

# Literaturrecherche zum Thema Customer Experience

Klaas Filler

**Autoren:** Chiara Gentile, Nicola Spiller, Giuliano Noci

**Titel:** How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer

**Jahr:** 2007

**Laufende Nummer im Literaturverzeichnis:** 3

**Schlagwörter:** Experimental Marketing, Customer Experience, Customer Behaviour

## **Kurzbeschreibung:**

Nach einem kurzen Überblick über die bestehende Literatur beschäftigt sich dieses Paper zunächst mit einem konzeptuellen Gerüst, in dem Customer Experience definiert wird. Es wird dargestellt, dass Customer Experience multidimensional ist. Die Dimensionen werden hierbei in eine sensorische, eine emotionale, eine kognitive, eine pragmatische, eine Lifestyle- sowie eine rationale Komponente aufgeteilt. Ausgehend von dieser Überlegung wird ein Koordinatensystem entwickelt, in dem Produkte anhand ihrer hedonistischen und ihrer nützlichen Komponente dargestellt werden können. Unterschieden werden dabei drei Produktkategorien: hedonistische Produkte, nützliche Produkte und ausbalancierte Produkte. Anhand eines Fragebogens wurden die vorgestellten Dimensionen zu unterschiedlichen Produkten abgefragt, um mittels einer Faktorenanalyse eine Einteilung in eine der Produktkategorien zu ermöglichen. Die Ergebnisse werden nach ihrem hedonistischen Wert und ihrem nützlichen Wert geordnet. Außerdem wird ein Diagramm dargestellt, in dem die Ergebnisse der jeweiligen Dimensionen für jedes untersuchte Produkt bzw. Unternehmen in den Unterteilungen „weit über Durchschnitt“, „nah über/unter Durchschnitt“ und „weit unter Durchschnitt“ eingeteilt werden. In der Analyse der Daten werden zwei Variablen festgelegt. Die Variable „Kundenbeteiligung“ wird aus der emotionalen und der Lifestyle-Dimension ermittelt. Die Variable „Kundenbindung“ wird aus der pragmatischen und der kognitiven Dimension ermittelt. Alle untersuchten Produkte bzw. Unternehmen werden nach ihrem Wert in den Variablen „Kundenbindung“ und „Kundenbeteiligung“ eingeteilt. Die Einteilung wird genutzt, um Unterschiede in der Kundenbeziehung zu erklären. Ausgehend von der Analyse der gesammelten Daten werden vier konkrete Vorschläge für Managementimplikationen unterbreitet.

**Autoren:** Christopher Meyer, Andre Schwager

**Titel:** Understanding Customer Experience

**Jahr:** 2007

**Laufende Nummer im Literaturverzeichnis:** 5

**Schlagwörter:** Kundenzufriedenheit, B2B, CRM, CEM

**Kurzbeschreibung:**

Der Artikel beschreibt, anhand von Beispielen wie Apple oder FedEx, was unter Customer Experience zu verstehen ist und wie sie aus Kundenzufriedenheit entstehen kann. In diesem Zusammenhang gehen die Autoren auch auf Kunden im B2B-Bereich ein. Es wird erklärt, wie sich Customer Experience Management (CEM) von Customer Relationship Management (CRM) unterscheidet. Hierbei wird CEM als „...was der Kunde über das Unternehmen denkt“ und CRM als „...was ein Unternehmen über einen Kunden weiß“ definiert. Weiterhin wird auf die Probleme, die zu einer Vernachlässigung des CEM führen können, eingegangen. Um die richtigen Informationen zu bekommen, wird ein System von Methoden vorgestellt, welches die drei Customer Experience Tracking Varianten „Persistent“, „Periodic“ und „Pulsed“ einführt. Eine kürzlich erfolgte Kundenerfahrung wird durchgehend, beispielsweise, durch elektronische Fragebögen erfasst. Der aktuelle Stand der Customer Experience wird periodisch durch z.B. Customer Experience Studien erhoben und zukünftige Möglichkeiten werden pulsierend, zu speziellen Zwecken getestet. Durch eine fiktive Fallstudie werden die Wichtigkeit von Customer Experience Maßnahmen erläutert und die Aufgaben verschiedener Abteilungen umrissen.

**Autoren:** Peter C. Verhoef, Katherine N. Lemon, A. Parasuraman, Anne Roggeveen, Michael Tsiros, Leonard A. Schlesinger

**Titel:** Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies

**Jahr:** 2009

**Laufende Nummer im Literaturverzeichnis:** 6

**Schlagwörter:** Self-Service; Management Strategies; Retail Branding; Social Environment

**Kurzbeschreibung:**

Die Autoren geben zunächst einen Überblick über die bestehende Literatur zum Thema Customer Experience. Diese unterteilen sie in Grundlagen zur Customer Experience, Customer Experience Driver und Moderatoren. Als „Driver“ werden die Bereiche soziales Umfeld, Service-Schnittstelle, Atmosphäre, Preis, Produktpalette, Kanäle und vergangene Kundenerlebnisse bezeichnet. In der Kategorie „Moderatoren“ werden Kundenziele und weitere Moderatoren aufgeführt. Aus der bestehenden Literatur werden Fragen formuliert, welche weiterer Forschung bedürfen. Durch die Erweiterung der Elemente, die der Kontrolle der Anbieter unterliegen, um Faktoren außerhalb dieses Kontrollbereiches wird ein holistisches Bild der Customer Experience entwickelt. In diesem Ansatz wird durch den Einfluss der Customer Experience Management Strategien auf die Customer Experience Driver und unter der Einwirkung von Moderatoren eine Customer Experience geschaffen, welche sich wiederum dynamisch mit der Zeit (t) verändert. Die Customer Experience Driver werden einzeln erläutert und zukünftige Forschungsziele aufgeführt. Es wird zum Beispiel nach einer Möglichkeit gefragt, mit der sich die Customer Experience ganzheitlich messen lassen kann. In einer dynamischen Ansicht der Customer Experience wird erläutert, warum Kundenerwartungen und Vorerfahrungen mit einer Marke die Customer Experience nach einem Kauf maßgeblich beeinflussen. Anschließend wird kurz auf Customer Experience Management Strategien eingegangen.

**Autoren:** Manfred Bruhn, Karsten Hadwich

**Titel:** Customer Experience–Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen

**Jahr:** 2012

**Laufende Nummer im Literaturverzeichnis:** 1

**Schlagwörter:** Wirtschaft, Praxis, Kundenerfahrung Kundenerlebnis

**Kurzbeschreibung:**

In diesem Kapitel wird zunächst eine Literaturübersicht zu den Themen „Customer Experience in der Wirtschaft“ sowie „Customer Experience in der Praxis“ gegeben. Die Autoren grenzen die beiden möglichen Übersetzungen von Customer Experience ins Deutsche, nämlich Kundenerfahrung und Kundenerlebnis, voneinander ab. Kundenerfahrung wird als Bestandteil des Kundenerlebnisses definiert, welches aus der Reflexion einzelner Kundenerlebnisse resultiert. Das Kundenerlebnis ist hier als emotionales Erlebnis, welches kurzfristig und zeitlich orientiert ist, dargestellt. Die Idee des holistischen Charakters von Customer Experience aus Verhof et al. (2009) wird aufgenommen. Zur theoretischen Erklärung der Customer Experience werden vier Forschungsströme/ Theorien vorgestellt. Diese unterteilen sich in ökonomische und verhaltensorientierte Erklärungsansätze. Des Weiteren wird Customer Experience als Konstrukt der Konsumentenforschung betrachtet. Hier ist insbesondere die Multidimensionalität der Customer Experience mit bis zu sechs Erlebnisdimensionen hervorgehoben. Die sensorische, emotionale bzw. affektive, kognitive, verhaltensbezogene, Lifestyle- und soziale Erlebnisdimension wird erläutert. Eine Grafik veranschaulicht die Zusammenhänge von Erlebnisdimensionen und situationsbezogenen bzw. kundenbezogenen Moderatoren auf die Customer Experience. Die Ordnungsstruktur der Customer Experience wird als mehrdimensionales Konstrukt angesehen, welches sowohl in der ersten, zweiten und dritten Ordnung beschrieben wird. Im Anschluss wird eine weitere Literaturübersicht über die Konzeptualisierung der Operationalisierung der Customer Experience gegeben. Aus der bestehenden Literatur werden verschiedene Determinanten bzw. Einflussfaktoren auf die Customer Experience extrahiert. Diese werden in kundenbezogene, unternehmensbezogene, leistungsbezogene, situative und umfeldbezogene Determinanten aufgeteilt und beschrieben. Die Wirkung der Customer Experience wird entlang der „Erfolgskette im Relationship Marketing“ strukturiert. Ihre

einzelnen Schritte umfassen den Input des Unternehmens, die psychologischen Wirkungen, die Verhaltenswirkungen und den Output für das Unternehmen. Abschließend wird auf Customer Experience als Managementansatz eingegangen.

