

Customer experience

Mittelstand
+ Wow
= Kunden

BRAND
echt!

CUSTOMER EXPERIENCE
MITTELSTAND + WOW = KUNDEN



Alexander G. Pickel

Brandecht Markenkommunikation
brandecht.com
Metropolregion Nürnberg

Version 2021.04

”

Es kann Dritten nur angeraten werden, sich intensiv mit der Thematik der Customer Experience auseinanderzusetzen und zu versuchen, praktische Ableitungen zu machen, die hilfreich sind Wettbewerbsvorteile abseits der USP zu erarbeiten.

Die vorliegende Arbeit ist eine gute Grundlage, sich mit den wesentlichen Aspekten und Fragestellungen auseinanderzusetzen.

*Dr. Winfried Veeh
Marketingspezialist und Unternehmensberater*

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	4
Abkürzungsverzeichnis	5
1. Einleitung	7
2. Bedeutung der Customer Experience	11
2.1 Kundenzentrierung als Leitmotiv	14
2.2 Relevanz als Bindeglied	16
3. Ursprung der Customer Experience	19
3.1 Vorreiter	24
3.2 Jahrtausendwende	28
4. Chancen für den Mittelstand	33
4.1 Umfrage	35
4.2 Analyse	36
5. Fazit	49
Fragebogen	52
Literaturverzeichnis	58

Aus Gründen der Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher wie weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Bezeichnungen gelten für beiderlei Geschlecht.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Kano-Modell der Kundenzufriedenheit	12
Abb. 2	Bestandteile der Customer Centricity	15
Abb. 3	Channel/Touchpoint-Kreislauf	20
Abb. 4	McDonald's CX-Highlights	21
Abb. 5	CEO als Brand Touchpoint und Einflussfaktor	25
Abb. 6	Touchpoint-Phasen	27
Abb. 7	Kunden als Strategiegeber	31
Abb. 8	Übersicht Umfrageteilnehmer	35
Abb. 9	Einsatz von CRM	37
Abb. 10	Einsatz von CXM	37
Abb. 11	Einsatzsteigerung von CXM	39
Abb. 12	Verständnis für CX	39
Abb. 13	Verständnis für CX nach Position	41
Abb. 14	Entsprechung Unternehmensleitbild	41
Abb. 15	CX-Strategie	43
Abb. 16	Hürden des CXM	43
Abb. 17	Unternehmensziele CXM	45
Abb. 18	Kundenwertanalysen	45
Abb. 19	Touchpoint-Orientierung	47
Abb. 20	Individualisierung Corporate Website	47

Abkürzungsverzeichnis

4C's	Consumer, Convenience, Communication, Cost
4P's	Product, Price, Promotion, Place
AIDA	Attention, Interest, Desire, Action
CEO	Chief Executive Officer
CLV	Customer Lifetime Value
CRM	Customer Relationship Management
CSR	Corporate Social Responsibility
CX	Customer Experience
CXM	Customer Experience Management
KI	Künstliche Intelligenz
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
PR	Public Relations
USP	Unique Selling Proposition
ZMOT	Zero Moment of Truth



Einleitung

Kein geringerer als Walt Disney bot den Besuchern seines 1965 gegründeten Freizeitparks "Walt Disney World" in Orlando/Florida ein Highlight, das seine Manager damals als unnötig teuer bis irrelevant einstufte: Eine für alle Parkbesucher kostenlose, täglich aufgeführte und über mehrere Wochen andauernde Weihnachtsparade im Wert von 350.000 \$. Disney hatte diese Idee nicht im Sinn, weil seine Kunden diese Parade vor Ort erwarteten, sondern weil sie ein solches Spektakel eben nicht erwarteten.¹

Aus heutiger Sicht scheint diese damals zwar von Disneys Managern als Verschwendung deklarierte, kostenintensive Überraschung vorausschauend gewesen zu sein. Wurden die Parkbesucher doch nicht mehr nur als Einnahmequelle betrachtet, sondern als Teil des eigenen Erfolgs, als vielschichtige Anlage, instinktiv mit einem Customer Lifetime Value (CLV) bedacht. Was Walt Disney damit aber außerdem vollzog, war die gezielte Planung und Strukturierung von Kundenerfahrungen/-erlebnissen, bzw.: Customer Experience Management (CXM).²

1 Vgl. Williams P./Denney J. D. (2019), S. 146.

2 Vgl. Schmitt, B. H. (2003), S.17.

Nun bedarf es natürlich weder Freizeitparks noch kostspieliger Paraden, um positive Kundenerlebnisse zu generieren. Es genügt bereits die wohlwollende E-Mail als Antwort auf eine Beschwerde, der zuvorkommende Hinweis auf einen anstehenden Werkstatt-Termin oder der unerwartete zusätzliche Stecker auf der Rückseite eines Gerätes, den die Konkurrenz eingespart hat.³ Selbst eine stringent über alle Kanäle eingehaltene Corporate Identity und das Corporate Design sind in Kombination ein Teil geplanter Erfahrungswerte.

Es stellt sich die Frage, ob auch bei mittelständischen Unternehmen für den Kunden wahrnehmbare Berührungspunkte dieser Art geschaffen oder die damit angestrebten Kundenbindungsprozesse ganzheitlich betrachtet und erfolgversprechend angewandt werden können.

Die Ziele dieser Lektüre sind es,

- die steigende Relevanz von geplanten Kundenerlebnissen historisch bis heute zu bestätigen,
- den aktuellen Kenntnis- und Nutzungsstand des Customer Experience Managements unter kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zu klären sowie
- die Nutzung von Customer Experience Management für KMU als notwendiges Werkzeug für die Zukunft zu projizieren.

3 Vgl. Schwarz, T./Bacher K.et al. (2019), S. 9.



Bedeutung der Customer Experience

Die Kundenerwartung per se ist kein Merkmal der Neuzeit, es gab sie schon immer. Egal ob auf dem mittelalterlichen Fischmarkt, vor dem Regal des Krämerladens oder beim Musikhören über einen Streamingdienst. Dem gegenüber stand stets ein gesellschaftlicher Wandel. Von der Aufklärung über die Revolution oder z. B. der weiblichen Emanzipation. Was die Kundschaft aber zwischenzeitlich "emanzipierte" und somit von werberischen wie politischen Claqueuren dem unaufgeklärten Herdentrieb abkommen und anspruchsvoller werden ließ, war das stete Mehr an Wissen.⁴ Und mit dem Wissen einhergehend ein Mehr an Fragen. Im Grunde hat sich dadurch die Wahrnehmung und Kompetenz verändert, gegenüber dem Produkt und dem, der es anbietet.⁵

Früher lag die Schwelle zur Begeisterung wesentlich niedriger. Es gab entweder nur einen oder wenige Anbieter für das gewünschte Produkt oder das Wissen um ein anderes/besseres Produkt bzw. dessen Anbieter fehlte. Zu Anbeginn der Globalisierung trafen aber viel mehr Anbieter auf den Kunden, was je Sparte bis zum Käufermarkt geriet.

4 Vgl. Häusel, H. G. (2014), S. 69.

5 Vgl. Winkelmann, P. (2010), S. 28 f.

Es wurde plötzlich wichtiger, sich auf den Kunden zu konzentrieren, dessen Zufriedenheit zu messen und Leistungsanforderungen nicht nur zu erfüllen, sondern darüber hinaus zu begeistern (vgl. Abb. 1).⁶

Ebenso verbesserte sich die Stellung des Kunden weiter mit der Digitalisierung. Die Nutzung von Suchmaschinen und Produktportalen und damit das simple Finden und Vergleichen von weltweit verfügbaren Angeboten nahm der Anbieterseite dabei teils jedwede Möglichkeit auf Alleinstellung. Es fehlt oft, dem Kunden schlicht den Grund zu nennen, warum er eben das eigene Produkt dem Produkt der Konkurrenz vorziehen sollte. Sofern der Anbieter keine öffentlichkeitswirksame und echte Innovation⁷ auf den Markt bringt, bleibt er nur ein Anbieter von vielen, ohne signifikante Chance auf Unternehmenswachstum.

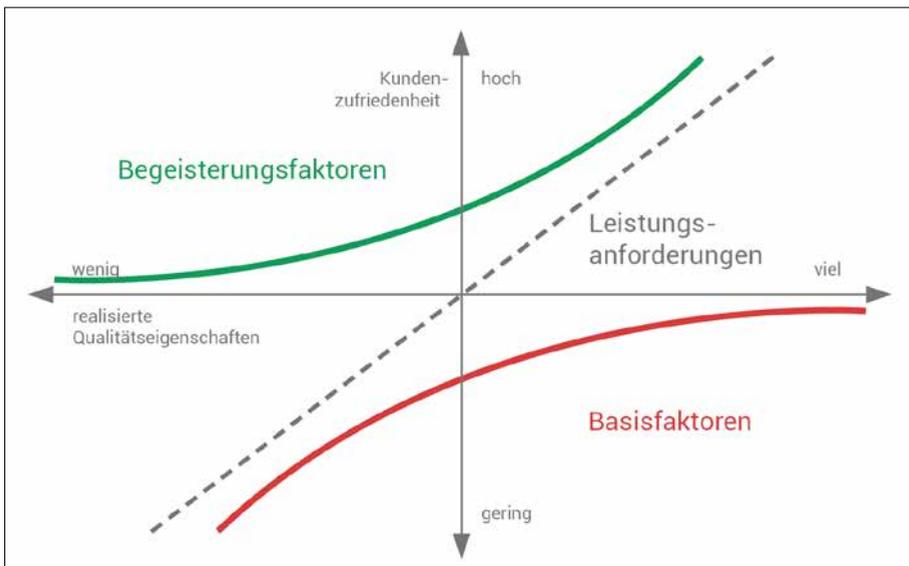


Abb. 1: Kano-Modell der Kundenzufriedenheit⁸

6 Vgl. Kano, N. (1984), S. 39-48.

7 Vgl. Schmitt, B. H. (2003), S.172.

8 In Anlehnung an Kano, N. (1984), S. 39-48.

Demnach muss es mittlerweile ein echter "WOW-Moment"⁹ sein, den es nach Philip Kotler, Professor für Marketing an der Kellogg School of Management, im 21. Jahrhundert braucht. Ein Moment, in dem der Kunde von einem Produkt, einem Service oder einem begleitenden Ereignis wirklich überrascht wird, der dessen Erwartungen übererfüllt und (im positiven Sinne) sprachlos werden lässt. Ein Moment, von dem der Kunde so begeistert ist, dass er ihn mit Freunden teilen möchte. Und wenn es nicht dieser eine große Moment ist, dann kann es ebenso die Summe vieler kleiner positiver Momente oder Eindrücke sein.

9 Kotler P. (2017), S. 202 f.

2.1 Kundenzentrierung als Leitmotiv

Angesichts der globalen Herausforderungen einer digitalisierten Welt wäre es zu kurz gedacht, Kunden entweder nur ein gutes Produkt (bzw. Dienstleistung) anzubieten oder dieses sprichwörtlich nur kommunikativ gut zu "verpacken". Hier verliert das klassische Marketing immer mehr an Bedeutung.¹⁰ Ein neuer Ansatz wird notwendig, der den Kunden mitreden lässt und an den Beginn der Wertschöpfungskette stellt, nicht ans Ende. Ansonsten wird sich der Kunde unabhängig von Werbekanal und Frequenz nicht richtig verstanden fühlen.

Im Onlinemarketing ist von höheren Konversionsraten auszugehen, wenn die Wünsche des Kunden sich im dargebotenen Content bis Endprodukt widerspiegeln. Allerdings nur, wenn die Customer Journey unternehmensintern nicht nur als rein technokratischer Verkaufs-/Vertriebstrichter betrachtet wird.¹¹ Die "Reise" ist sprichwörtlich schnell zu Ende, wenn sie nicht mit für ihn positiven Eindrücken gestaltet ist. Das beginnt mit einer hohen Usability, dem User Centered Design und geht über in emotionale Aspekte wie direkte Ansprache, Personalisierung, passende Artikel oder Empfehlungen und weiterführenden Content.¹²

Letztlich bedeutet dies einen hohen Aufwand, der aber mittelfristig für höhere Aufmerksamkeit am Markt sorgt und dem Unternehmen langfristig einen treuen Kunden bis Fan einbringen kann. Im Idealfall muss der Kunde den Produktnutzen weit höher als dessen Anschaffungskosten einschätzen (Customer Value, vgl. Abb. 2)¹³ und die Kundenerwartung auch nach dem Kauf weiterhin mehr als befriedigt werden.

