



Institut für Marktorientierte Unternehmensführung
Kompetenz in Wissenschaft & Management
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg, Prof. Dr. Sabine Kuester

IMU Research Insights # 019

Customer Experience Management

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg
Dipl.-Kfm. Danijel Jozic
Dr. Christina Kühnl

November 2013



UNIVERSITÄT
MANNHEIM

Relevanz der Thematik

- Im Zuge der allgemeinen Digitalisierung entwickelt sich das **Customer Experience Management (CEM)** auf Konsumentenmärkten zu einem zentralen Innovations- und Kundenloyalitätstreiber (e.g., Eberwein and Luyken 2009; Jaruzelski, Loehr, and Holman 2011)
- In der **Praxis** erachten nur 7% von 200 Unternehmen ihre CEM Initiativen als bereits effektiv durchdacht (Temkin Group 2012)
- In der **Forschung** fehlen die konzeptuellen Grundlagen für ein besseres Verständnis wichtiger Unternehmensimplikationen

Studiencharakteristika

- **Ziele:** 1) Definition von CEM; 2) Rahmenkonzept von CEM zur Anwendung in Unternehmen
- **Daten:** 52 Tiefeninterviews mit Topmanagern aus den unterschiedlichsten Konsumentenmärkten; bestehende Literatur
- **Methode:** Explorative Grounded-Theory Analyse, welche die Integration von Feld- und Literaturdaten erlaubt

Zentrale Erkenntnisse / Implikationen

- **CEM ist die zyklische Koordination unterschiedlicher Management-Aufgaben zur ständigen Entwicklung und Anpassung des Marktauftritts und aller Marktangebote, mit dem Ziel, über Kundenloyalität langfristiges Wachstum zu sichern**
- CEM führt kurz- und langfristig angelegte Marketingaktivitäten zusammen, um gleichzeitig Kundenloyalität zu wahren und Wachstum zu generieren. Das ist eine **Notwendigkeit bei der Dynamik heutiger und zukünftiger Märkte** (Day 2011; Leiblein 2011)
- **In der Theorie** integriert CEM wichtige Unternehmensfähigkeiten der strategischen Planung, Implementierung, Ausführung und Anpassung, deren effektives Zusammenwirken langfristige Wettbewerbsvorteile erklärt (Day 2011; Leiblein 2011)
- CEM **baut auf** den Prinzipien des Solution- und Customer Relationship-Managements auf
- Zur erfolgreichen Implementierung von CEM bedarf es **grundlegender Änderungen** in: Unternehmenskultur, Organisationsstruktur, Entscheidungs- und Kontrollprozessen sowie technischen CRM-Systemen

- Zentrale Fragestellungen und Relevanz der Thematik

- Studiencharakteristika

- Ergebnisse

- Implikationen für Manager

- Kontakt und weiterführende Informationen

Fragestellungen

Was ist CEM?

Wie gestaltet sich das CEM in Unternehmen?

Relevanz der Thematik

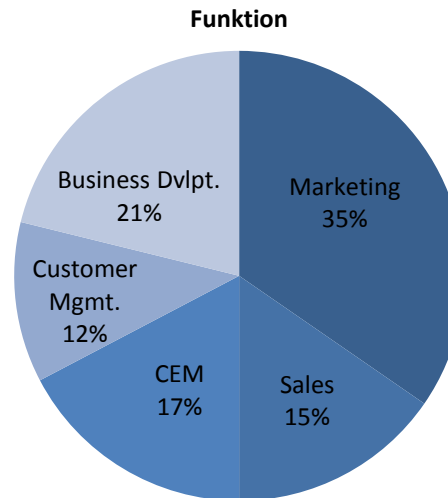
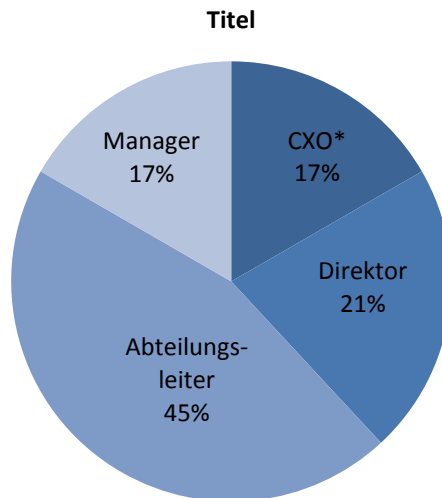
- **Bestehende Forschungsliteratur fokussiert sich auf die Customer Experience** in verschiedenen Marktsituationen: retail, service, consumption, online, brand experiences (e.g., Brakus, Schmitt, and Zarantonello 2009; Edvardsson, Enquist, and Johnston 2005; Verhoef et al. 2009)
 - Ungeachtet der starken Praxisrelevanz existiert **in der Forschung keine fundierte Beschreibung des Managements von Customer Experiences**
 - Customer Solution Management und Customer Relationship Management (CRM) werden **verstärkt mit CEM in Verbindung gebracht**, und auch die Blogosphäre fragt „ist CEM das neue CRM?“ (Davey 2012)
-
- **Vereinzelte CEM Forschung** beschäftigt sich mit dem **Design** eines herausragenden Kundenerlebnisses (e.g., Patricio et al. 2011) und dessen **Qualitätsmessung** (Lemke, Clark, and Wilson 2010)
 - Renommiertere Autoren und Forschungseinrichtungen stoßen **weitere Forschung für ein besseres Verständnis wichtiger Unternehmensimplikationen** an (Marketing Science Institute 2012; Verhoef et al. 2009)
 - CEM wird als ein **latentes Managementkonzept** erachtet, das ein zukunfts- und zeitgemäßeres Marketingverständnis realisieren kann (Vargo and Lusch 2004; Achrol and Kotler 2011; Day 2011; Webster and Lusch 2013)

