

Universität St. Gallen - Institut für Marketing (Ed.)

**Periodical Part**

## Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 1/2017: Kundenbegeisterung / Customer Delight

Marketing Review St.Gallen

**Provided in Cooperation with:**

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

*Suggested Citation:* Universität St. Gallen - Institut für Marketing (Ed.) (2017) : Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 1/2017: Kundenbegeisterung / Customer Delight, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 34, Iss. 1

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/275888>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Marketing Review St. Gallen



1 | 2017 **SCHWERPUNKT** Interview mit Tobias Riepe, Autostadt GmbH • Delight by Design im Spitalwesen • Differenzierung durch Service • Kundenbegeisterung durch Service-Erlebnisse • Die kundenzentrierte Organisation • Ability2Delight • Strategie-Initiative „Customer-Experience-Management“ • Erfolgsfaktor Online Reviews • Ein bisschen digital reicht nicht  
**SPEKTRUM** Data-Driven Marketing • Mythen, Fakten und Prognosen zum Ausstellerverhalten • Collaborative Marketing  
**GfK Praxisbericht** Durch Kundenbegeisterung die Kundenloyalität stärken

[www.marketing-review.ch](http://www.marketing-review.ch)

## Kundenbegeisterung / Customer Delight



Erfolgsgeschichten auf:  
[webrepublic.com/cases](http://webrepublic.com/cases)

# Digital ist ganz einfach mehr als Klicks.

Führende Schweizer Marken wie Migros, local.ch und Victorinox Watches vertrauen seit Jahren unserer digitalen Expertise in Marketing, Werbung und Analyse. Weil es auch in der zunehmend komplexen digitalen Welt nicht um einzelne KPIs, sondern um die gekonnte Verknüpfung unterschiedlicher Disziplinen und den gesamtheitlichen Unternehmenserfolg geht.

---

**web★republic**

---

# Kundenbegeisterung / Customer Delight

**K**unden zu begeistern – und nicht lediglich zufriedenzustellen, das ist eine Möglichkeit für Unternehmen, um sich vom Wettbewerb wirksam abzuheben. Um Kundenbegeisterung zu erreichen, ist es erforderlich, sich intensiv mit den Voraussetzungen, Wirkmechanismen und dem Management von Kundenerlebnissen auseinanderzusetzen.

Das Phänomen der „Kundenbegeisterung“ ist durch Ambivalenz geprägt: Einerseits stellt die Differenzierung durch Kundenbegeisterung keine wirklich neue Strategie dar, wie klassische Beispiele wie das „Ritz-Carlton-Credo“ belegen. Andererseits gelingt es kaum einem Unternehmen, diese Strategie auch wirklich umzusetzen. Unsere eigenen Forschungen zeigen, dass neun von zehn Unternehmen hier noch „Luft nach oben“ sehen. Darüber hinaus eröffnen neue Technologien und soziale Medien unzählige Möglichkeiten der Kundeninteraktion und erschweren so ein einheitliches Management der Kundenerlebnisse. Das Messen konkreter Kundenbegeisterung und auch von Kundenerfahrungen fordert viele Unternehmen heraus.

Die vorliegende Ausgabe der Marketing Review St. Gallen deckt das Thema „Kundenbegeisterung“

bewusst breit ab und beschäftigt sich mit Herausforderungen, Potenzialen und innovativen Lösungsansätzen. Drei Beiträge zeigen auf, wie Unternehmen durch herausragende Serviceleistungen Kunden begeistern können: Dabei werden die Vorgehensweisen eines Spitals, eines Telekommunikationsanbieters und der Bankbranche analysiert und vorgestellt. Darüber hinaus beleuchten wir strategische und organisationale Aspekte des Customer-Experience-Managements. So werden in drei Beiträgen Ansatzpunkte zur Steigerung der Kundenzentrierung, die Entwicklung organisationaler Fähigkeiten zur Kundenbegeisterung sowie eine Strategie-Initiative des Customer-Experience-Managements vorgestellt. Des Weiteren gehen wir auch auf die Herausforderungen und Hürden beim Messen und Gestalten digitaler Kundenerlebnisse ein. Jeweils ein Beitrag beleuchtet, wie man „begeisternde“ Produkteigenschaften in Online Reviews identifiziert bzw. wie die „Dematerialisierung“ das Kundenerlebnis beeinflusst. Im exklusiven Interview erläutert Tobias Riepe, Leiter Unternehmenskommunikation der Autostadt GmbH, wie wichtig es ist, Kunden immer wieder positiv zu überraschen.



**Prof. Dr. Sven Reinecke**  
Herausgeber  
Direktor des Instituts für Marketing der Universität St. Gallen  
[sven.reinecke@unisg.ch](mailto:sven.reinecke@unisg.ch)



**Prof. Dr. Dennis Herhausen**  
Assistenzprofessor  
am Institut für Marketing der Universität St. Gallen  
[dennis.herhausen@unisg.ch](mailto:dennis.herhausen@unisg.ch)

Wie immer haben wir auf eine ausgewogene Mischung zwischen Beiträgen aus der Praxis einerseits und wissenschaftlichem Input andererseits geachtet, um Lernprozesse von Theorie und Praxis zu verbinden. Wir danken den Autorinnen und Autoren dieser Ausgabe, wünschen Ihnen eine interessante Lektüre und sind davon überzeugt, Ihnen mit diesen Beiträgen Anregungen zu bieten, wie Sie Ihre Kunden erfolgreich begeistern können.

## Schwerpunkt

### Interview

- 06 **„Überraschen Sie Ihre Kunden mit etwas Unerwartetem“**  
Echte Wertschätzung ist unerlässlich, um Kunden für seine Marke zu gewinnen.  
**Das Interview führte Laura Braun**

### Kundenbegeisterung durch Services

- 10 **Delight by Design als Erfolgsfaktor im Spitalwesen**  
Prototypen im Innovationsprozess können die Kundenzufriedenheit signifikant steigern.  
**Christophe Vetterli, Corinne Scherrer, Lauren Marie Aquino Shluzas, Larry Leifer**
- 18 **Differenzierung durch Service**  
Gerade in Zeiten des digitalen Wandels ist eine Differenzierung über Serviceleistungen elementar.  
**Gero Niemeyer, Franz Weisenburger, Lars Kindervater**
- 28 **Kundenbegeisterung durch herausragende Service-Erlebnisse**  
Einsatz von Service Excellence bei Banken  
Die Autoren legen dar, wie Service Excellence aus der Perspektive von Banken zu verstehen ist.  
**Matthias H. J. Gouthier, Jürgen Weimann**

### Marketingstrategie / strategisches Customer-Experience-Management

- 36 **Die kundenzentrierte Organisation**  
Kundenzentrierung mit einem KPI effektiv entwickeln  
Eine kundenzentrierte Belegschaft ist ein wichtiger Treiber für Kundenbegeisterung.  
**Jan-Erik Baars**
- 44 **Ability2Delight –**  
Entwicklung organisationaler Kompetenzen zur Kundenbegeisterung  
Anhand eines Unternehmensbeispiels wird dargestellt, wie organisationale Fähigkeiten zur Kundenbegeisterung führen können.  
**Laura Braun, Christine Grimm**
- 54 **Strategie-Initiative „Customer-Experience-Management“ –**  
Kundenbegeisterung bei der Porsche AG  
Welche Strategien Porsche zur Schaffung von Kundenbegeisterung verwendet.  
**Michael Löffler, Matthias H. J. Gouthier**

### GfK Praxisbericht

- 64 **Durch Kundenbegeisterung die Kundenloyalität stärken**  
Über den Zusammenhang zwischen Kundenbegeisterung und Kundenloyalität.  
**Jörg Heinecke**

# 1 / 2017



## Online-Messung und Gestaltung

- 68 **Welche Produkteigenschaften begeistern Kunden?**  
 Eine Analyse von Online Reviews  
 Die Autoren zeigen auf, wie Online Reviews das Produktmanagement- bzw. Controlling unterstützen können.  
**Steffen Müller, Markus Beinert, Arie Struik**

- 76 **Customer Experience: Ein bisschen digital reicht nicht**  
 Wie die digitale Transformation Kundenerlebnisse an allen Touchpoints verändert.  
**Karl-Heinz Land**

## Service

- 43 **Buchrezensionen**  
 75 **Literatur zum Thema: Kundenbegeisterung / Customer Delight**  
 99 **Call for Papers**  
 103 **Vorschau & Impressum**

## Blickpunkt

- 84 **Data-Driven Marketing**  
 Der Marketingleiter darf nicht zum CIO werden  
 Die Herausforderungen der Digitalisierung für das Marketing, und wie Unternehmen darauf reagieren sollten.  
**Das Interview führten Christoph Wortmann und Friedrich M. Kirn**

## Spektrum | Marketingmanagement

- 90 **Mythen, Fakten und Prognosen zum Ausstellerverhalten**  
 Mythen und Fakten rund um Zufriedenheitsbefragungen bei Ausstellungen.  
**Michael Reinhold**
- 100 **„Der Dialog mit den Konsumenten wird immer wichtiger“**  
 Über die Bedeutung von begeisterten Kunden und Markenbotschaftern für den Abverkauf.  
**Das Interview führte Christoph Wortmann**

# „Überraschen Sie Ihre Kunden mit etwas Unerwartetem“

---

Nur wer seine Kunden ernst nimmt und ihnen echte Wertschätzung entgegenbringt, wird sie nach Einschätzung von Tobias Riepe für seine Marken gewinnen. Involvement erzeugt, wer die Erwartungen seiner Kunden nicht nur erfüllt, sondern mit individuellen Angeboten deutlich übertrifft.

**Das Interview führte Laura Braun, (M.Sc.), Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing der Universität St. Gallen**



### **Welche Rolle hat Ihrer Meinung nach heute Kundenbegeisterung für ein Unternehmen bzw. eine Marke?**

Kundenbegeisterung ist aus meiner Kommunikationssicht ein essenzieller Aspekt, um den Unternehmenserfolg sicherzustellen, und zwar sowohl im B-to-B- als auch im B-to-C-Segment. Da der Austausch von Kunden untereinander heute, dank Social Media – gerade im Consumer-Bereich –, noch schneller und unkomplizierter geworden ist, ist die Wichtigkeit der Kundenbegeisterung in den zurückliegenden Jahren nochmals gestiegen.

### **Welche Rolle hat Kundenbegeisterung konkret für die Autostadt?**

Für eine Kommunikationsplattform wie die Autostadt, mit über zwei Millionen Gästen im Jahr, ist Kundenbegeisterung selbstverständlich sehr wichtig – denn wenn wir unsere Besucher mit unseren Inhalten nicht begeistern könnten, würden diese schlicht und ergreifend nicht mehr zu uns kommen. Andersherum betrachtet, liegt im Übertreffen von Erwartungen durch positive Überraschung eine riesige Chance, Kunden langfristig an sich zu binden und als Fürsprecher zu gewinnen.

### **Welche Erwartungen haben Ihrer Meinung nach Kunden, die die Autostadt besuchen?**

Sehr unterschiedliche – zum Glück. Die Autostadt verfolgt seit ihrer Eröffnung im Jahr 2000 ein inhaltliches Konzept, das thematisch sehr viel weiter gefasst ist als die reine Automobilität – das wird schon an unserem Motto deutlich: „Menschen, Autos und was sie bewegt“. Wir stellen alle unsere Inhalte in einen Kontext, der diese für unsere Gäste in ihrer persönlichen Lebenswelt erlebbar macht. So hat ein Fahrzeugabholer eine spezifische Erwartung, während die Erwartung eines Besuchers der Movimentos-Festwochen, eines Restaurant-Gasts oder eines Teilnehmers unserer Bildungsangebote eine gänzlich andere ist. So heterogen wie unser Angebot ist, sind auch unsere Besucher und dementsprechend ihre Erwartungen.

### **Haben sich Ihrer Meinung nach die Erwartungen der Kunden hinsichtlich besonderer Erfahrungen/ Erlebnisse verändert?**

Die Entscheidung für einen Besuch der Autostadt wird ja nicht nur auf der inhaltlichen Ebene – was kann ich an diesem Ort erleben? – getroffen. Als Themenpark konkurrieren wir um ein sehr wertvolles Gut: um die Zeit unserer Gäste. Und die Erwartungen an die eigene Freizeitgestaltung sind

### **Tobias Riepe**

ist seit November 2010 Leiter der Unternehmenskommunikation der Autostadt GmbH. Zuvor war er vier Jahre als Vice President Media Relations für das internationale Medienunternehmen Bertelsmann tätig sowie drei Jahre Pressesprecher von AOL Deutschland. Nach seinem Studium der Kommunikationswissenschaften und BWL an der Freien Universität Berlin war der heute 43-Jährige zunächst verantwortlich für die Kommunikation des Technologieunternehmens Freecom Technologies in Berlin und Delft (NL).

allgemein über die Jahre gewachsen. Hier darf man sich als Unternehmen nicht in eine „höher, weiter, schneller Spirale“ bringen – denn dies ist nicht zielführend. Viel wichtiger ist es, dass man sein Angebot kontinuierlich verändert, erweitert und das Feedback seiner Kunden ernst nimmt, um so eine nachhaltige Begeisterung zu erreichen.

### **Inwieweit betreiben Sie – von Seiten der Autostadt – aktives Erwartungsmanagement (Erwartungen messen, wecken, fördern, befriedigen ...)?**

Durch unsere Kommunikation präsentieren wir einen Ausschnitt der Inhalte der Autostadt. Dies ist quasi ein Anregen zum Besuch, denn das echte Erleben und Erfahren findet in Wolfsburg statt. Dies ist ein Grund für unseren Erfolg – denn unser Ziel ist das Übertreffen der Erwartungen und das Setzen von nicht erwarteten Themen mit einer hohen Relevanz für unsere Besucher. Neue technische Möglichkeiten werden ein Erleben künftig sicher auch zunehmend ins Digitale übertragen – auf absehbare Zeit wird aber aus meiner Sicht nichts den Besuch des echten Ortes adäquat ersetzen können.

### **Was macht ein besonderes Kundenerlebnis in der Autostadt aus?**

In der Autostadt haben wir als Center of Excellence einen sehr hohen Anspruch an den Service für unsere Gäste, diese herausragende Dienstleistung trägt unser gesamtes Team. Wir geben unseren Gästen nicht den einen Weg zum Erleben der Autostadt vor, sondern jeder Gast entdeckt den Ort und seine Inhalte auf ganz eigene, persönliche Weise. Bei einem

Fahrzeugabhöler steht sicherlich der neue Volkswagen im Mittelpunkt, bei einem Restaurantbesucher das Essen, bei einem Besucher der Sommerinszenierung das Erlebnis für die gesamte Familie. Sie alle erinnern sich im Idealfall an eine positive Zeit in der Autostadt, fühlen sich emotional verbunden, erzählen begeistert ihren Freunden davon und kommen gerne wieder.

**„Die Begeisterung von Besuchern hängt stark von ihrer Erwartungshaltung ab und ist sehr persönlich und unterschiedlich.“**

**Was sind Ihrer Meinung nach die bedeutendsten Stellhebel bzw. Komponenten um Kundenbegeisterung zu erzeugen?**

Nehmen Sie ihre Kunden ernst, hören Sie auf ihr Feedback und – und das ist am schwierigsten – überraschen Sie Ihre Kunden mit etwas Unerwartetem.

**Wie werden diese Aspekte in der Autostadt umgesetzt?**

Die angesprochene Dienstleistung ist ein zentraler Aspekt, der nur durch gute Personalarbeit mit kontinuierlicher Schulung sichergestellt werden kann. Inhaltlich ist es für uns als Autostadt, in Wolfsburg, eine besondere Situation – denn die Menschen, die zu uns kommen wissen, dass sie bei Volkswagen sind. Das müssen wir nicht mit viel Aufwand kommunizieren – deswegen basiert unsere Arbeit auf einem Pull- und nicht Push-Marketing.

In unserem Automobilmuseum ZeitHaus zeigen wir beispielsweise nicht nur Marken des Konzerns, sondern haben über 60 verschiedene Hersteller in der Sammlung – damit rechnen Erstbesucher nicht.

**Messen Sie Kundenbegeisterung? Wenn Ja, wie messen Sie die Begeisterung von Kunden in der Autostadt?**

Die Begeisterung von Besuchern hängt stark von ihrer Erwartungshaltung ab und ist sehr persönlich und unterschiedlich, sodass es für die Autostadt nicht den einen „Begeisterungs-Wert“ gibt. Wir erheben mit einer „schiefen Skala“ (3 positiv, 2 negativ), wie unsere Gäste das Gesamterlebnis



**Die Autostadt** vereint zahlreiche Angebote für Automobil-Fans, Kunst- und Kulturkenner, Gourmets sowie Architektur- und Designliebhaber.

Autostadt wahrgenommen haben – unser Zielwert ist dabei einzig die Top-Box „ausgezeichnet“. Das Erfüllen der persönlichen Erwartung entspräche nur „Zufriedenheit“ (also maximal das Erreichen der zweiten Top-Box) – das Übertreffen der Erwartungen kann dann zu Begeisterung führen.

**„Im Übertreffen von Erwartungen durch positive Überraschung liegt eine riesige Chance, Kunden langfristig an sich zu binden.“**

**Mit welchen Herausforderungen sehen Sie sich aktuell im Bereich Kundenbegeisterungsmanagement konfrontiert?**

Unsere Aufgabe als Kommunikationsplattform des Volkswagen-Konzerns ist aktuell sicherlich wichtiger denn je, um



**Im ZeitHaus der Autostadt** können Besucher in Automobilgeschichte schwelgen, Meilensteine, Beziehungen-Kisten und Design-Ikonen entdecken.

**Der Porsche-Pavillon** ergänzt mit einer außergewöhnlichen Konstruktion das städtebauliche Bild des automobilen Themenparks.

die Begeisterung der Menschen für den Konzern mit seinen Marken zu stützen. Mit unseren saisonalen Inszenierungen im Sommer und Winter sowie bekannten kulturellen Veranstaltungen wie den Movimentos-Festwochen gelingt uns das sehr gut. Die Fahrzeugauslieferung von mittlerweile über 2,5 Millionen Fahrzeugen an Neukunden, als ein besonderes Erlebnis, bleibt über das gesamte Jahr hinweg ein zentraler Aspekt, ebenso wie die Aktualisierung und Schaffung neuer, innovativer Inhalte.

### **Was glauben Sie, sind Zukunftsperspektiven zur Förderung der Kundenbegeisterung im Rahmen der Autostadt?**

Exzellenter Service für eine heterogene Kundschaft, die sich mit zum Teil unerwarteten Inhalten beschäftigen kann, egal ob analog oder digital, die für ihre persönliche Lebenswelt relevant sind. Begeisterung muss man sich täglich neu verdienen, ein Konzept, das in der Autostadt bereits seit über 16 Jahren erfolgreich ist. +

# Delight by Design als Erfolgsfaktor im Spitalwesen

---

Damit Customer Delight entstehen kann, muss ein Unternehmen Prototypen früh im Innovationsprozess nutzen. Der Fokus muss dabei auf den Kundenbedürfnissen liegen. Dies führt nicht nur zu einer hohen Kundenzufriedenheit, sondern auch zu weniger Gesamtkosten. Genau das hat ein Spital mit dem Service-Design-Ansatz für seine Patienten erreicht.

**Dr. Christophe Vetterli, Corinne Scherrer, Lauren Marie Aquino Shluzas (PhD.),  
Professor Larry Leifer (PhD.)**

Im Zuge des Neubaus der pädiatrischen Klinik des Universitätsklinikums Graz wurde die Ambulanz neu konzipiert. Der Fokus lag dabei auf der betrieblichen Prozessdefinition, um die baulichen Anforderungen zu bestimmen. Dafür wurde der Service-Design-Ansatz verfolgt, welcher die konsequente Ausrichtung aller Prozesse an den Kundenbedürfnissen ermöglicht. Damit wird die Grundlage für Customer Delight im neuen Ambulanzzentrum gelegt. Das, durch die Methodik, gewonnene, umfassende Verständnis des Patientenerlebnisses ermöglicht jedoch auch mehr Kundenbegeisterung im aktuellen Tagesgeschäft.

Kundenbegeisterung, auch genannt Customer Delight, wird in der Literatur als Reaktion eines Konsumenten beschrieben, wenn die Erwartungen an ein Produkt oder Service nicht nur erfüllt werden, sondern dessen Konsum darüber hinaus ein unerwarteter Nutzen oder eine unerwartete Bedürfnisbefriedigung entsteht (Chandler, 1989). Basis für diese Begeisterung ist die Zufriedenheit, also die Erfüllung der Erwartungen an ein Produkt oder Service (Day, 1977). Wird diese Erwartung in Bezug auf die Leistung nicht erfüllt, entsteht eine Unzufriedenheit beim Kunden. Wird die Erwartung erfüllt oder übertroffen, ist der Konsument mit dem Produkt oder der Dienstleistung zufrieden.

Für Unternehmen ist dies eine interessante Thematik, denn laut der Forschung von Schlossberg (1990) und Berman (2005) führt Kundenbegeisterung zu Loyalität und Commitment gegenüber der entsprechenden Marke bzw. dem entsprechenden Dienstleister. Eine Studie aus dem Jahre 2011 von Kessler und Mylod hat gezeigt, dass die Zufriedenheit auch im Spitalwesen zu Loyalität führt. Die Patienten betreiben

somit dort, wo es möglich ist, eine „active choice“ in der Spitalwahl. Angesichts dessen, dass die Leistungsqualität im Gesundheitsbereich aus Sicht des Patienten (und Gesetzgebers) transparenter werden muss, wird der Wettbewerb zwischen den Spitälern steigen. Zusätzlich orientiert sich der Patient globaler. In Zukunft ist es daher zentral, die Leistungsqualität zu standardisieren, die Patientenzufriedenheit zu messen und Loyalität und Commitment aktiv zu fördern. Hinzu kommt, dass der Kunde bzw. Patient aus anderen Branchen gewohnt ist, über das Leistungsversprechen hinaus ein gewisses Erlebnis geboten zu bekommen. In der Gesundheitsbranche nutzt der Kunde bzw. Patient das Angebot zwar meist aus Not, verlangt dennoch zunehmend mehr als „nur“ die medizinische Qualität. Dies unterstreicht die Future Hospital Commission (2013), welche die medizinische Qualität dem Patientenerlebnis gleichstellt.

Obschon die medizinische Leistung ein entscheidendes Element bleibt, müssen sich die Sichtweisen der Gesundheitsinstitutionen ändern. Ein Alleinstellungsmerkmal kann nur über das holistische Verständnis der Wertschöpfungskette aus Sicht des Endkunden/Patienten entstehen, denn Patientenzufriedenheit ist nicht nur auf einen Teil der Wertschöpfungskette, z.B. des Spitals, beschränkt. Auch Institutionen, welche Personen bzw. Patienten vor oder nach einer Krankheit betreuen, also beispielsweise Krankenkassen, eHealth-Unternehmen und Reha-Kliniken, tragen zum Patientenerlebnis bei. Service Design ermöglicht Wettbewerbsvorteile, weil der Gestaltungsprozess auf das Kundenerlebnis fokussiert. Es geht darum, den Patienten bzw. Kunden über seine gesamte Wertschöpfungskette bzgl. seiner Gesundheitsbedürfnisse zu bedienen. Dies in-

#### **Dr. Christophe Vetterli**

Manager, walkerproject ag  
christophe.vetterli@walkerproject.com  
Tel. +41 (0) 78 7212255  
<http://walkerproject.com/team/christophe-vetterli/>

#### **Corinne Scherrer**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin,  
Zürcher Hochschule für  
Angewandte Wissenschaften  
sceo@zhaw.ch  
Tel. +41 (0) 58 9346024  
<https://www.zhaw.ch/de/ueberuns/person/sceo/>

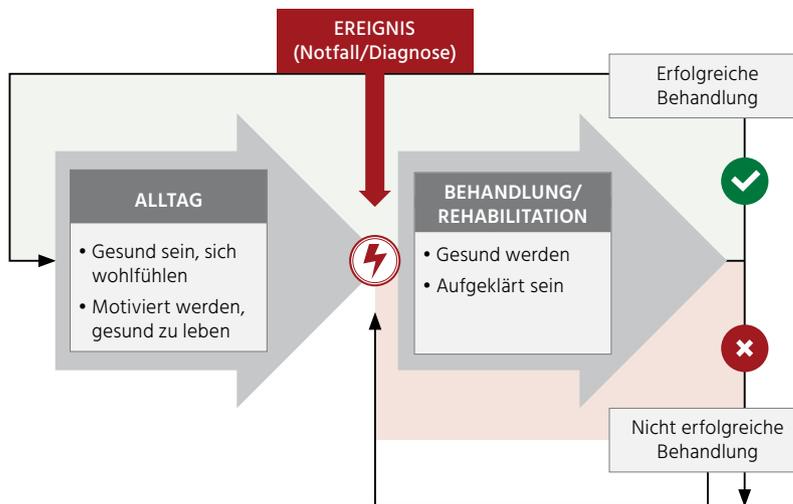
#### **Lauren Marie Aquino Shluzas (PhD.)**

Senior Research Engineer,  
Stanford University  
lauren.aquino@stanford.edu  
<https://profiles.stanford.edu/lauren-shluzas>

#### **Professor Larry Leifer (PhD.)**

Professor for Mechanical  
Engineering, Stanford University  
larry.leifer@stanford.edu  
Tel. +1 (0) 650 4989887  
<https://profiles.stanford.edu/larry-leifer>

**Abb. 1: Kette der Grundbedürfnisse der Kunden / Patienten im Bereich Gesundheit**



Quelle: Eigene Darstellung.

tegriert den Alltag im Sinn von gesund leben bzw. nach einer Diagnose wieder zum regenerierten Zustand zurückzufinden (vgl. Abb. 1):

Die Verknüpfung von Services über einzelne Schnittstellen hinweg, z.B. Versicherungsleistung und medizinische Behandlung, ergibt eine aus Sicht des Kunden/Patienten schlüssige Leistung. Der Patient muss so nicht zwischen unterschiedlichen Anbietern jonglieren, sondern erhält die Leistung aus einer Hand. Aktuelle Erfolgsbeispiele zeigen, dass Service Design als Kern der Innovationsarbeit für Patientenerlebnisse verwendet wird. Die Anwendung von Service Design folgt in der Grundlogik immer den gleichen Schritten, die sich im Design-Zyklus (ME310, 2016) vom übergreifenden Innovationsansatz Design Thinking (Leifer, 1997, Grots & Pratschke, 2009, Plattner et al., 2010, Vetterli, 2015) wiederfinden: Die Kernaktivitäten Aufbau Problemverständnis, Be-

dürfniserfassung, Ideengenerierung, Prototypisierung und Testen der Prototypen ermöglichen das systematische Design von Customer Delight (siehe dazu z.B. Grots & Pratschke, 2009; Vetterli et al., 2016). Diese Grundschritte werden von einem sogenannten Design-Team durchlaufen. Das Design-Team muss interprofessionell, bspw. mit Ärzten, Pflege, Architektur und IT bestückt sein. Das garantiert

unterschiedliche Perspektiven in der Lösungsfindung (Amabile & Khair, 2008, Miron et al., 2004, Vissers & Dankbaar, 2002). Die Aktivitäten des Design-Teams finden meist in Prototypen-Zonen statt. Diese Zonen integrieren das prototypen-basierte Arbeiten. Dabei wird über rasches und ressourcenschonendes Bauen von Lernobjekten schnell getestet, ob die Wünsche des Patienten erfüllt werden. Zusätzlich können die Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit von Ideen, Dienstleistungen, Prozessen und Geschäftsmodellen überprüft werden (Osterwalder & Pigneur, 2014).

Diese Vorgehensweise erfordert eine neue Logik der Ressourcenallokation. Die beschriebenen Grundschritte mit dem Fokus auf Prototypisierung müssen von Anfang an verfolgt werden. Die Konsequenz ist, dass zu Beginn eines solchen Service-Design-Prozesses mehr Kosten entstehen. Diese Mehrkosten bringen jedoch aus Gesamtkostensicht eine Reduktion mit sich. In der Praxis zeigt sich immer noch, dass die Budgetierungslogik von Innovationsprozessen nicht entsprechend aufgeteilt ist, und die Prototypisierungsarbeit nicht von Beginn weg verfolgt wird. Viele Unternehmen werden somit noch immer abgeschreckt, den Ser-

## Zusammenfassung

Im Spitalwesen wird eine systematische Verbesserung des Patientenerlebnisses über die gesamte Wertschöpfungskette hin zu Patient Delight immer wichtiger. Die Kinderambulanz des Universitätsklinikums Graz wendete hierfür den Service-Design-Ansatz an. Die zentralen Elemente waren der iterative Design-Zyklus mit Fokus auf das Kunden- bzw. Patientenbedürfnis, das interprofessionelle Design-Team zur Erarbeitung einer ganzheitlichen Lösung, die Prototypen-Zone zum realitätsnahen Testen von unterschiedlichen Lösungsansätzen und dies zu niedrigeren Gesamtkosten als in vergleichbaren Projekten.

vice-Design-Ansatz konsequent von Anfang an zu verfolgen.

### **Service Design an der pädiatrischen Klinik des Universitätskrankenhauses Graz**

Die nachfolgend beschriebene Fallstudie zeigt, wie der Service-Design-Ansatz über das Prototypisieren von patientenzentrierten Lösungen in einer Prototypen-Zone die Zusammenarbeit zwischen Berufsgruppen und das Verständnis zum Kunden bzw. Patienten nachhaltig beeinflusst.

Die involvierten Kliniken der internistischen Medizin und Kinderchirurgie der pädiatrische Abteilung des Universitätsklinikums Graz wollten ein gemeinsames Ambulanz-Angebot schaffen. Dafür hatten beide Kliniken ein Jahr zuvor die Reißleine gezogen. Die Pläne für die Umbaumaßnahmen waren bereits auf dem Tisch. Sie erlaubten es jedoch nicht, patientenzentriert zu arbeiten. Das sich immer steigende Patientenaufkommen könne nicht mit der erforderlichen Qualität adressiert werden. So entschied man sich, das gesamte neue Konzept am Patientenbedürfnis bzw. Patientenerlebnis und der Flusslogik (Walker, Betz, 2012) auszurichten. Der Fokus

lag nun weniger auf den Anforderungen für einen Neubau, sondern darauf, wie in Zukunft Customer Delight im Rahmen von Sprechstunden- und Notfall-Angebot designt wird. Die Initianten setzten mit externer Unterstützung ein Projekt mit Fokus auf Service Design mit radikalem Patientenfokus auf.

## **Der Patient muss so nicht zwischen unterschiedlichen Anbietern jonglieren, sondern erhält die Leistung aus einer Hand.**

Der Service-Design-Ansatz musste betriebliche und bauliche Prozesse integrieren. Die betrieblichen Prozesse sollten zeitlich vorgelagert über Prototypen definiert werden. So konnten die Vorgaben für die Definition der Bauanforderungen bestimmt werden – und nicht umgekehrt. Die Bestimmung der betrieblichen Prozesse konzentrierte sich auf die Gestaltung der Grundlogik für patientenzentrierte Abläufe im Not-

fall und Sprechstundengeschäft. Die Grundlogik wurde im Anschluss so detailliert, dass die begleitende Architektur und der technische Dienst die baulichen Prozesse über ein Raum- und Funktionsprogramm initiieren konnten. Dieses Raum- und Funktionsprogramm basierte auf den patientenzentrierten Abläufen, sodass das künftige Gebäude patientenzentriertes Arbeiten ermöglicht. Das Design-Team ist als Innovator kontinuierlich in der Verantwortung für die Bestimmung der neuartigen Lösung. Für betriebliche wie auch bauliche Prozesse wurde konsequent nach dem Service-Design-Ansatz in einer Prototypen-Zone prototypisiert. Dies waren Räumlichkeiten, die es erlaubten, mit einfachem Prototypen-Material unterschiedliche Lösungsvarianten haptisch darzustellen. So wurde sicher gestellt, dass die patientenzentrierte Sicht bei aller professionellen Expertise im Fokus blieb.

Die Vorgehensweise von Service Design fußte auf den drei im Folgenden detailliert beschriebenen Kernelementen: iterativer Design-Zyklus (1), der durch ein interprofessionelles Design-Team (2) in einer Prototypen-Zone (3) durchlaufen wird.

### **KERNELEMENT 1: Iterativer Design Zyklus zur Prototypisierung der Lösung**

Der iterative Design Zyklus implizierte, dass die Bedürfnisse von Patienten (und Angehörigen) im Rahmen des Problems „Schaffung von Customer Delight in der pädiatrischen Ambulanz“ als Basis für die Prototypensessions fungierten. Im Laufe der Iterationen konnte das Bedürfnis von Patienten in einem Sprechstunden- bzw. Notfall-Szenario immer klarer adressiert werden. Die Prototypen boten die Basis dafür.

### **Handlungsempfehlungen**

Aufgrund der zunehmenden Leistungstransparenz müssen sich Spitäler konsequent an den Patientenbedürfnissen und dem -erlebnis ausrichten. Für Service-Gestaltungen hat sich der Service-Design-Ansatz bewährt, weil dieser den Patienten ins Zentrum aller Bestrebungen stellt. Die Gesamtkosten müssen niedrig gehalten werden. Dafür muss initial in rasche Prototypisierungsprozesse durch interdisziplinäre Teams in einer Prototypen-Zone investiert werden. Dies vermeidet teure Änderungskosten zu einem späteren Zeitpunkt.

Details wie z.B., dass der Patient einen klar beschilderten Eingang mit „Notfall“ braucht oder Patienten den schnellstmöglichen Kontakt zu einer medizinischen Person zu Beginn des Prozesses wünschen, wurden über den Service-Design-Ansatz über mehrere Iterationen in das finale Design eingebettet. Der Zugang innerhalb von weniger als 20 Minuten zum qualifizierten medizinischen Personal war eine Teillösung zum Customer Delight.

### **KERNELEMENT 2: Das interprofessionelle Design-Team zur ganzheitlichen Lösungserarbeitung**

Das zweite Element fokussiert auf das Design-Team. Das interprofessionelle Design-Team war für die Gestaltung der Lösung verantwortlich. Interprofessionell in diesem Kontext bedeutete, dass von Seiten Chirurgie wie von Seiten der internistischen Klinik Vertreter von Ärzten, Pflege und Administration integriert waren. Zusätzlich wurde das Design-Team durch Vertreter von Architektur, IT und technischem Dienst ergänzt (vgl. Abb.2).

Das Design-Team wurde kontinuierlich von Coaches begleitet, sodass die Patientenzentrierung immer im Fokus stand. Die Integration der unterschiedlichen Perspektiven ermöglichte eine ganzheitliche Diskussion der Lösungen. Das Design-Team konnte die unterschiedlichen Lösungsideen direkt in der Prototypen-Zone durch Patienten bzgl. Customer Delight testen lassen. Konsequenterweise war das Design-Team geschlossen an allen Gestaltungstagen anwesend und zog je nach Fokusthema Wissensträger von Spezialthemen, wie z.B. Medizin-Controlling, in die Gestaltung mit ein. Die Voraussetzungen für Customer Delight werden durch ein gemeinsames Verständnis des Design-Teams geschaffen.



**Abb. 2:** Das Design-Team überprüft die technische Übersetzung ihrer haptischen Prototypen in ein Raum- und Funktionsprogramm im Rahmen einer Table-Top-Übung mit der Architektur.

### **KERNELEMENT 3: Die Prototypen-Zone zum realitätsnahen Test**

Das dritte Kernelement fokussiert auf die Prototypen-Zone. Für die Kinderambulanz wurde ein 700 m<sup>2</sup> großes Zelt für die Prototypisierung der Notfall- und Sprechstunden-Ambulanz errichtet (vgl. Abb.3). Das Design-Team validierte ihre Prototypen kontinuierlich mit Patienten in der Prototypen-Zone. Es wurde kein anderer Gestaltungsraum genutzt. Jede Idee oder Alternative wurde rasch physisch ausgestaltet und aus Sicht des Patientenerlebnisses getestet. Die Prototypen-Zone war für die Gestaltung der groben Prozesslogik neun Gestaltungstage über drei Monate verteilt in Betrieb. Für die Fein-Detaillierung der Prozesslogik und die bauliche Ableitung in einer weiteren Phase gestaltete das

Design-Team weitere 16 Tage über fünf Monate verteilt. Die Prototypisierung erfolgte mit einfachen sehr rasch veränderbaren Materialien (z.B. Pappe, Stellwände, Klebstreifen). Für diese Fein-Detaillierung und bauliche Prozessdefinition wurde die Prototypen-Zone in andere Räumlichkeiten verlegt, da das Zelt abgebaut werden musste. Die neuen Räumlichkeiten, eine ehemalige ausgeräumte Küche, wurden als fixe Prototypen-Zone installiert. Nun steht sie für Service-Design-Anliegen in anderen Projekten bereit. Diese Kontinuität schaffte die Voraussetzung, um das Patientenerlebnis über das Projekt hinaus kontinuierlich zu adressieren.

### **Lerneffekte aus der Case Study**

Die Lerneffekte aus der Fallstudie lassen sich wie folgt zusammenfassen:



**Abb. 3:** Die Prototypen-Zone für die Design-Phase beinhaltet eine große Fläche und sehr mobile Infrastruktur, die innert Sekunden zu einem neuen Prototyp verändert werden konnte.

- Die Gestaltungs-Leistung des Design-Teams überwiegt alle anderen Gestaltungsfaktoren. Es ist elementar, das Design-Team kontinuierlich bzgl. Innovationshöhe und Patientenzentrierung zu coachen.
- Die verschiedenen Kliniken prototypisieren ihren Arbeitsplatz (Ambulanz) mit detaillierten Prozessabläufen und Rollenverständnis und identifizieren sich von Anfang an mit den Ergebnissen.
- Durch das gemeinsame Gestalten baut das Design-Team das Wissen für das gesamtheitliche Patientenerlebnis mit Customer-Delight-Anspruch gemeinsam auf. Dieses Wissen hilft dem interprofessionellen Design-Team bereits im aktuellen Tagesgeschäft, die Voraussetzung von Customer Delight zu schaffen, noch Jahre bevor der Neubau steht.
- Die stark unterschiedlichen Pers-

pektiven werden durch das Einbringen von realen Patienten in die Gestaltungsarbeit synchronisiert. Der gemeinsame Orientierungspunkt des Patientenbedürfnisses bzw. dem angestrebten Patientenerlebnis fes-

tigt sich über den weiteren Verlauf der Gestaltungsarbeit und Eigeninteresse rückt immer mehr in den Hintergrund. Kollaboration entsteht im Sinne, von Patientenbedürfnis gemeinsam zu erbringen.

- Die unterschiedlichen Erfahrungen und Perspektiven können direkt im Rahmen von Prototypen auf Wirkung für Effizienz und Patientenerlebnis getestet werden. Dies ermöglicht es sehr früh, im Gestaltungsprozess die Leistung so zu designen, dass die Erwartungshaltung des Patienten erfüllt bzw. übererfüllt werden kann.
- Die technischen Anspruchsgruppen wie Architektur und IT sind eingebunden, um deren Hinweise, wie bspw. Mitarbeitersicherheit, Anforderung an Mitarbeiterarbeitsplätze, IT-Anforderungen, etc. sehr früh im Prozess zu berücksichtigen. Gerade im Wechselspiel zwischen Online-Elementen (z.B. digitales Tracking von Patienten im Behandlungsprozess) und Offline-Elementen (z.B. Erhebung der Anamnese) ist es zentral, früh Transparenz bzgl. IT-Anforderungen zu haben, um nicht dadurch das Patientenerlebnis

### Kernthesen

1. Die Leistungsqualität im Gesundheitsbereich wird aus Sicht des Patienten (und Gesetzgebers) in Zukunft transparenter werden. Damit steigt der Wettbewerb unter den Spitalern.
2. Eine konsequente Ausrichtung am Patientenerlebnis zur Förderung der Patient Delight wird damit eine Unique Selling Proposition für ein Spital und muss Teil der kulturellen Weiterentwicklung sein.
3. Als Ansatz eignet sich hierfür Service Design, weil der Patient bei diesem Vorgehen im Zentrum steht.
4. Das Prototypisieren von Lösungen innerhalb einer Prototypen-Zone durch ein interdisziplinäres Design-Team bildet dabei die Kernelemente von Service Design.

schlussendlich negativ zu beeinflussen.

- Die bauliche Ableitung vom funktionalen Design resultiert in einer Infrastruktur, die Customer Delight nicht mehr nur zufällig zulässt. Die Architektur äußerte sich folgendermaßen zur neuen Arbeitsweise: „Ich lerne hier so viel – normalerweise muss ich soviel Annahmen treffen, und habe in Wahrheit keine Transparenz über die entscheidenden Details. Ich bin

hier viel näher dran und kann viel zielorientierter im Sinne einer funktionierenden, patientenzentrierten Infrastruktur entwickeln.“

- Das iterative Prototypisieren liefert auch für projektunabhängige Problemstellungen eine neue Art, sich Problemen patientenzentriert anzunehmen. Ein Beispiel der leitenden Pflegevertretung: „Wir hatten ein Problem in Bezug auf die telefonische Ansage in einer unserer Klini-

ken. Wir haben entsprechend dem Service-Design-Ansatz gemessen, wie lange die aktuelle Ansage ist, dann gemessen, wie lange die Patienten am Hörer bleiben, was ihnen in Erinnerung bleibt, und dann uns über Iterationen Prototyp für Prototyp immer näher der idealen und prägnanten telefonischen Ansage genähert. Vor 1,5 Jahren wären wir dies nie so angegangen.“ Die Arbeitsweise schafft Ambassadoren für Customer Delight, die evolutionär die Organisation in Richtung kunden-/ patientenzentrierte Organisation entwickeln.

## Literatur

Amabile, T.M. & M. Khair (2008). „Creativity and the role of the leader“, Harvard Business Review, (86)10, pp. 100–109.

Berman, B. (2005). How to delight your customers. California Management Review, 48(1), pp. 129–151.

Berry, L. L. and Dunham, J. (20. September 2013). Redefining the Patient Experience with Collaborative Care. Harvard Business Review. Abgerufen am 24. August 2016 von <http://www.healthcaredesignmagazine.com/article/using-service-design-understand-improve-patient-experience>.

Brown, T. (2009). Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation, Harper Collins.

Chandler, C. H. (1989). Beyond customer satisfaction. Quality Progress, 22(2), pp. 30–32.

Cross, N. (2011). Design Thinking: Understanding How Designers Think and Work, Berg.

Day, R. L. (1977). Extending the concept of consumer satisfaction. NA-Advances in Consumer Research, Vol. 04.

Future Hospital Commission (2013). Future Hospital Caring for Medical Patients. Royal College of Physicians.

Grots, A. & Pratschke M. (2009). Design Thinking – Kreativität als Methode. Marketing Review St.Gallen (2). St.Gallen.

Kessler, D. P., & Mylod, D. (2011). Does patient satisfaction affect patient loyalty? International journal of health care quality assurance, 24(4), pp. 266–273.

Leifer, L. (1997). „Design Team Performance: Metrics and the Impact of Technology“ in Education in Human Services, Norwell: Kluwer Academic Publisher.

Lin, M., Hughes, B., Katica, M., Dining-Zuber, C., & Plsek, P. (2011). Service design and change of systems: Human centered approaches to implementing and spreading service design. International Journal of Design, 5(2), pp. 73–86.

Martin, R. L. (2009). The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage. Harvard Business Press.

ME310. (2016). Design Cycle. Abgerufen am 24. August 2016 unter: [http://web.stanford.edu/group/me310/me310\\_2014/about.html](http://web.stanford.edu/group/me310/me310_2014/about.html).

Miron, E., M. Erez, and E. Naveh (2004). Do Personal Characteristics and Cultural Values that Promote Innovation, Quality and Efficiency Compete or Complement Each Other?, Journal of Organizational Behaviour, (25)2, pp. 175–199.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2014). Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want (Strategyzer). New Jersey: John Wiley & Sons.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research. The Journal of Marketing, pp. 111–124.

Plattner, H., Meinel, C. and Leifer, L. (2010). Design Thinking: Understand – Improve – Apply (Understanding Innovation). Heidelberg: Springer.

Schlossberg, H. (1990). Satisfying customers is a minimum; you really have to „delight“ them. Marketing News, 24(11), pp. 10–11.

Silvis, J. K. (16. November 2015). Using Service Design to Understand, Improve Patient Experience. Healthcare Design. Abgerufen am 24. August 2016 von <http://www.healthcaredesignmagazine.com/article/using-service-design-understand-improve-patient-experience>.

Vetterli, C. (2015). Embedded Design Thinking in Organizations: A Literature Review, University of St. Gallen.

Vetterli, C.; Uebernickel, F.; Brenner, W.; Petrie, C. & Stermann, D. (2016). How Deutsche Bank's IT Division Used Design Thinking to Achieve Customer Proximity. MIS Quarterly Executive (MISQE), 15(1), pp. 37–53.

Vissers, G. and B. Dankbaar (2002) „Creativity in Multidisciplinary New Product Development Teams“, Creativity and Innovation Management, 11(1), pp. 31–42.

## Fazit

Die konsequente Anwendung des Service-Design-Ansatzes führt zu Customer Delight. Dies bedingt das konsequente Durchlaufen des iterativen Design-Zyklus mit Orientierung am Kunden- bzw. Patientenbedürfnis und dem Wechselspiel zwischen Prototypisieren und Testen der Prototypen. In der vorgestellten Case Study hat ein interprofessionelles Design aus einem Universitätsspital eine gesamte Ambulanz-Leistung für Sprechstunden- und Notfallgeschäft prototypisiert, um den Patienten ein nachhaltiges Customer Delight anbieten zu können. Das holistische Verständnis des Patientenerlebnisses ab Zeitpunkt Erstkontakt mit der Ambulanz bis Verlassen der Ambulanz, bildete die Basis der Prototypisierungsarbeit. Noch bevor der Neubau fertiggestellt ist, konnten Ambassadoren gewonnen werden, die bereits im aktuellen Tagesgeschäft Customer Delight forcieren. So wurden organisationale Voraussetzungen geschaffen, die es ermöglichen, tagtäglich die Erwartungen der Patienten zielgerichtet zu adressieren oder gar zu übertreffen. 

# COLLABORATIVE MARKETING



Tausende Konsumenten warten darauf, für Sie als Co-Marketer tätig zu werden. Nutzen Sie diese brachliegenden Kräfte – zum Beispiel, um Produkte bekannt zu machen (Word-of-Mouth/Online-Buzz), um authentische Inhalte zu generieren (Consumer Generated Content) oder um neue Produkte zu entwickeln (Co-Creation).

8 COLLABORATIVE MARKETING ERFOLGSGESCHICHTEN:



**10.212**  
**NEUE KUNDEN**  
FÜR ZALANDO  
NACH NUR EINER  
trnd KAMPAGNE



**10X MEHR**  
**ONLINE-BUZZ**  
IM SOCIAL WEB FÜR  
HANS GROHE  
DUSCHKÖPFE

**48 JAHRE**  
PRODUKTOPTIMIERUNG  
IN 5 WOCHEN FÜR  
VORWERK  
SAUGROBOTER



**HOHER ROI**  
DURCHSCHNITTLICHER  
ROI BEI trnd  
KAMPAGNEN: 3,93 €



**32.541**  
MEHR SHOP-BESUCHER  
FÜR TCHIBO DURCH  
EINE trnd KAMPAGNE



**2,3 MIO.**  
SOFORT VERFÜGBARE  
CO-MARKETER IN  
18 LÄNDERN



**28%**  
**SALES UPLIFT**  
FÜR BRILLANTE RISOTTO  
NACH NUR EINER  
trnd KAMPAGNE

**CRM**  
**AKTIVIERUNG**  
ERFOLGREICHE  
COLLABORATIVE  
MARKETING  
PLATTFORM FÜR  
GRÜNER + JAHR

**SIE WOLLEN DAS AUCH?**

Rufen Sie uns an:  
(0 89) 307 668 – 0

Oder mailen Sie uns:  
beratung@trnd.com

Mehr Infos:  
[www.trnd.com/company](http://www.trnd.com/company)

# Differenzierung durch Service

---

Im Markt für Internet- und Telekommunikationsdienstleistungen herrscht ein intensiver Wettbewerb, der eine Optimierung der Kosten auch für den Kundenservice erfordert. Die Digitalisierung bietet dafür Chancen, aber auch Risiken, angesichts der zunehmenden Bedeutung der Servicequalität für den Endkunden. Die Telekom stellt sich dieser Herausforderung, indem sie das Kundenbedürfnis in den Fokus stellt und Online- sowie persönlichen Service miteinander verknüpft. Hiermit und durch den Einsatz von digitalen Technologien schafft die Telekom exzellente Kundenserviceerlebnisse, die sie – neben besten Angeboten und bester Netzqualität – als Premiumanbieter im Wettbewerb differenziert.

**Gero Niemeyer, Franz Weisenburger, Lars Kindervater**

## 1. Intensiver Wettbewerb um den Kunden

Der deutsche Markt für Internet- und Telekommunikationsdienstleistungen (TK) zeichnet sich bis heute durch einen starken Wettbewerb über Endkundenpreise und Netzqualität aus. Hohe Bandbreiten, Netzkapazitäten als auch hohe Qualitäten erfordern hohe und andauernde Investitionen in die Telekommunikationsnetze. Der intensive Wettbewerb über Endkundenpreise übt daher einen erheblichen Druck auf die operativen Kosten der TK-Anbieter aus. Gleichzeitig bieten digitale Technologien sowie die zunehmende Kundennutzung von Online-Diensten enormes Potenzial für die Reduzierung von Kosten im Service. Dieser ist bislang sehr personalintensiv, wenn eine hohe Servicequalität mit guter Erreichbarkeit, schnellen Antwortzeiten und hoher Beratungsqualität im Fokus steht.