**Autoren:** Oswald A. Mascarenhas, Ram Kesavan, Michael Bernacchi

**Titel:** Lasting customer loyalty: a total customer experience approach

**Jahr:** 2006

**Laufende Nummer im Literaturverzeichnis:** 4

**Schlagwörter:** Customer Loyalty, Customer Relations, Customer Satisfaction, Buyer-Seller Relationships, Value Chain

**Kurzbeschreibung:**

Nach den Autoren geht der Trend im Marketing dahin, eine fesselnde und anhaltende Customer Experience zu gestalten. Um dies zu erreichen, wird das Konzept der „total customer experience“ (TCE) und „lasting customer loyalty“ (LCL) vorgestellt und überprüft. Die Wichtigkeit der vollständigen Customer Experience wird anhand von realen Beispielen aus der Wirtschaft wie dem Apple iMac oder Avis Car Rental veranschaulicht. Alle Unternehmen bzw. Produkte, welche vorgestellt werden, haben eine vollständige Customer Experience eingeführt. Anhand dieser Beispiele werden sechs Merkmale von TCE extrahiert. Diese sind „die Wünsche der Kunden besser vorausahnen und erfüllen als die Konkurrenz“, „echte Verbrauchererfahrung anbieten“, „eine echte emotionale Erfahrung anbieten“, „Erfahrungen als eigenständiges Absatzgebiet anbieten“, „Erfahrungen als Zusammenspiel verstehen“ und „Erfahrung als einnehmende Erinnerung gestalten“. Der Begriff TCE wird hierdurch als eine Customer Experience definiert, welche eine totale, positive, dauerhafte und sozial erfüllende Erfahrung bietet. Diese ist über alle Hauptebenen der Konsumentenketten aufrechterhalten. Die resultierende TCE hat eine interne oder subjektive und eine externe oder objektive Komponente. Die resultierende TCE ist personen- und zeitpunktbezogen und ändert sich mit den äußeren oder inneren Umständen. Der Begriff LCL wird als innere Verpflichtung, eine Marke zukünftig wieder zu kaufen bzw. eine Marke zukünftig wieder zu unterstützen, beschrieben. Hierbei haben situative Einflüsse und Marketingbemühungen das Potenzial, einen Verhaltenswechsel hervorzurufen. Bemühungen zu einer hohen TCE führt hiernach direkt zu einer hohen und anhaltenden LCL. Es wird gezeigt, dass verschiedene Kombinationen aus den drei Komponenten physische Produkterfahrung, emotionale Produkterfahrung und Produktwertigkeitserfahrung zu verschiedenen Ausprägungen der LCL führen. Um eine dynamische Anpassung der TCE und LCL zu ermöglichen, wird die „Leiter der LCL als eine Funktion der TE“ vorgestellt. In dieser sind ausgehend von einem Gelegenheitskauf

bis zu einem Brand Community Kauf verschiedene Stufen der LCL aufgelistet und ihre dazugehörige TCE-Stufe erläutert. Abschließend wird noch einmal die Wichtigkeit der Customer Experience hervorgehoben, da, nach Ansicht der Autoren, hier das nächste Wettbewerbsschlachtfeld liegt.

**Autoren:** Daniel F. Cuffaro, Brian Vogel, Brian Matt

**Titel:** Why Good Design Doesn't Always Guarantee Success

**Jahr:** 2002

**Laufende Nummer im Literaturverzeichnis:** 2

**Schlagwörter:** Consumer Perceptions, Designasstrategic Resource, Design Process, Design Strategy, Industrial Design, Product Design

**Kurzbeschreibung:**

„Ein gut designtes, qualitativ hochwertiges Produkt allein ist kein Garant für Erfolg.“ Das ist die Kernaussage dieses Artikels. Anhand von drei Beispielen wird das Zusammenspiel von Design, Entwicklung und Customer Experience hervorgehoben. Als Maßgabe wird die Wertepyramide eingeführt, welche in ihrer ersten Ebene besagt: „gib dem Kunden wonach er gefragt hat“, die zweite Stufe besagt: „beseitige alles, was Unzufriedenheit hervorrufen kann“. Hierbei sind vor allem auch die Nebenbedingungen, auf die Einfluss genommen werden kann, gemeint. Angesprochen werden hier die Faktoren Design, Produktbewusstsein des Kunden, Verpackung, Produktverfügbarkeit, ungenügende Anforderungsanalyse, Anpassungsschwierigkeiten an wechselnde Technologien, schlechte/langsame Managemententscheidungen, falsche Sparsamkeit und eine nicht der Produktqualität entsprechende Preiswahl. Die dritte und letzte Ebene der Pyramide besagt: „gib dem Kunden etwas, womit er nicht gerechnet hat, was er aber als Mehrwert anerkennt“. Um eine vollständige Customer Experience zu gestalten, muss nach den Autoren der gesamte Produktlebenszyklus beachtet werden. Hier wird ein Fragenkatalog aufgeführt, welcher mit der Bewusstwerdung über die Verfügbarkeit des Produktes beginnt und mit dem Lebensende des Produktes abschließt. Es werden Ratschläge für eine erfolgreiche Produkteinführung gegeben, die die umfassende Customer Experience beachtet. Das Fazit schließt mit der Bemerkung, dass die Beachtung aller Faktoren die Erfolgswahrscheinlichkeit drastisch erhöht.

- (1) Bruhn, M., & Hadwich, K. (2012). *Customer Experience–Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen* (pp. 3-36). Gabler Verlag.
- (2) Cuffaro, D. F. (2002). Why good design doesn't always guarantee success. *Design Management Journal*, 49.
- (3) Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience:: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25(5), 395-410.
- (4) Mascarenhas, O. A., Kesavan, R., & Bernacchi, M. (2006). Lasting customer loyalty: a total customer experience approach. *Journal of Consumer Marketing*, 23(7), 397-405.
- (5) Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard business review*, 85(2), 117-126.
- (6) Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of retailing*, 85(1), 31-41.

## Methoden des Usability Engineering und Usability Testing

Literaturrecherche: Customer Experience

Fabian Zeier, 18.12.2015

**Autor(en):** Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A.

**Titel:** Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies

**Jahr:** 2009

**Laufende Nr. im Literaturverzeichnis:** 5

**Schlagwörter:** Self-service; Management strategies; Retail branding; Social Environment

**Kurzbeschreibung:** Die Generierung eines positiven Kundenerlebens (Customer Experience; CE) ist für viele Konzerne ein erklärtes Unternehmensziel, da es für den Aufbau von Kundentreue von großer Bedeutung ist. Die Autoren schlagen deshalb ein konzeptuelles Modell dazu vor, welches verschiedene Einflussfaktoren auf das Kundenerleben betrachtet. Dazu gehört neben dem vorhergehenden Kundenerleben auch die soziale Umgebung, die Serviceschnittstelle (Servicepersonal, Technologie etc.) und die Verkaufsatmosphäre. Weiterhin wird das Sortiment, der Preis, die Marke sowie alternative Kanäle, über die Kundenerlebnisse generiert werden können, mit einbezogen. Die Autoren schlagen vor, dass der Einfluss dieser Faktoren auf das Kundenerleben durch die Variablen der Situation (z.B. Art und Lage des Geschäftes) sowie Variablen des Konsumenten selbst (z.B. soziodemographische Merkmale) moderiert wird. Obwohl das bisherige Kundenerleben mit einem Unternehmen ein starker Prädiktor für zukünftiges Kundenerleben ist, gehen die Autoren davon aus, dass es nicht zeitstabil, sondern dynamisch ist und sich z.B. durch den Kauf neuer Produkte ändern kann. Weiterhin betrachten die Autoren das Customer Experience Management von Unternehmen und vermuten, dass dies nur von Nutzen ist, wenn effiziente Prozesse einen Preisanstieg durch erhöhte Ausgaben für das Customer Experience Management verhindern.

**Stärken und Schwächen:** Zum ersten Mal wurden hier systematisch Einflussfaktoren auf die CE betrachtet, was die weitere Forschung angetrieben hat (z.B. Bruhn et al., 2011) und das theoretische Verständnis dieses Konstrukts ermöglicht, gerade im Hinblick auf die Erstellung des Wikis. Da der Artikel auf bisheriger Forschung basiert, werden zwar bisherige Erkenntnisse systematisiert, aber keine neuen Ergebnisse generiert.

