



Ostfalia
Hochschule für angewandte
Wissenschaften

Kimberly Fischer

Analyse des Customer Experience Management

Ostfalia Hochschule für angewandte
Wissenschaften – Hochschule
Braunschweig/Wolfenbüttel

EXPLORATIONEN 01/2024

Fachbeiträge Wirtschaftswissenschaften

Kimberly Fischer

Analyse des Customer Experience ManagementExplorationen (Explorationen
Handel und Logistik)

Nr. 01/2024

<https://doi.org/10.26271/opus-1728>

Herausgeberin:

Fakultät Handel und Soziale Arbeit, Ostfalia Hochschule für angewandte
Wissenschaften, Herbert-Meyer-Str. 7, 29556 Suderburg, Web:
<https://www.ostfalia.de/cms/de/h/>

Autorin:

Kimberly Fischer, B.A.

Creative Commons Lizenz CC BY

© 2024 bei der Autorin

EXPLORATIONEN 01/2024

Fachbeiträge Handel und Logistik

Abstract

Die Digitalisierung und Automatisierung haben einen Wandel in der Gesellschaft ausgelöst. Unternehmen haben neue Möglichkeiten mit ihren Kunden zu interagieren, gleichzeitig wächst neben dem Anspruch der Kunden der Wettbewerbsdruck. Aus diesem Grund sind die Kundenbindung und das Kundenvertrauen wichtiger für Unternehmen geworden. Sie müssen im Interesse ihrer Kunden agieren und das Customer Relationship etablieren und neue Unternehmensstrategien entwickeln, um nicht von der Konkurrenz verdrängt zu werden. In dieser Arbeit geht es darum, das Kundenbeziehungsmanagement (CRM) zu definieren und von anderen Begriffen abzugrenzen. Das Customer Experience Management ist hierbei ein ganzheitlicher Ansatz und eine Erweiterung des CRM, wobei es sich um die subjektiven und individuellen Wahrnehmungen der Kunden entlang des Kaufprozesses (der Customer Journey) handelt. Die unterschiedlichen Phasen im Kaufzyklus werden durch Touchpoints auf verschiedenen Interaktionskanälen ergänzt. Sie sind die messbaren Erlebniskontaktpunkte, die vom Kunden wahrgenommen werden. In dieser Arbeit geht es neben dem theoretischen Teil, welcher die Definition und Abgrenzung der Begrifflichkeiten Customer Relationship Management, Customer Experience Management, Customer Lifetime Value, Customer Journey, Touchpoints und der Customer Centricity, umfasst. Ergänzend hierzu wird die Customer Experience als Managementinstrument analysiert, das Konfirmation-/Diskonfirmations-Paradigma und das Kano-Modell beschrieben, auf Veränderungen des Kundenverhaltens eingegangen und die Aktualität der Thematik hervorgehoben, sowie der Einsatz von Customer Relationship und Customer Experience Management in der Versicherungswirtschaft untersucht.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	III
Abkürzungsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis.....	VI
Tabellenverzeichnis.....	VII
1 Einleitung	1
1.1 Zielsetzung der Arbeit	1
1.2 Aufbau der Arbeit	1
2 Theoretische Grundlagen.....	2
2.1 Customer Relationship Management.....	2
2.2 Customer Experience als Managementinstrument	13
Literaturverzeichnis	VI
Eidesstattliche Erklärung.....	XVII

Abkürzungsverzeichnis

CJ	Customer Journey
CLV	Customer Lifetime Value
CR	Customer Relationship
CRM	Customer Relationship Management
CX	Customer Experience
CXM	Customer Experience Management
CX-Story	Customer Experience Story
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
NPS	Net Promoter Score
TOM	Technik, Organisation, Mitarbeitende

Anmerkung

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kundenlebenszyklus.....	3
Abbildung 2: Customer Journey im Themenkontext von CRM.....	5
Abbildung 3: Touchpoints entlang der Customer Journey.....	9
Abbildung 4: Customer Journey nach AICPURA-Ansatz mit Moments of Truths.....	12
Abbildung 5: Ich-Alles-Sofort-Erwartung der Kunden.....	14
Abbildung 6: Kano-Modell.....	16
Abbildung 7: Wirkungskette der Kundenzufriedenheit.....	17

Tabellenverzeichnis

Es konnten keine Einträge für ein Abbildungsverzeichnis gefunden werden.

1 Einleitung

1.1 Zielsetzung der Arbeit

Im Jahr 2017 haben Peppers und Rogers in ihrer Publikation über die Wichtigkeit des Kundenvertrauens im Rahmen des Wettbewerbes auf dem Markt gesprochen. Es gibt keine zukunftsorientiertere Geschäftsstrategie als im Interesse der Kunden zu handeln und eine Kundenbindung aufzubauen.¹ Durch den Wandel der Mentalität der Kunden und der Zunahme an Anforderungen gegenüber Unternehmen hat sich das Verhältnis und die Interaktionen verändert. Vor allem durch die Automatisierung und Digitalisierung haben Unternehmen heutzutage andere Möglichkeiten, ihre Kunden anzusprechen und den Prozessablauf entlang der Kaufphase zu individualisieren. Die Nachahmbarkeit von Produkten und der Wettbewerbsdruck haben in den vergangenen Jahren zugenommen.² Die strategische Neuausrichtung der Unternehmen ist für die Kundenzentrierung erforderlich.³ Ziel dieser Arbeit ist es, den Einsatz von Customer Experience Management bei dem Unternehmen zu bewerten und zu analysieren, ob es zu einem Wettbewerbsvorteil führt. Eine weitere Forschungsfrage bezieht sich auf die strategische Relevanz des Themas CXM bei dem Unternehmen. Ein weiteres Ziel der Arbeit liegt in dem Praxisbeispiel der Konzepterstellung für eine Interaktion am Kunden, wodurch das Unternehmen einen möglichen Wettbewerbsvorteil generieren und die Kundenbindung stärken kann. Darüber hinaus liegt das Ziel dieser Arbeit darin, dem Unternehmen Stärken und Herausforderungen im Umgang mit Customer Experience Management aufzuzeigen und eine Einordnung der Begrifflichkeiten im Gesamtzusammenhang zu erstellen.

1.2 Aufbau der Arbeit

Der Aufbau der Arbeit umfasst neben der Einleitung vier weitere Kapitel. Die Arbeit beginnt inhaltlich mit den theoretischen Hintergründen über das Thema Customer Relationship Management, um die Fachbegriffe in den richtigen Kontext einordnen zu können. Hierbei wird zunächst der Begriff Customer Relationship Management genauer definiert und in den Gesamtzusammenhang eingeordnet.

Ebenfalls wird auf die Kundenwertermittlung, das Customer Experience Management und die Customer Journey mit dazu gehörigen Touchpoints eingegangen, da alle

¹ Vgl. Altenhofen, 2022, S. 300.

² Vgl. Schallmo, 2018, S. 102–103.; Vgl. Kilian/Kreutzer, 2022, S. 26–27.

³ Vgl. Helmke/Uebel, 2013, S. 213–215.

Bereiche in das CRM gehören und miteinander verbunden sind. Im zweiten Teil des Kapitels wird die Customer Experience als Managementinstrument genauer analysiert. Hierbei geht es um die Veränderungen in der Mentalität der Kunden, sowie das Konfirmations-/ Diskonfirmations -Paradigma im Kontext zum Drei-Faktoren-Modell. Darüber hinaus werden Kennzahlen und die Wirkungskette der Kundenzufriedenheit und das Managementinstrument der Customer Centricity aufgezeigt. Abschließend geht es in diesem Kapitel um die Aktualität des Themas CRM und CXM und es wird speziell auf die Umsetzung in der Versicherungswirtschaft betrachtet.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Customer Relationship Management

Der Begriff **Customer Relationship Management** steht für eine kundenorientierte Unternehmensstrategie, die anhand moderner Kommunikations- und Informationstechnologien eine langfristig profitable Kundenbeziehung anstrebt, welche mithilfe von individuellen Konzepten aus dem Marketing, der Vertriebs- und Serviceabteilung etabliert werden.⁴ Erstmals trat der Begriff zu Beginn des 21. Jahrhunderts auf. Grundlage für das CRM ist die Erfahrung, dass eine Kundenbeziehung erst nach längerer Zeit für ein Unternehmen profitabel wird. Zentral hierfür bildet die Tatsache, dass eine langfristige Kundenbeziehung zu einer Loyalität des Kunden dem Unternehmen oder der Marke gegenübersteht. So wechseln loyale Kunden weniger die Marke, verzeihen Fehler, besitzen die Verhaltensabsicht des Wiederkaufs und empfehlen das Unternehmen weiter.⁵ Daher gilt im CRM das Ziel, eine langfristig rentable Kundenbeziehung aufzubauen und eine dauerhafte Kundenzufriedenheit zu generieren, d.h. Kommunikations-, Angebots- und Distributionspolitik dürfen nicht getrennt als Insellösung dienen, sondern müssen an die Bedürfnisse des Kunden angepasst werden.⁶ Aus diesem Grund bedeutet Customer Relationship Management auch **Kundenbeziehungsmanagement**.⁷ Kern des CRM ist neben der Gewinnung und Bindung auch die Entwicklung individueller auf den einzelnen Kunden basierender Beziehungen, welche in Verbindung mit dem Modell des **Kundenlebenszyklus** bzw. Kundenbeziehungszyklus stehen (siehe

⁴ Vgl. Schuster, 2023, S. 470–472.; Vgl. Tropp, 2019, S. 105.; Vgl. Altenhofen, 2022, S. 4.

⁵ Vgl. Cowan et al., 2023, S. 135–136.; Vgl. Schuster, 2023, S. 471.

⁶ Vgl. Helmke/Jebel, 2013, S. 7.; Vgl. Spindler, 2022, S. 72–73.; Vgl. Altenhofen, 2022, S. 4.

⁷ Vgl. Spindler, 2022, S. 72.