Die Telekom Deutschland GmbH (Telekom) hat mit über 20 Millionen Festnetz-, rund 13 Millionen Breitband- und über 40 Millionen Mobilfunkanschlüssen (Deutsche Telekom 2016, S.19) Kunden aus allen Marktsegmenten. Sie bietet Kunden eine breite Produktpalette von einfachen Festnetzanschlüssen und integrierten Produkten bis hin zu Cloud- und Smarthome-Lösungen. Der Kundenservice hierfür wird aus einer Hand geleistet. Die Telekom ist als Premiumanbieter positioniert und führt in den wesentlichen Test-Auszeichnungen mit dem Prädikat „Bestes Netz“ (Telekom Deutschland 2016F). Sie hat mit MagentaEins in 2014 das erste echte integrierte Festnetz-Mobilfunk-Produkt erfolgreich gelauncht – inzwischen mehrfach kopiert.

Viele TK-Anbieter setzen bei ihrer Digitalisierungsstrategie einseitig auf Selfservice zur Kostenreduktion. Vielfach vorgebrachte Argumente sind z.B. „Kunden wollen alles selbst und online machen“ (Penkert et al. 2014, S. 9 f., 19) oder der klassische Marketingmix (McCarthy 1960, S. 45) – in dem offensichtlich der Begriff Service nicht vorkommt (Constantinides 2006, S. 430 ff.) – seien ausschlaggebend für den Erfolg bei den Kunden. Diese Argumente sind dann Grundlage dafür, den persönlichen Service am Kunden zurückzufahren. 82 Prozent der TK-Anbieter schätzen Kundenerlebnisse mit Selfservices positiv ein, während das nur 42 Prozent der Kunden bestätigen (Penkert et al. 2014, S. 19). Auslagerung der Callcenter, Reduktion der Servicezeiten, Verzicht auf Hotlines oder deren Bepreisung sind die Konsequenz. Diese Entwicklung ignoriert jedoch, dass es im TK-Markt zunehmend schwieriger wird, sich über Preis, Produkte oder Netzqualität zu differenzieren: Zum einen werden die Unterschiede in der Netzqualität in der Zukunft stärker nivellieren, da mehrere TK-Netzbetreiber hohe Investitionen leisten und virtuelle Netzbetreiber mit Erfolg die der Netz-

### Gero Niemeyer

Geschäftsführer Kundenservice,  
Telekom Deutschland GmbH  
Vorsitzender der Geschäftsführung  
Deutsche Telekom Kundenservice GmbH

Gero.Niemeyer@telekom.de

Tel. +49 (0) 228 18136899

Mobil +49 (0) 160 93637600

### Franz Weisenburger

Leiter Kundenerlebnisdesign,  
Telekom Deutschland GmbH

Franz.Weisenburger@telekom.de

Tel. +49 (0) 228 18186510

Mobil +49 (0) 160 93637420

### Lars Kindervater

Leiter Operating Office,  
Deutsche Telekom Kundenservice GmbH

Lars.Kindervater@telekom.de

Tel. +49 (0) 228 18136814

Mobil +49 (0) 171 2276478

marktführer nutzen; zum anderen werden echte Produktinnovationen, wie z.B. integrierte Angebote, schnell kopiert.

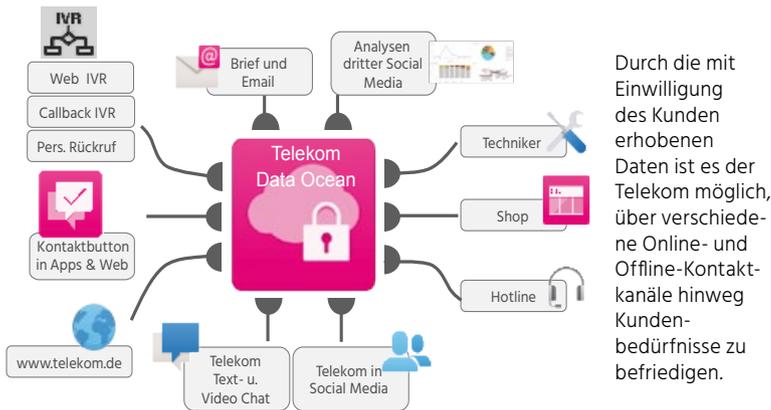
## 2. Differenzierung durch exzellenten Service

Service gewinnt als Differenzierungselement im Wettbewerb zunehmend an Bedeutung (Jost et al. 2010, S. 8; Gouthier 2016, S. 85). Um die daraus resultierenden Chancen zu nutzen, hat die Telekom Kundenerwartungen nachvollzogen und zielt auf deren Übertreffung. Letztlich muss der exzellente Service zudem dauerhaft gewährleistet werden.

Erwartung der Kunden ist, dass Sie mit einem Produkt oder einer Dienstleistung Lösungen zu ihren Problemen kaufen (Holden 1997, S. 677). Das bedeutet, Kunden haben kein originäres Bedürfnis nach Kundenservice – sie müssen nur in die Lage versetzt werden, die Produkte nutzen zu können (Grönroos 2008, S. 303). Im TK-Markt werden sich allerdings intuitive Zugangsmöglichkeiten zum Anschluss, ein familiäres Ökosystem, One-Click-Shopping und Kundenservice zu Kernbedürfnissen entwickeln, da der Markt geflutet ist mit ungleichen Geräten und (komplexen) Produktangeboten. Für den Service bedeutet dies zunächst, eine „Service Suite“ (Selfservice) anzubieten, die alle Kundenanliegen bündelt (Mogg et al. 2012, S. 6ff.).

Abgeleitet aus vielfältigen Betrachtungsweisen orientiert sich die Telekom beim exzellenten Service an folgenden

**Abb. 1: Telekom Data Ocean**



Quelle: Telekom.

Kriterien bzw. Handlungsmaximen (Parasuraman/Zeithaml/Berry 1988, S. 23; Bauer/Falk/Hammerschmidt 2004, S. 51; Price/Jaffe 2008, S. 8 ff.):

- Schaffung eines attraktiven erlebbaren Umfelds.
- Zuverlässigkeit.
- Jederzeit ansprechbar und reaktionsfähig.
- Leistungskompetenz und Vertrauenswürdigkeit.
- Verständnisvoll in jedem Kundenkontakt.
- Vermeidung überflüssiger Kontakte.
- Einnehmender Selfservice.
- Proaktivität.
- Großartige Kundenerfahrungen im Problem- oder Beschwerdefall.

Kundenzufriedenheit stellt eine vermittelnde Rolle zwischen Telekom-Servicequalität und Kundenloyalität dar. Demzufolge legt die Telekom den Fokus auf Kundenzufriedenheit als wichtigstes Element für Servicequalität (Akbar/Parvez 2009, S. 34) und misst daher auf drei Ebenen: Die Qualität des Kontaktes (ACCI – After Consumer Contact Interview oder Sternebewertung bei Apps), die Qualität des Prozesses der Leistungserbringung (Prozesstracking) und die Loyalität über den TRI\*M Index.

Dennoch zeigen Analysen im TK-Markt insgesamt, dass dies nicht immer funktioniert: In einer Studie, die Zufriedenheit und Loyalität in Verbindung bringt, sagen 20 Prozent der zufriedenen Kunden, dass sie ggf. den Anbieter wechseln und 28 Prozent der unzufriedenen Kunden, dass sie den Anbieter nicht wechseln wollen (Dixon/Freeman/Toman 2010, S. 118).

Beim Kundenkontakt im Problem- und Beschwerdefall ist es jedoch besonders wichtig die Bedürfnisse des Kunden zu befriedigen. An diesen entscheidenden Stellen im Kundenkontakt („Moments of Truth“) zeigen Analysen, dass eine pragmatische („make it easy“) Lösung das wichtigste ist. Dabei geht es darum, Barrieren zu reduzieren, z. B. Mehrfachkontakte oder Kanalshifts. Zusätzlich empfohlen werden Hinweise zur Vermeidung von Folgeproblemen: „Kunden, die dieses Problem hatten, hatten auch dieses Problem“ (Dixon/Freeman/Toman 2010, S. 119). Die Telekom setzt deshalb auf eine klare Servicestrategie: Kunden begeistern mit exzellentem Online- und Offline-Service und deren nahtloser Verknüpfung unter Nutzung von Data Analytics (siehe Abb. 1).

Der Fokus auf die unterschiedlichen Kundenbedürfnisse in Servicesituationen – bei gleichzeitig deutlicher Reduktion der Servicekosten – ist eine der weniger werdenden Möglichkeiten, sich im Wettbewerb zu differenzieren. Damit will die Telekom Kunden gewinnen, langfristig an das Unternehmen binden und das bestehende Preispremium verteidigen. Der Schlüssel zum langfristigen Erfolg liegt daher in der konsequenten Nutzung der Digitalisierungschancen und der teilweisen Reallokation der eingesparten Kosten in personalisierte Services.

„Die wahre Bedeutung der digitalen Transformation liegt [jedoch] nicht im Aufkommen neuer Technologien sondern in der Bedeutung des Shifts im Kundenverhalten.“ Hoong schlägt ein aufeinander aufbauendes Stufenmodell vor: (1) Selfservice, (2) Erstkontakt, (3) erhöhte/erweiterte Instanz und (4) Offline. Dies zieht sich durch diverse Kanäle bzw. Touchpoints. Daraus ergeben sich potenzielle Einsatzmöglichkeiten für a) Omni-Channel Kundenangang, b) geräteübergreifendes Servicing, c) Loyalitätsgewinnung durch Kundenservice, d) genährte Kunden-Communities sowie e) einnehmende Kundenerfahrungen (Hoong 2013, S. 9f.). Darauf aufbauend setzt die Telekom auf Serviceexzellenz durch drei ineinandergreifende Bausteine: Selfservices, persönliche Services und vorausschauende Services. Ob diese digital erbracht werden hat dabei keine Bedeutung.

## 2.1 Ein exzellentes Selfservice-Angebot

Die Bedeutung von Selfservices wird in den kommenden Jahren deutlich steigen. 78 Prozent der Kunden nahmen bereits 2014 Selfservices als positiv wahr, und sogar für 60 Prozent ist dies ein wichtiger Entscheidungsfaktor. In der TK-Branche sind 58 Prozent der Kundenerlebnisse mit Selfservice ausbaufähig (Penkert 2014 et al., S. 13ff.). Zentrale Aufgabe der digitalen Transformation ist es, Kunden die Möglichkeit zu geben ihr Anliegen 24 Stunden täglich, von überall aus online zu regeln und ihnen bedarfsgerechte Unterstützung anzubieten, wenn sie benötigt wird (Price/Jaffe 2008, S. 1/28).

Zwei Herausforderungen sind dabei zu erfüllen: Einerseits ein möglichst vollständiges und breites Portfolio an Selfservice anzubieten, andererseits die Usability – also die Einfachheit der Nutzung – ständig zu optimieren (Penkert 2014 et al., S. 12 ff.; Ogneva et al., S. 7 ff.). Hierfür bietet die Telekom mit ihrer allgemeinen Produktwebsite „MagentaService“ (Telekom Deutschland 2016D), dem Kundencenter (Telekom Deutschland 2016C) für individuelle Anliegen wie Rechnung, verbrauchs- oder vertragsrelevante Daten und den Apps Magenta-Service (Telekom Deutschland 2016E) sowie DSL-Hilfe (Telekom Deutschland

## **Der persönliche Kontakt zwischen Kunden und Beratern überbrückt Distanz und schafft Vertrauen.**

2016A) umfangreiche Selfservices als auch Beratungsangebote an. Die Webservices sind sowohl vom stationären PC als auch mobil optimiert nutzbar, Design und Content sind mit den Service-Apps abgestimmt und – wo sinnvoll – integriert, um beste Usability über die Plattformen hinweg zu ermöglichen.

Die MagentaService-App wird von der Telekom als zentrale Kommunikationsschnittstelle zum Kunden ausgebaut und Informationen zu relevanten allgemeinen und individuellen Services gepusht. So wird exzellente Beratung möglich, die Selfservice-Hürde signifikant reduziert und damit die Effizienz des Selfservice gesteigert. Die Resonanz auf dieses Serviceangebot ist durchweg sehr positiv – bei Kunden und bei Telekom-Kundenberatern – was deutlich ansteigende Nutzungszahlen bestätigen. Im August 2016 gab es bereits ca. 3,7 Mio. Downloads und ca. 1,7 Mio. Unique Active User (Telekom Deutschland 2016B, S. 14) bei einer Sternbewertung >4 Sterne seit Relaunch.

Ein wesentliches Element des Selfservice stellt die „Telekom hilft Community“ dar (Telekom Deutschland 2016I; BVDW 2016, S. 44 f.). Hier helfen Kunden – darunter viele sogenannte „Heavy User“ – und Telekom-Kundenberater den Kunden bei der Lösung ihrer Anliegen. Diese ist mit über 700 000 Mitgliedern und über 2 Millionen Beiträgen eine der größten in Europa.

Das Angebot digitaler Selfservices allein wird in Zukunft nicht ausreichen, die Telekom im Wettbewerb zu differenzieren. Entscheidend wird vielmehr die ständige Optimierung an den Kundenbedürfnissen und die Verknüpfung mit den personalisierten Services sein. Analysen zu technischen Selfservice-Angeboten empfehlen, Situationen zu ver-

meiden, in denen sich der Kunde entscheiden muss zwischen Selfservice und persönlichem Kundenkontakt. Diese sollten eher aufeinander aufbauen. (Giebelhausen et al. 2014, S. 122). Zudem gibt es markante Unterschiede in der Kundenwahrnehmung der Qualität zwischen persönlichem Service und Selfservice in folgenden Bereichen: Komfort, Serviceauslieferung (laufender Service versus einmaliger Service) und ob es sich um eine Dienstleistung (z.B. Bandbreite) oder einem Service an einem anfassbaren Gegenstand handelt (Cunningham/Young/Gerlach 2009, S. 16ff.). Analysen zeigen zudem, dass der Wechsel zwischen traditionellen und digitalen Service-Kanälen die Kundenzufriedenheit um 19 Prozentpunkte steigert (Banfi/Gbahoué/Schneider, S. 13).

Die Telekom hat sich daher strategisch – anders als Wettbewerber mit Digital-only-Strategie – dazu entschlossen, den Selfservice einfach und intelligent mit dem persönlichen Service zu verknüpfen. Die Operationalisierung dieser Strategie ist am Beispiel der MagentaService-App als dem zentralen Service Hub sehr gut zu erkennen. Neben den dort auffindbaren Serviceinhalten zu Festnetz und Mobilfunk bietet die Telekom über den Kontaktbutton auf allen Ebenen/Seiten verschiedene Kontaktmöglichkeiten zum persönlichen Kundenservice an. Wichtig ist der Telekom, dass die Verknüpfung von diesen Selfservices mit den persönlichen Services nahtlos und integriert erfolgt. D. h. sollte ein Kunde sich während der Nutzung der Selfservices entscheiden, den persönlichen Service hinzuzuziehen, wird ihm die Telekom für das Kundenerlebnis wesentliche Features auf der Selfservice-Plattform bieten:

- Kunde kann aus verschiedenen Kontaktwegen auswählen,
- Anzeige der jeweiligen Wartezeit,

### **Zusammenfassung**

Im TK-Markt herrscht ein intensiver Wettbewerb, der auch eine Optimierung der Kosten für den Kundenservice erfordert. Die Digitalisierung bietet dafür Chancen und Risiken, da die Servicequalität für Endkunden an Bedeutung gewinnt, vor dem Hintergrund einer gleichzeitigen Veränderung der Kundenerwartungen. Die Telekom stellt sich dieser Herausforderung, indem sie das Kundenbedürfnis in den Fokus stellt sowie indem sie Online-Selfservice, persönlichen und personalisierten Service miteinander verknüpft und proaktive Services ausbaut. Gestützt durch digitale Technologien, schafft die Telekom durch diese Maßnahmen exzellente Kundenserviceerlebnisse, die sie – neben besten Produktangeboten und bester Netzqualität – als Premiumanbieter im Wettbewerb differenziert.



## Handlungsempfehlungen

1. Ausgangspunkt für die digitale Transformation sollte die umfassende Analyse der Digitalisierungspotenziale und der Kundenbedürfnisse und Kundenerwartungen sein.
2. Abhängig von der Wettbewerbsposition und Proposition eines Unternehmens sollte daraufhin geprüft werden, an welchen Punkten der Customer Journey und wie Kundenkontaktpunkte im welchem Maße digitalisiert werden können.
3. Sollte Service einer der entscheidenden Differenzier im Wettbewerb sein, sollten insbesondere bei Kundenanliegen, die nicht in einem Kontakt gelöst werden können, persönliche und personalisierte Service vorgesehen werden.
4. Die intelligente Verknüpfung von digitalen Selfservices mit persönlichen und personalisierten Services schaffen gemeinsam mit vorausschauenden Services exzellente Kundenerlebnisse.

- Kontextbezogene Vermittlung zum Kundenberater,
- Kunden-Authentifizierung, wenn Kunde in der App eingeloggt ist.

Nur durch die Nahtlosigkeit und tiefe Systemintegration von Selfservice und persönlichem Service bietet die Verknüpfung dieser exzellente Kundenerlebnisse.

### 2.2 Persönlicher Service

Neben dem Angebot von Selfservices wird auch in Zukunft die direkte Kommunikation ohne Zeitverzug zwischen Kunden und Beratern eine wesentliche Rolle zukommen, denn der persönliche Kontakt zwischen Menschen überbrückt Distanz und schafft Vertrauen. Und dieses Vertrauen zahlt sich letztlich in Form begeisterter Kunden aus: Eine mit 61 Prozent am häufigsten genannte Kundenerwartung ist der persönliche Ansprechpartner; in der TK-Branche ist dieses Bedürfnis mit 76 Prozent noch höher ausgeprägt (Penkert 2014 et al., S. 14).

In einem Callcenterbetrieb für Millionen von Kunden jedem dauerhaft einen festen Ansprechpartner anzubieten, ist weder wirtschaftlich sinnvoll noch praktisch durchführbar. Vielmehr braucht der Kunde dann persönlichen Service, wenn sein Anliegen nicht im Erstkontakt erledigt werden kann. Die Telekom unterscheidet dabei zwischen:

- Direktem persönlichem Service, bei dem Kunde und Berater ohne Zeitverzug verbal oder schriftlich miteinander kommunizieren und

- Personalisiertem Service, bei dem Kunden einen festen Ansprechpartner für bestimmte Serviceanliegen gegeben oder mit demselben Berater wiederholt in Kontakt gebracht werden.

Beim direkten persönlichen Service bietet die Telekom auch in Zukunft den klassischen telefonischen Service mit guter Erreichbarkeit an. Dieser wurde ergänzt um einen mobilen und desktopbasierten Text- und Videochat sowie Social-Media-Kanäle. Aktuelle Nutzungszahlen (Telekom Deutschland 2016B, S. 14 ff.):

- Textchat: 10,5 Tausend Chats | Ø Lösungsquote: 73 Prozent Mobilfunk und 71 Prozent Festnetz in KW 43/2016
- Videochat: 4,9 Tausend geführte Gespräche Oktober 2016
- Telekom hilft Community: 1,9 Millionen Unique Active User Oktober 2016

Seit Kurzem ermöglicht die Telekom das VideoIdent-Verfahren, das online eine schnelle und sichere Identifikation bietet. Mit dem sogenannten A-Team tritt die Telekom auch proaktiv an Kunden heran, die auf anderen Online-Plattformen Kundenanliegen formulieren und löst diese telefonisch oder per Social Media. Die Telekom zieht den direkten persönlichen Service der zeitversetzten Kommunikation vor, da Kundenanliegen somit schneller und präziser erledigt werden können, wodurch wiederum die Kundenzufriedenheit steigt.

Im Bereich der personalisierten Services gibt es bei der Telekom auch komplexe beratungs- und betreuungsintensive

Produkte, die meist nicht im ersten Kundenkontakt abschließend gelöst werden können. Kunden wünschen sich einen Menschen als Gegenüber, auf den sie sich verlassen können. Daher setzt die Telekom für Festnetz-Umzug, Festnetz-Anbieterwechsel und Bauvorhaben einen festen persönlichen Berater ein. Dieser begleitet und berät den Kunden von der Erstanfrage bis zum Abschluss des jeweiligen Vorhabens. Diese Geschäftsfälle können sich über einen längeren Zeitraum hinziehen, wie z.B. ein Bauvorhaben mit wechselseitigem Bedarf an Kommunikation und Bereitstellen von Dokumenten oder Formularen.

Durch den festen personalisierten Berater der Telekom konnten sowohl die Servicekosten in diesen Geschäftsvorfällen reduziert als auch die Kundenzufriedenheit deutlich erhöht werden. Dies kann durch das Prozesstracking Privatkunden am Beispiel des Wechselberaters belegt werden. Der Rollout erfolgte seit 2015 in mehreren Wellen, seit Mai 2016 haben 100 Prozent der Kunden einen Wechselberater. Exemplarisch anhand der Welle 11/2016 zeigen die Key Performance Indicators (KPI) eine deutliche Steigerung der Kundenzufriedenheit insbesondere in den Aspekten Weiterempfehlung und Gesamtzufriedenheit (Telekom Deutschland 2016G, S. 1), siehe Abb. 2.

Der Jahresvergleich 2015/2016 zeigt, dass der Anteil der abwanderungsgefährdeten Kunden gesunken und der Anteil der loyalen Kunden um ca. 4 Prozent gestiegen ist. Bei den Wettbewerbern der Telekom gibt es zum Wechselberater kein vergleichbares Angebot beim Anbieterwechsel.

Zusätzlich hat die Telekom Ende 2016 begonnen, auch bei allen anderen Geschäftsfällen im Service, wie Bestellungen oder Rechnungsfragen, den personalisierten Service zu ermöglichen: Kunden können einen persönlichen Rückruf des Kundenberaters bestellen. Kontaktiert ein Kunde die Hotline innerhalb von 48 Stunden ein zweites Mal, kann dieser sich mit dem Berater verbinden lassen, mit welchem er zuvor gesprochen hat. Dadurch können Anliegen schneller gelöst werden, ohne dass der Kunde diese wiederholen muss. Die Investition in die Kundenberater und Technik wird sich durch eine höhere Kundenzufriedenheit, geringer Folgekontakte, kürzerer Call-Handling-Time im Folgecall, geringerer Stornoquote und geringer Weiterleitungen dauerhaft rentieren.

### 2.3 Vorausschauende Services

Einen dritten wichtigen Baustein zur Differenzierung bilden vorausschauende Services, das sogenannte Predictive Servicing (Price/Jaffe 2008, S. 10). Auf Basis von Data-Analytics-Methoden werden potenzielle Kundenanliegen frühzeitig

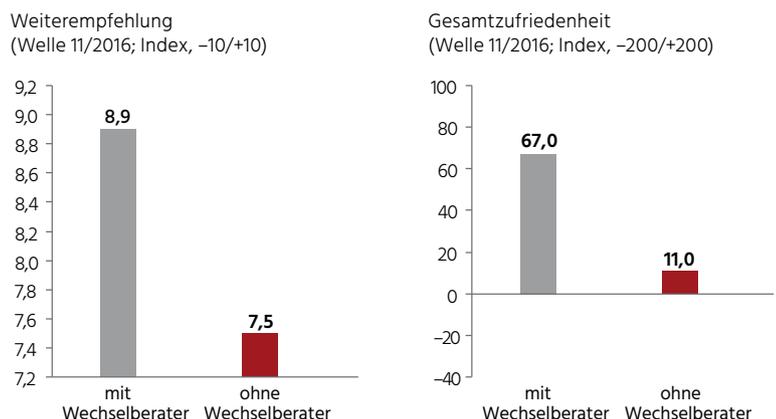
identifiziert und gelöst – noch bevor der Kunde diese meldet – oder der Kunde wird proaktiv über Problem und Lösung informiert. Drei Beispiele für den Einsatz von Data Analytics bei der Telekom:

- **Beispiel A-Team:** Auf Basis von Social-Media-Analysen von täglich ca. 500 000 deutschsprachigen Quellen werden potenzielle Serviceanliegen und Dialogimpulse für den Kundenservice identifiziert. Nach Auswahl relevanter Beiträge geht das sogenannte A-Team, mit Zustimmung z. B. der Forenbesitzer, in diesen Quellmedien auf die Kunden zu und bietet Lösungen und Kontaktmöglichkeiten an (Niemeyer/Bauersch/Nissen 2016, S. 119 ff.).
- **Beispiel Netz- und Dienststörungen:** Kommt es z.B. durch ein durchtrenntes Netzkabel zu einer Störung im

#### Kernthesen

1. Die Digitalisierung von Kundenkontaktpunkten im Service allein schafft keine exzellenten Kundenerlebnisse.
2. Die wahre Bedeutung der digitalen Transformation liegt nicht im Aufkommen neuer Technologien, sondern in den Veränderungen von Kundenerwartungen und Kundenverhalten.
3. Persönliche und personalisierte Services sind ein wichtiger Differenzierer im Wettbewerb.

**Abb. 2: Telekom Wechselberater Welle 11/2016**



Mit Wechselberater steigt die Weiterempfehlung durch Kunden und ihre Zufriedenheit deutlich.

Quelle: Wechselberater, Welle 11/2016 (Telekom Deutschland 2016G, S. 1)

Netz, wird dies automatisch erkannt und die betroffenen Technikelemente als gestört gemeldet. Basierend auf den Technikelementen werden alle Kunden ermittelt, die an diesem Element angeschlossen sind und individuell über eine SMS- oder E-Mail-Kampagne über die vorhandene Störung und der voraussichtlichen Behebungsdauer informiert.

- Beispiel Gewitter: Gerade in den Sommermonaten gibt es jährlich wiederkehrend viele wetterbedingte Störungen aufgrund von Blitzeinschlag. Besondere Herausforderung dabei ist es, möglichst frühzeitig nach Blitzeinschlag die regionalen Außendienstmitarbeiter zu disponieren, um schnell die Störungen beheben zu können. Kunden in den prognostizierten Gewitterregionen werden geographisch zugeordnet und mittels SMS-Kampagnen vor dem Gewitter gewarnt.

Durch proaktive Services kann die Telekom Call-Eingänge reduzieren und gleichzeitig die Kundenzufriedenheit erhöhen. Der emotionale positive Überraschungseffekt schafft dabei exzellente Kundenerlebnisse, die in einer höheren Kundenbindung resultieren.

### 3. Umsetzungsvoraussetzungen im Unternehmen

Zur operativen Umsetzung dieser Strategie durch die Telekom bedarf es erheblicher Koordinierung innerhalb des gesamten Unternehmens, neuer kreativer und agiler Arbeitsweisen als auch erheblicher Ressourcen in IT und das Training der Kundenberater. Denn im Wettbewerb sind es oft Kleinigkeiten, die den Unterschied in der Kundenerfahrung ausmachen (Holden 1997, S. 680). Daher ist es der Telekom wichtig, die einzelnen Bestandteile der Customer Journey zu erkennen und zu verstehen, um ein ganzheitliches Customer Experience Management (CEM) umsetzen zu können. Unter CEM versteht sich die Schaffung von positiven Erlebnissen für den Kunden. Dabei ist die Konsistenz aller Kundenerlebnisse für alle Customer Touchpoints bzw. Moments of Truth auf der gesamten Customer Journey wichtig. Hinzu kommt, dass auch die Erfüllung des unternehmerischen Leistungsversprechens (Markenerlebnisse) sichergestellt sein muss. Weitere Ziele von CEM sind Kundenbegeisterung und Schaffung von Kundenloyalität (Jost et al. 2010, S. 6ff.).

Erfolgreiche und ungünstige Serviceerfahrungen sollen analysiert werden, um eine Wissensbasis zu schaffen, aus der hervorgeht, wie eine positive Kundenerfahrung im Zielzustand aussehen soll. Diese ist idealerweise gegliedert in physikalische und technischer Enabler, individuel-

le und situationsbasierte Filter und emotionale und funktionale Wertstiftungskriterien (Sandström et al. 2008, S. 123). Die Analyse der Service-Erfahrungen erfolgt in der Telekom in einem cross-funktionalen Team. Die Ergebnisse fließen in die operative Umsetzung der Service-Bausteine ein.

Der Telekom-Kundenservice hat hierfür einen eigenen Geschäftsleitungsbereich Kundenerlebnisdesign sukzessive ausgebaut. Durch die Bündelung von Online- und Offline-Services werden intern Zielkonflikte vermieden und bisher verteilte Verantwortungen zusammengeführt, um so ein Service-Angebot aus einer Hand aufzubauen, weiterzuentwickeln und zu vermarkten. Diese Einheit bildet die Schnittstelle zwischen den Markt Bereichen und Customer Relationship Management, sie arbeitet eng mit den operativen Service-Einheiten an der Umsetzung der Servicestrategie zusammen. Neben den Service-Applikationen und Portalen verantwortet der Bereich auch die Ziele hinsichtlich der Steigerung der Selfservicenuutzung. Durch die enge Zusammenarbeit im Gesamtunternehmen werden z. B. Data-Ana-

### Literatur

- Akbar, M.M., Parvez, N. (2009): Can Service Quality, Trust, and Customer Satisfaction engender Customer Loyalty?, in: ABAC Journal, Vol. 20, Nr. 1, S. 24–38.
- Banfi, F., Gbahoué, B., Schneider, J.: Higher satisfaction at lower costs: Digitizing Customer Care, in: Digital Marketing, Recall No. 22.
- Bauer, H., Falk, T., Hamerschmidt, M. (2004): Messung und Konsequenzen von Servicequalität im E-Commerce: eine empirische Analyse am Beispiel des Internet-Banking, in: Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis (ZFP), Vol. 26, Spezial, S. 45–57
- BVDW 2016: Social Media Kompass 2016/2017, [www.bvdw.org/presseserver/SocialMedia/kompass\\_social\\_media\\_2016\\_2017.pdf](http://www.bvdw.org/presseserver/SocialMedia/kompass_social_media_2016_2017.pdf), Bundesverband für Digitale Wirtschaft, September 2016, Düsseldorf, Abruf 20.10.2016.
- Constantinides, E. (2006): The Marketing Mix Revisited Towards the 21st Century Marketing, in: Journal auf Marketing Management, Vol. 22, S. 407–438.
- Cunningham, L.F., Young, C.E., Gerlach, J. (2009): A comparison of consumer views of traditional services and self-service technologies, in: Journal of Services Marketing, Vol. 23, Iss. 1, S. 11–23
- Davenport, T.H., Mule, L.D., Lucker, J. (2011): Know What Your Customers Want Before They Do, in: Spotlight 12/2011, S. 84–92.
- Deutsche Telekom (2016): Konzern-Zwischenbericht, 1. Januar bis 30. Juni 2016: [www.telekom.com/16QII](http://www.telekom.com/16QII), Abruf 26.10.2016.
- Dixon, M., Freeman, K., Toman, N. (2010): Stop Trying to Delight Your Customers, in: Harvard Business Review, Ausgabe Juli – August 2010, S. 116–122.
- Giebelhausen, M., Robinson, S.G., Sirianni, N.J., Brady, M.K. (2014): Touch Versus Tech: When Technology Functions as a Barrier or a Benefit to Service Encounters, in: Journal of Marketing, Vol. 78, S. 113–124.

lytics-Anwendungen frühzeitig gemeinsam mit dem Kundenservice in Use Cases erarbeitet.

Eindeutige Kennzahlen zur Nutzung und Kundenerfahrung der Online-Services sind für die Telekom wesentliche Voraussetzung für die Umsetzung. So wurde neben dem Aufbau eines KPI-Dashboards für die Digitalisierung das operative Reporting um die relevanten eService-Kennzahlen ergänzt, um damit monatlich an die Geschäftsführung zu berichten.

Zwei Arbeitsmethoden haben sich bei diesen Themen inzwischen bei der Entwicklung von kundenzentrierten Serviceangeboten und digitalen Applikationen als erfolgskritisch herauskristallisiert: Das ist zum einen die agile Entwicklung, unabhängig von langlaufenden IT-Releasezyklen, die dem operativen Entwicklungsteam zentrale Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse einräumt und in kurzen Zyklen neue Anwendungen oder Optimierungen einzuspielen ermöglicht. Dies ist insbesondere bei Applikationen wie Online-Portalen, Apps, Chatsystemen oder dem Sprachportal sehr sinnvoll, da hier schnelle und kleine Anpassungen statt tief integrierte Anwendungen im Vordergrund stehen.

Zum anderen hat die Telekom Design Thinking als Methode insbesondere für Service-Entwicklungen etabliert. Dazu wurde in der Telekom ein Ausbildungsprogramm für „Customer Experience Navigatoren“ aufgebaut, die aktiv in Entwicklungs- und Optimierungsprojekten eingesetzt werden.

#### 4. Fazit

Exzellente Kundenerfahrungen durch Selfservices, persönliche Services und vorausschauende Services sind die drei wesentlichen Bausteine der Telekom für das Erreichen von Service-Exzellenz. Gerade in der nahtlosen Verknüpfung digitaler mit persönlichen Services unter der gezielten Nutzung von neuen technologischen Möglichkeiten – wie Data Analytics – liegen große Chancen für die Zukunft der Telekom.

Für die Telekom ist der klar an den Kundenbedürfnissen ausgerichtete Service mehr als ein Kostenfaktor: Er ist ein Differenzierer im Wettbewerb, der loyale Kunden schafft und das Preispremium dauerhaft verteidigt. 

Gouthier, M. (2016): Service Excellence mit System: CEN/TS 16880, in: Gouthier, M., Kohler, G., Moll, A. (2016): Management der Kundenbegeisterung: Wie Sie Kunden durch Excellence überzeugen, 1. Aufl., Düsseldorf, S. 81–101.

Grönroos, C. (2008): Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?, in: European Business Review, Vol. 20, Nr. 4, S. 298–314.

Holden, P.A. (1997): Success through service, in: Management Decision, Vol. 35, Iss. 9, S. 677–681

Hoong, V. (2013): The digital transformation or customer services – Our point of View (Deloitte).

Jost, C./Eberwein, E./Hauk, J./Hoffmann, O./Luyken, A./Schumacher, C. (2010): Studie Customer Experience Management in der Telekommunikationsbranche, Marktstudie und Handlungsempfehlungen zur optimalen Gestaltung von Kundenerlebnissen (DeTeCon Consulting), [www.detecon.com/sites/default/files/Study-](http://www.detecon.com/sites/default/files/Study-Customer-Experience-Management-in-der-Telekommunikationsbranche-2010.pdf)

Customer-Experience-Management-in-der-Telekommunikationsbranche-2010.pdf, Abruf 26.10.2016.

McCarthy, E. Jerome (1960): Basic Marketing. A Managerial Approach, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois.

Mogg, A., Dahlke, A., Wimmer, P., Hoffmann, C. (2012): Telco 2020 – How Telcos transform for the „Smartphone Society“.

Niemeyer, G., Bauersch, D., Nissen, O. (2016): Auf Kunden zugehen – das A-Team der Deutschen Telekom, in: Gouthier, M., Kohler, G., Moll, A. (2016): Management der Kundenbegeisterung: Wie Sie Kunden durch Excellence überzeugen, 1. Aufl., Düsseldorf, S. 119–129.

Ogneva, M., Chan, C., Morgan, J. (2010): Business White Paper: Introducing the Digital Customer, The Social Customer – der vernetzte Kunde, Social CRM Nr. 1, Prod.: Attensity & Chess Media Group, Hrsg. Comity Advisors.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (1988): SERVQUAL:

A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, in: Journal of Retailing, Vol. 64, S. 12–40.

Penkert, A., Eberwein, P., Salma, V., Krpanic, S. (2014): Studie Customer Self Services, Effizienz und Kundenbindung im Zeitalter der Digitalen Transformation (DeTeCon Consulting), [www.detecon.com/ch/ch/files/20140502%20CSS\\_Studie\\_DE.pdf](http://www.detecon.com/ch/ch/files/20140502%20CSS_Studie_DE.pdf), Abruf 19.10.2016.

Price, B.; Jaffe, D. (2008): The Best Service is no Service, Jossey – Bass, San Francisco.

Sandström, S., Edvardsson, B., Kirstensson, P., Magnusson, P. (2008): Value in use through service experience, in: Managing Service Quality, Vol. 18, Nr. 2, S. 112–126.

Telekom Deutschland (2016), A: DSL-Hilfe App, Download via [www.telekom.de/is-bin/INTERSHOP.static/WFS/EKI-TELEKOM-Site/EKI-TELEKOM/-/special/dsl-hilfe-app/dsl-hilfe-app.html](http://www.telekom.de/is-bin/INTERSHOP.static/WFS/EKI-TELEKOM-Site/EKI-TELEKOM/-/special/dsl-hilfe-app/dsl-hilfe-app.html), Abruf 24.10.2016.

Telekom Deutschland (2016), B: eCompany Service KPI Report, Berichtsmonat Oktober 2016 (intern).

Telekom Deutschland (2016), C: Kundencenter, Zugriff via <https://kundencenter.telekom.de/kundencenter/>, Abruf 25.10.2016.

Telekom Deutschland (2016), D: Magenta Service Produkte, [www.telekom.de/start/magenta-service/themen](http://www.telekom.de/start/magenta-service/themen), Abruf 25.10.2016.

Telekom Deutschland (2016), E: MagentaService App, Download via [www.telekom.de/hilfe/magentaservice-app](http://www.telekom.de/hilfe/magentaservice-app), Abruf 25.10.2016.

Telekom Deutschland (2016), F: Auszeichnungen Netzqualität, [www.telekom.de/netzqualitaet/auszeichnungen](http://www.telekom.de/netzqualitaet/auszeichnungen), Abruf 25.10.2016.

Telekom Deutschland (2016), H: Telekom hilft Community, <https://telekomhilft.telekom.de>, Abruf 25.10.2016.

Telekom Deutschland (2016), G: Prozesstracking Wechselberater, Welle 11/2016 (intern), Dezember 2016.

M

DUSCHT



B

I

FRÜHSTÜCKT



A

T

FÄHRT



Y

U

N

S

ARBEITET

RELAXT

LEBT



E

R

N

In der Schweiz  
wird die BRmedia  
vertreten durch die  
**Broadcast Germany AG**  
[www.broadcast-germany.ch](http://www.broadcast-germany.ch)  
[urs.bruetsch@broadcast-germany.ch](mailto:urs.bruetsch@broadcast-germany.ch)  
[roland.huber@broadcast-germany.ch](mailto:roland.huber@broadcast-germany.ch)

# Kundenbegeisterung durch herausragende Service-Erlebnisse

## Einsatz von Service Excellence bei Banken

---

Die Bankbranche befindet sich derzeit in einer äußerst schwierigen Marktsituation. Im homogenen Markt der Finanzprodukte ist die Begeisterung von Kunden durch das Angebot exzellenter Serviceleistungen eine immer wichtiger werdende Möglichkeit zur Differenzierung. Der Artikel fokussiert entsprechend auf das Verständnis und die Konzeptualisierung von Service Excellence aus der Perspektive von Banken, speziell Sparkassen und Genossenschaftsbanken in Deutschland.

**Prof. Dr. Matthias H. J. Gouthier, Jürgen Weimann**

Insbesondere die Niedrigzinsphase und die daraus resultierenden Ertragsrückgänge aus dem Zinsgeschäft senken die Gesamterträge der Institute und bedrohen vor allem die Geschäftsmodelle von Filialbanken. Ebenso hat die Digitalisierung eine erhöhte Markttransparenz geschaffen und das Kundenverhalten verändert. So gaben in einer 2015 durchgeführten Studie nur 55,1 Prozent der befragten Kunden an, dass sie auch noch die nächsten sechs Monate planen, bei ihrer Bank zu bleiben, 38,4 Prozent würden ihre Bank weiterempfehlen und 15,9 Prozent der befragten Kunden ein weiteres Produkt kaufen (Capgemini 2016). Gleichzeitig betreten laufend neue Wettbewerber den Markt, wodurch neben der allgemeinen Konkurrenzsituation der Banken untereinander ein immer dichteres Wettbewerbsumfeld aus u.a. Geschäftsbanken, Sparkassen, Genossenschaftsbanken, Privatbanken, Direktbanken, ausländischen Banken, Non-Banks und FinTechs entsteht (Henk/Holthaus 2015). Somit stehen die Institute vor der zentralen Fragestellung, wie sie das bestehende Geschäftsmodell in eine erfolgreiche Zukunft führen können.

Blickt man in andere Branchen, die von ähnlichen disruptiven Veränderungen gekennzeichnet sind, so versuchen dort immer mehr Unternehmen durch exzellente Services, die Kunden begeistern, sich von ihren Wettbewerbern abzuheben (Kim/Kleiner 1996; Ganek/Kloekner 2007; Solnet et al. 2010; Edvardsson/Enquist 2011). Denn Kunden, die eine niedrige Servicequalität erfahren haben, zögern zumeist nicht, ihre Geschäfte mit einem anderen Dienstleister zu tätigen (Hossain/Leo 2009; Uppal/Mishra 2011). Demgegenüber stärkt ein Erlebnis, welches den Kunden begeistert, die Kundenbindung und erhöht die Wiederkaufwahrscheinlichkeit sowie

Weiterempfehlungsbereitschaft (Oliver et al. 1997; Schneider et al. 1999).

Zahlreiche internationale Studien belegen, dass sich gleichermaßen Kreditinstitute durch Kundenbegeisterung positiv von ihren Wettbewerbern abgrenzen können (Dobni 2002; Al-Marri et al. 2007; Asha 2012; Al-Eisawi et al. 2012; Sekhon et al. 2015). Dabei ist Kundenbegeisterung mehr als nur die höchste Stufe der Kundenzufriedenheit. Es handelt sich um ein eigenständiges Konstrukt (siehe z.B. Bartl/Gouthier/Lenker 2013; Gouthier 2016a), das als eine vom Kunden intensiv empfundene Emotion der Freude definiert werden kann, die durch ein als herausragend positiv wahrgenommenes Erlebnis ausgelöst wird (u.a. Gouthier 2013; Oliver et al. 1997). Je überraschender dieses positive Erlebnis für den Kunden ist, desto intensiver empfindet dieser die Emotion der Kundenbegeisterung (Ludwig et al. 2017). Schon Plutchik (1980) hat Kundenbegeisterung als eine Kombination aus Freude über die Erwartungserfüllung (= Zufriedenheit) und Überraschung definiert (sogenannte „tertiäre Dyade“, siehe hierzu auch Niedermeier 2011).

### **Service Excellence als Managementkonzept zur Erzielung von Kundenbegeisterung**

Managementkonzepte für Dienstleistungsunternehmen, deren Ziel in der Erreichung von Kundenbegeisterung zu sehen ist, werden als Service Excellence bezeichnet. Die systematische Ausrichtung hin zu Service Excellence geht mit der Entwicklung adäquater organisatorischer Strukturen und Systeme (inkl. Abläufe, Prozesse, Führungssystem und Unternehmenskultur) im Sinne organisatorischer Handlungsfelder einher, die in Kundenbegeisterung münden (Gouthier et al. 2012). Service Excellence wird da-

#### **Prof. Dr. Matthias H. J. Gouthier**

Inhaber des Lehrstuhls für Marketing und elektronische Dienstleistungen der Universität Koblenz-Landau / Direktor des Centers for Service Excellence  
gouthier@uni-koblenz.de  
Tel. +49 (0) 261 2872852

#### **Jürgen Weimann**

externer Doktorand am Lehrstuhl für Marketing und elektronische Dienstleistungen / freiberuflicher Unternehmensberater  
juergen.weimann@gmx.net  
Tel. +49 (0) 176 61016862

bei als ein strukturierter Ansatz verstanden, der durch individuellen Service und Überraschungsleistungen ermöglicht, herausragende Kundenerlebnisse zu erzeugen und damit zu begeisterten Kunden führt (CEN/TS 16880 2015; Gouthier 2016b). Service Excellence ermöglicht durch die Erzeugung von Kundenbegeisterung eine stärkere Kundenbindung, ein vermehrtes Weiterempfehlungsverhalten und folglich verbesserten Unternehmenserfolg (Bates et al. 2003). Einige Studien beschreiben Service Excellence als einen entscheidenden Faktor für den Erfolg von Banken, um sich durch einen herausragenden Kundenservice vom Wettbewerb abzuheben und Kunden zu begeistern (u.a. Adamson et al. 2003; Camarero 2007; Islam/Ali 2011). Ein positiv wahrgenommenes Service-Erlebnis hat zudem direkte Auswirkungen auf die Weiterempfehlungsbereitschaft des Bankkunden (Yavas et al. 2004). Zusätzlich zu einer Ertragssteigerung kann Service Excellence auch zu einer Profitabilitätssteigerung von

Unternehmen durch eine Kostensenkung aufgrund von Fehlerreduktionen führen (Kim/Kleiner 1996).

**Service Excellence bei Banken als relevantes Forschungsfeld**

Einige internationale Studien haben sich zwar bereits mit Service Excellence im Bankenmarkt beschäftigt (Kim/Kleiner 1996; Antonacopoulou/Kandampully 2000; Beerli et al. 2004; Hasan et al. 2011; Chandok 2013; Sekhon et al. 2015). Diese bilden jedoch zum einen lediglich die Kundenperspektive ab, d.h. sie gehen der Frage nach, was einen exzellenten Service aus Kundensicht auszeichnet, die Managementperspektive wird aber weitestgehend vernachlässigt. Folglich wird außer Acht gelassen, welche unternehmerischen Ressourcen ein Unternehmen benötigt, um herausragende Kundenerlebnisse zu erzeugen, die Kunden begeistern. Zum anderen berücksichtigen diese Studien nicht die Besonderheiten des deutschen Banken-

marktes, der sich durch die Aufteilung in drei Säulen im Sinne der Unterscheidung der drei auf dem deutschen Bankenmarkt agierenden Universalbankengruppen charakterisieren lässt. Diese Aufteilung grenzt den deutschen Bankenmarkt von anderen Finanzmärkten signifikant ab (u.a. Brunner et al. 2004; Carletti et al. 2005; Weber 2005; Berge et al. 2006; Neumann/Reichel 2006; Schrooten 2006; Hartmann-Wendels et al. 2010). Die drei Säulen bilden private Kreditinstitute, öffentlich-rechtliche Institute und die genossenschaftlichen Kreditinstitute (Abbildung 1).

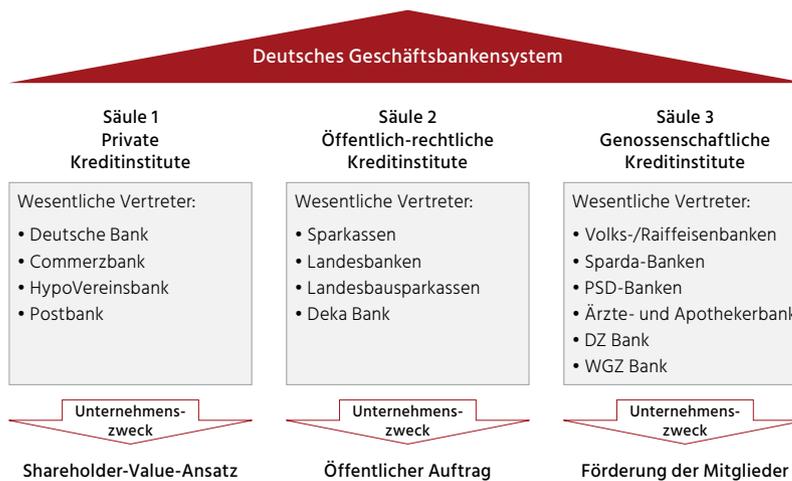
Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass es derzeit nach bestem Wissen der Autoren noch keine Studien zum Einsatz von Service Excellence aus Bankenperspektive gibt. Zudem besteht die Notwendigkeit, die Besonderheiten des deutschen Finanzplatzes abzubilden, sollen Empfehlungen für Banken, die in Deutschland operieren, abgeleitet werden.

**Sparkassen und Genossenschaftsbanken im Mittelpunkt**

Werden die privaten Institute der ersten Säule mit den öffentlich-rechtlichen Instituten der zweiten Säule und der genossenschaftlichen Institute der dritten Säule verglichen, so bestehen deutliche Unterschiede in deren unternehmerischer Ausrichtung (zum Folgenden Klein 2003; Asshauer 2005; Blisse 2006; Tolkmitt 2007; Hartmann-Wendels et al. 2010; Schneider 2014):

- zweistufige Organisation in den regionalen Instituten (Sparkassen/Genossenschaftsbanken) und den Zentralinstituten auf Sekundärebene (Landesbanken od. DZ/WGZ Bank)
- Regionalprinzip auf Primärebene, nur bei Sparkassen rechtlich geregelt, bei den Genossenschaftsbanken aber faktisch ebenso umgesetzt

**Abb. 1: Überblick über das deutsche Geschäftsbankensystem**



Quelle: in Anlehnung an Staats 2006; Witt 2006; Tolkmitt 2007; Schneider 2014.



### Handlungsfelder der Service Excellence bei Banken

Die Definition und Konzeptualisierung von Service Excellence bei Banken erfolgte in drei Schritten. Zunächst wurde im ersten Schritt eine intensive Literaturrecherche nach existenten wissenschaftlichen Studien zum Verständnis und zu den möglichen Komponenten (im Sinne organisatorischer Handlungsfelder) von Service Excellence durchgeführt.

