

PHILIPP WEIDENHAMMER

Die Implementierung des Customer Experience Managements

Ein Wegweiser zur erfolgreichen
Konstruktion und Umsetzung
des CEM in Ihrem Unternehmen



Die Implementierung des Customer Experience Managements

Philipp Weidenhammer

Die Implementierung des Customer Experience Managements

Ein Wegweiser zur erfolgreichen Konstruktion und Umsetzung
des CEM in Ihrem Unternehmen



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München 2011
© Thomas Martin Verlagsgesellschaft, München

Umschlagabbildung: © sellingpix - Fotolia.com

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urhebergesetzes ohne schriftliche Zustimmung des Verlages ist unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Nachdruck, auch auszugsweise, Reproduktion, Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung sowie Digitalisierung oder Einspeicherung und Verarbeitung auf Tonträgern und in elektronischen Systemen aller Art.

Alle Informationen in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt erarbeitet und geprüft. Weder Autoren noch Verlag können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die in Zusammenhang mit der Verwendung dieses Buches stehen.

e-ISBN (ePDF) 978-3-96091-132-6
ISBN (Print) 978-3-86924-144-9

Verlagsverzeichnis schickt gern:
AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München
Schwanthalerstr. 81
D-80336 München

www.avm-verlag.de

Vorwort:

Jede Interaktion des Kunden mit einer Marke bzw. einem Unternehmen, sei es durch einen Mitarbeiter oder ein Produkt ist mit einem Erlebnis verbunden.

Aber wie oft wird dieses Kundenerlebnis bewusst geplant und genutzt um die Werte einer Marke optimal bei dem Kunden zu positionieren?

Zahllose Möglichkeiten einen nachhaltigen positiven Eindruck zu hinterlassen werden vergeudet weil die Kontaktstellen mit dem Kunden, wenn überhaupt, nur isoliert betrachtet werden.

Die ganzheitliche Planung und Ausrichtung der Kontaktstellen mit dem Kunden um ein umfassendes Kundenerlebnis zu schaffen ist der Kern des Customer Experience Managements.

Das vorliegende Buch stellt das Konzept des Customer Experience Management vor und erläutert die einzelnen Schritte der Implementierung. Es werden Werkzeuge zur Analyse und Bewertung des Kundenerlebnisses vorgestellt und deren Anwendung an Praxisbeispielen demonstriert.

Der Fokus des Buchs liegt dabei auf dem Einsatz in mittelständischen Unternehmen.

Denn auch wenn das Customer Experience Management bisher nur bei großen Unternehmen Anwendung gefunden hat, ist die bewusste Gestaltung des Kundenerlebnisses kein Privileg von großen Kapitalgesellschaften und Konzernen. Daher wird in diesem Buch aufgezeigt wie man mit überschaubarem zeitlichem und finanziellem Aufwand das bisherige Kundenerlebnis analysiert und bewertet, um in weiteren Schritten das Unternehmen neu auszurichten, um ein holistisches und markenspezifisches Kundenerlebnis zu schaffen.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort:	I
Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
Glossar	VII
1 Einleitung	10
1.1 Problemstellung.....	10
1.2 Ziel und Aufbau dieses Buchs	11
2 Theoretische Grundlagen	13
2.1 Customer Experience/Kundenerlebnis	13
2.2 Markenbegriff	14
2.3 Struktur des Gedächtnisses	15
2.4 Touchpoint.....	16
2.5 Moments of truth.....	17
2.6 Dienstleistung	17
2.7 Nutzenarten.....	19
2.8 Dimensionen der Experience	19
2.9 Kleinunternehmen und Mittelstand	20
3 Konzeptvorstellungen	22
3.1 Der Kundenzufriedenheitsansatz	22
3.2 Das Marketingkonzept.....	22
3.3 Der Customer Relationship Management-Ansatz	23
3.4 Der Customer Experience Management-Ansatz	25
3.4.1 Ziele des Customer Experience Management-Ansatzes	25
3.4.2 Die Erlebnistreiber.....	26
3.4.3 Die fünf Erlebnismodule	29
3.4.4 Die fünf Stufen des CEM	30
3.4.4.1 Analyse der Erlebnisswelt des Kunden	30
3.4.4.2 Entwickeln der Erlebnisplattform	33
3.4.4.3 Design des Markenerlebnisses.....	34