Methodik

- **Grounded-Theory Analyse:** Forschungsanalyse zur systematischen Auswertung qualitativer Daten (Interviewtranskripte, Literaturlaufbereitung) mit dem Ziel der Konzept- und Theorieidentifikation
- **Forscher-Triangulation:** Grounded-Theory Coding Verfahren durchgeführt von zwei Forschern sowie Diskussion der Coding Ergebnisse mit unabhängigen Professoren und Doktoranden (Strauss and Corbin 1998)
- **Teilnehmer-Validierung:** Teilnehmerfeedback und Verbesserungsvorschläge zum Konzept

Datenquellen

- Literaturlaufbereitung: Interrelation bestehender Forschung (Yadav 2010), die sich auf CEM bezieht
- **52 Tiefeninterviews** mit Senior- und Topmanagern, die CEM Initiativen betreuen und vorantreiben:



Industrien

- Automobilindustrie (3)
- Bekleidung (2)
- Unterhaltungselektronik (3)
- Haushaltsgeräte (2)
- Kreuzfahrtindustrie (2)
- Energiehersteller (3)
- Finanzprodukte (4)
- Versicherungsprodukte (6)
- Nahrungsmittelherstellung (3)
- Gesundheitswesen (3)
- Kosmetik (3)
- Information und Kommunikation (5)
- Einzel- und Versandhandel (10)
- Transport (2)
- Postdienstleistungen (1)

* CXO beinhaltet die Titel "chief marketing officer", "chief customer experience officer", und "chief operating officer"

Ergebnisse:

Auszüge aus den Tiefeninterviews

“During marketing planning, we consider the entire [experience] chain. How fast are our loading times? What are the use cases of our online navigation? Is the design of our basket convenient enough? Which payment methods do we provide? Are there enough alternatives? What opportunities does the customer have to contact us if he or she has a problem? How good is our delivery? Are our return delivery services flexible enough?”

“The internal challenge is to communicate the principal „we live customer experience“ to the last staff, to the last back-office unit [...]. This has a lot to do with change, with the change of attitudes [...]. So we got aware that customer experience management is a change of attitude and requires rethinking our corporate culture“

“It’s not the money that is lacking, but the awareness that customer experience management is important, especially at higher levels of management”

“We have implemented the project of customer experience management in a way that is set-up company-wide; thus we acquired many people from other departments to avoid designing it all on a theoretical basis [...] And therefore, we got all touchpoints to work with us and the touchpoints are ultimately those that constitute the customer journeys of our customers”

“Our claim is “love it–change it–leave it.” We say it’s totally normal that right from the first touchpoint design, not everything can be perfect. So we just start to redesign it, and in the worst case, we leave a [redesign] idea behind us. As long as we work within the boundaries of our planning system, this does not have any negative consequences; the very opposite is true!”

“Today, we have shared responsibilities so that we have different perspectives. I am constantly putting together teams without any vertical penetration power, I have to motivate them. [...] In the past, leadership was different. There were three people that thought about strategies and then just gave orders and instructions. But that’s not the case anymore”

“Of course, the first point on our agenda still refers to functionality. But besides that, in our competitive environment, we need to address emotions and senses. And then, there is one more issue, the relationship with our customers. The customer should trust us and create deeper bonds with our organization”

Ergebnisse:

Wie gestalte ich herausragende Customer Experiences?