10 Vgl. Vondesch, F./Peter, M. K. (2019), S. 16 f.

11 Vgl. Schögel, M. (30.06.2019), Min. 16:48 f.

12 Vgl. Schlömer, B. (2018), S. 71

13 Vgl. Kotler, P. et al. (2011), S. 49.



Abb. 2: Bestandteile der Customer Centricity¹⁴

Es ist schlicht die Wertschätzung seitens des Unternehmens, die für den Kunden und letztlich den Käufer erbracht werden sollte und die heute auch seitens des Kunden immer mehr gefordert wird. Dies kann keine Aufgabe allein für Produktmanagement, Vertrieb oder Marketing sein. Der Unternehmensansatz der Customer Centricity und damit dem Kunden als Mittelpunkt aller Handlungen muss von allen Bereichen vom Management abwärts verinnerlicht und umgesetzt werden, um nach außen hin als authentisch wahrgenommen werden zu können.¹⁵

14 In Anlehnung an Moerdyck, A. (19.07.2012), www.insites-consulting.com

15 Vgl. Baetzgen, A./Tropp, J. (2013), S. 173 f.

2.2 Relevanz als Bindeglied

Der Unterschied zwischen einer seitens des Kunden angeklickten und gelesenen oder aber blockierten Werbemail ist nicht groß, der Erfolg bzw. Misserfolg aber spürbar. Nicht umsonst werden z. B. beim E-Mail-Marketing A/B-Tests eingesetzt, um noch während der Kampagne die erfolgreichste Ansprache zu identifizieren und forcieren.¹⁶

Es wäre einerseits die Beachtung der simplen, aber grundlegenden Psychologie des Sender-/Empfänger-Modells der Kommunikation,¹⁷ die insbesondere von KMU oft nicht wahrgenommen wird. Entweder die Information (Content bis Werbung) ist für den Empfänger (Kunden) schwer zu decodieren/verstehen, oder aber, sie wird an den falschen Empfänger gesendet. "Relevanz ist, wenn Kommunikation funktioniert",¹⁸ alles andere kommt einem Bruch der Customer Experience gleich. In diesem Hinblick ist es wichtig dem Kunden nicht zu unterstellen, dass er die eigene E-Mail, Website, Werbespot etc. schon verstehen wird. Ebenso darf nicht davon ausgegangen werden, dass der Kunde die zur Verfügung gestellten Touchpoints innerhalb der Customer Journey überhaupt durchgängig wahrnimmt (vgl. Abb. 3). Viel mehr muss klargestellt werden, was die Zielgruppe des Unternehmens tatsächlich bewegt, welche Themen für sie relevant und essenziell sind. Großunternehmen setzen hier verstärkt auf Personas, Individualansprache bis Produktindividualisierung¹⁹ und beschäftigen sich somit dedizierter mit den Fragen und Problemen einzelner fiktiver Individuen, was zu einem tieferen Verständnis für die einzelnen Anspruchsgruppen führt. Entsprechend steigt Qualität, Platzierung, Codierung und letztlich Relevanz der übermittelten Botschaften.

16 Vgl. Meier, M. (2018), S. 222.

17 Vgl. Röhner, J./Schütz, A. (2016), S. 19 f.

18 Borbonus, R. (2019), S. 24.

19 Vgl. Kölmel, B./Richter, R. (2018), S.175 f.

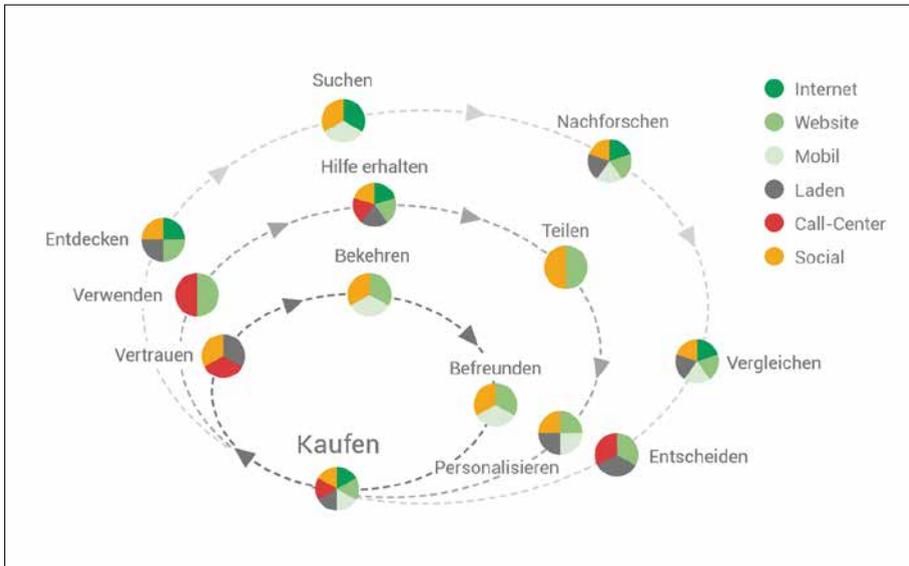


Abb. 3: Channel/Touchpoint-Kreislauf²⁰

Hat das eigene Produkt oder die zu übermittelnde Botschaft keine bzw. scheinbar keine unmittelbare Relevanz für den Kunden, so kann versucht werden, das nötige Level mit anderen Mitteln zu erreichen.²¹ So hat es z. B. das Einzelhandelsunternehmen Edeka Ende November 2015 mit dem emotionalen Werbespot "Heimkommen" geschafft, sein Publikum ganz ohne direkte Kaufempfehlung effektiv zu erreichen.²² Dabei gelang es nebenbei einen medienübergreifenden und in den sozialen Medien vielgeteilten viralen Hit zu landen, dem die Konkurrenz nichts entgegenzusetzen hatte. 2016 sah sich Konkurrent Aldi gar dazu genötigt, mit "Die Götter" einen ähnlich aufwendigen Werbespot zu produzieren. Es entstand ein Wettstreit um die Gunst der Kundschaft, der in diesem Marktsegment bis heute anhält.²³

²⁰ In Anlehnung an Walker, B. (11.03.2011), www.forrester.com

²¹ Vgl. Baetzgen, A./Tropp, J. (2013), S. 250.

²² Vgl. Münstermann, K. (01.12.2015), www.welt.de

²³ Vgl. Kemmner, S. (07.12.2017), www.businessinsider.de



Ursprung der Customer Experience

Selbst in noch prädigitalisierten Epochen fanden im vergangenen Jahrhundert bereits stark kundenorientierte Überlegungen den Weg von der Produktentwicklung und Prozessoptimierung in die Wirklichkeit, während minder globalisierte Märkte noch kaum die Notwendigkeit eines Umdenkens erahnen ließen. Den frühen Marketing-Managern ist kein Vorwurf zu machen. In den ersten echten Marketing-Abhandlungen tauchte weder unter den Vier P's (Product, Price, Promotion, Place) noch in anderen Einflussfaktoren das "C" – der Customer/Kunde – auf, während das spätere Streben nach Kundenzufriedenheit dann eher den funktionellen Maßstäben des Produkts denn tatsächlicher Begeisterung des Kunden folgte.²⁴

Den ersten bedeutenden als auch beachteten Schritt dorthin gingen George Gallup und Dan Starch, als sie in den 1920er-Jahren Marktforschung zur Verbesserung von Werbeanzeigen bzw. Werbeerfolgen betrieben. Die entstandenen Studienergebnisse waren aber noch weit davon entfernt, die Perspektive des Kunden oder gar langfristige Kundenloyalität mit einzubeziehen.²⁵

²⁴ Vgl. Schmitt, B. H. (2003), S. 12.

²⁵ Vgl. Nadere, G. et. al. (2007), S. 501.



Diese Entwicklungen kamen erst mit den 1950er-Jahren zum Tragen, woraus erste psychologisch betrachtete Ansätze zum Kundeninteresse miteinander verknüpft wurden. Basierend auf den bereits 1898 entstandenen Grundlagen des AIDA-Modells von Elmo Lewis wurden nach dem Zweiten Weltkrieg in den 1950er- und 1960er-Jahren viele weitere bis heute angewandte Konzepte und Modelle neu definiert und entwickelt, was der Grundsteinlegung zur Betrachtung von Touchpoints aus der Perspektive des Kunden entspricht.²⁶

“Nach der Fresswelle der Nachkriegszeit war Konsum etwas Tolles. [...] Anrühlich war die Werbung erst ab den 68ern”,²⁷ so der renommierte Agenturinhaber Michael Menzel. Dem Zeitgeist, dem Lebensgefühl und der Popkultur der 1960er-Jahre entsprechend, wurde durch humanistische Vordenker und Jugendbewegungen heraus ein neues idealgesellschaftliches Verhaltensmuster der Zukunft propagiert. In Formulierung einer Gesellschaft, die immer mehr nach Zukunftsgewandtheit, Nachhaltigkeit und Frieden, denn auf Umsatz- und Gewinninteressen strebt und Bezugssysteme²⁸ und damit umgekehrt auch Kaufinteressen überdenkt. Es stellt sich daher die Frage, warum angesichts dieser grundlegenden Entwicklungen – die größtenteils bis heute an Aktualität nicht verloren haben – lange auf dem Markt etablierte Konzerne scheinbar wenig aus wissenschaftlichen, populären bis visionären Erkenntnissen abstrahiert und gelernt haben.

Selbst die historisch gewachsene Erfahrung und Größe von Unternehmen wie der 1847 gegründeten Deutschen Bank (83% Negativbewertungen bei Verbraucherportal²⁹), dem 1870 gegründeten Siemens Konzern oder der seit 1907 agierenden Royal Dutch Shell sind dabei kein Garant für proaktive und Generationen überdauer-

26 Vgl. Kröger, J./Marx, S. (2020), S. 57 f.

27 Bruns, T. F. et al. (1997), S. 86.

28 Vgl. Wagner, J./Lundeen J. (1998), S. 137.

29 Vgl. Trustpilot A/S, www.trustpilot.com

ernde Kundenbegeisterung.³⁰ Unternehmen, die bis heute immer wieder wegen ihrer (nach Medien- wie Kundensicht) rückwärtigen Einstellungen und fragwürdigen B2B-Entscheidungen im Hinblick auf Ökologie und Moral in der Lage sind, veritable Shitstorms auszulösen³¹ und in den Köpfen der Endkunden als negative Stimuli in dauerhafte Abstinenz zu manifestieren. Das ist insbesondere bei Unternehmen mit gleichzeitig abnehmender Touchpoint-Anzahl (Personalabbau: Ansprechpartner/ Berater) von Nachteil. Dem gegenüber stehen Unternehmen, die zwar auch mit gesellschaftlicher Neuorientierung zu kämpfen haben, dies aber besser lösen: Wie die 2009 optische³² und ab 2018 auch verpackungs- wie inhaltsstoffliche³³ "Ergrünung" der in der Vergangenheit nicht minder gescholtenen McDonald's Corp., die mit immer schneller getakteten kundenrelevanten Neuerungen auch auf positives Anleger-Echo stößt (vgl. Abb. 4).

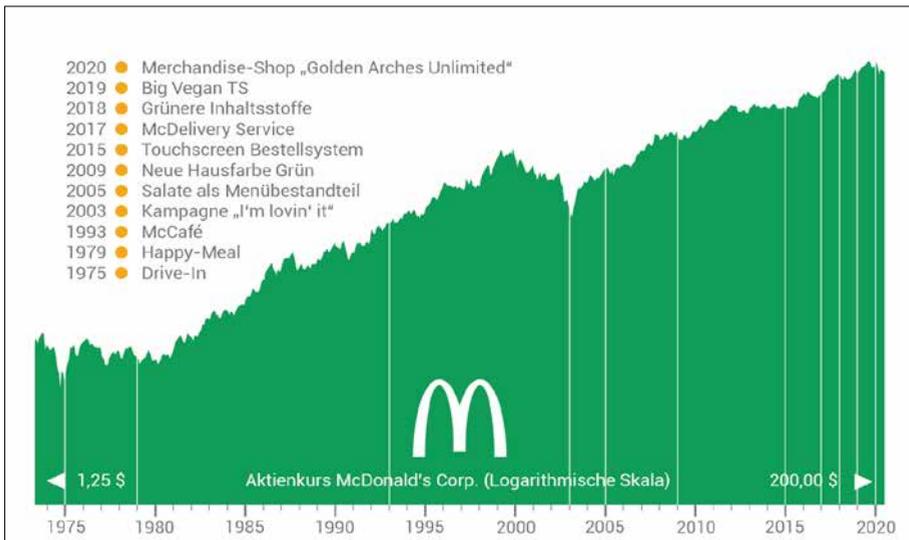


Abb. 4: McDonald's CX-Highlights³⁴

30 Vgl. Baetzgen, A. (2015), S. 94.

31 Vgl. Bohnen, J. (24.10.2018), www.libmod.de

32 Vgl. Maier, J. (24.11.2009), www.fr.de

33 Vgl. Von Petersdorff, W. (18.01.2018), www.faz.net

34 Eigene Darstellung.

Definitiv auch kein Unternehmenslenker mit ausschließlich gewinnmaximierender oder kurzfristiger Perspektive war Jan Carlzon, Präsident und CEO von Scandinavian Airlines (SAS), der mithilfe seines Beraters Richard Normann erstmals das Konzept des "Moments of Truth" definierte und zusammenfasste: "Last year, each of our 10 million customers came in contact with approximately five SAS employees [...] These 50 million 'moments of truth' are the moments that ultimately determine whether SAS will succeed or fail as a company."³⁵ Eine Weitsicht, die den Kunden in den Mittelpunkt stellt und mit ihm an vorderster Front: Die SAS-Mitarbeiter, als emotionalen Bezugspunkt für eben jene wichtigen Kundenkontakte.³⁶

Es lässt sich feststellen, dass es sich bei der historisch betrachteten als auch angewandten Entwicklung der Customer Experience stets um ein Werkzeug handelt, das Authentizität gleichermaßen voraussetzt wie instrumentalisiert.³⁷ Ein Werkzeug, das für Unternehmen gerade in den Zeiten schneller an Wert gewann und entsprechend weiterentwickelt wurde, zu denen die Emanzipation und Selbstverwirklichung der Kunden einen Sprung vollzog. Mit diesem Fortschritt wurden und werden auch dem Zeitgeist folgend immer mehr Wahrnehmungspunkte der Kunden mit einbezogen – von der Produktentwicklung, dem Kauf bis zu nachgeleiteten Services, inklusive aller Kommunikationskanäle und letztlich relevanter Touchpoints.