Abbildung 1).⁸ Im Fokus des CRM steht die individuelle Interaktion mit dem Kunden und dem Kundennutzen. Die Kundenzufriedenheit ist eine zentrale Messgröße für das CRM und stellt einen Indikator für Kundenbindung und somit den unternehmerischen Wert dar.⁹ Denn eine erhöhte Kundenzufriedenheit sorgt für eine stärkere Kundenbindung und Kundenloyalität, die sich positiv auf den Unternehmenswert und den ökonomischen Erfolg auswirkt.¹⁰ Zum anderen kann der Ressourceneinsatz für den Bereich CRM abteilungsübergreifend gezielter eingesetzt werden.¹¹

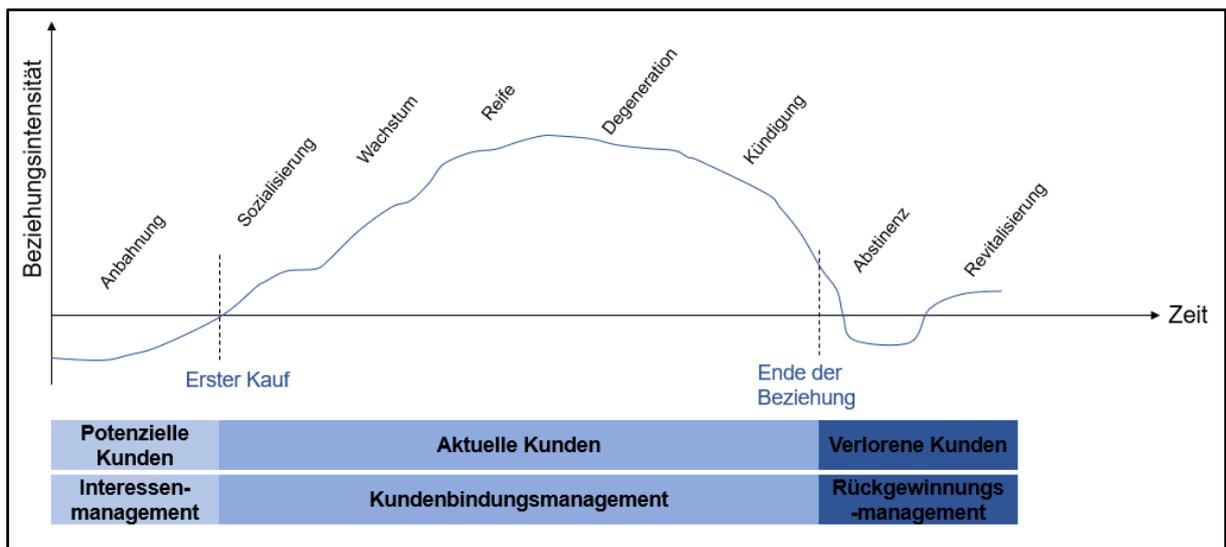


Abbildung 1: Kundenlebenszyklus

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Altenhofen, 2022, S. 7.; Schallmo, 2018, S. 96.

Generell gibt es zwei Einsatzzielrichtungen im CRM. Die Instrumente des Kundenmanagements sind **Effizienzsteigerungen** „Die Dinge richtig tun“ und **Effektivitätssteigerungen** „Die richtigen Dinge tun“. Neben der Prozessoptimierung durch schnellere Auswertung der Kundendaten gehören auch die Verbesserung der Informationsprozesse zu den Kernbereichen der Einsatzzielrichtungen. Daraus leitet sich das unternehmerische Handeln ab.¹² Kernprozesse, wie strategische, operative und analytische Prozesse, bilden die Grundlage im CRM und sind Leitplanken, an denen sich das Unternehmen bei der Implementierung orientieren muss, um ein CRM-Mindset bei den Mitarbeitenden und die Umsetzung der CRM-Maßnahmen zu generieren. Hinter strategischen Prozessen stecken Ziele und Visionen, die ein Unternehmen erreichen möchte, wobei die strategischen Maßnahmen auch in der

⁸ Vgl. Holland, 2021, S. 312.

⁹ Vgl. Helmke/Uebel, 2013, S. 7.; Vgl. Schuster, 2023, S. 471–472.

¹⁰ Vgl. Altenhofen, 2022, S. 10.; Vgl. Helmke/Uebel, 2013, S. 7.; Vgl. Schuster, 2023, S. 471.

¹¹ Vgl. Helmke/Uebel, 2013, S. 7.

¹² Vgl. Helmke/Uebel, 2013, S. 7–9.

Praxis transformiert werden sollen. Bei den operativen CRM-Prozessen werden die Aktivitäten analysiert, die für den Aufbau einer Kundenbeziehung maßgebend sind, wobei die Schnittstellen aus den Abteilungen Leistungserstellung, Service, Vertrieb und Marketing hierfür ausschlaggebend sind.

Zur Verfügung gestellte Daten in einer zentralen Datenbasis mit der dauerhaften Generierung von Kundenwissen stellt der analytische Prozess dar.¹³

Die **Kundenwertermittlung** ist der Dreh- und Angelpunkt des Kundenbeziehungsmanagements. Der konzeptionelle Ansatz liegt im Marketing mit dem Hintergrund eine ganzheitliche, einzelkundenorientierte Betreuung von Zielgruppen im Rahmen des Kundenlebens- und Kundenbeziehungszyklus durch integrierte Marketingmaßnahmen zu erreichen. Das zielorientierte Ausgestalten von profitablen Beziehungen zu Kunden, sowie deren Gewinnung von Kundenadressen mit weiteren Profildaten bietet die Grundlage für Kundenansprache, die sich am Kundenwert orientiert. Daten sind die Basis im CRM und besitzen die Möglichkeit eine 360-Grad-Sicht auf den Kunden zu generieren.¹⁴ Im Mittelpunkt der Kundenwertermittlung stehen unterschiedliche Zielgruppen. Neben der Akquise von Wunsch- oder Zielkunden, die ein Unternehmen für sich gewinnen möchte („prospektiver Kundenwert“), gibt es auch die Interessenten, welche ein allgemeines Interesse an den Leistungen des Unternehmens haben und ihre Kontaktadressen hinterlegen lassen (Z.B. Telefonnummer, Postanschrift, E-Mail, soziale Medien). Darüber hinaus gibt es auch die gegenwärtigen bzw. ehemaligen Kunden auch als „Lost Customer“ bezeichnet. Nach getätigtem Kauf muss diese Zielgruppe weiterhin betreut und zu einem Neukauf angeregt werden („bereits realisierter und prospektiver Kundenwert“).¹⁵ Für Unternehmen ist es aus ökonomischer Sicht sinnvoll, mehr Neukunden auf das Potential von Stammkunden zu akquirieren, da auf längere Sicht die Kosten der Akquisition zurückgeführt werden.¹⁶ Aus diesem Grund ist die Ermittlung des Kundenwertes im wertorientierten Kundenmanagement ein unverzichtbares Instrument, wobei die Kundenorientierung als entscheidender Erfolgsfaktor im CRM gilt.¹⁷

¹³ Vgl. Altenhofen, 2022, S. 33.; Vgl. Holland, 2021, S. 326–327.; Vgl. Helmke/Uebel, 2013, S. 10–13.

¹⁴ Vgl. Altenhofen, 2022, S. 4–6.

¹⁵ Vgl. Spindler, 2022, S. 66.; Vgl. Kreutzer, 2018, S. 167–168.

¹⁶ Vgl. Altenhofen, 2022, S. 13.

¹⁷ Vgl. Kreutzer, 2018, S. 168.; Vgl. Altenhofen, 2022, S. 16–18.

Der Kundenwert wird im Englischen **Customer Lifetime Value** genannt und ist mit der Kundenbindung und den Kunden-Akquisitionskosten verbunden, die ein Unternehmen für die Neukunden aufbringen muss.

Bei ansteigender Kundenbindung nimmt der Wert des Kunden zu. Die Ermittlung des CLV ist ein wichtiges Instrument für die Erreichung des wertorientierten Kundenmanagements.¹⁸

Der Begriff CRM wird in der Literatur synonym mit **CRM-System** gleichgesetzt, wobei hierbei die Marktpräsenz von CRM-Software, welche einzelne Insellösungen zusammenführt und eine koordinierte Systemlandschaft erstellt, ausschlaggebend ist. Die Systeme unterstützen die Instrumente und die Vorgehensweise im Unternehmen, sind aber dennoch nicht mit CRM gleichzusetzen.¹⁹ In den vergangenen Jahren spricht man eher von Customer Experience Management, der Customer Journey oder Touchpoint – Management, wodurch der Begriff CRM in den Hintergrund gerückt ist.²⁰ Das CRM wird als Überbegriff betrachtet und hat sich mit dem CXM weiterentwickelt. In dem Bereich des CXM liegen wiederum verschiedene Ausprägungen des CX und die Customer Journey. In das Customer Experience Management fließt auch das Prozessmanagement (siehe Abbildung 2).²¹

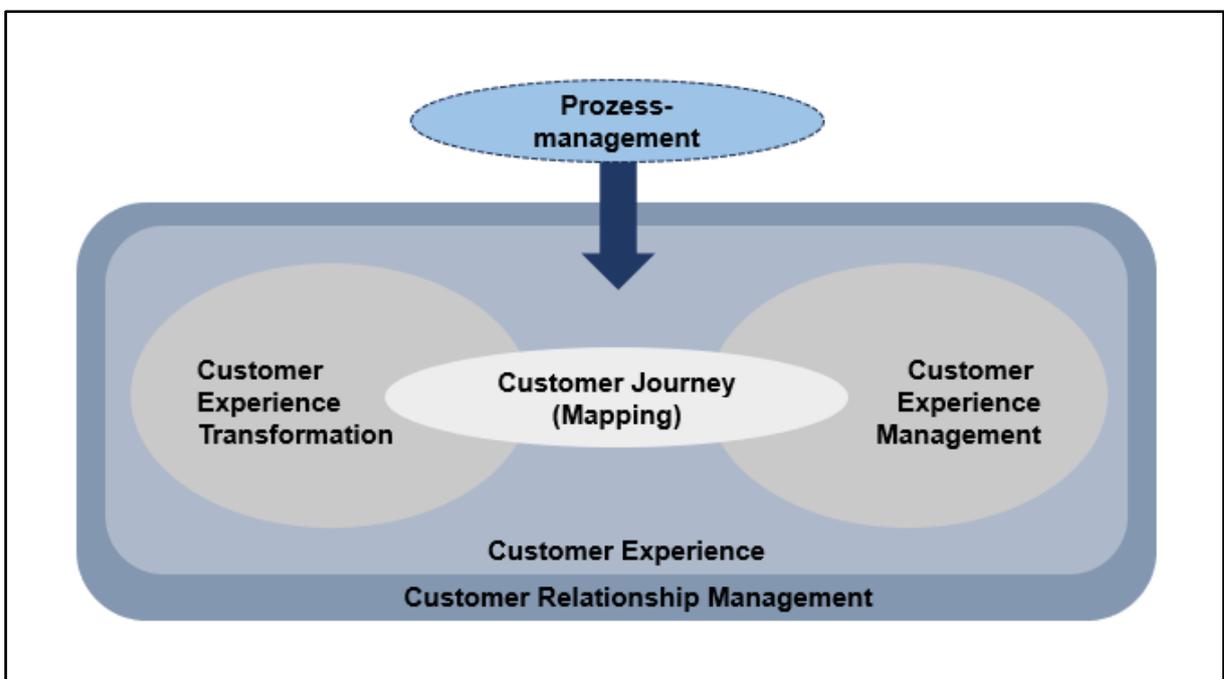


Abbildung 2: Customer Journey im Themenkontext von CRM

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Lindenbeck, 2023, S. 56.

¹⁸ Vgl. Hafner, 2019, S. 112.; Vgl. Altenhofen, 2022, S. 10–13.; Vgl. Kreuzer, 2018, S. 168–179.

¹⁹ Vgl. Altenhofen, 2022, S. 4–5.; Vgl. Helmke/Uebel, 2013, S. 20.; Vgl. Schuster, 2023, S. 472.

²⁰ Vgl. Holland, 2021, S. 312.

²¹ Vgl. Lindenbeck, 2023, S. 55–56.

Seit den 1970er-Jahren haben sich die Machtverhältnisse auf den Käufermarkt verschoben, angetrieben durch die **Globalisierung** und die **veränderte Markt- und Wettbewerbsstruktur**. Produkte sind seither schneller verfügbar und es herrscht ein Angebotsüberhang aus denen der Kunde wählen kann.