**Autor(en):** Bruhn, M., & Mayer-Vorfelder, M.

**Titel:** Kundenerfahrung als Forschungsgegenstand im Marketing- Konzeptionalisierung, Operationalisierung und empirische Befunde

**Jahr:** 2011

**Laufende Nr. im Literaturverzeichnis:** 2

**Schlagwörter:** Kundenerfahrung, Kundenerlebnis, Kundenvertrautheit, Kausalanalyse, Partial Least Squares, Internet-Handel

**Kurzbeschreibung:** Unter anderem auf der Forschung Verhoef et al. (2009) aufbauend schlagen die Autoren ein ganzheitliches Kausalmodell der Kundenerfahrung vor. Das Modell berücksichtigt den ganzen Prozess der Kundenerfahrung, von der Entstehung bis hin zur Auswirkung auf Kundenzufriedenheit und –Bindung. Die Entstehungsfaktoren werden in zwei Formen von „Erlebnistreibern“ gegliedert: Emotional und funktional. Funktionale Erlebnistreiber beinhalten leistungsbezogene Merkmale eines Produkts oder einer Dienstleistung wie Preis oder Ausstattung, wohingegen emotionale Erlebnistreiber affektive Reaktionen hervorrufen. Der Einfluss dieser Erlebnistreiber auf das Kundenerlebnis wird moderiert von der Kundenvertrautheit, welche die Quantität bisheriger Kundenerlebnisse beschreibt. Kundenerlebnis beschreibt die Qualität der Kundenerfahrung. Kundenerfahrung besteht demnach aus Kundenvertrautheit und Kundenerlebnis. Verschiedene Auswirkungen der Erlebnistreiber, der Kundenerfahrung und des Kundenerlebnisses auf Kundenzufriedenheit und Kundenbindung werden angenommen.

Die Autoren überprüfen dieses Modell am Beispiel eines Online-Fotodienstes mit 3.612 Kunden. Verschiedene Konstruktindikatoren sowie soziodemographische Variablen wurden mit Fragebögen erhoben und die Ergebnisse anhand eines Strukturgleichungsmodells ausgewertet. Es zeigte sich eine positive Auswirkung von Kundenerlebnis auf Kundenzufriedenheit und –Bindung. Bestätigt wurde zudem ein positiver Einfluss der funktionalen Erlebnistreiber auf das Kundenerlebnis und die Kundenzufriedenheit. Emotionale Erlebnistreiber wirkten sich nur positiv auf die Kundenzufriedenheit aus, wenn sie mit einem positiveren Kundenerlebnis einhergingen. Nicht bestätigt werden konnte die vermutete moderierende Wirkung von Kundenvertrautheit auf den Einfluss der Erlebnistreiber. Ein wichtiger Ansatz für die Praxis ist der gleich große Einfluss von emotionalen und funktionalen Erlebnistreibern auf das Kundenerlebnis, was die Bedeutung der Generierung positiver Emotionen beim Kunden betont. Der direkte Einfluss von funktionalen Erlebnistreibern auf Kundenzufriedenheit, zeigt, dass die Erfüllung dieser vom Kunden verlangt wird. Weiterhin kann die entwickelte Skala auch von Unternehmen zur Messung von Kundenerlebnissen eingesetzt werden.

### **Stärken und Schwächen:**

Eine Stärke des Artikels ist, dass auf vorhergehende Forschung, wie etwa Verhoef et. al. (2009), aufgebaut wird und die Ergebnisse in ein ganzheitliches Modell der Customer Experience eingeordnet werden. Dank der verwendeten Methode sind auch Kausalschlüsse möglich. Zudem wurde eine valide Skala zur Messung von CE entwickelt, die für Unternehmen von Interesse sein kann. Für die Erstellung des Wikis ist das hier vermittelte, umfassende Verständnis sehr nützlich. Wie üblich wird zudem auch die Widerlegung eigener Annahmen durch die empirischen Ergebnisse transparent gemacht. Die Ergebnisse sind jedoch wohl eher von theoretischem Nutzen, da etwa die Auswirkungen von funktionalen Erlebnistreibern (Leistung des Produkts) auf Kundenzufriedenheit oder auch der Einfluss von Kundenzufriedenheit auf Kundenbindung in der Praxis wohl bereits angenommen werden.

**Autor(en):** Garrett, J. J.

**Titel:** Customer loyalty and the elements of user experience.

**Jahr:** 2012

**Laufende Nr. im Literaturverzeichnis:** 3

**Schlagwörter:** User Experience, Customer Experience, Customer loyalty

**Kurzbeschreibung:**

Der Autor betrachtet den Einfluss der Nutzerfahrung (User experience) auf das Kundenerlebnis und die Kundentreue. Unter allen Berührungspunkten die ein Nutzer mit einem Unternehmen haben kann, vom Marketing bis hin zum Service, sieht er das eigentliche Produkt als den wertvollsten Berührungspunkt an, da hier am meisten Zeit verbracht wird und das Produkt das Unternehmen verkörpert. Um das Kundenerlebnis und damit die Kundentreue zu optimieren, stellt er ein von ihm entwickeltes Framework zur Generierung positiver Nutzererlebnisse in der Produktentwicklung vor, das von Beginn an auf optimiertes Nutzererleben und gesteigerte Kundentreue abzielt. Es besteht aus den fünf Ebenen „strategy“, „scope“, „structure“, „skeleton“ und „surface“. Jede Ebene wird wiederum aufgeteilt in funktions- und informationsorientierte Aspekte des Produktes. „Strategy“ bezeichnet die unterste und abstrakteste Ebene, bei der prinzipielle Anforderungen an das Produkt seitens des Nutzers und der Organisation definiert werden müssen. Auf der zweiten Ebene „scope“ werden Funktionen und Inhalte des Produktes genauer spezifiziert. Bei „structure“ werden bereits theoretisch der Aufbau des Produkts, die möglichen Interaktionen sowie die Informationsarchitektur festgelegt. Auf der Ebene „Skeleton“ werden bereits grundsätzliche Oberflächenmerkmale wie das Interface und die Navigation festgelegt. Diese werden auf der letzten Ebene „surface“ genauer definiert und ausgestaltet. Der Autor geht davon aus, dass bei Berücksichtigung all dieser Elemente ein optimales Erleben des Kunden erreicht und somit die Kundentreue gesteigert werden kann.

**Stärken und Schwächen:**

Positiv ist, dass die UX als Teil der Customer Experience untersucht wird und das Produkt als wichtiger Kontaktpunkt mit dem Kunden herausgehoben wird. Dies ist besonders für das Wiki interessant, da der Schwerpunkt auf der Differenzierung von UX und CE liegt. Der Autor verwendet jedoch Nutzererleben und Kundenerleben zum Teil synonym. Das mag zwar in manchen Kontexten zutreffend sein, jedoch fehlt eine klare Definition und Differenzierung der Konstrukte, welche für mehr Klarheit sorgen würde. Da der Artikel wohl eher an Praktiker gerichtet ist, wird nicht sauber wissenschaftlich gearbeitet. Zwar wird ein plausibles Modell vorgeschlagen, jedoch fehlen Belege für einige Annahmen. Hier ist etwa der direkte Einfluss einer positiver UX auf Kundentreue zu nennen, der einfach angenommen und nicht weiter spezifiziert oder belegt wird.

**Autor(en):** Berry, L. L., Carbone, L. P., & Haeckel, S. H

**Titel:** Managing the total customer experience

**Jahr:** 2002

**Laufende Nr. im Literaturverzeichnis:** 1

**Schlagwörter:** Customer Experience

**Kurzbeschreibung:**

Der Autor gibt eine praktische Anleitung, wie Customer Experience Management in Unternehmen umgesetzt werden kann. Zunächst wird darauf hingewiesen, dass CEM als ganzheitlicher Prozess zu verstehen ist, bei dem alle Kontaktpunkte mit dem Kunden zu beachten sind. Das Erleben, das der Kunde bei der Interaktion mit dem Unternehmen hat, wird von zwei Arten von „Clues“ beeinflusst: Funktionale und emotionale Clues. Funktionale Clues beschreiben die Leistung des Produkts oder der Dienstleistung, emotionale Clues zielen auf die Emotionen der Kunden ab. Diese Clues können entweder auf technischer/ materieller Seite kommuniziert werden, z.B. über Schilder oder Benutzeroberflächen oder auf menschlicher Seite, z.B. bei der Interaktion mit Servicepersonal. Um den Status Quo des Erlebens ihrer Kunden festzustellen, wird eine Erlebnisprüfung („experience audit“) empfohlen, welche durch Videobeobachtungen und direkte Interviews, sowohl mit dem Personal als auch mit Kunden, realisiert werden kann.

Aus der Analyse des gewonnenen Materials können die zuständigen Projektteams ein Leitmotiv für das gewünschte Kundenerleben ableiten und dieses in Clues auf materieller und menschlicher Seite umsetzen. Dies kann auf konzeptioneller Ebene etwa durch Zeichnungen und schriftliche Beschreibungen geschehen.

Als Beispiel für den Nutzen dieser Art des Customer Experience Managements führt der Autor ein Krankenhaus an, das mit schlechten Bewertungen zu kämpfen hatte. Nach ausführlicher Prüfung änderte es die kommunizierten Clues auf materieller Seite (z.B. geänderte Hinweisschilder) und menschlicher Seite (z.B. neue Servicestellen), woraufhin weniger Beschwerden eingingen und die Ratings besser wurden.

Als weiteres Beispiel wird die Autovermietung Avis genannt, die in den 90er-Jahren Kundenrückgang zu verzeichnen hatte. Nach der Erlebnisprüfung und der Umsetzung der Ergebnisse in einem Großteil der Filialen stieg das Unternehmen auf Platz 1 in einem Internationalen Kundentreue-Ranking.