Um daraus wiederum ganzheitliche Kundenstrategien profitabel abzuleiten, werden entstehende Daten mehr und mehr in Customer Relationship Management (CRM) Systemen³⁸ erfasst und mit Ansätzen/Metriken wie z. B. Six Sigma, Net Pro-

35 Carlzon, J. (1987), S. 3.

36 Vgl. Bacher, K. et al. (2019), S. 124.

37 Vgl. Baetzgen, A./Tropp, J. (2013), S. 175.

38 Vgl. Kotler, P. et al. (2011), S. 438.

moter Score oder CX Index ausgewertet. Dadurch wurden in den vergangenen Jahren erst Informationen sichtbar, die z. B. in Individualisierungs- und Loyalitätsprogramme implementiert werden können.

3.1 Vorreiter

In der traditionell schnell getakteten Tech-Branche war die Apple Corporation eine der ersten, die 1977 einen kundenfreundlichen wie zukunftsweisenden Anspruch in den Leitsätzen ihrer Marketing-Philosophie etablierten: "We will truly understand their needs better than any other company".³⁹ Bis zum Ranking als kurzzeitig wertvollstes Unternehmen der Welt Anfang 2019 war es ein weiter Weg, der letztlich auf dem Grundgedanken beruhte, Endverbrauchern einen günstigen und einfachen Heimcomputer zur Verfügung zu stellen, der sonst nur Firmen in Form von Großrechnern zur Verfügung stand. Im Nachhinein erwies sich diese Produktidee als Erfüllung eines latenten Kundenwunsches, was sich später mit Geräten wie dem iPod, iPhone, iPad und Diensten wie iTunes und iCloud manifestierte und eine stark markenorientierte Fan- und Anhängerschaft hervorbrachte.⁴⁰ Ein Weg der zwar einerseits gespickt war von Innovationen, andererseits begleitet von vielen kleinen aber sich in der Betrachtung des Kunden umso wichtigeren und summierenden Details. Geäußert in anspruchsvollem Sound, Design/Haptik (inkl. der Verpackung)⁴¹ am Produkt und später an einfach zu bedienenden und eleganten Diensten, bis hin zu gläsernen Apple-Stores in den Großstädten der Welt.

Wenn man die technischen Inputgeber von Apple bedenkt, genügen aber nicht einmal Innovationen um Kunden kurzfristig zu begeistern und langfristig zu gewinnen. Sowohl die Computermaus als Eingabegerät als auch die grafische Benutzeroberfläche gehen auf die 1906 gegründete und diesbezüglich vergessene Xerox Corporation zurück.⁴² Wenn man weiterhin berücksichtigt, dass Apple in Abwesenheit seines Mitgründers Steve Jobs die Insolvenz drohte und erst mit dessen Rückkehr auch der Erfolg

39 Isaacson, W. (2011), S. 103.

40 Vgl. Baetzgen, A./Tropp, J. (2013), S. 10.

41 Vgl. Schmitt, B. H. (2003), S.128.

42 Vgl. Herrmann, C./Möller, G. (2006), S. 94.

zurückkehrte, lässt sich ein Schema erkennen: Die Kundenzentrierung sollte nicht allein dem Marketing/Vertrieb, sondern generell der Führungsebene zugeordnet sein. In manchen Fällen (Apple, Tesla, Microsoft) ist der CEO als öffentliche Person gar maßgeblicher Teil dieses Prozesses und damit Einflussfaktor für Kundenerwartung und Customer Experience (vgl. Abb. 5).⁴³

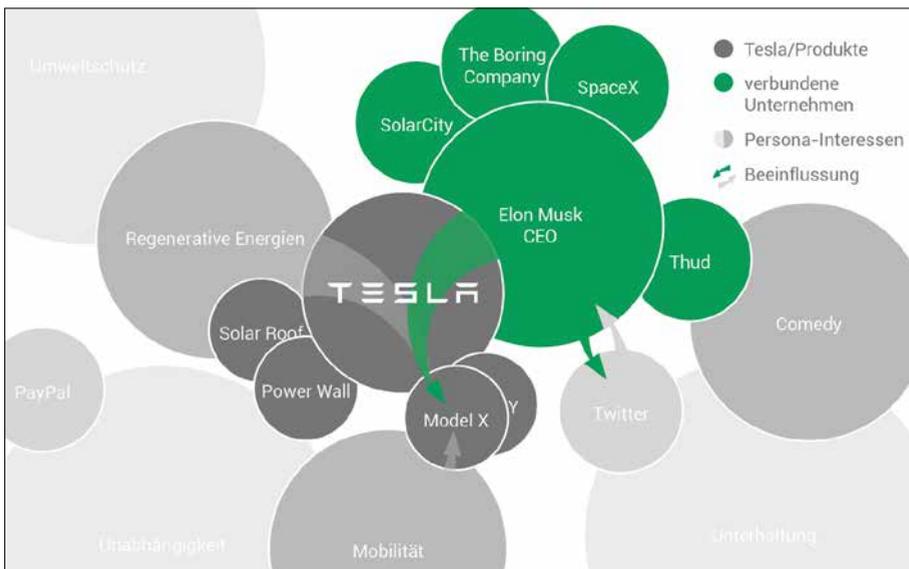


Abb. 5: CEO als Brand Touchpoint und Einflussfaktor⁴⁴

Ein Gegenbeispiel zeigt, dass die Nähe am Kunden sowie Puls der Zeit auch ohne schillernde Führungspersönlichkeit bewerkstelligt werden kann. Dem Sportartikelhersteller Nike Inc. gelang in den 1980er-Jahren ein Schachzug, der ihnen gegenüber den Konkurrenten Adidas/Puma auf dem nordamerikanischen Markt bis heute Vorteile verschafft.⁴⁵ Was heute von Marketingexperten gepriesen wird, wurde von

43 Vgl. Dew, R. (2018), S. 182 f.

44 Eigene Darstellung.

45 Vgl. Rossow, N. (18.3.2019), Vortrag "Gemeinschaft"

Nike in den unterprivilegierten Stadtteilen und Vorstädten initiiert: Der sukzessive Aufbau von nachhaltigen Communities. Sportbegeisterten jungen Amerikanern ließ Nike Basketball-Courts bauen, stellte Schuhe und Shirts zur Verfügung und offerierte sogar Universitätsstipendien.⁴⁶ Dieses Vorgehen und das Engagement des Basketballstars und "frühen Influencers" Michael Jordan im Jahr 1984 sind Stützpfeiler der bis heute andauernden großen Loyalität zwischen Nike und seinen Kunden. Bis heute bauen Omni-Channel-Kampagnen auf diesem Gedanken auf.⁴⁷

Einen anderen Weg verfolgte die 1987 gegründete Red Bull GmbH. Der Aufstieg des Energy-Drink-Herstellers wurde dabei nicht nur von einem stilgebenden Stier-Logo und einer "Flügel verleihenden" TV-Spot-Kampagne in den 1990er-Jahren geprägt, sondern auch von vielen experimentellen Initiativen begleitet.⁴⁸ Mit der Gründung der "Red Bull Music Academy" wurde ein zwanzig Jahre stattfindendes Festival geschaffen, das in Metropolen weltweit jährlich Millionen musikbegeisterten Menschen ein Forum bot und international für Aufsehen sorgte. Dieses Betätigungsfeld wurde um den Faktor Sport erweitert, was gegen Ende des Jahrtausends in immer mehr extrem- aber auch massensporttauglichen Ebenen ausartete.⁴⁹ Ein Prozess, der dazu führte, dass Red Bull mittlerweile über 10.000 Angestellte beschäftigt, von denen ein Großteil in Marketing und Vertrieb tätig sind.⁵⁰ Red Bull diversifiziert sich dadurch bis heute immer mehr zum Medienunternehmen,⁵¹ was durch die Gründung und Aufkauf von Fernsehsendern noch verstärkt wurde – den Fokus ganz klar auf Image und Marke gerichtet. Eine Marke, die für den Kunden immer mehr und unzertrennlich in Action, Event und Erlebnis übergeht.⁵²

46 Vgl. Treitler, V. B. (2013), S. 159.

47 Vgl. Demodern GmbH, www.demodern.de

48 Vgl. Schmitt, B. H. (2003), S. 109.

49 Vgl. Berger, J. (2015), S. 167.

50 Vgl. Neuhaus, C. (27.11.2016), www.tagesspiegel.de

51 Vgl. Löffler, M. (2014), S. 397.

52 Vgl. Baetzgen, A./Tropp, J. (2013), S. 250 f.

Die vorangegangenen Beispiele reichen von kurzlebigen Verbrauchs- bis hin zu mittel- und langfristigen Gebrauchsgütern bzw. Lifestyle-Produkten. Über die Branchen hinweg betrachtet lässt sich feststellen, dass der Kurzlebigkeit eines Produkts geschuldet eine weitaus geringere Zahl an natürlicher Touchpoints nachgelagert ist, während für langlebige Produkte ein weitaus größeres Betätigungsfeld seitens der Unternehmen gegenüber Kunden besteht (vgl. Abb. 6). Entsprechend aufwendiger werden die Touchpoints der Pre- aber auch Post-Purchase Phase innerhalb der Customer Experience aufgebläht. Je umsatzstärker das anbietende Unternehmen dabei ist, desto umfangreicher fallen Aktionen aus, die über die Purchase-Touchpoints das Markenbewusstsein und die Schnittstelle zum Kunden nur peripher tangieren würde.⁵³ Umgekehrt bedeutet dies eine Chance für KMU, die näher oder gar direkt die Purchase-Touchpoints besetzen könnten.