Eine Customer Experience ist die Summe aus utilitaristischen, hedonistischen und relationalen Reaktionen einer Person auf ein Unternehmen oder eine Marke, die stetig durch das Erfahren von Kundenkontaktpunkten (touchpoints) entlang der Vorkauf-, Kauf-, und Nachkaufphase entsteht. Die entstandenen Reaktionen wiederum dienen der Person als Schwellen- und Vergleichswert zu Beginn einer nachfolgenden Vorkaufphase (adaptiert von Verhoef et al. 2009)

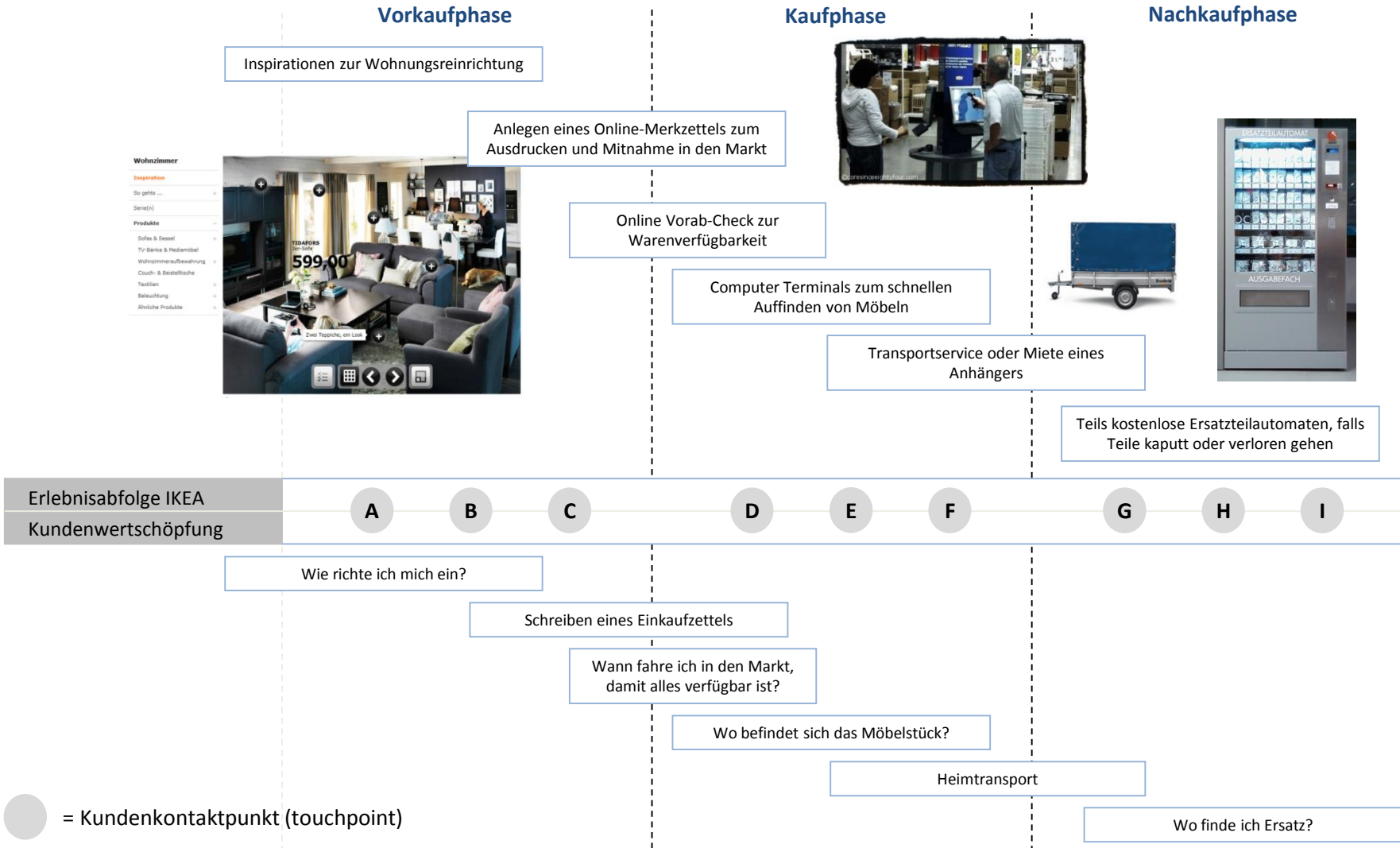
Kundenkontaktpunkt-Prinzip

- Die Bestrebung; gleichzeitig utilitaristische (e.g., Zufriedenheit), hedonistische (e.g., Emotionen), und relationale Kundenreaktionen (e.g., Vertrauen) an einzelnen Kundenkontaktpunkten positiv zu beeinflussen
- Ein **Kundenkontaktpunkt** repräsentiert jeglichen verbalen oder nonverbalen Ereignisfall, den eine Person wahrnimmt und bewusst einem gegebenen Unternehmen oder Marke zuschreibt (Duncan and Moriarty 2006)
 - *Kundenkontaktpunkte: interaktiv (e.g., Call Center) oder passiv (e.g., TV-Werbung); physisch (e.g., Produktnutzung) oder virtuell (e.g., Online Self-Service); unternehmensintern (e.g., Newsletter) oder -extern (e.g., Online Review)*

Erlebnisabfolge-Prinzip

- Die Bestrebung, Erlebnisabfolgen zu designen (d.h. das Erlebnis aller Kundenkontaktpunkte entlang der Vorkauf-, Kauf-, und Nachkaufphase), die der Kunde als ganzheitlich, abgestimmt, und wertschaffend wahrnimmt
- Das Unternehmen ist somit bestrebt, jegliche Aktivitäten, Interessen oder Bedürfnisse des Kunden anzusprechen, die in **direktem oder indirektem Zusammenhang mit den Kernangeboten** stehen