**Stärken und Schwächen:**

Positiv ist, dass der Gesamte Prozess des CEM betrachtet und leicht verständlich gemacht wird. Besonders die Betonung des ganzheitlichen Ansatzes und die Beispiele können gut zur Illustrierung des Themas im Wiki dienen. Dadurch geht jedoch teilweise die empirische Basis verloren. So werden als Methoden der Messung von CE nur Video- und Interviewtechniken genannt und Quantitative Methoden gänzlich außer Acht gelassen, die deutlich weniger anfällig für Interviewer- oder Beobachterbiases sind als die genannten Methoden. Negativ anzumerken ist außerdem, dass die Wirksamkeit des CEM nur illustrativ anhand von Beispielen dargestellt wird und nicht empirisch anhand von Studien, was die Generalisierbarkeit dieser Ergebnisse sehr in Frage stellt.

**Autor(en):** Grewal, D., Levy, M., & Kumar, V.

**Titel:** Customer experience management in retailing: An organizing framework.

**Jahr:** 2009

**Laufende Nr. im Literaturverzeichnis:** 4

**Schlagwörter:** Retailing; Customer experience; Retailer; Supply Chain; Macro factors; Location; Marketing metrics

**Kurzbeschreibung:**

Die Autoren betrachten das Kundenerleben im Einzelhandel und ordnen es in ein Gesamtmodell zum Erfolg im Einzelhandel ein, das betrachtet, welche Faktoren sich auf Erfolgsmaße einer Firma bzw. eines Produktes auswirken.

Im Modell beeinflussen Unternehmensentscheidungen Erfolgsmaße, wie etwa Verkaufszahlen. Dazu gehören Werbung, Preis, Warenauswahl, die Lieferkette und die Lage des Geschäftes. Dieser Zusammenhang wird von der Customer Experience moderiert. Der Erfolg wiederum wirkt zurück auf die Entscheidungen der Firma. Sowohl die CE als auch die firmenseitigen Entscheidungen werden von Makrofaktoren beeinflusst. Dazu zählt z.B. das ökonomische Klima.

Das Modell wird anhand der relevanten Literatur zu den einzelnen Faktoren erläutert, wobei der Schwerpunkt auf das Kundenerleben der Faktoren gelegt wird.

Hinsichtlich der Wahrnehmung von Werbung werden unter anderem die Auswirkungen von „Lockangeboten“ untersucht, deren verkaufssteigernde Wirkung bekannt ist. Unklar ist jedoch ob dies auch den gesamten finanziellen Erfolg einer Filiale steigern kann (e.g., Walters et al., 1988 versus Gauri et al., 2008, nach Grewal et al., 2009)

Verschiedene Ansätze der Preisgestaltung werden vorgestellt. So gibt es Hinweise darauf, dass es sinnvoll sein kann, mit höheren Preisen bei treuen Kunden zu verdienen und im Gegensatz dazu mit einigen niedrigpreisigen Produkten neue Kunden anzuziehen (Kopalle et. al., 2009, nach Grewal et al., 2009). Offen ist noch die Frage nach der optimalen Preisgestaltung im Onlinebereich.

Hinsichtlich der Warenauswahl werden Strategien des „Product Assortement Planning (PAP)“ vorgestellt. Dabei geht es um Entscheidungen, die bei der Auswahl, Kategorisierung und Verteilung von Produkten auf Filialen getroffen werden müssen.

Auch die Lieferkette könnte Einfluss auf das Kundenerleben nehmen, etwa über eine ungewollte Konkurrenz zum Direktverkauf von Produkten durch den Hersteller.

Abschließend wirkt sich der Standort eines Ladengeschäftes auf das Kundenerleben aus. So wird die richtige Standortwahl als Schlüsselfaktor für den Erfolg einer Filiale angesehen. Eine datenbasierte Unterstützung dieser bietet das STORELOC-Modell (Durvasula et al., 1992, nach Grewal et al., 2009).

Abschließend wird auf die Relevanz von Erfolgsmaßen im Einzelhandel hingewiesen, um den Erfolg der Maßnahmen zu überprüfen. Dazu gehören etwa Maße des Markenwerts, des vom Kunden erlebten Produktwertes und der Verkaufszahlen.

**Stärken und Schwächen:** Positiv zu bemerken ist, dass der Artikel bereits existierende Forschung in ein Gesamtsystem einordnet und einen guten Überblick über die Literatur gibt. Außerdem werden direkte Auswirkungen der einzelnen Unternehmensentscheidungen auf das Kundenerleben untersucht, was teilweise Pionierarbeit ist (z.B. bei Lieferketten). Dies kann für uns von Nutzen sein, um alle denkbaren Aspekte von CE mit einbeziehen zu können. Zwar ist die Einzelhandelsperspektive interessant zu berücksichtigen, für uns jedoch wohl zu einem Großteil zu spezifisch. Da der Artikel als Überblick über verschiedene Beiträge einer Sonderausgabe gedacht ist, werden die Themen zudem eher oberflächlich und für Einsteiger schwer verständlich abgehandelt.

## Literaturverzeichnis

- (1) Berry, L. L., Carbone, L. P., & Haeckel, S. H. (2002). Managing the total customer experience. *MIT Sloan Management Review*.
- (2) Bruhn, M., & Mayer-Vorfelder, M. (2011). *Kundenerfahrung als Forschungsgegenstand im Marketing-Konzeptionalisierung, Operationalisierung und empirische Befunde* (No. 2011/01).
- (3) Garrett, J. J. (2006). Customer loyalty and the elements of user experience. *Design management review*, 17(1), 35-39.
- (4) Grewal, D., Levy, M., & Kumar, V. (2009). Customer experience management in retailing: An organizing framework. *Journal of Retailing*, 85(1), 1-14.
- (5) Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of retailing*, 85(1), 31-41.

## **Literaturrecherche “Customer Experience”**

Roman Reinert

**Autor(en):** Pine, B. J., & Gilmore, J. H.

**Titel:** Welcome to the experience economy

**Jahr:** 1998

**Laufende Nr. im Literaturverzeichnis:** 2

**Schlagwörter:** Erlebniswirtschaft, wirtschaftlicher Wandel, Customer Relations, Entertainment

**Kurzbeschreibung:**

Der Artikel liefert einen Ausblick auf die anbrechende Epoche der „Experience Economy“: Die Autoren beschreiben den Transfer zu einem auf dem Verkauf von Erlebnissen beruhenden Geschäftsmodell als logischen nächsten Schritt der Wirtschaft und begründen dies mit der zunehmenden Sättigung des Dienstleistungsmarktes. Dabei bewerten sie diesen Wandel als ebenso gravierend wie den Übergang von der Produktions- zur Dienstleistungsgesellschaft. Sie erklären den Unterschied zwischen Erlebnissen und „normalen“ Dienstleistungen anhand mehrerer Beispiele und stellen die Eignung von Erlebnissen als Ware heraus, indem sie argumentieren, dass diese sich vor allem durch den ihnen innewohnenden persönlichen Erinnerungswert von anderen Gütern abheben. Des Weiteren wird ein Modell zur Kategorisierung von Erlebnissen anhand der zwei Dimensionen „participation“ und „connection“ vorgestellt. Überdies leiten die Autoren aus Analysen der Vorgehensweisen von erfolgreichen Vorreitern der „Experience Economy“ fünf Grundprinzipien zur Gestaltung von einprägsamen Erlebnissen ab: So sollten Erlebnisse über 1) ein klares Leitmotiv verfügen, 2) durch stimmige Details verstärkt werden, dabei 3) nicht durch unstimme Details gestört werden, 4) durch Erinnerungsstücke wiedererlebbar gemacht und 5) mit allen fünf Sinnen wahrgenommen werden können.

Der Ausblick auf die zukünftige Entwicklung der Wirtschaft lässt eine gesicherte wissenschaftliche Grundlage vermissen, es wird eher mit historischen Erfahrungswerten argumentiert statt z.B. auf eine steigende Anzahl von Unternehmen mit entsprechenden Strategien Bezug zu nehmen. Auch die Argumentation, dass das vorgeschlagene Kategorisierungsmodell Rückschlüsse auf die Einprägsamkeit eines Erlebnisses zulasse, basiert auf keiner erkennbaren Grundlage. Hier wären Erkenntnisse aus der Neuropsychologie vonnöten, um diese Annahme zu stützen. Gleiches gilt für die vorgeschlagenen fünf Grundprinzipien der Erlebnisgestaltung.