Hierzu wurden die gängigen wissenschaftlichen Literaturdatenbanken nach dem Schlagwort „Service Excellence“ durchforstet. Fokussiert wurde dabei auf den Titel, das Abstract und die Keywords der Artikel. Dubletten (wurden in mehreren Datenbanken geführt), Artikel ohne Autor(en), Buchrezensionen, Editorials und Artikel in nicht VHB-JOURQUAL3 gelisteten Journals wurden eliminiert, 64 Artikel verblieben für die engere Analyse. Basierend auf den Ergebnissen dieser extensiven Literaturrecherche, wird unter Service Excellence ein Managementkonzept verstanden, das zum Ziel hat, hervorragende Service-Erlebnisse zu generieren. Damit soll unter der Prämisse der Erzielung von Kundenzufriedenheit als Basisvoraussetzung das Ziel der Kundenbegeisterung erreicht werden. Basierend auf der Literaturrecherche konnten neun Komponenten von Service Excellence identifiziert werden (Tabelle 1).

Nachdem die theoretische Fundierung des Konzepts der Service Excellence geschaffen wurde, wurde diese im zweiten Schritt einem „Praxis-Check“ unter Nutzung der „Elicitation Technique“ (Cooke 1994) unterzogen. Dieser weitere Schritt diente dazu, die Relevanz von Service Excellence und die Konsistenz des theoretisch-fundierten Begriffsverständnisses mit dem Verständnis in der Praxis abzugleichen und ggf. zu möglichen definitorischen

- Förderauftrag nach §1 GenG lässt eine funktionelle Vergleichbarkeit mit dem öffentlichen Auftrag der öffentlich-rechtlichen Institute zu.

Des Weiteren existieren große Unterschiede bei der Realisierung von Kundenorientierung. Bei einer Befragung zur Kundenzufriedenheit mit Finanzdienstleistern bewerteten 52 Prozent der befragten Kunden die Sparkassen mit der höchsten Ausprägung. Auf dem zweiten Platz folgten die Genossenschaftsbanken mit einem Wert von 41 Prozent. Keines der privaten Kreditinstitute konnte einen besseren Wert erreichen (Statista 2015). Dies lässt die Annahme zu, dass beide Institutsgruppen (Säulen 2 und 3) eine stärkere Kundenorientierung aufwei-

sen als die Privatbanken. Aus den genannten Gründen wurde im Rahmen der vorliegenden Studie auf die Erhebung von Service Excellence bei Sparkassen und Genossenschaftsbanken fokussiert und die Privatbanken nicht näher betrachtet. Damit wurde eine vergleichsweise homogene Untersuchungsgruppe gebildet, die sich gegenüber den Privatbanken eindeutig abgrenzen lässt.

Zur besseren Vergleichbarkeit der Ergebnisse innerhalb dieser Untersuchungsgruppe wurden zudem die Institute, die entweder eine internationale Ausrichtung (Landesbanken/DZ und WGZ Bank) oder eine Spezialisierung aufweisen (Landesbausparkassen, DekaBank, Apotheker- und Ärztebank) ebenfalls ausgeklammert.

**Tabelle 1: Übersicht über die Komponenten von Service Excellence**

Komponente	Quelle
Leadership und Servicekultur	u.a. Kim/Kleiner 1996
Initiierung und Implementierung	u.a. Al-Marri et al. 2007
Mitarbeiterbegeisterung und -stolz	u.a. Barnes et al. 2011
Ressourcen	u.a. Bates et al. 2003
Management der Kundenerlebnisse	u.a. Davis et al. 2011
Service-Innovation und -erforschung	u.a. Rust/Oliver 2000
Anforderungen aus Kundensicht	u.a. Hasan et al. 2011
Messung von Überraschung/Begeisterung	u.a. Wirtz et al. 2012
Technologie und Prozess-Exzellenz	u.a. Lytle et al. 1998

Quelle: Gouthier/Weimann, 2017.

Erweiterungen zu gelangen. Hierzu wurden teilstandardisierte Interviews mit zwölf Managern und Vorständen von verschiedenen Banken geführt. In Quintessenz bestätigten alle befragten Interviewpartner die Relevanz von Service Excellence für die Bankbranche im Allgemeinen und für deren Bank im Speziellen. Charakteristisch war jedoch, dass die meisten befragten Praktiker Schwierigkeiten hatten, Service Excellence eindeutig zu definieren.

Bewusst war indes allen Befragten, dass Kundenbegeisterung die zentrale Zielsetzung von Service Excellence ist.

Im Fokus des nächsten und damit dritten Schrittes stand die Validierung der auf Basis der Literaturanalyse gewonnenen Komponenten von Service Excellence. Hierzu wurde eine zweite qualitativ-explorative Studie durchgeführt, in der Tiefeninterviews zu den möglichen Komponenten von Service Excellence erfolgten. Die Validierung selbiger erfolgte mithilfe von Interviews mit sechs Vorständen von Sparkassen und Genossenschaftsbanken. Die Auswahl der Experten erfolgte größenabhängig (klein/mittel/groß – Cluster Bilanzsumme) und überregional, um sicherzugehen, dass sowohl größenabhängige als auch regionale

Besonderheiten keinen Einfluss auf das Befragungsergebnis haben. Auf eine Befragung von Vertretern aus übergeordneten Organisationen, z.B. von Verbänden des Bankenwesens, wurde indes verzichtet, da sämtliche strategischen und somit für Service Excellence relevanten Entscheidungen von den jeweiligen Vorständen getroffen werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die aus der wissenschaftlichen Literatur aggregierten Komponenten der Service Excellence weitestgehend bestätigt wurden. Ein Unterschied zwischen den Vorständen der Sparkassen und Vorständen der Genossenschaftsbanken bestand darin, dass die befragten Vorstände der Genossenschaftsbanken sich bereits seit Jahren mit dem Thema der Kundenbegeisterung beschäftigen, während die Vorstände im Sparkassenbereich angaben, erst 2016 mit Maßnahmen begonnen zu haben.

Im Vergleich zur theoretischen Herleitung wurde die Komponente der „Reputation“, aufgrund der von den Experten sehr hoch eingeschätzten Bedeutung, zusätzlich aufgenommen. Dabei finden sich in der Praxis sehr unterschiedliche Definitions- und Sichtweisen von Reputation. Daher ist in weite-

ren Forschungsaktivitäten auf die genaue Bestimmung des Konstrukts der Reputation besonders zu achten. Demgegenüber wurde die Komponente der „Anforderungen aus Kundensicht“ entfernt, um eine Vermischung des Blickwinkels der Organisation und der Kundensicht zu vermeiden. Damit konnten insgesamt neun Komponenten bestätigt werden, die organisatorische Handlungsfelder zur Erreichung von Service Excellence im Bankenmarkt darstellen (Abbildung 2).

### Zentrale Herausforderungen aus Sicht der Bankvorstände

Auch bei der zweiten qualitativen Studie bestätigten sämtliche Befragten, dass das Thema der Kundenbegeisterung zur Stabilisierung des Geschäftsmodells geeignet sei. Gerade in der aktuellen Marktsituation suchen die Institute händierend nach Möglichkeiten, ihre Kunden auch weiterhin von ihren Leistungen zu überzeugen. Die

### Zusammenfassung

Die aktuelle Niedrigzinsphase, die regulatorischen Anforderungen, die Digitalisierung und das dichter werdende Wettbewerbsumfeld bedrohen das Geschäftsmodell von Banken. Im homogenen Markt der Finanzprodukte ist die Begeisterung von Kunden durch das Angebot exzellenter Serviceleistungen eine immer wichtiger werdende Möglichkeit zur Differenzierung. Der Artikel zeigt entsprechend die Handlungsfelder zur organisatorischen Implementierung von Service Excellence für Banken auf.

größte Herausforderung besteht nach Meinung der befragten Vorstände darin, kundensegmentspezifische Bedürfnisse zu identifizieren, die das Potenzial aufweisen, auch tatsächlich als Auslöser von Kundenbegeisterung fungieren zu können.

Dies wird bei Bankprodukten als besonders große Herausforderung angesehen. Zum Ersten sind diese sehr homogen und unterscheiden sich meist rein durch den Preis. Zum Zweiten genießen sie bei Kunden keine so hohe Aufmerksamkeit wie andere Produkte und Dienstleistungen des täglichen Bedarfs, gleichzeitig sind Bankprodukte sehr schnell durch die Konkurrenz imitierbar. Die finanziellen Lösungen müssen im klassischen Privatkundengeschäft vor allem zuverlässig und funktional sein, hingegen bei Firmenkunden und vermögenden Privatkunden sehen die Vorstände eine große Chance, durch die Initiierung und erfolgreiche Implementierung von Service Excellence zur Erzeugung von herausragenden Kunden-

erlebnissen bestehende Kundenbeziehungen zu intensivieren und neue Kunden zu gewinnen. Vor allem betonen die Befragten, dass es innerhalb des Unternehmens gelingen muss, Service Excellence nicht als zeitlich befristete Maßnahme oder als einmaliges Projekt zu verstehen, sondern als eine langfristige Ausrichtung der Organisation hin zur Erzeugung von herausragenden Kundenerlebnissen als übergeordnete Zielsetzung.

Einen großen Veränderungsbedarf sahen die befragten Vorstände zudem in der Rolle der Mitarbeiter. Durch das veränderte Kundenverhalten ergeben sich komplett neue Anforderungen an die Mitarbeiter. Während früher bei der Einstellung und Weiterbildung vor allem Attribute wie Korrektheit und buchhalterische Fähigkeiten eine Rolle spielten, stehen heute primär Fähigkeiten wie Empathie und Verkaufskompetenz im Vordergrund. Aus diesem Grund haben alle befragten Institute bereits damit begonnen, diesen Wandel

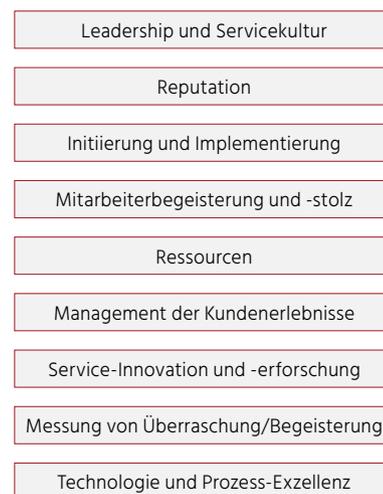
im Rollenverständnis durch Schulung und Training der Mitarbeiter zu begleiten. Dabei kommt vor allem dem Top-Management und den Führungskräften eine zentrale Rolle zu. Alle Befragten sagten aus, dass gerade in Zeiten der Veränderung ein Vorleben des Wandels und die aktive Begleitung durch das Top-Management unabdingbar wären, um die notwendige Akzeptanz zu schaffen. Gleichzeitig sind Maßnahmen notwendig, die die Mitarbeiterbegeisterung und deren Stolz auf die Organisation, für die sie tätig sind, stärken. Alle Vorstände bestätigten, dass Kunden nur dann begeistert werden können, wenn die Mitarbeiter ebenso von ihrer Aufgabe begeistert sind.

Neben den Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Mitarbeiter und der Erarbeitung von auf den Kunden zugeschnittenen Lösungen spielt vor allem der Einsatz von neuen Technologien für die Institute eine große Rolle. Sowohl die Sparkassen wie Genossenschaftsbanken greifen dabei auf einen

## Handlungsempfehlungen

1. Ein strukturierter und organisationsweiter Ansatz der Service Excellence, der neun Handlungsfelder beinhaltet, wie z.B. Leadership und Servicekultur sowie Management des Kundenerlebnisses, ist umzusetzen.
2. Der Vorstand stellt gemeinsam mit den Führungskräften den Haupttreiber für die Entstehung einer Kultur der Service Excellence dar.
3. Eine Veränderung des Selbstverständnisses der Mitarbeiter ist notwendig: Nicht mehr Korrektheit und buchhalterische Fähigkeiten stehen im Fokus, sondern Empathie und Verkaufskompetenz.
4. Strukturen, Abläufe und Prozesse sind darauf auszurichten, Kundenerwartungen nicht nur zu erfüllen, sondern möglichst zu übertreffen und das Produkt- und Serviceangebot kontinuierlich weiterzuentwickeln.
5. Es gilt, die Kundenerlebnisse durch eine Messung der Begeisterung an den verschiedenen Kontaktpunkten und durch den Einsatz von neuen Technologien zur stetigen Verbesserung des Kundenerlebnisses systematisch zu steuern und zu optimieren.

## Abb. 2: Handlungsfelder der Service Excellence



Quelle: Gouthier/Weimann, 2017.

zentralen Dienstleister zu, der die IT-Lösungen zur Verfügung stellt. Diese Art der Organisation verschafft zwar durchaus Kostenvorteile, führt aber zu teilweise langen Abstimmungsaufwänden. Somit sahen alle Probanden vor allem in der Umsetzungsgeschwindigkeit einen Wettbewerbsnachteil gegenüber Unternehmen aus der Digitalbranche (FinTechs).

Des Weiteren sahen die Befragten vor allem in der strukturierten Erzielung von herausragenden Erlebnissen durch ein aktives Management der Kundenerlebnisse und der Messung von Kundenbegeisterung einen großen Nachholbedarf. So setzte bislang keines der befragten Institute einen strukturierten Ansatz hierfür ein und den Probanden war auch kein anderes Institut ihrer Branche mit einem solchen Ansatz bekannt. Aus wissenschaftlicher Sicht bietet sich hierzu beispielsweise das Modell von Kano (1984) an. Kundenbegeisterung sei aus Sicht der befragten Experten daher derzeit mehr

ein „Zufallseffekt“ als Ergebnis eines strukturierten Vorgehens. Aufgrund der hohen Relevanz des Themas für die Bankpraxis sind diese Handlungsfelder zusammen mit der laufenden Weiterentwicklung und des Ausbaus des bestehenden Service-Angebots bei den strategischen Handlungsplänen der Befragten hoch priorisiert. Die dafür notwendigen Ressourcen sollten durch die sinnvolle Umverteilung von bestehenden Ressourcen bereitgestellt werden.

Schließlich erachteten die Befragten die Reputation der Institute für Service Excellence als besonders wichtig, um am Markt stets als seriöser und vertrauensvoller Partner zu agieren.

### Fazit und Ausblick

Die organisatorischen Handlungsfelder zur Erreichung von Kundenbegeisterung durch Service Excellence wurden bislang in keiner Studie am deutschen Bankenmarkt untersucht. Die wenigen Veröffentlichungen zum Umsetzungsstand der Service Excellence am deutschen Bankenmarkt liefern keinen umfassenden Einblick über den aktuellen Status quo der Realisierung. Der angewandte qualitativ-explorative Ansatz zur Definition und Konzeptualisierung von Service Excellence bei Banken konnte erstmals neun relevante Handlungsfelder identifizieren und liefert einen detaillierten Einblick zum aktuellen Stand der Implementierung aus Sicht des Bankmanagements. Diese Ergebnisse bilden die Grundlage für weitere Forschungsaktivitäten der Autoren. Hierzu werden die identifizierten Handlungsfelder operationalisiert und deren Einfluss auf Service Excellence in einer quantitativen, großzählig angelegten Studie näher untersucht. Die empirische Basis hierfür bildet eine Online-Befragung von Vorständen aus Sparkassen und Genossenschaftsbanken in Deutschland. 

### Literatur

- Adamson, I./Chan, K.-M./Handford, D. (2003): Relationship marketing: customer commitment and trust as a strategy for the smaller Hong Kong corporate banking sector, in: *International Journal of Bank Marketing*, 21, 6, pp. 347–358.
- Al-Eisawi, D./Sekhon, H./Tanna, S. (2012): Innovation as a Determinant for Service Excellence in Banking, in: *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 2, 4, pp. 336–338.
- Al-Marri, K./Moneim, M./Baheeg Ahmed, A./Zairi, M. (2007): Excellence in service: an empirical study of the UAE banking sector, in: *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24, 2, pp. 164–176.
- Antonacopoulou, E./Kandampully, J. (2000): Alchemy: the transformation to service excellence, in: *The Learning Organization*, 7, 1, pp. 13–22.
- Asha, A. (2012): An Exploration of Achieving Banking Excellence through Internal Service of Front line Personnel, in: *Advances in Management*, 5, 6, pp. 21–27.
- Asshauer, G. (2005): Sparkassen und Banken im Wettbewerb. Strukturwandel im deutschen Kreditgewerbe, Stuttgart: Dt. Sparkassenverlag.
- Barnes, D. C./Ponder, N./Dugar, K. (2011): Investigating the Key Routes to Customer Delight, in: *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19, 4, pp. 359–376.
- Bartl, C./Gouthier, M. H. J./Lenker, M. (2013): Delighting consumers click by click: Antecedents and effects of delight online, in: *Journal of Service Research*, 16, 3, pp. 386–399.
- Bates, K./Bates, H./Johnston, R. (2003): Linking service to profit: the business case for service excellence, in: *International Journal of Service Industry Management*, 14, 2, pp. 173–183.
- Berli, A./Martín, J. D./Quintana, A. (2004): A model of customer loyalty in the retail banking market, in: *European Journal of Marketing*, 38, 1/2, pp. 253–275.
- Berge, K./Berger, R./Locarek-Junge, H. (2006): Deutsche Landesbanken: Status quo und Strategien vor dem Hintergrund des Wegfalls der Staatsgarantien, in: *Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung*, 75, 4, S. 73–92.
- Blisse, H. (2006): Stärkung der Kreditgenossenschaften durch verbundbezogenes Eigenkapital der Mitglieder. Ein Beitrag zur Corporate Governance-Diskussion, *Sternenfels: Wissenschaft & Praxis*.
- Brunner, A./Decressin, J./Hardy, D. C. L./Kudela, B. (2004): Germany's Three-Pillar Banking System – Cross-Country Perspectives in Europe, in: *International Monetary Fund*, 233.

### Kernthesen

1. Aufgrund der aktuellen Marktsituation müssen sich Banken durch das Angebot von individuellen Serviceleistungen differenzieren, die Kunden begeistern.
2. Service Excellence ist ein strukturierter Ansatz zur Ausrichtung der Strukturen und Systeme einer Organisation, um herausragende Kundenerlebnisse zu erzeugen.
3. Im Bankwesen finden sich bislang nur wenige Unternehmensbeispiele, bei denen die gesamte Organisation auf Service Excellence ausgerichtet wurde.
4. Im Rahmen einer explorativen Studie wurden neun Handlungsfelder identifiziert und evaluiert, die zur erfolgreichen Implementierung von Service Excellence bei Banken notwendig sind.

- Camarero, C. (2007): Relationship Orientation or service quality? What is the trigger of performance in financial and insurance services?, in: *The International Journal of Bank Marketing*, 25, 6, pp. 406–426.
- Capgemini, 2016. World Retail Banking Report 2016, <https://www.worldretailbankingreport.com/>, Abruf: 20.06.2016.
- Carletti, E./Hakenes, H./Schnabel, I. (2005): The Privatization of Italian Savings Banks – A Role Model for Germany?, in: *Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung*, 74, 4, S. 32–50.
- CEN/TS 16880 (2015): Service Excellence – Schaffung von herausragenden Kundenerlebnissen durch Service Excellence, Berlin.
- Chandok, M. (2013): Examining factors of customer experience and their mediating role in retail banking sector: an empirical study, in: *Sona Global Management Review*, 7, 4, pp. 30–39.
- Cooke, N. J. (1994): Varieties of knowledge elicitation techniques, in: *International Journal of Human-Computer Studies*, 41, pp. 801–849.
- Davis, M. M./Spohrer, J. C./Maglio, P. P. (2011): Guest editorial: How technology is changing the design and delivery of services, in: *Operations Management Research*, 4, 1–2, pp. 1–5.
- Dobni, B. (2002): A model for implementing service excellence in the financial services industry, in: *Journal of Financial Services Marketing*, 7, 1, pp. 42–53.
- Edvardsson, B./Enquist, B. (2011): The service excellence and innovation model: Lessons from IKEA and other service frontiers, in: *Total Quality Management & Business Excellence*, 22, 5, pp. 535–551.
- Ganek, A./Kloekner, K. (2007): An overview of IBM Service Management, in: *IBM Systems Journal*, 46, 3, pp. 275–285.
- Gouthier, M. H. J. (2013): Kundenbegeisterung durch Service Excellence. Erläuterungen zur DIN SPEC 77224 und Best-Practices, 2. Aufl., Berlin-Zürich-Wien: Beuth.
- Gouthier, M. H. J. (2016a): Kundenzufriedenheit ist nicht gleich Kundenbegeisterung, in: Gouthier, M. H. J./Kohler, G./Moll, A. (Hrsg.): *Management der Kundenbegeisterung – Wie Sie Kunden durch Excellence begeistern*, Düsseldorf, S. 27–39.
- Gouthier, M. H. J. (2016b): Service Excellence mit System: CEN/TS 16880, in: Gouthier, M. H. J./Kohler, G./Moll, A. (Hrsg.): *Management der Kundenbegeisterung – Wie Sie Kunden durch Excellence begeistern*, Düsseldorf, S. 81–101.
- Gouthier, M. H. J./Giese, A./Bartl, C. (2012): Service excellence models: a critical discussion and comparison, in: *Managing Service Quality*, 22, 5, pp. 447–464.
- Hartmann-Wendels, T./Pfungsten, A./Weber, M. (2010): *Bankbetriebslehre*, 5. Aufl., Berlin.
- Hasan, S. A./Raheem, S./Subhani, M. I. (2011): Measuring Customer Delight: A Model for Banking Industry, in: *European Journal of Social Sciences*, 22, 4, pp. 510–518.
- Henk, A./Holthaus, J.-U. (2015): Herausforderungen – Zukunftsorientierte Neuausrichtung des Vertriebs von Banken und Sparkassen, in: Brock, H./Bieberstein, I. (Hrsg.): *Multi- und Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen*, Wiesbaden/Berlin, S. 61–73.
- Hossain, M./Leo, S. (2009): Customer perception on service quality in retail banking in Middle East: the case of Qatar, in: *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 2, 4, pp. 338–350.
- Islam, S./Ali, B. (2011): Measuring Service Quality of Banks : An Empirical Study, in: *Research Journal of Finance and Accounting*, 2, 4, pp. 74–86.
- Kano, N. et al. (1984): Attractive quality and must-be quality, in: *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 14, 2, pp. 39–48.
- Kim, S./Kleiner, B. H. (1996): Service excellence in the banking industry, in: *Managing Service Quality*, 6, 1, pp. 22–27.
- Klein, M. (2003): Die Privatisierung der Sparkassen und Landesbanken, Frankfurt a.M. u.a.: Europäische Hochschulschriften: Reihe 5.
- Ludwig, N. L. et al. (2017): Customer Delight: Universal Remedy or Double-Edged Sword?, in: *Journal of Service Theory and Practice*, 27, 1, pp. 22–45.
- Lytle, R. S./Hom, P. W./Mokwa, M. P. (1998): SERV\*OR: A Managerial Measure of Organizational Service-Orientedness, in: *Journal of Retailing*, 74, 4, pp. 455–489.
- Neumann, M./Reichel, R. (2006): Struktur der deutschen Bankwirtschaft: Das Dreisäulenmodell ist zeitgemäß, in: *Jahrbuch für Wirtschaftswissenschaften*, S. 247–272.
- Niedermeier, A. (2011): Emotionalität im Service Encounter: Der Einfluss der kognitiven und emotionalen Kompetenz auf die wahrgenommene Dienstleistungsqualität, Arbeitspapier zur Schriftenreihe Schwerpunkt Marketing Band 199, FGM-Verlag: München.
- Oliver, R. L./Rust, R. T./Varki, S. (1997): Customer Delight: Foundations, Findings, and Managerial Insights, in: *Journal of Retailing*, 73, 3, pp. 311–336.
- Plutchik, R. (1980): *Emotion: A Psycho-evolutionary Synthesis*, New York: Harper & Row.
- Rust, R. T./Oliver, R. L. (2000): Should We Delight the Customer?, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 1, pp. 86–94.
- Schneider, B./Bowen, D. E./David, E. (1999): Understanding Customer Delight and Outrage, in: *Sloan Management Review*, 41, 1, pp. 35–45.
- Schneider, T. (2014): Analyse europäischer Finanzverbände und Perspektiven der deutschen Sparkassen-Finanzgruppe – Zentralisation: Notwendigkeit oder Fiktion?, *Sternenfels*.
- Schrooten, M. (2006): Zukunft des deutschen Bankensektors, in: *Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung*, 75, 4, S. 5–10.
- Sekhon, H. S./Al-Eisawi, D./Kumar, S./Pritchard, R. A. (2015): Service Excellence in UK Retail Banking : Customers' Perspectives of the Important Antecedents, in: *International Journal of Bank Marketing*, 33, 7, pp. 1–31.
- Solnet, D./Kandampully, J./Krajl, A. (2010): Legends of Service Excellence: The Habits of Seven Highly Effective Hospitality Companies, in: *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19, 8, pp. 889–908.
- Staats, S. (2006): Fusionen bei Sparkassen und Landesbanken. Eine Untersuchung zu den Möglichkeiten der Vereinigung öffentlich-rechtlicher Kreditinstitute, Berlin.
- Statista (2015): Brand Monitor – Umfrage in Deutschland zur Bewertung von Anbietern von Finanzdienstleistungen, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/434317/umfrage/umfrage-in-deutschland-zur-bewertung-von-sparkassen-und-landesbanken>, Abruf 25.08.2015.
- Tolkmitt, A. (2007): *Neue Bankbetriebslehre. Basiswissen zu Finanzprodukten und Finanzdienstleistungen*, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Uppal, R./Mishra, B. (2011): Excellency in banking services – A new road map for banks in the emerging new competition, in: *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 2, 1, pp. 32–40.
- Weber, M. (2005): Drei-Säulen-Modell: Gibt es Reformbedarf im deutschen Bankensektor, in: *Ifo Schnelldienst*, 58, S. 3–23.
- Wirtz, J./Chew, P./Lovell, C. (2012): *Essentials of Service Marketing*, 2. Aufl., Bangkok.
- Witt, C. (2006): Bewertung von öffentlich-rechtlichen Sparkassen im Rahmen einer Privatisierungsentscheidung, Wiesbaden.
- Yavas, U./Benkenstein, M./Stuhldreier, U. (2004): Relationship between service quality and behavioral outcomes, in: *International Journal of Bank Marketing*, 22, 2, pp. 144–157.

# Die kundenzentrierte Organisation

## Kundenzentrierung mit einem KPI effektiv entwickeln

---

Unternehmen können sich im Wettbewerb nur behaupten, wenn sie eine kundenzentrierte Belegschaft besitzen, die für Kunden relevante und attraktive Angebote erzeugt. Diese seit Jahren bekannte Tatsache zeigt sich in der praktischen Umsetzung für viele Unternehmen als große Hürde. Mit diesem Bewusstsein sollten Unternehmen einen Veränderungsprozess initiieren: Ausgehend vom aktuellen Grad der Kundenzentrierung, die mit dem Customer-Centricity-Score erhoben wird, können sie nun Ansatzpunkte identifizieren, die sie im Rahmen einer Organisationsentwicklung nachhaltig verbessern können.

**Prof. Jan-Erik Baars**

**V**iele Unternehmen befinden sich – am Ausklang des Industriellen Zeitalters – in einer (Wachstums-)Phase, in der sie ihre Organisationsstruktur mit ihren Abläufen, Prozessen und Aufgaben möglichst effizient gestalten wollen. Die vorherrschende Organisationsform der heutigen Wirtschaft ist die Diversifizierte, in der das Unternehmen durch Funktionsteilung versucht, die Übersichtlichkeit und Handhabbarkeit der Organisation zu gewährleisten (Lievegoed, 1974).

Die Auswirkung einer Diversifizierung, auch auf die Zielsetzung in den einzelnen Abteilungen, hat zur Folge, dass ein integriertes und koordiniertes Arbeiten über die ganze Organisation hinweg erschwert wird: Es fehlt eine verbindende Sinn-Stiftung.

Trotz der vielen Ansätze, neue Organisationsformen zu etablieren – die meist als Reaktion auf das „Feststecken“ in der Silo-Organisation entstanden –, hält sich die klassische Aufbauorganisation hartnäckig.

### **Der Kunde im Zentrum des Unternehmens**

Hinzu kommt, dass die Dienstleistung als dominante Wertschöpfung in den Mittelpunkt gerückt ist: Diese wird jetzt zunehmend Teil einer umfassenden „Erlebnismarktwirtschaft“, in dem das Kundenerlebnis das primäre Produkt darstellt (Pine/Gilmore, 1998; Schmitt, 2004).

In der Erlebnismarktwirtschaft ist Kundenzentrierung das Kernthema eines Führungsstils, der alle Bereiche und Mitarbeitenden auf den Kunden ausrichtet und den Kunden und dessen Belange ins Zentrum stellt, bis hin zu einem umfassenden Customer-Experience-Management. Hierzu muss ein Unternehmen in der Lage sein, eine integrierte Strategie sowie die entsprechende Organisationsstruktur zu entwickeln, in der die Angebotsentwicklung und die Mitarbeitenden, die diese austragen, sich auf das Kundenerlebnis zentrieren. Die aufkommende Methode des Design-Thinking ist hier ein Zeichen für einen Wandel hin zu einer Art und Weise, wie Unternehmen kundenzentrierter Angebotsentwicklung begegnen.

Was jedoch bleibt, ist die Herausforderung, in den vielen klassischen Organisationen ein kundenzentriertes Mindset zu entwickeln und etablierte Silo-Strukturen zu durchbrechen.

### **Das Ideal eines kundenzentrierten Unternehmens**

In einem gänzlich kundenzentrierten Unternehmen agieren alle Mitarbeitenden als Mit-Unternehmer effektiv und im Sinne des Ganzen, weil sie sich mit dem Unternehmensziel – dem Kunden zu dienen – identifizieren. Damit die Mitar-

beitenden dies auch tatsächlich leisten können, hat die Führung durch bewusste Gestaltungsmaßnahmen die gesamte Organisation mit ihrer Struktur, ihren Prozessen und Mitteln auf den Kunden ausgerichtet. Sie erachtet dies als oberste Priorität und verankert dies in der Organisation (Glasl, 2011).

Im Idealfall wird ein solch kundenzentriertes und integriertes Unternehmen dadurch gekennzeichnet, dass sowohl die Unternehmensführung als auch die Unternehmensstruktur sowie die damit verbundenen Umsetzungsprozesse eine auf Kunden zentrierte Ausprägung haben (vgl. Lievegoed/Glasl, 2011).

### **Die Grenzen der Kundenfokussierung**

Obwohl dieses Idealbild theoretisch schon seit vielen Jahren beschrieben ist, sind die Praxisbeispiele von Organisationen, die diesem Idealbild entsprechen, sehr beschränkt: Nur wenige Unternehmen schaffen es, nebst ihren Angeboten auch ihre Organisation und die Mitarbeitenden umfassend auf die Kunden auszurichten. Einer der Gründe hierfür liegt in der Art und Weise, wie man sich auf den Kunden ausrichtet: Die klassische Kundenfokussierung stellt den Kunden an das Ende der Wertschöpfungskette, als Zielgröße, jedoch nicht an den Anfang, quasi als „Sinn-Größe“.

Wenn Unternehmen Aktivitäten zur Steigerung von Kundenzentrierung starten, dann vor allem mit einem Fokus auf die nachgelagerte Erhebung von Kundenzufrieden-

#### **Prof. Jan-Erik Baars**

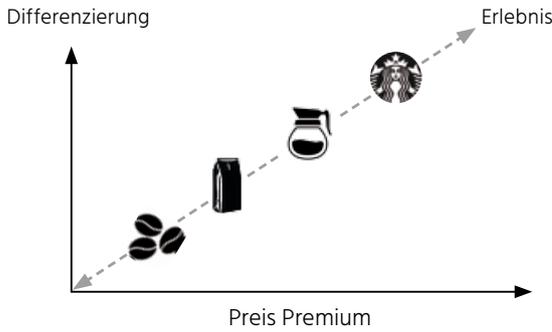
Studiengangsleiter,  
Hochschule Luzern

jan-erik.baars@hslu.ch  
Tel. +41 (0) 79 1358918

Unternehmensberater

info@designfokus.de  
www.hslu.ch/designmanagement  
www.janerikbaars.com

**Abb. 1: Die Erlebniswirtschaft und der Einfluss auf Rendite**



Quelle: Der Autor; vgl. Pine/Gilmore, 1998.

heit oder Loyalität (in der Regel über den NPS™ – Net Promoter Score – erhoben). Diese erzeugen dann Leistungs-Indikatoren (KPI – Key Performance Indicator), die den Unternehmen erlauben, die Angebotsentwicklung zu steuern, indem man konkrete Zielvorgaben für eine Steigerung dieser Indikatoren macht. Dies führt vor allem dazu, dass man das Augenmerk auf die Kundenbeziehung und -bindung legt, damit man diese Kennzahlen positiv beeinflussen kann. Das wiederum führt zu einem opportunistischen Verhalten, den Kunden zu beglücken: Auf die zu Grunde liegende Unternehmenskultur und -struktur hat dieses Vorgehen kaum Einfluss.

Mit der Zunahme von Studien, die den Zusammenhang von Kundenzuspruch und Umsatzrendite belegen (Beutin, 2001) sowie von entsprechenden Methoden, wie die des Fan-Prinzips, wird die umfassende Auswirkung von kundenzentrierter Entwicklung und ebensolcher Handlungen auf den Kundenzuspruch nachdrücklich belegt (Becker/Daschmann, 2015).

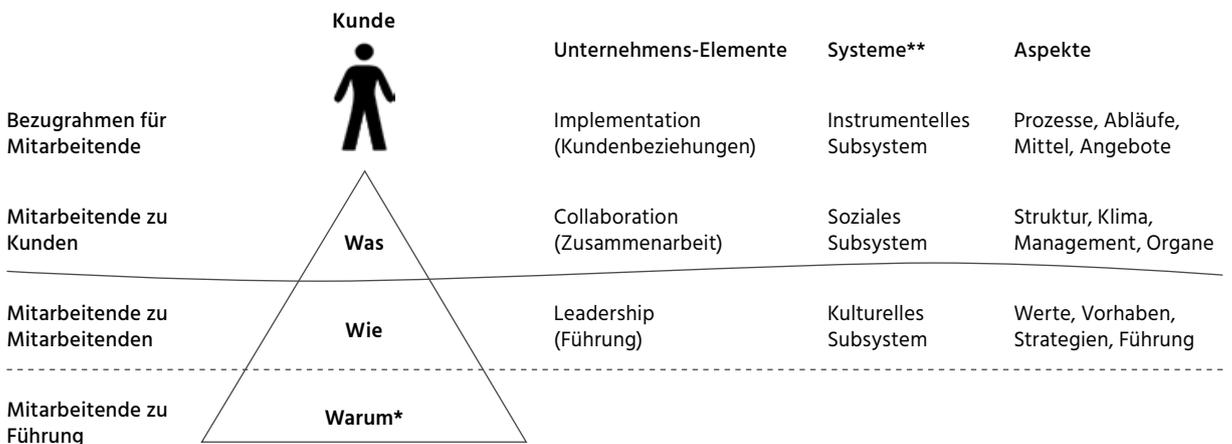
Jedoch zeigt sich hier das Dilemma einer Fokussierung auf den Kunden, die sich auf nachgelagerte Kennzahlen stützt: Um sie zu verbessern, verbessert man die Gestaltung der Prozesse, der Abläufe und Angebote (das Was), aber nicht zwingend die Struktur, das Management und die Führung des Unternehmens (das Wie und Warum).

Da aber im Zuge der Digitalisierung der Kunde vernetzt ist und vermehrt direkten Zugang zum Hersteller hat, wirken sich Diskrepanzen in der Kundenfokussierung umgehend negativ aus: Kunden unterscheiden nicht zwischen der Qualität der Angebote und der Services (Frontstage) oder anderen Aspekten des Unternehmens (Backstage), die diese erst ermöglichen.

**Der Weg zum kundenzentrierten Unternehmen**

Diese Problematik stellte sich in einem Pilotprojekt bei Swisscom im Jahr 2013, als man erkannte, dass die Verbesserung der Prozesse und Abläufe sowie die eingesetzten Methoden zur kundenorientierten Produktentwicklung, nicht den beabsichtigten Effekt erzielten: Die Maßnahmen wurden im Unternehmen durch diskrepante

**Abb. 2: Die Unternehmenselemente im kundenzentrierten Unternehmen**



\* vgl. Sinek, 2014 \*\*; vgl. Glasl, 2011. Quelle: Der Autor, 2016.

## Zusammenfassung

Kundenzentrierung ist die Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg, doch der Weg zur kundenzentrierten Organisation ist schwierig: Es gilt, die Silo-Organisation zu überwinden, und die Mitarbeitenden auf ein gemeinsames Ziel auszurichten. Die Messung der Organisationsbeschaffenheit mit dem CCScore ist ein Startpunkt für kontinuierliche Verbesserung. Anhand eines KPI kann die Entwicklung gefördert und gesteuert werden, ein Fallbeispiel zeigt die Vorteile und Tücken der Entwicklung auf.

Zielsetzungen unterwandert (z.B. waren finanzielle Ziele wichtiger als Service-Ziele), die Auswirkung auf die Strukturen und die benötigte verbesserte Zusammenarbeit (multifunktional statt nur transfunktional) wurde verkannt. Man hatte zwar kundenzentrierte Entwicklungsprozesse erstellt, deren Methoden wurden aber nur in Expertengruppen umgesetzt: Von Entscheidern wurden sie nicht vollends akzeptiert.

Zu erkennen, dass die Entwicklung einer kundenzentrierten Organisation nicht nur die Verbesserung der Innovations- und Vertriebsprozesse bedeutet, sondern ein umfassendes Change-Management bedingt, stellt viele Unternehmen vor eine große Herausforderung: Meist wird dies in den Führungsebenen nicht erkannt oder als nicht relevant eingestuft. Man betrachtet Kundenzentrierung als „nice to have“ und nicht als Treiber in der Organisationsentwicklung, der auch in der Kostenreduktion eine wichtige Rolle spielen kann: Nach dem Motto: „Kennt man seine Kunden genau, produziert man auch nicht an ihnen vorbei.“

Eine Maßnahme, die im Pilotprojekt zentral stand, war es, die Auswirkung der Organisationsbeschaffenheit auf die Kundenzentrierung „sichtbar“ zu machen und diese womöglich als KPI auszuweisen. Somit kann die Führungsebene eine pragmatische Zielsetzung für die Organisationsentwicklung erlassen, aber auch die Change-Manager und Fachstellen können die Rolle der Organisationsbeschaffenheit in der Kundenzentrierung der Führungsebene darlegen und diese entsprechend thematisieren.

### Kundenzentrierung als Prozess des Wandels

Damit ein Veränderungsprozess effektiv zu einer kundenzentrierten Organisation führt, sollte er dort ansetzen, wo die

Organisation wenig entwickelt ist. Dies bedingt einen Ansatz, der sich mit dem Zusammenwirken aller Elemente untereinander befasst – ein isolierter, z.B. nur auf die Prozesse ausgerichteter Change-Ansatz würde nur die diversifizierte Organisationskultur bedienen und den Effekt des „Abteilungsdenkens“ noch verstärken (Doppler, 2002).

Was den meisten Unternehmen zu Beginn und während eines Veränderungsprozesses fehlt, ist ein Instrument, das den Grad der Kundenzentrierung ihrer Organisation abbilden kann: Unternehmen wollen möglichst einfach und eindeutig wissen, wo sie stehen, zu welchem Grad sie kundenzentriert sind und wo sie bei der Verbesserung ansetzen können.

Die Organisationsbeschaffenheit kann man an Hand eines „Self-Assessments“ erheben. Weil Kundenzentrierung eben nicht der Beitrag einer spezialisierten Abteilung ist, sondern ein Merkmal der gesamten Organisation, muss man bei einer Bestimmung der Beschaffenheit alle Mitarbeitenden mit einbeziehen – diese wissen selber am besten, wo und was in der Organisation verbessert werden kann (Baars/Brandenberg/Engl, 2014).

### Maturität der Kundenzentrierung erheben

Die vorherrschenden Methoden, um eine Organisationsbeschaffenheit zu erheben, sind Assessments im Rahmen der klassischen Mitarbeiterbefragung.

Organisationsentwicklung über die Einbindung aller Mitarbeiter zu lenken, bezweckt in der Regel, auf der Grundlage von Befragungsergebnissen eine positive Veränderung

**„Kennt man seine Kunden  
genau, produziert man auch  
nicht an ihnen vorbei.“**

für die Organisation insgesamt. Jedoch lassen sich aufgrund von bloßen Befragungsergebnissen selten nachhaltige Veränderungen in der Organisation erreichen – die (Un-)Zufriedenheit der Mitarbeiter allein reicht für Veränderung nicht aus. Deshalb verwenden immer mehr Unternehmen das Instrument der Mitarbeiterbefragung zu strategischen Zwecken. Dabei liegt der Fokus auf dem Verständnis und dem organisationalen Commitment der Mitarbeiter gegenüber den strategischen und grundlegenden Fragestellungen von Unternehmen (Borg, 2003).

Als Antwort auf die Frage nach einer Methode, die den Grad einer Zentrierung aber auch des organisationalen

Commitment abbilden kann und diesen in einen vergleichbaren KPI-Wert überführt, wurde der Customer-Centricity-Score – CCScore (Baars/Brandenberg/Engl, 2014) entwickelt. Subsumierend für die strategischen Fragestellungen im Unternehmen wurde hier bewusst die Zentrierung auf den Kunden als Ausgangspunkt für eine Messmethode gewählt: Kundenzentrierung umfasst dabei alle relevanten strategischen Zielsetzungen. Auch ist es ein Aspekt, der von allen Beteiligten einer Organisation gleichermaßen verstanden und hinterfragt werden kann, ohne dass man über ein Expertenwissen verfügen muss.

Entwickelt wurde der CCScore im Rahmen des erwähnten Pilotprojektes bei Swisscom im Jahr 2013. Gestützt auf den aktuellen Stand der Forschung, wurde ein Befragungsinstrument entworfen, das den Grad und die Ausbreitung der Kundenzentrierung im Unternehmen erhebt und dabei die dominanten Organisationsaspekte adressiert. Der CCScore ist somit ein Indikator, der den Grad der Kundenzentrierung eines Unternehmens übersichtlich abbildet: Fünfzehn empirisch hergeleitete Faktoren der Kundenzentrierung bilden dabei die Grundlage zur Ermittlung des CCScores. Diese Kennzahl zeigt an, wie kun-

### Abb. 3: Die Faktoren der Kundenzentrierung

<b>Führung</b>	<b>Zusammenarbeit</b>	<b>Implementation</b>
Die Führung schafft die Rahmenbedingungen, damit Kundenzentrierung in der gesamten Organisation gelebt werden kann.	Durch die Implementation von kundenzentrierten Abläufen und Systemen entstehen relevante Angebote und ganzheitliche Kundenerlebnisse.	Ein reflektierter, offener und toleranter Umgang über alle Organisationseinheiten hinweg ermöglicht eine kundenzentrierte Zusammenarbeit.
<b>Anreize (Incentives)</b> Das Erreichen kundenbezogener Ziele ist der Führung wichtiger als das Erreichen finanzieller oder technischer Ziele (Umsatzziele, Absatzziele, Time-to-Market, Releases usw.).	<b>Touchpoint Interaktion (Lining-up)</b> Alle Geschäftseinheiten stehen mit den Kundenkontaktpunkten in regelmäßigem Austausch.	<b>Persönliche Agilität (Personal Responsiveness)</b> Mitarbeitende können auf Kundenrückmeldungen in Echtzeit wirksam und mit individuellen Lösungen reagieren („moments of truth“, „magic moments“).
<b>Commitment (Verpflichtung)</b> Die Führung exponiert sich zum Thema Kundenzentrierung und lebt es in ihren Aktivitäten und Entscheidungen vor.	<b>Bereichsübergreifende Zusammenarbeit (Crossfunctionality)</b> Teams arbeiten zusammen unbefangen über organisatorische Grenzen hinweg. Es gibt kein Silo-Denken in der Organisation.	<b>Kundenintegration (Customer Integration)</b> Kunden werden proaktiv in die Entwicklung von Produkt- und Dienstleistungslösungen einbezogen.
<b>Befähigung (Enabling)</b> Die Führung gibt den Mitarbeitenden die notwendigen Ressourcen und Befugnisse, um kundenzentriert arbeiten zu können.	<b>Konsequenz (Persistence)</b> Einmal getroffene Entscheidungen werden von allen konsequent mitgetragen.	<b>Erlebnisgestaltung (Experience Design)</b> Das angestrebte Kundenerlebnis ist von Anfang bis Ende klar definiert, gestaltet und allen im Unternehmen bekannt. Jeder weiß, welchen Beitrag er in der Kundenerlebniskette leistet.
<b>Offenheit (Openness)</b> Die Führung pflegt eine Kultur, in der neuartige Lösungen eigenverantwortlich umgesetzt werden können. Unterschiedliche Sichtweisen werden als Bereicherung empfunden.	<b>Lernkultur (Learning Culture)</b> Die Organisation entwickelt sich durch die Auseinandersetzung mit den eigenen Produkten ständig weiter. Feedback von Kollegen und Kunden wird durch eine kontinuierliche Verbesserung integriert.	<b>Kundenwissen (Customer Insight)</b> Die Mitarbeitenden wissen, was ihre Kunden wirklich brauchen. Informationen und Wissen über Kunden und deren Bedürfnisse sind breit gestreut.
<b>Priorisierung (Prioritisation)</b> Die Mitarbeitenden wissen, dass Kundenzentrierung für das Unternehmen entscheidend ist. Kundenzentrierung wird in der Organisation als Top-Priorität wahrgenommen.	<b>Toleranz (Tolerance)</b> Mitarbeiter können ihre Meinung frei äußern und Fehler machen, ohne dafür bestraft zu werden.	<b>Umsetzungssupport (System Support)</b> Alle Systeme, Prozesse und Kanäle sind so gestaltet, dass sie die Kundeninteraktion erfolgreich unterstützen.

Quelle: Baars/Brandenberg/Engl, 2014.

denzentriert eine Organisation anhand dieser Treiberfaktoren tatsächlich ist.

### Kundenzentrierung kontinuierlich steigern

Sinn und Zweck einer Messung der Organisationsmaturität ist, neben der Ermittlung eines KPIs, vor allem die Ableitung von konkreten Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzentrierung im Rahmen eines Change-Prozesses. Messwerte bilden daher nur den Ausgangspunkt für einen mehrstufigen Prozess, der zur gezielten Verbesserung der Kundenzentrierung führen kann.

In einem Kreislauf aus Messung und Bestandsaufnahme, Reflexion und Maßnahmenentwicklung und der anschließenden Umsetzung in der Organisation lassen sich Ursache und Wirkung von Verbesserungsmaßnahmen verfolgen und steuern und somit einen Wandel einleiten. Wie auch in anderen Anwendungen des CCScore, hat sich folgende Vorgehensweise etabliert:

#### Stufe 1: Messung der Maturität über den CCScore

Die Maturität der Kundenzentrierung wird durch ein Online-Assessment erhoben. Den fünfzehn Assessment-Fragen werden zusätzlich optionale Fragen zur Erfassung weiterer Metadaten zugeordnet, sodass eine umfassende Analyse möglich wird.

Der CCScore ermöglicht so eine sehr differenzierte Sicht auf die einzelnen Treiber der Maturität. So wird ersichtlich, wo im Unternehmen Potenzial für Verbesserung liegt.

#### Stufe 2: Konkrete Handlungsoptionen ableiten (Reflexion-to-Action-Prozess)

Die Ursachen und Treiber der CCScore-Ergebnisse werden analysiert und in Handlungsoptionen für eine Verbesserung der Kundenzentrierung überführt. Der Prozess wird abgeschlossen, indem die Beteiligten konkrete Handlungsoptionen ableiten.

Ein großer Vorteil des CCScore-KPI ist, dass er sich für die Unternehmenssteuerung einsetzen lässt: Die Handlungsoptionen lassen sich priorisieren und als konkrete Maßnahmen in Strategie- und Zielvorgaben für eine KPI-Verbesserung in der nächsten Messperiode überführen.

#### Stufe 3: Aktionsplan definieren und implementieren

Die so entstandenen Maßnahmen lassen sich in bereits bestehende Verbesserungsprozesse integrieren: Die Implementierung der Maßnahmen wird angestoßen, der Fortschritt regelmäßig kontrolliert und die Zielerreichung mit einer nächsten CCScore-Messung überprüft.

### Abb. 4: Closed-Loop-Verfahren der Entwicklung von Kundenzentrierung



Quelle: Baars/Engl, 2014.

### Handlungsempfehlungen

Die aus der Studie gewonnenen Erkenntnisse ergeben daher folgende Handlungsempfehlungen für Praktiker, die sich mit der Steigerung von Kundenzentrierung in Unternehmen auseinandersetzen:

1. Programme zur Steigerung der Kundenzentrierung sollten auf der Führungsebene initiiert und geführt werden: Der KPI des CCScore sorgt für entsprechende „Management Attention“. Jedoch Achtung vor Aktionismus!
2. Eine Integration der CCScore-Messung in die (jährliche) Mitarbeiterbefragung ist daher zweckmäßig: Das HR kann hier eine aktive Rolle einnehmen und die Weiterbildung der Belegschaft fördern sowie eine langfristige Perspektive auf der Führungsebene einbringen.
3. Man sollte der Auswertung von qualitativen Feedbacks aus dem Assessment viel Platz einräumen: Sie sind eine reichhaltige Quelle für die Entwicklung von konkreten Maßnahmen zur Verbesserung der Organisation.
4. Programme zur Kundenzentrierung sollten als Maßnahme der Effektivitätssteigerung im Unternehmen positioniert werden: Alles, was dem Kunden nicht dienlich ist, sollte auf die Prüfbank!