3.4.4.4	Gestalten der Kundenschnittstellen	36
3.4.4.5	Unternehmensausrichtung zum Kundenerlebnis-Management	37
3.4.5	Kontext Faktoren der Dienstleistung.....	39
3.4.5.1	Physisches Umfeld der Dienstleistung.....	39
3.4.5.2	Rollenbilder des Dienstleistungsumfelds	41
3.4.6	Kritik am CEM	42
4	Untersuchungsobjekt.....	44
4.1	Geschichte der unilounge GmbH	44
4.2	Zielgruppe der unilounge GmbH	44
5	Empirische Untersuchung.....	45
5.1	Analyse der Erlebniswelt des Kunden	45
5.1.1	Qualitative Tiefeninterviews.....	45
5.1.1.1	Tiefen-Interviews mit Mitarbeitern der unilounge	47
5.1.1.2	Tiefen-Interviews mit Kunden der unilounge.....	47
5.1.2	Mapping der Touchpoints	48
5.1.3	Identifikation der Moments of truth	52
5.1.4	Kundensegmentierung	52
5.1.5	Bestimmung der Erlebnistreiber der Kunden	53
5.1.6	Entwurf der Szenarien	59
5.2	Strategieentwicklung – Entwicklung der Erlebnisplattform	61
5.3	Implementierung des CEM	62
5.3.1	Design des Markenerlebnisses	62
5.3.2	Gestaltung der Kundenschnittstellen	68
5.3.3	Ausrichtung auf das Kundenerlebnis-Management	73
5.4	Evaluation der Maßnahmen	76
5.4.1	Vergleich der Umsatzzahlen.....	76
5.4.2	Quantitative Befragung zur Ermittlung des NPS-Index.....	78
6	Diskussion	83
6.1	Problemdarstellung.....	84
6.2	Managementempfehlungen.....	85
7	Fazit	87
Anhang	89	
Literatur- und Quellenverzeichnis.....	113	
Widmung	124	

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Preistoleranz bei verschiedenen Nutzenstufen	19
Abb. 3: Das Customer Experience/Customer Equity-Modell	38
Abb. 4: User relationships in service organizations.....	40
Abb. 5: Blueprint der unilounge.....	51
Abb. 6: Qualitative Identifikation der Erlebnistreiber	57
Abb. 7: Kano-Modell.....	59
Abb. 8: Vergleich der Umsatzzahlen der unilounge.....	77
Abb. 9: Verteilung der NPS-Werte aus der ersten NPS-Erhebung.....	79
Abb. 10: Verteilung der NPS-Werte aus der 2. NPS-Erhebung.....	80
Abb. 11: Vergleich beider NPS-Erhebungen	81
Abb. 12: Interviewleitfaden Manager	91
Abb. 14: Interviewleitfaden Kunden.....	96
Abb. 15: Interviewleitfaden Kurzfragebogen.....	97
Abb. 16: Interviewleitfaden Nicht-Kunden.....	98
Abb. 17: Beispielblueprint für Interview.....	99
Abb. 18: Blueprint der unilounge	100
Abb. 19: Interviewprotokoll	102
Abb. 20: NPS-Fragebogen.....	103
Abb. 21: Assoziationsanalyse	104
Abb. 22: Kundenbeobachtung.....	105
Abb. 23: Loungebereich der unilounge.....	110
Abb. 24: Espressobar der unilounge	111
Abb. 25: Terrasse der unilounge	111
Abb. 26: Kaffeesammelkarte der unilounge.....	112

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Unternehmenseinteilung nach HGB.....	21
Tab. 2: CEM vs. CRM.....	24
Tab. 3: Vergleich der Umsatzzahlen der unilounge.....	77
Tab. 4: NPS Berechnung 1. Erhebung.....	80
Tab. 5: NPS Berechnung 2. Erhebung.....	81
Tab. 6: NPS-Erhebungsergebnisse 1.Erhebung	107
Tab. 7: NPS-Erhebungsergebnisse 2.Erhebung	109
Tab. 8: Wetterdaten des Deutschen Wetterdienstes.....	112