**Autor(en):** Pullman, M. E., & Gross, M. A.

**Titel:** Ability of experience design elements to elicit emotions and loyalty behaviors

**Jahr:** 2004

**Laufende Nr. im Literaturverzeichnis:** 3

**Schlagwörter:** Experience Design, Kundentreue, Emotionen, Customer Relations

**Kurzbeschreibung:**

Bei dem Paper handelt es sich um eine Studie zur Erforschung des Zusammenhanges von „Erlebnis-schaffenden“ Elementen des Kundenservice und der Loyalität von Kunden. Zum einen wird untersucht, welche Elemente im Kundenservice eingesetzt werden, um Erlebnisse zu schaffen, die die Kundentreue beeinflussen können. Weiterhin wird untersucht, welche Rolle dabei die Emotionen der Kunden spielen und welche speziellen Aspekte des Service in der Lage sind, gewollte Emotionen und eine höhere Loyalität der Kunden hervorzurufen. Dazu führen die Autoren zunächst eine Literaturrecherche durch, in der verschiedene Definitionen von „experience“ abgeglichen werden, um eine relevante Definition abzuleiten. Darauf aufbauend wird eine Vorgehensweise entwickelt, um grundlegende Elemente des „experience design“ hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf Kundentreue zu testen. Im Verlauf der Studie werden Internetfragebögen von 400 Besuchern einer bekannten Zirkusveranstaltung ausgewertet, denen in einem VIP-Zelt ein besonders exklusiver Service geboten worden war. Dabei sind die Fragen in den Fragebögen so strukturiert, dass zusätzlich zu den qualitativen Daten bezüglich der Gefühle der Kunden auch diejenigen Elemente des Service abgefragt werden, die zu diesem Gefühl beigetragen haben. Mittels einer Faktoranalyse werden diejenigen Parameter identifiziert, welche den größten Einfluss auf Emotionen und Kundentreue haben. Es kann gezeigt werden, dass Emotionen grundsätzlich stark die Kundentreue beeinflussen. Jedoch können aufgrund der hohen Mediation durch Emotionen kaum spezifische Elemente identifiziert werden, die Einfluss auf die Kundentreue nehmen. Die Autoren leiten aus diesen Ergebnissen ab, dass Unternehmen, die Einfluss auf die Loyalität ihrer Kunden nehmen wollen, zunächst diejenigen Emotionen identifizieren sollten, die Kunden mit ihrem Service verbinden sollen, um diesen dann gezielt darauf ausrichten zu können.

Leider lassen sich aus der Studie kaum Schlüsse darüber ziehen, welche Elemente des Kundenservice nun besonders hohe Auswirkungen auf Kundentreue haben. Auch wird nur eine sehr spezielle Art von Service untersucht. Folgestudien wären nötig, um andere Bereiche abzudecken und zu evaluieren, ob in diesen eventuell Designelemente mit deutlich messbarem Einfluss auf Kundentreue existieren.

**Autor(en):** Tynan, C., & McKechnie, S.

**Titel:** Experience marketing: a review and reassessment

**Jahr:** 2009

**Laufende Nr. im Literaturverzeichnis:** 6

**Schlagwörter:** Customer Experience, Service-Dominant-Logic, marketing

**Kurzbeschreibung:**

Der Artikel liefert ein Review der Theorien über „experience marketing“, dabei wird sowohl Literatur aus Marketing-Sicht als auch akademische Literatur einer kritischen Betrachtung unterzogen. Die Autoren stellen fest, dass der Graben zwischen Praxis und akademischer Sichtweise sehr tief geworden ist und nennen als Indikator dafür, wie sehr aktuelle Marketing-Bestseller sich auf Schritt-für-Schritt Anleitungen konzentrieren, während kaum wissenschaftliche Theorien angeführt werden, auf der diese basieren könnten. Tynan & McKechnie kritisieren, dass in der Marketing-Literatur zu wenig Wert darauf gelegt wird, eine klare Definition dafür zu finden, welche Elemente „Customer Experience“ eigentlich ausmachen. Weiterhin kritisieren sie eine häufig ungenaue Verwendung der Terminologie. Der akademischen Seite hingegen bescheinigen Sie eine zu hohe Theorielastigkeit und zu geringe Ambitionen, ihre Hypothesen empirisch zu überprüfen. Um beide Seiten zu vereinen, schlagen sie eine neue Herangehensweise vor, unter der Produzenten-Konsumenten-Beziehungen analysiert werden sollten: Die „Service-Dominant-Logic“ betrachtet den Kunden nicht nur als Konsumenten, sondern als Einheit, die in Zusammenarbeit mit dem Produzenten von Gütern Werte definiert und schafft. Ein neues Modell der „Customer Experience“ unter dieser Annahme betrachtet nicht nur den eigentlichen Zeitpunkt des Erlebnisses, sondern bezieht auch die Prä- und Posterlebnisphase ein, um ein holistisches Bild der „Customer Experience“ zu zeichnen und die Denkweisen beider Seiten vereinen zu können. Während Tynan & McKechnie dringenden Überarbeitungsbedarf bei den praktisch angewandten Theorien sehen um aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse zu berücksichtigen, fordern sie die Wissenschaft dazu auf, ihre Theorien zukünftig gründlicher mit empirischen Daten zu stützen.

Die Kritik an der Halbwissenschaftlichkeit vieler Marketing-Bestseller scheint berechtigt, allerdings bleibt fraglich, inwiefern eine noch breiter gefasste Definition von „Customer Experience“ es vereinfacht, Wissenschaft und Praxis miteinander zu vereinen.

**Autor(en):** Palmer, A.

**Titel:** Customer experience management: a critical review of an emerging idea

**Jahr:** 2010

**Laufende Nr. im Literaturverzeichnis:** 1

**Schlagwörter:** Customer Experience Management, Konsumverhalten, Kundenzufriedenheit, Customer Relations,

**Kurzbeschreibung:**

Das Paper stellt eine kritische Auseinandersetzung mit dem Konstrukt „Customer Experience“ dar. Palmer diskutiert zunächst dessen konzeptuelle Validität anhand einer Gegenüberstellung verschiedener (wirtschafts-) wissenschaftlicher Studien und Theorien zum Kaufverhalten, um dann mithilfe von u.a. neuropsychologischen Erkenntnissen zu erklären, inwiefern Faktoren wie Marke, interpersonelle Beziehungen, Qualität und Emotionen & Wahrnehmungen das Kundenerlebnis beeinflussen können. Er identifiziert Qualität, Anbieter-Kunde-Beziehung und Marke als Schlüsselfaktoren, die den größten Einfluss auf das Kundenerlebnis nehmen, und stellt ein Modell vor, das die Einstellung („attitude“) eines Kunden auf diese drei Faktoren zurückführt. Weiterhin werden verschiedene Ansätze zur Messung der „Customer Experience“ diskutiert. Dabei argumentiert Palmer, dass das Kundenerlebnis nicht linear von den Einflussfaktoren abhängt und eine adäquate Messmethode auch den jeweiligen Kontext mit einbeziehen müsse. Aus diesen Gründen sei „Customer Experience“ kaum quantifizierbar und daher lediglich durch qualitative Messmethoden zu erfassen. Der Autor stellt fest, dass sich das Konzept des „Customer Experience Management“ zwar wachsenden akademischen Interesses erfreue, es aber in der Praxis aufgrund der genannten Einschränkungen kaum umsetzbar sei.

Palmer bemüht sich, seine Argumentation durch wissenschaftliche Studien zu belegen und begründet zu erwartende Auswirkungen verschiedener Faktoren auf das Käuferverhalten durch Erkenntnisse kognitionswissenschaftlicher Disziplinen. Auch wenn er zu bedenken gibt, dass wissenschaftliche Literatur zu diesem Thema recht dünn gestreut ist, liefert sein Paper eine recht umfassende Diskussion des Konzepts des „Customer Experience“.

**Autor(en):** Rose, S. , Clark, M. , Samouel, P. , & Hair, N.

**Titel:** Online customer experience in e-retailing: an empirical model of antecedents and outcomes

**Jahr:** 2012

**Laufende Nr. im Literaturverzeichnis:** 4

**Schlagwörter:** Online Customer Experience, gefühlte Kontrolle, Kundenzufriedenheit, Nutzerstudie

**Kurzbeschreibung:**

In der Studie wird untersucht, welche Parameter Einfluss auf die „Online Customer Experience“ (OCE) in Internetshops nehmen und auf welche Weise sich diese auswirken. Dabei werden auch kognitive und affektive Komponenten der OCE berücksichtigt. Dazu definieren die Autoren OCE konzeptuell als „Input-Response-Output“ Modell, das ihnen als Grundlage für die Analyse der erhobenen Daten dient. Letztere wurden durch eine Nutzerumfrage unter Kunden aus den USA und Europa mithilfe webbasierter Fragebögen erhoben. Insgesamt 220 Datensätze werden ausgewertet, in denen Kunden für ausgewählte Parameter auf einer Likert-Skala angeben sollten, inwiefern die genannte Komponente für sie Teil einer optimalen OCE ist. Für die Analyse nehmen die Autoren den „Kognitiven Erlebniszustand“ und den „Affektiven Erlebniszustand“ als Mediatorvariablen an, die jeweils von verschiedenen Komponenten des Einkaufserlebnisses beeinflusst werden. Aus den Ergebnissen wird abgeleitet, dass die *gefühlte Kontrolle* bei den Nutzern eine besonders hohe Auswirkung auf die Zufriedenheit mit dem Einkaufserlebnis hat. Demnach sollten Anbieter bei der Konzeptionierung ihres Online-Shops besonderen Wert auf einfache Bedienbarkeit legen und den Nutzern beispielsweise erlauben, ihren persönlichen Bereich selbst zu gestalten. Auch das Ermöglichen eines Austauschs mit anderen Käufern kann positive Effekte auf die *gefühlte Kontrolle* haben und so zu einer besseren OCE beitragen. Die Autoren erkennen selbst an, dass ihre Stichprobe nicht repräsentativ für alle Interessengruppen ist; so fehlt beispielsweise ein relevanter Anteil der „Generation Y“. Auch kulturbezogene Unterschiede hinsichtlich der Beurteilung beeinflussender Parameter werden von der Studie nicht erfasst.