## Kernthesen

1. Umfassende Kundenzentrierung ist für nachhaltigen Erfolg unabdingbar.
2. Die vorherrschende Silo-Struktur in Unternehmen behindert kundenzentriertes Agieren.
3. Kundenfokussierung richtet sich meist auf nachgelagerte Aktivitäten, die Organisation selbst wird vernachlässigt.
4. Organisationsentwicklung braucht einen Indikator, der die Beschaffenheit ausweist: dies leistet der CCScore.
5. Die Führungsebene braucht einen KPI, damit sie Kundenzentrierung auch als strategische Größe wertschätzt.

## CCScore-Anwendung in der Praxis

Die im Rahmen der Pilotstudie bei Swisscom entstandenen Erkenntnisse veranlassten das Unternehmen 2015 den Customer-Centricity-Score und den Prozess zur Maßnahmenentwicklung einzuführen. Mittels einer großen Null-Messung mit etwa 3000 Beteiligten wurde eine Ausgangsbasis geschaffen, auf die einzelne Unternehmensbereiche nun aufsetzen und Maßnahmen entwickeln.

Aus der Einführung bei Swisscom und der Messung bei anderen Unternehmen wurden Erkenntnisse gewonnen, die in die Verbesserung der Methode des CCScore einfließen, die aber auch die Hartnäckigkeit der

Problematik der Entwicklung von Kundenzentrierung illustrieren:

- Kundenerlebnisse sind immer „ganzheitlich“: Sie umfassen auch die Interaktion von Kunden mit der Organisation und mit anderen Kunden. Eine Fokussierung auf Verbesserung der Angebote allein greift daher zu kurz, man muss die Organisation als Ganzes mit entwickeln.
- Programme zur Kundenzentrierung werden oft als „hinzu­gefügt“ betrachtet und daher von Abteilungen durchgeführt: Es fehlt die Anerkennung auf der Führungsebene.
- Die Kraft der bestehenden KPI, wie die des NPS, verstärken den Fokus auf nachgelagerte Maßnahmen, wie die Verbesserung der Kundeninteraktion und dem Service – und lenkt von der Organisationsentwicklung selbst ab.
- Dieser Aspekt zeigt sich auch in der Erwartungshaltung auf der Führungsebene. Der Aspekt einen KPI ausweisen zu können, verführt diese zum Aktionismus: Eine Steigerung um x Punkte wird rasch wichtiger als die Entwicklung von tiefgreifenden Veränderungen.
- Die These, dass man Kundenzentrierung effektiv als Treiber in der Unternehmensentwicklung einsetzen kann, bestätigt sich: Nicht nur können sich alle Beteiligten mit der Fragestellung des CCScore identifizieren, auch erkennen alle in der Kundenzentrierung die Kernaufgabe des Unternehmens. 

## Anmerkung

Ergänzendes zum Thema und dem CCScore finden Sie unter dem Weblink [www.ccscore.com](http://www.ccscore.com) und <https://www.hslu.ch/de-ch/hochschule-luzern/forschung/projekte/detail/?pid=106>

## Literatur

Baars, J./Brandenberg, A./Engl, S. (2014). Customer Centricity Score. Projektbericht HSLU, Luzern.

Baars, J. (2017): Wie bereite ich die Organisation für den neuen Mindset vor?, in: Lewrick, L. et al. (Hrsg.): Das Design Thinking Playbook, Luzern.

Becker, R./Daschmann, G. (2015). Das Fan-Prinzip: Mit emotionaler Kundenbindung Unternehmen erfolgreich steuern, Wiesbaden.

Borg (2003). Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung, 3. Auflage, Göttingen

Doppler, K., & Lauterburg, C. (2002). Change-Management: den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt/Main.

Glasl, F. (1999). Das Unternehmen der Zukunft. Moralische Institution in der Gestaltung von Organisationen, Stuttgart.

Glasl, F./Lievegoed, B. (2011). Dynamische Unternehmensentwicklung. Grundlagen für nachhaltiges Change Management, Stuttgart.

Glasl, F./Lievegoed, B. (1993). Dynamische Unternehmensentwicklung: Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu schlanken Unternehmen werden, Bern.

Homburg, C. (2008). Kundenzufriedenheit: Konzepte, Methoden, Erfahrungen, Wiesbaden.

Lievegoed, B.C.J. (1974). Organisation im Wandel, Bern/Stuttgart.

Malik, F. (1984). Strategie des Managements komplexer Systeme, Bern/Stuttgart.

Pine, B./Gilmore, J. (2000). Erlebniskauf. Konsum als Erlebnis, Berlin.

Schmitt, B. H. (2004). Kundenerlebnis als Wettbewerbsvorteil: Mit Customer Experience Management Marken und Märkte Gewinn bringend gestalten, Wiesbaden.

# Buchrezension

## Nutzen für die Praxis

„Wertvoll ist heute der begeisterte Kunde. Er ist loyal, teilt seine Begeisterung mit anderen und trägt so erheblich zum Unternehmenserfolg bei.“ Doch welche Schritte sind für ein erfolgreiches Kundenbegeisterungsmanagement explizit notwendig?

In Form einer umfassenden Darstellung der wichtigsten Grundsätze und Strategien zur Kundenbegeisterung eröffnet dieses Sammelwerk dem Leser den ausgeprägten Mehrwert zweier etablierter Excellence-Ansätze, um das gewünschte Ziel der Kundenbegeisterung zu erreichen. Die Kombination aus wissenschaftlich fundierten Grundlagen, anwendungsorientierten Beispielen und einer ausführlichen Darstellung und Erläuterung ausgewählter Best Practices bildet eine verständliche Brücke zwischen Theorie und Praxis. Die ganzheitliche Betrachtung erlaubt es sowohl Fach- als auch Führungskräften, die vermittelten Insights als zahlreiche Impulse für die eigene Praxis zu nutzen.

## Abstract

Im ersten Teil des Buches wird dem Leser das grundlegende Selbstverständnis zur Kundenbegeisterung vermittelt. Betrachtet man das Branchenspektrum vom Niedriglohnanbieter bis hin zum Premi- umhersteller genauer, so erkennt man, dass es kein Unternehmen gibt, welches die Kundenbegeisterung nicht als Teil und Ziel der Unternehmensstrategie formuliert hat. Wichtig ist eine losgelöste Betrachtung von der Kundenzufriedenheit, sodass diese auf eine valide Art und Weise gemessen werden kann. Da die tatsächliche Kundenbegeisterung einen erwähnenswerten Anteil des Excellence-Anspruchs an Unternehmen

darstellt, werden im nachfolgenden Teil verschiedene Excellence-Ansätze (EFQM-Excellence-Modell, CN/TS 16880 Service Excellence) vorgestellt, und es wird auf ihre strukturelle als auch inhaltlich-konzeptionelle Bedeutung eingegangen. Dazu erarbeiten die Autoren die Zusammenhänge und Unterschiede der beiden Standards, um darauf aufbauend zu beschreiben, wie eine Organisation anhand beider Systeme profitieren kann.

Im dritten und letzten Teil des Fachbuches liegt der Fokus der Autoren auf der Umsetzung eines Kundenbegeisterungsmanagements anhand von etablierten Best Practices aus der Unternehmenspraxis. Dazu werden branchenübergreifende Beiträge u.a. von der deutschen Telekom, der Lufthansa, einem Fünf-Sterne-Hotel: The Mandala, der TeamBank AG, der WISAG und Benchmarks aus der landwirtschaftlichen Dienstleistung etc. anschaulich erläutert. **Ingrid Schmidt**

## Anmerkung

Mit Beiträgen von: Torsten Bahke, Erwin Ballis, Dominik Bauersch, Peter Beuke, Alexander Boldyreff, Matthias Borchers, Brigitte Ehmman, Claudio Felten, Matthias Gouthier, Ulrike M. Heitzer, Ralf Hempel, Gabriele Kohler, Thomas Kraus, André Moll, Gero Niemeyer, Oliver Nissen, Jens Overrath, Konstanze Riede, Mathias Rochlitz.



Matthias Gouthier,  
Gabriele Kohler, André Moll

## MANAGEMENT DER KUNDENBEGEISTERUNG

Wie Sie Kunden durch Excellence überzeugen

Symposion Publishing GmbH  
Düsseldorf, 1. Auflage 2016, 263 Seiten,  
59,00 €, 82,50 CHF

ISBN 978-3-86329-650-6

## Kernthesen

1. Im Zeitalter zunehmend substituierbarer Produkte und Dienstleistungen wird der Unternehmenserfolg weniger durch die Kundenzufriedenheit, sondern primär durch die Kundenbegeisterung determiniert.
2. Mit dem Service-Excellence-Ansatz ist neben dem EFQM-Excellence-Ansatz ein weiterer Standard geschaffen worden, um Organisationen zu einem effizienteren Kundenmanagement zu verhelfen.
3. Mithilfe dieser Fachliteratur wird ein geeigneter Rahmen als Grundlage für eine sorgfältige Planung, Durchführung und Analyse von Kundenbegeisterungssystemen geschaffen.

# Ability2Delight – Entwicklung organisationaler Kompetenzen zur Kundenbegeisterung

---

Im Zuge der Digitalisierung sehen sich Unternehmen mit einer zunehmenden Notwendigkeit zur Differenzierung konfrontiert. Um Kunden stärker an das eigene Unternehmen zu binden, konzentrieren sich viele Initiativen auf die Gestaltung besonderer Kundenerfahrungen. Der vorliegende Beitrag stellt auf Basis eines Innovationsprojektes der SAP einen ganzheitlichen Managementansatz für die Entwicklung organisationaler Fähigkeiten zur Kundenbegeisterung vor.

**Laura Braun (M.Sc.), Dr. Christine Grimm**

Im Zuge der Digitalisierung und des starken Wachstums des E-Commerce sehen sich immer mehr Unternehmen mit zunehmendem Wettbewerbsdruck und der Notwendigkeit einer Differenzierung konfrontiert (Fader 2012; Leeflang et al. 2014). Während Produkte und Services von Konkurrenten leicht zu imitieren und dadurch für den Kunden ersetzbar sind, können positive Interaktionserfahrungen die Beziehung zwischen Unternehmen und Kunde nachhaltig festigen (Christopher et al. 1991; Palmer 2010). Vor allem der Gestaltung von begeisternden Kundenerlebnissen wird heute eine tragende Rolle hinsichtlich der Stärkung von Kundenbindung und dadurch den Erhalt und Ausbau des Erfolgs von Unternehmen zugeschrieben (Chakravorti 2011).

Nicht nur in der Praxis, sondern auch in der Forschung haben Fragestellungen zu Prädiktoren von Kundenerfahrungen (Customer Experience) bzw. Kundenbegeisterung (Customer Delight) ein enormes Interesse erlangt. So postulierte erst kürzlich das Marketing Science Institute die Untersuchung und Gestaltung von kontextbezogenen, integrierten und relevanten Echtzeit-Erfahrungen als eine der Forschungsprioritäten für die Jahre 2016–2018 (MSI 2016).

Aufgrund der hohen unternehmerischen Bedeutung von Kundenerfahrungen konzentrieren sich viele Unternehmen heute stärker denn je auf die Identifikation und Erfüllung von Kundenbedürfnissen. Ziel ist es, den Kunden entlang des gesamten Kaufprozesses und allen Touchpoints (d.h. Kontaktstellen) zu begleiten und ihn durch bedarfsgerechte Maßnahmen begeistern zu können. Dabei setzen viele Unternehmen auf die Ausgestaltung von Kundenerfahrungen am konkreten Touchpoint, mithilfe von spezialisierten Abteilun-

gen zu z.B. Brand Experience, Online Experience, oder Store Experience. Entgegen der Forderung des MSI (2016) wird eine integrierte Gestaltung der Kundenerfahrungen im Sinne eines ganzheitlichen Customer-Experience-Managements (folgend abgekürzt mit CEM) oftmals in der Praxis vernachlässigt. So werden häufig verschiedene Initiativen gleichzeitig implementiert, selten aufeinander abgestimmt oder, hinsichtlich des Maßnahmen Erfolgs, vor dem Hintergrund von Customer Experience bezogenen oder strategischen Unternehmenszielen kontrolliert.

Um relevante und konsistente Kundenerfahrungen ermöglichen zu können, bedarf es einer zentralen Ableitung, Planung, Steuerung und Kontrolle von gezielten Maßnahmen. Vor diesem Hintergrund müssen Customer-Experience-Management und damit einhergehend die gezielte Ausbildung organisationaler Voraussetzungen für die Gestaltung von besonderen Kundenerfahrungen als ganzheitliche Aufgaben des Unternehmens angesehen werden.

Der vorliegende Artikel soll einen Beitrag zum Verständnis aktueller Herausforderungen des CEM in der Praxis leisten und auf die Notwendigkeit zur Ausbildung organisationaler Kompetenzen, im Sinne eines ganzheitlichen Kundenbegeisterungsmanagements, aufmerksam machen. Dabei werden Hinweise zur Umsetzung eines solchen organisationalen Vorgehens anhand eines aktuellen Innovationsprojekts der SAP illustriert.

### **Customer Experience und Customer Delight – Begriffe & Anwendung**

Angelehnt an die Ausführungen von Palmer (2010), beschreibt der Begriff „Customer Experience“ einerseits die direkte Erfahrung und andererseits das

#### **Laura Braun (M.Sc.)**

Wissenschaftliche  
Mitarbeiterin am Institut  
für Marketing der Universität  
St.Gallen und der SAP  
[laura.braun@unisg.ch](mailto:laura.braun@unisg.ch)

#### **Dr. Christine Grimm**

Projektleiterin  
„Ability2Delight“, SAP SE  
[christine.grimm@sap.com](mailto:christine.grimm@sap.com)

Erlebnis eines Kunden. Dabei kann unter einem Erlebnis ein tiefergehender und erlebbarer Prozess während einer Situation verstanden werden. Der Begriff der Erfahrung bezieht sich auf das Outcome dieses Events, in Form gelerntem Wissen, auf kognitiver, sozialer und emotionaler Ebene. Außerordentliche Erfahrungen, die vom Konsumenten als einzigartig, einprägsam und nachhaltig beschrieben werden, können sich nicht nur in einer reinen Kundenzufriedenheit, sondern einer Begeisterung des Kunden-Customer-Delight manifestieren (Oliver et al. 1997; Pine/Gilmore 1998).

In Wissenschaft und Praxis werden solche nachhaltig bedeutsamen Erfahrungen als zentrale Differenzierungsmerkmale von Unternehmen oder Marken diskutiert. Dabei geht es um die Gestaltung besonderer Erlebnisse für den Kunden, welche über reine Interaktionserfahrungen hinausgehen. Der ausschlaggebende Bewertungsgegenstand ist in diesem Zusammenhang die Begeisterung eines Kunden durch ein Erlebnis, welches über eine klassische Zufriedenheit im Sinne der Erfüllung von Kundenerwartungen hinausgeht. Da bisherige Konzepte des Customer-Relationship-Managements nicht hinreichend diese Ziele der Erwartungsübererfüllung adressieren, wird Customer-Experience-Management (als Überbegriff für das Management von Customer Experience und -Delight) nicht nur als substituierender, sondern erweiternder Managementansatz ange-

sehen. Dabei rückt nicht die Gestaltung einzelner Interaktionen des Unternehmens, sondern vielmehr die Definition von erwünschten Erfahrungen aus Kundensicht an allen direkten sowie indirekten Touchpoints eines Unternehmens in den Vordergrund, um letztlich die Bindung von Kunden zum Unternehmen zu stärken. Abbildung 1 zeigt die Basiskonzepte des Customer-Experience-Managements und deren zugrundeliegenden Beziehungsannahmen.

### Herausforderungen bei der Gestaltung von Kundenerfahrungen

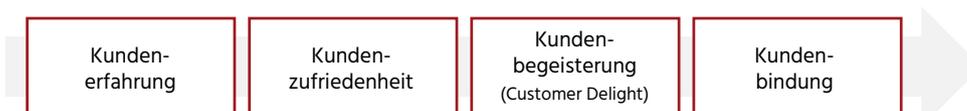
Die Einführung und Umsetzung eines Customer-Experience-Managements ist mit zahlreichen Aufgaben und Schwierigkeiten verbunden: So existieren oftmals nur Touchpoint-spezifische Maßnahmen (z.B. Aktionen im Shop oder Veränderungen von Services auf der Website) zur Beeinflussung der Kundeninteraktion und -erfahrung. Dadurch können die Inhalte und Qualität dieser Erlebnisse und damit auch die Bewertung des Gesamterlebnisses durch den Kunden stark variieren. Durch das Fehlen einer ganzheitlichen Strategie hängt der Erfolg einer Interaktion stark von dem Engagement und der Leistung einzelner Abteilungen und Mitarbeitenden ab. Generiertes Wissen über eine Interaktion und die Wirkung auf den Kunden werden nur am betroffenen Touchpoint und meist informell ausgetauscht sowie verarbei-

tet. Somit bleibt auch im Nachgang ein Einbezug der „Lessons Learned“ in die Gesamtstrategie und das weitere Vorgehen eines Unternehmens oftmals aus. Konkrete Einblicke in diese zentralen Herausforderungen des heutigen Customer-Experience-Managements liefert eine Expertenbefragung der SAP. Im Rahmen des Projekts wurden 20 Manager aus Marketing, Vertrieb und Geschäftsführung verschiedener Unternehmen in Deutschland und der Schweiz befragt und zentrale Herausforderungen des Customer-Experience-Managements abgeleitet. Auch wenn in vielen Unternehmen heute eine hohe Professionalisierung im Bereich der Ausgestaltung von Kundenerlebnissen am Touchpoint besteht, verweist eine Mehrheit von Unternehmen auf noch bestehende und vor allem tiefgreifende Problembereiche in der erfolgreichen Realisierung eines umfassenden Customer-Experience-Managements (für eine Zusammenfassung der Befragungsergebnisse, siehe Tabelle 1).

### Herausforderungen der Umsetzung eines ganzheitlichen Customer-Experience-Managements:

1. Oftmals findet eine Zuweisung und damit Begrenzung des Customer-Experience-Managements auf die Bereiche des Marketings und Vertriebs statt. Customer-Experience-Management wird häufig nicht als ganzheitliche Aufgabe des Unternehmens gesehen.
2. Innerhalb eines Unternehmens existieren häufig unterschiedliche Zielsetzungen in verschiedenen Abteilungen, welche sich in divergierenden Performance- und Bonussystemen ausdrücken. Diese können sich hinsichtlich der Schaffung besonderer, konsistenter Kundenerlebnisse gravierend auf die Interaktion

**Abb. 1: Konzepte des Customer-Experience-Managements**



Quelle: Eigene Darstellung, SAP Innovationshub St.Gallen.

### **Tabelle 1: Zentrale Herausforderungen ganzheitlichen CEMs**

1. Customer-Experience-Management wird häufig nicht als Unternehmensaufgabe, sondern als eigene Initiative des Marketings oder Vertriebs betrachtet.
2. Customer-Experience-Maßnahmen werden meist nicht zentral gesteuert, abgestimmt und/oder im Sinne des Erfolgs kontrolliert.
3. Zielsetzungen und Bonussysteme von Abteilungen und Mitarbeitern innerhalb eines Unternehmens divergieren häufig, sodass eine optimale Gestaltung besonderer Kundenerfahrungen erschwert wird.
4. Top-Management-Ziele, bezogen auf die Gestaltung besonderer Kundenerfahrungen, werden unzureichend bis zur individuellen Mitarbeiterebene im Unternehmen konkretisiert.

Quelle: Eigene Darstellung, SAP Innovationshub St.Gallen.

mit dem Kunden auswirken. Beispielsweise können Konflikte in den Zielsystemen von Innovationsabteilung, Sales und Marketing dazu führen, dass adäquate Produkte nicht dem Kunden vorgeschlagen

werden, wenn ein Bonus für den Abverkauf bestimmter Lösungen ausgeschrieben ist. Aus Herausforderung 1 und 2 ergibt sich:  
3. Vermehrt findet keine zentrale Steuerung und somit ein Monitoring

einzelner CE-bezogener Maßnahmen statt. Aktivitäten werden meist nur am Touchpoint geplant, implementiert und im Erfolg bewertet.

4. Auch wenn im Top-Management eine Vision oder Strategie in Bezug auf die Gestaltung von Kundenerlebnissen entwickelt wird, mangelt es oft an der Ableitung von konkreten CE-bezogenen Zielen auf Abteilungs- oder gar Mitarbeiterebene. Dadurch hängt die Umsetzung dieser Visionen und Strategien stark vom Erfahrungswissen einzelner Abteilungen sowie Mitarbeitenden ab.

Um diesen Herausforderungen begegnen und Kunden nachhaltig begeistern zu können, müssen Unternehmen nicht

Institut für Marketing



Universität St.Gallen

**Nächster  
Start im  
September  
2017**

#### **Intensivstudium für Einkaufsleiter (CAS)**

Das Studium zeigt wissenschaftlich fundierte, innovative Methoden und Verfahren für Einkaufsleiter auf und unterstützt Sie dabei, die tägliche Arbeit effektiver und effizienter zu gestalten und sich mit neuen Entwicklungen und Techniken des Managements auseinanderzusetzen.

Sie besuchen 18 Studientage in 6 Modulen, nächster Start ist am 5. September 2017.

#### **Weitere Infos unter [www.ifm.unisg.ch/weiterbildung](http://www.ifm.unisg.ch/weiterbildung)**

Gerne berät Sie Doris Maurer auch persönlich zu unseren Weiterbildungsangeboten unter +41 71 224 28 55 oder per Mail an [doris.maurer@unisg.ch](mailto:doris.maurer@unisg.ch).

nur an einem einzelnen, sondern allen Touchpoints des gesamten Kaufprozesses besondere Interaktionserfahrungen mit dem Unternehmen gestalten (Chakravorti 2011). Für die Realisierung einer langfristigen Kundenbegeisterung bedarf es einer fundierten Managementbasis, welche sich durch qualitativ konsistente und aufeinander abgestimmte Maßnahmen an verschiedenen Touchpoints auszeichnet. Dabei ist Customer-Experience-Management nicht nur als Aufgabe des Marketings zu betrachten, sondern erfordert vielmehr einen ganzheitlichen Ansatz, um alle Abteilungen und damit alle Touchpoints eines Unternehmens adressieren zu können. Möchte sich ein Unternehmen langfristig im Sinne der Fähigkeit zur Kundenbegeisterung weiterentwickeln, bedarf es einer Ausbildung entsprechender organisationaler Bedin-

gungen und Kompetenzen, die den Einbezug aller Unternehmensteile erfordert. Nur auf diese Weise kann, wie nachfolgend geschildert wird, langfristig eine Fähigkeit zur Begeisterung von Kunden in der Gesamtorganisation ermöglicht werden.

### Ganzheitliches CEM im Unternehmen realisieren

Angelehnt an die Ausführungen von Chakravorti (2011) und die Annahmen von Vargo und Lusch (2008), haben unternehmenseigene Fähigkeiten und Kompetenzen maßgeblich Einfluss auf die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit. Während Produkte und Services tendenziell leicht von Wettbewerbern mit entsprechenden Technologien zu kopieren sind, bieten organisationale – intangible – Ressourcen (wie z.B. die

Kompetenzen eigener Mitarbeiter) eine Möglichkeit, sich langfristig von anderen Unternehmen abzusetzen. In diesem Sinne bildet die gezielte Entwicklung organisationaler Fähigkeiten zur Kundenbegeisterung nicht nur eine Grundvoraussetzung, um besondere Kundenerfahrungen liefern, sondern eine Chance, sich im Markt hinreichend differenzieren zu können.

Um solche Kompetenzen und Fertigkeiten im Unternehmen ausbilden zu können, bedarf es nicht nur einer Kenntnis von Customer-Experience-relevanten Einflussfaktoren, sondern einer Aufarbeitung von intraorganisationalen Wirkzusammenhängen und Potenzialen aus der Perspektive der Organisationsentwicklung sowie des systemischen Managements. Nur mithilfe des Wissens über die Gestaltung von Organisationsentwicklungspro-

**Abb. 2: Reifegradmodell**



Quelle: Eigene Darstellung, SAP Innovationshub St.Gallen.

zessen, den zugrundeliegenden Bedingungen und intraorganisationalen Auswirkungen auf der einen sowie der ganzheitlichen Perspektive im Sinne langfristiger Entwicklungen über direkte und indirekte Wirkzusammenhänge auf der anderen Seite kann eine Ausbildung organisationaler Fähigkeiten vorangetrieben werden.

Die ganzheitliche Entwicklung einer unternehmenseigenen Fähigkeit zur Kundenbegeisterung bedarf des Einbezugs aller Abteilungen zur Klärung abteilungsspezifischer und individueller Rollen und Verpflichtungen in der Gestaltung der Interaktion zwischen Kunden und Unternehmen. Dabei muss im ersten Schritt ein Bewusstsein für die Bedeutung des Customer-Experience-Managements in der Gesamtorganisation geschaffen werden, um den individuellen Beitrag einzelner Organisationseinheiten definieren zu können. Weiterhin bedarf es einer Ableitung durchzuführender Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenbegeisterung, welche über alle Abteilungen hinweg aufeinander abgestimmt, zentral koordiniert und kontrolliert werden. So ist es von hoher Wichtigkeit, Maßnahmenerfolge nicht nur an die final ausführenden Abteilungen, sondern die Gesamtorganisation zurückzumelden, um auf diese Weise Lerneffekte in allen Unternehmensbereichen ermöglichen zu können. Abbildung 2 bildet die zentralen Ergebnisse der Umsetzung eines ganzheitlichen Customer-Experience-Managements im Sinne der Ausbildung von Fähigkeiten und Kompetenzen zur Kundenbegeisterung ab. Das in Zusammenarbeit mit verschiedenen Projektpartnern der SAP entwickelte Modell soll so einer ersten Selbsteinschätzung der Reife des eigenen Managements dienen und dabei die drei wesentlichen Ziele für die weitere Implementierung eines ganzheitlichen Managements zur Kundenbegeisterung vorbereiten:

**Abb. 3: Auszug von Kompetenzdimensionen und dazugehörigen Value Drivern**

Strategie & Vision	Mitarbeiter & Führungskräfte	Organisationales Setting
Customer Centricity	Innovationsfähigkeit der Mitarbeitenden	Intra-Organisationale Zusammenarbeit
Anpassungsfähigkeit der Strategie & Vision	Customer Experience (CE)-Kultur	Abstimmung von Abteilungszielen
Top-Management Unterstützung für CE-Initiativen	Bewusstsein von Verantwortlichkeiten	Integration von CE-Zielen in Bonussysteme
...	...	...

Quelle: Eigene Darstellung, SAP Innovationshub St.Gallen.

### Zusammenfassung

Der vorliegende Artikel beschäftigt sich mit den aktuellen Unternehmensherausforderungen im Bereich des Customer-Experience-Managements und der Notwendigkeit zur Ausbildung organisationaler Kompetenzen zur Kundenbegeisterung. Anhand des Innovationsprojekts „Ability2Delight“ der SAP werden eine mögliche Umsetzung sowie zentrale Ergebnisse des vorgestellten Ansatzes illustriert.

1. Schaffen eines Bewusstseins und Eröffnung eines Diskurses für ein holistisches Management zur Kundenbegeisterung.
2. Identifikation von möglichen Handlungspotenzialen im Sinne der Ausbildung eigener Kompetenzen zum ganzheitlichen Customer-Experience-Management (um be-

schriebene Ergebnisse des Reifegradmodells zu erreichen).

3. Einführung eines Konzepts zur Ausbildung von unternehmenseigenen Fähigkeiten und Kompetenzen zur Kundenbegeisterung sowie deren Wirkzusammenhänge auf relevante Kennzahlen eines Unternehmens.

Um den Ansatz eines ganzheitlichen Managements zur Kundenbegeisterungsfähigkeit zu illustrieren, wird im weiteren Verlauf die Anwendung des Konzepts am Beispiel der SAP dargestellt.

### Umsetzung ganzheitlichen CEM bei der SAP

Um Unternehmen bei der Begegnung individueller Herausforderungen zur Umsetzung ganzheitlichen Customer-Experience-Managements zu unterstützen, hat sich das Innovationsprojekt Ability2Delight der SAP zur Aufgabe gemacht, ein Instrument zum Management und Controlling unternehmenseigener Aktivitäten und Kompetenzen zur Kundenbegeisterung zu

entwickeln. Im Zuge dieses Vorhabens steht dabei die Entwicklung eines konzeptuellen Modells zu unternehmenseigenen, notwendigen Kompetenzen zur Kundenbegeisterung im Mittelpunkt. Mithilfe des Ansatzes sollen Unternehmen befähigt werden, anhand

ihrer eigenen Unternehmensdaten relevante Handlungsbedarfe in den jeweiligen organisationalen Kompetenzen zu identifizieren und im Hinblick auf ausgewählte Kennzahlen der Unternehmenssteuerung zu verbessern.

Um ein solches Vorhaben zu realisieren, strebte SAP zunächst die Entwicklung eines Kompetenzmodells zur Kundenbegeisterungsfähigkeit an. Dabei wurde im ersten Schritt eine umfassende Sekundäranalyse wissenschaftlicher und praktischer Literatur zu relevanten Einflussfaktoren der Kundenbegeisterungsfähigkeit eines Unternehmens durchgeführt. In diesem Kontext wurden wissenschaftliche und praxisorientierte Beiträge in den Bereichen Customer-Experience-Management/Kundenerfahrungsmanagement, Customer Delight/Kundenbegeisterung, Customer Satisfaction/Kundenzufriedenheit sowie Customer Retention/Kundenbindung für die erste Modellbildung ausgewählt. Auf diese Weise konnten im ersten Schritt über 80 Kompetenzen, sogenannte Value Driver, als relevante Einflussfaktoren auf die Begeisterungsfähigkeit eines Unternehmens abgeleitet werden. Dazu zählen beispielsweise Einflussfaktoren wie die Flexibilität oder Innovationsfähigkeit von Mitarbeitenden, das Bewusstsein individueller Verantwortlichkeiten, die Integration von CE-bezogenen Zielen in Mitarbeiterbonussysteme und die Unterstützung vom Top-Management bei Customer-Experience-Initiativen. Die dabei resultierenden Kompetenzen lassen sich einerseits inhaltlich, anhand verschiedener Abteilungen im Unternehmen oder auch z.B. entlang verschiedener Rollen von Mitarbeitenden oder Touchpoints gruppieren. Abbildung 3 zeigt einen Auszug der entwickelten Kompetenzdimensionen und dazugehöriger Value Driver.

Zur Weiterentwicklung der identifizierten Kompetenzen zur Begeiste-

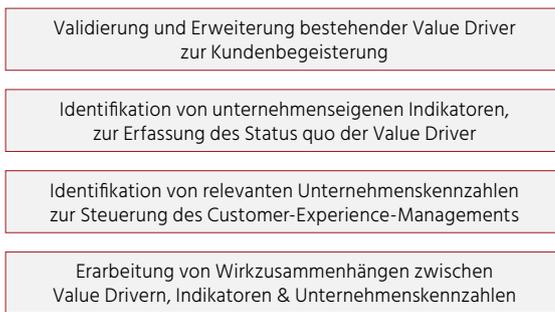
rungsfähigkeit hat die SAP bewusst eine Zusammenarbeit mit Unternehmen aus dem Bereich der Hauptversorgungsleistungen (wie z.B. Strom, Wasser, Gas, Telekommunikation & Versandwesen) gesucht. Vor dem Hintergrund der fehlenden Differenzierbarkeit und dadurch hohen Austauschbarkeit ihrer Produkte ist die Gestaltung attraktiver Services und Interaktionen für Energie- und Telekommunikationsunternehmen von höchster Bedeutung. Abbildung 4 zeigt das Vorgehen der Zusammenarbeit mit den Co-Innovationspartnern und die weiteren Schritte zur Lösungsentwick-

## Viele Initiativen beschränken sich auf die Gestaltung von Kundenerfahrungen an einzelnen Touchpoints und vernachlässigen eine zentrale Analyse.

lung zum ganzheitlichen Customer-Experience-Management auf.

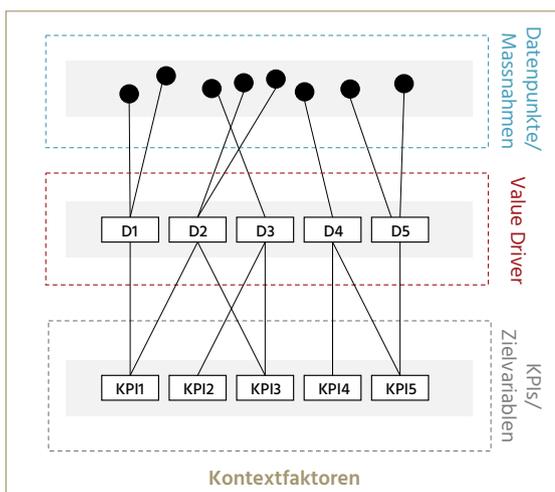
Ziel ist es, auf Basis der Praxiserfahrungen der Unternehmen und in Abgleich mit den bisherigen theoretischen Erkenntnissen, relevante Fähigkeiten und Kompetenzen zu identifizieren, die einen Einfluss auf die organisationale Kundenbegeisterungsfähigkeit haben. Dabei gilt es im Sinne eines ganzheitlichen Managements, nicht nur die Potenziale einzelner Abteilungen, sondern aller beteiligten Prozesse hinsichtlich deren Einfluss auf die Kundenbegeisterungsfähigkeit zu beleuchten. Auf diese Weise werden in Zusammenarbeit mit den Unternehmen die bisherigen Kompetenzen anhand der eigenen Unternehmensreali-

**Abb. 4: Vorgehen bei der Entwicklung des Modells zum ganzheitlichen Customer-Experience-Management**



Quelle: Eigene Darstellung, SAP Innovationshub St.Gallen.

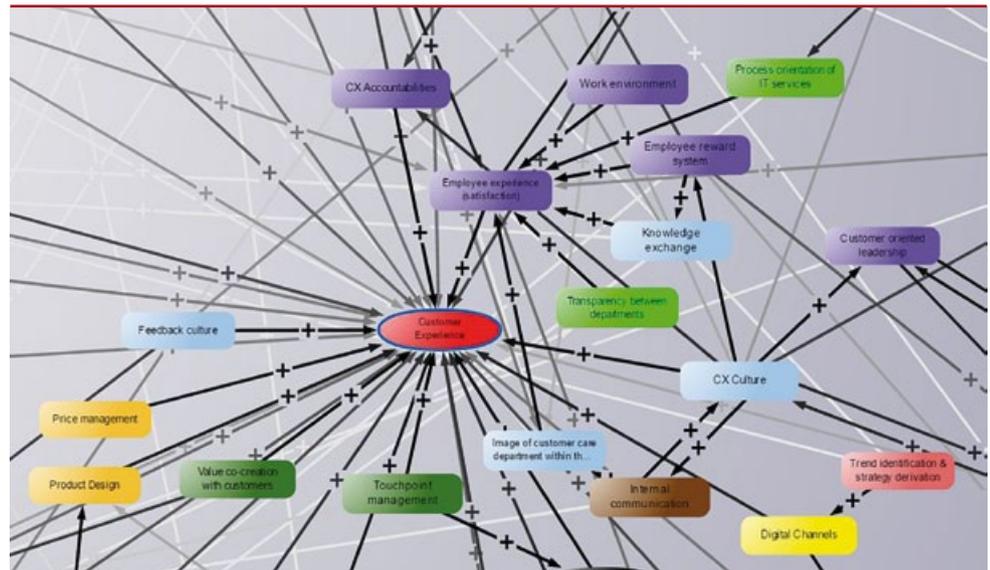
**Abb. 5: SAP-Konzeptmodell zur Messung organisationaler Kompetenzen zur Kundenbegeisterung**



Quelle: Eigene Darstellung, SAP Innovationshub St.Gallen.

täten gespiegelt, angepasst und erweitert. Dabei werden auch hier alle relevanten Abteilungen der Unternehmen (z.B. Customer Service, Unternehmensleitung, Marketing, Produktmanagement, Sales etc.) einbezogen, um in Workshops und Tiefeninterviews die bisherigen Value Driver zu validieren. Anschließend werden gemeinsam mögliche Indikatoren erarbeitet, welche Auskunft über die aktuelle Ausprägung eines Value Drivers geben können (z.B. „Anzahl Bearbeitungsfehler bei Kundenanfragen“ als einer der Indikatoren für „Interner Wissensaustausch“). Um eine Weiterentwicklung der identifizierten Driver-Kompetenzen zu erleichtern, werden zusätzlich mögliche Maßnahmen erarbeitet, welche im Falle einer niedrigen Ausprägung eines Value Drivers eingesetzt werden können, um diesen zu verbessern. Mit dem Ziel, Veränderungen in den Value Drivern sichtbar zu machen, werden auch beeinflusste Kennzahlen der Unternehmenssteuerung eine Berücksichtigung im Modell finden. Manager sollen dadurch befähigt werden, interne Entwicklungsbedarfe anhand konkreter KPIs (z.B. Weiterempfehlungsrate, Kundenzufriedenheit, Wechselquote etc.) zu identifizieren und entsprechende Handlungen umsetzen zu können. Um dies operativ zu ermöglichen, werden in Zusammenarbeit mit den Unternehmen sowie unter

**Abb. 6: Ausschnitt des komplexen Wirkungsmodells zur organisationalen Kundenbegeisterungsfähigkeit**



Quelle: SAP Innovationshub St.Gallen; Software zur Illustration: Consideo iModeler 2016.

Annahmen der Organisationsentwicklungstheorie und des systemischen Managements auch die Wirkzusammenhänge zwischen den Kompetenzen, Indikatoren und Kennzahlen erfasst und in ihrer Stärke sowie zeitlichen Wirkweise (kurz, mittel, langfristig) abgebildet. Abbildung 5 zeigt schematisch die im Modell abgebildeten Komponenten und deren Wirkzusammenhänge auf.

Durch das beschriebene Vorgehen entsteht ein komplexes, ganzheitliches

Modell, welches nicht nur die Erfassung der aktuellen Ausprägung bestimmter Unternehmenskompetenzen im Bereich der Kundenbegeisterungsfähigkeit ermöglicht, sondern auch eine Analyse relevanter Handlungsbedarfe und -möglichkeiten vor dem Hintergrund relevanter KPIs realisiert. Durch Einbezug unternehmensrelevanter Indikatoren für die identifizierten Value Driver können Unternehmens- und Kundendaten im Modell eingepflegt werden. So können Handlungsbedarfe anhand der aktuellen Daten aus den verschiedenen Unternehmenssystemen (z.B. CRM, Controlling, Personal etc.) in den verschiedenen Value Drivern identifiziert werden sowie konkrete Maßnahmen zur Beeinflussung der Kundenbegeisterung und damit strategischer Kennzahlen ableitet werden. Die resultierenden Veränderungen können dabei einerseits in ihren Effekten simuliert sowie in ihrem Erfolg in der Realität beobachtet und erfasst werden. Abbildung 6 zeigt einen beispielhaften Ausschnitt des komple-

## Handlungsempfehlungen

1. Identifikation unternehmenseigener Herausforderungen im Bereich des ganzheitlichen Customer-Experience-Managements
2. Identifikation unternehmenseigener Ressourcen zur Kundenbegeisterung
3. Ableitung möglicher Handlungspotenziale zur Ausbildung organisationaler Kompetenzen zur Kundenbegeisterung

zen Konzeptmodells, bestehend aus Value Drivern, Indikatoren und Customer-Experience-relevanten Kennzahlen. Sichtbar sind nicht nur die Komponenten des Modells selbst, sondern auch deren Wirkzusammenhänge, Wirkrichtungen und Beziehungsstärken.

Mithilfe des beschriebenen Projektes möchte SAP einen ersten Grundstein für die Entwicklung eines ganzheitlichen Customer-Experience-Managements auf Basis organisationaler Kompetenzen setzen und Unternehmen dadurch eine bessere Steuerung unternehmenseigener Ressourcen zur Kundeninteraktion und -begeisterung ermöglichen.

### **Zusammenfassung und Ausblick**

Vor dem Hintergrund aktueller Herausforderungen des Customer-Experience-Managements hat der vorliegende Beitrag einen ganzheitlichen Ansatz zur Bildung organisationaler Fähigkeiten zur Kundenbegeisterung vorgestellt. Gemäß der aktuellen Ausführungen können Unternehmen durch die Entwicklung entsprechen-

der Kompetenzen befähigt werden, begeisternde und nachhaltige Kundenerfahrungen zu bieten, welche sich nicht nur auf einzelne Interaktionen oder Touchpoints beschränken, sondern ein positives Gesamterlebnis beim Kunden schaffen. Das zugrundeliegende Konzept zur Entwicklung der Kundenbegeisterungsfähigkeit und dessen möglicher Umsetzung wurde anhand des Pilotprojekts Ability2Delight der SAP an einem Beispiels illustriert.

Der Ansatz zur organisationalen Kompetenzausbildung integriert und erweitert bisherige State-of-the-Art-Konzepte des Customer-Experience-Managements aus Forschung und Praxis und leistet so einen Beitrag zur Entwicklung des zukünftigen Managements von Kundenbegeisterung (CEM). Dabei wird auf die Bedeutung einer ganzheitlichen Perspektive im Sinne der Integration aller Abteilungen eines Unternehmens in den Prozess und der Verbindung von systemischen Management- und Organisationsentwicklungsprinzipien aufmerksam gemacht. Die Einführung eines holistischen Steuerungskonzepts er-

möglicht Unternehmen nicht nur die zielgerichtete Ableitung von Maßnahmen im Hinblick auf ausgewählte KPIs, sondern ein Monitoring sowie eine stetige Optimierung der eigenen Strategie auf Basis aktueller Kundendaten. Zukünftige Managementsysteme im Bereich des Customer-Experience-Managements sollten daher auf die Erfassung aktueller und notwendiger Kompetenzen zur Kundenbegeisterung ausgerichtet werden, um nachhaltige Erlebnisse beim Kunden schaffen und sich dadurch vom Wettbewerb differenzieren zu können. 

### **Literatur**

- Chakravorti, S. (2011): Managing organizational culture change & knowledge to enhance customer experiences: analysis and framework, in: *Journal of Strategic Marketing*, 19, pp. 123–151.
- Christopher, M./Payne, A. / Ballantyne, D. (1991): *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*, Oxford.
- Consideo (2016): *Software Imodeler* <http://www.consideo.de/imodeler.html>, Abruf: 19.10.2016.
- Fader, P. (2012). *Customer Centricity: focus on the right customers for strategic advantage*, Philadelphia.
- Leeflang, P.H.S./ Verhoef, P.C./ Dahlström/ Freundt, T. (2014): Challenges and solutions for marketing in a digital era, in: *European Management Journal*, 32, pp. 1–12.
- Marketing Science Institute (2016): *Research Priorities 2016–2018* <http://www.msi.org/research/2016-2018-research-priorities/>, Abruf 19.10.2016.
- Oliver, R.L./ Rust, R.T./ Varki, S. (1997): Customer delight: foundations, findings and managerial insight, in: *Journal of Retailing*, 73 (3), pp. 311–336.
- Palmer, A. (2010): Customer Experience management: A Critical Review of an Emerging Idea, in: *Journal of Services Marketing*, 24, pp. 196–208.
- Pine, B.J. / Gilmore, J.H. (1998): Welcome to the experience economy, in: *Harvard Business Review*, 76 (4), pp. 97–106.
- Vargo, S.L. / Lusch, R.F. (2008): Service-dominant logic: Continuing the evolution, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, pp. 1–10.

### **Kernthesen**

1. Es ist eine steigende Bedeutung des Customer-Experience-Managements in Praxis und Forschung festzustellen.
2. Viele Initiativen beschränken sich auf die Gestaltung von Kundenerfahrungen an einzelnen Touchpoints und vernachlässigen eine zentrale Analyse, Steuerung und Kontrolle entsprechender Aktivitäten.
3. Nachhaltig bedeutsame Kundenerfahrungen bedürfen der Gestaltung von Gesamterlebnissen, über diverse Interaktionen hinweg.
4. Mithilfe der Ausbildung organisationaler Kompetenzen zur Kundenbegeisterung kann ein ganzheitliches Customer-Experience-Management, im Sinne von abteilungs- und Touchpoint-übergreifenden Erfahrungen, ermöglicht werden.



Zielgerichtet und  
kompakt –  
branchenspezifische  
Weiterbildungen



Sie suchen neue Impulse für Ihre tägliche Arbeit und möchten sich mit Experten auf Augenhöhe austauschen?

Neben übergreifenden Weiterbildungen zu Marketing, Kommunikation und Verkauf bietet das Institut für Marketing auch branchenspezifische Intensivseminare an:

**Intensivseminar B2B-Marketing und Verkauf**

5 Tage, nächster Termin: 24.–28. April 2017

**Intensivseminar Excellence in Key Account Management**

9 Tage (3 Module à 3 Tage), nächster Start: 9. September 2017

**Intensivstudium für Verkaufsmanagement (CAS)**

18 Tage (6 Module à 3 Tage), nächster Start: 19. September 2017

**Alle Weiterbildungen des Instituts für Marketing finden Sie unter [www.ifm.unisg.ch/weiterbildungen](http://www.ifm.unisg.ch/weiterbildungen)**

**Kontakt**

Institut für Marketing an der Universität St.Gallen  
Führungskräfteweiterbildung, Doris Maurer  
Telefon +41 71 224 28 55, [doris.maurer@unisg.ch](mailto:doris.maurer@unisg.ch)

«Wissen schafft  
Wirkung»

# Strategie-Initiative „Customer-Experience- Management“ – Kundenbegeisterung bei der Porsche AG

---

Für Porsche bedeutet Kundenbegeisterung nicht zuletzt, das „Porsche-Leistungsversprechen“ sportlicher und exklusiver Mobilität bei jedem Markenkontakt zu erfüllen. Mit der Strategie-Initiative des Customer-Experience-Managements wird ein Ansatz vorgestellt, wie Porsche exzellente Kundenbetreuung und Kundenbegeisterung planvoll angeht. Die konkrete Umsetzung wird anhand von ausgewählten Beispielen der Porsche AG illustriert, und es werden verallgemeinernde Anregungen für die Verwirklichung bei anderen Unternehmen formuliert.

**Dr. Michael Löffler, Prof. Dr. Matthias H. J. Gouthier**

In Zeiten zunehmender Schnellebigkeit von Produkten, Dienstleistungen, Technologien und Geschäftsmodellen stellen der Kunde eine essenzielle Orientierungsgröße und Kundenloyalität einen zentralen Erfolgsfaktor für Unternehmen dar. Ein zentraler Stellhebel, der über viele Jahre als probates Mittel galt, um die Kunden an das eigene Unternehmen zu binden, war die Kundenzufriedenheit. Nach dem viel beachteten Artikel von Reichheld und Sasser (1991) bestätigten zahlreiche weitere Studien, dass von der Steigerung der Kundenzufriedenheit ein positiver Wirkeffekt auf die Kundenloyalität festzustellen ist. Entsprechend implementierten zahlreiche Unternehmen über die letzten zwei Jahrzehnte hinweg Kundenzufriedenheit in ihrer Unternehmensstrategie (Homburg/Koschate/Hoyer 2005). In den vergangenen Jahren stellten jedoch immer mehr Unternehmen fest, dass über die Erzielung von Kundenzufriedenheit das Ziel der Kundenloyalität allenfalls nur noch bedingt erreicht werden konnte. Kunden, die lediglich zufrieden waren, waren nicht automatisch an den Anbieter gebunden (Kumar/Pozza/Ganesh 2013). Von daher stellte sich den Unternehmen die Frage, über welchen alternativen Ansatz die gewünschte Zielsetzung der emotionalen Kundenbindung besser erreicht werden konnte. Damit bot es sich an, anstelle der stärker rational geprägten Kundenzufriedenheit auf eine positiv besetzte und besonders intensiv empfundene Emotion der Kunden zu setzen: deren Begeisterung.

Wie verschiedene Studien belegen, sind begeisterte Kunden emotional stärker an ein Unternehmen gebunden als lediglich zufriedene Kunden (Barnes/Beauchamp/Webster 2010). Begeisterte Momente bleiben Kunden zudem länger im Gedächtnis haften als lediglich zufriedenstellende (Berman 2005). Von daher sind die positiven Effekte auf die Kundenloyalität, inklusive Wiederkauf, Cross-Buying und Weiterempfehlung potenziell stärker ausgeprägt (Chitturi/Raghunathan/Mahajan 2008). Folglich gelangte die Kundenbegeisterung als neue Zielsetzung zur Steigerung der Kundenloyalität in den Fokus führender Unternehmen (Gouthier 2017).

Heute gibt es so gut wie keine Branche mehr, in der nicht zumindest die richtungweisenden Unternehmen Kundenbegeisterung als Teil ihrer Unternehmensstrategie definiert haben. Dies sind zum einen, wie auch noch das nachfolgende Best Practice der Porsche AG zeigen wird, Premium- und Luxusanbieter, deren Geschäftsmodell schon vom Ansatz her auf die Erzielung von Kundenbegeisterung ausgerichtet ist. Ein Premium- oder Luxusgut, das bei den Kunden keine Begeisterung erzielt, ist kaum denkbar. Zum anderen, und dies vermag auf den ersten Blick eher überraschend klingen, widmen sich vermehrt Massendienstleister, wie Telekommu-

nikationsunternehmen und Niedriglohnbranchen wie die Call-Center- und Facility-Management-Branche, dem Ziel der Kundenbegeisterung. Auf den zweiten Blick ist dies jedoch wenig verwunderlich, da hierdurch dem starken Preisdruck, der in diesen Branchen oftmals herrscht, begegnet werden soll (Gouthier 2017).