- Dieses Prinzip umfasst die Idee der **Customer Solution**, die durch die Integration von Produkten und Services die Wertschöpfung des Kunden steigern soll

Ergebnisse: Beispiel für Erlebnisabfolge-Qualität (1/2)



Ergebnisse:

Beispiel für Erlebnisabfolge-Qualität (2/2)

Vorkaufphase

DHL Portorechner in Abhängigkeit von Zielort und Gewicht (online oder per iPhone)

DHL Portorechner

Paket-Versand | Express-Versand

Zielland: Deutschland

Gewicht: Bis 2 kg

Maße: Bis 60 x 30 x 15 cm

inkl. Haftung/Transportversicherung und Sendungsverfolgung

Produktempfehlung:
DHL_PÄCKCHEN National
Produktinfos
Fälligkeits-Preis: 4,10 EUR
Online-Preis: 3,90 EUR **Jetzt online kaufen**

Optionale Services
Abholung: ab 3,90 EUR (zzgl. zum Online-Preis)

Suche nach der nächsten Filiale oder Packstation (online oder per Smartphone)

DHL in Ihrer Nähe
Geben Sie PLZ und / oder Ort ein:

PLZ Ort

Was möchten Sie finden?

DHL



PoS: Musterbehälter zur Ermittlung der richtigen Paketgröße



Kaufphase

Erhalt der Sendungsnummer zur Nachverfolgung des Auftrages

Nachkaufphase

Paket | Express | Logistik

Sendungsverfolgung
Sendungsnummer(n)

Referenz
> Hilfe
> Erweiterte Suche **Jetzt suchen**

SMS-Benachrichtigung bei Zustellung

Erlebnisabfolge DHL
Kundenwertschöpfung



Wie viel kostet der Versand des Pakets?

Aufgabe des Pakets

Welche Paketgröße benötige ich?

Wo befindet sich mein Paket?

Wann kommt mein Paket an?

= Kundenkontaktpunkt (touchpoint)