**Autor(en):** Sujata, J., Sanjay, B., Kiran, R., & Rohan, A.

**Titel:** Towards greater customer experience: role of network parameters on key business drivers

**Jahr:** 2015

**Laufende Nr. im Literaturverzeichnis:** 5

**Schlagwörter:** Customer Experience, Kundenzufriedenheit, Mobilfunk, Nutzerstudie

**Kurzbeschreibung:**

In dem Paper werden die Ergebnisse einer Nutzerstudie mit 5231 teilnehmenden Mobilfunknutzern aus ganz Indien berichtet. Ziel der Studie ist es, herauszufinden, welche Faktoren bestimmend für die „Customer Experience“ der Nutzer sind. Dazu werden mittels Fragebögen und persönlicher Interviews die Nutzerzufriedenheit mit wesentlichen Aspekten des angebotenen Dienstes erhoben, dazu zählen etwa Netzabdeckung, Sprachqualität und Geschwindigkeit im Datennetz. Weiterhin werden Einstellungen der Nutzer bezüglich ihres Providers erhoben, d.h. ob sie den Provider weiterempfehlen würden, ob sie weitere Produkte desselben Providers kaufen würden und ob sie vorhaben, den Provider zu wechseln. Mithilfe einer explorativen Faktoranalyse werden diejenigen Faktoren bestimmt, welche den größten Einfluss auf das Nutzererlebnis haben. Weiterhin wird mittels binomialer logistischer Regression analysiert, welche Faktoren der „Network Experience“ Auswirkungen auf das Nutzerverhalten, d.h. ihre Einstellung zum Provider, haben. Dabei identifizieren die Autoren „Network Experience“ als denjenigen Faktor, der den größten Einfluss auf die „Customer Experience“ der Nutzer hat. Dieser setzt sich aus den Parametern Indoor-Netzabdeckung, Outdoor-Netzabdeckung, Verbindungsqualität, Sprachqualität und „Data Experience“ zusammen. Weiterhin kann gezeigt werden, dass „Network Experience“ Auswirkungen auf das Nutzerverhalten hat.

Teile der Studie bleiben unklar, da „Customer Experience“ und Nutzerzufriedenheit oft synonym verwendet werden; insgesamt taucht der Begriff „Experience“ in oft wechselnden Zusammenhängen auf, sodass auch der anfängliche Versuch einer Definition nicht besonders hilfreich ist. Unklar ist auch, inwiefern die Studie zeigen kann, dass lediglich fünf Faktoren die „Network Experience“ beeinflussen, da offenbar keine weiteren Faktoren getestet werden und durch die Wahl der Analysemethode nicht ausgeschlossen werden kann, dass weitere beeinflussende Faktoren existieren.

## Literaturverzeichnis

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

(02) Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76, 97–105.

(03) Pullman, M. E., & Gross, M. A. (2004). Ability of experience design elements to elicit emotions and loyalty behaviors. *Decision Sciences*, 35 (3), 551–578.

(04) Rose, S., Clark, M., Samouel, P., & Hair, N. (2012). Online customer experience in e-retailing: an empirical model of antecedents and outcomes. *Journal of Retailing*, 88 (2), 308–322.

(05) Sujata, J., Sanjay, B., Kiran, R., & Rohan, A. (2015). Towards greater customer experience: role of network parameters on key business drivers. *ARP Journal of Engineering and Applied Sciences*, 10 (3), 2037-2046.

(06) Tynan, C., & McKechnie, S. (2009). Experience marketing: a review and reassessment. *Journal of Marketing Management*, 25 (5/6), 501–517.

## **Literaturrecherche “Customer Experience”**

Christoph Rauchhaupt

**Autoren:** Jorge Teixeira, Lia Patricio, Nuno J. Nunes, Leonel Nobrega, Raymond P. Fisk, Larry Constantine

**Titel:** Customer experience modeling: from customer experience to service design

**Jahr:** 2012

**Laufende Nr. im Literaturverzeichnis:** 7

**Schlagwörter:** Customer Experience Modeling, Customer Experience Requirements, implementieren, Service-Design, Zusammenführung

**Kurzbeschreibung:** Die Autoren dieses Research-Papers charakterisieren Customer Experience (CE) als ein facettenreiches, vielschichtiges Konstrukt. Da sich CE zu einer Quelle für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil entwickelt und Service-Designer CE als Fundament für Service-Design Projekte ansehen, wurde die Methode des Customer Experience Modeling (CEM) entwickelt, um den Blick vom einzelnen Aspekt der CE auf die Zusammenführung der wichtigsten CE-Aspekte zusammenzuführen.

CEM ist eine modellbasierte Methode, die drei interdisziplinäre Elemente der CE kombiniert, um diese am Anfang des Service-Design Prozesses zu systematisieren und in diesen zu implementieren. Dabei adaptiert CEM Konzepte und Darstellungen des Human Activity Modeling (HAM), um die reichhaltige, kontextabhängige Umgebung der CE zu repräsentieren. Des Weiteren beinhaltet CEM Customer Experience Requirements (CER), die die Attribute der Interaktion des Kunden mit dem Service Anbieter beinhaltet. Diese Attribute steuern zur Zufriedenheit mit dem und zur Nutzung des jeweiligen Services bei. Das dritte Element ist das Multilevel Service Design (MSD). MSD strukturiert das Modell eines alltäglichen Kundenbesuches in drei Ebenen: Value Constellation Experience, Service Experience und Service Encounter Experience.

Letztendlich findet das Modell in dem vorliegenden Paper Anwendung bei einem Multimedia Service Anbieter. Unter anderem führen die Wissenschaftler 17 Interviews mit Kunden des untersuchten Anbieters und extrahieren nach der Analyse mit Hilfe des Grounded Theory Modells sieben CERs (Affordability, Engagement, Content, Convenience, Reliability, Reward, Speed), die dem Anbieter dabei helfen können das Service-Design von Grund auf zu verbessern.

Die CEM Methode hilft, durch ihre gute Struktur und die Berücksichtigung der Komplexität des Konstruktes CE, Service-Anbietern die eigene CE zu analysieren und branchen- bzw. unternehmensbezogen von Grund auf in das Service-Design zu implementieren. Da hierbei der Fokus vom einzelnen Aspekt der CE auf die Zusammenführung der wichtigsten Aspekte gelegt wird. Bezogen auf die im Paper vorgestellte Anwendung des CEM sollte das Modell in weiteren Untersuchungen auf Unternehmen aus anderen Bereichen der Service-Branche angewendet werden, um zu prüfen, ob CEM ein hilfreiches Tool für den gesamten Service-Sektor darstellt.

**Autoren:** James H. Gilmore. B. Joseph Pine II

**Titel:** Customer experience places: the new offering frontier

**Jahr:** 2002

**Laufende Nr. im Literaturverzeichnis:** 4

**Schlagwörter:** Flagship-Venue, physische und virtuelle Ebene, Erlebnis-Portfolio

**Kurzbeschreibung:** Sowohl Disney, als auch AOL Time Warner, zwei Giganten im Medien- und Marketingbusiness, waren um die Jahrtausendwende gezwungen 120 bzw. 85 Filialen zu schließen, weil man es verpasste die Kernkompetenzen der Unterhaltung in die Stores zu integrieren und sich stattdessen auf den reinen Verkauf von Waren konzentrierte.

Der vorliegende Artikel lässt sich als Ratgeber für Unternehmen verstehen ein ähnliches Schicksal zu verhindern. Anhand von Beispielen beschreiben die Autoren, wie es durch die Gründung eines Flagship-Venues (=Lokalität) möglich ist, aus dem alltäglichen Kundenbesuch ein ganzes Portfolio von Erlebnissen zu schaffen, für das die Kunden sogar bereit sind Eintritt zu bezahlen. So werden unter anderen die Autostadt in Wolfsburg von Volkswagen oder die alte Brauerei von Heineken in Amsterdams Innenstadt als sehr gut funktionierende Beispiele aufgeführt. Eine, mit Hilfe eines reichhaltigen Portfolios von Erlebnissen, geschaffene emotionale Bindung des Kunden mit der Marke/dem Unternehmen ist dabei viel wirksamer, als die meisten Marketing-Botschaften, weshalb es sich lohnt hier zu investieren.