### **Begeisterte Kundenerlebnisse**

Mittlerweile hat sich in der Wissenschaft mehrheitlich die Einschätzung etabliert, dass Kundenbegeisterung nicht nur die höchste Stufe der Kundenzufriedenheit darstellt, sondern es sich um ein eigenständiges Konstrukt handelt (Bartl/Gouthier/Lenker 2013; Finn 2012; Löffler 2013). Im Allgemeinen kann unter Kundenbegeisterung eine vom Kunden intensiv erlebte Freude verstanden werden, die generell aufgrund des Übertreffens der Erwartungen entsteht (Oliver/Rust/Varki 1997). Diese kann insbesondere dann intensiviert werden, wenn der Auslöser hierfür eine positive Überraschung ist (Ludwig et al. 2017). Eine Überraschungsleistung kann beispielweise ein Goodie sein, das man so nicht erwartet hat, z.B. bei der Neufahrzeugabholung die Überreichung eines Porsche-Schlüsselanhängers mit gelber Bremscheibe passend zur Bremsscheibe des eigenen Fahrzeugs.

Zwar hat sich mittlerweile die Relevanz der Erzielung von Kundenbegeisterung nahezu als Allgemeingut etabliert, in der planvollen und erfolgreichen Umsetzung zeigen sich in der Praxis jedoch große Unterschiede. Das weisen beispiels-

#### **Dr. Michael Löffler**

Vice President Customer Relations  
Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG  
michael.loeffler@porsche.de  
www.porsche.com

#### **Prof. Dr. Matthias H. J. Gouthier**

Inhaber des Lehrstuhls für  
Marketing und elektronische  
Dienstleistungen  
Direktor des Centers for  
Service Excellence (CSE)  
Universität Koblenz-Landau  
gouthier@uni-koblenz.de  
www.cse.de

**Abb. 1: Erfolgskette eines Customer-Experience-Managements**



Quelle: Löffler/Gouthier, 2017.

weise die Ergebnisse einer Kooperationsstudie von buw und CSE aus, bei der 197 Kundenmanager nach deren Kundenbegeisterungsmanagement befragt wurden. Demnach stuften 73,1 Prozent der befragten Manager die Erzielung von Kundenbegeisterung als sehr wichtig ein. Allerdings gaben nur 9,2 Prozent an, dass ihnen die Erreichung dieses Zieles auch sehr gut gelingt (Gouthier 2016). Dies mag u.a. daran liegen, dass vielen Unternehmen die Unterscheidung zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung nicht bewusst ist und diese entsprechend über keine Kenntnisse und Erfahrungen zu den Treibern, der Messung und des Managements der Kundenbegeisterung verfügen (Gouthier 2016).

Um Kunden zu begeistern, bedarf es qualitativer Wertigkeit (im Sinne des umfassenden Qualitätsbegriffes über rein technisch-funktionale Merkmale hinaus, siehe etwa Löffler/Decker 2016) und überzeugender Leistungen im Sinne von als herausragend wahrgenommenen Kundenerlebnissen. Um diese herausragenden Erlebnisse für die Kunden nicht nur ad hoc, sondern systematisch zu erzielen, gilt es, Customer Experiences zu analysieren, zu designen, umzusetzen und zu kontrollieren. Dies sind die grundlegenden Aufgaben eines Customer-

Experience-Managements (CEM). Eine Darstellung der Erfolgskette eines CEM kann Abbildung 1 entnommen werden.

Um greifbar zu illustrieren, wie Kundenbegeisterung durch die Implementierung eines CEM erreicht werden kann, sollen nachfolgend ausgewählte Praxisbeispiele vorgestellt werden. Zahlreiche Unternehmen haben hier interessante Umsetzungen der Erfolgskette gemäß Abbildung 1 implementiert. Die nachfolgende Praxisdarstellung fokussiert illustrativ auf ausgewählte Beispiele der Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG.

### **PLANVOLLE KUNDENBEGEISTERUNG: CUSTOMER-EXPERIENCE-MANAGEMENT BEI DER PORSCHE AG**

#### **Organisatorische Verankerung von Kundenbegeisterung bei der Porsche AG**

Porsche hat vor Kurzem die „Strategie 2025“ vorgestellt. Unter der Vision „Die erfolgreichste Marke für exklusive und sportliche Mobilität“ möchte Porsche dabei besonderen Anforderungen in verschiedenen Leistungsbereichen gerecht werden: in wirtschaftlicher wie gesellschaftlicher Hinsicht, im Ausgleich der Interessen von Mitarbeitern und Partnern sowie mit besonderem Fokus auf die Kunden. Dementsprechend stellt die „Kundenbegeisterung durch ein einzigartiges Produkt- und Markenerlebnis“ eines der vier Strategie-Elemente dar.

Für diese hohe Kundenzentriertheit wurden bei der Porsche AG auch die organisatorischen Voraussetzungen geschaffen. Beispielsweise wurde die Hauptabteilung „Customer Relations“ als Querschnittsfunktion weiterentwickelt: Von der Kundenmarktforschung über die Gestaltung von Kundenprozessen bis hin zum Anfrage- und Beschwerdemanagement bildet sie die Kundenperspektive gesamthaft ab und trägt die Kundenbelange in das Unternehmen. Ein organisatorischer Aufbau, wie er bei der Hauptabteilung Customer Relations der Porsche AG vorliegt, spiegelt direkt ein sehr modernes Verständnis von Kundenorientierung wider – Kundenorientierung als die „umfassende, kontinuierliche Ermittlung und Analyse der individuellen Kundenerwartungen sowie deren interne und externe Umsetzung in unternehmerische Leistungen sowie Interaktionen im Rahmen eines Relationship-Marketing-Konzepts (...)“ (Bruhn 2012, S. 10).

Für Porsche bedeutet Kundenbegeisterung, das „Porsche-Leistungsversprechen“ bei jedem Markenkontakt zu erfüllen. Porsche hat hierzu die strategische Initiative „Customer-Experience-Management (CEM)“ ins Leben gerufen: Kunden haben weit über 100 mögliche Berührungspunkte

### **Zusammenfassung**

1. „Kundenbegeisterung durch ein einzigartiges Produkt- und Markenerlebnis“ stellt eines der vier Elemente der „Strategie 2025“ der Porsche AG dar.
2. Die Umsetzung wird bei der Porsche AG durch die strategische Initiative „Customer-Experience-Management (CEM)“ unterstützt.
3. Aktuell sind international rund 100 CEM-Projekte konzipiert oder in Umsetzung, von denen vier zentrale Projekte exemplarisch präsentiert werden.

mit der Marke Porsche, z.B. direkt bei einem Porsche-Händler, über den Besuch der Porsche-Website, auf Messen oder im persönlichen Gespräch. Leitidee von CEM ist es, jeden dieser Kontaktpunkte bestmöglich auf die Erwartungen und Bedürfnisse der Kunden auszurichten und die Kontaktpunkte optimal aufeinander abzustimmen. So soll jedem Kunden durchgängig die Einzigartigkeit der Marke Porsche und ihrer Produkte vermittelt werden, um anhaltende Markenbegeisterung zu schaffen. Aktuell sind international rund 100 CEM-Projekte konzipiert oder in Umsetzung. Die Bandbreite ist dabei vielfältig: In mehreren Ländern werden etwa pilothaft Customer Concierges in den Porsche-Handelsbetrieben implementiert, um den Servicegedanken der Luxushotellerie zu übertragen. Neue digitale Betreuungserlebnisse schaffen Projekte wie die DeliveryApp, die ein virtuelles Kennenlernen des individuellen Fahrzeuges noch vor der Auslieferung ermöglicht. Das Maßnahmen-Controlling erfolgt mittels des innovativen Messinstruments „Customer-Journey-Monitoring“ an den wichtigsten Kontaktpunkten. Auf diese Weise lassen sich die Betreuungsprozesse noch schneller und individueller an veränderte Kundenerwartungen anpassen.

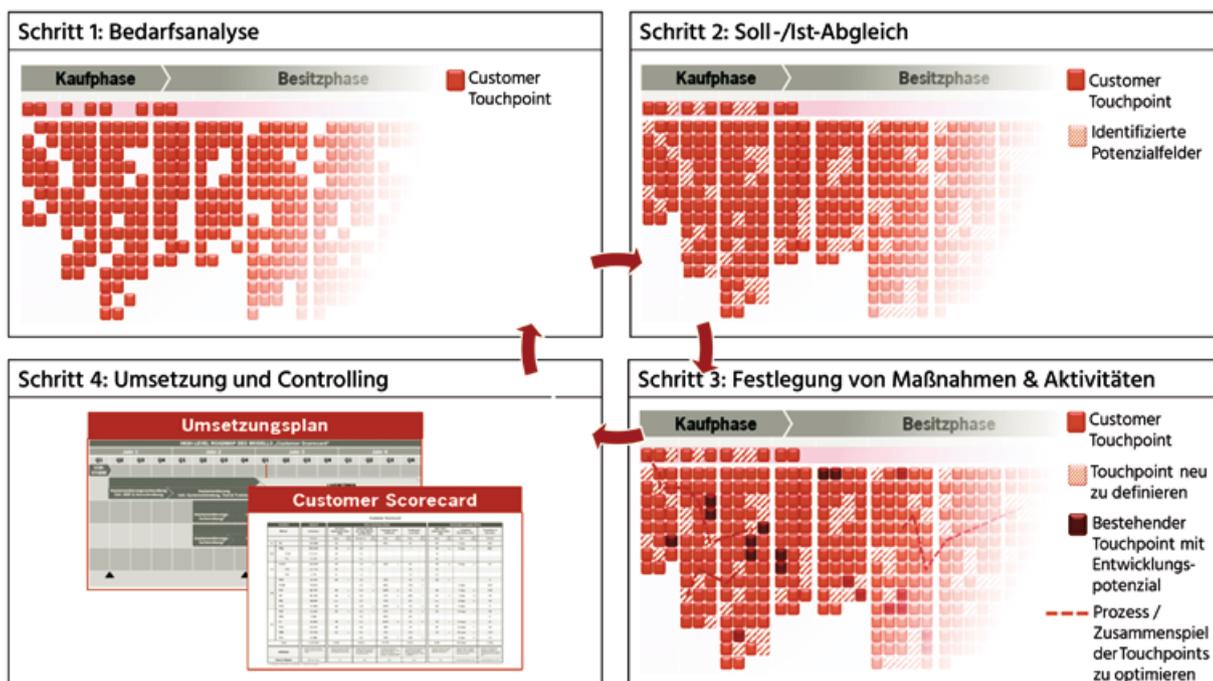
### Strategie-Initiative Customer-Experience-Management

Für die Weiterentwicklung der Porsche-Kundenbetreuung mit dem Ziel der Kundenbegeisterung im Rahmen der CEM-Initiative haben sich die Gestaltungselemente der Customer Touchpoints und der Customer Journey bewährt: In der Kernidee wird aus der Kundenperspektive betrachtet, in welcher Form der Kunde mit der Marke in Kontakt tritt, und wie sich die einzelnen Markenerlebnisse zur gesamthaften Marken- bzw. Betreuungswahrnehmung zusammenfügen.

In vier Schritten wird der Prozess der planvollen Erzielung von Kundenbegeisterung entlang der Customer Journey bei der Porsche AG im Rahmen der CEM-Initiative umgesetzt (siehe hierzu Abbildung 2):

**Schritt 1:** Im ersten Schritt wurde eine Aufnahme der Ist-Situation aus Kundensicht vorgenommen und die wesentlichen Kundenkontaktpunkte in den Hauptmärkten erhoben. Allein hieraus ergaben sich wertvolle Erkenntnisse: Die nahezu vollständige Gesamtschau aller Kundenkontaktpunkte zeigte auf, wo und wie – aus Kundensicht – Porsche

**Abb. 2: Die vier Bausteine der Initiative „Customer-Experience-Management“**



Quelle: Löffler 2017.

## Handlungsempfehlungen

Kundenbegeisterung sollte als Zielsetzung strategisch und organisatorisch im Unternehmen verankert und durch ein systematisches Customer-Experience-Management nachhaltig realisiert werden. Dabei gilt es, die (kritischen) Kontaktpunkte aus Kundensicht entlang der Customer Journey optimal zu gestalten. Hierzu können Best Practices aus anderen Industrien Optimierungspotenziale aufzeigen, die es auf den eigenen unternehmerischen Kontext zu adaptieren gilt. Kundenbegeisterung stellt letztlich kein kurzfristig zu realisierendes Ziel dar, sondern bedarf kontinuierlicher Anstrengungen, um die Kundenbegeisterung in eine nachhaltige Markenbegeisterung zu überführen. Dabei kann sich ein Unternehmen bei der Ausgestaltung des Customer-Experience-Managements prozessual an dem klassischen PDCA-Zyklus orientieren.

in Kontakt mit dem Kunden trat und sich die kundenseitige Customer Journey kontaktpunktübergreifend darstellte. Gleichzeitig ergaben sich erste Hinweise zur zeitlichen und inhaltlichen Optimierung von Kontaktpunkten.

Über 1000 aktuelle und ehemalige Kunden sowie Fahrer von Wettbewerbsmarken wurden in Deutschland und den USA über ihre individuellen Betreuungserlebnisse bei Porsche bzw. den Wettbewerbsmarken befragt. Zwischenzeitlich liegt die Gesamtschau der Kundenkontaktpunkte (die „Customer Touchmap“) für die wichtigsten Absatzmärkte weltweit vor. Die Porsche AG hat damit heute ein nahezu vollständiges weltweites Bild, durch welche Kontaktpunkte und in welcher Güte die Marke Porsche weltweit entlang der Customer Journey erlebt wird. Diese Informationen sind online für die internationalen Tochtergesellschaften verfügbar, um z.B. länderübergreifend White Spots zu identifizieren oder Best Practices zu einzelnen Kontaktpunkten auszutauschen.

**Schritt 2:** Im zweiten Schritt wurde die Customer Journey im Ist mit den Kundenerwartungen abgeglichen: Nicht bei jedem Kundenkontaktpunkt sind die Kundenbedürfnisse gleichartig. Extrembeispiele sind etwa der Pannenfall, bei dem eine rasche und zeitnahe Ersatzmobilisierung im Vordergrund steht, während beim Neuwagenkauf im Allgemeinen die ausführliche Beratung mit Probefahrt ohne Zeitdruck erwartet wird.

Gleichzeitig ergaben sich im externen Benchmark und aus der Kundenmarktforschung (Schritt 1) Anregungen zu weiteren, innovativen Kundenkontaktpunkten und Betreuungsprozessen mit Begeisterungspotenzial. Im Bereich der Spitzenhotellerie erwiesen sich beispielsweise kundenorientierte Concierge Services als signifikanter Treiber von Kun-

denbegeisterung. Ausgewählte Airlines wiederum zeichneten sich laut Kundenrückmeldungen positiv durch einen sehr hohen Individualisierungsgrad der Kundenkommunikation für ausgewählte Kundengruppen aus.

Aus dem Abgleich der aktuellen Customer Journey (Schritt 1) mit den Kundenerwartungen (Schritt 2) ergab sich eine Priorisierung von Kundenkontaktpunkten und Kundenbetreuungsprozessen, deren Weiterentwicklung oder ggf. erstmalige Einrichtung besonders hohes Zufriedenheits- und im Idealfall Begeisterungspotenzial barg.

**Schritt 3:** Im dritten Schritt wurden die Potenziale aus Schritt 2 in Maßnahmen- und Aktivitätenpläne umgesetzt: Zum einen wurde die Weiterentwicklung einzelner Kontaktpunkte auf Basis der Befunde des zweiten Schrittes vorgenommen. Die beispielhaft genannten Anregungen aus der Hotellerie und der Luftfahrt werden nachfolgend weiter ausgeführt.

Zum anderen ergaben sich Optimierungspotenziale aus der Weiterentwicklung des Zusammenspiels von Kundenkontaktpunkten oder der Neuentwicklung von Teilen der Customer Journey: Nicht der einzelne Kundenkontaktpunkt, sondern ganze Abschnitte entlang der Customer Journey standen im Fokus. Hierzu wird im Nachfolgenden die sogenannte DeliveryApp beispielhaft illustriert.

**Schritt 4:** Auch für die Umsetzung des Maßnahmenplanes im vierten Schritt war und ist das Engagement aller Bereiche und Märkte entscheidend. Die einzelnen Maßnahmen wurden gemeinsam mit den beteiligten Fachbereichen entwickelt oder von diesen eigeninitiativ vorangetrieben, nachdem durch die Vorarbeiten in Schritt 3 ein entsprechender Anstoß gegeben worden ist. Parallel wurde ein Messinstrument aufgebaut, um die Maßnahmenwirksamkeit anhand wesentlicher Kennzahlen zu ermitteln. Diese wurden und werden im Rahmen einer (monatlichen und die wesentlichen Länder weltweit umfassenden) Scorecard berichtet. Ein Top-Management-Reporting für die CEOs der einzelnen Ländergesellschaften sowie das Mitglied des Vorstandes Vertrieb und Marketing wird durch Detailberichte für die einzelnen Funktionalbereiche ergänzt.

Insgesamt handelt es sich bei der Initiative „Customer-Experience-Management“, in der die oben genannten vier Schritte gebündelt sind, um eine kontinuierliche Aktivität.

## Umsetzungsbeispiele und Ergebnisse

Ausgewählte Beispiele der Initiative Customer-Experience-Management werden nachfolgend dargestellt. Dabei werden die vorgenannten Stellhebel wieder aufgegriffen, d.h.

- die Optimierung und Weiterentwicklung bestehender Kundenkontaktpunkte

- die Neuentwicklung von Kontaktpunkten,
- die Weiterentwicklung des Zusammenspiels von Kundenkontaktpunkten und die Neuentwicklung von Teilstrecken der Customer Journey sowie
- die Messung der Kundenbegeisterung entlang der Customer Journey.

### **Gerade Neukunden sind oftmals stark an der Markenhistorie interessiert und setzen sich gerne mit den differenzierenden Details ihrer Porsche-Fahrzeuge auseinander.**

In Abbildung 2 sind im dritten Schritt diese Bausteine grafisch entsprechend hervorgehoben.

Beispiel 1: Optimierung und Weiterentwicklung bestehender Kundenkontaktpunkte – hochgradig individualisierte Kundenkommunikation

Befragungsrückmeldungen und externe Benchmarks haben auf das ausgeprägte Begeisterungspotenzial hingewiesen, das eine hochgradig individuelle bzw. individualisierte Kundenkommunikation birgt. Laut der Befragungsergebnisse ist hier die Luftfahrtindustrie bei der Betreuung hochwertiger Kunden eine exzellente Referenz. Die Befragungsteilnehmer berichteten teilweise sehr plastisch und emotional von (scheinbar) handgeschriebenen Grußkarten zu besonderen Anlässen wie dem Geburtstag. In Zeiten digitaler Informa-

tionsfülle werden laut der Befragungsergebnisse hochwertige Printmaterialien besonders geschätzt – wenn sie wirklich relevante Informationen treffsicher aufbereiten und die ganz individuelle Kundensituation aufgreifen.

Diese Kernidee der hochgradig individualisierten Kundenkommunikation hat Porsche mittlerweile in der Weiterentwicklung mehrerer Kontaktpunkte umgesetzt:

Für ausgewählte Baureihen erhalten die Kunden nach der Konfiguration bzw. Bestellung ein individuelles Booklet des Wunschfahrzeuges zugestellt: So individuell wie der Kunde und sein Traumfahrzeug ist auch dieses Booklet, das detailgetreu das Fahrzeug in seiner Außenfarbe, mit den gewählten Zusatzausstattungen und dem gewünschten Interieur in einem qualitativ hochwertigen Druck zeigt (siehe Abb. 3). Die Umsetzung ist technisch aufwendig, eng mit dem CRM-System verbunden und maßgeblich vom Bereich Zentrales Marketing vorangebracht worden: Umfangreiches Bildmaterial ist vorzuhalten, für jeden Kunden ein individueller Druck anzufertigen etc.

Die strukturierte Vorgehensweise im Rahmen des Customer-Experience-Managements hat zu einer klaren Prozessdefinition geführt, die einen Transfer auf weitere Kundenkontaktpunkte erlaubt: Das ausgeprägte Begeisterungspotenzial dieser hochgradig individualisierten Kundenkommunikation wurde im Bereich After Sales auf die Fahrzeugliteratur übertragen: In ausgewählten Märkten erhalten die Kunden ergänzend eine für ihr Fahrzeug maßgeschneiderte Bedienungsanleitung, die auf die individuellen Ausstattungsumfänge des Kundenfahrzeuges eingeht. Dicke Hand-„Bücher“ mit einer großen Anzahl an Beschreibungen, die möglicherweise für das individuelle Kundenfahrzeug nur bedingt relevant sind (allerdings oft z.B. aus rechtlichen Gründen dem Fahrzeug beigelegt werden müssen), werden von einer Kurzanleitung begleitet, in der die wichtigsten Umfänge des Fahrzeuges, unter Berücksichtigung der gewählten Sonderausstattungen,





**Customer Concierge:** In der gehobenen Hotellerie hat der Gast für die unterschiedlichsten Belange einen Ansprechpartner, der sich gesamthaft um sein Anliegen kümmert – den Concierge. Diese Idee hat Porsche für die Kunden adaptiert. In derzeit noch ausgewählten Porsche-Zentren ist der Concierge übergreifend zuständig, die Prozesse und Aktivitäten in besonderem Maße auf die Kundenbedürfnisse auszurichten. Die Mitarbeiter des Verkaufs- und des Servicebereiches werden durch den Concierge täglich im Rahmen eines „line up“ auf die Kunden des Tages vorbereitet. Auf der Basis eines umfassenden einheitlichen CRM-Systems sind wesentliche Daten zur Kunden- und Fahrzeughistorie hierzu schnell greifbar und werden im Bedarfsfall um zusätzliche Informationen angereichert. Die Verkaufs- und Servicemitarbeiter können so noch besser auf die Kunden, deren Kontakthistorie oder besondere Kundenwünsche eingehen. Das Kauf- bzw. Service-Erlebnis wird dadurch persönlicher und individueller. In besonderen Kundensituationen sucht der Concierge fachbereichsübergreifend nach individuellen Lösungen, kümmert sich um eine schnelle Erledigung von Anliegen oder überrascht den Kunden mit einer maßgeschneiderten Aufmerksamkeit.

Der Concierge wird aktuell pilothaft in einzelnen deutschen Porsche-Zentren eingesetzt, in besonders serviceorientierten Märkten wie den USA und Canada sind bereits mehrere Dutzende Concierges sehr erfolgreich im Einsatz. Weitere Implementierungen sind in Italien, Großbritannien, China und Singapur erfolgt bzw. aktuell in Umsetzung. Die intensive marktforscherische Begleitung gestattet über die qualitativen Kundenrückmeldungen hinaus eine quantitative Erfolgsmessung (siehe Abb. 4 auf Basis eines Pilothändlers in Deutschland). Ausgehend von einem bereits sehr hohen Leistungsniveau, konnten weitere signifikante Steigerungen von Kennzahlen erreicht werden, die in besonderem Maße die persönliche Wertschätzung und die hohe Qualität der individuellen Betreuungsleistung reflektieren. Die Steigerungen im Bereich der Interaktionsqualität übertreffen dabei die Zunahme im Bereich der konkreten Serviceleistungen (z.B. Fahrzeugzustand nach der Durchführung der Arbeiten) erheblich.

Der Mehrwert entsteht für den Kunden im Wesentlichen durch die hohe persönliche Betreuungsqualität. Messbare geschäftsrelevante Kenngrößen sind die gesteigerte Kundenzufriedenheit und die erhöhte Wiederbesuchsneigung.

### Beispiel 3: Vollständige Neuentwicklung von Teilstrecken der Customer Journey – die DeliveryApp

Mit der Einführung des kompakten Sport Utility Vehicles (SUV) Macan kann Porsche neue Zielgruppen erschließen.

Gleichzeitig gilt es, die neuen Kunden für die Marke zu begeistern.

Ein Beispiel aus der Kundenmarktforschung illustriert mögliche Begeisterungspotenziale aus der Markenhistorie gerade für Neukunden: Bei Porsche-Fahrzeugen ist das Zündschloss immer links vom Lenkrad angeordnet. Was Kunden ohne Hintergrundinformation eher als gewöhnungsbedürftig zurückmelden, wird mit entsprechender Historienkenntnis zum authentischen Detail. Beim Start des Rennens in Le Mans wurde ein Zeitvorteil realisiert, wenn die rechte Hand die Handbremse lösen, und gleichzeitig mit der linken Hand der Motor gestartet werden konnte.

Gerade Neukunden sind oftmals stark an der Markenhistorie interessiert und setzen sich gerne mit den differenzierenden Details ihrer Porsche-Fahrzeuge auseinander. Um hier bereits vor der Fahrzeugauslieferung das Markenerlebnis zu stärken, wurde die DeliveryApp geschaffen und zusammen mit weiteren neuen Kontaktpunkten zu einer stimmigen Teilstrecke der Customer Journey entwickelt: Die DeliveryApp ermöglicht dem Kunden, sein Fahrzeug virtuell zu erleben, noch bevor es überhaupt gebaut ist. Der Kunde kann im Fahrzeug virtuell Platz nehmen, sich umschauchen, wichtige Ausstattungsumfänge mit Porsche-typischer Bedienphilosophie wie die Navigation ausprobieren etc. Die Wartezeit auf die Auslieferung wird so zur „Vorfreudezeit“.

Begleitend wurde ein Online-Bereich als weiterer Kontaktpunkt geschaffen, in dem mit kurzen Videoclips zusätzliche Fahrzeugdetails dargestellt werden. Dieser Kon-

**Abb. 4: Customer Concierge: quantitative Leistungskennzahlen zur Erfolgsbeurteilung**



Quelle: Löffler/Gauthier, 2017.

## Kernthesen

1. Kundenbegeisterung ist eine zentrale unternehmerische Zielsetzung, um Kundenloyalität zu erreichen.
2. Dabei spielt die Gestaltung von herausragend wahrgenommenen Kundenerlebnissen bei möglichst jedem Markenkontakt als Auslöser von Kundenbegeisterung eine zentrale Rolle.
3. Dazu gilt es, die Customer Journey zu optimieren, und vor allem die kritischen Kontaktpunkte bestmöglich auf die Kundenerwartungen und -bedürfnisse hin auszurichten und aufeinander abzustimmen.
4. Best Practices aus anderen Branchen liefern wertvolle Impulse und Ideen für Begeisterungsmomente.
5. Kundenbegeisterung ist gleichermaßen wie Kundenzufriedenheit kontinuierlich zu überwachen und zu steuern.

taktpunkt kann direkt über die DeliveryApp bequem erreicht werden.

Fahrzeugumfänge mit weiterem Vertiefungswunsch (z.B. Fahrwerkseinstellungen, Audio/Kommunikation) können in einer Merkliste gesammelt und dem Händler zur maximalen Individualisierung der Fahrzeugauslieferung elektronisch übergeben werden. Damit wird im Vorfeld der Fahrzeugübergabe nicht nur ein weiterer, mehrwertstiftender Kontaktpunkt zwischen Kunde und Händler implementiert, sondern gleichzeitig auch die Voraussetzung für eine besonders individuelle Fahrzeugübergabe geschaffen: Das Fahrzeug kann so nach der Auslieferung ab dem ersten Moment besonders intensiv erlebt werden.

Der Ersteinsatz der DeliveryApp, der zugehörigen weiteren neuen Kontaktpunkte und der entsprechend adaptierte Fahrzeugübergabeprozess erfolgte in den USA. Die Originalrückmeldungen („Very impressive. Easy to understand and use!“, „Fantastic tool that makes Porsche a leader in technologically advanced pre-delivery process“, „Outstanding! Very well designed!“) illustrieren den hohen emotionalen Mehrwert und das Begeisterungspotenzial der so teilweise neu gestalteten Customer Journey. Die positiven Kundenrückmeldungen haben zwischenzeitlich dazu geführt, dass ein weltweiter Einsatz in Umsetzung ist.

Eine ansonsten kundenkontaktfreie (Warte-)Zeitperiode wird aktiv genutzt. Die Kernidee der DeliveryApp ist auch auf andere komplexe Gebrauchsgüter übertragbar: Durch einen Edutainment-Ansatz werden teilweise als komplex empfundene Bedienungsumfänge in einer entspannten Umge-

bung vermittelt, erhöhen so die Produktvertrautheit und verringern typische Beschwerdebilder aus dem Usability-Bereich („difficult to use“).

## Beispiel 4: Das Customer-Journey-Monitoring

Um den Grad der vom Kunden empfundenen Weiterentwicklung und Emotionalisierung der Customer Journey bestmöglich zu erfassen, wurde begleitend zu den Maßnahmen auch das Messinstrumentarium erweitert: Die klassische Zufriedenheitsbefragung wurde durch eine völlig neue Erhebung der Kundenbegeisterung ergänzt. Der „Customer Delight Index“ wird an unterschiedlichen Kontaktpunkten erhoben und zeichnet aktuell für den Pilotmarkt USA ein sehr differenziertes Bild der Kundenbegeisterung. Neben Informationen zu einzelnen Kundenkontaktpunkten liegt ähnlich einer „Fieberkurve“ auch eine Messung der Kundenbegeisterung entlang der Customer Journey vor. Über entsprechende Stichprobenbildung wird gewährleistet, dass trotz der Vielzahl an Kundenkontaktpunkten valide Ergebnisse gewonnen werden, ohne den einzelnen Porsche-Kunden zu sehr in Anspruch zu nehmen.

Interessante Befunde des Customer-Journey-Monitoring umfassen etwa das unterschiedliche Begeisterungsniveau, das die Kunden der einzelnen Porsche-Baureihen insgesamt aufweisen sowie die Ergebnisse zu Phasen im Kundenlebenszyklus, denen zukünftig noch stärkere Beachtung zu schenken ist. Auch das Begeisterungspotenzial einzelner Kontaktarten (z.B. print, online, persönlicher Kontakt) und einzelner Aktivitäten lässt sich gut differenzieren. Die Erkenntnisse gestatten damit eine Fokussierung auf die Bereiche, die helfen, den Kunden ein Optimum an „Kundenbegeisterung durch ein einzigartiges Produkt- und Markenerlebnis“ gemäß der Porsche-Strategie 2025 zu bieten.

## SCHLUSSFOLGERUNG UND AUSBLICK

Der Beitrag hat am Beispiel der Porsche AG illustriert, wie die Erreichung von Kundenbegeisterung als Bestandteil der Unternehmensstrategie über den Einsatz eines Customer-Experience-Managements planvoll unterstützt werden kann. Hierfür wurde bei der Porsche AG ein mehrstufiger Ansatz gewählt: Ausgangspunkt ist die Ist-Aufnahme der aktuellen Customer Touchpoints sowie die Identifikation von Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Diese werden dann unter Einbezug von Best Practices auch aus anderen Industrien angegangen: einzelne Touchpoints werden weiterentwickelt, im Bedarfsfall neu konzipiert und das Zusammenspiel zur Customer Journey optimiert. Eine kontinuierliche Kundenmarktforschung unterstützt dabei das Management beim Entscheidungsprozess.

Die im Rahmen des Artikels dargelegten Beispiele der Porsche AG lassen sich problemlos auf andere Branchen übertragen und liefern Einsichten, wie sich Unternehmen durch den Einsatz eines Customer-Experience-Managements in Richtung eines kundenzentrierten Unternehmens transformieren können. Dabei wurde zum Ersten der Frage der organisatorischen Verankerung der Kundenorientierung im Unternehmen nachgegangen und mit der Schaffung einer zentralen Organisationseinheit, die die Kundenperspektive umfassend

## **Die positiven Kundenrückmeldungen haben zwischenzeitlich dazu geführt, dass ein weltweiter Einsatz der DeliveryApp in Umsetzung ist.**

abbildet und die Kundenbelange ins Unternehmen trägt, ein adäquater Lösungsansatz präsentiert. Zum Zweiten wurde mit dem Customer-Experience-Management ein Ansatz vorgestellt, der in einem Vier-Schritte-Modell grundsätzlich von jedem Unternehmen angewandt werden kann, um systematisch begeisternde Kundenerlebnisse bei jedem Markenkontakt zu designen und zu realisieren. Zum Dritten ist für Unternehmen die Erkenntnis zentral, dass der Kunde zunehmend unter-

schiedliche Konsumwelten mental miteinander verknüpft. Die Kundenansprüche bilden sich immer stärker erlebnisbasiert und weniger branchenspezifisch heraus. Entsprechend sollte ein Unternehmen über den „Tellerrand“ der eigenen Branche hinaus blicken und erlebnisbezogene Best Practices identifizieren und adaptieren, wie die Beispiele der individualisierten Kommunikation und des Customer Concierges illustriert haben. Schließlich stellt zum Vierten die Messung der Kundenerlebnisse an den wichtigsten Kontaktpunkten einen weiteren Erfolgsfaktor zur nachhaltigen Implementierung und Weiterentwicklung eines Customer-Experience-Managements dar.

Ein Customer-Experience-Management-Ansatz kann helfen, eine positive Produkterfahrung zu einer begeisterten Markenerfahrung weiterzuentwickeln. Grundvoraussetzung hierfür ist eine Kernleistung – in diesem Fall sportliche Premiumfahrzeuge bzw. Mobilität – die qualitativ und emotional bereits höchsten Kundenansprüchen genügt. Kundenbegeisterung ist zwar eine intensiv erlebte Emotion, die längerfristig im Gedächtnis haften bleibt, die aber dennoch als Einzelerlebnis vom Kunden eingeordnet wird. Sollen Kunden langfristig vom Unternehmen überzeugt und begeistert werden, ist eine stabile Markenbegeisterung über die Zeit hinweg aufzubauen und zu verfestigen. Dabei spielen die markenkonforme Ausgestaltung der Customer Touchpoints und die wiederholte und nicht nur einmalige Generierung von Begeisterungsmomenten eine zentrale Rolle, um eine nachhaltige, von Einzelerlebnissen tendenziell unabhängige Begeisterung bei den Kunden zu verankern. 

## Literatur

Barnes, D. C./Beauchamp, M. B./Webster, C. (2010): To delight, or not to delight? This is the question service firms must address, in: *Journal of Marketing Theory and Practice*, 18, 3, pp. 275–283.

Bartl, C./Gouthier, M. H. J./Lenker, M. (2013). Delighting consumers click by click: Antecedents and effects of delight online, in: *Journal of Service Research*, 16, 3, pp. 386–399.

Berman, B. (2005): How to delight your customers, in: *California Management Review*, 48, 1, pp. 129–151.

Bruhn, M. (2012): Kundenorientierung: Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM), 4. Aufl., München.

Chitturi, R./Raghunathan, R./Mahajan, V. (2008): Delight by design: The role of hedonic versus utilitarian benefits, in: *Journal of Marketing*, 72, 3, pp. 48–63.

Finn, A. (2012): Customer delight: Distinct construct or zone of nonlinear response to customer satisfaction?, in: *Journal of Service Research*, 15, 1, pp. 99–110.

Gouthier, M. H. J. (2016): Kundenzufriedenheit ist nicht gleich Kundenbegeisterung, in: Gouthier, M. H. J./Kohler, G./Moll, A. (Hrsg.): *Management der Kundenbegeisterung – Wie Sie Kunden durch Excellence begeistern*, Düsseldorf, S. 27–39.

Gouthier, M. H. J. (2017): Kundenbegeisterung durch Service Excellence: Erläuterungen und Best-Practices zur DIN SPEC 77224 und DIN CEN/TS 16880, 3. Aufl., Berlin (im Druck).

Homburg, C./Koschate, N./Hoyer, W. D. (2005): Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship between Customer Satisfaction and Willingness to Pay, in: *Journal of Marketing*, 69, 2, pp. 84–96.

Kumar, V./Pozza, I. D./Ganesh, J. (2013): Revisiting the Satisfaction–Loyalty Relationship: Empirical Generalizations and Directions for Future Research, in: *Journal of Retailing*, 89, 3, pp. 246–262.

Löffler, M. (2013): *Customer Experience Management: Kundenbindung durch Kundenbegeisterung*, in:

Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, Wiesbaden, S. 869–884.

Löffler, M./Decker, R. (2016): „Connected Car“ und Customer Experience Management – Unlösbare Herausforderung oder gemeinsame Chance für Hersteller und Händler? (im Druck).

Löffler, M. (2017): Regelkreis Customer Experience Management – mit Kundenbegeisterung zu Kundenbindung, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, Wiesbaden (im Druck).

Ludwig, N. L. et al. (2017): Customer Delight: Universal Remedy or Double-Edged Sword?, in: *Journal of Service Theory and Practice*, 27, 1, pp. 22–45.

Oliver, R. L./Rust, R. T./Varki, S. (1997): Customer delight: Foundations, findings, and managerial insight, in: *Journal of Retailing*, 73, 3, pp. 311–336.

Reichheld, F. F./Sasser, W. E. Jr. (1991): Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, in: *Harvard Manager*, 13, 4, S. 108–116.

# Durch Kundenbegeisterung die Kundenloyalität stärken

---

Zufriedene Kunden sind nicht automatisch auch loyal. Eine globale Grundlagenstudie der GfK hat erneut bestätigt, dass nur etwa 40 Prozent der zufriedenen Kunden gleichzeitig auch treue Kunden sind. Oft sind es die kleinen Dinge entlang der Customer Journey, die den Kunden positiv in Erinnerung bleiben und erklären, wie aus zufriedenen Kunden auch loyale Kunden werden. Die Schaffung von Kundenbegeisterung spielt für die Kundenbindung daher eine zentrale Rolle.

**Jörg Heinecke**

**E**in Dilemma nach mehr als drei Jahrzehnten Kundenzufriedenheitsforschung: Oftmals werden Zufriedenheit und Loyalität gemessen, dennoch sind zufriedene Kunden nicht automatisch loyale Kunden. Eine einfache Erklärung dafür ist die, dass Kunden heute nicht nur eine, sondern eine Fülle an Wahlmöglichkeiten haben. Um Kunden zu binden, reicht deshalb ein einwandfreier Service alleine nicht mehr aus. Gefragt sind Erlebnisse, die begeistern und dadurch die emotionale Bindung der Kunden zur Marke stärken.

Es ist entscheidend, die gesamte Customer Journey zu untersuchen, d.h. von der Vergangenheit über die Gegenwart bis in die Zukunft. Erst diese ganzheitliche Betrachtung ermöglicht es, die Gründe für den üblichen Zugang und/oder Abgang von Kunden zu verstehen. Bei der Entwicklung unseres dynamischen Kundenbeziehungsansatzes „Customer Harmonics“ haben wir uns intensiv mit Fragen beschäftigt wie: Woher kommen die Kunden? Wohin gehen sie? Weshalb bleiben einige Kunden einer Marke treu, während andere einen neuen Anbieter suchen? Warum entscheiden sich Kunden, die heute zum Wettbewerber wechseln, zu einem späteren Zeitpunkt, zu einer Marke zurückzukehren? Und warum kann diese Bindung sogar enger und intensiver sein als bei Kunden, die nie gewechselt haben?

Der innovative GfK-Ansatz wurde im Rahmen einer globalen Grundlagendstudie validiert und basiert auf drei zentralen Erkenntnissen:

1. Langfristig erinnerte Erlebnisse, die Kunden begeistern, zählen.
2. Kundenbeziehungen sind hochgradig dynamisch.
3. Der Saldo von Kundenzuwanderung und -abwanderung erlaubt

eine valide Prognose des künftigen Geschäftserfolgs.

### **Erlebnisse zählen: Wie Sie Ihren emotionalen Eindruck verstärken**

Erfolgreiche Unternehmen der Zukunft sind kundenzentriert, bieten einzigartige Kundenerlebnisse und entwickeln nicht nur starke rationale, sondern auch emotionale Beziehungen zu ihren Kunden. Um die Lücke zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität zu schließen, haben wir einen neuen Indikator für das Kundenerlebnis identifiziert: den sogenannten „Emotional Imprint“ oder emotionalen Eindruck. Mit dessen Hilfe können die verschiedenen Kontaktpunkte („Moments of Truth“) entlang der Customer Journey untersucht werden. Unsere Forschung zeigt: Je einprägsamer ein Erlebnis ist, umso stärker ist auch der emotionale Eindruck, den es hinterlässt.

### **Je einprägsamer ein Erlebnis ist, umso stärker ist auch der emotionale Eindruck, den es hinterlässt.**

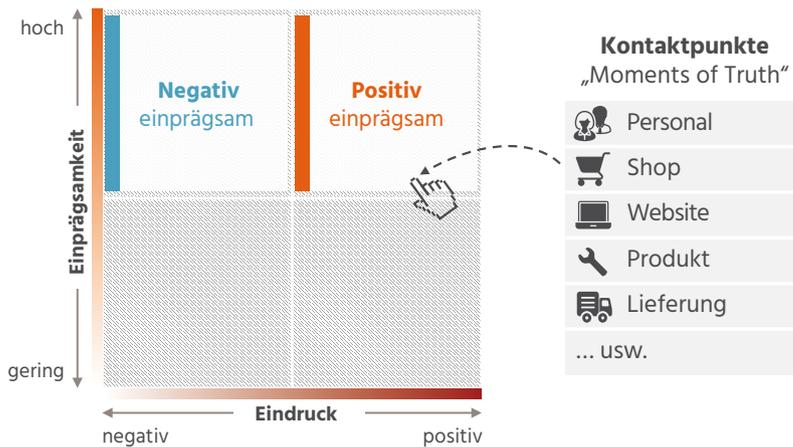
Denn um langfristig erfolgreich zu sein, muss ein Anbieter heute gegenüber seinen Kunden noch einen Schritt weitergehen und sowohl auf emotionaler als auch auf rationaler Ebene eine noch engere und tiefere Beziehung aufbauen. Um dies zu erreichen, ist es zentral, Produkt- und Service-Erfahrungen zu bieten, welche die Kunden nicht nur zufriedenstellen, sondern begeistern und langfristig in guter Erinnerung bleiben –

#### **Jörg Heinecke**

Head of Brand and Customer Experience, GfK Switzerland

joerg.heinecke@gfk.com  
Tel. +41 (0) 41 6329485

Abb. 1: Messung des „Emotional Imprint“ von „Moments of Truth“



Quelle: GfK.

ein sogenanntes „Wow“-Erlebnis beim Kunden auslösen. Der emotionsbasierte GfK-Ansatz misst deshalb nicht nur die Zufriedenheit mit einzelnen Kontaktpunkten, sondern identifiziert auch diejenigen Kundenerlebnisse, die bei den Kunden langfristig in stark positiver oder negativer Erinnerung bleiben. Unternehmen können daraus ableiten, welche Kontaktpunkte schon heute für Begeisterung sorgen und welche noch verbessert werden müssen.

### Markenhaftung und Attraktivität der Wettbewerber

Für die Wechselbereitschaft von Kunden gibt es viele Gründe. Neben der eigenen Leistungserbringung spielen attraktive und innovative Angebote von Wettbewerbern, Neugier auf Neues, Trägheit oder auch eine subjektiv

wahrgenommene Alternativlosigkeit eine Rolle. „Customer Harmonics“ berücksichtigt diese Wechselbeziehungen und misst zwei dynamische Größen, die einen direkten Einfluss auf

Abb. 2: Brand Stickiness vs. Competitive Pull



Quelle: GfK.

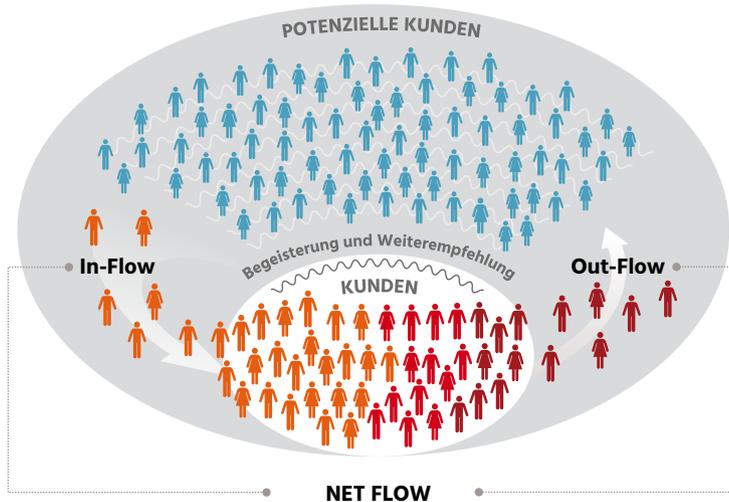
die Beständigkeit der Kundenbeziehungen haben. Zum einen die „Brand Stickiness“, also die Markenhaftung, welche die Bindung von Kunden zu einem Unternehmen beschreibt. Zum anderen den „Competitive Pull“, also die Attraktivität der Wettbewerber. Dadurch lassen sich sowohl konkrete Aspekte identifizieren, die am stärksten die Dauer einer Kundenbeziehung beeinflussen, als auch diejenigen Kunden benennen, die tendenziell zu Wettbewerbern wechseln könnten.

### Net Flow prognostiziert Geschäftserfolg

Die Verhaltensweise eines Kunden in einem Markt im Zeitverlauf wird erst durch die ganzheitliche Betrachtung der Customer Journey zufriedenstellend abgebildet. Dabei wird insbesondere hinterfragt, wann welcher Kunde wechselt, zurückkommt und gegebenenfalls erneut wechselt. Im Kontext des Net Flow, einer unternehmerisch hochrelevanten Währung für langfris-



Abb. 3: Net Flow als Saldo des In- und Out-Flows von Kunden



Quelle: GfK.

tiges Wachstum, werden die Weiterempfehlungsbereitschaft und Präferenzen der Kunden integriert. Der Net Flow beziffert den Saldo aus Zuzug (In-Flow) und Abwanderung (Out-Flow) von Kunden eines Unternehmens. Damit spiegelt der Net Flow die Stärke und Dynamik dieses Unternehmens im Markt wider. Mit dieser Steuerungsgröße lässt sich daher der

Unternehmenserfolg valide vorhersagen und die Customer Journey aktiv steuern, da auch das Wettbewerbsumfeld analysiert wird. Es wird aufgezeigt, wie Produkt- und Service-Erlebnisse an kritischen „Moments of Truth“ gezielt zu optimieren sind, um letztlich Kunden zu begeistern und diese langfristig zu binden. +

### Zusammenfassung

Mit „Customer Harmonics“ können Sie:

- Die „Moments of Truth“, die Kunden begeistern, identifizieren.
- Die Abwanderungsquote bei Kunden signifikant verringern und gleichzeitig positive „Wow“-Erlebnisse erzielen.
- Die Customer Journey aktiv steuern.
- Präventiv bestimmte Produkt- und Service-Erlebnisse an den kritischen „Moments of Truth“ optimieren.
- Kundenbeziehungen stärken.
- Dauer und Stabilität Ihrer Kundenbeziehungen ausbauen und eventuelle Produkt- oder Dienstleistungsmängel auffangen.
- Zukünftigen Unternehmenserfolg prognostizieren.
- Auf Basis eines tiefgreifenden Verständnisses des „Net Flow“ den zukünftigen Wachstumskurs Ihres Unternehmens managen.

# Welche Produkt- eigenschaften begeistern Kunden?

## Eine Analyse von Online Reviews

---

Online Reviews stellen sowohl für Konsumenten als auch für Unternehmen eine wichtige Informationsquelle dar. Dieser Beitrag zeigt, wie Online Reviews in Unternehmen das Produktmanagement bzw. -Controlling unterstützen können. Auf Basis von Online Reviews zu Smartphones werden Produkteigenschaften identifiziert, die Kunden begeistern.

**Dr. Steffen Müller, Prof. Dr. Markus Beinert, Arie Struik**

**D**ie Bedeutung von Online Reviews hat in den letzten Jahren stark zugenommen (Singh et al. 2017). Sie sind einerseits auf Websites von Dienstleistungs-, Handels- oder Produktionsunternehmen zu finden, andererseits auf Websites, die sich auf Online Reviews spezialisiert haben. Ein Beispiel für Websites, die sich auf Online Reviews spezialisiert haben, ist Tripadvisor. Alleine auf Tripadvisor sind mehr als 430 Millionen Online Reviews zu Hotels und Restaurants verfügbar, und jede Minute kommen mehr als 280 neue hinzu (Tripadvisor 2017).

Online Reviews stellen sowohl für Konsumenten als auch für Unternehmen eine wichtige Informationsquelle dar. Aus Konsumentensicht können sie die Kaufentscheidung beeinflussen, aus Unternehmenssicht können sie das Marketing-Controlling unterstützen – beispielsweise das Vertriebs-, Marken- oder Produkt-Controlling. Online Reviews bestehen in der Regel aus einer Gesamtbewertung und aus einem Kommentar, der durch automatisiertes Text-Mining einzelnen Produkteigenschaften zugeordnet und als negativ, neutral oder positiv kategorisiert werden kann (Singh et al. 2017). Folgender Kommentar zu Smartphones soll dies verdeutlichen: „Jeder spricht über die Bildschirmgröße, aber für mich spielt sie keine Rolle. Die Batterie ist schnell leer. Die Kamera hingegen ist fantastisch.“ Dieser Kommentar enthält eine negative Bewertung zur Batterie, eine neutrale Bewertung zum Bildschirm und eine positive Bewertung zur Kamera.