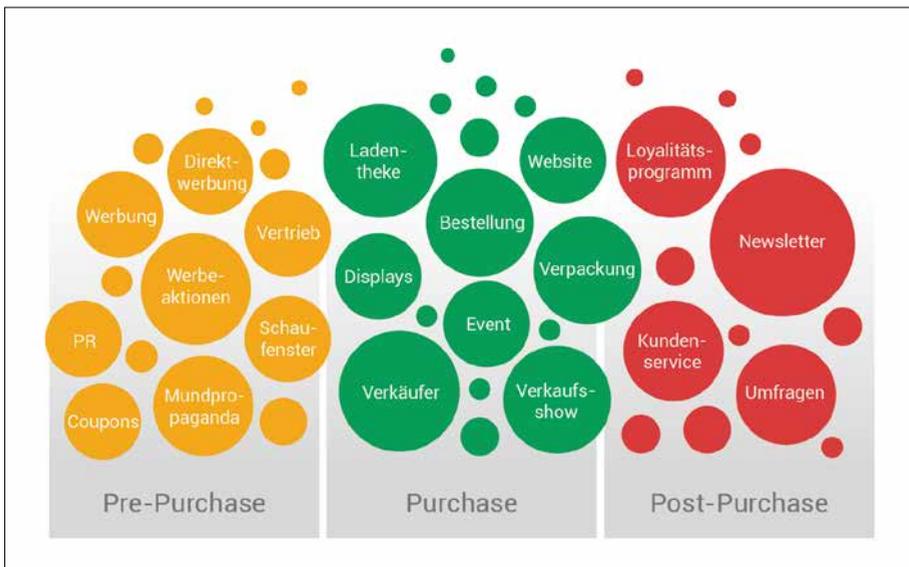


Abb. 6: Touchpoint-Phasen⁵⁴

53 Vgl. Kotler, P. (2017), S. 75 f.

54 In Anlehnung an Patel, N. (15.02.2017), www.neilpatel.com

3.2 Jahrtausendwende

Relentless.com⁵⁵ war der Firmenname, den Jeff Bezos für seinen 1994 gegründeten Online-Buchhandel Amazon.com Inc. ursprünglich im Sinn hatte. Eine Namenswahl, die sich spätestens mit der Erweiterung um den Verkauf von CDs, DVDs und Elektroartikeln und dann Anfang der 2000er-Jahre um viele weitere Produkte und Dienste bewahrheitete. Was weltweit insbesondere für den Einzelhandel ein Schlag war, war umgekehrt für Amazons Kunden ein beispiellos umfangreiches und mit Produktempfehlungen, Merk- und Wunschlisten bis 1-Click-Bestellungen ein individuelles wie befriedigendes Einkaufserlebnis.⁵⁶

Ihren jahrzehntelang erarbeiteten Vorsprung durch den bei ihren Kunden beliebten und in kaum einem deutschen Haushalt fehlenden Hauskatalog konnten die Universalversandhändler Otto GmbH & Co. KG und die mittlerweile umfirmierte/insolvente Quelle GmbH nicht ins E-Commerce übertragen.⁵⁷ Die Kataloge wurden als wichtigster Touchpoint obsolet⁵⁸ und auch die teils eigene, gut vernetzte Logistik (Hermes) oder Eigenmarken (Universum, Privileg, etc.) konnten nicht zum Vorteil genutzt werden. Spätestens die Einführung von Amazons "Prime" Mitgliedschaft und "Same Day Delivery" führten dazu, dass diese einstigen Erfolgsgeschichten nicht mehr den erwünschten Customer Value im Auge ehemaliger Kunden erreichten.

Der Hauskatalog als Tor zur Einkaufswelt wurde ersetzt durch Tablets, eReader sowie Video-on-Demand und Sprachassistenten. Kunden erhielten damit schleichend ein neues Erlebnis

55 Vgl. DomainTools, www.domaintools.com

56 Vgl. Robra-Bissantz, S. (2019), S. 257 f.

57 Vgl. Brückner, M./Przyklenk, A. (2013), S. 10 f.

58 Vgl. Voss, O. (09.07.2018), www.tagesspiegel.de

des Bestellens: Eher Schick & Lifestyle, denn Kommerz. Dabei waren Amazons Kunden zeitweise sogar in der Lage, mit simplen, aufklebbaren Dash-Buttons per Fingerdruck einen Bestellvorgang auszulösen. Und trotzdem scheint Amazon erkannt zu haben, dass all diese technischen Vorteile und Raffinessen die Customer Journey noch nicht komplettieren. In den USA und Großbritannien wurden daher erstmals eigene stationäre Einkaufsläden eröffnet, was den Amazon-Kunden wohl wieder die emotionalen Erlebnisse des Probierens, Testens, Fühlens oder Schmeckens vor Ort geben soll.⁵⁹

Im Jahr 2011 erweiterte Google das von Procter&Gamble entwickelte "Moments of Truth" Model um den "Zero Moment of Truth" (ZMOT), der eine Online-Recherche des Kunden noch vor anderweitigem/unternehmensgesteuertem Erstkontakt (First, bzw. FMOT) des Produkts mit einbezieht.⁶⁰ Das traditionelle Werbemodell und dessen Stimuli genügten nicht mehr den Anforderungen, so wie sich auch die Lebensweise und das Bewusstsein der Verbraucher mit einem Mehr an Information durch Social Media und Onlinebewegungen im Allgemeinen veränderten. Das Augenmerk richtete sich neben Wunsch nach Erlebnis und Lifestyle auch stark auf Gesundheit, Well Being und Selbstoptimierung sowie Naturbewusstsein, Ökologie und Nachhaltigkeit.⁶¹

Unternehmensgründungen mit dem unterschweligen oder ganz offen kommunizierten Leitgedanken der Selbstverwirklichung erreichten in den vergangenen Jahren immer öfter eine Größenordnung von nationaler Medienwirksamkeit. So startete 2007 die Mymuesli GmbH mit online individuell zusammenstellbaren Müslis,⁶² 2008 die Design Offices GmbH mit

59 Vgl. Schaverien, A. (29.12.2018), www.forbes.com

60 Vgl. Lecinski, J. (13.08.2014), www.thinkwithgoogle.com

61 Vgl. Rauch, C. (16.04.2020), www.zukunftsinstitut.de

62 Vgl. Wittrock, M. (2017), S. 8.

bundesweiten Coworking Spaces⁶³ und 2011 die HelloFresh SE mit den Zutatenboxen für das Kochen zu Hause.⁶⁴ Selbst der durch fragwürdige Produktionsbedingungen und unter den Preisen von Niedriglohnländern leidenden Modebranche entsprangen die 2012 gegründete Outfittery GmbH und 2014 die aufstrebende About You GmbH mit kuratierter Outfitberatung/-paketen⁶⁵ bzw. influencerbetonter Mode.⁶⁶ Alles kundenorientierte Antworten auf von deren Konkurrenz unbeantwortete Interessen, die in ihrem Kern bzgl. ihrer elementaren Aktualität direkt in positive CX übergehen (vgl. Abb. 7).

Der Kunde möchte mit dem Kauf eines Produkts oder der Nutzung einer Dienstleistung mittlerweile nicht nur ein Statement setzen, sondern wenn möglich auch direkten Einfluss auf das Produkt oder dessen Wertschöpfungskette nehmen. Beides Wünsche, die beispielsweise der Automobilkonzern Tesla Inc. erfüllt.⁶⁷ So werden Kundenwünsche direkt in Updates für Teslas Elektrofahrzeuge berücksichtigt. Das geht so weit, dass Tesla mit einer Aktion einen solchen Hype medienübergreifend generierte, die kundenorientierter und öffentlichkeitsstärker nicht hätte ausfallen können: Angesichts des im Herbst 2017 an der Ostküste der Vereinigten Staaten drohenden Hurrikans „Irma“ schaltete Tesla den vor dem Sturm fliehenden Besitzern seiner Elektrofahrzeuge mehr Batteriekapazität und damit eine höhere Fahrreichweite frei.⁶⁸

Ein offensichtlicher Fall von wenigen, in denen Bedürfnisse schnell identifiziert und nachhaltige Lösungen geschaffen wurden, bei denen sich unternehmerischer Erfolg über die

63 Vgl. Putschögl, M. (24.10.2019), www.derstandard.de

64 Vgl. Hüsing, A. (21.12.2011), www.deutsche-startups.de

65 Vgl. Gendron, C. (21.06.2016), www.impakter.com

66 Vgl. Schwär, H. (15.07.2018), www.welt.de

67 Vgl. Clifford, C. (18.09.2017), www.cnbc.com

68 Vgl. Fung, B. (11.09.2017), www.washingtonpost.com

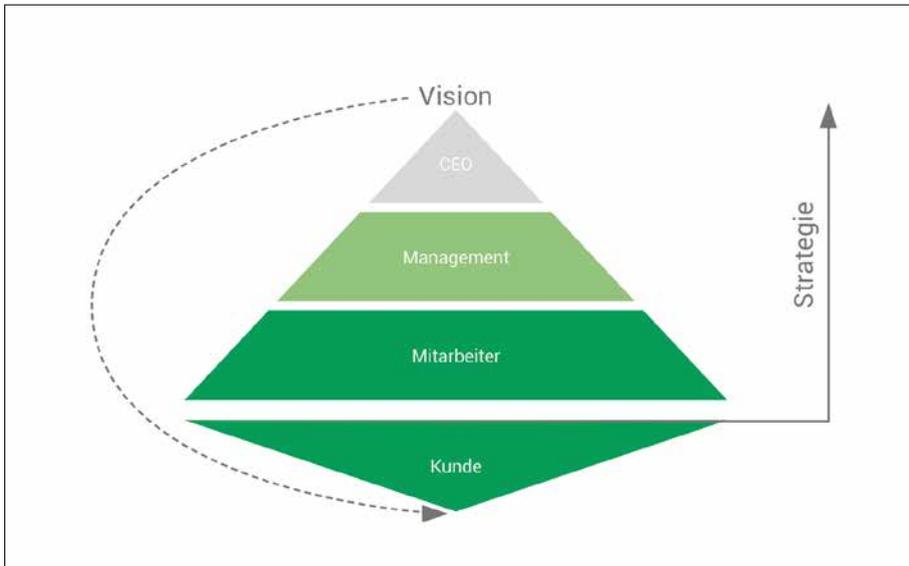


Abb. 7: Kunden als Strategiegeber⁶⁹

Loyalität der Kunden definiert. Wobei Corporate Social Responsibility (CSR) in Reinform auch ein Weg ist, den mittlerweile immer mehr Unternehmen wählen, um soziale oder ökologische Gesichtspunkte zu erfüllen und damit Kunden für sich zu begeistern. Ein Trend, der umgekehrt ebenso schnell als aufgesetzt entlarvt das Gegenteil bewirken kann, sofern CSR nur um seiner Selbst willen oder in Form von Greenwashing erfolgt. Wie z. B. geschehen bei der Volkswagen AG, die auf dem amerikanischen Markt Pkw mit Dieselmotoren als besonders umweltfreundlich anpries, was sich 2015 als Täuschung herausstellte.⁷⁰ Oder bei der Siemens AG, die Anfang 2020 entgegen eigener Compliance ein Kohleprojekt in Australien unterstützte.⁷¹

69 In Anlehnung an Wackler, J. (2018), S. 28.

70 Vgl. Dohmen, C. (20.01.2020), www.deutschlandfunk.de

71 Vgl. Pletter, R. (10.01.2020), www.zeit.de



Chancen für den Mittelstand

Der Verfasser dieser Lektüre betreute in der Funktion des geschäftsführenden Creative Directors einer Werbeagentur⁷² insbesondere kleine, mittlere und große Unternehmen. Bei der Umsetzung von Kampagnen legte und legt er bis heute⁷³ großen Wert auf Originalität, Erzähl- und Erlebniswert, bzw. eine durchdachte Customer Experience:

- mehrwöchige Video-Fassadenprojektion (Fitnesscenter)
- Wikingerbestattung als Kinospot (Bestattungsunternehmen)
- Akquiseboxen mit Sound-/Qualm-Effekt und Videoflyer (Agentur)
- animierte Baukonfigurator-Erzähltstrecke (Bankenvertrieb)
- Live GPS-Verkaufsroutengrafiken (mobiler Metzger)
- Stratosphärenflugvideo mit Gewinnspielaktion (Softwarekonzern)

⁷² Vgl. Pfeiffer Medienfabrik, www.pfeiffer-medienfabrik.de

⁷³ Vgl. Brandeicht Markenkommunikation, www.brandeicht.com



Während vieler Projekte wurde den Werbemaßnahmen betreuter Unternehmen als Einzelnes betrachtet ein höchstes Maß an Aufmerksamkeit zuteil, meist bestand aber seitens kleiner/mittlerer Auftraggeber kein gesteigertes Interesse an der Gesamtbetrachtung im Sinne einer integrierten Customer Journey. Touchpoints blieben unanalysiert oder waren in Folge weniger gesteuert als möglich – das volle Potenzial eingesetzter Budgets wurde selten entfaltet.

Während große Unternehmen in Sachen Customer Experience mittlerweile nichts mehr dem Zufall überlassen, tun sich kleine Unternehmen noch schwer, überhaupt genug relevantes Wissen über Ihre Bestands- und potenzielle Neukunden zu erfassen. Eine Lücke, die es ergründen und zu füllen gilt.

”

Folgende Auswertungen sind Teile des Puzzles, das es laufend und dabei immer wieder von Neuem zu komplettieren gilt. Nur wer Kundenanalysen mit Markt- und Konkurrenzanalysen insgesamt betrachtet, findet die perfekte Strategie zur Schaffung einer gewinnbringenden Customer Experience.

Wer es nicht erwarten kann: weiter zum Fazit auf S. 49.