Abkürzungsverzeichnis

a.a.O.	am angeführten Ort
aktual.	Aktualisiert, aktualisierte
B2B	Business to Business
bearb.	Bearbeitet
bspw.	beispielsweise
CEM	Customer Experience Management
CEO	Chief Executive Officer
CRM	Customer Relationship Management
erw.	erweitert, erweiterte
LMU	Ludwigs-Maximilians-Universität
Inc.	Incorporated
MCA	Market Contact Audit
Mio.	Million
MoT	Moments of truth
IME	Implementierungsmaßnahme Markenerlebnis
IKS	Implementierungsmaßnahme Kundenschnittstelle
Tab.	Tabelle
TP	Touchpoint
TUM	Technische Universität München
unilounge	unilounge munich GmbH
vs.	versus
www.	World Wide Web

Glossar

Blueprint	Ein Blueprint ist eine schematische Darstellung, die (Dienstleistungs-)Prozesse visualisiert. In Form eines Ablaufdiagramms werden Arbeitsabläufe, Ereignisse und Entscheidungsmöglichkeiten dargestellt. Die Erstellung eines Blueprints wird Blueprinting genannt.
Customer Corridor	Der Customer Corridor ist eine Abfolge von Berührungspunkten, sog. „Touchpoints“, die der Kunde während der Nutzung einer Dienstleistung mit dem Dienstleistungsanbieter durchläuft.
Customer Experience	Unter „Customer Experience“ oder „Kundenerlebnis“ wird ein Gefühl oder ein Erlebnis verstanden, welches bei einem Kunden, durch den Kontakt mit einer Marke bzw. einem Unternehmen entsteht. In der vorliegenden Arbeit wird „Customer Experience“ und „Kundenerlebnis“ synonym verwendet.
Customer Insight	Customer Insight, in der deutschen Übersetzung auch als Kundensicht bezeichnet, beschreibt die Wahrnehmungswelt der Kunden, während dem Konsum einer Dienstleistung, dem Gebrauch eines Produkts oder deren allgemeine Sicht auf ein Unternehmen.
Customer Lifetime Value	Der „Customer Lifetime Value“ (CLV) ist eine betriebswirtschaftliche Kennzahl die alle Kapitalflüsse, die durch einen Kunden, während seines gesamten „Kundenlebens“ dem Unternehmen zufließen, erfassen will.
Dienstleistungsprozess	Der Dienstleistungsprozess umfasst den gesamten Zeitraum von der ersten Absicht zur Nutzung einer Dienstleistung bis hin zu den Folgen des Dienstleistungskonsums. Dieser Prozess lässt sich in eine Anbahnungs-, eine Vereinbarungs-, eine Leistungs- und eine Gegenleistungsphase aufteilen.

Erstsemestertasche	Bei der Erstsemestertasche handelt es sich um eine Willkommenstasche, die den Studierenden des ersten Semesters zu Beginn jedes Wintersemesters ausgehändigt wird. In dieser finden sich Infomaterialien über die Ludwigs-Maximilians-Universität und der Stadt München sowie Werbegeschenke von Sponsoren. Dies soll den Studenten das Leben in München und den Einstieg in das Studium erleichtern.
IfM	Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn oder kurz IfM ist eine Stiftung des privaten Rechts und wurde 1957 von der Bundesrepublik Deutschland und dem Land Nordrhein-Westfalen gegründet. Es hat die Aufgabe die Lage, Entwicklung und Probleme des Mittelstandes zu erforschen und der Öffentlichkeit die Forschungsergebnisse zugänglich zu machen.
Line of Visibility	Unter „Line of Visibility“ wird eine Grenze verstanden, welche die für den Kunden sichtbaren von den Nichtsichtbaren Aktivitäten trennt. Der Kunde kann hinter seiner „Sichtbarkeitslinie“ die Aktivitäten des Anbieters nicht beobachten. Ebenso existiert für den Anbieter eine Line of Visibility, hinter der er die Aktivitäten des Kunden nicht beobachten kann.
Moment of truth	bezeichnet einen „Touchpoint“, dessen Gestaltung sich im Gegensatz zu normalen „Touchpoints“ auf das generelle Qualitätsurteil, die folgenden „Touchpoints“ und damit auf die Kundenzufriedenheit auswirkt.
NPS	Der Net-Promoter-Score abgekürzt NPS ist ein von Reichheld (2003) entwickelter Index zur Messung der Wahrscheinlichkeit, mit der ein Kunde eine Dienstleistung, ein Unternehmen oder ein Produkt weiterempfiehlt.
Total Cost of Ownership	Das Total Cost of Ownership (TCO) ist ein investitionskalkulatorisches Verfahren, welches alle Kosten die durch ein Investitionsgut entstehen berücksichtigt. Neben den direkten Kosten durch