Die bisherige Forschung hat sich überwiegend mit der Konsumentensicht beschäftigt. Dieser Beitrag konzentriert sich auf die Unternehmenssicht und zeigt, wie Online Reviews das Produktmanagement bzw. -Cont-

rolling unterstützen können. Im Vordergrund steht die Identifikation von Produkteigenschaften, die Kunden begeistern. Zunächst wird der Stand der Forschung aus Unternehmenssicht aufgezeigt.

### **Stand der Forschung zu Online Reviews aus Unternehmenssicht**

Aus Unternehmenssicht interessiert vor allem, wie Online Reviews das Marketing-Controlling unterstützen können. Bisherige Studien zeigen, dass Online Reviews im Vertriebs-Controlling zur Verbesserung der Prognose von Absatz- bzw. Umsatzzahlen eingesetzt werden können (z.B. Dellarcas/Zhang/Awad 2007; Moon/Park/Kim 2014), im Marken-Controlling zur Erhebung von Markenassoziationen herangezogen werden können (z.B. Gensler et al. 2015) und im Produkt-Controlling zur Ermittlung der Relevanz von Produkteigenschaften genutzt werden können (z.B. Archak/Ghose/Ipeirotis 2011; Decker/Gnibba-Yukawa 2009; Decker/Trusov 2010; Tirunillai/Tellis 2014).

Dieser Beitrag baut auf den Studien zur Ermittlung der Relevanz von Produkteigenschaften auf, die jedoch nicht zwischen Basis- und Begeisterungsfaktoren unterscheiden. Tabelle 1 verdeutlicht dies. Begeisterungsfaktoren gewinnen mehr und mehr an Bedeutung – insbesondere im Rahmen des Customer-Experience-Managements (Lemon/Verhoef 2016). Sie entstehen als emotionale Reaktion von Kunden, wenn ihre Erwartungen übertroffen werden (Rust/Oliver 2000). Begeisterungsfaktoren können unter anderem durch Mitarbeiter, aber auch durch Produkteigenschaften entstehen. Dabei sind Produkteigenschaften, die hedonistischen Nutzen stiften,

#### **Dr. Steffen Müller**

Dozent für Marketing  
ZHAW School of  
Management and Law  
steffen.mueller@zhaw.ch  
Tel. +41 (0) 58 9347924  
www.zhaw.ch

#### **Prof. Dr. Markus Beinert**

Professor für Investitions-  
gütermarketing  
Hochschule Weihenstephan-  
Triesdorf  
markus.beinert@hswt.de  
Tel. +49 (0) 8161 716495  
www.hswt.de

#### **Arie Struik**

CEO und Gründer  
International Consumer Services  
Sweden AB  
arie@alatest.com  
Tel. +46 (0) 830 1275  
www.alatest.com

**Tabelle 1: Bisherige Studien zum Thema**

Autoren	Untersuchungsgegenstand	Basis- vs. Begeisterungsfaktoren	Dynamischer Charakter
Archak/Ghose/Ipeirotis (2011)	Digitalkameras/Camcorder	Nein	Nein
Decker/Gnibba-Yukawa (2009)	Smartphones	Ja, aber nicht im Fokus	Nein
Decker/Trusov (2010)	Smartphones	Ja, aber nicht im Fokus	Nein
Tirunillai/Tellis (2014)	Verschiedene	Nein	Ja

Quelle: Eigene Darstellung.

eher Begeisterungsfaktoren als Produkteigenschaften, die utilitaristischen Nutzen stiften (Chitturi/Raghu-nathan/Mahajan 2008).

Zudem haben Begeisterungsfaktoren dynamischen Charakter, indem sie im Zeitverlauf zu Basisfaktoren werden können (Pauwels/D’Aveni 2016; Sivakumar/Li/Dong 2014). Auch dies bleibt in bisherigen Studien weitgehend unberücksichtigt.

Dieser Beitrag hingegen unterscheidet zwischen Basis- und Begeisterungsfaktoren und geht auf den dyna-

mischen Charakter von Begeisterungsfaktoren ein. Nachfolgend wird zunächst die Datengrundlage beschrieben.

### Datengrundlage

Die Datengrundlage setzt sich aus Online Reviews zu Smartphones zusammen. Diese stammen von alaTest, die Online Reviews von Konsumenten und Experten aus mehr als 3000 verschiedenen Quellen aggregieren. Nachfolgend werden nur Online Reviews von Konsumenten betrachtet. Für Smart-

phones stehen für den Zeitraum 01.01.2011 bis 30.09.2015 insgesamt 627 702 Online Reviews von Konsumenten aus 24 Ländern zur Verfügung.

Diese bestehen aus einer Gesamtbewertung und, falls es sich um deutsch- oder englischsprachige Online Reviews handelt, aus Teilbewertungen von Produkteigenschaften, die durch automatisiertes Text-Mining als negativ, neutral oder positiv kategorisiert werden. Aus den USA und aus Deutschland stehen insgesamt 311 147 Online Reviews zur Verfügung, von denen 45,9 Prozent Teilbewertungen von Produkteigenschaften enthalten. Ein Vergleich dieser Länder ist von Interesse, da davon ausgegangen werden kann, dass Begeisterungsfaktoren kulturellen Einflüssen unterliegen (Valenzuela/Mellers/Strebel 2008).

Weitere 63,4 Prozent der Online Reviews entfallen auf drei Marken: Samsung, Apple und Microsoft/Nokia. Diese stehen nachfolgend im Vordergrund. Abbildung 1 zeigt die relative Häufigkeit der Teilbewertungen von

### Zusammenfassung

1. In vielen Unternehmen kann das Produktmanagement bzw. -Controlling Online Reviews nutzen, um Begeisterungsfaktoren zu identifizieren.
2. Durch automatisiertes Text-Mining lassen sich Kommentare einzelnen Produkteigenschaften zuordnen und mithilfe von Poisson-Regressionsanalysen Effektstärken von Produkteigenschaften im Hinblick auf Gesamtbewertungen bestimmen.
3. Darüber hinaus ermöglichen Online Reviews einen Wettbewerbsvergleich, einen Ländervergleich und einen Zeitraumvergleich und können Befragungen – beispielsweise auf Basis des Net Promoter Score – zumindest ergänzen.

### Handlungsempfehlungen

1. Unternehmen sollten überprüfen, in welchen Quellen Online Reviews für ihr Dienstleistungs- oder Produktangebot zur Verfügung stehen, und diese durch automatisiertes Text-Mining aufbereiten.
2. Durch ein kontinuierliches Tracking sollten sie einen Wettbewerbsvergleich, einen Ländervergleich und einen Zeitraumvergleich durchführen und Maßnahmen festlegen, um sich vom Wettbewerb zu differenzieren.
3. Unternehmen sollten überprüfen, ob Online Reviews herkömmliche Befragungen – beispielsweise auf Basis des Net Promoter Score – ersetzen können, und ob sie dadurch Kosteneinsparungen realisieren können.

Produkteigenschaften für Samsung, Apple und Microsoft/Nokia.

### Basis- und Begeisterungsfaktoren

Abbildung 2 zeigt zunächst zwei deskriptive Kennzahlen: die Entwicklung der Anzahl Online Reviews und die Entwicklung der Gesamtbewertung. Die Entwicklung der Anzahl Online Reviews kann – unter Berücksichtigung des Absatzvolumens – als Indikator für die Entwicklung des Involvements aufgefasst werden. Vor allem im Hinblick auf einen Wettbewerbsvergleich, aber auch als Indikator für die Gesamtzufriedenheit, erweist sich die Entwicklung der Gesamtbewertung als interessant.

Da die Gesamtbewertung keinen Normalverteilungsannahmen folgt, wird sie in drei Klassen unterteilt. Die Gesamtbewertung erfolgt in der Regel durch Sterne. Bis zu drei Sterne werden als niedrig klassifiziert, vier Sterne werden als mittel klassifiziert, und fünf Sterne werden als hoch klassifiziert. Somit handelt es sich bei der Gesamtbewertung um Zähldaten. Diese können als Poisson-verteilte Zufallsvariablen aufgefasst werden, und für querschnittbezogene Analysen kann auf Poisson-Regressionsanalysen zurückgegriffen werden. Diese Vorgehensweise orientiert sich an Decker/Gnibba-Yukawa (2009) und Decker/Trusov (2010).

In den vorliegenden Online Reviews gibt es für die Produkteigenschaften jeweils negative Teilbewertungen und positive Teilbewertungen. Diese gehen getrennt als unabhängige Variablen in die Schätzung ein und werden mit der Gesamtbewertung in Beziehung gesetzt. Neutrale Teilbewertungen werden aufgrund ihrer schwachen Trennkraft ausgeschlossen. Um Überschätzungen durch fehlende

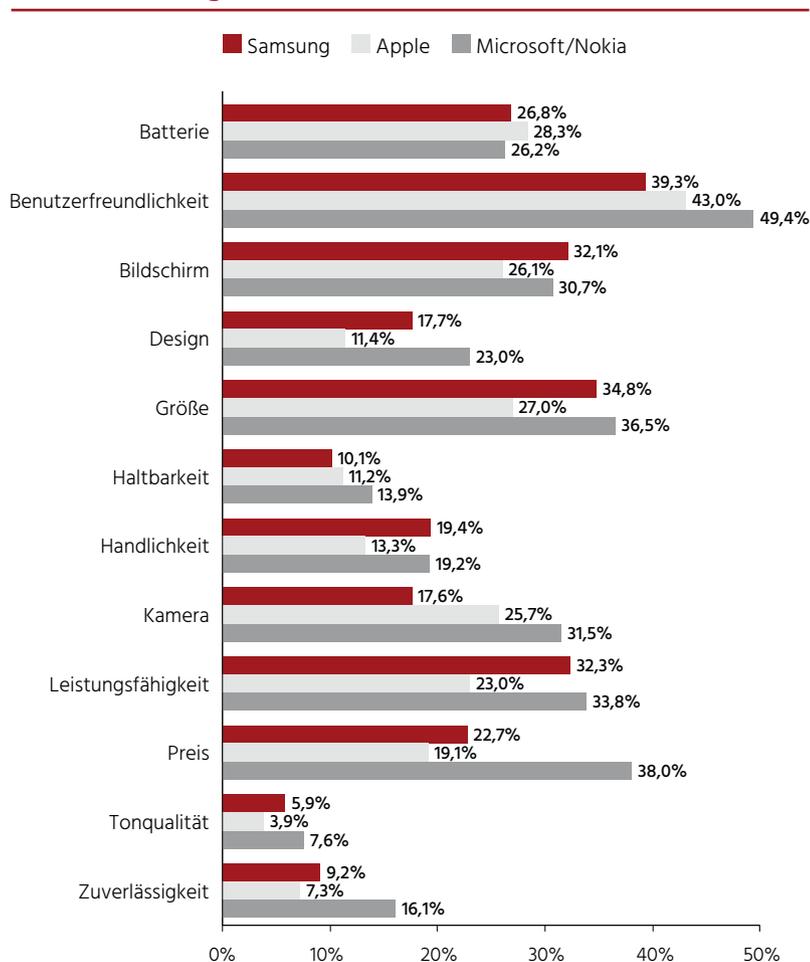
Werte zu vermeiden, werden nur unabhängige Variablen, die mehr als 500 Fälle aufweisen, berücksichtigt.

Die aus den Poisson-Regressionsanalysen resultierenden Schätzer geben einen ersten Hinweis auf die Relevanz der Produkteigenschaften. Um Begeisterungsfaktoren zu identifizieren, wird analog zu Decker/Gnibba-Yukawa (2009) die Effektstärkenrelation der Schätzer der negativen Teilbewertungen und der Schätzer der positiven Teilbewertungen berechnet:

$$\text{Effektstärkenrelation je Produkteigenschaft } i = \frac{\exp(\text{Konstante} + \text{Schätzer } i \text{ der negativen Teilbewertungen})}{\exp(\text{Konstante} + \text{Schätzer } i \text{ der positiven Teilbewertungen})}$$

Die Effektstärkenrelation zeigt an, inwiefern bei einer Produkteigenschaft eher negative Teilbewertungen oder eher positive Teilbewertungen die Gesamtbewertung beeinflussen. Je größer diese ist, umso eher kann davon ausge-

**Abb. 1: Relative Häufigkeit der Teilbewertungen von Produkteigenschaften**



Quelle: Eigene Darstellung.

gangen werden, dass eine Produkteigenschaft ein Begeisterungsfaktor ist (Decker/Gnibba-Yukawa 2009).

Beispielhaft sei dies für die Produkteigenschaft Batterie der Marke Samsung in den USA für den Zeitraum 2011–2013 erläutert. Die Konstante beträgt 4,4183. Die Schätzer der negativen Teilbewertungen für die Batterie weisen einen Wert von 0,2027 auf, und die Schätzer der positiven Teilbewertungen für die Batterie weisen einen Wert von 0,0695 auf. Daraus lässt sich nun die Effektstärkenrelation berechnen:

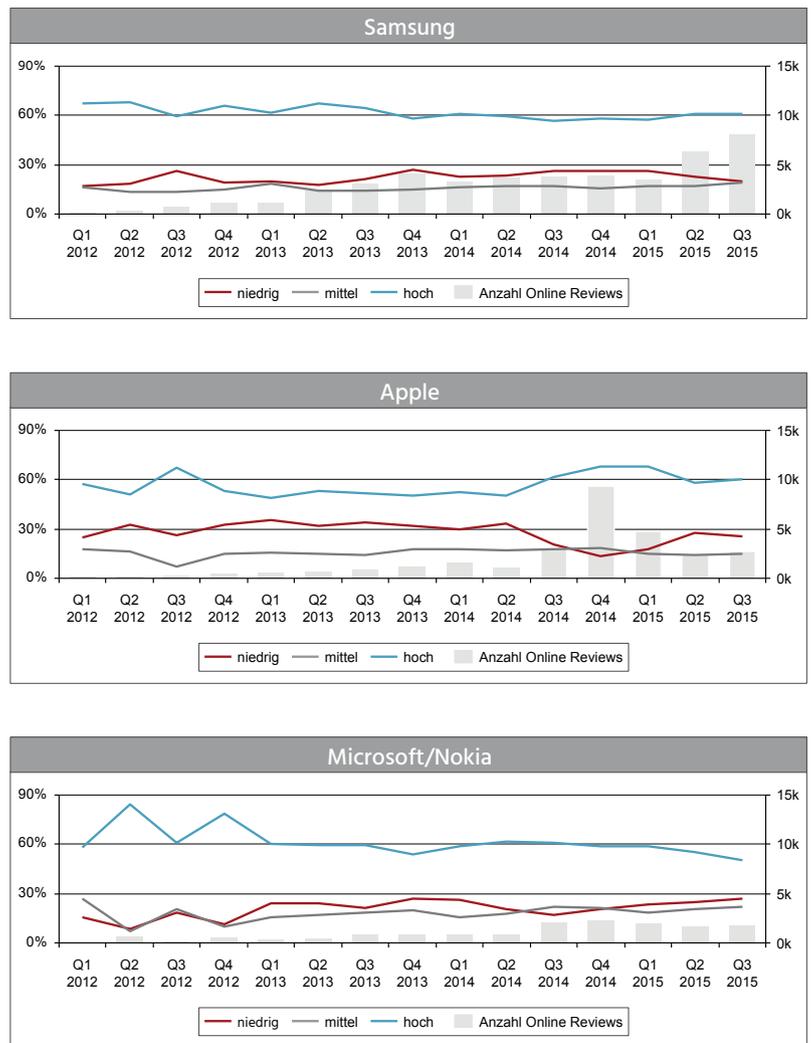
$$\begin{aligned} \text{Effektstärkenrelation Batterie} &= \\ &= \exp(4.4183 - 0.2027) / \\ &= \exp(4.4183 + 0.0695) = 0.7619 \end{aligned}$$

Die nachfolgenden Analysen werden jeweils auf Markenebene durchgeführt, da vermutet werden kann, dass die Bewertungen der Produkteigenschaften zwischen den Marken variieren. Auf diese Weise lässt sich die Differenzierung vom Wettbewerb beurteilen. Zudem wird der Zeitraum 2011–2013 mit dem Zeitraum 2014–2015 verglichen, um den dynamischen Charakter von Begeisterungsfaktoren zu untersuchen.

In Tabelle 2 sind die Ergebnisse für die USA bzw. für Deutschland dargestellt. Als Begeisterungsfaktoren werden diejenigen Produkteigenschaften klassifiziert, deren Effektstärkenrelation größer als der Mittelwert plus ein Viertel der Standardabweichung ist. Dieser Grenzwert wird verwendet, um zu vermeiden, dass Produkteigenschaften, die nur knapp über dem Mittelwert liegen, als Begeisterungsfaktoren klassifiziert werden.

Im Zeitraum 2014–2015 sind die Produkteigenschaften Leistungsfähigkeit, Tonqualität und Zuverlässigkeit weder in den USA noch in Deutschland Begeisterungsfaktoren. Dies sind Produkteigenschaften mit stärker utilitaristisch ausgeprägtem Nutzen. Im Zeit-

**Abb. 2: Entwicklung der Anzahl Online Reviews bzw. Entwicklung der Gesamtbewertung**



Quelle: Eigene Darstellung.

raum 2014–2015 sind hingegen die Produkteigenschaften Größe und Handlichkeit sowohl in den USA als auch in Deutschland Begeisterungsfaktoren. Dies sind Produkteigenschaften mit stärker hedonistisch ausgeprägtem Nutzen, was bestätigt, dass Produkteigenschaften, die hedonistischen Nutzen stiften, eher Begeisterungsfaktoren

sind als Produkteigenschaften, die utilitaristischen Nutzen stiften.

Größe und Handlichkeit ermöglichen jedoch keine Differenzierung vom Wettbewerb, da sie für Samsung, Apple und Microsoft/Nokia Begeisterungsfaktoren sind. Apple differenziert sich im Zeitraum 2014–2015 sowohl in den USA als auch in Deutschland

durch die Kamera; Samsung differenziert sich im Zeitraum 2014–2015 sowohl in den USA als auch in Deutschland durch das Design.

Es bestehen jedoch auch Unterschiede zwischen den Ländern. Die Produkteigenschaften Batterie, Benutzerfreundlichkeit und Bildschirm stellen im Zeitraum 2014–2015 nur in Deutschland Begeisterungsfaktoren dar. Dies lässt sich auf Unterschiede in der Penetrationsrate von Smartphones zurückführen. Die USA und Deutschland unterscheiden sich insbesondere im Hinblick auf Unsicherheitsvermeidung und Individualität (Hofstede/Hofstede/Minkov 2010), was wiederum die Präferenzen für Produkteigenschaften mit stärker utilitaristisch ausgeprägtem Nutzen beeinflussen kann (Usunier/Lee 2009). Weiterhin unterscheiden sich die beiden Länder in der Penetrationsrate von Smartphones. In den USA liegt diese bei 72,0 Prozent, in Deutschland bei 60,0 Prozent. (Pew Research Center 2016). Während in unreiferen Märkten stärker technikaffine Innovatoren die Nachfrage ausmachen, sind dies in reiferen Märkten weniger technikaffine Nachzügler (Rogers 2003).

### Implikationen und Limitationen

Dieser Beitrag zeigt, dass aus Online Reviews wertvolle Erkenntnisse für das Produkt-Controlling gewonnen werden können. Insbesondere die Unterscheidung zwischen Basis- und Begeisterungsfaktoren ist für die Praxis relevant und ermöglicht das Setzen von Prioritäten in der Produktentwicklung. Zudem erlaubt der vorgestellte Ansatz einen Wettbewerbsvergleich, einen Ländervergleich und einen Zeitraumvergleich. Der Wettbewerbsvergleich ermöglicht ein Benchmarking, der Ländervergleich ermöglicht eine Dif-

ferenzierung der Kommunikation, und der Zeitraumvergleich ermöglicht die Überprüfung von Prioritäten in der Produktentwicklung.

Somit kann der vorgestellte Ansatz Befragungen – beispielweise auf Basis des Net Promoter Score – zumindest ergänzen. Es stellt sich jedoch die Frage

an zukünftige Forschung, ob bei Online Reviews eine Verzerrung dahingehend entsteht, dass besonders zufriedene oder besonders unzufriedene Kunden eher bereit sind, Online Reviews zu schreiben. Studien, die Ergebnisse aus Online Reviews mit Ergebnissen aus Befragungen vergleichen, deuten dar-

**Tabelle 2: Effektstärkenrelationen**

Produkt-eigenschaften	Länder	Samsung		Apple		Microsoft/Nokia	
		2011–13	2014–15	2011–13	2014–15	2011–13	2014–15
		N = 19 287	N = 54 639	N = 11 621	N = 32 502	N = 5 313	N = 11 310
Batterie	USA	0.7619	0.7611	0.8166	0.6717	0.8155	0.7581
	D	0.9112	0.9121	0.8728	0.8245	1.1747	1.0141
Benutzerfreundlichkeit	USA	0.7483	0.6610	0.6209	0.6175	0.7558	0.6332
	D	0.8253	0.8017	0.6900	0.8932	0.9900	0.8479
Bildschirm	USA	0.7765	0.6907	0.7447	0.6460	0.7953	0.7240
	D	0.9891	0.9268	1.0325	0.9560	0.7851	0.9176
Design	USA	0.9841	0.9446	0.7378	0.6313	1.0714	0.7765
	D	0.9484	0.9296	0.9371	0.7342	1.0192	0.8403
Größe	USA	0.9305	0.8676	0.7486	0.9085	0.9176	0.9550
	D	0.9881	0.9704	0.9675	0.8790	1.0576	0.9812
Haltbarkeit	USA	0.8303	0.8336	0.7849	0.8378	0.9512	0.8171
	D	0.9204	0.9352	0.8041	0.9522	1.0070	0.9361
Handlichkeit	USA	1.0471	1.0346	1.1585	1.0336	0.9851	1.0111
	D	1.1152	1.0398	1.0855	1.0111	1.1298	1.0398
Kamera	USA	0.7804	0.8082	0.7053	0.7835	0.9627	0.8513
	D	0.8122	0.8521	0.8994	0.9085	0.7334	0.8616
Leistungsfähigkeit	USA	0.7588	0.7054	0.8103	0.7342	0.8171	0.6839
	D	0.8445	0.8237	0.8378	0.8487	0.9167	0.8851
Preis	USA	0.7371	0.7386	0.7081	0.5886	0.8294	0.7619
	D	0.7772	0.7695	0.7218	0.6900	0.7953	1.0398
Tonqualität	USA	0.9112	0.7408	0.5852	0.4781	0.7312	0.6811
	D	0.8530	0.8082	1.1688	0.5661	0.6656	0.7430
Zuverlässigkeit	USA	0.7483	0.7430	0.8047	0.6492	0.7866	0.7320
	D	0.8155	0.8319	0.7680	0.8278	0.8122	0.9371
Mittelwert	USA	0.8345	0.7941	0.7688	0.7150	0.8683	0.7821
	D	0.9000	0.8834	0.8988	0.8409	0.9239	0.9203
Standardabweichung	USA	0.1018	0.1055	0.1362	0.1468	0.1014	0.1070
	D	0.0938	0.0775	0.1406	0.1202	0.1567	0.0863

Begeisterungsfaktoren

Quelle: Eigene Darstellung.

## Kernthesen

1. Unternehmen nutzen das Potenzial von Online Reviews für das Marketing-Controlling noch zu wenig.
2. Die Identifikation von Begeisterungsfaktoren gewinnt durch das Customer-Experience-Management an Bedeutung.
3. Effektstärken von Produkteigenschaften im Hinblick auf die Gesamtbewertung lassen sich mithilfe von Poisson-Regressionsanalyse bestimmen.
4. Begeisterungsfaktoren können sich von Land zu Land und von Marke zu Marke unterscheiden.

auf hin, dass beide Datenquellen vergleichbar sind (Decker/Trusov 2010).

Zukünftige Forschung sollte in diesem Zusammenhang Online Reviews nicht nur auf Markenebene, sondern

## Dieser Beitrag zeigt, dass aus Online Reviews wertvolle Erkenntnisse für das Produkt-Controlling gewonnen werden können.

auch auf Produktebene analysieren, um Modelle zu vergleichen, die eine ähnliche Positionierung und einen ähnlichen Produktlebenszyklus aufweisen – bei-

spielsweise das Apple iPhone 7 und das Samsung Galaxy S7. Aufgrund der teilweise geringen Anzahl Online Reviews auf Produktebene hat sich dieser Beitrag jedoch auf die Markenebene beschränkt.

Außerdem lassen bisherige Studien vermuten, dass Online Reviews bei Gütern mit geringem Involvement und geringer Unsicherheit eher unwichtig sind. Bei Gütern mit hohem Involvement und hoher Unsicherheit spielen sie hingegen eine größere Rolle (Simonson/Rosen 2014). Und gerade hier stehen viele Online Reviews zur Verfügung. So steht die verwendete Datengrundlage beispielsweise auch für Computer, Haushaltsgeräte und Unterhaltungselektronik mit jeweils mehr als 500 000 Online Reviews zur Verfügung, womit der vorgestellte Ansatz für eine Vielzahl von Produktions-, Dienstleistungs- und Handelsunternehmen interessant ist. 

## Literatur

Archak, N./Ghose, A./Ipeirotis, P.G. (2011): Deriving the pricing power of product features by mining consumer reviews, in: *Management Science*, 57, 8, pp. 1485–1509.

Chitturi, R./Ragunathan, R./Mahajan, V. (2008): Delight by Design: The Role of Hedonic Versus Utilitarian Benefits, in: *Journal of Marketing*, 72, 3, pp. 48–63.

Decker, R./Gnibba-Yukawa, K. (2009): Konsumentenforschung im Web 2.0. Analyse von Online-Rezensionen zur kundenorientierten Produktgestaltung, in: *Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 31, 2, S. 117–136.

Decker, R./Trusov, M. (2010): Estimating aggregate consumer preferences from online product reviews, in: *International Journal of Research in Marketing*, 27, 4, pp. 293–307.

Dellarocas, C./Zhang, X./Awad, N. F. (2007): Exploring the value of online product reviews in forecasting sales: The case of motion pictures, in: *Journal of Interactive Marketing*, 21, 4, pp. 23–45.

Gensler, S. et al. (2015): Listen to Your Customers: Insights into Brand Image Using Online Consumer-Generated Product Reviews, in: *International Journal of Electronic Commerce*, 20, 1, pp. 112–141.

Hofstede, G./Hofstede, G. J./Minkov, M. (2010): *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 3. Aufl., New York.

Lemon, K. N./Verhoef, P. C. (2016): Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey, in: *Journal of Marketing*, 80, 5, pp. 69–96.

Moon, S./Park, Y./Kim, Y. S. (2014): The impact of text product reviews on sales, in: *European Journal of Marketing*, 48, 11–12, pp. 2176–2197.

Pauwels, K./D'Aveni, R. (2016): The formation, evolution and replacement of price-quality relationships, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44, 1, pp. 46–65.

Pew Research Center (2016): Smartphone Ownership and Internet Usage Continues to Climb in Emerging Economies, <http://www.pewglobal.org/2016/02/22/smartphone-ownership-and-internet-usage-continues-to-climb-in-emerging-economies>, Abruf 01.06.2016.

Rogers, E. M. (2003): *Diffusions of Innovations*, 5. Aufl., New York.

Rust, R. T./Oliver, R. L. (2000): Should We Delight the Customer?, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 1, pp. 86–94.

Simonson, I./Rosen, E. (2014): What Marketers Misunderstand About Online Reviews, in: *Harvard Business Review*, 92, 1/2, pp. 23–25.

Singh, J. P. et al. (2017): Predicting the „helpfulness“ of online consumer reviews, in: *Journal of Business Research*, 70, 1, pp. 346–355.

Sivakumar, K./Li, M./Dong, B. (2014): Service Quality: The Impact of Frequency, Timing, Proximity, and Sequence of Service Failures and Delights, in: *Journal of Marketing*, 78, 1, pp. 41–58.

Tirunillai, S./Tellis, G. J. (2014): Mining Marketing Meaning from Online Chatter: Strategic Brand Analysis of Big Data Using Latent Dirichlet Allocation, in: *Journal of Marketing Research*, 51, 4, pp. 463–479.

Tripadvisor (2017): Datenblatt, [www.tripadvisor.ch/presscenter-c4-fact\\_sheet](http://www.tripadvisor.ch/presscenter-c4-fact_sheet), Abruf 05.01.2017.

Usunier, J.-C./Lee, J. A. (2009): *Marketing Across Cultures*, Pearson.

Valenzuela, A./Mellers, B./Strebler, J. (2008): Cross Cultural Differences in Delight, in: *Advances in Consumer Research*, 35, pp. 678–679.

# Literatur zum Thema: Kundenbegeisterung / Customer Delight

Literaturhinweise zusammengestellt von Laura Braun, M.Sc.

## Bücher

Bösender, K. (2015): Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung. In Kundenzufriedenheit, Kundenbegeisterung und Kundenpreisverhalten (S. 9–46). Springer Fachmedien: Wiesbaden.

Künzel, H. (2005): Handbuch Kundenzufriedenheit: Strategie und Umsetzung in der Praxis. Springer-Verlag.

Gouthier, Kohler & Moll (2016): Management der Kundenbegeisterung: Wie Sie Kunden durch Excellence überzeugen. Symposium Verlag: Düsseldorf.

## Artikel

Oliver, R. L., Rust, R. T., & Varki, S. (1997): Customer Delight, Foundations, Findings, and Managerial Insight. *Journal of Retailing*, 73(3), pp. 311–336.

Biyalogorsky, E., Gerstner, E., & Libai, B. (2001): Customer referral management: Optimal reward programs. *Marketing Science*, 20(1), pp. 82–95.

Rust, R. T., & Oliver, R. L. (2000): Should We Delight the Customer? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), pp. 86–94.

Andreassen, T. W. (2001): From Disgust to Delight: Do Customers Hold a Grudge? *Journal of Service Research*, 4(1), pp. 39–49.

Schneider, B., & Bowen, D. E. (1999): Understanding Customer Delight and Outrage. *Sloan Management Review*, 41(1), pp. 35–45.

Berman, B. (2005): How to Delight Your Customers. *California Management Review*, 48(1), pp. 129–151.

Ngobo, P. V. (1999): Decreasing Returns in Customer Loyalty: Does It Really Matter to Delight the Customers? *Advances in Consumer Research*, 26, pp. 469–76.

Vanhamme, J. (2000): The Link Between Surprise and Satisfaction: An Exploratory Research on how best to Measure Surprise. *Journal of Marketing Management*, 16(6), pp. 565–582.

Homburg, C., Koschate, N., & Hoyer, W. D. (2005): Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship Between Customer Satisfaction and Willingness to Pay. *Journal of Marketing*, 69(2), pp. 84–96.

Finn, A. (2012): Customer Delight: Distinct Construct or Zone of Nonlinear Response to Customer Satisfaction? *Journal of Service Research*, 15(1), pp. 99–110.

Kumar, A., Olshavsky, R. W., & King, M. F. (2001): Exploring alternative antecedents of customer delight. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 14, pp. 14–26.

Chitturi, R., Raghunathan, R., Mahajan, V. (2008): Delight by Design: The Role of Hedonic Versus Utilitarian Benefits. *Journal of Marketing*, 72(3), pp. 48–63.

Barnes, D. C., Ponder, N., & Dugar, K. (2011): Investigating the Key Routes to Customer Delight. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(4), pp. 359–376.

Wayne, A. M. (2010): Customer Delight: A Review. *Academy of Marketing Studies Journal*, 14(1), pp. 39–53.

Barnes, D.C., Collier, J.E., Ponder, N., & Williams, Z. (2013): Investigating the Employee's Perspective of Customer Delight. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 33(1) pp. 93–106.

Barnes, D. C., Beauchamp, M., & Webster, C. (2010): To Delight, or Not to Delight? This Is the Question Service Firms Must Address. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 18(3), pp. 295–303.

Kim, M. G., & Mattila, A. S. (2013): Does a surprise strategy need words? The effect of explanations for a surprise strategy on customer delight and expectations. *Journal of Services Marketing*, 27(5), pp. 361–370.

Palmer, A. (2010): Customer experience management: a critical review of an emerging idea. *Journal of Services Marketing*, 24 (3), pp. 196–208.

# Customer Experience: Ein bisschen digital reicht nicht

---

In der Digitalen Transformation wandeln sich die Kundenerlebnisse an allen Touchpoints. Das Internet der Dinge sorgt für Transparenz, Konnektivität und Kommunikation zwischen Kunden und Unternehmen. Die Instant-Mentalität vieler Verbraucher, „alles, sofort und überall“ erhalten zu wollen, wird durch die Digitalisierung weiter intensiviert. Dieser Beitrag beleuchtet die grundlegenden Trends und Entwicklungen der Digitalen Transformation, vor allem den Digitalen Darwinismus, die Dematerialisierung von Produkten und Services sowie die neue App- und Sensorökonomie im Internet der Dinge. Zudem beschreibt er strategische Ansätze, um in dieser hoch vernetzten Welt den Kampf um den Instant Consumer zu gewinnen.

**Karl-Heinz Land**

**M**itte der 1990er-Jahre begann die Digitale Transformation, von der wir heute sprechen, auch für den Kunden spürbar zu werden. Er hatte seither viel Zeit, seine neue Rolle einzuüben: Er ist als Kunde König und längst ausgestattet mit den Insignien der Macht: Überblick, Wissen und Einfluss. Er ist sich seines Status' bewusst und erwartet auch, so behandelt zu werden. Die Mittel dazu hat ihm die Digitalisierung an die Hand gegeben. Die sozialen Netzwerke haben die Informations- und Meinungshoheit der Industrie und des Handels gekippt. Das Internet macht Preis- und Testvergleiche zum Kinderspiel, und über das Smartphone sind die Verbraucher untereinander und mit der Informationsvielfalt des Internets jederzeit verbunden.

## 1. Digitaler Darwinismus

Diese Entwicklung macht nicht nur den Verkäufern das Leben immer schwerer; sie hat längst zu einem tiefen Strukturwandel in der Wirtschaft geführt. Unternehmen um Unternehmen verschwindet vom Markt. Es greift zu kurz, sie als Opfer neuer Technologien oder des Internets zu bezeichnen. Sie werden vielmehr Opfer ihrer eigenen Unfähigkeit, das Wesen der Digitalen Transformation zu erkennen. Als Folge ergeht es ihnen wie Abertausenden Spezies in der Erdgeschichte: Sie überstehen die evolutionäre, selektive Auslese nicht. Sie werden Opfer des Digitalen Darwinismus, der immer dann entsteht, wenn sich Technologien und die Gesellschaft schneller verändern als die Fähigkeit von Unternehmen, sich an diese Veränderungen anzupassen (vgl. grundlegend Kreuzer/Land 2013)

Ein geradezu tragisches Schicksal erlitt die Weltmarke Kodak, die 2011 Insolvenz anmelden musste. Obwohl Kodak zu den Innovationsführern der digitalen Fotografie gehörte, traute sie sich den strategischen Sprung vom analogen in den digitalen Markt nicht zu (o.V., *The Economist* 2012). Kodak konzentrierte sich noch auf analoges Filmmaterial und die chemische Entwicklung von Fotos, als bereits die Kameras der Handys gute Ergebnisse zu liefern begannen. Eine Falle, in die Cewe Fotobuch als Familienunternehmen wiederum nicht gelaufen ist. Ohne zu wissen, nur ahnend, welche dramatische Veränderung auf die Branche zukommen würde, stellte Cewe bereits in der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre die Weichen für die digitalisierte Fotografie und steht heute glänzend da. Der Ausleseprozess in dieser Branche läuft unerbittlich weiter. Jüngst brach der Weltkonzern Samsung seinen Versuch, auch den Markt für Digitalkameras zu erobern, in einigen Ländern wieder ab. Das Smartphone ist längst zur Lieblingskamera der meisten Verbraucher avanciert.

### **Karl-Heinz Land**

Digital Evangelist und CEO der Strategie- und Transformationsberatung neuland, Co-Autor von „Digitaler Darwinismus – der stille Angriff auf Ihr Geschäftsmodell und Ihre Marke“ und „Dematerialisierung – Die Neuverteilung der Welt in Zeiten des Digitalen Darwinismus“.

neuland GmbH & Co. KG  
Im Mediapark 5, 50670 Köln  
www.neuland.digital  
www.karlheinland.de  
Tel. +49 (0) 221 99969734  
Kland@neuland.digital

Diese Auslese ist ein Prozess, der nie aufhört. Aktuell wehrt sich das Taxigewerbe gegen Uber, die Hotelbranche haderd mit Airbnb, der Einzelhandel muss sich mit Amazon arrangieren und die Verlage mit Google (News) und Facebook. Das sind nicht nur neue Wettbewerber, sondern „Gamechanger“, die nichts anderes im Sinn haben, als die Spielregeln der Märkte zu ihrem Gunsten umzuschreiben. Und sie schaffen das, weil sie den Kunden ein neuartiges Service-Erlebnis bieten. Ihre Auswahl ist schier grenzenlos, weil sie die Offerten fast aller Anbieter im Markt aggregieren. Das Angebot ist jederzeit verfügbar, durch soziale Filter abgesichert und mit weitgehenden Serviceversprechen hinterlegt. Als pure Digitalanbieter sind sie immer da, wo auch ihre Kunden sind. Auf dem Computer, auf dem Tablet, auf dem Smartphone. Zudem schieben sie sich mit ihren Software-Plattformen zwischen die etablierten Anbieter und deren Kunden. Sie kapern die Kundenbeziehung und damit die Hoheit über die Daten. Apple hat mit dem Mediendienst iTunes die Blaupause dafür geschaffen.

## 2. Der Instant Consumer

Vor dem Hintergrund dieser Digitalen Transformation hat sich in vielen Märkten eine Konsumwelt ausgebildet, die mit dem Prädikat „instant“ am besten zu beschreiben ist und vier Anspruchsdimensionen beinhaltet

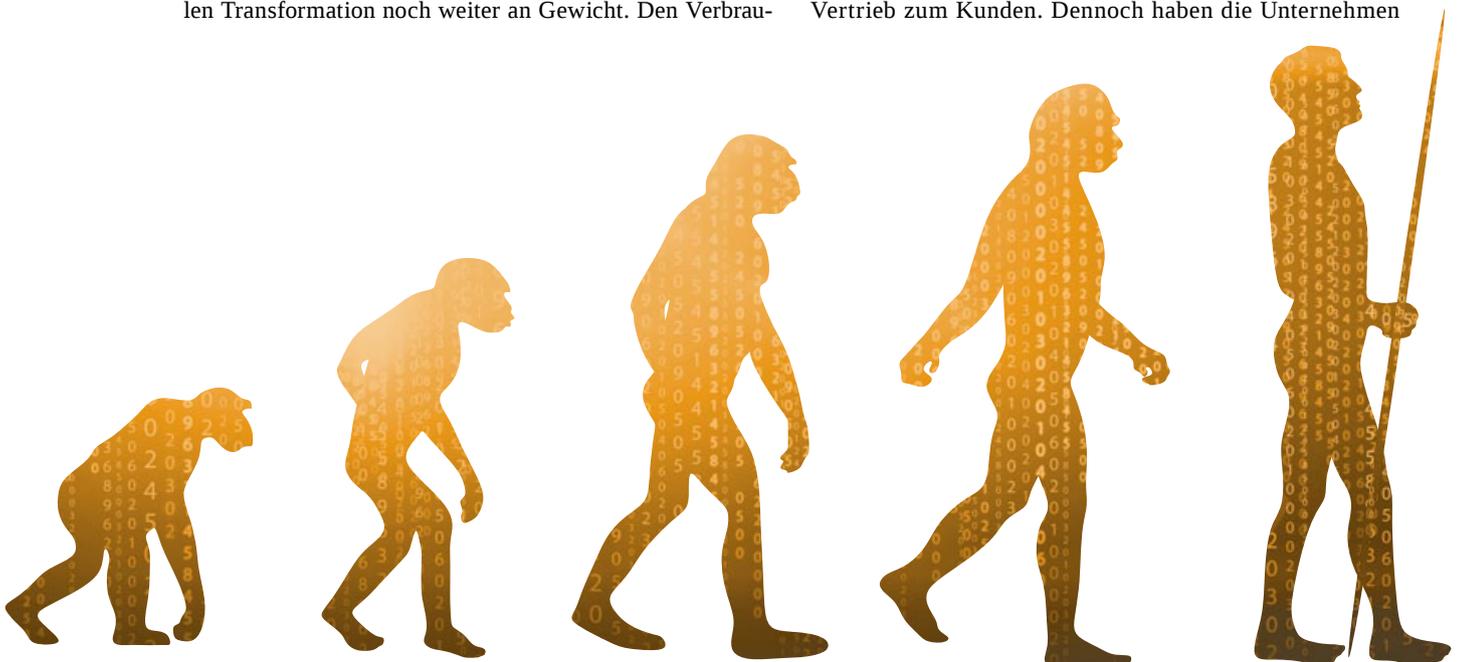
- **„Ich“:** Der Kunde betrachtet Wertschätzung als Voraussetzung. Er fordert die (korrekte) Personalisierung in der Kommunikation sowie maßgeschneiderte, individualisierte Angebote. Eine direkte Kontaktaufnahme goutiert er nur, wenn das Unternehmen seine Erlaubnis dazu eingeholt hat (Permission).

- **„Alles“:** Im Internet liegt dem Kunden die Welt zu Füßen. Große Auswahl, eine hohe Qualität, niedrige Preise und guter Service werden damit zu Standardanforderungen.
- **„Sofort“:** Geduld ist das Letzte, was Unternehmen in Zukunft von ihren Kunden erwarten dürfen. Diese setzen eine unmittelbare Kontaktaufnahme, schnelle und unkomplizierte Transaktionen und kurze Reaktionszeiten voraus.
- **„Überall“:** Die Aufforderung, zu einer bestimmten Zeit an einem bestimmten Ort zu sein, betrachten die Verbraucher zunehmend als Zumutung. Sie möchten losgelöst von Zeit und Raum einkaufen und dabei auch unabhängig von Vertriebskanälen, Geräten oder Technologien bleiben.

In dieser notwendigerweise datengetriebenen Konsumwelt ist es existenziell, das Vertrauen der Kunden zu gewinnen und zu respektieren, da dieses im Falle von Missbrauch schnell verspielt ist. Noch 2013 zeigten sich weltweit nur sieben Prozent der Verbraucher bereit, persönliche Daten über den Zweck, für den sie gesammelt wurden, hinaus freizugeben. Dieser Wert steigt jedoch auf 45 Prozent, wenn die Verbraucher das Gefühl haben, dass die Unternehmen vorsichtige Sachwalter ihrer Daten sind und die Gefahr des Missbrauchs minimieren (vgl. Barton et al 2013, S. 4–8). Dieser Aspekt gewinnt durch die Intensivierung der Digitalen Transformation noch weiter an Gewicht. Den Verbrau-

chern kommt die Wahlfreiheit, ob sie private Daten preisgeben, in ihrer mehr und mehr digitalisierten und vernetzten Umwelt tendenziell abhandeln. Wenn sie partizipieren möchten – und es wird zunehmend schwieriger, sich zu entziehen – haben sie kaum die Möglichkeiten oder genügend Zeit, um sich der kurz- respektive der langfristigen Folgen des Informationsaustausches über das Internet genügend klar zu werden. Sie liefern sich der Technologie geradezu aus (vgl. Walker 2016).

Es liegt auf der Hand, dass den Wünschen der Instant-Konsumenten nur mit digitalen oder digitalisierten Geschäftsmodellen zu begegnen ist. Ein bisschen Social Media oder digitale Technologie auf der Verkaufsfläche sind keine Digitale Transformation. Erforderlich ist, die Kundenbedürfnisse konsequent in den Mittelpunkt aller strategischen Überlegungen zu stellen. Eine überzeugende „Customer Experience“ wird nicht durch das eine oder andere Aha-Erlebnis ausgelöst, sondern durch kohärent gute Erfahrungen an allen Touchpoints. Es sollte im Jahr 2017 eigentlich klingen, als würde man Eulen nach Athen tragen, wenn man ein nahtlos und übergreifend funktionierendes Omnichannel-Konzept fordert. Doch die Realität sieht leider anders aus. Bei vielen Einzelhändlern sind weder die Kundenerlebnisse an den verschiedenen Touchpoints synchronisiert noch sind die Vertriebskanäle durchlässig und verknüpft. Gleichzeitig wagen die Marken- und Konsumgüterhersteller nur zögerlich den Sprung in den direkten Vertrieb zum Kunden. Dennoch haben die Unternehmen



## Zusammenfassung

Die Informationstechnologie erlebt einen Leistungssprung. Das Internet der Dinge, die Robotik und Künstliche Intelligenz setzen sich schneller durch, als noch vor ein paar Jahren zu erwarten stand. Im Zuge dieser beschleunigten Digitalisierung verschärft sich der Wettbewerb. Nur wer die grundlegenden Trends wie den Aufstieg des Internets der Dinge zur neuen Infrastruktur des Wohlstands oder die Dematerialisierung von physischen Produkten und ganzen Wertschöpfungsketten im Blick behält, wird dem anspruchsvollen „Instant Consumer“ ein überzeugendes Kundenerlebnis bieten können.

die Führungsrolle bei der Entwicklung eines übergreifenden Customer-Experience-Managements (CEM) inne, während die Marketing-Wissenschaft erst langsam erste konzeptionelle Ansätze für CEM entwickelt (vgl. grundlegend Homburg/Jozić/Kuehnl 2015).

### 3. Vor dem Quantensprung

Kein Wunder, denn Unternehmen, die heute noch eine zurückhaltende, abwartende Haltung gegenüber der Digitalen

Transformation einnehmen, werden zu den nächsten Opfern des Digitalen Darwinismus gehören. Die gesamte IT-Welt macht einen großen Leistungssprung vorwärts. Cognitive Computing, Robotics, Machine-Learning – auf allen Feldern geht es mit Riesenschritten vorwärts. Überraschend kommt das nicht. Vielmehr handelt es sich um das Resultat eines Prinzips, das der Digitalisierung seit jeher innewohnt: der Exponentialität. Dem Mooreschen Gesetz zufolge verdoppelt sich die Leistungsfähigkeit der Computerchips alle 18 Monate. Wenn man sich das als mathematischen Graphen vorstellt, dann läuft dieser auf der Zeitachse viele Jahrzehnte flach, bis er an einem bestimmten Punkt fast senkrecht in die Höhe schießt (Brynjolfsson/McAfee 2014).

Um diesen Effekt zu verstehen, hilft die Legende über die Erfindung des Schachspiels. Ein indischer Herrscher stellte dem Brahmanen, der es erfunden hatte, einen Wunsch frei. Dieser verlangte, ein Getreidekorn auf das erste Feld des Schachbretts zu legen und dann von Feld zu Feld die jeweilige Menge zu verdoppeln. Ein unmögliches Ansinnen: Denn während auf den ersten Feldern ein, zwei, vier, acht, sechzehn Körner lägen, wären es in der Mitte des Bretts schon einige Milliarden. Am Ende befänden sich auf dem Schachbrett 18,45 Trillionen Körner, es bräuchte hunderte Jahre, um auf der Erde eine solche Ernte einbringen.

Die Welt steht jetzt am Fuße dieser fast vertikal nach oben zeigenden Leistungskurve. Deshalb verliert der weltbeste Go-Spieler plötzlich gegen Googles künstliche Intelligenz Alpha-Go, deshalb verfügt IBM mit Watson über ein System, das nicht nur die knifflige Spielshow *Jeopardy* gewinnen konnte, sondern auch in der Analyse von Daten und in der Prognosen ganz neue Möglichkeiten eröffnet. Watson analysiert Tausende medizinische Studien, was Menschen so nie leisten könnten. Oder das KI-System, übrigens kein „Superhirn“ sondern ein ganzes Bündel intelligenter kombinierter Schnittstellen zu einer Vielzahl von Programmen, scannt die sozialen Medien. So kann es für Konsumgüteranbieter und Händler herausfinden, welche die Trends von morgen sind oder welche die geeignete Outdoor-Jacke für einen Trip in einem bestimmten Gebiet zu einer bestimmten Jahreszeit ist. Erst Cognitive Computing wird das Versprechen wirklich einlösen können, mit Big Data zu besseren strategischen und taktischen Entscheidungen zu kommen.

Zwar steckt die Technologie immer noch in den Kinderschuhen, doch sie wird schon bald herausragende Kundenerlebnisse erzeugen. Kognitive Systeme wie Watson können nicht nur mit strukturierten Daten arbeiten, die jeder Hersteller und Händler in seinen Systemen führt, sondern auch auf unstrukturierte Daten zurückgreifen. Dazu gehören die Posts



im Social Web oder auch offene Feedbacks von Kunden, etwa in Beschwerde-E-Mails. Zudem werden sie immer besser darin, Umgangssprache und Dialekte zu verstehen und somit auf Basis jeder Text- oder Sprachnachricht eine individuelle, kundenorientierte Service-Reaktion auszulösen. The North Face, ein Hersteller für Outdoor-Bekleidung, gehörte zu den Pilotpartnern von IBM und setzt seit 2014 einen solchen „Expert Personal Shopper“ ein (vgl. Ungerleider 2014). Resultat solcher Technologien ist ein sehr gutes Service-Erlebnis, das nur noch von Daten und Maschinen, aber nicht mehr von Menschen erzeugt wird.

Hier zeigt sich der Dreisprung der Digitalisierung, der in allen Bereichen des Lebens und in der Wirtschaft zu beobachten ist:

- Was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert werden.
- Was vernetzt werden kann, wird vernetzt werden.
- Was automatisiert werden kann, wird auch automatisiert.