4.1 Umfrage

Um den Stellenwert des CXM unter KMU im Vergleich zu Großunternehmen (ab 500 Mitarbeiter⁷⁴) zu ergründen, wurde in der Metropolregion Nürnberg von April bis Mai 2020 eine Onlinebefragung durchgeführt. Der Fragebogen⁷⁵ widmete sich der Klärung zu Ist- und Erfahrungsstand zum Einsatz von CXM sowie der Motivation, ein solches einzuführen bzw. auszubauen. Die erhobenen Daten sind mangels Teilnehmerzahl (43) nicht repräsentativ. Das geringe Interesse – bei zeitgleich insgesamt fünffacher Seitenbesucherzahl des Leitartikels⁷⁶ – kann als Indiz dafür verstanden werden, dass die Umfragethematik insgesamt nicht den höchsten Stellenwert genoss, während umgekehrt gerade das Interesse bei Kleinst- bis Kleinunternehmen vorhanden zu sein scheint. (vgl. Abb. 8)

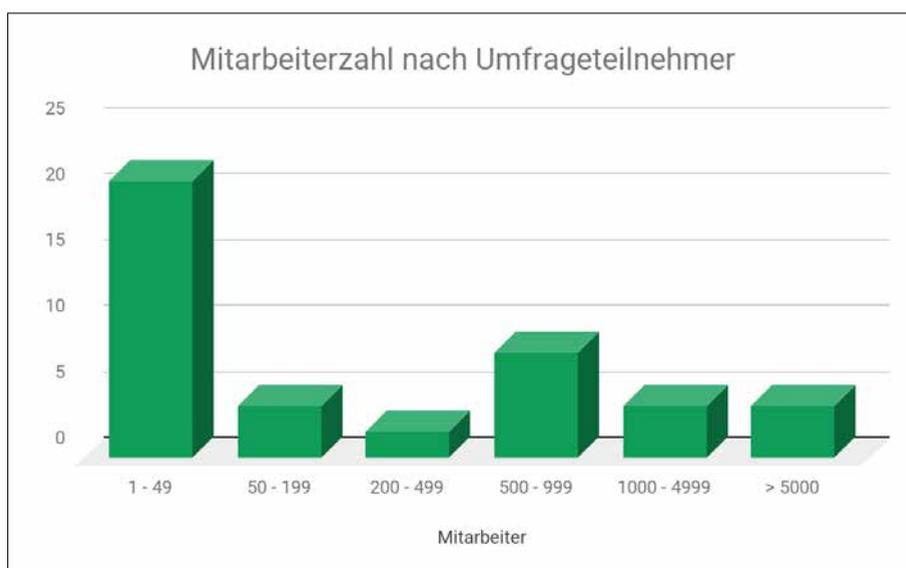


Abb. 8: Übersicht Umfrageteilnehmer⁷⁷

⁷⁴ Vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn, www.ifm-bonn.org

⁷⁵ Fragebogen, S. 58 f.

⁷⁶ Vgl. Pickel, A. (21.04.2020), www.pfeiffer-medienfabrik.de

⁷⁷ Eigene Darstellung.

4.2 Analyse

Unternehmen von 1 - 49 Mitarbeitern setzen zu 14,3 Prozent CRM Systeme ein, Unternehmen von 1.000 - 4.999 und über 5.000 Mitarbeitern zu 75 Prozent. Während der Einsatz eines CRM bei allen Unternehmensgrößen gegeben ist, nimmt auch die Häufigkeit des Einsatzes bei zunehmender Mitarbeiterzahl/Unternehmensgröße zu. Insgesamt verzichteten 62,5 Prozent über alle Unternehmensgrößen hinweg auf CRM (vgl. Abb. 9).

Im Vergleich zu CRM befassen sich deutlich weniger Unternehmen mit CXM. Der Einsatz verharret bei 1 - 49 bis 500 - 999 Mitarbeitern auf einem Niveau von 14,3 Prozent bis 25 Prozent.⁷⁸ Unternehmen von 1.000 - 4.999 und über 5.000 Mitarbeitern setzen wiederum kongruent zu CRM auch auf CXM (vgl. Abb. 10).

78 Innerhalb der Unternehmensgröße von 200-499 Mitarbeitern gab es am wenigsten Teilnehmer, die (in diesem Fall) beide keinen Einsatz von CXM zur Antwort gaben.

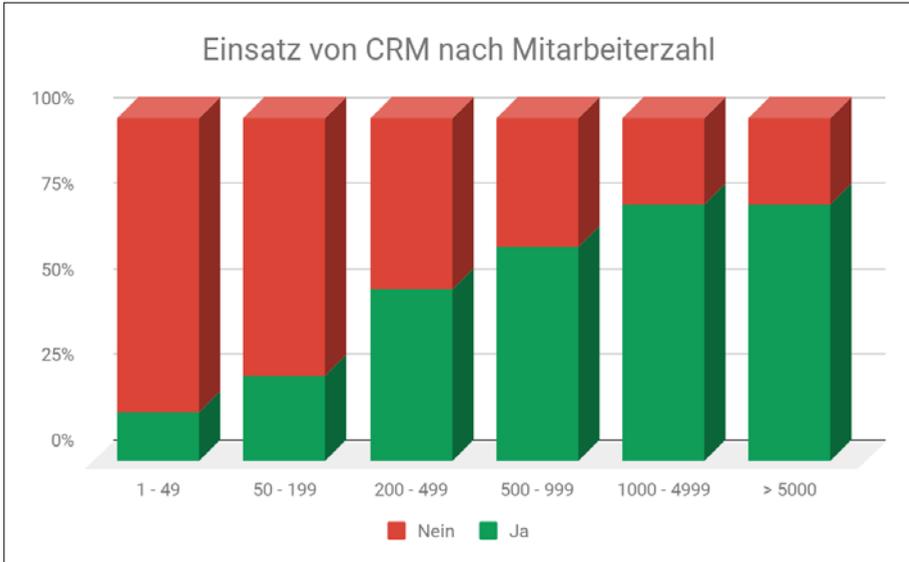


Abb. 9: Einsatz von CRM⁷⁹

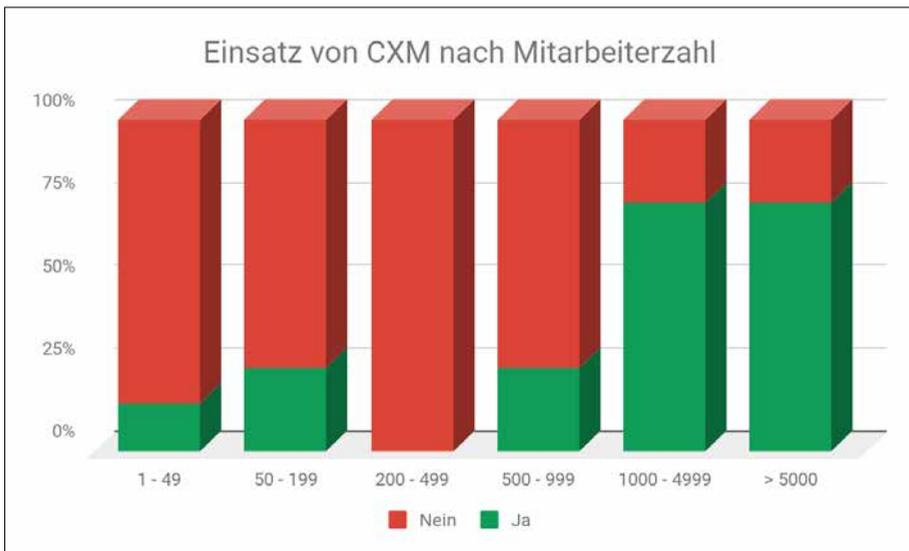


Abb. 10: Einsatz von CXM⁸⁰

79 Eigene Darstellung.

80 Eigene Darstellung.

Es wird deutlich, dass CRM-Tools als Hilfsmittel zur Erfüllung des CXM angewandt werden, obgleich dessen Ansatz bei Unternehmen unter 1.000 Mitarbeitern noch nicht weiter fokussiert und bei Unternehmen unter 500 Mitarbeitern größtenteils ausgelassen wird. Dem gegenüber steht umgekehrt die Planung von KMU, die Anwendung von CXM zu steigern (vgl. Abb. 11). Bei Unternehmen von 500-199 Mitarbeitern bis auf ein der Großunternehmen zukünftig nahezu identisches Maß.

Selbst unter den Umfrageteilnehmern die CXM anwenden (vgl. Abb. 10, ja/grün) zeigt sich, dass die Vorgehensweise um dessen Einsatz noch nicht vollends klar bzw. etabliert ist (vgl. Abb. 12). Mehr als die Hälfte dieser Unternehmen definieren ihre Erfahrungswerte in Bezug auf den erfolgreichen Einsatz mit "Unklar" oder verneinen den Anspruch auf Kohärenz zu ihren bisherigen Maßnahmen.

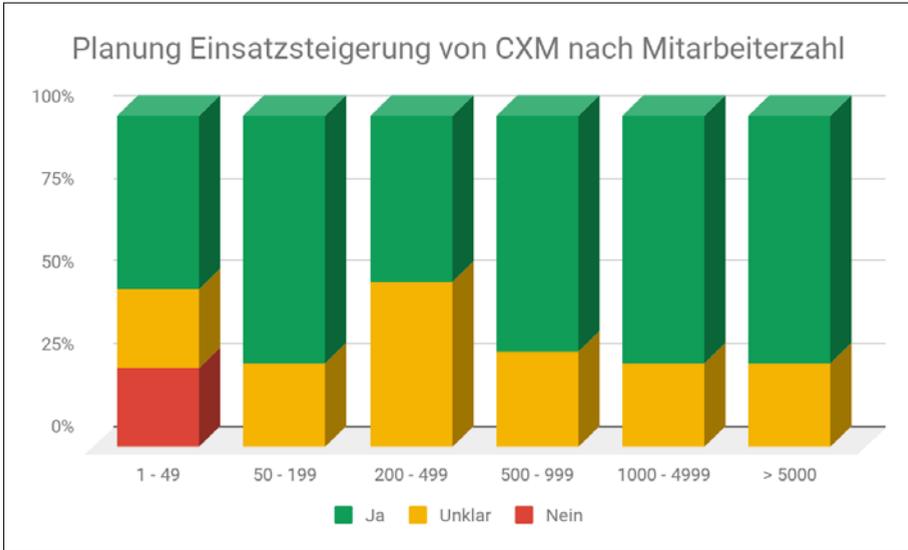


Abb. 11: Einsatzsteigerung von CXM⁸¹

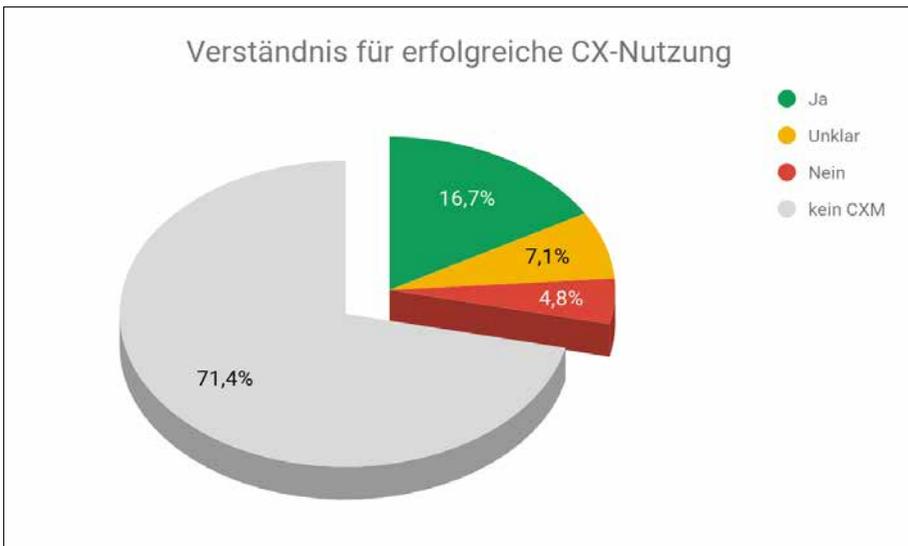


Abb. 12: Verständnis für CX⁸²

81 Eigene Darstellung.

82 Eigene Darstellung.

Bezogen auf die Position (vgl. Abb. 13) zeigt sich hingegen, dass das vermeintliche Wissen um den erfolgreichen Einsatz des CXM von der Geschäftsführung ausgeht, sowie in vermindertem Maße von Marketing/PR und Vertrieb. Ein Hinweis darauf, dass CXM einerseits hohe Priorität genießt und deshalb im Management verankert ist, aber auch darauf, dass entweder Wissen und/oder Zuversicht um Nutzen und Erfolg sich nicht positiv durch die Hierarchien kommunizieren.

Von der Linearität dieser und vorheriger Ergebnisse liegt die Ableitung nahe, dass bei noch größeren bzw. international agierenden Konzernen eine weitere Verschiebung in Richtung Mehreinsatz als auch eine Steigerung des Wissens insgesamt um die Möglichkeiten rund um CXM erwartet werden kann. Nicht jedoch, was die durchdringende Kommunikation diesbezüglich innerhalb der Konzerne betrifft.