Durch diesen Überhang sind die Kunden kritischer und anspruchsvoller auf Produktqualität und Preis, da Wettbewerber schneller auf dem Markt durch den Fortschritt der Technologie und der digitalen Transformation miteinander verglichen werden können.²² Daher müssen Unternehmen nicht nur eine Beziehung zum Kunden aufbauen, sondern dem Kunden ein Erlebnis bieten, um den Unternehmenserfolg zu sichern. Hinter dem Begriff **Customer Experience Management** stehen weder Dienstleistung noch Produkte, denn der Begriff bildet eine **Erweiterung** des CRM.²³ Es geht um die Einstellung des Unternehmens gegenüber seinen Kunden. Darunter gehören nicht nur die Kunden, sondern auch die Mitarbeiter, Interessenten, Konsumenten und Geschäftspartner, welche mit der Marke und dem Unternehmen in Kontakt treten.²⁴ Customer Experience ist hierbei keine objektive, sondern eine subjektive Reaktion der Verbraucher auf mögliche Touchpoints entlang der Customer Journey mit dem Unternehmen oder der Marke, d.h. die Customer Experience ist von holistischer Natur, welches sich aus individuellen Wahrnehmungen und der angebotenen Leistung zusammensetzt, die der Kunde situationsbedingt erfährt.²⁵ Hierbei werden die positiven Gefühle der Konsumenten gegenüber einer Unternehmensmarke oder einem Produkt über alle Phasen des Kaufprozesses hinweg betrachtet. Gegensätzlich zur Kundenbegeisterung entsteht das positive Erlebnis für den Kunden bereits zu Beginn der Customer Journey und nicht erst ab dem Zeitpunkt des Erwerbes. Daher gibt es auch unterschiedliche Erlebnisdimensionen für den Kunden. Hierzu gehören neben sensorischen, kognitiven, verhaltensbezogenen, Lifestyle, sozialen Dimensionen auch emotionale bzw. affektive Dimensionen. Letztere reflektiert bspw. die Gefühls- und Stimmungslage der Konsumenten. In der Literatur werden die Erlebnisdimensionen betrachtet, welche sich in Kombination als wichtige Faktoren in der Customer Experience darstellen. Die Determinanten wirken auf das

²² Vgl. Altenhofen, 2022, S. 1–3.; Vgl. Klopfer et al., 2022, S. 246–247.

²³ Vgl. Holland, 2021, S. 321.

²⁴ Vgl. Schallmo, 2018, S. 46.; Vgl. Suwelack, 2020, S. 4–7.

²⁵ Vgl. Angerer, 2023, S. 193.; Vgl. Schallmo, 2018, S. 98–99.; Vgl. Klopfer et al., 2022, S. 248.

Kundenerlebnis entlang der Phasen der Customer Journey ein und haben zudem eine hohe Heterogenität.

Zum Beispiel gehören zu den kundenbezogenen Determinanten Elemente wie das Geschlecht, Alter oder die Interaktion mit anderen Kunden, während der Fokus bei unternehmensbezogenen Determinanten auf der Zuverlässigkeit des Servicepersonals oder dem Service- und Produktangebot liegt.

Es handelt sich daher beim Customer Experience Management um ein **multidimensionales Konstrukt**.²⁶ Die holistische Perspektive spiegelt sich auch in der Zielsetzung des CXM wider, da der Fokus nicht darauf liegt Prozesse zu optimieren, um die Kundenbindung oder Kundenakquisition attraktiver zu gestalten. Im Gegenteil geht es darum, den gesamten Kundenbeziehungslebenszyklus so an die Ziele und Werte des Unternehmens bzw. der Marke zu adaptieren, dass als Resultat eine steigende Kundenbindung entsteht und Unternehmensziele unterstützt werden. Der Prozess ist im strategischen Management verankert und beinhaltet ein kundenorientiertes Konzept, d.h. der Kunde steht im Mittelpunkt, weshalb eine kundenzentrierte Strategie ermittelt wird. Im Fokus des CXM steht ein ganzheitliches, positives Kundenerlebnis über alle Touchpoints hinweg, anders als Ansätze im CRM, welche häufig aus der Perspektive des Unternehmens auf den Kunden reflektieren und analysieren.²⁷ Zum Beispiel können Bestellvorgänge optimiert, Prozesskosten gesenkt oder Retouren-Prozesse vereinfacht werden.²⁸ Die Customer Experience kann positiv oder negativ ausfallen, d.h. das Unternehmen muss für eine positive Experience die Erwartungshaltung der Kunden zum einen kennen und zum anderen diese auch erfüllen können. Es muss im Customer Experience Management mehr geleistet als versprochen werden, um bei dem Kunden **Begeisterungsfaktoren** auszulösen und neben den Basisfaktoren und Leistungsfaktoren agieren.²⁹ Dazu zählt auch die Tatsache, dass die Customer Experience das Ergebnis der Interaktion des Kunden mit verschiedenen Customer-Touchpoints des Unternehmens abbildet.³⁰ Hierfür muss ein kundenindividuelles und persönliches Erlebnis geschaffen werden, denn der Kunde besitzt die „Ich-alles-sofort und überall- Erwartung“.³¹ Um dieses zu erreichen, bedarf es eine starke Verbindung zwischen Front- und Backoffice, worunter auch

²⁶ Vgl. Fröhlich et al., 2022, S. 74–78.; Vgl. Schallmo, 2018, S. 98–99.; Vgl. Angerer, 2023, S. 192–194.; Vgl. Klopfer et al., 2022, S. 248–249.

²⁷ Vgl. Holland, 2021, S. 111.; Vgl. Keuper et al., 2018, S. 345.; Vgl. Suwelack, 2020, S. 4–7.

²⁸ Vgl. Kilian/Kreutzer, 2022, S. 129.; Vgl. Fröhlich et al., 2022, S. 74–78.; Vgl. Altenhofen, 2022, S. 9–10.

²⁹ Vgl. Schallmo, 2018, S. 114–116.

³⁰ Vgl. Schallmo, 2018, S. 98–99.; Vgl. Kilian/Kreutzer, 2022, S. 129.

³¹ Vgl. Kilian/Kreutzer, 2022, S. 131.

funktionierende Prozesse einen wichtigen Beitrag zum positiven Customer Experience Management bieten.

Zudem ist ein strukturiertes Vorgehen ein weiterer wichtiger Faktor, so müssen gerade im Hinblick auf die Customer Experience, Unternehmen verstärkten Fokus auf den „**Point of Decision**“ legen und nicht mehr alleine auf die Gestaltung des „**Point of Sale**“ achten.³²

Hierbei unterstützt das **Customer Experience Governance** mit Strukturen (Ablauf- und Aufbauorganisation) im Unternehmen und wird daher auch als Steuerungs- und Regelungssystem bezeichnet, welches die grundlegenden „Spielregeln“ festlegt. Die Funktion liegt darin, dass sich die Unternehmen so organisatorisch darstellen, dass **durchgehende Kundenerlebnisse** entstehen.³³ Im Kern liegt das Ziel des Customer Experience Managements darin, eine konsistente, wertschaffende und wertschätzende Erfahrung auf alle Customer-Touchpoints des Unternehmens bezogen zu erschaffen und zu implementieren. Jedoch muss hierfür die Perspektive der Zielperson eingenommen werden, um über den gesamten Kundenlebensbeziehungszyklus Wertschätzung, Konsistenz und Wertschaffung zu erzielen.³⁴ Hierdurch unterscheidet sich das Unternehmen mit diesem Differenzierungsmerkmal zum Wettbewerb.³⁵ Denn der Kunde ist in seiner „Reise“ bzw. im Laufe der Zeit seines Kaufzyklus vermehrt „Noline“ unterwegs, d.h. sowohl Online als Offline werden Informations- und Interaktionskanäle genutzt und er interagiert vielschichtig an unterschiedlichen Touchpoints (siehe Abbildung 3).³⁶ Eine Customer Experience lebt durch kundenindividuelle und persönliche Erlebnisse entlang der Customer-Touchpoints von Kundenerfahrungen bzw. dem ersten Kontakt, den der Kunde mit der Marke oder dem Unternehmen hat, wodurch der Kunde aus kurzfristigen Kundenerlebnissen oder langfristigen Kundenerfahrungen, sowie einmaligen oder mehrmaligen Wahrnehmungen im Umgang, profitiert.³⁷ Jede Dienstleistung und jedes Produkt ist für den Kunden mit positiven oder negativen Erlebnissen verknüpft.³⁸ Die Frage, die sich die Unternehmen im CXM stellen, ist nach dem „Wie?“.

³² Vgl. Kilian/Kreutzer, 2022, S. 130–131.; Vgl. Schallmo, 2018, S. 98–99.

³³ Vgl. Wolf, 2022.

³⁴ Vgl. Schallmo, 2018, S. 96.; Vgl. Kilian/Kreutzer, 2022, S. 131–132.; Vgl. Holland, 2021, S. 112–114.

³⁵ Vgl. Angerer, 2023, S. 192.

³⁶ Vgl. Ahrholdt et al., 2023, S. 266.; Vgl. Hafner, 2019, S. 100–102.; Vgl. Kilian/Kreutzer, 2022, S. 132–133.; Vgl. Schallmo, 2018, S. 97.; Vgl. Kreutzer, 2018, S. 144–145.; Vgl. Harwardt/Köhler, 2023, S. 11–12.

³⁷ Vgl. Lindenbeck, 2023, S. 55–56.; Vgl. Ahrholdt et al., 2023, S. 266.; Vgl. Angerer, 2023, S. 193.; Vgl. Kilian/Kreutzer, 2022, S. 132–133.; Vgl. Schallmo, 2018, S. 7.

³⁸ Vgl. Keuper et al., 2018, S. 343–344.; Vgl. Holland, 2021, S. 110.

Da es für einzigartige Kundenergebnisse neben der individuellen Ausrichtung für den Kunden auch um finanzielle und humane Ressourcen geht müssen dementsprechend die Instrumente als Schlüsselfaktoren gezielt eingesetzt werden.³⁹

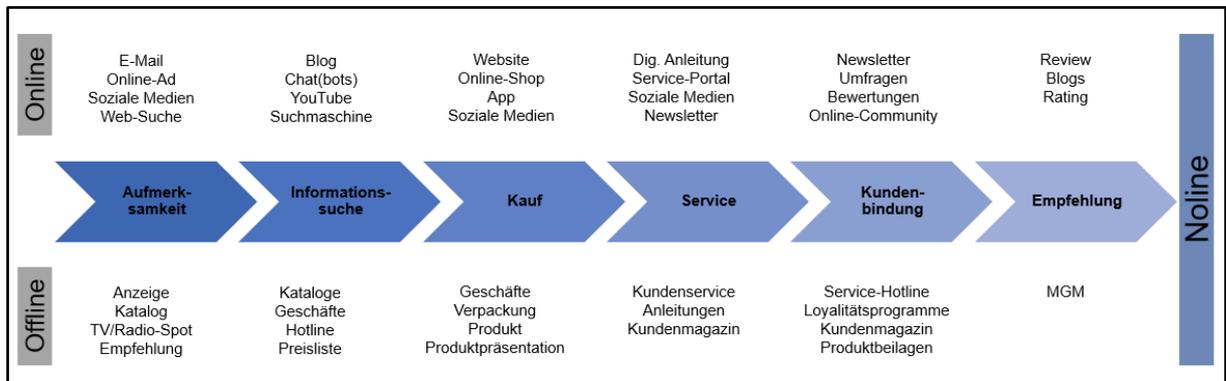


Abbildung 3: Touchpoints entlang der Customer Journey

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Walten, 2023.; Kreutzer, 2018, S. 145.