Jedes Unternehmen sollte hierbei die am besten zum Unternehmen passende Kombination aus den fünf physischen (Erfahrungs-)Ebenen (Flagship Location, Experience Hubs, Major Venues, Derivative Presence, World Wide Markets) und den fünf virtuellen (Erfahrungs-)Ebenen (Flagship Site, Experience Portals, Major Platforms, Derivative Placement, World Wide Web) von einem eigens dafür ernannten Chief Experience Officer zusammenstellen und einführen lassen. Als hierbei herausragendes Unternehmen, das es geschafft hat alle zehn Levels der Marketing-Erfahrung in sein Geschäftsmodell zu implementieren, um so den Wunsch nach der Marke voranzutreiben, heben die Autoren Lego hervor.

Zweifelsohne kann der vorliegende Ratgeber als solcher verstanden werden und leistet Hilfestellung für Unternehmen, die eigene Marketingstrategie zu ändern, um neue Kundenwünsche zu schaffen und bestehenden nachzukommen. Allerdings beinhaltet der Text überwiegend Praxisbeispiele und erläutert die dahinterstehende Theorie nur sehr spärlich. Zudem ist kritisch anzumerken, dass (fast) ausschließlich erfolgreiche Beispiele aus der

Praxis herangezogen werden, um zu zeigen, wie Customer Experiences Places geschaffen werden können und welchen Nutzen Unternehmen daraus ziehen können. Wünschenswert sind Beispiele, die in der Praxis scheiterten, um die richtigen Lehren daraus zu ziehen und gleiche Fehler zu vermeiden.

**Autoren:** Ruchi Garg, Zillur Rahman, M. N. Qureshi, Ishwar Kumar

**Titel:** Identifying and ranking critical success factors of customer experience in banks: An analytic hierarchy process (AHP) approach

**Jahr:** 2012

**Laufende Nr. im Literaturverzeichnis:** 3

**Schlagwörter:** Service-Sektor Bank, Analytic Hierarchy Process (AHP), Evaluation, Erfolgsfaktoren

**Kurzbeschreibung:** Das Paper identifiziert und evaluiert Erfolgsfaktoren, die zu einer positiven Customer Experience (CE) im Bankensektor beitragen und priorisiert diese schließlich nach ihrer jeweiligen Wichtigkeit. Die hierzu angewandte Methode soll folgende Anforderungen erfüllen: Flexibilität, interne Konsistenz und Anwendbarkeit. Da CE hauptsächlich subjektiver Natur ist, wird zur Behandlung der Problemstellung die Methode des Analytic Hierarchy Process (AHP) ausgewählt. Der AHP ist eine Multi-Criteria Decision Making Methode, mit dessen Hilfe verschiedene Kriterien innerhalb eines Sachverhaltes mathematisch nach ihrer Priorität gewichtet werden. Der Vorteil dieser Methode ist, dass sie fähig ist eine Vielzahl von Kriterien und Subkriterien systematisch zu verarbeiten und es zudem ermöglicht bei der Entscheidung komplexer Sachverhalte sowohl quantitative als auch qualitative Daten effizient zu berücksichtigen.

Als Grundlage hierfür dient ein von Experten und mit Hilfe von Literatur aufgestellter Hierarchie-Baum, an dessen Spitze das jeweilige Ziel, in diesem Fall die Evaluation der CE in Banken, steht. Auf der zweiten Ebene werden die Dimensionen der und auf der dritten Ebene werden jeweils die zu der jeweiligen Dimension gehörigen Subkriterien, die sogenannten Erfolgsfaktoren (insgesamt 14), aufgelistet. Mit Hilfe der AHP können folgende Dimensionen für den Service-Sektor Bank in ihrer gewichteten Reihenfolge ausgemacht: kognitive Dimension (0,494), Verhaltensdimension (0,251), sensorische Dimension (0,141), affektive Dimension (0,072) und Beziehungsdimension. (0,042). Daraus ergeben sich die Bewertungen der 14 Erfolgsfaktoren für den Service-Sektor Bank, wobei die Faktoren Einfachheit (0,32), Mitarbeiter (0,16), hedonische Online-Elemente (0,14) und Servicescape (0,12) deutlich mehr ins Gewicht fallen, als die restlichen zehn Erfolgsfaktoren.

Insgesamt stellt die AHP eine gute Entscheidungsbasis für die Lösung komplexer Problemstellungen, wie die Verbesserung der CE von Banken, und ist hierbei durchaus hilfreich. Entscheidungen bezüglich der CE sollten jedoch nicht nur auf Grundlage der

Ergebnisse des AHPD getroffen werden. Bei der Anwendbarkeit der hierarchisierten Erfolgsfaktoren sollte ein Unternehmen das jeweilig eigene abgedeckte Segment eines Service-Sektors (zum Beispiel: Banken vs. Online-Banken) beachten und gegebenenfalls neu priorisieren. Unabhängig vom Sektor sollten zusätzlich auch Kunden selbst in die Gewichtung der Erfolgsfaktoren mit einbezogen werden, beispielsweise als externe Experten.

**Autoren:** Shilpa Bagdare, Rajnish Jain

**Titel:** Measuring retail customer experience

**Jahr:** 2013

**Laufende Nr. im Literaturverzeichnis:** 1

**Schlagwörter:** Retail Customer Experience, vier Dimensionen, Messinstrument, Reliabilität, Validität

**Kurzbeschreibung:** Die, in diesem Research-Paper vorgestellte, Studie verfolgt das Ziel ein reliables und valides Messinstrument für die Retail Customer Experience (RCE; Retail = Einzelhandel) zu entwickeln. Das Konzept RCE beinhaltet „kognitive, emotionale, sensorische und verhaltensbasierte Antworten während des gesamten Einkaufsprozesses, einschließlich integrierter Interaktionen mit Personen, Objekten, Prozessen und der Umgebung im Geschäft.“ Eine der Herausforderungen bei der Erhebung der RCE ist die Definition der Dimensionen des Konstruktes. Hierbei berufen sich die Autoren auf frühere Studien und extrahieren vier Dimensionen der RCE: joy, leisure, distinctive und mood.

Die Skalenentwicklung basiert unter anderem auf den Richtlinien von Churchill.

Basierend auf weiterer Literaturrecherche entsteht eine Liste von 45 möglichen Items, die die vier Dimensionen abdecken. Um sowohl Inhalts- als auch Konstruktvalidität zu schaffen wird diese Liste von 45 Items in zwei aufeinanderfolgenden Panels auf 18 Items reduziert und teilweise umformuliert. Weitere sechs Items werden aufgrund niedriger Faktorladungen, Gemeinsamkeiten und Kreuzladungen entfernt, sodass das finale Messinstrument zur RCE aus zwölf Items, die weiterhin die vier Dimensionen abdecken, besteht.

Weitere Analysen basieren auf den Daten von Einzelhandelskunden (N=676) aus der Stadt Indore (Indien). So wird das finale Konstrukt mit Hilfe einer Faktorenanalyse analysiert, um eine erste Faktorenstruktur des RCE-Modells zu schaffen. Mittels Cronbach's Alpha und konfirmatorischer Faktorenanalyse testen die Wissenschaftler die Faktorenstruktur auf Reliabilität und Validität, wobei alle Tests statistisch akzeptable Ergebnisse liefern.

Das Ziel, ein Messinstrument zur Untersuchung der RCE zu entwickeln ist also erreicht worden. Dieses kann allerdings nur als Grundlage für weitere Forschungen gesehen werden, da sich das Instrument nur auf eine reale (nicht virtuelle) Einzelhandelsumgebung für Kunden von Life-Style Geschäften bezieht. So finden zum Beispiel Online-Einzelhändler keine Verwendung für dieses Instrument. Des Weiteren wird unter anderem der Aspekt des Kulturunterschiedes in verschiedenen Regionen der Erde in diesem Kontext nicht beachtet.

Jeder Kunde, und von daher erst recht aus verschiedenen Nationen, hat selbstverständlich unterschiedliche Vorstellungen von einer positiven Customer Experience, sodass das Instrument hier ergänzt bzw. angepasst werden muss. Zudem werden moderierende Variablen wie das Kunden-Profil oder Geschäftstyp ebenfalls nicht berücksichtigt, was ebenfalls in der weiterführenden Forschung ergänzt werden sollte.

