig gemacht. Die Champions League der Customer Experience erreichen Sie aber dann, wenn Sie alle Phasen der Kundenaktion, also vor, während und nach dem Erwerb eines Produktes oder einer Leistung mit gleichbleibend gutem Kundenfokus punkten.

Champions League erreichen mit einer durchgehend guten Customer Journey

## Customer Experience vs. E-Commerce Experience

Dass sich der Aufwand lohnt, das belegen zwischenzeitlich beliebig viele Studien, die den positiven Einfluss einer überdurchschnittlichen Customer Experience auf den Unternehmenserfolg nachweisen. Allein dem Thema Personalisierung wird laut BCG ein positiver Einfluss von sechs bis zehn Prozent auf den Umsatz zugeschrieben [1]. Einige diese Erhebungen setzen allerdings CX mit Markenstärke (Brand Trust) gleich. In anderen Quellen wird nicht wirklich zwischen E-Commerce Experience (wie begeisternd war mein Online-Shopping-Erlebnis) und Customer Experience über die gesamte Kundenbeziehung unterschieden.