#### **4. Die Infrastruktur des Wohlstands**

Dieser Paradigmenwechsel hin zu den Maschinen wird durch eine Entwicklung beschleunigt, die mit Fug und Recht als neue Infrastruktur des Wohlstands bezeichnet werden kann: das Internet der Dinge, oder wie manche bereits sagen: das „Internet of everything“. Bereits bis 2020, so erwartet es das Marktforschungsinstitut Gartner, werden 26 Milliarden „Dinge“ vernetzt sein. Weltweit sei mit einem zusätzlichen Wertschöpfungspotenzial von 1,9 Billionen Euro zu rechnen (o.V., Gartner 201). Im Internet der Dinge werden Intelligenz, Speicher und die Fähigkeit zu kommunizieren, in kleinste Geräte integriert. Die Folge: Pakete und Produkte können ihren Zustand und den Ort, an dem sie sich befinden, fast jederzeit melden. Eine Lieferung kann den schnellsten Weg von Fernost zu einer Adresse in Hamburg-Fuhlsbüttel selber disponieren. Ein Fertigungsstück kann die Maschine, auf der es verarbeitet wird, selber konfigurieren. Der Phantasie sind keine Grenzen gesetzt. Und obwohl vieles, was über das Internet der Dinge zu lesen ist, nach Business-to-Business und Industrie 4.0 klingt, ist dieses neue Hypernetz für das Geschäft mit dem Verbraucher höchst relevant.

Mittlerweile arbeiten fortschrittliche Konsumgüterunternehmen, Hersteller wie Händler, mit dem Internet der Dinge. Sie nennen es nur nicht so. Aber mit Bluetooth-basierten „Leuchtfuern“, den erstmals von Apple 2013 vorgestellten Beacons, tun sie nichts anderes, als ihre Geschäfte und ihre Produkte ins Internet der Dinge zu hän-

gen. Auch wenn die Killerapplikation, sprich der überzeugende Kundennutzen, für diesen Weg noch nicht gefunden ist, ist das Ziel das richtige: ein Kundenerlebnis zu bieten, das durch die Verknüpfung mit der digitalen Welt den Leistungen der Online-Händler in nichts nachsteht und außerdem durch das Shopping-Erlebnis und die soziale Begegnung einen Vorteil bietet.

Das Modeunternehmen Esprit hat beispielsweise seine 20 Outlets in Österreich mit Beacons ausgestattet und ermöglicht so Services, die über die Möglichkeiten des „analogen“ Handels weit hinausgehen. Per Scan-and-Shop können die Kunden über ihr Handy direkt Artikel im Esprit-Online-Shop bestellen, die in der gewünschten Größe gerade in dem Store nicht vorrätig sind (Berdi 2016, S. 21). Damit ist überhaupt nicht gesagt, dass die durchaus umstritten diskutierten Beacons nun technologisch das Ei des Kolumbus sind. Aber es sind solche Schnittstellentechnologien, die die Konsumgüterwelt künftig prägen werden. Zumal sie das Öl des digitalen Zeitalters liefern – nämlich Daten. Die Händler erfahren viel über die Vorlieben der Kunden,

**„Customer Delight“ können in Zukunft nur Unternehmen auslösen, die die Digitalisierung als permanente Aufgabe betrachten, die nie zu Ende gebracht ist.**

wie sie sich im Laden bewegen, wann, wie lange und wie oft sie kommen.

Das Internet der Dinge wird keine Parallelwelt eröffnen, sondern das Leben der Menschen durchdringen. Es wird überall sein. Mit seinen „Dash-Buttons“ hat Amazon jüngst einen Schritt in diese Richtung gemacht: Mitglieder des Premiumdienstes Amazon Prime – sie erhalten unter anderem ihre Lieferungen kostenlos – können mit dem Dash-Button auf Knopfdruck bestimmte Produkte nachbestellen. Wer zum Beispiel das Procter & Gamble-Waschmittel Tide benutzt, kann den Knopf an seine Waschmaschine heften. Sobald der Vorrat zur Neige geht, drückt der Kunden den Dash-Button, der über WLAN ins Netz eingebunden ist, und löst somit eine Nachbestellung aus. Über eine App kann er seine Order kontrollieren und auch stornieren. Das *Time Magazine* weist zurecht darauf hin, dass dieses System für die meisten Verbraucher erst einmal et-

was ungewöhnlich sein dürfte, aber dass sich die Menschen schon an so manches gewöhnt hätten, das von Amazon erfunden wurde (Roberts 2015).

Connected Cars, Smart Home und Smart Health sind Märkte, die ohne das Internet der Dinge nicht denkbar wären. Die Internet of Things-Devices, die für viele Menschen längst Teil des Ichs geworden sind, sind Smartphones und Tablets. In naher Zukunft werden auch irgendwann Wearables wie Smart Watches oder „intelligente“ Kleidungsstücke weit verbreitet sein. Sie bringen eine Konnektivität und eine Convenience mit sich, die künftig zu einem überzeugenden Angebot wie selbstverständlich dazu gehören müssen.

Im Zuge dieser Transformation wird auch entschieden, welche Produkte in Zukunft überhaupt noch produziert werden. „Software is eating the world“ hat der Internetpionier Marc Andreessen (Andreessen 2011) einmal gesagt. Im Grunde muss man von einer hypervernetzten App- und Sensorökonomie ausgehen, die gerade durch einen Megatrend ausgelöst wird, der in seiner Dramatik von der Öffentlichkeit noch gar nicht wahrgenommen wird: die Dematerialisierung.

## Handlungsempfehlungen

1. Die Unternehmen sollten Consumer Touchpoints, Produkte und Geschäftsmodelle weitgehend digitalisieren. Ziel ist ein konsistentes Kundenerlebnis in allen und über alle Kanäle hinweg, das dem „Instant Consumer“ gerecht wird.
2. Es gilt, das Vertrauen der Kunden zu behalten oder zu gewinnen, um ein zunehmend datenbasiertes Geschäft betreiben können. Dafür werden Software-Plattformen benötigt, die alle Daten integrieren.
3. Kultur, Organisation und Prozesse müssen der Digitalen Transformation angepasst werden. Es geht darum, agil und iterativ zu handeln, Innovationen rasch voranzutreiben, aus Fehlern schnell zu lernen und vor allem Silos aufzubrechen und zu vermeiden.
4. Vorausschauend müssen sich die Unternehmen darüber klar werden, welche ihrer Produkte und Geschäftsteile von der Dematerialisierung erfasst werden, und proaktiv neue, software- und servicebasierte Angebote kreieren.

## 5. Dematerialisierung – auf dem Weg in die App-Economy

Die Produkte verlieren ihre Körperlichkeit. Das klingt abstrakt, ist aber im Alltag bereits an vielen Punkten zu beobachten. Produkte und Services verwandeln sich in Software, häufig in Apps. Man braucht nur einmal sein Smartphone in die Hand zu nehmen, um den Effekt zu verstehen. Die Vielzahl von Funktionen, die die Geräte mittlerweile auf sich vereinen, hätte noch vor wenigen Jahren eine Kofferraumladung voller Geräte erfordert (vgl. grundlegend Kreuzer/Land 2015).

### Definition:

*„Dematerialisierung bedeutet die Reduzierung von Stoffströmen, die durch menschliches Handeln, vor allem durch wirtschaftliche Tätigkeit, verursacht werden. Dazu soll der Material- und Energieverbrauch des sozio-ökonomischen Systems stark verringert werden.“*

Quelle: Wikipedia, Stichwort „Dematerialisierung“.

Für Unternehmen stellt sich hier die Herausforderung, dass sie auf die Dematerialisierung nicht nur reagieren dürfen, sondern agieren müssen. Es passiert sowieso. Dann sollte man besser zu den Vorreitern gehören und seine eigenen Produkte und Dienstleistungen daraufhin überprüfen, ob sie sich dematerialisieren lassen. So schafft man neuen Mehrwert für die Kunden.

Welche nachhaltigen Auswirkungen die Dematerialisierung auf ganze Branchen haben kann, hat sich bereits in der Medienbranche gezeigt. Die neuen erfolgreichen Player sind „software only“. Sie besitzen außer Servern gar keine Assets mehr, sondern lediglich Software-Plattformen, auf denen Angebot und Nachfrage geregelt werden. Videos und Musik werden längst via Streaming zu den Kunden gebracht. Auch das Informationsgeschäft der Printmedien verlagert sich zusehends ins Netz, was besonders die Tageszeitungen zu spüren bekommen. Bis heute ist es ihnen nicht gelungen, ein tragfähiges Geschäftsmodell für die digitale Zeit zu entwickeln. Derweil erodieren Auflagen und Anzeigengeschäft der gedruckten Ausgaben weiter.

Ein Ende der Dematerialisierung ist überhaupt nicht abzusehen. Es wäre sogar naiv, daran zu glauben, dass sich die Entwicklung verlangsamen könnte. Aktuell dematerialisieren der Schlüssel, der Ausweis, das Geld, die Kreditkarte, Kinotickets, Zugtickets, Flugtickets und Münzen, – um nur einiges zu nennen. Auch sie werden zur App oder haben sich längst in ein solches Stück Software verwandelt. Wenn man

diese Transformation konsequent zu Ende denkt, gelangt man zu einem besorgniserregenden Szenario: Im Zuge der Dematerialisierung verändern sich nicht nur Produkte und Services, sondern komplette Wertschöpfungsketten werden überflüssig.

## 6. Eine Welt ohne Arbeit

Wenn der Autoschlüssel zur App wird – was absehbar so sein wird –, entfällt die Produktion der Schlüssel. Brauchen wir keine Schlüsselproduktion mehr, dann gibt es auch keinen Bedarf mehr für die Maschinen, mit denen die Schlüssel bislang produziert wurden. Damit werden dann wiederum auch jene Maschinen überflüssig, die die Teile für die Maschinen zur Schlüsselproduktion produziert haben. Zudem entfallen Versand und Verteilung. Und natürlich auch die vielen Arbeitsplätze, die mit der gesamten Herstellung, Vermarktung und Vertrieb der Schlüssel verbunden sind. Aktuell ist zu beobachten, wie die Filialnetze der Banken nach und nach ausgedünnt werden. Kein Wunder, denn die Dematerialisierung des Geldes steht unmittelbar bevor. Nicht nur das E-Payment stellt die Relevanz physisch existierender Banken infrage, sondern auch das Konzept der „Blockchain“, das in naher Zukunft sichere und verifizierte Geldtransaktionen direkt zwischen Computern ermöglicht.

Vor diesem Hintergrund erhält die Vokabel „customer experience“ eine völlig neue Bedeutung, denn der Kunde von morgen wird ein anderer sein als heute. Mit hoher Wahrscheinlichkeit steht er nicht in Lohn und Brot, denn im Endeffekt werden Automatisierung und Dematerialisierung unzählige Arbeitsplätze kosten. Die Forscher Carl Benedikt Frey und Michael A. Osborne von der Oxford University sehen 47 Prozent der Arbeitsplätze in der US-Wirtschaft im Risiko (vgl. Frey/Osborne 2013). In einer Adaption ihrer Ergebnisse für den deutschen Markt sieht die Unternehmensberatung A.T. Kearney für 45 Prozent der Arbeitsplätze die Gefahr, dass sie im Laufe der nächsten zwanzig Jahre von den Kollegen Roboter und Computer übernommen werden (A.T. Kearney 2015, S. 23). Zwar mögen durch die Digitale Transformation auch neue Berufsbilder entstehen, zum Beispiel im Bereich von Sicherheit und Datenanalyse. Stand heute ist jedoch nicht zu erkennen, dass diese hochspezialisierten Jobs den massiven Verlust an Arbeitsplätzen in den leicht automatisierbaren Berufsfeldern oder gänzlich dematerialisierten Branchen auffangen können. Die Vorgehensweise des japanischen Versicherungskonzerns Fukoku Mutual Life Insurance ist ein Wet-

terleuchten der Entwicklung, die den Arbeitsmärkten bevorsteht: Das Unternehmen hat damit begonnen, erste Arbeitsplätze durch die Künstliche Intelligenz IBM Watson zu ersetzen (McCurry 2017).

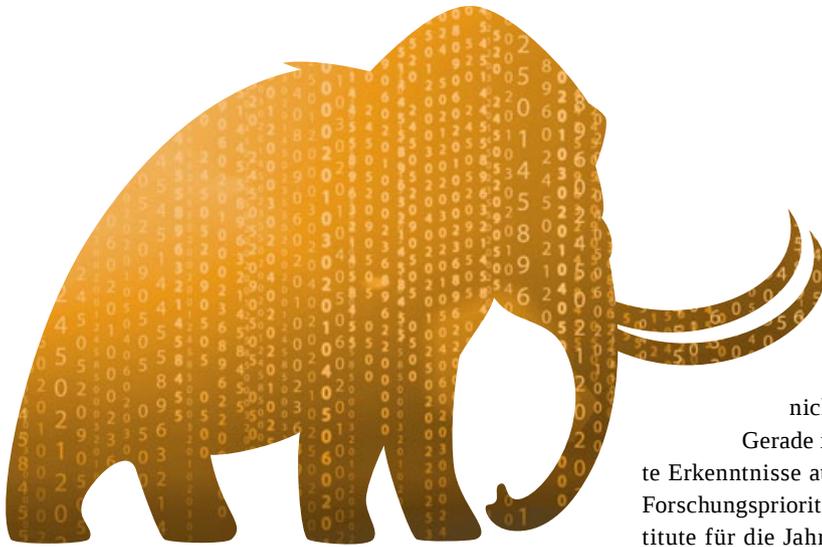
Die Megatrends Automatisierung und Dematerialisierung werfen neue Themen auf: Was bedeutet es für die Nachfrage, wenn es immer weniger bezahlte Arbeit gibt? Werden diese Menschen deutlich weniger konsumieren? Wie werden sie sozial abgesichert sein? Gibt es ein bedingungsloses Grundeinkommen, das sie sanft abfedert? Diese Fragen stellen sich der Gesellschaft, der Politik und der Wirtschaft drängender denn je, denn der Zeithorizont ist mit 15, 20 Jahren extrem kurz.

## Fazit

„Customer Delight“ können in Zukunft nur Unternehmen auslösen, die die Digitalisierung als permanente Aufgabe betrachten, die nie zu Ende gebracht ist. Sie müssen die Innovationssprünge der digitalen Welt ständig darauf

## Kernthesen

1. Alles, was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert. Alles, was vernetzt werden kann, wird vernetzt. Alles, was automatisiert werden kann, wird automatisiert. Als Matrixfunktion durchdringt die Digitalisierung alle Bereiche des Lebens.
2. Das Internet der Dinge wird die neue Infrastruktur des Wohlstands und mitentscheidend für die Customer Experience der Zukunft.
3. Die exponentielle Leistungssteigerung der IT führt dazu, dass sich Technologien wie Robotik, Künstliche Intelligenz, das Internet der Dinge et cetera viel schneller durchsetzen, als Gesellschaft und Wirtschaft es erwarten.
4. Im Zuge der Digitalen Transformation erhöht der Konsument seine Ansprüche an die Unternehmen: Als „Instant Consumer“ will er alles, zu jeder Zeit, überall und individualisiert.
5. Der Trend zur Dematerialisierung führt zu neuen, Software-basierten Produktwelten – und zu Märkten, in denen der Bedarf an Arbeitskraft dramatisch sinkt.



die neuen Möglichkeiten vielfach schneller, als Unternehmen es erwarten. Iteratives, fehlertolerantes Vorgehen ist für die Firmen unerlässlich, denn die digitale Welt lässt sich nicht am Reißbrett kreieren.

Gerade in diesem rasanten Wandel sind fundierte Erkenntnisse aus der Marketing-Wissenschaft gefragt. Forschungsprioritäten, wie sie das Marketing Science Institute für die Jahre 2016 bis 2018 formuliert hat, weisen zielgenau in die richtige Richtung (Marketing Science Institute 2016): Mit welchen quantitativen Modellen lassen sich Ursachen und Einflüsse in der komplexen Welt besser erfassen? Wie lassen sich integrierte und relevante Kundenerlebnisse in Echtzeit kreieren? Wie erlangen Unternehmen ein besseres Verständnis des Kauf- und Entscheidungsprozesses? Wie spielen neue Daten, neue Methoden und neue Fähigkeiten künftig zusammen? Was bedeutet das Zeitalter der Disruption für Innovation, Design und Strategie? Auf diese Fragen müssen die Unternehmen jetzt schon Antworten geben. +

überprüfen, ob sie für ihre Zielgruppen relevant sind und zu neuen, differenzierenden Angeboten führen können. Es wird immer einen Konkurrenten geben, der genau das tut. Die Unternehmen müssen sich für das Tempo der Digitalisierung wappnen, agile Management-Methoden einführen, Silos auflösen und die digitalen Fähigkeiten erhöhen. Zukunftsfähig ist, wer die Digitale Transformation ins Zentrum seiner Strategie rückt und alle Maßnahmen konsequent vom Kunden her denkt. Denn der Kunde adaptiert

## Literatur

Andreessen, Marc (2011): Why Software Is Eating The World, The Wall Street Journal online, [www.wsj.com/articles/SB10001424053111903480904576512250915629460](http://www.wsj.com/articles/SB10001424053111903480904576512250915629460), Abruf 27.08.2016.

A.T. Kearney (2015): Wie werden wir morgen leben? Deutschland 2064 – die Welt unserer Kinder. PDF zum Download, [www.atkearney.de/documents/6645533/7018232/Deutschland+2064+-+Wie+werden+wir+morgen+leben.pdf](http://www.atkearney.de/documents/6645533/7018232/Deutschland+2064+-+Wie+werden+wir+morgen+leben.pdf), Abruf 20.08.2016.

Barton, Christine, Platt, James, Rose, John, Souza, Robert (2013): The Trust Advantage. How to Win with Big Data. Eine Studie der Boston Consulting Group. [www.bcg.de/documents/file148327.pdf](http://www.bcg.de/documents/file148327.pdf), Abruf 3.01.2017.

Berdi, Christoph (2016): Wie der Fuchschwanz an der Antenne?, in: Retail Technology Journal, 3/16

Brynjolfsson, Erik, McAfee, Andrew (2014): The Second Machine Age, Kulmbach.

Frey, Carl Benedikt, Osborne, Michael (2013): The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation? Pdf zum Download. [www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The\\_Future\\_of\\_Employment.pdf](http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf), Oxford, Abruf 20.08.2016.

Homburg, Christian, Jozić, Danijel, Kuehnl, Christina (2015): Customer experience management, toward implementing an evolving marketing concept, Journal of the Academy of Marketing Science, <http://link.springer.com/article/10.1007/s11747-015-0460-7>, Abruf 4.01.2017.

Kreutzer, Ralf T., Land, Karl-Heinz (2013): Digitaler Darwinismus – Der stille Angriff auf Ihr Geschäftsmodell und Ihre Marke, Wiesbaden.

Kreutzer, Ralf T., Land, Karl-Heinz (2015): Dematerialisierung – die Neuverteilung der Welt in Zeiten des digitalen Darwinismus, Köln.

Marketing Science Institute (2016): Research Priorities 2016 – 2018, [www.msi.org/uploads/articles/MSI\\_RP16-18.pdf](http://www.msi.org/uploads/articles/MSI_RP16-18.pdf), Abruf 4.01.2017.

McCurry, John (2017): Japanese company replaces office workers with artificial intelligence, in: The Guardian online, [www.theguardian.com/technology/2017/jan/05/japanese-company-replaces-office-workers-artificial-intelligence-ai-fukoku-mutual-life-insurance](http://www.theguardian.com/technology/2017/jan/05/japanese-company-replaces-office-workers-artificial-intelligence-ai-fukoku-mutual-life-insurance), Abruf 5.01.2017.

o.V.: Dematerialisierung, Eintrag in Wikipedia, <https://de.wikipedia.org/wiki/Dematerialisierung>, Abruf 30.08.2016.

o.V. (2013): Pressemeldung Gartner Information Technology Research, Gartner Says the Internet of Things Installed Base Will Grow to 26 Billion Units By 2020, <http://www.gartner.com/newsroom/id/2636073>, Abruf 28.08.2016.

o.V. (2012), The Last Kodak Moment, in: The Economist online, <http://www.economist.com/node/21542796>, Abruf 30.08.2016.

Roberts, Paul (2015): Will Technology Like Amazon's Dash Button Make Us Stupid? Time Magazine online, in: Time Magazine online, <http://time.com/3770127/will-technology-like-amazons-dash-button-make-us-stupid/?iid=sr-link2>, Abruf 25.08.2016.

Ungerleider, Neil (2014): The North Face Testing Watson Powered Virtual Personal Shoppers, in: Fact Company online, [www.fastcompany.com/3029593/most-innovative-companies/the-north-face-testing-watson-powered-virtual-personal-shoppers](http://www.fastcompany.com/3029593/most-innovative-companies/the-north-face-testing-watson-powered-virtual-personal-shoppers) Abruf 25.8.2016.

Walker, Kristen L. (2016): Surrendering Information Through the Looking Glass: Transparency, Trust and Protection, in: Journal of Public Policy & Marketing, Vol. 35 (1), S. 144 ff, [www.ama.org/publications/JournalOfPublicPolicyAndMarketing/Documents/jppm.15.020-surrendering-information-through-the-looking-glass.pdf](http://www.ama.org/publications/JournalOfPublicPolicyAndMarketing/Documents/jppm.15.020-surrendering-information-through-the-looking-glass.pdf), Abruf 3.01.2017.



# Data-Driven Marketing

## Der Marketingleiter darf nicht zum CIO werden

---

Welche Herausforderungen bestehen hinsichtlich der Digitalisierung für Firmen in Zentraleuropa? Welche Vorteile und Nachteile müssen Unternehmen beim Thema „Data-Driven Marketing“ beachten? Zu diesen und ähnlichen Fragen beziehen Stefan Ropers (Adobe, Geschäftsführer Zentraleuropa) und Axel Schäfer (Adobe, Strategic Marketing EMEA) Stellung. Freuen Sie sich auf spannende Insights und Praxisbeispiele aus dem datengetriebenen Marketing.

**Das Interview führten Christoph Wortmann und Friedrich M. Kirn**



**Die digitale Transformation betrifft immer mehr Geschäftsbereiche und stellt Unternehmen vor vielfältige Herausforderungen. Gerade europäische Unternehmen betrachten diese Entwicklung – im Vergleich mit den Wettbewerbern aus Übersee – mit wachsender Sorge. Wie sehen Sie das Thema Digitalisierung in Zentraleuropa?**

STEFAN ROPERS: Zunächst einmal sei erwähnt, dass die Digitalisierung in Zentraleuropa einem etwas anderen Drehbuch folgt als etwa bei Unternehmen aus dem Silicon Valley. Die Industriestruktur ist schlicht anders. In Deutschland haben wir beispielsweise global den höchsten Fertigungsanteil. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass wir zwischen Flensburg und Garmisch noch in der Welt von physischen Produkten leben. Das berühmte Spaltmaß prägt uns weiterhin. Bevor Experten

hierzulande also über die Digitalisierung sprechen, muss ein generelles Umdenken in den Chefetagen stattfinden. Marketing versteht sich nicht mehr im Sinne der reinen Absatzförderung. Es geht vielmehr darum, den Kunden aktiv einzubinden und einen langfristigen Dialog mit ihm aufzubauen.

AXEL SCHÄFER: Die starre Produktfokussierung vieler traditionell ingenieursgetriebenen Unternehmen muss aufgebrochen werden. Zwar sind innovative Produkte das Fundament eines erfolgreichen Geschäftsmodells, aber letztlich geht die Entwicklung hin zum Erlebnis. Aus Sicht des Kunden formuliert: vom Besitz- zum Kundenerlebnis. Wir besitzen nicht mehr einfach nur ein Auto, sondern wir erleben Mobilität – das ist ganz zentral. Wie aber lassen sich eine stärkere Einbindung des Kunden und das Erlebnisgefühl aus Sicht von Unternehmen erreichen? Ganz klar: durch relevante Ansprache. Und hier schlagen wir dann auch gleich

**Stefan Ropers** (rechts)  
Geschäftsführer  
Central Europe – Adobe  
Adobe Systems GmbH

**Axel Schäfer** (links)  
Strategic Marketing  
EMEA – Adobe  
Adobe Systems GmbH

die Brücke zur Digitalisierung. Denn nur technologische Fähigkeiten erlauben Unternehmen überhaupt, eine solche Dienstleistung und ein solches Erlebnis zu kreieren. Dabei ist folgender Dreisatz zu beachten: die richtigen Inhalte zum richtigen Zeitpunkt, und das Ganze möglichst in Echtzeit.

STEFAN ROPERS: Es ist mir klar, dass in Deutschland wie im übrigen Europa noch viel passieren muss. Dennoch bin ich, was die Digitalisierung angeht, im direkten Vergleich mit den angelsächsischen Ländern nicht pessimistisch. Wenn das notwendige Umdenken stattfindet, kann die Digitalisierung auch für unsere Industriestruktur eine epochale Chance bedeuten – und damit meine ich nicht ein Kopieren von Geschäftsmodellen aus dem Silicon Valley. Wir müssen uns unserer ungemeynen Produktstärke bewusst werden. Die ist eben nicht vornehmlich durch das B-to-C-Thema getrieben. Diese Position der Stärke müssen wir begreifen. Wenn wir es schaffen, ausgereifte und erfolgreiche Produkte mit Erlebnissen anzureichern, bietet die Digitalisierung auch für uns enorme Möglichkeiten. Letztlich läuft die Entwicklung in Mitteleuropa nach einem anderen und etwas verzögerten Drehbuch ab. Dies als Chance zu sehen und zu begreifen, ist der springende Punkt.

AXEL SCHÄFER: Das Umdenken im Management ist für mich auch ein ganz zentraler Bestandteil dieser Diskussion. Das Wertschöpfungspotenzial von bestehenden Kundenbeziehungen wird in den Unternehmen immer noch unterschätzt. Und das, obwohl die Customer Insights oftmals vorliegen und nur verwendet werden müssen. Wenn diese konsequent zusammengeführt werden, können wir – basierend auf den erfolgreichen Produkten – letztlich Erlebnisse schaffen und den Grad der „Customer Experience“ erhöhen. Folglich müssen wir bei der Digitalisierungsdiskussion keine Angst vor ausländischer Konkurrenz haben.

**Kommen wir zu den Vorteilen und Grenzen des datengetriebenen Marketings. Wo bietet sich Potenzial und wo sollten Unternehmen eher vorsichtig sein?**

STEFAN ROPERS: Datengetriebenes Marketing eröffnet überhaupt erst einmal die Möglichkeit, zu messen und zu verstehen, was ein Kunde eigentlich will. Marketingverantwortliche haben so eine klare Informationsgrundlage und müssen sich nicht mehr allein auf ihr Bauchgefühl verlassen. Basierend auf der Kundenkenntnis, kann das Marketing die Ansprache weiter optimieren und professionalisieren. Sowohl kurzfristig in Echtzeit als auch langfristig. Somit kann ich als Unternehmen meine Produkte relevanter machen und eine Abwanderung zur Konkurrenz vermeiden. Auch hier gilt der eingangs bereits erwähnte Dreisatz: die richtigen Inhalte zum richtigen Zeitpunkt an die richtige Kundengruppe zu kommunizieren.

Datengetriebenes Marketing und datengetriebene Unternehmensführung, wenn man den Kontext etwas breiter fassen will, sollten aber nicht



in wilder Sammelwut oder aktionistischen Big-Data-Strategien enden. Ausgangspunkt sollte immer eine klare Datenstrategie sein, damit das Verständnis gegeben ist, welche Daten man denn überhaupt braucht, um spezifische Entscheidungen zu fällen. Ansonsten erzeuge ich nur jede Menge

getroffen werden. Schauen Sie nur einmal auf den demografischen Wandel, dem sich Unternehmen ja auch nicht entziehen können. Sogenannte „Millenials“ gehen bestimmte Themen ganz anders an. Sie sind viel weniger bereit, traditionelle Entscheidungsmuster zu akzeptieren. Unsere

erwarten Kunden viel mehr von Unternehmen als früher. Beispielsweise möchte ich als Kunde in einem Laden ein gewünschtes Produkt sofort haben und bin nicht mehr bereit, darauf zwei Wochen zu warten. Wenn Unternehmen nun in der Lage sind, Kundenbedürfnisse und -wünsche datengetrieben zu ermitteln, kann das Management nicht mehr mit traditionellen und manuellen Mitteln dagegenhalten. Dies führt dann zwangsläufig zu einer Adaptierung der Entscheidungsprozesse, nämlich in Richtung datengetriebenes Marketing.

## „Datengetriebenes Marketing eröffnet überhaupt erst einmal die Möglichkeit, zu messen und zu verstehen, was ein Kunde eigentlich will.“

STEFAN ROPERS, Geschäftsführer Central Europe – Adobe

Kosten und Erwartungen, die nicht erfüllt werden können.

**AXEL SCHÄFER:** Letztlich führt dies aber auch zur Fragestellung, wie Unternehmen ein datengetriebenes Marketing überhaupt technologisch implementieren? Denn die technologische Lösung bestimmt am Ende des Tages, ob Unternehmen mit bislang unbekanntem Kunden interagieren und maßgeschneiderte Angebote offerieren oder ob dies eben nur mit Bestandskunden möglich ist. Das hat erhebliche betriebswirtschaftliche Konsequenzen.

**Wird die zunehmende Digitalisierung von Geschäftsprozessen auch das Verhalten des Managements verändern? Wird es zunehmend datengetrieben, oder glauben Sie, dass sich langbewährte Verhaltensmuster nicht einfach verändern?**

STEFAN ROPERS: Die Unternehmenskultur wird und muss sich massiv verändern und damit auch die Art und Weise, wie Entscheidungen generell

eigene Erfahrung ist, dass heutzutage vielmehr gefragt wird, was denn der Kunde jeweils sagt, und welche Muster in den Daten zu erkennen sind. Dieser Entwicklung wird sich das Management auf langer Sicht nicht entziehen können – zumal wir hier erst ganz am Anfang stehen. Um es klar zu sagen: Die Vorstellungskraft und Fantasie, was technologisch in Zukunft möglich sein wird, ist bei vielen von uns noch zu begrenzt. Die künstliche Intelligenz – und hier darf man keine Angst vor Science-Fiction-Szenarien haben – wird zukünftig gesamte Volkswirtschaften revolutionieren. Von einfachen Prozessverbesserungen im Fertigungsbereich bis hin zum Treffen von komplexen Managemententscheidungen.

**Eine Dynamik, die im Unternehmen intern getrieben ist?**

STEFAN ROPERS: Die Veränderungen im Entscheidungsverhalten des Managements werden nicht nur intern bestimmt, sondern auch von den Erwartungshaltungen der Kunden. Heute

**Können Sie uns konkrete Anwendungsbeispiele geben, wie Sie das Thema datengetriebenes Marketing bei Ihren Kunden umsetzen?**

STEFAN ROPERS: Zunächst einmal verstehen wir uns als Begleiter bei der digitalen Transformation. Konkret versuchen wir, mit unseren Kunden zu evaluieren, auf welcher digitalen Reifestufe sie sich momentan befinden. In diesem Zusammenhang werden bestimmte Fähigkeiten – oder neudeutsch formuliert „Capabilities“ – analysiert. Beispielhafte Themenstellungen sind die Erhebung von Kundendaten und die Fähigkeit der personalisierten Ansprache. Nach dieser Bestandsaufnahme schauen wir dann, inwiefern eine gewünschte Reifestufe, wie zum Beispiel eine personalisierte Multi-Kanal-Ansprache, erreicht werden kann.

Neben dieser eher technologischen Perspektive müssen aber auch organisationale Hemmschuhe beachtet werden. Für die Realisierung der angesprochenen Multi-Kanal-Ansprache braucht es Personen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen, wie dem Produktmanagement, Marketing,



**Headquarter** der Adobe Systems GmbH in München. Neben München ist Adobe in Berlin, Hamburg, Zürich und Basel vertreten.

IT etc. Eine zentrale Aufgabe ist die Zusammenführung dieser heterogenen Gruppe und die Definition eines geeigneten Arbeitsprozesses. Da sind wir dann sehr schnell bei Aspekten wie Zielorganisation, Zielprozessen und Change Management. Die organisatorische Beratungskomponente ist elementar und wird typischerweise durch unsere Partner beispielsweise aus dem Consultingbereich erbracht. Dabei ist die Schnittstelle zwischen IT und Marketing von besonderer Bedeutung. Aufgrund des starken Handlungsdrucks in den Marketingabteilungen ist der Marketingleiter – Sie verzeihen bitte die etwas saloppe Formulierung – dummerweise ein Stück weit zum CIO geworden.

### **Mit der Folge?**

STEFAN ROPERS: Dass ein systematischer Abgleich zwischen wichtigen Marketingfähigkeiten und IT-Fähigkeiten, die langfristig im Unternehmen vorhanden sein müssen, nicht in ausrei-

chendem Maße stattfindet. Hier setzen wir mit einem gesamtheitlichen Beratungsansatz an. Beispielsweise sagen wir den IT-Verantwortlichen, dass es Erfolg versprechend ist, sich als Partner des Business zu etablieren. Sonst besteht die Gefahr, dass der Marketingleiter zum CIO wird und den Stellenwert der IT-Abteilung untergräbt.

AXEL SCHÄFER: Gerne möchte ich noch ein ganz konkretes Anwendungsbeispiel von Philips anführen. Dort wurde ein sogenanntes „Real-Time-Marketing-Center“ aufgebaut, das heute aus Personen von unterschiedlichen Unternehmensbereichen besteht. In dem Center wurde relativ isoliert das Kundenwissen aus den verschiedenen Abteilungen zusammengetragen und kritisch reflektiert. Basierend auf den so gewonnenen Erkenntnissen, führte Philips dann neue Produkte ein und initiierte Kampagnen. Natürlich gänzlich datengetrieben. Es wurde also quasi ein Start-up im Großunternehmen etabliert und

protegiert. Der Erfolg des Ansatzes ist grandios und wird jetzt im ganzen Unternehmen umgesetzt.

**Kommen wir zum fast schon inflationär gebrauchten Begriff „Customer Experience“. Haben wir es hier nicht mit „altem Wein in neuen Schläuchen“ zu tun? Wir kennen das doch schon unter dem Label „Kundenorientierung“, oder?**

STEFAN ROPERS: Ich würde es eher als Weiterentwicklung der Kundenorientierung sehen. Ein zentraler Unterschied ist die technologische Entwicklung, denn diese ermöglicht ein tiefergehendes Kundenwissen und somit ganz andere Möglichkeiten der Interaktion von Unternehmensseite. Die Ansprache hat sich einfach massiv verändert, sodass Unternehmen sich heute viel exakter am Kunden ausrichten. Die Intention ist zwar weiterhin die gleiche, aber die Möglichkeiten sind fundamental anders als vor drei-

ßig Jahren. Insofern ist es eine klare Weiterentwicklung.

**AXEL SCHÄFER:** Die Hinwendung zum Kunden ist der zentrale Aspekt. Man kann heutzutage nicht mehr den normativen Ansatz fahren und analysieren, wie viel man dem Kunden geben will – ein klassischer Eckpfeiler der Kundenorientierung. Die Interaktionsrichtung ist nicht mehr eindimensional. Das Entscheidungsmonopol liegt

genießen – noch Nachholbedarf. In der Luftfahrtbranche könnte man beispielsweise in bestehende Applikationen Reisedaten mit Hotel-, Mietwagen und Adressdaten kombinieren, um einen Kundennutzen zu kreieren. Und aufgrund des hohen Levels an Vertrauen würde das von Seiten der Kunden auch akzeptiert werden.

Der offensive Umgang vieler Unternehmen mit Kundendaten wird oft

**AXEL SCHÄFER:** Ich sehe die Gefahr einer „Überpersonalisierung“ nicht. Vielmehr existiert meiner Meinung nach eine „Unterpersönalisierung“. Denken Sie allein an Bannerwerbung auf Webseiten, die nicht zu Ihren Kaufinteressen passen. Das ist „Unterpersönalisierung“ par excellence. Wenn ich hingegen bei der Kundenansprache relevante Produkte anbiete und mit meinem Angebot nicht danebenliege, werde ich immer positive Reaktionen ernten. Denn so reduziere ich massiv Transaktionskosten auf Kundenseite. Sollten Unternehmen aber tatsächlich „überpersonalisieren“ – beispielsweise durch das Adressieren sehr sensibler Themen wie Kreditkarteninformationen, bekommen sie durch zeitnahe Kundenreaktionen sofort die Quittung und können entsprechend reagieren.

**STEFAN ROPERS:** Im Endeffekt kommt es immer darauf an, welche Grundregeln das Management im Unternehmen definiert, um mit den Kunden in Kontakt zu treten. Hier gilt es, den Balanceakt zwischen Häufigkeit und Relevanz zu meistern. **+**

## „Wir erleben die Abkehr vom reinen Push-Marketing hin zur direkten Interaktion in Echtzeit.“

AXEL SCHÄFER,  
Strategic Marketing EMEA – Adobe

somit nicht mehr ausschließlich beim Unternehmen. Oder anders formuliert: Wir erleben die Abkehr vom reinen Push-Marketing hin zur direkten Interaktion in Echtzeit.

**Ein interessanter Ansatz. Sind wir als Kunden noch zu duckmäuserisch, wenn es um den Umgang mit unseren Daten geht? Letztlich sind wir in einer starken Position, denn Unternehmen wollen an unsere Daten.**

**STEFAN ROPERS:** Die Herausforderung für Unternehmen ist immer, das Vertrauen der Kunden zu gewinnen. Letztlich muss man aber auch begründen, welcher Mehrwert sich durch die Erfassung der Kundendaten ergibt. Wenn das Marketing die Kunden offensiv einbezieht, können eine langfristige Beziehung und eine starke Markenloyalität entstehen. Hier haben viele Unternehmen – auch diejenigen, die bei Kunden ein hohes Vertrauen

zu Recht bemängelt, aber Kunden sollten auch den tatsächlichen Mehrwert sehen. Denken Sie alleine an die Möglichkeiten in der Kommunikation. Ich persönlich komme aus einer sehr globalisierten Familie. Skype, WhatsApp und Facebook ermöglichen es mir, mit meinen Familienmitgliedern in Kontakt zu bleiben und erzeugen ein Gefühl von subjektiver Nähe. Zwar gab es auch vor zwanzig Jahren schon Telefone, aber die Möglichkeiten der Interaktion haben sich massiv – zum Positiven – verändert. Ohne die zunehmende Digitalisierung und die Verwendung von personenbezogenen Daten wäre dies nicht möglich gewesen.

**Die Verwendung von Daten zur besseren Kundenansprache birgt aber auch die Gefahr einer „Überpersonalisierung“. Inwiefern sehen Sie dies als reale Herausforderung für Unternehmen?**



**Im Gespräch** Axel Schäfer und Stefan Ropers (beide Adobe) mit Christoph Wortmann (Marketing Review St. Gallen).

# Mythen, Fakten und Prognosen zum Ausstellerverhalten

---

Dieser Beitrag setzt sich mit Mythen und Fakten rund um die Zufriedenheitsbefragungen an Ausstellungen auseinander. Wir zeigen auf, wie über aktuelle Methoden der Modellierung mit wenig Aufwand Wiederausstellerverhalten prognostiziert und daraus neue Perspektiven für die Kundeninteraktion für Live Communication gewonnen werden können.

**Dr. Michael Reinhold**

**N**eue Technologien und soziale Medien eröffnen Unternehmen unzählige Möglichkeiten der Kundeninteraktion. Nach wie vor stellen persönliche und interaktive Erlebnisse mit einer Marke in der realen Welt jedoch eine emotional ansprechende Möglichkeit dar, sich positiv zu profilieren und differenzieren (Kirchgeorg et al. 2009). Live Communication als Offline-Medium in der Form von Messen und Ausstellungen, Events, Roadshows oder Brandlands ist dafür hervorragend geeignet. Nach dem Englischen bezeichnen wir die Gesamtheit dieser Erscheinungsformen als Events.

Um sich nachhaltig gegenüber der Online-Communication zu behaupten, müssen sich die Veranstalter von Live-Communication-Events intensiv mit den Voraussetzungen, Wirkungsmechanismen und dem Management der Offline-Kundenerlebnisse auseinandersetzen. Umfragen zur Zufriedenheit der Aussteller an einer Ausstellung sind in diesem Kontext seit längerem ein etabliertes Instrument der Veranstalter, um handlungsleitende Hinweise für einen gezielten Einsatz der Marketingmittel zu gewinnen und Aussteller längerfristig zu binden. Die Erfolgsbilanz dieser Instrumente ist in der Praxis jedoch zweigeteilt.

In diesem Beitrag stellen wir die Erkenntnisse aus einer mehrjährigen Zusammenarbeit mit dem Verband Expo-Event.Live Communication Schweiz vor. Neun Mythen prägen die Herangehensweise der Praktiker in unserem Untersuchungskontext. Wir spiegeln diese mit Fakten, die wir gemeinsam mit unseren Praxispartnern in einer Reihe von Forschungsprojekten gewonnen haben. Wir zeigen weiter auf, wie anhand von aktuellen Methoden zur Modellierung des Kundenverhaltens aus der Marketingforschung mit wenig Aufwand das individuelle Wiederausstellerverhalten prognostiziert werden kann. Daraus ergeben sich neue Perspektiven in der Kundeninteraktion. Wir leisten damit einen Beitrag zum besseren und differenzierteren Verständnis für den Einsatz von Zufriedenheitsumfragen in der Praxis der Organisation von Ausstellungen und Messen.

### **1. Zufriedenheitsmessung in der Praxis und die Suche nach besserer Kundeninteraktion**

Mit jährlich über 31 000 Events, auf total 124 Mio. m<sup>2</sup> verkaufter Ausstellungsfläche, mit 4,4 Mio. Ausstellern und 260 Mio. Besuchern stellt die Organisation und Durchführung von Messen und Ausstellungen eine wichtige Dienstleistungsbranche dar (UFI, 2014). Diese Dimensionen erklären die wirtschaftliche Bedeutung von Messen und Ausstellungen.

#### **Dr. Michael Reinhold**

Leiter Kompetenzzentrum  
Marketing für Messen und  
Events, Institut für Marketing,  
Universität St.Gallen.  
michael.reinhold@unisg.ch

Die Zufriedenheit mit diesen Events und den stattfindenden Interaktionen ist relevant für den Entschluss eines Ausstellers, bei der nächsten Durchführung erneut teilzunehmen. Die meisten Veranstalter erheben daher für gewöhnlich die Ausstellerzufriedenheit mittels eines Multi-Item-Fragebogens am Ende eines jeden Anlasses. Zudem befragen sie die aktuellen Aussteller explizit nach der Absicht, bei der nächsten Messe oder Ausstellung ein weiteres Mal auszustellen. Die Veranstalter werten diese Daten mit einfachen statistischen Methoden aus und publizieren die Ergebnisse als Erfolgsausweis in den Medien.

Insgesamt sind die Zufriedenheitserhebungen in unserem Untersuchungskontext zwar ein wichtiger Touchpoint mit dem Aussteller, jedoch werden sie nur selten zur Verbesserung der Kundeninteraktion im Leistungserstellungsprozess für das Event genutzt. Das liegt unter anderem daran, dass die Veranstalter die im Rahmen der Erhebungen gewonnenen Zufriedenheitsdaten nur zu einem geringen Bruchteil auswerten. Es stellte sich weiter heraus, dass die meisten Organisatoren begrenzt Ahnung haben, welche inneren und äußeren Faktoren für die Zufriedenheit maßgebend sind. Zudem wünschen sich die Messe- und Ausstellungsorganisatoren Ausstellerbegeisterung an Stelle von reiner Zufriedenheit, um sich zukünftig besser von Online-Medien abzugrenzen.

Basierend auf dieser Ausgangslage, initiierten wir gemeinsam mit Ausstellungsorganisatoren ein mehrjähriges Projekt zum besseren Verständnis der Faktoren, die Kundenzufriedenheit und -begeisterung erzeugen (vgl. Kasten „Über unsere Forschung“). Projektziele waren: 1. das Aufstellen eines wissenschaftlich abgesicherten, gehaltvollen Fragebogens zur Ausstellerzufriedenheit und 2. eine umfassende

Auswertung derjenigen Faktoren, die für die Kundenzufriedenheit maßgeblich sind. Hinzu kamen 3. die Analyse der für den Wiederkauf entscheidungsrelevanten Faktoren sowie 4. die praktische Anwendung von Algorithmen zur Prognose zukünftigen Kaufverhaltens.

Projektziele 1 und 2 adressierten wir mithilfe des Vavra's Importance Grid, indem wir sowohl für Messen als auch für Ausstellungen eine Klassifikation der Ausstellerezufriedenheit in Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren vornahm (vgl. Reinhold, M., Reinhold, S. & Schmitz, Ch., 2010 und 2017, sowie Reinhold, M. & Ross, Ch. 2014). Die Herausforderungen und Ergebnisse, die mit den Zielen 3 und 4 verbunden sind, stellen wir in den folgenden Abschnitten vor.

## 2. Mythen, Fakten und Prognosen zum Ausstellerverhalten

Eine ganze Reihe von Mythen rankt sich um die für das Wiederausstellen relevanten Faktoren und die Prognose von künftigem Ausstellerverhalten. Sie waren in unserem Untersuchungskontext handlungsleitend für die Veranstalterpraxis. Im Folgenden spiegeln wir neun zentrale Mythen, die wir mit unseren Praxispartnern identifiziert und bearbeitet haben, mit Fakten aus dem Forschungsprojekt und leiten daraus Hinweise für ein zielgerichteteres Ausstellungsmarketing ab.

## Zusammenfassung

Dieser Beitrag setzt sich mit Mythen und Fakten rund um die Zufriedenheitsbefragungen an Ausstellungen auseinander. Wir zeigen auf, wie über aktuelle Methoden der Modellierung mit wenig Aufwand Wiederausstellerverhalten prognostiziert und daraus neue Perspektiven für die Kundeninteraktion für Live Communication gewonnen werden können.

**Mythos 1:** Das Wiederausstellverhalten eines Ausstellers kann durch die Fragebogenvariable „Planen Sie im nächsten Jahr wieder auszustellen?“ zuverlässig prognostiziert werden.

**Fakten 1:** Unsere Untersuchung zeigt, dass die geäußerte Absicht wieder auszustellen keine zuverlässige Prognosevariable (in der Wissenschaft kurz als Proxy bezeichnet) für das tatsächliche Verhalten ist. Abbildung 1 verdeutlicht stellvertretend die Situation für die Ausstellung „BEA/Pferd“: Von 66 Prozent der befragten Aussteller, die 2012 die Meinung äußern, sie würden im folgenden Jahr wieder ausstellen, kamen 2013 51 Prozent tatsächlich zurück, 15 Prozent bleiben fern. 34 Prozent der Aussteller, die sich nicht

## Über unsere Forschung

Der Projektrahmen zur Klärung der Fragestellungen war folgendermaßen abgesteckt: Von 2005 bis 2014 existierte eine Kooperation zwischen dem Verband „Expo-Event.Live Communication Schweiz“ und dem Institut für Marketing der Universität St.Gallen. Im Vordergrund der Zusammenarbeit standen Verbandsziele wie die Weiterentwicklung des Schweizer Messe- und Eventwesens, die Ausbildung von Studierenden sowie die Schulung und Weiterbildung von leitenden Messemitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Marketing. In diesem Beitrag stellen wir wissenschaftlich fundierte und

praxisrelevante Erkenntnisse dieser Kooperation als Sekundärdatenauswertung vor. Nach einer Erhebung im Jahr 2008 zum Ausstellerverhalten an Messen und Ausstellungen in der ganzen Schweiz beziehen wir uns hier auf zwei Einzelprojekte mit Verbandsmitgliedern und der Analyse derer Daten zur Zufriedenheit und zum Wiederkaufverhalten von Ausstellern. Die Befragungen wurden mit gleichen Fragebogen in Form von Längs- und Querschnittstudien an zwei großen Schweizer Messeplätzen (OLMA-Messen in St.Gallen mit 40 000 m<sup>2</sup> und Bernexpo AG in Bern mit 43 540 m<sup>2</sup> Hallenfläche) durchge-

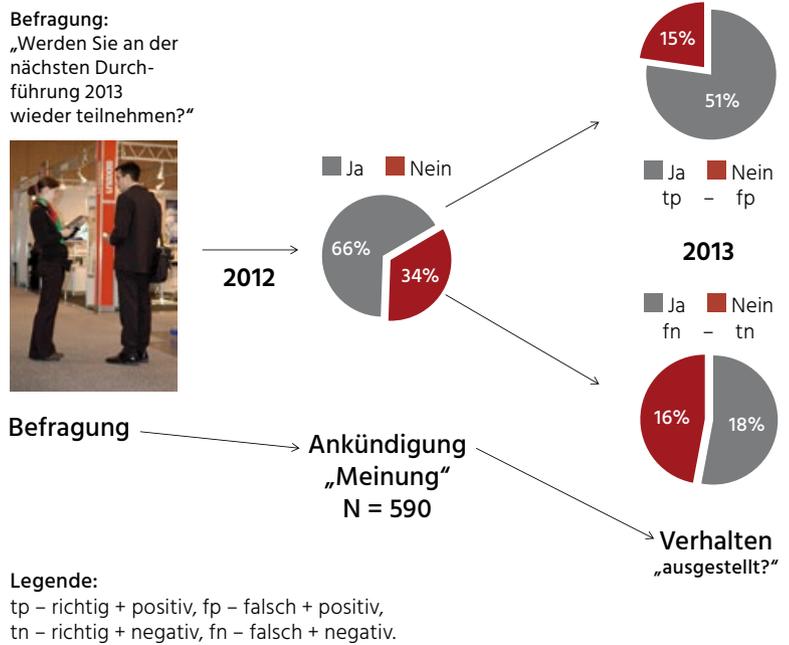
führt. Untersuchungsgegenstand waren die beiden jährlich stattfindenden, größten und überregional bedeutenden Publikumsausstellungen der Schweiz: Die OLMA in St.Gallen und die BEA/Pferd in Bern mit je etwa 700 bis 900 Ausstellern sowie zwischen 340 000 und 380 000 Besuchern. An beiden Ausstellungen sind mehr als 20 Wirtschaftszweige mit Gütern und Dienstleistungen für den Endkonsumenten vertreten. Die ausstellenden Unternehmen, überwiegend Klein- und Kleinstunternehmen, rekrutieren aus der ganzen Schweiz und dem angrenzenden Ausland.

sicher waren oder die Absicht verneinten, hielten sich 2013 18 Prozent an ihre Aussage, 16 Prozent bleiben tatsächlich fern. Total kehrten 67 Prozent aller Aussteller zurück. Das Problem der Annahme aus Mythos 1 ist, dass man nicht a priori feststellen kann, welcher Kunde sich wie entscheiden wird. Damit sind diese Informationen auch für ein auf den einzelnen Kunden ausgerichtetes Marketing wenig geeignet.