**Autoren:** Udechukwu Ojiako, Stuart Maguire

**Titel:** Seeking the perfect customer experience: a case study of British Telecom

**Jahr:** 2009

**Laufende Nr. im Literaturverzeichnis:** 6

**Schlagwörter:** Wandel, Verbesserung, neue Theorie, Änderungsstrategie

**Kurzbeschreibung:** Dieses Paper untersucht einen konzeptuellen, strategischen Ansatz für die effektive Förderung zu einem kundenorientierten, bzw. nach Customer Experience (CE) orientieren, Wandel innerhalb einer Organisation. Der hier untersuchte Ansatz basiert dabei auf Prinzipien, die aus einem fünf Jahre langen Programm der British Telecom zur Verbesserung der CE resultieren. Die Forschungsmethode, die in diesem Paper angewendet wird, stützt sich auf die teilnehmende Aktionsforschung, die die Einbindung eines Ausführenden (hier der Erstautor) sowohl als Zielperson, als auch als Co-Forscher ermöglicht. Ziel hierbei ist es auf Grundlage der generierten Prinzipien grundlegende, allgemeine Theorien bezüglich der Verbesserung von CE für Unternehmen aufzustellen. Um das Vorgehen zu rechtfertigen hebt das Paper die Größe des Untersuchungsobjektes - British Telecom - und dessen großen Marktanteile hervor und verweist somit auf die Bedeutsamkeit für andere Unternehmen. So „wirbt“ das Paper damit, für alle Organisationen relevant zu sein, die in einem dynamischen Geschäftsumfeld um die Erhaltung bestehender und die Gewinnung neuer Kunden kämpfen. *Zum Zeitpunkt der Veröffentlichung des Papers liefert die Initiative der British Telecom zur Stärkung der CE zwar Gewinne – jedoch sei dies kein Hinweis auf ihre Nachhaltigkeit.* Der Leitgedanke, der aus dieser Fallstudie gezogen wird, ist, dass die Reaktion einer Organisation auf die Veränderung dessen Umwelt entscheidend für den eigenen Erfolg ist. Demnach muss eine Änderungsstrategie systematisch entworfen, geplant und implementiert werden, um die gewünschten Effekte zu erzielen.

Die hier angewandte Methode, bei der aus einer einzigen Fallstudie allgemeine Theorien für eine Vielzahl von Unternehmen aufgestellt werden, ist infrage zu stellen, vor allem in Bezug auf die Validität. Nur weil die Änderungsstrategie der British Telecom erfolgsversprechend zu sein scheint, lässt dies nicht automatisch den Schluss zu, dass dies bei Unternehmen, die zum Beispiel keine adäquate Finanzstärke vorweisen können, auch der Fall ist. Die bezieht sich auch auf die Dauer des Programms.

**Autoren:** Robert Johnston, Xiangyu Kong.

**Titel:** The customer experience: a road-map for improvement

**Jahr:** 2011

**Laufende Nr. im Literaturverzeichnis:** 5

**Schlagwörter:** Dreifacher Profit, Service, Leitfaden, Verbesserung

**Kurzbeschreibung:** Bei jedem Warenkauf/-empfang interagiert der Kunde automatisch mit der betroffenen Marke und gewinnt somit eine Erfahrung mit ihr, sei sie positiv, negativ oder neutral. Da die Erfahrung die Kundenzufriedenheit, Kundenerwartung und die Kundenloyalität beeinflusst, eine emotionale Bindung schafft und auf die Marke wirkt, sollte das Ziel eines Unternehmens sein diese möglichst positiv für den Kunden zu gestalten. Die Herausforderung hierbei jedoch ist es eine Customer Experience (CE) zu kreieren, die nicht nur den Kunden befriedigt, sondern auch die Mitarbeiter und welche außerdem möglichst kostengünstig und effizient umzusetzen ist, also Profit in dreifacher Hinsicht schafft. Ein Augenmerk legt das vorliegende Review dabei unter anderen auf den Service, da dieser Emotionen in dem Kunden hervorruft, die in Zufriedenheit (oder Unzufriedenheit) münden und schließlich in Intentionen mit dem Unternehmen/der Marke resultieren.

Die Autoren liefern Unternehmen einen Leitfaden, wie man CE entwirft bzw. eine bestehende CE verbessert. Dieser basiert auf eine vierjährigen Längsschnittstudie, in der vier Organisationen aus vier unterschiedlichen Sektoren, keines davon aus dem Unterhaltungssektor (ein Business to Business Unternehmen, ein Business to Customer Unternehmen, ein Rohstoffzulieferer und eine öffentliche Einrichtung), über vier Jahre mit Hilfe mehrerer Methoden bei der Implementierung einer CE unter die Lupe genommen wurden. So stammen die generierten Daten aus Beobachtungen Teilnehmender, Interviews, internen Berichten und Sekundärliteratur. Das Ergebnis der Studie ist ein allgemeiner Leitfaden zur Entwicklung/Verbesserung der CE über zehn Schritte, von denen acht bei allen vier Organisationen beobachtet wurden.

Die in diesem Review vorgestellte Studie liefert eine sehr gute Basis für weitere Forschungen in diesem relativ neuen Gebiet. Die Autoren selbst kritisieren, dass vier Unternehmen aus unterschiedlichen Sektoren wurden und merken gleichzeitig an, dass der erstellte Leitfaden durch weiterführende Untersuchungen in seiner Gültigkeit bestätigt werden muss. Positiv an dieser Tatsache anzumerken ist jedoch, dass ein Großteil (acht von zehn) der ausgemachten Schritte zu Verbesserung der CE bei allen untersuchten Organisationen beobachtet wurden

und der Leitfaden sich daher (nach weiterführenden Untersuchungen) als allgemeingültig (für alle Sektoren) herausstellen könnte.

**Autoren:** Pennie Frow, Adrian Payne

**Titel:** Towards the 'perfect' customer experience

**Jahr:** 2007

**Laufende Nr. im Literaturverzeichnis:** 2

**Schlagwörter:** Perfect Customer Experience, Kundenzufriedenheit, Hilfestellung, Emotionalität, Rationalität

**Kurzbeschreibung:** Das Ziel des Papers ist es das Konzept der Customer Experience (CE), insbesondere der Perfect Customer Experience (PCE) zu untersuchen und Unternehmen, die eine PCE anstreben, eine Hilfestellung für zu liefern. Dabei wird CE als die Interpretation des Gebrauchers seiner/ihrer totalen Interaktion mit der Marke definiert. Als Indikator hierfür dient das Konzept der Kundenzufriedenheit. Aus einer sehr hohen Kundenzufriedenheit lässt sich demnach eine perfekte/herausragende CE ablesen. Eine PCE zu erreichen stellt für jedes Unternehmen ein primäres Ziel dar, da sie die Kundenloyalität und somit den Profit steigert. Anhand zweier Fallstudien stellen die Autoren den Bezug zur Praxis her, um dem Ziel des Papers nachzukommen. Es werden die einzelnen Schritte der beiden Unternehmen Guinness und TNT Express, also eines Business to Business-Unternehmens und eines Business to Customer-Unternehmens, mit dem Ziel der PCE dokumentiert. Beide Fälle stellen rationale und emotionale Aspekte der CE gegenüber. So werden im Falle von Guinness die Zwischenhändler, also die Barbesitzer, geschult den Kunden zum Teil des Prozesses zum „perfekten Pint“ zu machen. So entsteht zwischen dem Kunden und der Marke eine emotionale Verbindung. Die Kunden von TNT priorisieren persönliche Kontakt beim Anruf statt automatischer Anrufbeantworter, um ein ständiges Weiterleiten und Warten zu vermeiden, woraufhin TNT das Call Center-Konzept umstrukturiert. Aus den gewonnen Beobachtungen werden schließlich allgemeine Aspekte abgeleitet, die Unternehmen als Hilfestellung auf dem Weg zur PCE dienen. Da die Hilfestellungen auf Grundlage der beiden Praxisbeispiele und somit auch gut veranschaulicht werden, ist in diesem Paper gewählte Verfahren schlüssig und erfüllt seinen Zweck. Allerdings werden nur zwei Fallbeispiele behandelt. Daher ist es notwendig weitere Beispiele aus anderen Industriesektoren zu beleuchten um die extrahierten Punkte auf Allgemeingültigkeit zu überprüfen und gegebenenfalls zu ergänzen.

- 1) Bagdare, S. & Jain, R. (2013). Measuring retail customer experience. In *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(10), 790-804.
- 2) Frow, P. & Payne, A. (2007). Towards the 'perfect' customer experience. In *Brand Management*, 15(2), 89-101.
- 3) Garg, R., Rahman, Z., Qureshi, M. N. & Kumar, I. (2012). Identifying and ranking critical success factors of customer experience in banks: An analytic hierarchy process (AHP) approach. In *Journal of Modelling in Management*, 7(2), 201-220.
- 4) Gilmore, J. H. & Pine II, B. J. (2002). Customer experience places: the new offering frontier. In *Strategy & Leadership*, 30(4), 4-11,
- 5) Johnston, R. & Kong, X. (2011). The customer experience: a road-map for improvement. In *Managing Service Quality: An International Journal*, 22(1), 5-24.
- 6) Ojiako, U. & Maguire, S. (2009). Seeking the perfect customer experience: a case study of British Telecom. In *Strategic Change*, 18(5-6), 179-193.
- 7) Teixeira, A., Patricio, L., Nunes, N. J., Nobrega, L. Fisk, R. P. & Constantine, L. (2012). In *Journal of Service Management*, 23(3), 362-376.