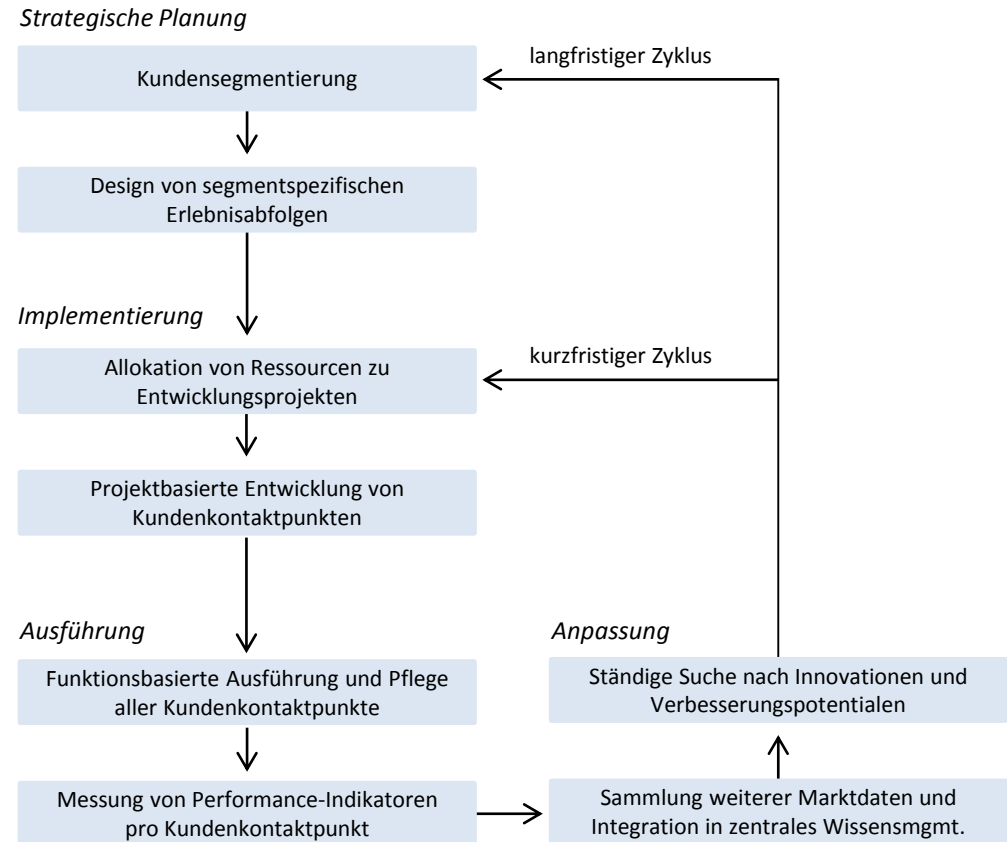
Ergebnisse:

CEM und Rahmenkonzept zur Ausgestaltung in Unternehmen

CEM Definition / Erläuterungen

- **CEM ist die zyklische Koordination unterschiedlicher Management-Aufgaben zur ständigen Entwicklung und Anpassung des Marktauftritts und aller Marktangebote, mit dem Ziel, über Kundenloyalität langfristiges Wachstum zu sichern**
- **Es verfolgt dabei zwei Geschäftsprinzipien:**
 - **Erlebnisabfolge-Prinzip:** Ständige Einführung neuer Kundenkontaktpunkte oder Modifikation von Erlebnisabfolgen
 - Zyklus zum Ausbau langfristiger Wettbewerbsvorteile
 - **Kundenkontaktpunkt-Prinzip:** Ständige Modifikation einzelner bestehender Kundenkontaktpunkte
 - Zyklus zum Erhalt bestehender Wettbewerbsvorteile

Rahmenkonzept zur Ausgestaltung von CEM



Ergebnisse: Markttendenzen als Determinanten für die Notwendigkeit von CEM

Folgende Markttendenzen sind die zentralen Determinanten für die Notwendigkeit von CEM als zentralen Ansatz zum Erhalt der Innovationskraft und Kundenloyalität