Für eine außergewöhnliche Kundenerlebnisreise bilden ausreichend Informationen die Grundlage. Die Kundenkontaktpunkte werden daher auch **(Customer-) Touchpoints** bezeichnet. Sie identifizieren und messen, wie die einzelnen Erlebniskontaktpunkte während seiner Customer Journey vom Kunden angenommen werden. Touchpoints gibt es entlang der gesamten Customer Journey. Ein Unternehmen muss daher für ein erfolgreiches CXM alle Online-, Offline- und Mobile-Touchpoints und die relevanten „**Buyer-Personas**“ kategorisieren, priorisieren und ausbauen. Hinter Buyer-Personas stecken sozioökonomische und kulturelle Informationen. Daraus leiten sich geeignete marketingspezifische Maßnahmen ab.⁴⁰ Customer Touchpoints werden aus unterschiedlichen Blickwinkeln, wie z.B. der Prozesse, betrachtet. Dazu gehören vor allem die Touchpoints an den Kaufentscheidungsprozessen. Auch am Kundenlebenszyklus bzw. Kundenbeziehungszyklus gibt es diese Betrachtungsweise.⁴¹ Die Touchpoints werden je nach Kontrolle und Eingriffsmöglichkeiten seitens des Unternehmens unterschiedlich kategorisiert. Beispielsweise gibt es „Brand-owned“, „Partner-owned“, „Customer-owned“ auch „Social-external-owned“ Touchpoints. Es gibt einen Unterschied, ob das Unternehmen selbst durch „Loyalty-Programme“, Konsumerlebnissen mit mindestens einem weiteren Partner, oder der Kunde die Gestaltung der CX selbst vornimmt.

³⁹ Vgl. Schuster, 2023, S. 476–477.

⁴⁰ Vgl. Fröhlich et al., 2022, S. 79.; Vgl. Schuster, 2023, S. 475–477.; Vgl. Ahrholdt et al., 2023, S. 267–268.; Vgl. Hafner, 2019, S. 54–56.

⁴¹ Vgl. Angerer, 2023, S. 194–195.

Oder durch Kontaktpunkte, bei denen die sozialen Determinanten, wie bspw. Influencer, mit dem potentiellen Kunden in Interaktion treten.

Zudem wird noch zwischen direkten und indirekten, digitalen und offline Touchpoints mit Mitarbeitenden (Human Touchpoints) unterschieden.⁴²

Beispielsweise gibt es Unternehmenswebseiten oder Online- und Offline-Werbung als unternehmenseigene Touchpoints, die im direkten Einflussbereich des Unternehmens liegen und einen hohen Ressourceneinsatz benötigen.⁴³ Je nach Art des Produktes oder der Dienstleistung findet eine unterschiedlich starke Ausprägung der jeweiligen Kontaktpunkte statt.⁴⁴

Die **Customer Journey** geht aus der Summe der Customer Touchpoints hervor, wobei es unterschiedliche Varianten zur Grundkonzeption gibt. Heutzutage orientiert man sich beim Erstellen der Customer Journey am **AIDA-Ansatz** (Attention, Interest, Desire, Action).⁴⁵ In der Customer Journey geht es um Emotionen, die beim Kunden ausgelöst werden sollen. Hierfür werden verschiedene Geschichten („Storys“) entlang der Reise erstellt, um das Kundenerlebnis persönlich zu gestalten.⁴⁶ Die **Customer-Journey-Map** ist ein wichtiges Analysewerkzeug, der einen idealtypischen Kaufentscheidungsprozess bzw. Kaufentscheidungsmodell in unterschiedliche Phasen abbildet.⁴⁷ Das Kaufverhaltensmodell bildet die Grundlage für die Customer Journey. In der Literatur wird ein 5-stufigen-Modell dargestellt und ist für alle Branchen anwendbar. Der Aufbau ist nicht linear, da der Konsument einen Kaufprozess auch abbrechen oder auf eine vorherige Stufe zurückkehren bzw. eine Stufe überspringen kann. Die fünf Phasen werden in „Awareness, Evaluation, Action, Use und Loyalty“ unterteilt. Die Customer Journey beginnt somit mit der Bekanntheits-, Evaluierungs-, Handlungs-, Nutzungsphase, sowie dem Nutzungserlebnis. Für den Bereich der Services wird die Customer Journey Map in drei Phasen, der Pre-Service-, Service- und After-Service-Phase gegliedert. Hierfür gibt es eine Erweiterung des AIDA-Modells, welche zur „**AICPURA**“ umgewandelt wurde. Dieses Modell impliziert auch die unterschiedlichen Möglichkeiten der digitalen Touchpoints, die Nutzung von Produktbewertungen sowie das Verhalten des Kunden in der Nachkaufphase. Hinter

⁴² Vgl. Angerer, 2023, S. 196.; Vgl. Schuster, 2023, S. 477–478.; Vgl. Ahrholdt et al., 2023, S. 267–268.; Vgl. Schallmo, 2018, S. 106.

⁴³ Vgl. Fröhlich et al., 2022, S. 79.

⁴⁴ Vgl. Harwardt/Köhler, 2023, S. 10–11.; Vgl. Schuster, 2023, S. 477–478.

⁴⁵ Vgl. Schmitt, 2019, S. 9–10.; Vgl. Fröhlich et al., 2022, S. 78–79.; Vgl. Tropp, 2019, S. 561–562.; Vgl. Angerer, 2023, S. 195–196.; Vgl. Harwardt/Köhler, 2023, S. 15.

⁴⁶ Vgl. Schmitt, 2019, S. 9–10.; Vgl. Hafner, 2019, S. 63–64.; Vgl. Suwelack, 2020, S. 19–21.; Vgl. Tropp, 2019, S. 561–562.; Vgl. Toth, 2019, S. 102–104.; Vgl. Lindenbeck, 2023, S. 55.

⁴⁷ Vgl. Harwardt/Köhler, 2023, S. 5.; Vgl. Kreutzer, 2018, S. 144–147.; Vgl. Ahrholdt et al., 2023, S. 265–267.

„**AICPURA**“ stehen die einzelnen Ansätze „Awareness Interest, Consideration, Purchase, Retention, Advocacy“ (siehe Abbildung 4).⁴⁸ Die Map visualisiert einen Prozess, den eine Person vom ersten latenten Bedürfnis bis zum Akt des Kaufes und der anschließenden der Inanspruchnahme der Service-Leistungen durchquert. Ausgangspunkt sind die Personas, da das Unternehmen pro „**Buyer Persona**“ eine spezifische Customer-Journey-Map entwickelt. Die Map definiert eine Zeitleiste und legt Szenarien fest, die durch die Persona möglich sind. Der Vorteil der Visualisierung besteht darin, dass relevante Kundenbedürfnisse, Touchpoints und mögliche „Pain Points“ aufgezeigt werden und diese vom Unternehmen analysiert werden. Wichtiger Bestandteil sind die Emotionen und Gedanken der Personas, die in den durchlaufenden Phasen auftreten. Das **Customer-Journey-Mapping** entwickelt eine ganzheitliche Sicht auf die Kundenerfahrung, welche heutzutage vielschichtig und nicht mehr klar definierbar ist, da die Customer-Touchpoints „Noline“ stattfinden.⁴⁹ Im Bereich der Customer Journey gibt es unterschiedliche Muster, wie bspw. eine „impulsive, balanced oder considered Journey“. Letztere ist durch eine lange Phase gekennzeichnet, in der Informationen über das neue Produkt erfasst werden. Der Kunde kann in eine „impulsive Journey“ schnell einsteigen und diese wieder verlassen.⁵⁰ Des Weiteren gibt es verschiedene Zeitpunkte entlang des Kaufentscheidungsprozesses, die sich nach Momenten typisieren lassen. Der Impuls steht mit der Informationssuche in der Vorkaufphase am Anfang und danach folgen der „Zero- bis Third Moment of Truth“ (siehe Abbildung 4). So beschreibt die Nachkaufphase beispielsweise den „Third Moment of Truth“ bei dem der Kunde seine positiven, negativen oder neutralen Erfahrungen teilt.⁵¹

⁴⁸ Vgl. Fröhlich et al., 2022, S. 78–79.; Vgl. Ahrholdt et al., 2023, S. 136–137.; Vgl. Kilian/Kreutzer, 2022, S. 136–138.; Vgl. Lindenbeck, 2023, S. 53–54.; Vgl. Harwardt/Köhler, 2023, S. 15–16.; Vgl. Schallmo, 2018, S. 104.; Vgl. Walten, 2023.

⁴⁹ Vgl. Harwardt/Köhler, 2023, S. 5.; Vgl. Ahrholdt et al., 2023, S. 265–266.; Vgl. Hafner, 2019, S. 54–56.; Vgl. Kreutzer, 2018, S. 144–147.; Vgl. Walten, 2023.; Vgl. Schuster, 2023, S. 475.

⁵⁰ Vgl. Harwardt/Köhler, 2023, S. 19–20.; Vgl. Schuster, 2023, S. 476–477.

⁵¹ Vgl. Schuster, 2023, S. 473–479.; Vgl. Harwardt/Köhler, 2023, S. 18–19.; Vgl. Schallmo, 2018, S. 108–110.

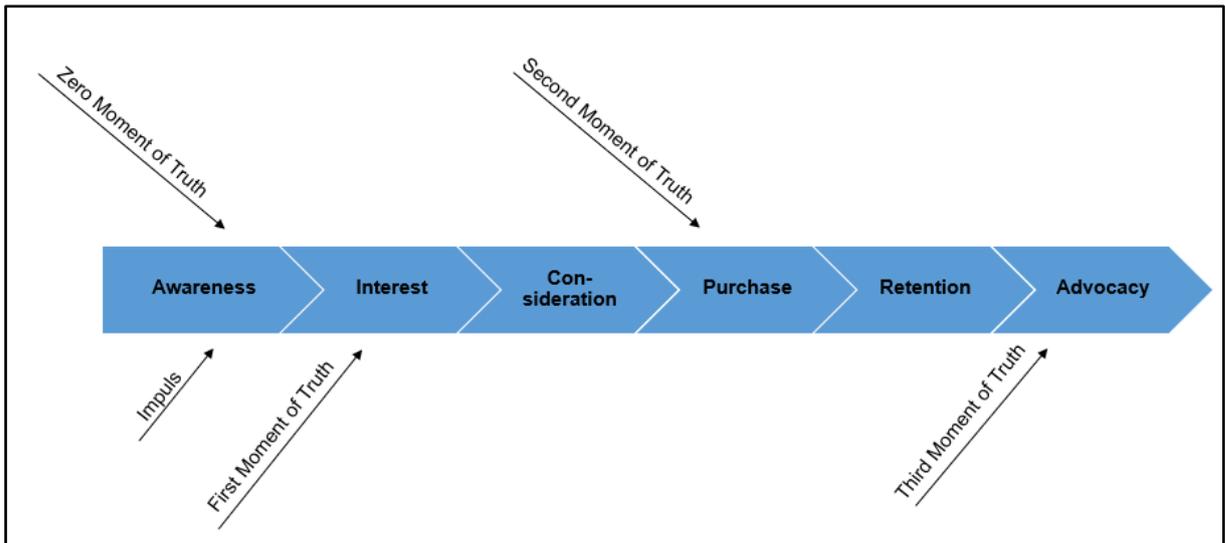


Abbildung 4: Customer Journey nach AICPURA-Ansatz mit Moments of Truths

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Harwardt/Köhler, 2023, S. 16–19.; Fröhlich et al., 2022, S. 79.

