

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](http://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

<b>Vorwort:</b> .....	<b>I</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>II</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>VI</b>
<b>Glossar</b> .....	<b>VII</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>10</b>
1.1 Problemstellung.....	10
1.2 Ziel und Aufbau dieses Buchs .....	11
<b>2 Theoretische Grundlagen</b> .....	<b>13</b>
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
<b>3 Konzeptvorstellungen</b> .....	<b>22</b>
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
<b>4</b>	<b>Untersuchungsobjekt.....</b>	<b>44</b>
4.1	Geschichte der unilounge GmbH .....	44
4.2	Zielgruppe der unilounge GmbH .....	44
<b>5</b>	<b>Empirische Untersuchung.....</b>	<b>45</b>
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
<b>6</b>	<b>Diskussion .....</b>	<b>83</b>
6.1	Problemdarstellung.....	84
6.2	Managementempfehlungen.....	85
<b>7</b>	<b>Fazit .....</b>	<b>87</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>89</b>	
<b>Literatur- und Quellenverzeichnis.....</b>	<b>113</b>	
<b>Widmung .....</b>	<b>124</b>	



**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

<b>Blueprint</b>	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.
<b>Customer Corridor</b>	Der Customer Corridor ist eine Abfolge von Berührungspunkten, sog. „Touchpoints“, die der Kunde während der Nutzung einer Dienstleistung mit dem Dienstleistungsanbieter durchläuft.
<b>Customer Experience</b>	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.
<b>Customer Insight</b>	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.
<b>Customer Lifetime Value</b>	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.
<b>Dienstleistungsprozess</b>	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.

---

<b>Erstsemestertasche</b>	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.
<b>IfM</b>	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.
<b>Line of Visibility</b>	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.
<b>Moment of truth</b>	bezeichnet einen „Touchpoint“, dessen Gestaltung sich im Gegensatz zu normalen „Touchpoints“ auf das generelle Qualitätsurteil, die folgenden „Touchpoints“ und damit auf die Kundenzufriedenheit auswirkt.
<b>NPS</b>	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.
<b>Total Cost of Ownership</b>	Das Total Cost of Ownership (TCO) ist ein investitionskalkulatorisches Verfahren, welches alle Kosten die durch ein Investitionsgut entstehen berücksichtigt. Neben den direkten Kosten durch