Diese Kommunikation bzw. der zu betreibende Aufwand ist je weiterem Geschäftszweig, Landeszentrale und Mitarbeiterzahl entsprechend bedeutender, was zulasten der Umsetzungsgeschwindigkeit und Durchdringung geht und dadurch entsprechend KMU zum Vorteil geraten könnte. Entscheidend ist hierbei allerdings, dass das Grundgerüst des Unternehmens ausreichend definiert ist: Die Unternehmensstrategie bzw. das auf die Zielgruppe/n abstrahierte Unternehmensleitbild (vgl. Abb. 14).

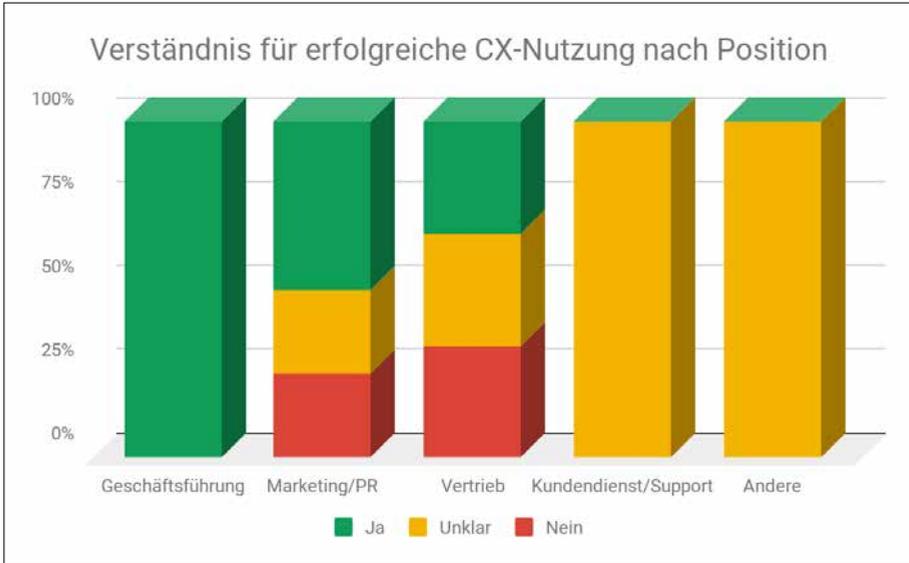


Abb. 13: Verständnis für CX nach Position⁸³



Abb. 14: Entsprechung Unternehmensleitbild⁸⁴

83 Eigene Darstellung.

84 Eigene Darstellung.

Während das Unternehmensleitbild mit insgesamt 83,3 Prozent (un- und dokumentiert) im Einklang zur Zielgruppen ausgestaltet und ein relevantes und authentisches Gesamtkonzept gewährleistet ist, so ist es in Bezug auf die explizite Strategie innerhalb des CXM weniger oft gefestigt (vgl. Abb. 15). Nur 16,7 Prozent weisen eine dokumentierte CXM-Strategie aus, weitere 16,7 Prozent eine undokumentierte. Über die Hälfte der Unternehmen verfolgt keine Strategie oder kommuniziert diese nicht entsprechend.

Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass der Einsatz des CXM auch bei den einsetzenden Unternehmen noch Hürden überwinden muss, bis es ganzheitlich etabliert ist. Vor allem die Messbarkeit der Effizienz sowie Rentabilität stellen die Entscheider und/oder unternehmensinternen Stakeholder dabei vor Herausforderungen und wurden innerhalb der Umfrage von Unternehmen über 500 Mitarbeitern aggregiert am höchsten eingeordnet (vgl. Abb. 16).

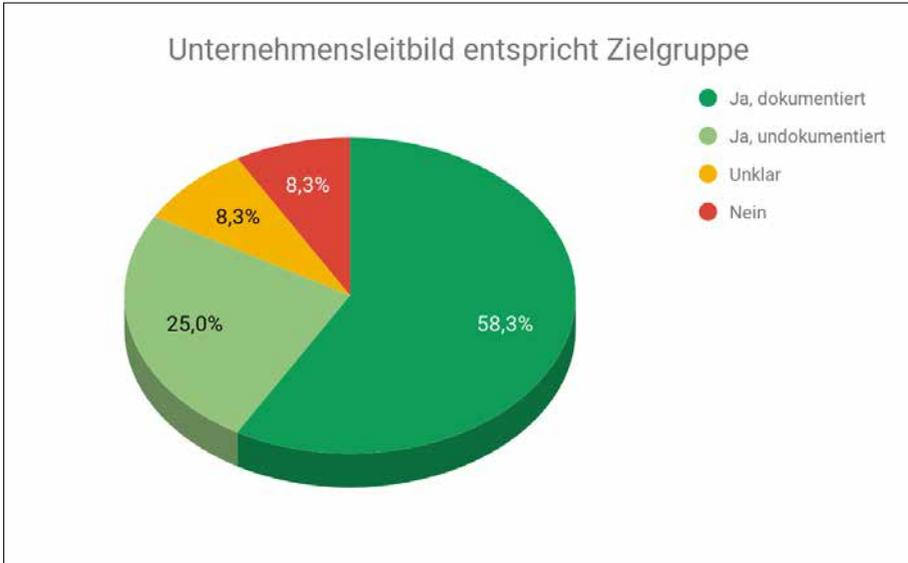


Abb. 15: CX-Strategie⁸⁵

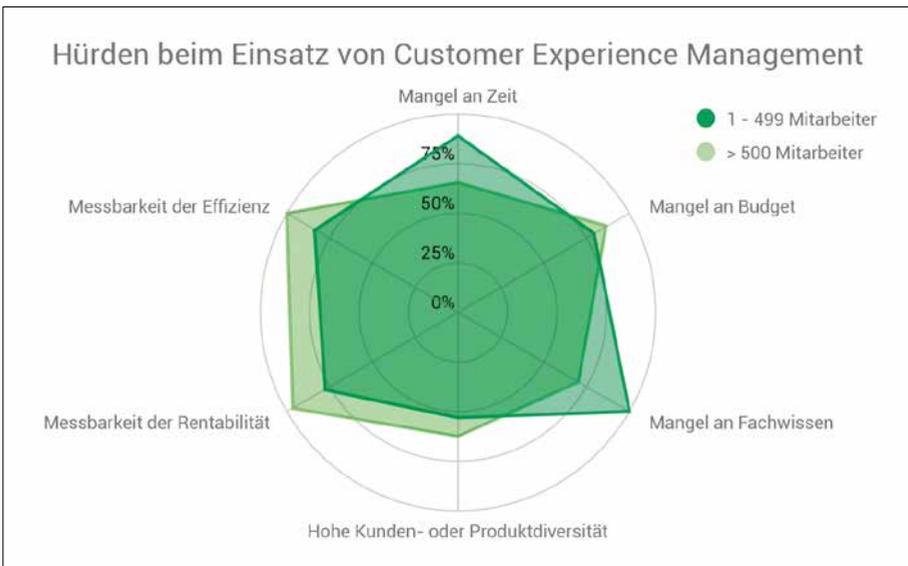


Abb. 16: Hürden des CXM⁸⁶

85 Eigene Darstellung.

86 Eigene Darstellung.

Infolgedessen sind der Mangel an Budget/Fachwissen ein sich gegenseitig negativ beeinflussender Faktor. Eine hohe Kunden- oder Produktdiversität ist insgesamt weniger relevant, während gerade bei Unternehmen unter 500 Mitarbeitern der Zeit- und Fachkräftemangel die größten Hürden darstellen.

Ist die Entscheidung zum Einsatz von CXM erst einmal gefallen, führt vor allem intensive Beschäftigung und Fachwissen zum Erfolg. Der Weg zur Etablierung verläuft über die Dokumentation der Strategie und Festlegung eines Budgetrahmens. Unternehmen, die diese Schritte vollzogen haben, sind anschließend maßgeblich mit der Evaluierung und im Kreislauf der Steuerung/Rekalibrierung der Maßnahmen beschäftigt.

Was die Einführungsphase betrifft, so unterscheidet sich CXM somit nicht von anderen unternehmer- oder marketingtechnischen Werkzeugen. Es ist neben der diffizilen Messbarkeit die mannigfaltige Palette an Zielen und ein schneller Entwicklungsfortschritt, das es von anderen unterscheidet (vgl. Abb. 17). Letztendlich sollten zwar alle wirtschaftlichen wie strategischen Entscheidungen direkt oder indirekt zum Erfolg des Unternehmens führen, die Priorisierung der durch CXM verfolgten Ziele zielt allerdings in großem Maße auf Leads und Conversions ab. Diese Zuordnung ist zwar entsprechend folgerichtig, dass aber umgekehrt Kundenloyalität und Fanbasis im Vergleich etwas weniger bedeutend gewichtet werden, ist angesichts des eigentlichen, langfristigen Hintergrunds des CXM ein bemerkenswertes Ergebnis, das sich auch im mangelnden Einsatz von Kundenwertanalysen spiegelt (vgl. Abb. 18).

Unternehmensziele mit Customer Experience Management

	nicht	kaum	neutral	bedeutend	maßgeblich
Leadgenerierung	0	2	1	6	3
Verkäufe	1	3	1	2	5
Markenbekanntheit	0	3	3	5	1
Kundeninteraktionen	1	1	3	6	1
Kundenloyalität	0	1	4	3	4
Fanbasiserhöhung	2	3	4	1	2

Abb. 17: Unternehmensziele CXM⁸⁷

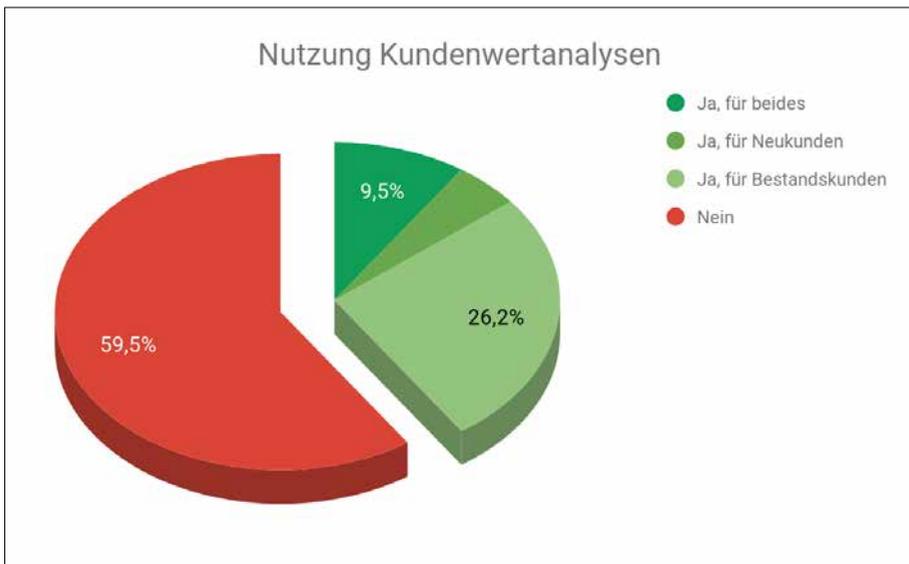


Abb. 18: Kundenwertanalysen⁸⁸

87 Eigene Darstellung.

88 Eigene Darstellung.

Ebenso widerspricht die Abstimmung der Touchpoints dem gängigen Prinzip innerhalb eines optimal ausgestalteten CXM. Unternehmen mit CXM setzen größtenteils auf Personas oder zumindest auf Zielgruppen, während Unternehmen ohne CXM kaum/nicht auf Personas setzen und Touchpoints meist gleichermaßen auf Zielgruppen, direkt auf Kundengewinnung/Vertriebsvorgaben oder anderweitige Kriterien abgestimmt sind (vgl. Abb. 19).

Die optimale Online-Ansprache für den Kunden, dessen letzte Anfrage oder Produktansicht zu berücksichtigen, Wünsche/Interessen prädiktiv vorherzusagen und zu beantworten, dessen nehmen sich nur 23,3 Prozent der befragten Unternehmen an. Die Mehrheit lässt die Chance aus, diesen Touchpoint personalisiert zu gestalten (vgl. Abb. 20).