Die Customer-Journey bildet eine wichtige **Grundlage** für ein Unternehmen, da es seine Anzahl der unzufriedenen Kunden nicht kennt. Grund hierfür liegt darin, dass sich nur ein geringer Teil der Kunden bei Unzufriedenheit im Beschwerdemanagement meldet, wodurch sich die Kundenloyalität langsam abbaut, wobei sich gleichzeitig das negative Unternehmensimage ausbreitet. Wichtig ist der Aufbau einer positiven Customer Experience auf unterschiedlichen Stufen und gleichzeitig langfristiger Aufbau einer Kundenbeziehung. Der Kunde wählt das Unternehmen, bei dem die persönlichen Erwartungen, nach Abgleich der Alternativen, übertroffen werden. Zudem wird im Rahmen der **Customer-Journey-Analyse** der Wirkungszusammenhang zwischen den eingesetzten Werbekanälen festgestellt und dementsprechend Synergiepotenziale entwickelt.⁵²

Die **Customer Centricity** beschreibt die Kundenzentrierung, wobei das gesamte Unternehmen sich auf den Kunden ausrichtet und auf die Bedürfnisse und Wünsche eingeht. Als Folge müssen in einigen Unternehmen die Geschäftsmodelle adaptiert werden. Beispielsweise werden die Unternehmensstrategien oder die Organisation, sowie Prozesse am Kunden, orientiert angepasst. Für den Kundenwert ist die Kundenzentrierung eine relevante Zielgröße.

Je stärker die Customer Experience an den Touchpoints ist, desto mehr sind die Kunden bereit ihre personalisierten Daten dem Unternehmen zurück zu lassen. So

⁵² Vgl. Kreutzer, 2018, S. 146–147.; Vgl. Lindenbeck, 2023, S. 21–22.; Vgl. Fröhlich et al., 2022, S. 76–78.; Vgl. Schuster, 2023, S. 469.

stehen bei der **Produkt Centricity** zum Beispiel in der Kaufentscheidung der Preis und das Produkt im Fokus, während bei der Customer Centricity das Erlebnis im Mittelpunkt steht.⁵³

2.2 Customer Experience als Managementinstrument

Die Anforderungen vom Kunden haben sich seit der Globalisierung verstärkt geändert. Daher muss sich jedes Unternehmen den Erwartungen der Kunden und Interessenten stellen und diese umsetzen, um eine positive Customer Experience zu erzeugen. Die Mentalität der Kunden wird daher mit der „**Ich, alles, sofort und überall**“-Mentalität charakterisiert (siehe Abbildung 5). Hintergrund hierfür liegt in der stark wachsenden **Wettbewerbsintensität**, weshalb der Kunde unter „Ich“ eine hohe Wertschätzung der Interaktion mit dem Unternehmen verlangen kann.

Ansonsten wechselt er das Unternehmen und geht zur Konkurrenz. Auch die Individualisierung spielt hierbei eine entscheidende Rolle, denn der Kunde wünscht spezifische und einzigartige Angebote, Produkte und eine korrekte Personalisierung. Zur Erwartungshaltung „Sofort“ zählen eine kurze Zeit der Reaktion, Beschleunigungseffekte und die zeitlich und räumlich flexiblen Interaktionsprozesse. Der Kunde möchte direkt Zugriff auf die Kanäle des Unternehmens haben. Das Anspruchsniveau der Kunden ist heutzutage stark angestiegen, da es auf dem Markt ein **Angebotsüberhang** gibt. Vor allem wurde dieses seit den 1970er-Jahren durch die Globalisierung und die Digitalisierung vorangetrieben.⁵⁴ Kunden schauen nicht mehr aktiv nach wichtigen Informationen, sondern lassen sich durch Komments, Shares oder Likes auf neue Produkte hinweisen. Der Auslöser für die Änderungen der Marketinginstrumente liegt in den veränderten Kundenerwartungen.⁵⁵

⁵³ Vgl. Altenhofen, 2022, S. 8–9.; Vgl. Helmke/Uebel, 2013, S. 213–215.; Vgl. Solutions by Handelsblatt Media Group GmbH, 2023.; Vgl. Nenninger/Seidel, 2021, S. 4–6.; Vgl. Schallmo, 2018, S. 44.

⁵⁴ Vgl. Schallmo, 2018, S. 101–103.; Vgl. Kilian/Kreutzer, 2022, S. 26–28.; Vgl. Altenhofen, 2022, S. 1–3.; Vgl. Klopfer et al., 2022, S. 246–247.; Vgl. Helmke/Uebel, 2013, S. 5–6.; Vgl. Burmann et al., 2023, S. 217–218.; Vgl. Schuster, 2023, S. 472.

⁵⁵ Vgl. Schallmo, 2018, S. 102–103.; Vgl. Kilian/Kreutzer, 2022, S. 26–27.

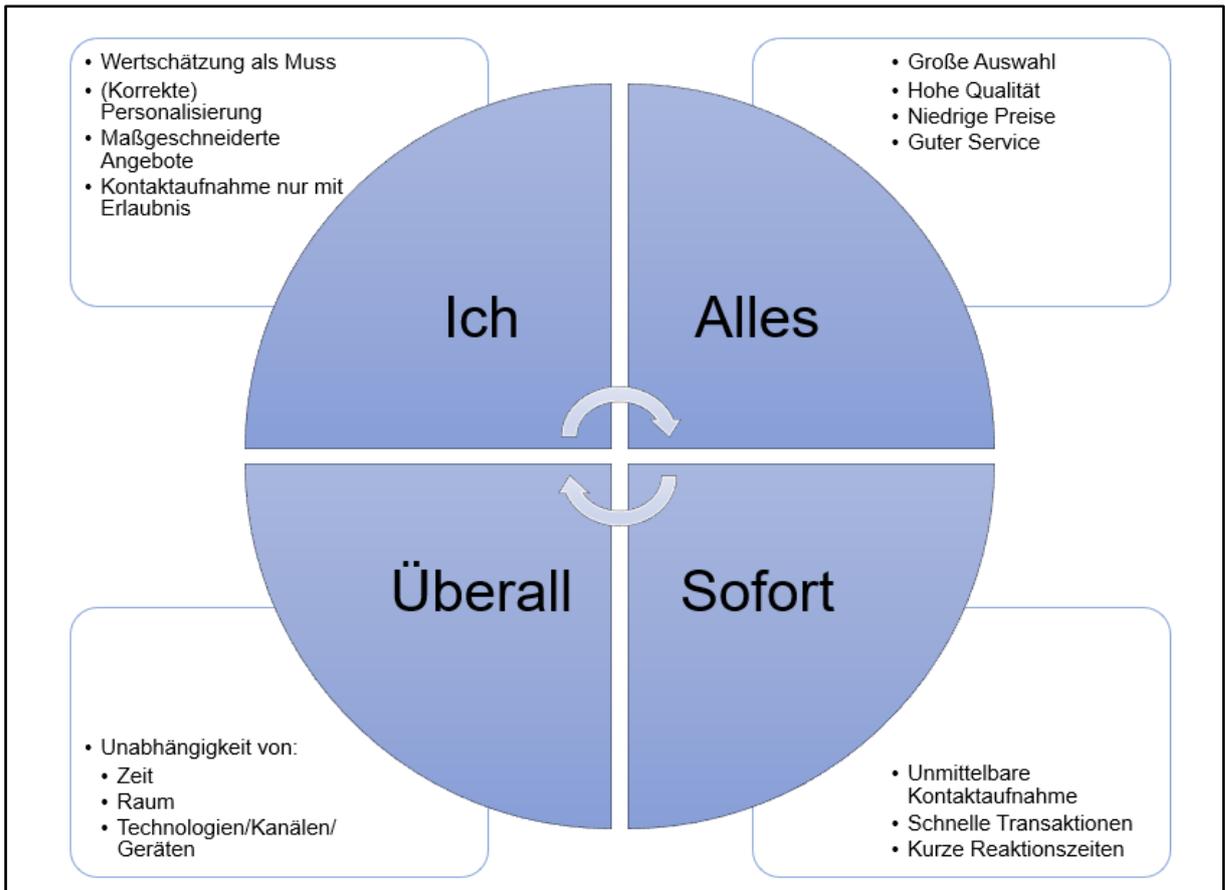


Abbildung 5: Ich-Alles-Sofort-Erwartung der Kunden

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Schallmo, 2018, S. 101.; Kilian/Kreutzer, 2022, S. 27.

Das Marketing hat sich über die Jahre weiterentwickelt. Zu Beginn lag der Fokus auf der Produktionsorientierung, bei dem erst die Produktion und anschließend der Vertrieb des Produktes betrachtet wurden. Danach folgten die Markt- und Mitbewerberorientierungen. Hierbei lag der Fokus bei „**Unique Selling Points**“, Wettbewerbsvorteilen und der einzelnen Segmente zur Spezialisierung. Die Kundenwertorientierung mit dem Fokus auf CRM ist das aktuelle Paradigma der Entwicklung im Marketing.⁵⁶

Die Customer Experience hingegen spiegelt sich in allen Abteilungen und Bereichen eines Unternehmens wider und ist daher nicht allein im Marketing angesiedelt. Dennoch müssen Unternehmen einen vorteilhaften Content über die gesamte Customer Journey dem Kunden bieten, wobei das Marketing eine zentrale Rolle spielt. Auch im Touchpoint-Management werden erste Inhalte vom Marketing und dem Vertrieb gesteuert und der Kunde durch **Marketingkanäle** und die für ihn relevanten

⁵⁶ Vgl. Holland, 2021, S. 312–313.