Dieses Verhalten ist nicht einmalig wie ein Querschnitt über vier Jahre in Abbildung 2 zeigt. Man sieht auch, dass die Aussteller recht loyale Kunden sind. Die Feststellung, dass im Schnitt zwei Drittel aller Aussteller wiederkehren, wurde in Interviews mit Veranstaltern gleicher Ausstellungen an anderen Messeplätzen der Schweiz bestätigt. Eine 2012 bis 2014 durchgeführte Querschnittstudie mit fünf thematisch unterschiedlichen Ausstellungen auf dem Messeplatz St.Gallen ergab ebenso, dass zwischen 67 Prozent und 73 Prozent der Aussteller im Folgejahr wiederkommen. Der Split über die Kategorien an verschiedenen Messeplätzen ist ähnlich, was auch auf die schlechte Qualität der geäußerten Absicht als Proxy zutrifft.

Interessanterweise stützen die meisten Ausstellungsorganisatoren aus unserem Untersuchungskontext trotz Mythos 1 ihre Absatz- und Vertriebsplanung auf vielfältigere Indikatoren als nur die deklarierte Wiederausstellabsicht. Zumindest implizit schienen sie sich der Probleme mit der Vorhersagegenauigkeit dieser Variable bewusst zu sein.

**Abb. 1: Befragung – Ankündigung – Ausstellerverhalten**



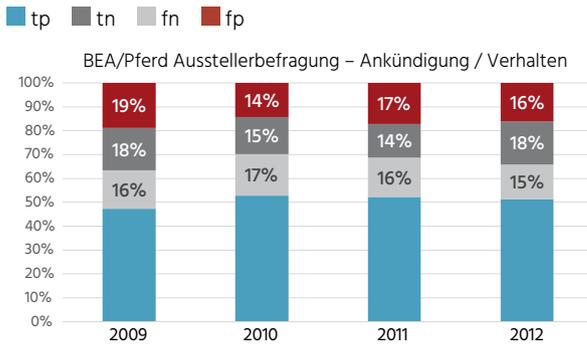
Quelle: Ausstellerbefragung BEA/Pferd 2012, Stichprobengröße 590, Verhalten gemäß Ausstellerverzeichnis BEA/Pferd 2013.

Auf den beiden Messeplätzen gab es schon immer Ausstellerfragebogen, die ausgewertet und periodisch ergänzt wurden. Bis auf wenige Fragen zur Ausstellierzufriedenheit, wie Gesamtzufriedenheit, Wiederkaufs- und Weiterempfehlungsabsicht, beruhten die Skalen nicht auf der Grundlage wissenschaftlicher Erkenntnis. Auf der Basis der vorhandenen wissenschaftlichen Literatur sowie nach Diskussionen mit Ausstellungsexperten entwickelten wir einen neuen Fragebogen, der mehr als 40 Zufriedenheitsskalen in fünf als relevant eingeschätzten Zufriedenheitsdimensionen enthielt. Dieses explorative Vorgehen war notwendig, weil sich die Zufriedenheitsskalen in der vorhandenen Literatur auf Messen und

nicht auf Ausstellungen beziehen. Die im Text erwähnten Mythen wurden folgendermaßen identifiziert: Wir formulierten im Fragebogen Skalen zu Themen, zu denen 1. die Ausstellungsexperten im Verband keine durchwegs klaren Antworten hatten, und die 2. in der Literatur bisher nicht adressiert wurden. Ein Beispiel dafür ist die Frage, ob eine große Wichtigkeit des Nachausstellungsgeschäfts die Wiederausstellabsicht eines Ausstellers erhöht oder mindert. Im dargestellten Rahmenmodell zum Wiederausstellverhalten sind diese Items die Kovariaten und Moderatoren eines Strukturgleichungsmodells. Sämtliche Aussteller wurden zwei Wochen nach Abschluss der Messe zum

elektronischen Ausfüllen des Fragebogens aufgefordert. Der Rücklauf lag zwischen 50 Prozent und 65 Prozent. Die Befragungen bei den OLMA-Messen fanden im Jahr 2013 als Querschnittstudie für sechs verschiedene Publikumsausstellungen (OLMA als größte, OFFA als zweitgrößte sowie vier kleinere Ausstellungen, meist mit thematischem Fokus) statt. Das Wiederkaufsverhalten aller Aussteller wurde 2014 überprüft. Die Befragungen zur Längsschnittstudie an der BEA/Pferd-Ausstellung in Bern werden seit 2011 alljährlich bis heute durchgeführt und ausgewertet. Aus der inferenzstatistischen Analyse dieser Daten leiten wir die unten genannten Fakten und die Prognosen her.

**Abb. 2: Angekündigtes und tatsächliches Ausstellerverhalten BEA/Pferd 2009–2012**

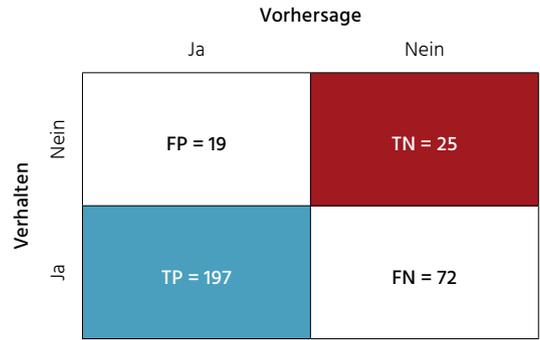


Größe der Stichproben: 430 < N < 490.  
Quelle: Ausstellerbefragungen sowie Ausstellerverzeichnisse.

**Mythos 2:** Das Wiederausstellverhalten eines Ausstellers kann bereits alleine durch die Fragebogenvariable „Wie groß ist Ihre Gesamtzufriedenheit mit der vergangenen Ausstellung?“ zuverlässig prognostiziert werden.

**Fakten 2:** Gemäß unseren Untersuchungen können rund 70 Prozent des tatsächlichen Wiederausstellerverhaltens durch die Kausalkette „Ausstellerzufriedenheit führt zu Wiederkauf“ erklärt werden. Interpretiert und misst man die Variable „Ausstellerzufriedenheit“ jedoch einfach als „Gesamtzufriedenheit“, wie viele Organisatoren dies in ihren Fragebogen pflegten, so ist dieser einzelne Wert zu wenig aussagekräftig. Die Gesamtzufriedenheit eines Ausstellers hängt

**Abb. 4: Confusion Matrix für das Modell aus Abbildung 3**



Vergleich Modellprognose – aktuelles Verhalten (n=313).  
Die Genauigkeit der Vorhersage beträgt: 222/313 = 71%.

von vielen Einflüssen ab, die teilweise nur einen geringen Bezug zur Ausstellung haben oder vom Veranstalter kaum beeinflusst werden können. Das Wiederkaufverhalten lässt sich daraus nicht kausal begründen und für den einzelnen Aussteller nicht prognostizieren.

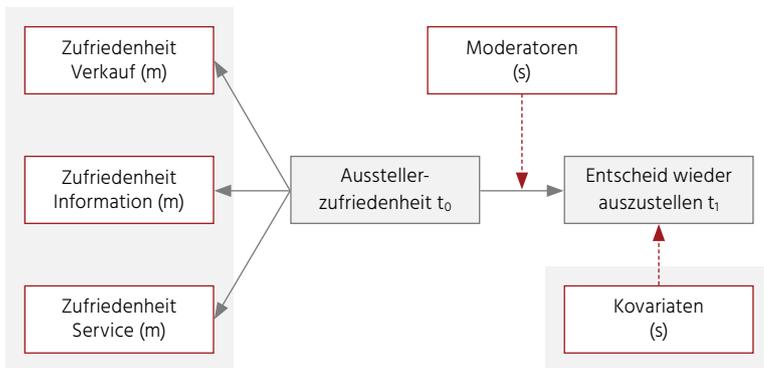
Diese Tatsache ist in der wissenschaftlichen Literatur vielfach belegt. Wir haben deshalb einen dekompositionellen Ansatz der Dimension „Ausstellerzufriedenheit“ angewendet. Dieses Vorgehen resultierte im Gesamtmodell in Abbildung 3. Es erklärt den Zusammenhang zwischen der latenten Variable Ausstellerzufriedenheit und dem tatsächlichen Entscheid wieder auszustellen unter Berücksichtigung weiterer Variablen (Kovariaten und Moderatoren). Rund 71 Prozent des beobachteten Verhaltens können erklärt werden; etwa 50 Prozent davon sind allein auf den Pfad „Ausstellerzufriedenheit führt zum Entscheid wieder auszustellen“ zurückzuführen. Mehr Details zum wissenschaftlichen Vorgehen und den einzelnen Variablen sind im Kasten „Erläuterung des Rahmenmodells“ zusammengefasst.

Mithilfe des Modells und eines Fragebogens kann das Verhalten von rund 71 Prozent der befragten Aussteller korrekt prognostiziert werden. Dafür ist die Erhebung der oben genannten 15 Indikatoren auf einer 6er Likert-Skala ausreichend. Details dazu sind in Abbildung 4 zusammengestellt.

Warum ist dieses Ergebnis wertvoll, zumal doch schon vorher bekannt war, dass rund 70 Prozent aller Aussteller wiederkehren werden? Der Unterschied der Ergebnisse liegt in der individuellen Wahrscheinlichkeit des Wiederausstellens: Bei den bisherigen Modellen und Auswertungen war zwar bekannt, dass rund 70 Prozent aller Aussteller wieder ausstellen; bezogen auf einzelne Aussteller war die Wahr-

**Abb. 3: Konzeptionelles Rahmenmodell**

(s), (m): Single- bzw. Multi-Item-Variable



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hansen, 2004 sowie Kang & Schrier, 2011.

scheinlichkeit einer richtigen Prognose jedoch lediglich bei 50 Prozent analog zum Münzwurf (d.h. 70 Prozent für die richtige Teilmenge multipliziert mit 70 Prozent für die individuelle Wahrscheinlichkeit). Das neue Rahmenmodell stellt demgegenüber eine 22-prozentige Verbesserung dar.

**Mythos 3:** Die Anwesenheit führender Unternehmen und Marken an der Ausstellung beeinflusst das Wiederausstellverhalten positiv.

**Fakten 3:** Überraschenderweise lässt sich dieser Zusammenhang durch unsere Untersuchung nicht stützen. Im Gegenteil: Verwendet man diese Variable „Anwesenheit führender Unternehmen und Marken“ als Kovariate im obigen Modell, zeigt sich ein signifikant negativer Einfluss auf das Wiederausstellverhalten. Anders sieht dies aus Sicht der Besucher aus, wie aus Besucherbefragungen abgeleitet werden kann. Besucher sehen dies als Vorteil, da sie an einer Ausstellung Konkurrenzangebote miteinander vergleichen können. Der Aus-

stellungsorganisator ist angesichts dieser gegenseitigen Haltungen gefordert, beiden Wünschen Rechnung zu tragen.

**Mythos 4:** Eine hohe Zufriedenheit mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis der Ausstellung beeinflusst das Wiederausstellverhalten nur wenig.

**Fakten 4:** Die Begründung der Veranstalter ist gut nachvollziehbar. Der Ausstellungsorganisator verursacht selbst nur einen Anteil von rund 20 Prozent der Gesamtkosten der Ausstellungsteilnahme für den einzelnen Aussteller. Die restlichen 80 Prozent fallen für Standbau, Personal, Unterkunft und Verpflegung, Reise, Bewirtung usw. an. Die Kosten der Ausstellungsorganisation haben somit nur ein geringes Gewicht. Das Modell unserer Untersuchung zeigt jedoch, dass eine hohe Zufriedenheit mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis das Wiederausstellverhalten stark positiv beeinflusst. Das Preis-Leistungs-Verhältnis ist Kovariate im Modell. Für den Veranstalter stellt sich daher die Frage, wie

## Erläuterung des Rahmenmodells

Zusammen mit den Messe-Experten haben wir einen neuen Fragebogen mit vorerst fünf Dimensionen entwickelt. Dabei griffen wir auf die Fragebogen und Ergebnisse von Hansen, 2004 und Kang & Schrier, 2011 zurück. Beide Autoren haben ähnliche Modelle der Zufriedenheitsforschung für Industriemessen entwickelt und ausgewertet. Sie unterscheiden sich von unserem Vorgehen darin, dass beide Male das angekündigte Wiederausstellverhalten und nicht das tatsächliche Verhalten gemessen wurde. Von den ursprünglich vermuteten und befragten fünf Dimensionen sind nach einer explorativen und konfirmatorischen Faktoranalyse im Strukturgleichungsmodell drei Dimensionen übrig geblieben, aus denen wir die neue, latente Variable „Ausstellerzufriedenheit“ hergeleitet haben. Sie setzt sich aus den Komponenten „Verkauf“ (zu 42%), „Informationssammlung und -vermittlung“ (zu 41%) sowie „Dienstleistungen der Ausstellerorganisation“ (zu 17%) zusammen. Sie erklärt kausal zu etwa 50 Prozent das beobachtete Wiederausstellverhalten. Die Grafik des

Modells findet man oben in Abbildung 3. Das Rahmenmodell wurde bezüglich des Haupteffekts zuerst als Strukturgleichungsmodell aufgesetzt und dazu eine statistisch und inhaltlich befriedigende Lösung gefunden. Das Modell wurde an Hand der Daten der Ausstellbefragung der OLMA-Ausstellung im Herbst 2012 entwickelt (Stichprobe N=313) und mit den Daten der ähnlichen, aber kleineren OFFA-Ausstellung im Frühling 2013 (Stichprobe N= 181) erneut getestet. Die Übereinstimmung erfüllt alle Gütekriterien ( $p < 0.05$ ). Anschließend wurde das gesamte Modell in eine logistische Regression gegossen, welche die Kovariaten und moderierenden Variablen mit einschloss. Die Moderatoreffekte entnahmen wir dem Gesamtmodell. Die angegebenen Prozentzahlen zu den Zufriedenheitsdimensionen konnten wir dem Strukturgleichungsmodell für den Haupteffekt entnehmen. Die Indikatoren der drei latenten Variablen setzen sich wie folgt zusammen:

„**Verkauf**“: „Verkäufe an der Ausstellung“, „Angebaute Verkäufe an der Ausstel-

lung“, „Die Kunden von unseren Werten überzeugen“.

„**Informationssammlung und -vermittlung**“: „Zufriedenheit mit der Markteinführung neuer Produkte und Dienstleistungen“, „Test neuer Produkte und Dienstleistungen sowie neuer Marktsegmente“, „Informationssammlung über Produkte“, „Preise und Strategien der Konkurrenz“.

„**Service**“ (des Organisations): „Freundlichkeit der Ausstellungsleitung und des Personals“, „Branchenverständnis der Ausstellungsleitung und des Personals“, „Professionelle Beratung zu verfügbaren Dienstleistungen an der Ausstellung“, „Umfang der Informationen über die Ausstellung“, „Umfang der verfügbaren Dienstleistungen an der Ausstellung“, „Qualität und Ausführung der bestellten Dienstleistungen“, „Menge und Qualität der verfügbaren Messeinfrastruktur“.

Wie schon Hansen, 2004 festgestellt hat, kann es notwendig sein, die Fragebogen-Items für unterschiedliche Messen desselben Typs anzupassen.

mit der fehlenden Kontrolle über die anfallenden Kosten umgegangen werden kann.

**Mythos 5:** Beurteilen die Aussteller ihre Chancen für das Nachausstellungsgeschäft positiv, dann steigt die Wahrscheinlichkeit des Wiederausstellens.

**Fakten 5:** Das Nachausstellungsgeschäft hat für die hier untersuchte Ausstellung einen negativen Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit des Wiederausstellens. Die Variable „Wichtigkeit des Nachausstellungsgeschäfts“ ist eine Kovariate im Modell. Die Messeexperten waren sich bereits im Vorfeld des Projekts uneins hinsichtlich dieses Mythos. Je nachdem wie die Geschäftsart und Struktur der Verkaufskanäle der Aussteller aussieht und worauf das Marketing an der Ausstellung abzielt, sind beide Ansichten vertretbar. Die gewonnenen Erkenntnisse für die obige Aussage gelten daher spezifisch. Es ist denkbar, dass die Vielzahl der Kleinstunternehmen, die im Rahmen der Befragung als Aussteller einbezogen wurden, die Ausstellung zum Verkauf ihrer Produkte nutzen, sodass diese Unternehmen mit dem Ausstellungsbesuch konkrete Verkaufsziele verbinden. Vielfach erfüllen diese Unternehmen gar nicht die Voraussetzungen, aktiv ein Nachausstellungsgeschäft zu führen (z.T. kein Online-Vertrieb), weil sie ausschließlich Ausstellungen und temporäre Märkte als Verkaufskanal nutzen. Größere Unternehmen und Dienstleister hingegen, deren Geschäftstätigkeit auf die Abwicklung umfangreicher Projekte im Privatkundenbereich ausgerichtet ist, werden Verkaufsabschlüsse eher im Nachausstellergeschäft abwickeln als direkt auf dem Stand.

## Handlungsempfehlungen

1. Aus Befragungen zur Ausstellierzufriedenheit an Ausstellungen und Messen können auch wertvolle Informationen über das zukünftige Verhalten gewonnen werden.
2. Wenn ein wissenschaftlich validiertes Verhaltensmodell und ein daran gekoppelter Fragebogen zur Kundenzufriedenheit vorliegen, dann kann eine hohe Prognosegüte der Wiederausstellwahrscheinlichkeit erwartet werden.
3. Die Prognosen zum Verhalten einzelner Aussteller können danach für die Kundensegmentierung und gezielte Marktbearbeitung nutzenstiftend eingesetzt werden.
4. Prädiktor Algorithmen können diese Analysen sinnvoll ergänzen.
5. Die Stichhaltigkeit von Fakten und Mythen in der Branche lässt sich mittels Fragebogen klären.

**Mythos 6:** Eine positive Einschätzung des eigenen Auftritts an der Ausstellung führt zu einer höheren Wahrscheinlichkeit des Wiederausstellens.

**Fakten 6:** Eine positive Einschätzung des eigenen Auftritts an der Ausstellung führt nur bei gleichzeitig hoher Zufriedenheit mit der Messe zu einer höheren Wahrscheinlichkeit des Wiederausstellens. Man kennt das aus der Theorie des Konsumentenverhaltens: Die positiven Aspekte der Ausstellung werden dadurch verstärkt, negative verdrängt. Beides dient der Vermeidung kognitiver Dissonanz. Die positive Einschätzung des eigenen Auftritts ist Moderator im Modell.

**Mythos 7:** Die Platzierung des Ausstellungsstandes hat keinen Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit des Wiederausstellens.

**Fakten 7:** Dies war in den Expertengesprächen der mit Abstand am meisten und sehr kontrovers diskutierte Punkt. Die Ausstellungsorganisatoren räumen zwar ein, dass es durchaus gute und bessere Standorte in ihren Hallen gibt, betonen jedoch gegenüber den Ausstellern, sie hätten nur gute Standorte für die Stände. Dies ist der Tatsache geschuldet, dass ein konflikt- und diskriminierungsfreier Hallenplan aufgrund zu vieler Randbedingungen unmöglich ist. Unzufriedene Aussteller hingegen suchen den Grund für ihren Misserfolg auch in der ungünstigen Platzierung des Standes. Die Untersuchung und das Modell zeigen, dass nur bei gleichzeitig geringer Ausstellierzufriedenheit ein positiver Effekt der Platzierung des Standes auf die Wahrscheinlichkeit des Wiederausstellens zu beobachten ist. Die Variable „Zufriedenheit mit der Platzierung des Standes“ ist ein Moderator im Modell.

**Mythos 8:** Je weiter weg sich die Niederlassung eines Ausstellers vom Standort der Ausstellung befindet, desto eher entscheidet er sich gegen das Wiederausstellen.

**Fakten 8:** Der Ursprung dieser Behauptung, die kontrovers diskutiert wurde, lag in der Vermutung, dass die zu überwindende Distanz zwischen Ausstellungsort und Wohnsitz des Ausstellers mit ein Faktor für oder gegen den Entscheid des Wiederausstellens sein könnte. Bis zu einer maximalen Distanz von 400 Straßenkilometern konnte jedoch kein Effekt nachgewiesen werden. Weitere Distanzen konnten aufgrund des untersuchten Kontexts nicht berücksichtigt werden.

**Mythos 9:** Kleinst-, Klein-, Mittel- und Großunternehmen unterscheiden sich als Gruppen in ihrem Wiederausstellverhalten.

**Fakt 9:** Bei unserer Stichprobe von 313 Ausstellern, bestehend aus 75 Prozent Kleinst- und Kleinunternehmen, konnte kein unterschiedliches Wiederausstellverhalten, weder untereinander noch gegenüber den 25 Prozent mittleren und großen



## Messe- und Ausstellungsorganisatoren wünschen sich Ausstellerbegeisterung an Stelle von reiner Zufriedenheit, um sich zukünftig besser von Online-Medien abzugrenzen.

Unternehmen, nachgewiesen werden. Statistisch gesehen sind die Gruppengrößen der mittleren und großen Unternehmen jedoch zu klein, um genauere Aussagen zu treffen.

Der Einsatz von Strukturgleichungs- und Regressionsmodellen in der täglichen Auswertung von Zufriedenheitsbefragungen ist wenig denkbar, denn es bedingt Expertenwissen in der Modellierung und die Beherrschung der notwendigen Anwenderprogramme. Prinzipiell sind die sogenannten Predictive Models, die heute bei vielen CRM-Tools als Standardmethodik angeboten und benutzt werden, ebenso geeignet, um derartige Analysen anzufertigen und Wahrscheinlichkeitsvorausagen zu machen. Der Verbreitungsgrad dieser CRM-Tools ist bei Messen mittlerer Unternehmensgröße noch nicht so umfassend wie in anderen Branchen, bspw. im Internethandel. Wir haben daher unsere Datensätze nach der Modellbildung auch mit verschiedenen Predictive-Modeling-Algorithmen untersucht und sind zu folgenden Ergebnissen gelangt:

1. Predictive Modeling liefert fast die gleichen Ergebnisse wie in Abb. 4. Je nach Algorithmus gibt es Abweichun-

gen im einstelligen Prozentbereich, weil unterschiedliche parametrische oder nicht parametrische Methoden und Algorithmen zur Optimierung zum Einsatz gelangen.

2. Die Predictive Algorithmen geben alle eine geordnete Liste derjenigen Variablen aus, die zur Vorhersage beitragen. Das kann dazu verführen, weitere Variable willkürlich in die Analyse einzuschließen, ohne deren Kausalität an Hand eines wissenschaftlichen Modells zu überprüfen. Das liefert nur scheinbar bessere Ergebnisse als ein exploratorisch und konfirmatorisch geprüftes Strukturmodell.
3. An den BEA/Pferd-Ausstellerzufriedenheitsdaten für die Jahre 2011 bis 2016 konnten wir die Qualität der Predictive-Modeling-Algorithmen nachprüfen. Über die Jahre findet fortschreitend eine kleine Verbesserung der Modellgüte statt. Sie beruht hauptsächlich auf der größeren Menge an verfügbaren Trainingsdaten für den Prädiktor. Die hohe Stabilität der Voraussagen rechtfertigt den praktischen Einsatz dieser Werkzeuge.

Trotz dieser positiven Ergebnisse gilt, dass auch die erfolgreiche Verwendung von zugekauften Predictive-Modeling-Software-Paketen viel Expertenwissen voraussetzt.

### 3. Zusammenfassung aus Sicht der Marketingforschung

1. Weder die von den Ausstellern geäußerte Absicht wieder auszustellen noch die geäußerte Gesamtzufriedenheit mit der Ausstellung sind zuverlässige Indikatoren für das tatsächlich resultierende Verhalten.
2. Ein geeigneter Indikator für das tatsächliche Verhalten bildet die Kausalkette „Kundenzufriedenheit führt zu

Wiederkauf“. Die latente Variable Kundenzufriedenheit wird nicht als Single-Item-Variable gemessen, sondern sie setzt sich aus mindestens drei relevanten latenten Dimensionen zusammen, die ihrerseits mithilfe von Indikatoren gemessen werden.

3. Mittels einer klassischen Regressionsanalyse, basierend auf einem etwas erweiterten Modell, können daraus für den vorliegenden Praxisfall 71 Prozent des tatsächlichen Ver-

haltens erklärt und Wahrscheinlichkeitsaussagen über das zukünftige Verhalten einzelner Aussteller gemacht werden.

4. Je nach Praxisfall ist das Modell neu zu berechnen und zu bewerten; das schließt die Fragebogen-Items mit ein.

## Kernthesen

1. Kundenzufriedenheit, als latentes Variablenkonstrukt gemessen, ist einer der wichtigsten Treiber des Wiederkaufsverhaltens.
2. Die Analyse eines Strukturgleichungsmodells erschließt die relevanten Faktoren für den Wiederkauf von Ausstellern an Messen und Ausstellungen.
3. Über das Regressionsmodell „Kundenzufriedenheit führt zu Wiederkauf“ lassen sich valide Vorhersagen für die Wiederkaufswahrscheinlichkeit eines jeden Kunden ableiten.
4. Quer- und Längsschnittdaten von zwei Schweizer Messeplätzen zeigen einen guten Fit des Gesamtmodells.

## 4. Praxishinweise für Organisatoren von Ausstellungen

1. Aus Befragungen zur Ausstellierzufriedenheit können wertvolle Informationen über das zukünftige Verhalten – in Form einer Prognosewahrscheinlichkeit für jeden einzelnen Aussteller – gewonnen werden.
2. Mit einem moderaten Aufwand kann eine hohe Prognosegüte, definiert als Prozentsatz der korrekten Treffer im vorliegenden Praxisfall von 71 Prozent, erreicht werden, sofern ein Verhaltensmodell und ein daran gekoppelter Fragebogen vorliegen.
3. Die Fragebogen-Items, die im Modell identifiziert werden, sind wichtige Stellhebel für den Veranstalter, welche die Ausstellierzufriedenheit und somit die Wahrscheinlichkeit des Wiederausstellens beeinflussen.
4. Dieselbe Prognosegenauigkeit kann mithilfe von Predictive-Modeling-Algorithmen erzielt werden. Gute und praxisnahe Hinweise dazu finden sich in den Büchern von Kuhn & Johnson, 2013 sowie bei Larose & Larose, 2013.

## Literatur

- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*: Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Blythe, Jim. Exhibitor commitment & the evaluation of exhibition activities. *International Journal of Advertising* 18.1 (1999): pp. 73–88.
- Bruhn, M., Hadwich, K. (2003). Steuerung und Kontrolle der Servicequalität von Messen. In Kirchgeorg, M. et al. (2003): *Handbuch Messemanagement*, S. 901–935.
- Godar, S. H., & O'Connor, P. J. (2001). Same time next year: Buyer trade show motives. *Industrial Marketing Management*, 30, pp. 77–86.
- Gopalakrishna, Srinath, and Gary L. Lilien. A three-stage model of industrial trade show performance. *Marketing Science* 14.1 (1995): pp. 22–42.
- Gopalakrishna, S., & Lilien, G. L. (2012). Trade shows in the business marketing communications mix. In G. L. Lilien, & R. Grewal (eds.), *Handbook of business-to-business marketing* (pp. 226–45). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Hansen, K. (1996). The dual motives of participants at international trade shows. *International Marketing Review*, 13/2, pp. 39–53.
- Hansen, K. (1999). Trade Show Performance: A Conceptual Framework and Its Implications for Future Research. *Academy of Marketing Science Review*, 1999/08, pp. 1–12.
- Hansen, K. (2004). Measuring performance at trade shows: scale development and validation. *Journal of Business Research*, 57, pp. 1–13.
- Jin, X., Weber, K., & Bauer, T. (2012). Relationship quality between exhibitors and organizers: A perspective from mainland China's exhibition industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31, pp. 1222–34.
- Kang, J., & Schrier, T. (2011). The decision making process of tradeshow exhibitors: The effects of social value, company size, and prior experience on satisfaction and behavioral intentions. *Journal of Convention & Event Tourism*, 12, pp. 65–85.
- Kirchgeorg, M., Springer, C., & Brühe, C. (2009). Live communication management: Ein strategischer Leitfaden zur Konzeption, Umsetzung und Erfolgskontrolle. Wiesbaden: Gabler.
- Reinhold, M., Reinhold, S. & Schmitz, Ch. (2017). Understanding exhibitor satisfaction in trade shows and consumer fairs. In: Kirchgeorg, M. et al. (2017): *Handbuch Messemanagement* 2. Auflage 2017, S. 871–885.
- Reinhold, M., Reinhold, S. & Schmitz, Ch. (2010). Exhibitor satisfaction in business-to-business trade shows: Understanding performance patterns from Vavra's Importance Grid perspective. In: 39th EMAC Annual Conference 2010, Copenhagen.
- Reinhold, M., Ross, Ch.: Dimensionen der Kundenzufriedenheit an Publikumsmessen. *Sales Management Review* 4/2014: S. 53–63.
- The Global Association of the Exhibition Industry – UFI (July 2014): Euro Fair Statistics 2013. Retrieved from [http://www.ufi.org/wp-content/uploads/2016/01/2014\\_exhibitor\\_industry\\_statistics\\_b.pdf](http://www.ufi.org/wp-content/uploads/2016/01/2014_exhibitor_industry_statistics_b.pdf) (Last accessed: December 16, 2016)
- Kuhn, M., Johnson, K. (2013a): *Applied Predictive Modeling*, New York u. a. O.: Springer.
- Larose, D. T., Larose, C. T. (2015): *Data Mining and Predictive Analysis*, 2nd Ed., Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, Inc.

5. Die Prognosen zu den Ausstellersegmenten (loyaler Wiederkäufer bis hin zum Kandidaten auf dem Absprung) müssen mit einem realistischen Utility-Modell zum Einsatz der Marketing- und Verkaufsmittel verbunden werden, um den wirtschaftlichen Ausstellungserfolg zu steigern. Dazu der folgende Hinweis: Multipliziert man die Wiederausstellwahrscheinlichkeit eines jeden Ausstellers mit dessen Umsatz, Deckungsbeitrag oder Kundenwert, so erhält man entweder 1. ein gutes Bild über den zukünftigen Erlös bei gleichem Verkaufsaufwand oder 2. eine Steigerung des Erlöses bei gleichem Verkaufsaufwand, indem man die Marktbearbeitung der Aussteller gemäß ihrem Wert differenziert. Diese Tools sind in modernen CRM-Systemen zusammen mit den Predictive Models meist schon implementiert.

## 5. Zusammenfassung

Einleitend haben wir postuliert, dass neue Technologien und soziale Medien Unternehmen unzählige Möglichkeiten zur Kundeninteraktion eröffnen. Weiterhin unterstützen wir die Annahme, dass Kundenbegeisterung, d.h. eine über eine Zufriedenheit hinausgehende Erfahrung mit einer Marke oder einem Unternehmen, eine bedeutende Möglichkeit der Wettbewerbsdifferenzierung darstellt.

In diesem Beitrag konnten wir zeigen, dass mithilfe neuer Technologien, wie der des Predictive Modeling, zumindest bessere Möglichkeiten der Kundeninteraktion in Marketing und Vertrieb möglich sind. Social Media werden in Bezug auf das Verständnis des Entscheidungsverhaltens der Kunden ebenfalls einen Beitrag leisten, indem sie zusätzliche Daten zu einer optimierten Modellierung der Kausalkette „Kundenzufriedenheit führt zu Wiederkauf“ liefern können. Es gilt, die Messung der Kundenzufriedenheit weiter zu entwickeln, denn sie kann nicht nur die üblichen Zufriedenheitsfaktoren bewerten, sondern auch Begeisterungsfaktoren aufzeigen. Der Wert der Kundeninteraktion wird damit gesteigert.

Somit leisten wir einen Beitrag zur Marketing-Forschung und zur praktischen Weiterentwicklung des Marketings der Ausstellungsorganisatoren. 

## Danksagung

Wir danken den Mitgliedern des Verbands Expo-Event.Live Communication Schweiz, sowie den Kollegen und Wegbegleitern Prof. Dr. Ch. Belz, Prof. Dr. M. Kirchgeorg, Dr. M. Betz, Prof. Dr. D. Herhausen, Prof. Dr. P. Fischer, Prof. Dr. S. Reinecke, Dr. S. Reinhold, MA Ch. Ross und Prof. Dr. Ch. Schmitz, für Inspiration, gemeinsame Forschungsarbeit und den kritischen Austausch zum Thema, welche diesen Beitrag ermöglicht haben.

## Call for Papers: Können wir Sie als Autor gewinnen?

Die Marketing Review St. Gallen verfolgt das Ziel, den Austausch zwischen Theorie und Praxis zu fördern.

Alle Beiträge werden im Rahmen eines Double-Blind-Review-Prozesses anonym von einem Wissenschaftler und einer Marketingführungskraft begutachtet. Dadurch wollen wir die anwendungsorientierte Qualität der Marketing Review St. Gallen für den Leser sicherstellen.

Beiträge können in deutscher oder englischer Sprache eingereicht werden.

## Können wir auch Sie zu den nachstehenden Themen als Autor gewinnen?

### Grundsatzbeiträge

Neben unseren inhaltlichen Themenheften suchen wir auch fortlaufend nach Grundsatzbeiträgen.

Voraussetzung für einen solchen Grundsatzbeitrag ist, dass das Thema auf ein breites Interesse stößt und in sich geschlossen behandelt wird.

Dabei eignen sich besonders Beiträge mit einem thematischen Fokus auf die Bereiche Marketingstrategie, Verkaufs- oder Markenmanagement.

Falls Sie Interesse an einem Grundsatzartikel in der Marketing Review St. Gallen haben, senden Sie bitte einen kurzen Abstract (max. eine Seite) an [christoph.wortmann@unisg.ch](mailto:christoph.wortmann@unisg.ch) und [marketingreview@unisg.ch](mailto:marketingreview@unisg.ch)

### Schwerpunktthemen

#### MRSRG 6.2017: Aktives Preismanagement

Bitte senden Sie einen Abstract (max. eine Seite) bis zum 08.05.2017 an [sven.reinecke@unisg.ch](mailto:sven.reinecke@unisg.ch).



**Inhaltliche  
Koordination dieser  
Ausgabe**

**Laura Braun, M.Sc.**  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing der Universität St. Gallen (HSG).

# „Der Dialog mit den Konsumenten wird immer wichtiger“

---

Als Mitbegründer und Geschäftsführer von trnd zählt Torsten Wohrab zu Europas Pionieren in Sachen Word-of-Mouth und Collaborative Marketing. Für ihn ist die Customer Experience ein entscheidender Hebel im Marketing. Je individueller, persönlicher und konsistenter diese von Unternehmen gestaltet wird, desto enger werde die Kundenbeziehung. Begeisterte Kunden werden zu Markenbotschaftern und steigern den Abverkauf.

**Das Interview führte Christoph Wortmann (M.Sc.), Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing der Universität St. Gallen**



**Die Zeichen stehen auf Wandel – gerade das Marketing scheint momentan getrieben von den Rufen nach der digitalen Transformation. Welche Entwicklungen sehen Sie für das Marketing im Jahr 2017?**

In den nächsten Jahren wird die Verflechtung unterschiedlicher Marketingmaßnahmen sicherlich noch enger werden. Die sinnvolle Nutzung von Daten und Analyseverfahren bringt für Unternehmen klare Wettbewerbsvorteile, wobei nicht unbedingt die „Masse“ (big), sondern der „wertvolle Inhalt“ (smart) das entscheidende Erfolgskriterium ist. Der Dialog mit den Konsumenten sowie die Involvierung dieser in den gesamten Marketingprozess werden als weiterer Wettbewerbsvorteil immer wichtiger. Mit unserer Software-Lösung, in der wir bestehende Communities mit in die Marketingprozesse der Unternehmen integrieren und als aktive Co-Marketer miteinbeziehen lassen, bieten wir das alles in einem Rundum-sorglos-Paket, welches individuell auf den Kunden zugeschnitten wird.

**Sowohl in der Forschung als auch in der Praxis propagieren wir immer eine möglichst enge Beziehung zwischen Marke und Kunde. Was sind hierfür – aus Ihrer Perspektive – die wichtigsten Erfolgskriterien?**

Das Wichtigste, was ein Unternehmen machen kann, ist, dem Kunden Wertschätzung entgegenzubringen. Es kommt darauf an, die Konsumenten zu involvieren und miteinbeziehen zu lassen. Auch die aktuelle Studie *State of Marketing Report 2016* betont einmal mehr die hohe Relevanz der Customer Experience. Neben Preis und Produkt ist die Kundenerfahrung ein wichtiges

Differenzierungsmerkmal für die Kaufentscheidung. Je individueller, persönlicher und konsistenter die Customer Experience vom Unternehmen gestaltet wird, desto enger wird die Kundenbeziehung. Dann machen sich die Kunden freiwillig für das Unternehmen stark, erhöhen die Produktbekanntheit und steigern damit auch den Abverkauf. Collaborative Marketing ist hierfür der perfekte Hebel.

**Sie sagen, dass Collaborative Marketing eine zusätzliche Wertschöpfung bei Kunden einer Marke generieren kann. Gerne möchte ich hier nachhaken: Wie funktioniert das konkret, und welche Rolle spielen dabei die digitalen Kanäle?**

Bisher bemisst sich der Wert eines Kunden für das Unternehmen am Preis, den er bereit ist, für das Produkt zu bezahlen. Diesem Preis werden die Marketingausgaben des Unternehmens gegenübergestellt. Mit Collaborative Marketing geht die Wertschöpfung über den Kauf hinaus. Ein Beispiel: Bei einer einmonatigen trnd-Kampagne mit 15 000 Teilnehmern investierte jeder Teilnehmer durchschnittlich vier Stunden seiner Freizeit, um sich mit der Marke zu beschäftigen, seinen Freunden davon in persönlichen Gesprächen zu berichten oder online darüber zu schreiben. In der Summe waren dies 60 000 Stunden oder 2500 Tage oder sieben Jahre Co-Working-Power. Sie sehen: Statt des klassischen Buy-and-leave-Prinzips verfolgt Collaborative Marketing den deutlich effektiveren und vor allem nachhaltigeren Buy-and-Co-Work-Ansatz.

Zu Ihrer Frage nach der Rolle der digitalen Kanäle: Collaborative Marketing findet zum großen Teil offline

**Torsten Wohlrab**  
Geschäftsführer,  
trnd – part of Territory



statt; die Glaubwürdigkeit einer Empfehlung eines Freundes oder Bekannten ist um ein Vielfaches höher als die Werbebotschaft in einem TV-Spot. Das Analoge schlägt das Digitale, was aber nicht heißen soll, dass die Co-Marketer nicht auch organisch digitale Kanäle wählen. Klassische Kanäle hingegen werden sicherlich in den nächsten Jahren nicht verschwinden, allerdings las-

## „Das Wichtigste, was ein Unternehmen machen kann, ist, dem Kunden Wertschätzung entgegenzubringen.“

sen sich bestimmte Zielgruppen schon heute hierüber so gut wie nicht mehr erreichen. Durch das kontinuierliche Verschieben von Bedeutungen benötigen Unternehmen in diesen Zeiten eine umfangreiche Marketingstrategie, die alle Kanäle bespielt.

ren (Content-Marketing) oder neue Produkte mit entwickeln (Co-Creation). Die Projektteilnehmer erhalten neben den Produkten auch Insider-Infos dazu und teilen sie online auf Social-Media-Plattformen, in persönlichen Blogs oder offline in Gesprächen mit Freunden und Verwandten. Der Mehrwert für die Marke: direktes und ehrliches Feedback von echten Fans, mehr Aufmerksamkeit, Aufbau von Vertrauen, Erschließung neuer Zielgruppen, Neukundengewinnung, Content-Kreation für CRM, Above-the-Line und Social, Research Data über Konsumenten und Co-Kreation von Produkten. In der Summe: mehr Abverkauf und ein besserer RoI, und das immer explizit messbar. +

**Abb. 1: Neue Rollen im Marketingprozess**



Quelle: trnd – part of Territory.

### Und wie läuft eine Collaborative-Marketing-Kampagne konkret ab? Welche expliziten Mehrwerte konnten Ihre Kunden damit erzielen?

Collaborative-Marketing-Aktionen sind in jedem Produktlebenszyklus möglich und können je nach Zielsetzung die unterschiedlichsten Erfolge erzielen: zum Beispiel, Produkte bekannt machen (Word of Mouth/Online-Buzz), Inhalte im Social Web platzie-

# Thema der nächsten Ausgabe: Visual Communication

Der Heilige Gral des modernen Online-Marketings sind Video-Inhalte, die viral gehen. Werber, Marketingberater und Filmemacher haben alle ihre eigenen gewagten Theorien darüber, welche Art von Inhalt zu einem Volltreffer führt. Viele Unternehmen versuchen, Online-Video-Inhalte zu erstellen, die bei Konsumenten beliebt werden. Aber was sind die Merkmale von Videos, die den Konsumenten „engagen“ oder in ihren Bann ziehen? Die digitale Transformation hat die Art und Weise der Annäherung und der Interaktion von Unternehmen mit

potenziellen und aktuellen Kunden substantiell verändert. Die Unternehmen sind auf mehreren Social-Media-Kanäle aktiv, aber v.a. das schnell wachsenden Medium Video gewinnt für Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Das Ziel der nächsten Ausgabe der Marketing Review St. Gallen ist es daher, sich mit den Herausforderungen, Potenzialen und Lösungsansätzen im Bereich Visual Communication auseinanderzusetzen. Freuen Sie sich auf eine ausgewogene Mischung von wissenschaftlichen und praxisnahen Beiträgen.

## Impressum

### Marketing Review St. Gallen

Thesis Verlag  
Universität St. Gallen  
Institut für Marketing  
Dufourstrasse 40a  
CH-9000 St. Gallen

### Verlag

MIM Marken Institut München  
GmbH  
Ridlerstraße 35a  
D-80339 München

### Geschäftsführer

Friedrich M. Kirn

### Redaktion

Communication Network Media  
Ridlerstraße 35a  
D-80339 München  
Telefon: +49 (0) 89 72 95 99-15  
Deivis Aronaitis,  
Alexandra Budik

### Presserechtlich verantwortlich für die Redaktion

Friedrich M. Kirn

### Redaktionsleitung

Universität St. Gallen  
Christoph Wortmann, M. Sc.  
Telefon: +41 (0) 71 224 2834  
christoph.wortmann@unisg.ch

### Schlussredaktion

Wolfgang Mettmann

### Anzeigen und Produktion

**Layout & Produktion**  
deivis aronaitis design | dad |  
Leonrodstr. 68  
D-80636 München  
Telefon: +49 (0) 89 120 278 10  
Telefax: +49 (0) 89 120 228 14  
grafik@da-design.lt

### Anzeigenleitung

Friedrich M. Kirn  
Telefon: +49 (0) 89 729599-15  
kirn@marke41.de

### Anzeigendisposition

Kornelia Lugert  
Telefon: +49 (0) 8241 5785  
lugert@marke41.de

### Titelbild

© iStockphoto

### Sonderdrucke

deivis aronaitis design | dad |  
Telefon: +49 (0) 89 120 278 10  
grafik@da-design.lt

### Leserservice

Kornelia Lugert  
Telefon: +49 (0) 8241 5785  
lugert@marke41.de

### Druck & Verarbeitung

KESSLER Druck + Medien  
GmbH & Co. KG  
Kennwort: Marketing Review St. Gallen  
Michael-Schäffer-Str. 1  
D-86399 Bobingen

### Herausgeber

Prof. Dr. Christian Belz  
Prof. Dr. Thomas Bieger  
Prof. Dr. Andreas Herrmann  
Prof. Dr. Sven Reinecke  
Prof. Dr. Thomas Rudolph  
Prof. Dr. Christian Schmitz  
Prof. Dr. Marcus Schögel  
Prof. Dr. Torsten Tomczak  
Prof. Dr. Dirk Zupancic

### Beirat

Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Backhaus, Berlin  
Prof. Dr. Hans H. Bauer, Mannheim  
Dr. Hans-Jürg Bernet  
Prof. Dr. Dr. h.c. Dr. h.c. Manfred Bruhn, Basel  
Prof. Dr. Christoph Burmann, Bremen  
Prof. Dr. Dr. h.c. Hermann Diller, Nürnberg  
Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Oestrich-Winkel  
Prof. Dr. Jürgen Häusler  
Prof. Dr. Manfred Kraft, Münster  
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert, Münster  
Prof. Dr. Anton Meyer, München  
Dr. Dominique von Matt  
Dr. Michael Reinhold  
Felix Richterich  
Urs Riedener

Prof. Dr. Bernhard Swoboda, Trier  
Prof. Dr. Bodo B. Schlegelmilch, Wien  
Prof. Dr. Christian Schmitz  
Prof. Dr. Hans-Willi Schroiff, Aachen  
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon  
Alexander Stanke  
Uwe Tännler  
Prof. Dr. Raimund Wildner, Nürnberg

### Bezugsmöglichkeit und Erscheinungsweise

Das Heft erscheint sechsmal jährlich,  
Auflage: 6.500 Exemplare,  
4.300 Abonnenten.  
Bestellmöglichkeiten und Details  
zu den Abonnementbedingungen  
sowie AGB finden Sie unter  
[www.marketing-review.ch](http://www.marketing-review.ch)

Alle Rechte vorbehalten.

### Nachdruck

Die Zeitschrift sowie alle in ihr  
enthaltenen einzelnen Beiträge  
einschließlich sämtlicher  
Abbildungen, Grafiken, Fotos sind  
urheberrechtlich geschützt. Sofern  
eine Verwertung nicht ausnahms-  
weise ausdrücklich vom  
Urheberrechtsgesetz zugelassen  
ist, bedarf jedwede Verwertung  
eines Teils dieser Zeitschrift der  
vorherigen schriftlichen  
Zustimmung des Verlages.

Dies gilt insbesondere für  
Vervielfältigungen, Nachdrucke,  
Bearbeitungen, Übersetzungen,  
Mikroverfilmungen, öffentliche  
Zugänglichmachung sowie die  
Einspeicherung und Verarbeitung  
von Teilen dieser Zeitschrift in  
Datenbanken und die  
Verarbeitung oder Verwertung  
über elektronische Systeme.

Die Artikel von Marketing  
Review St. Gallen sind mit  
größtmöglicher Sorgfalt erstellt.  
Die Redaktion übernimmt jedoch  
keine Gewähr für die Richtigkeit,  
Vollständigkeit und Aktualität  
der abgedruckten Inhalte. Für  
den Inhalt der Werbeanzeigen  
ist das jeweilige Unternehmen  
bzw. die jeweilige Gesellschaft  
verantwortlich.

Für unverlangt eingeschickte  
Manuskripte, Fotos und  
Illustrationen wird keine Gewähr  
übernommen.

Marketing Review St. Gallen  
erscheint im 34. Jahrgang

ZKZ 70610

ISSN 1865-6544



# GfK BUSINESS REFLECTOR 2017

Die führende unabhängige, bevölkerungsrepräsentative Studie zur Reputation der bedeutendsten Schweizer Unternehmen



Präsentation der Studienergebnisse und Prämierung der Gewinner und Aufsteiger  
Dr. Anja Reimer, GfK



Krise der Wirtschaftsberichterstattung – Fluch oder Segen für die Corporate Reputation?  
Dr. Mario Schranz & Jörg Schneider, fög



Markensabotage: Wenn Konsumenten der Reputation eines Unternehmens schaden wollen  
Prof. Dr. Bettina Nyffenegger & Andrea Kähr, Universität Bern

Informationstagung zu den Ergebnissen des GfK Business Reflectors 2017 mit Award-Verleihung für Gewinner und Aufsteiger.

30. März 2017, 15.00 Uhr, Zürich

Jetzt anmelden und gratis teilnehmen!

Mit anschließendem Apéro riche. Veranstaltungsort ist das Hotel Park Hyatt, Beethovenstrasse 21, 8002 Zürich.

Weitere Informationen und Anmeldung zur kostenlosen Teilnahme am Event, unter [www.gfk.com/businessreflector](http://www.gfk.com/businessreflector) oder über [events.ch@gfk.com](mailto:events.ch@gfk.com), Tel. +41 41 632 91 19.