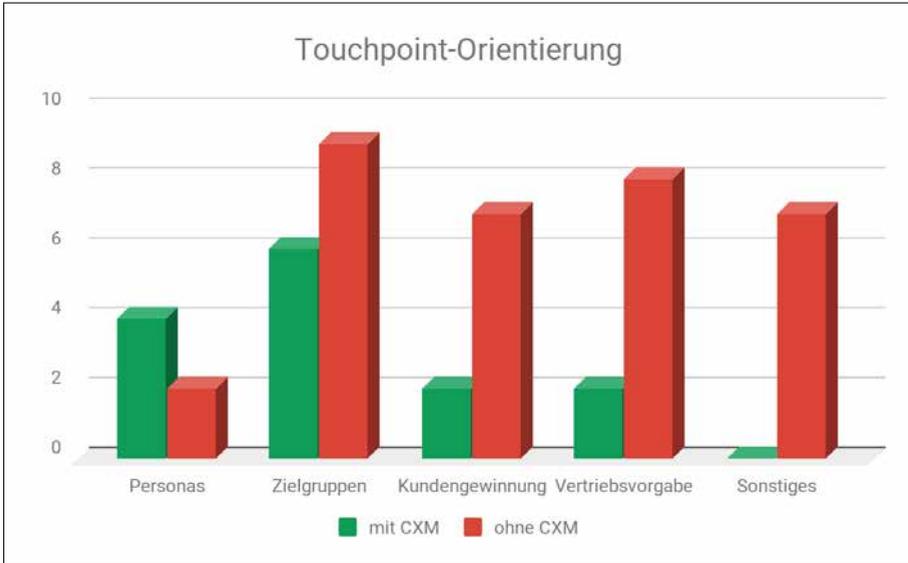


Abb. 19: Touchpoint-Orientierung⁸⁹

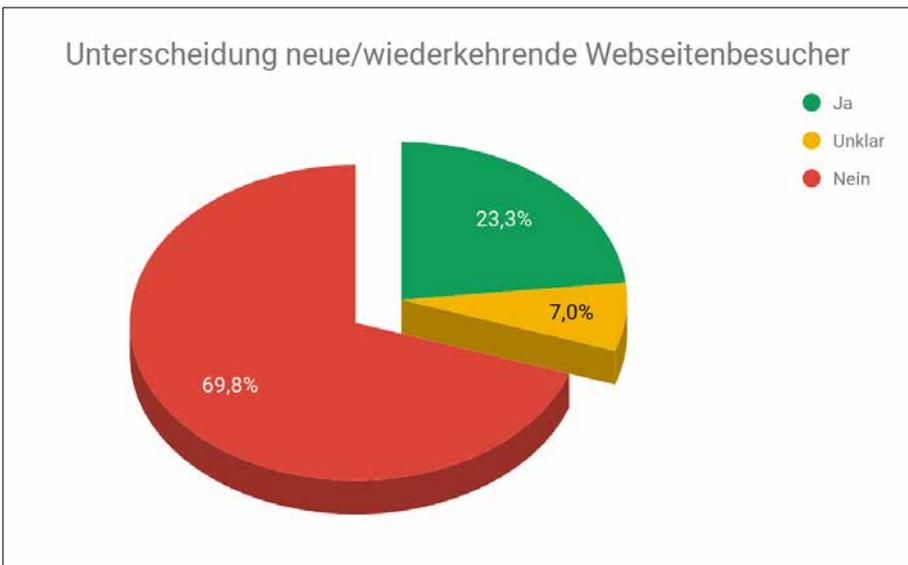


Abb. 20: Individualisierung Corporate Website⁹⁰

89 Eigene Darstellung.

90 Eigene Darstellung.



Fazit

Gerade jene Unternehmen wurden besonders erfolgreich, die frühzeitig das Potenzial⁹¹ des Customer Experience Managements erkannt, von Anfang an angewandt und entsprechend des Zeitgeists orientiert ausgebaut haben. Unternehmen, bei denen Kunden nicht nur vor dem Kauf im Mittelpunkt steht, sondern auch auf dem Weg dorthin und in der Zeit danach. In hart umkämpften Märkten zeigt sich besonders, dass kundenzentriertes Handeln auf Dauer einen Wettbewerbsvorteil bedeutet.⁹²

Angesichts der in dieser Arbeit zusammengetragenen Marketing- sowie Touchpoint-Beispielen vergangener Dekaden ergibt sich ein branchenunabhängiges Muster, das in jüngerer Zeit an Beispielen galoppierend zunimmt: Die im Zuge der Globalisierung wie Digitalisierung allseits mit hohen Budgets forcierte Vermarktung bzw. Behauptung einer für den Kunden scheinbaren und/oder sichtbaren Unique Selling Proposition (USP). Da sich USPs aber bezogen auf Produkt oder Dienstleistungen kaum mehr generieren lassen, wird dieser konkurrierende Wettstreit immer mehr über die gebotene Customer Experience ausgetragen. Dies wiederum vermehrt auf psychologisch/emotionaler, denn auf rationaler Ebene.⁹³ Trotz wachsenden Interesses an CXM stellen KMU aber bisher

91 Vgl. Schmitt, B. H. (2003), Vorwort.

92 Vgl. Reichheld, F. F. (01.12.2003), www.hbr.org

93 Vgl. Häusel, H. G. (2014), S. 238.

aus Mangel an Fachwissen, meist aber schlichtweg aus Zeit- und Budgetgründen, Produkte und Services statt ihrer Kunden in den Mittelpunkt des Handelns und können auch selten einen echten USP innerhalb ihres Marktumfelds herausarbeiten.

Umgekehrt werden besondere Momente der Begeisterung von kleinen Unternehmen weniger erwartet, weswegen solche stärker honoriert würden. Denn bei ihnen hat die Marke oft noch ein Gesicht, hat die Beratung noch eine Stimme und könnte emotional näher und authentisch mit dem Kunden agieren, mit entsprechend höherer Operationalität. Gerade Kleinstunternehmen und Startups können mit für den Kunden gänzlich neuen Ansätzen und schnellen, unerwarteten Aktionen bis zum Guerilla-Marketing ein höheres Erfolgspotenzial bei vergleichsweise niedrigen Risiken erwarten, während Großunternehmen vermehrt Gefahr laufen, durch unachtsame Artikulation große negative Echos hervorzurufen.⁹⁴ Die Einbeziehung der Mitarbeiter ist kurzfristiger möglich, kann ein gutes Angebot erst erlebbar machen und aus Käufern treue Fans bis Communities.⁹⁵

Während Großunternehmen teils in langjährigen technischen oder ideellen Infrastrukturen feststecken, können und sollten sich KMU der vielen, teils sogar kostenlosen Tools von Google Analytics bis CRM bedienen. Sollten ebenso Big Data und KI für Personalisierung nutzen, statt eigene Daten wie einen Schatz zu hüten. Sollten Corporate-Website und Social Media als bidirektionalen Kommunikationskanal nutzen und nicht nur als reines Schaufenster betrachten. Dürfen mutig sein und bei jeder sich bietenden Gelegenheit ihre Kunden um Bewertungen, Rückmeldung bis Mitsprache bitten, um daraus nicht nur bessere Produkte, sondern auch relevanten Content für

94 Vgl. Sadl, M. (20.05.2020), www.horizont.net

95 Vgl. Bacher, K. (2019), S. 129 f.

wiederum neue Touchpoints zu schöpfen. Von Gamification bis zum ausgewachsenen Loyalitätsprogramm, es gibt viele bewährte Ansätze und von Bund und Ländern ebenso viele digitale Förderprogramme für den Mittelstand.⁹⁶

Es ist an der Zeit, Kunden im Sinne der 4 C's (Consumer, Convenience, Communication, Cost)⁹⁷ als Teil der Unternehmung wahrzunehmen, zuzuhören, zu verstehen und wirklich zu begeistern. Eine simple Kundenbefragung kann der erste Schritt zu mehr Erfolg sein.

”

Und nun? Was Ihre Unternehmung betrifft, welche Herangehensweise und welche Werkzeuge zur Erweiterung der Customer Experience für Ihre Kunden infrage kommen würde ... das lässt sich nicht pauschal beantworten. Denn Ihre Stärke ist unique – es gilt sie nur noch zu finden und gewinnbringend auszuspielen!

Auf den folgen Seiten können Sie sich selbst anhand des Fragebogens hinterfragen – oder noch besser: Füllen Sie ihn online aus, damit dieses Werk für Sie ständig und überregional erweitert und aktualisiert werden kann. Dann schaffen Sie die nächste Erfolgsstory, von der an dieser Stelle berichtet werden kann ...

⁹⁶ Vgl. Bundesministerium f. Wirtschaft u. Energie, www.mittelstand-digital.de

⁹⁷ Vgl. Lauterborn, B. (1990), S. 26.

Fragebogen

In welcher Branche sind Sie tätig?

Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt?

- 1 - 49
- 50 - 199
- 200 - 499
- 500 - 999
- 1000 - 4999
- > 5000

In welcher Position sind Sie tätig?

- Geschäftsführung
- Marketing/PR
- Vertrieb
- Kundendienst/Support
- Andere

Setzen Sie ein Customer Relationship Management Tool in Ihrem Unternehmen ein?

- Ja
- Nein

Ausfüllen, fotografieren und per Mail an:
hallo@brandecht.com
oder online ausfüllen unter:
<https://brandecht.com/cx-umfrage>



Setzen Sie Customer Experience Management in Ihrem Unternehmen ein?

- Ja Nein

Ist in Ihrer Branche das Thema Customer Journey schon heute Teil der digitalen Transformation?

- Ja Nein Unklar

Ist es in Ihrem Unternehmen klar, wie ein erfolgreiches Vorgehen/Programm zur Customer Experience aussieht?

- Ja Nein Unklar

Wie schätzen Sie die Bemühungen Ihres Unternehmens um die Customer Experience im Vergleich zur Konkurrenz ein?

- sehr effektiv
 effektiv
 weniger effektiv
 ineffektiv

Wie hoch ist Ihre gebotene Kundenerfahrung verglichen mit den Erwartungen Ihrer Kunden?

- Kundenerwartung wird übererfüllt
- Kundenerwartung wird erfüllt
- Kundenerwartung wird teilweise erfüllt
- Kundenerwartung wird nicht erfüllt

Hat Ihr Unternehmen eine Customer Experience Strategie?

- Ja, dokumentiert
- Ja, undokumentiert
- Nein
- Unklar

Wie viel stecken Sie anteilig Ihres Marketing-Budgets in Customer Experience?

- 1 - 9 %
- 10 - 24 %
- 25 - 49 %
- 50 - 74 %
- 75 - 99 %
- 100 %
- Unklar

Hat Ihr Unternehmen ein Unternehmensleitbild das Ihrer Zielgruppe entspricht?

- Ja, dokumentiert
- Ja, undokumentiert
- Nein
- Unklar

Was sind Ihre Unternehmensziele mit Customer Experience Management?

	nicht	kaum	neutral	bedeutend	maßgeblich
Lead-Generierung	<input type="radio"/>				
Verkäufe	<input type="radio"/>				
Markenbekanntheit	<input type="radio"/>				
Kundeninteraktion	<input type="radio"/>				
Kundenloyalität	<input type="radio"/>				
Fanbasiserhöhung	<input type="radio"/>				

Wie ändert sich Ihr Budget für Customer Experience voraussichtlich in den nächsten 2 Jahren?

- Steigerung
- Kürzung
- Gleichbleibend
- Unklar

Welche Hürden empfinden Sie am höchsten bezüglich des Einsatzes von Customer Experience Management? (Sortieren von oben, oder Nummerieren)

- ⚡ Messbarkeit der Effizienz
- ⚡ Messbarkeit der Rentabilität
- ⚡ Mangel an Budget
- ⚡ Mangel an Fachwissen
- ⚡ Mangel an Zeit
- ⚡ Hohe Kunden- oder Produktdiversität

Planen Sie in Zukunft sich mehr mit der Thematik des Customer Experience Managements auseinanderzusetzen?

- Ja Nein Unklar

Welche Aktionen plant Ihr Unternehmen um die Erfahrungen/ das Erlebnis Ihrer Kunden zu verbessern?

- Erweiterung der digitalen Kanäle
- Erweiterung der traditionellen Kanäle
- Verbesserung der Analysemöglichkeiten um die Kunden
- Generierung mehr relevanten Contents
- Einführung einer CX-Arbeitsgruppe
- Fanmobilisierung unter Mitarbeitern
- Generierung von Virtual Reality Interaktionsmöglichkeiten
- Einsatz von Computerintelligenz / Big Data
- Schaffen von Communities

Wie sind die Touchpoints Ihres Unternehmens auf Ihre Kunden abgestimmt?

- Abgestimmt auf Zielgruppen
- Abgestimmt auf Vorgaben des Vertriebs
- Abgestimmt auf Personas
- Abgestimmt nur auf Kundengewinnung/-bindung
- Sonstiges

Nutzt Ihr Unternehmen Kundenwertanalysen?

- Ja, für Bestandskunden
- Ja, für die Neukundengewinnung
- Ja, für beides
- Nein

Wird bei Ihren Webseiten-Besuchern zwischen neuen und wiederkehrenden Besuchern unterschieden?

- Ja
- Nein
- Unklar

Stellen Sie sicher, dass Ihre Marketing Maßnahmen im Einklang zur Unternehmensstrategie stehen?