Inhalte auf ein Produkt oder eine Marke gelenkt. Die Touchpoints sind für das Marketing eine zentrale Rolle, da es keine zweite Chance für einen ersten Eindruck gibt. Daher kommt ihnen eine bedeutende Bestimmung zu, den Kunden im Mittelpunkt zu betrachten, wobei diese Erfahrung über die gesamte Customer Journey Priorisierung erfährt.⁵⁷

Das **Kano-Modell** ist für den Aufbau einer positiven Customer Experience sehr wichtig, da es die Bedeutung der verschiedenen Leistungen eines Unternehmens in Kombination mit den Kundenanforderungen widerspiegelt. Eine hohe Zufriedenheit führt nicht immer zu einem hohen Erfüllungsgrad. In diesem Zusammenhang steht das **Konfirmation-/Diskonfirmations-Paradigma** mit der Kernaussage, dass Kundenzufriedenheit der Vergleich wahrgenommenen Leistungsniveaus bei der Inanspruchnahme (Ist) mit dem Vergleichsstandard ist (Soll). Sofern das Soll übertroffen wird, entsteht eine positive Diskonfirmation und der Kunde ist zufrieden. Eine Konfirmation ist mit einer indifferenten Zufriedenheit gleichzusetzen, da das Soll dem Ist entspricht. Wenn der Vergleichsstandard höher ist als die tatsächliche Leistung, bedeutet dieses eine negative Diskonfirmation. Der Vergleichsstandard spiegelt die Erwartung des Kunden, da erst ab dem Zeitpunkt des Übertreffens der Soll-Leistung Zufriedenheit entsteht. Davor ist der Kunde unzufrieden.

Die Soll-Komponente ist auf die individuellen Erwartungen des Kunden bezogen, welche subjektive oder objektive Kriterien darstellen. Hierunter fallen Versprechen des Unternehmens oder persönliche Bedürfnisse. Der Kunde selbst hat persönliche Erfahrungen mit dem Unternehmen, wobei bei der Ist-Komponente zu berücksichtigen ist, dass die wahrgenommenen Leistungen von Kunde zu Kunde variiert. Der Soll-Ist-Vergleich ist eine zentrale intervenierende Variable zwischen den beiden Komponenten. Die Zufriedenheit bei Kunden kann sich auf die Nutzungs- oder Käuferfahrung oder einzelne Transaktionen beziehen.⁵⁸

Das **Drei-Faktoren-Modell** bzw. Kano-Modell bezieht sich auf die Erfüllung verschiedener Kundenanforderungen mit gleichzeitigem Blick auf die Erreichung der Kundenzufriedenheit und ist ein mehrdimensionales Zufriedenheitsmodell.

⁵⁷ Vgl. Schmitt, 2019, S. 9–10.

⁵⁸ Vgl. Homburg, 2020, S. 46.; Vgl. Magerhans/Engelhardt, 2023, S. 31–33.; Vgl. Ebling, 27.03.2023, Vorlesung Handels- und Logistikcontrolling.

Nur ein kleiner Teil der Anforderungen, seitens der Kunden, hat einen Einfluss auf deren Zufriedenheit. So gehören zu Basisanforderungen die Musskriterien, die ein Produkt oder eine Marke zu erfüllen hat, wobei eine starke Unzufriedenheit auftritt, wenn diese nicht eingehalten werden. Basisanforderungen stellen für den Kunden eine Selbstverständlichkeit dar, wie bspw. funktionierende Zahlungssysteme. Die Leistungsanforderungen bilden einen Zusammenhang zwischen der Erfüllung der Erwartungshaltung der Kunden und der daraus entstehenden Kundenzufriedenheit. Je mehr Anforderungen erfüllt werden, desto zufriedener ist der Kunde. Die Leistungsanforderungen werden vom Kunden verlangt. Die dritte Art sind die Begeisterungsanforderungen, die beim Kunden einen „**Wow-Effekt**“ auslösen. Dahinter stehen Leistungen, die der Kunde nicht erwartet. Sofern diese Faktoren nicht ausgeübt werden, führt das beim Kunden nicht zu einer Unzufriedenheit, da er nicht mit einem Zusatz zu seinen Leistungsfaktoren rechnet (siehe Abbildung 6). Hier bietet sich für Unternehmen die Chance eine positive Customer Experience aufzubauen, sich von Wettbewerbern zu unterscheiden und eine Markenbindung langfristig aufzubauen. So haben Zusatz oder überraschende Leistungen eine dauerhaft nachhaltige Wirkung auf die Customer Experience.⁵⁹

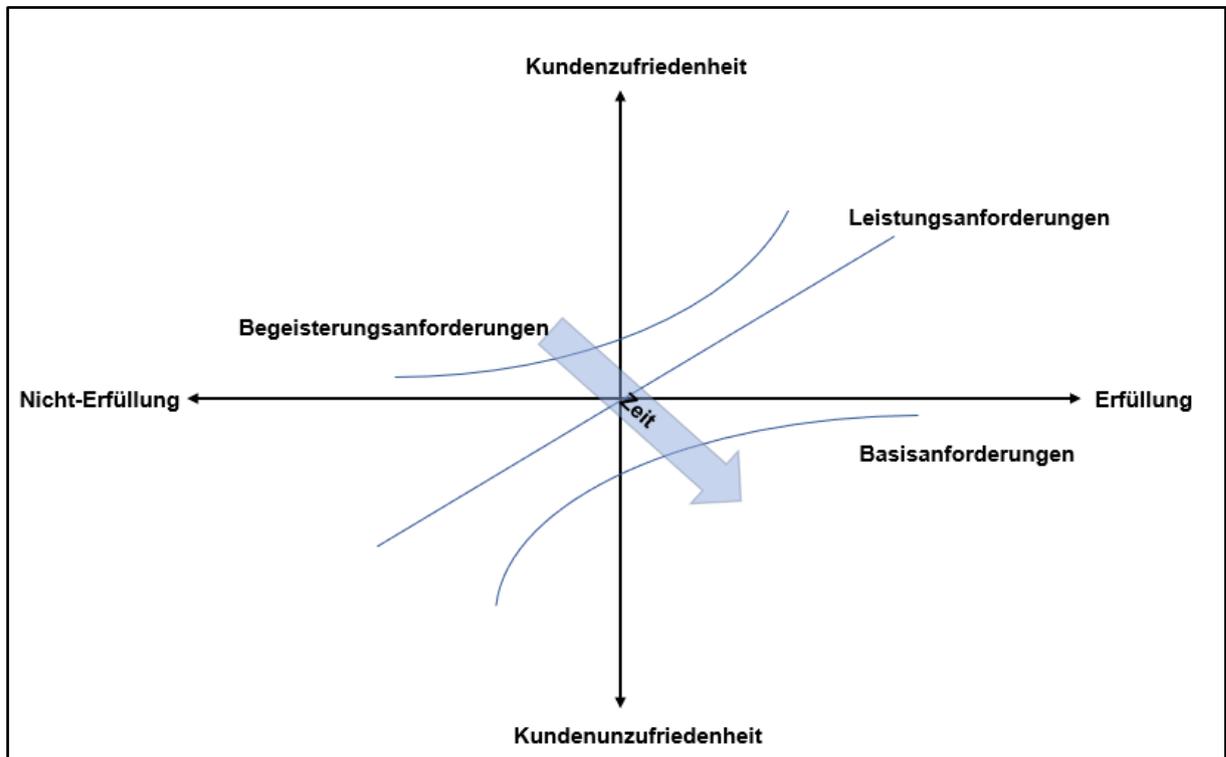


Abbildung 6: Kano-Modell

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Magerhans/Engelhardt, 2023, S. 32.; Schallmo, 2018, S. 114.

⁵⁹ Vgl. Schallmo, 2018, S. 114–116.; Vgl. Ebling, 27.03.2023, Vorlesung Handels- und Logistikcontrolling.; Vgl. Angerer, 2023, S. 39.; Vgl. Kilian/Kreutzer, 2022, S. 143–146.; Vgl. Magerhans/Engelhardt, 2023, S. 31–34.

Die **Kundenzufriedenheitsmessung** ist daher ein wichtiges Instrument im Marketing. Sind die Kunden zufrieden, ist der Kunde der Marke bzw. dem Unternehmen gegenüber loyal aufgestellt. Die Kundenloyalität und die Kundenzufriedenheit stehen im Zusammenhang. Denn je zufriedener der Kunde ist, desto loyaler ist dieser auch dem Unternehmen gegenüber.⁶⁰ Die Kundenzufriedenheit gilt als wesentlicher Bestimmungsfaktor für den ökonomischen Unternehmenserfolg und gibt gleichzeitig Feedback über die Qualität der Leistungserstellung des Unternehmens. Loyale Kunden haben ein anderes Wiederkaufverhalten, reagieren weniger preissensibel und empfehlen die Marke (siehe Abbildung 7).⁶¹

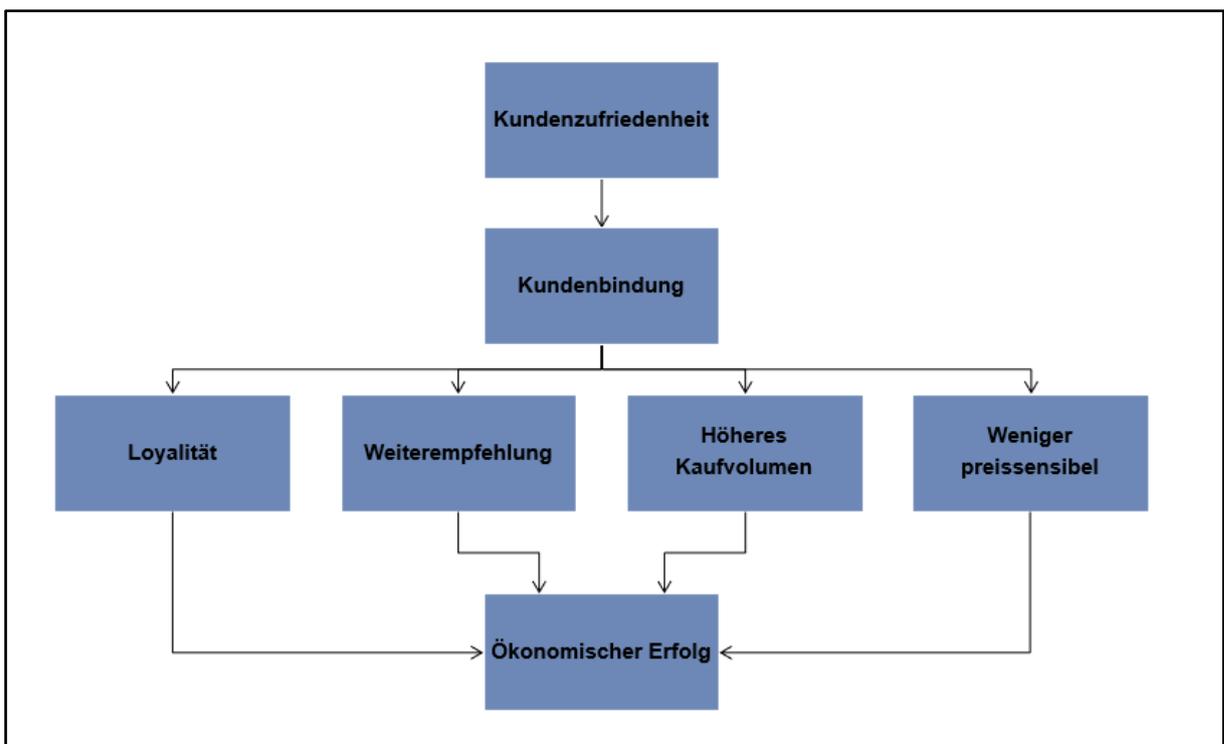


Abbildung 7: Wirkungskette der Kundenzufriedenheit

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Ebling, 27.03.2023, Vorlesung Handels- und Logistikcontrolling.

Die erfolgreiche, marktorientierte Unternehmensführung liegt darin, dass man seine potenziellen Kunden kennt und das Verhalten im Kaufentscheidungsprozess analysiert. Dadurch können alle Touchpoints entlang der Customer Journey optimal auf den Kunden abgestimmt werden und neue Buyer-Personas entwickelt werden.⁶² Für eine erfolgreiche Customer Experience benötigt ein Unternehmen jedoch festgelegte **Erfolgsindikatoren**, die als „KPIs“ bezeichnet werden. Diese sind notwendig, um den Erfolg auf langfristige Sicht zu messen und in unterschiedlichen

⁶⁰ Vgl. Ebling, 27.03.2023, Vorlesung Handels- und Logistikcontrolling.

⁶¹ Vgl. Homburg, 2020, S. 47–48.; Vgl. Ebling, 27.03.2023, Vorlesung Handels- und Logistikcontrolling.; Vgl. Spindler, 2016, S. 60–63.

⁶² Vgl. Schuster, 2023, S. 474–475.

Intervallen miteinander zu vergleichen. Neben der „Conversion-Rate“, dem durchschnittlichen Bestellwert oder Umsatz pro Kunde und der Abwanderungsquote gibt es den **Net Promoter Score**.⁶³ Letzteres misst die Loyalität von Kunden und ist zum Standard vieler internationaler Unternehmen geworden. Eine Abfrage des NPS muss an unterschiedlichen Stellen der Customer Journey erfolgen und im Zeitverlauf betrachtet werden. Die saldierte Weiterempfehlungsrate (der NPS) wird durch ein gutes Kundenerlebnis vorangetrieben und mit Hilfe einer Skala von 0 bis 10 berechnet.

Markenvertrautheit und Markenimage, sowie Markenbekanntheit sind weitere Instrumente und Konzepte, die durch das Marketing erfasst werden und einen messbaren Mehrwert für das Unternehmen bilden. Denn für eine funktionierende Customer Experience ist eine personalisierte Ausgestaltung der Maßnahmen des Marketing-Mixes erforderlich, bspw. durch kontextbezogenes Marketing. Hierfür werden durch das Internet of Things und Big Data eine Vielzahl von Informationen und Eigenschaften über die Kunden gespeichert.⁶⁴

Eine weitere Eigenschaft als Managementinstrument für eine positive CX liegt in der Umstellung von unternehmerischen Strukturen und Prozessen, bei dem sich die Unternehmenskultur in Richtung **Kundenzentrierung** (Customer Centricity) und Kundenorientierung ausrichtet.⁶⁵ Die eindeutige Differenzierung vom Wettbewerb und eine einzigartige Stellung am Markt wird durch die „Unique Selling Proposition“ und den Anforderungen an das Nutzungsversprechen sichergestellt. Zudem gibt es die „Unique Experience Proposition“, welches im Customer Experience Management ein Vorteil ist. Hierbei geht es um ein einzigartiges Markenerlebnis, welches die Kunden erleben und was sich zu einer Markenerlebniswelt ausweitet. Zum Beispiel in der Coca-Cola Erlebniswelt in Atlanta, bei dem das Produkt im Hintergrund und das Erlebnis rund um die Marke im Vordergrund steht.⁶⁶ Unternehmen haben verstärkt die Aufgabe neue innovative Geschäftsmodelle zu implementieren. Eine strategische Managementaufgabe liegt in der ganzheitlichen Optimierung und Gestaltung von Kontaktdaten.

⁶³ Vgl. Suwelack, 2020, S. 7–11.; Vgl. Schallmo, 2018, S. 116–117.; Vgl. Kilian/Kreutzer, 2022, S. 147.

⁶⁴ Vgl. Schallmo, 2018, S. 166.; Vgl. Kilian/Kreutzer, 2022, S. 112–114.; Vgl. Altenhofen, 2022, S. 162–164.; Vgl. Schuster, 2023, S. 472.; Vgl. Ahrholdt et al., 2023, S. 136.

⁶⁵ Vgl. Tropp, 2019, S. 94–95.; Vgl. Altenhofen, 2022, S. 29.

⁶⁶ Vgl. Kilian/Kreutzer, 2022, S. 141–143.; Vgl. Jenne, 20.03.2023, Vorlesung Multichannelmanagement.; Vgl. Schallmo, 2018, S. 112–113.

Der Schritt in der Customer Journey ist hierbei nicht relevant, so kann es ab dem ersten Impuls bis hin zur Reaktivierung ein Touchpoint geben, den das Unternehmen den Kundenanforderungen entsprechend übertreffen muss.⁶⁷

Die **Aktualität** des Themas zeigt sich vor allem in dem Anstieg der Investitionen seitens der Unternehmen in CRM-Software. Im Jahr 2021 nutzten ca. 40% aller deutschen Unternehmen ab einer Beschäftigungszahl von 10 bis 49 Mitarbeitern eine CRM-Software, die es ermöglicht, Kundendaten zu erfassen und zu speichern. Bei den Unternehmen ab einer Mitarbeiterzahl von 250 waren es 68%.

Insgesamt nutzten im Jahr 2021 rund 44% aller Unternehmen eine CRM-Software.⁶⁸ 2021 wurden durch CRM-Software ca. 3,36 Mrd. Euro Umsatz erzielt. Der Umsatz für CRM-Software in Deutschland wird im Jahr 2027 schätzungsweise 6,06 Mrd. Euro erzielen, da der Umsatz zwischen 2023 bis 2027 dauerhaft um 1,92 Mrd. Euro ansteigt. Es wird zudem prognostiziert, dass der Umsatz somit einen Höchststand erreicht. In den vergangenen Jahren gab es in Deutschland einen dauerhaften Anstieg bei dem Einsatz und Umsatz von CRM-Software.⁶⁹ Die Unternehmen investieren weiterhin in die CRM-Software, da ein hoher Bedarf vorhanden ist und sie benötigt werden, um ein zentrales Kundendatenmanagement aufzubauen und die CRM-Prozesse abzubilden. Zudem sind die Markt- und Wettbewerbsbedingungen anspruchsvoller geworden, wobei nicht nur der Markt, sondern auch die Anforderungen der Kunden in den vergangenen Jahren, z.B. im Hinblick auf Transparenz, zugenommen haben. Dennoch müssen bei der ganzen Datenerfassung auch die Faktoren der neuen Gesetze des Datenschutzes berücksichtigt werden, die in den letzten Jahren dazu gekommen sind (z.B. DSGVO). Daher müssen die CRM-Systeme und Prozesse der Erhebung von Daten hieran angepasst werden.⁷⁰ Jedoch nutzen viele Unternehmen die Möglichkeiten, zum Beispiel der Auswertung einer Customer Lifetime Value, zu wenig, obwohl dieser eine Basis für den „**Return-on-Marketing-Invest**“ darstellt.⁷¹

In der **Versicherungswirtschaft** entstehen durch die Innovationen in der Digitalisierung und Big Data nachhaltige Veränderungen. Durch die neuen Methoden und Instrumente im Bereich des Customer Experience Managements werden für die Branche Neuheiten in der Kundenkommunikation und im Umgang mit dem Kunden

⁶⁷ Vgl. Schallmo, 2018, S. 7–8.

⁶⁸ Vgl. Statista Research Department, 2022.

⁶⁹ Vgl. Statista Research Department, 2023.

⁷⁰ Vgl. Altenhofen, 2022, S. 20–22.; Vgl. Holland, 2021, S. 622–623.

⁷¹ Vgl. Kreuzer, 2018, S. 168.

ermöglicht. Zudem steigt die Erwartungshaltung der Versicherungsnehmer, da diese eine unkomplizierte und transparente Kommunikation und zudem passgenaue und individuelle Versicherungspakete erwarten. Das CX und CXM sind daher zwei signifikante Handlungsfelder in der Versicherungsbranche, da die Kundenzufriedenheit der Versicherungsnehmer ausschlaggebend für den **ökonomischen Erfolg** des Versicherungsunternehmens ist.⁷²

Gleichzeitig sind die neuen Chancen eine große Herausforderung für Versicherungsunternehmen, da sie als Dienstleistungsunternehmen dem Kunden an jedem Touchpoint eine **positive Customer Experience** bieten müssen, um weiterhin dem veränderten Konsumentenverhalten am Markt Stand zu halten.⁷³ Impulskaufverhalten bzw. Impulskäufe gibt es bei Versicherungen nicht, da sich der Kunde im Voraus damit auseinandersetzt, welchen Vertrag er abschließt. Anders als bspw. bei einem Paar Schuhe, handelt es sich bei einer Versicherung um eine langfristige Angelegenheit und ein beratungsintensives Produkt, welches sich durch eine höhere Komplexität und Entscheidungsunsicherheit seitens der potenziellen Käufer darstellt. Die Versicherungen weisen einen großen Anteil an Vertrauens- und Erfahrungseigenschaften auf, da es sich hierbei um ein imaginäres Produkt handelt. Der Kunde kann die Qualität der Leistung nicht bewerten, weshalb das Vertrauen eine wichtige Rolle spielt.⁷⁴ Auch für Versicherungskunden ist eine positive CX wichtig. Dieser wünscht an allen Touchpoints entlang der CJ ein besonderes und vor allem individuelles Erlebnis, welches das Vertrauen und die Bindung zwischen dem Unternehmen und ihm stärkt. Für ein CXM in der Versicherungsbranche bietet der Softwarehersteller „BSI“ Programme, wobei es bei Versicherern derzeit noch an technologischen und organisatorischen Grundlagen fehlt. Das ergab sich aus einer Umfrage des Softwareherstellers im Jahr 2021. Hier wurde zudem deutlich, dass bspw. nur 32% der Versicherer personenbezogene Daten im System hinterlegt haben (z.B. Heirat). Das stellt eine Herausforderung dar, da das Unternehmen anhand der Datengrundlage keinen personalisierten Service und Angebote entwickeln kann, sofern er nichts über den Kunden weiß.⁷⁵ Je besser der Service und das Produkt ist, desto mehr steigt die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Gleichzeitig entsteht weniger Arbeit und der Umsatz erhöht sich bzw. bleibt gleich.

⁷² Vgl. Klopfer et al., 2022, S. 246.

⁷³ Vgl. VVW GmbH, 2020, S. 64.; Vgl. Klopfer et al., 2022, S. 273.

⁷⁴ Vgl. Fröhlich et al., 2022, S. 74.; Vgl. Angerer, 2023, S. 197–198.; Vgl. Klopfer et al., 2022, S. 252.

⁷⁵ Vgl. Klopfer et al., 2022, S. 252–253.; Vgl. bbg Betriebsberatungs GmbH, 2021a, S. 98.

Damit das in der Versicherungsbranche umgesetzt werden kann, ist die **künstliche Intelligenz** eine Lösung. Mit Hilfe dieser können Prozesse verschlankt werden und Dokumente bzw. Bearbeitungsmechanismen durch Algorithmen automatisch ablaufen.

Hierdurch haben Versicherer die Möglichkeit, verstärkt auf die Präferenzen und Verhaltensmuster der Kunden einzugehen, da die künstliche Intelligenz Vorschläge anbietet. Gerade diese digitale Effizienz ist eine Kostenersparnis, da Versicherer unter einem starken Kostendruck stehen.