- Ja
- Nein
- Unklar

Literaturverzeichnis

Bücher

- Baetzgen, A./Tropp, J. (2013) Brand Content: Die Marke als Medienereignis, Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Baetzgen, A. (2015) Brand Experience: An jedem Touchpoint auf den Punkt begeistern, Stuttgart: Schäffer-Poesche
- Berger, J. (2015) Der Kick des Geldes oder wie unser Fußball verkauft wird, Frankfurt a. Main: Westend
- Borbonus, R. (2019) Relevanz: Was warum wann für wen wichtig wird, Berlin: Econ
- Bruns, T. F. et al. (1997) Design is a journey: Positionen zu Design, Werbung und Unternehmenskultur, Berlin/Heidelberg/New York: Springer
- Brückner, M./Przyklenk, A. (2013) Lost Brands: vom Aufstieg und Niedergang starker Marken, Wiesbaden: Springer
- Carlzon, J. (1987) Moments of Truth, New York: Harper
- Dew, R. (2018) Customer Experience Innovation: How to Get a Lasting Market Edge, Bingley: Emerald
- Häusel, H. G. (2014) Think Limbic! Die Macht des Unbewussten nutzen für Management und Verkauf, 5. Auflage, Freiburg/München: Haufe
- Herrmann, C./Möller, G. (2006) Innovation - Marke - Design: Grundlagen einer neuen Corporate Governance, Frankfurt/Main: Symposium
- Isaacson, W. (2011) Steve Jobs: Die autorisierte Biografie des Apple-Gründers, München/New York: Bertelsmann
- Kotler, P. et al. (2011) Grundlagen des Marketing, 5. Auflage, München: Pearson
- Kotler, P. (2017) Marketing 4.0: Der Leitfaden für das Marketing der Zukunft, Frankfurt a. M./New York: Campus
- Kröger, J./Marx, S. (2020) Agile Marketing: Marketing in dynamischen Zeiten: Mindset/Methoden/Tools, Dortmund: Springer
- Lauterborn, B. (1990) New Marketing Litany: Four Ps Passé: C-Words Take Over, in: Advertising Age, Craine Communications
- Löffler, M. (2014) Think Content: Content-Strategie, Content-Marketing, Texten fürs Web, Bonn: Rheinwerk

- Nadere, G. et al. (2007) Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis: Grundlagen, Methoden und Anwendungen, Wiesbaden: Gabler
- Röhner, J./Schütz, A. (2016) Psychologie der Kommunikation, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer
- Schlömer, B. (2018) Inbound: Das Handbuch für modernes Marketing, Bonn: Rheinwerk
- Schmitt, B. H. (2003) Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers, New Jersey: John Wiley & Sons
- Treitler, V. B. (2013) The Ethnic Project: Transforming Racial Fiction into Ethnic Factions, Stanford: Stanford University
- Vonaesch, F./Peter, M. K. (2019) Storytelling für KMU: Im Web auf sich und seine Produkte aufmerksam machen, 2. Auflage, Zürich: Beobachter
- Wagner, J./Lundeen J. (1998) Deep Space and Sacred Time: Star Trek in the American Mythos, Santa Barbara: Praeger
- Winkelmann, P. (2010) Marketing und Vertrieb: Fundamente für die marktorientierte Unternehmensführung, 7. Auflage, München: Oldenbourg
- Williams P./Denney J. D. (2019) Lead Like Walt: Discover Walt Disney's Magical Approach to Building Successful Organizations, Boca Raton: Health Communications
- Wittrock, M. (2017) Machen: Das Startup-Buch der mymuesli-Gründer, Hamburg: Edel

Journalle

- Kano, N. (1984) Attractive Quality and Must-Be Quality, in: Journal of the Japanese Society for Quality Control, April, S. 39-48.

Sammelwerke

- Bacher, K. (2019) Mitarbeiter: Sie machen Marken erlebbar, in: Schulte S./Schwarz T. (Hrsg.): Customer Experience: Wie positive Erlebnisse Kunden binden, Waghäusel: Marketing Börse

Kölmel, B./ Richter, A. et al. (2018)	Produktpersonalisierung als Basis einer Customer-Centricity-Strategie, in: Schwarz T. (Hrsg.): Relevanz im Marketing: Mit künstlicher Intelligenz zu mehr Kunden, Waghäusel: Marketing Börse
Meier, M. (2018)	Baur steigert Conversion Rate mit Markenaffinität, in: Schwarz T. (Hrsg.): Relevanz im Marketing: Neue Wege im Marketing, Waghäusel: Marketing Börse
Robra-Bissantz, S. (2019)	Die Stadt und das Internet: gemeinsam wird ein Service daraus, in: Schulte S./Schwarz T. (Hrsg.): Customer Experience: Wie positive Erlebnisse Kunden binden, Waghäusel: Marketing Börse
Schwarz, T./Bacher K. et al. (2019)	Customer Experience: Von der Kür zur Pflicht, in: Schulte S./Schwarz T. (Hrsg.): Customer Experience: Wie positive Erlebnisse Kunden binden, Waghäusel: Marketing Börse

Thesen

Wackler, J. (2018)	Bachelorarbeit: Entwicklung einer Performance-Marketing-Balanced-Scorecard als Instrument für das Onlinemarketing von mittelständischen Unternehmen, Nürnberg: iba Internationale Berufsakademie
--------------------	--

Vorträge

Rossow, N. (18.3.2019)	Gemeinschaft, Hersbruck: IHK Jahresempfang, in (Terminervählung): https://n-land.de/wirtschaft/fcn-vorstand-bei-der-ihk-hersbruck , abgerufen am 26.05.2020
------------------------	---

Webseiten

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie	Mittelstand Digital: Wie finanziere ich die Digitalisierung?, abgerufen am 10.07.2020, von https://www.mittelstand-digital.de/MD/Redaktion/DE/Unternehmerfragen/unternehmerfrage-06-wie-finanziere-ich-die-digitalisierung.html
Bohnen, J. (24.10.2018)	Warum Unternehmen politische Verantwortung tragen, abgerufen am 03.07.2020, von https://libmod.de/johannes-bohnen-warum-unternehmen-politische-verantwortung-tragen/

Clifford, C. (18.09.2017)	Billionaire Elon Musk responds to unhappy Tesla customer [...], abgerufen am 04.07.2020, von https://www.cnbc.com/2017/09/18/elon-musk-tweets-an-unhappy-tesla-customer.html
Demodern GmbH	Nike: Digital Retail Experience, abgerufen am 19.06.2020, von https://demodern.de/projekte/nike-digital-retail-experience
Dohmen, C. (20.01.2020)	Allgemeinwohl vs. Aktionärswohl, abgerufen am 11.07.2020, von https://www.deutschlandfunk.de/von-der-verantwortung-der-unternehmen-allgemeinwohl-vs.724.de.html?dram:article_id=468331
DomainTools	Relentless.com WHOIS DNS & Domain Info, abgerufen am 30.06.2020, von https://whois.domaintools.com/relentless.com
Fung, B. (11.09.2017)	As Hurricane Irma bore down, Tesla [...] more battery juice, abgerufen am 24.04.2020, von https://washingtonpost.com/news/innovations/wp/2017/09/11/as-hurricane-irma-bore-down-tesla-gave-some-florida-drivers-more-battery-juice-heres-why-thats-a-big-deal/
Gendron, C. (21.06.2016)	Outfittery: Revolutionizing the Personal Shopping Experience, abgerufen am 03.07.2020, von https://impakter.com/outfittery-revolutionizing-the-personal-shopping-experience-instagram
Hüsing, A. (21.12.2011)	Rocket Internet startet HelloFresh – Start-up liefert Zutaten und Rezepte, abgerufen am 01.07.2020, von https://www.deutsche-startups.de/2011/12/21/hellofresh-zutaten-rezepte/
Institut für Mittelstands-forschung Bonn	KMU-Definition des IfM Bonn, abgerufen am 12.07.2020, von https://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-des-ifm-bonn/
Kemmner, S. (07.12.2017)	Lidl macht sich mit neuem Werbespot über Edeka lustig, abgerufen am 07.06.2020, von https://www.businessinsider.de/wirtschaft/lidl-macht-sich-mit-neuem-werbespot-ueber-edeka-lustig-2017-12/
Lecinski, J. (13.08.2014)	ZMOT: Why It Matters Now More Than Ever, abgerufen am 18.06.2020, von https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/micro-moments/zmot-why-it-matters-now-more-than-ever/
Maier, J. (24.11.2009)	McDonald's macht sich grüner, abgerufen am 01.05.2020, von https://www.fr.de/wirtschaft/mcdonalds-macht-sich-gruener-11548747.html
Moerdyck, A. (19.07.2012)	How customer centric is your organisation?, abgerufen am 01.07.2020, von https://insites-consulting.com/how-customer-centric-is-your-organisation/

Münstermann, K. (01.12.2015)	So wurde der Edeka-Spot auf Erfolg optimiert, abgerufen am 11.04.2020, von https://www.welt.de/wirtschaft/article149471535/So-wurde-der-Edeka-Spot-auf-Erfolg-optimiert.html
Neuhaus, C. (27.11.2016)	Der Aufstieg von Red Bull: Eine Dose voll Erfolg, abgerufen am 20.06.2020, von https://www.tagespiegel.de/wirtschaft/der-aufstieg-von-red-bull-eine-dose-voll-erfolg/14898732.html
Patel, N. (15.02.2017)	Where Does Analytics Fit Into Your Customer Experience?, abgerufen am 16.06.2020, von https://neilpatel.com/blog/analytics-fit-into-customer-experience/
Pfeiffer Medienfabrik	Vom Stapel gelaufen, abgerufen am 01.07.2020, von https://pfeiffer-medienfabrik.de/praesentiert/
Pickel, A. (21.04.2020)	Wofür Customer Experience Management? Umfrage + Gewinnspiel, abgerufen am 31.05.2020, von https://pfeiffer-medienfabrik.de/sagt/cx-umfrage/
Pletter, R. (10.01.2020)	Streit um ein Symbol, abgerufen am 06.07.2020, von https://www.zeit.de/2020/03/siemens-australien-kohlebergwerk-kritik-politik-klimaschutz
Putschögl, M. (24.10.2019)	Coworking-Anbieter Design Offices auf dem Sprung nach Wien, abgerufen am 29.05.2020, von https://www.derstandard.de/story/2000110227034/shared-office-anbieter-design-offices-auf-dem-sprung-nach-wien
Rauch, C. (16.04.2020)	Neo-Ökologie: Die Märkte werden grün, abgerufen am 10.07.2020, von https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/neo-oekologie-die-maerkte-werden-gruen/
Reichheld, F. F. (01.12.2003)	The One Number You Need to Grow, abgerufen am 07.07.2020, von https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow
Saal, M. (20.05.2020)	Volkswagen blamiert sich mit rassistischem Werbefilm auf Instagram, abgerufen am 25.05.2020, von https://www.horizont.net/marketing/nachrichten/golf-8-kampagne-volkswagen-blamiert-sich-mit-rassistischem-werbefilm-auf-instagram-183162
Schaverien, A. (29.12.2018)	Five Reasons Why Amazon Is Moving Into Bricks-And- Mortar Retail, abgerufen am 10.07.2020, von https://www.forbes.com/sites/annaschaverien/2018/12/29/amazon-online-offline-store-retail/#339559195128
Schögel, M. (30.06.2019)	Building Meaningful Digital Marketing Strategies with Prof. Marcus Schögel, ab Minute 16:48, abgerufen am 16.05.2020, von https://youtu.be/OZGWFNqVVC4

- Schwär, H. (15.07.2018) Mit diesem Trick lüchst About You der Konkurrenz die Kunden ab, abgerufen am 27.05.2020, von <https://www.welt.de/wirtschaft/article179387650/Onlinehandel-Der-Modeshop-About-You-behauptet-sich>
- Trustpilot A/S Bewertungen zu DeutscheBank Service, abgerufen am 02.07.2020, von <https://de.trustpilot.com/review/www.deutsche-bank.de>
- Von Petersdorff, W. (18.01.2018) McDonald's wird immer grüner, abgerufen am 20.05.2020, von <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/agenda/mcdonald-s-wird-immer-grue-ner-15404543.html>
- Voss, O. (09.07.2018) Otto-Katalog wird eingestellt, abgerufen am 01.07.2020, von <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/versandhandel-otto-katalog-wird-einge-stellt/22771476.html>
- Walker, B. (11.03.2011) Welcome To The Era Of Agile Commerce, abgerufen am 29.06.2020, von https://go.forrester.com/blogs/11-03-11-welcome_to_the_era_of_agile_com-merce/



Welcher Garage entspringt das nächste Apple?
Warum ist soziales Engagement plötzlich wieder in und wie kann gerade der Mittelstand davon profitieren? Gehen wir auf die Pirsch nach Antworten ...

brandecht.com