Denn die Veränderungen der Ausrichtung im Geschäftsmodell hin zur Kundenzentrierung bedürfen Investitionen. Zum Beispiel kann durch ein funktionierendes **Multi-Channel-Management** die Kundenkommunikation verbessert werden, was auch Auswirkungen auf die Customer Experience hat. Dennoch sind die Potenziale derzeit bei Versicherern nicht vollständig umgesetzt, was der „Digital Efficiency Index“ aufzeigt. In einer aufsteigenden Skala zwischen 1 und 5 liegen Versicherer im Bezug zur Effizienzsteigerung und Kosteneinsparung bei einer 2. Die Telekommunikationsbranche liegt zum Vergleich bei einem Index von 2,4.⁷⁶ Gerade in der Versicherungsbranche gibt es einen hohen Wettbewerbsdruck und ständig veränderten Markt, weshalb die Customer Centricity im Unternehmen verstärkt gefördert werden muss, um Kundenzufriedenheiten und Kundenbindungen zu verbessern und Alleinstellungsmerkmale zu generieren, damit eine positive Customer Experience ganzheitlich an allen Touchpoints entsteht.⁷⁷ Gerade bei Dienstleistungen, wie Versicherungen, spielen die einmaligen Kundenerlebnisse einen wichtigen Faktor, um sich von der Konkurrenz abzuheben, da die Produkte austauschbar werden.⁷⁸

⁷⁶ Vgl. bbg Betriebsberatungs GmbH, 2021b, S. 30.; Vgl. bbg Betriebsberatungs GmbH, 2020, S. 34.; Vgl. Suwelack, 2020, S. 28–31.

⁷⁷ Vgl. Klopfer et al., 2022, S. 273–274.; Vgl. VVW GmbH, 2022, S. 28–31.; Vgl. Jeya/Gopinath, 2020, S. 3776–3777.

⁷⁸ Vgl. Klopfer et al., 2022, S. 252.

Literaturverzeichnis

- Ahrholdt, Dennis/Goetz Greve/Gregor Hopf (2023): *Online-Marketing-Intelligence: Erfolgsfaktoren, Kennzahlen und Steuerungskonzepte für praxisorientiertes Digital-Marketing*, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler.
- Altenhofen, Jasmin (2022): *Das kundenorientierte CRM-Mindset: Wie profitable Kundenbeziehungen entstehen – so bringen Sie Prozesse, Menschen und Technologie auf Erfolgskurs*, Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler.
- Angerer, Thomas (2023): *Digitales Marketing und Management: Revolution vs. Evolution im Marketing*, Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler.
- Atteslander, Peter/Georges-Simon Ulrich/Andreas Hadjar (2023): *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 14., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin, Deutschland: Erich Schmidt Verlag.
- bbg Betriebsberatungs GmbH (2021a): Datengestützte Customer Experience - Eine Bestandsaufnahme, in: *AssCompact*, Bd. 11, S. 98.
- bbg Betriebsberatungs GmbH (2020): Digitale Effizienz hilft Versicherern bei Kostenersparnis, in: *AssCompact*, Bd. 5, S. 34.
- bbg Betriebsberatungs GmbH (2021b): Künstliche Intelligenz bietet viel Potenzial, in: *AssCompact*, Bd. 11, S. 30.
- Burmann, Christoph/Nicola-Maria Riley/Tilo Halaszovich/Michael Schade/Kristina Klein/Rico Piehler (2023): *Identity-Based Brand Management: Fundamentals—Strategy—Implementation—Controlling*, Second Edition, Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler.
- Cowan, Kirsten/Seth Ketron/Alena Kostyk (2023): *The reality of virtuality: Harness the Power of Virtual Reality to Connect with Consumers*, Berlin, Deutschland: Walter de Gruyter GmbH & Co KG.

-
- Fröhlich, Elisabeth/Sascha Lord/Kristina Steinbiß/Torsten Weber (2022): *Marketing: Theorie und Praxis*, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, München, Deutschland: UVK Verlag.
- Hafner, Nils (2019): *Die Kunst der Kundenbeziehung: Die besten Ratschläge für ein langfristiges CRM*, 2. Auflage, Freiburg, Deutschland: Haufe.
- Harwardt, Mark/Maximilian Köhler (2023): *Künstliche Intelligenz entlang der Customer Journey: Einsatzpotenziale von KI im E-Commerce*, Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler.
- Helmke, Stefan/Matthias Uebel (2013): *Effektives Customer Relationship Management: Instrumente - Einführungskonzepte - Organisation*, Wilhelm Dangelmaier (Hrsg.), 5., überarbeitete Auflage, Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler.
- Holland, Heinrich (2021): *Digitales Dialogmarketing: Grundlagen, Strategien, Instrumente*, 2., überarbeitete und ergänzte Auflage, Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler.
- Homburg, Christian (2020): *Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung*, 7., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler.
- Jeya, J./R. Gopinath (2020): Customer Service Techniques and National Insurance Company Efficiency, in: *International Journal of Management*, Bd. 11, Nr. 12, S. 3776–3784, [online] doi:10.34218/IJM.11.12.2020.350.
- Keuper, Frank/Marc Schomann/Linda Isabell Sikora (2018): *Disruption und Transformation Management: Digital Leadership – Digitales Mindset – Digitale Strategie*, Rimon Wassef (Hrsg.), Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler.
- Kilian, Karsten/Ralf T. Kreuzer (2022): *Digitale Markenführung: Digital Branding in Zeiten divergierender Märkte*, Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler.

-
- Klopfer, Lisa-Marie/Martina Steul-Fischer/Armin Zitzmann (2022): Customer Experience Management – Eine qualitative Studie zur Umsetzung in der Versicherungsbranche, in: *Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft*, Springer Science+Business Media, Bd. 111, Nr. 3, S. 245–276, [online] doi:10.1007/s12297-022-00531-6.
- Kreutzer, Ralf T. (2018): *Toolbox für Marketing und Management: Kreativkonzepte – Analysewerkzeuge – Prognoseinstrumente*, Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler.
- Kuckartz, Udo (2018): *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*, 4. Auflage, Weinheim, Deutschland: Beltz Juventa.
- Lindenbeck, Benedikt (2023): *Dialogmarketing Perspektiven 2022/2023: Tagungsband 15. Wissenschaftlicher Interdisziplinärer Kongress Für Dialogmarketing*, Deutscher Dialogmarketing Verband e. V (Hrsg.), Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler.
- Magerhans, Alexander/Jan-Frederik Engelhardt (2023): *Kundenzufriedenheit klipp & klar*, Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler.
- Misoch, Sabina (2015): *Qualitative Interviews*, Berlin, Deutschland: De Gruyter Oldenbourg.
- Nenninger, Michael/Melanie Seidel (2021): *Praxisleitfaden Customer Centricity: Mit Kundendaten und Customer Experience die digitale Transformation erfolgreich meistern – mit Strategie-Framework und Umsetzungsplan*, Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler.
- Schallmo, Daniel R. A. (2018): *Customer Experience im Zeitalter des Kunden: Best Practices, Lessons Learned und Forschungsergebnisse*, Andreas Rusnjak (Hrsg.), Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler.

-
- Scheu, Andreas M. (2018): *Auswertung qualitativer Daten: Strategien, Verfahren und Methoden der Interpretation nicht-standardisierter Daten in der Kommunikationswissenschaft*, Wiesbaden, Deutschland: Springer VS.
- Schmitt, Michael C. (2019): *Quick Guide Digitale B2B-Kommunikation: Content, Influencer, Blogs & Co: Wie Sie Ihre Kunden an allen digitalen Touchpoints erreichen*, Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler.
- Schumann, Siegfried (2019): *Repräsentative Umfrage: Praxisorientierte Einführung in empirische Methoden und statistische Analyseverfahren*, 7., überarbeitete und ergänzte Auflage, Berlin, Deutschland: De Gruyter Oldenbourg.
- Schuster, Gabriele (2023): *Innovatives und digitales Marketing in der Praxis: Insights, Strategien und Impulse für Unternehmen*, Christian Lucas (Hrsg.), Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler.
- Solutions by Handelsblatt Media Group GmbH (2023): Warum Kundenorientierung längst nicht mehr ausreicht, in: *changement!*, Bd. 2, S. 46.
- Spindler, Gerd-Inno (2016): *Basiswissen Marketing: Quick Guide für (Quer-)Einsteiger, Jobwechsler, Selbstständige, Auszubildende und Studierende*, Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler.
- Spindler, Gerd-Inno (2022): *Basiswissen Marketing: Quick Guide für (Quer-)Einsteiger, Jobwechsler, Selbstständige, Auszubildende und Studierende*, 3., aktualisierte Auflage, Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler.
- Statista Research Department (2022): Einsatz von CRM-Software zur Erfassung von Kundendaten in Unternehmen 2021, Statista, [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/4014/umfrage/einsatz-von-crm-software-in-unternehmen-nach-betriebsgroesse/> [abgerufen am 12.10.2023].

-
- Statista Research Department (2023): Umsatz im Marktsegment Customer-Relationship-Management-Software in Deutschland bis 2027, Statista, [online] <https://de.statista.com/prognosen/970148/prognose-zum-umsatz-mit-crm-software-in-deutschland> [abgerufen am 12.10.2023].
- Strübing, Jörg (2018): *Qualitative Sozialforschung: Eine komprimierte Einführung*, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin, Deutschland: De Gruyter Oldenbourg.
- Suwelack, Thomas (2020): *Toolbox Customer Experience: Wie Sie Schritt für Schritt eine exzellente Kundenerfahrung schaffen*, Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler.
- Toth, Andreas (2019): *Die Treiber der Customer Experience: So stärken Sie die Kundenbeziehung durch die Gestaltung des Einkaufserlebnisses*, Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler.
- Tropp, Jörg (2019): *Moderne Marketing-Kommunikation: Grundlagen, Prozess und Management markt- und kundenorientierter Unternehmenskommunikation*, 3. Auflage, Wiesbaden, Deutschland: Springer VS.
- VWV GmbH (2020): Rede mit mir: Warum Chatbots bei den Kunden mehr Vertrauen schaffen als menschliche Stimmen im Callcenter, in: *Versicherungswirtschaft*, Nr. 2, S. 62–65.
- VWV GmbH (2022): Von Touchpoints zu Gold: Enhanced Approach - Der neue Weg für eine ganzheitliche in der Experience Customer Experience Versicherung, in: *Versicherungswirtschaft*, Bd. 4, S. 28–31.
- Walten, Levke (2023): Online Marketing – Kundenkommunikation entlang der Customer Journey, [Webinar am 29.08.2023], Mittelstand-Digital Zentrum Hannover.

Wolf, David (2022): Über den Wert und die Entwicklung einer CX Governance, SHIFT
CX, [online] <https://www.shiftcx.de/blog/bedeutung-von-cx-governance.html>
[abgerufen am 02.09.2023]

Hinweis: Literaturverzeichnis ist unvollständig.

Eidesstattliche Erklärung

Die eidesstattliche Erklärung liegt den originalen Dokumenten bei.