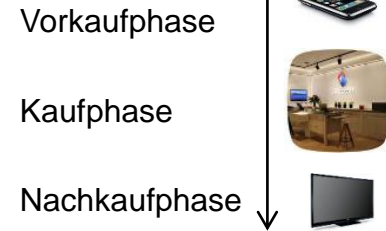
Allgegenwärtigkeit mobiler Endgeräte



Parallelität von Kundenkontaktpunkten



Offline-Online Interdependenzen



Geändertes und gestiegenes Informationsverhalten



Customer Empowerment



Neue Möglichkeiten der Mikrosegmentierung

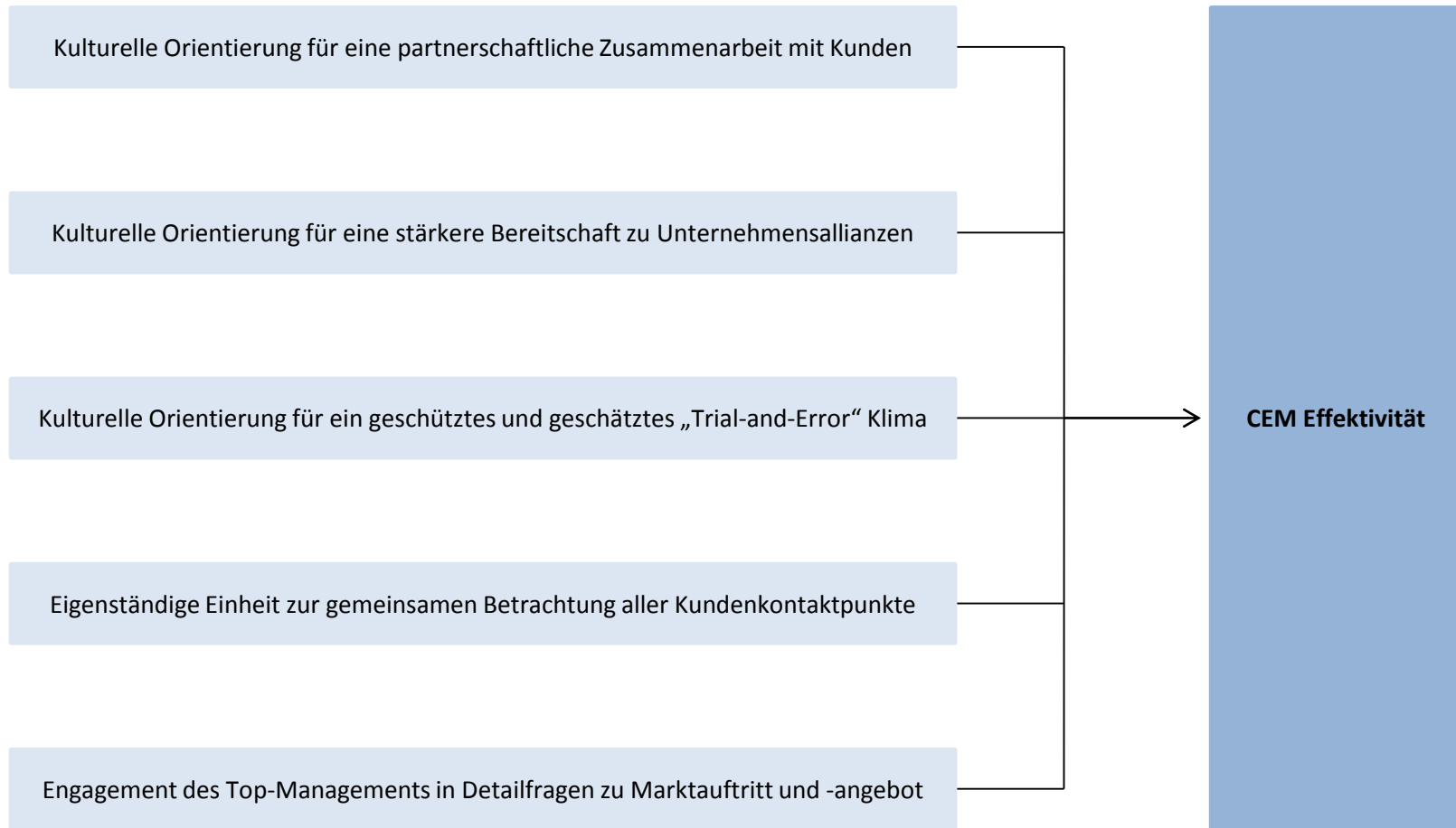


Multisensorisches Design



Neue Möglichkeiten der Unternehmenskooperation





- 1 Unternehmen sollten ihre Entscheidungsfindungsprozesse für Änderungen im Marktauftritt und Innovationen im Angebotsportfolio systematisieren durch das Kundenkontaktpunkt- und das Erlebnisabfolgeprinzip
- 2 Unternehmen sollten in Betracht ziehen, eine eigene CEM Einheit aufzubauen, die für ein zentralisiertes Wissensmanagement, die unternehmensinterne Zusammenarbeit mit Kunden und für „Design-Thinking“ zuständig ist
- 3 Unternehmen benötigen einen Mechanismus auf Indikatorenbasis, der ständig freigegebene Ressourcen zuteilt und dabei pro Planungsperiode zwischen Projekten zum 1) Erhalt bestehender Wettbewerbsvorteile und 2) Ausbau langfristiger Vorteile abwägt
- 4 Für ein erfolgreiches CEM sollten Unternehmen die Ausgestaltung ihrer Unternehmenskultur kritisch hinterfragen: Kundenorientierung wandelt sich zu Partnerorientierung, und Wettbewerbsorientierung zu Allianzorientierung
- 5 Vertikale Entscheidungs- und Kontrollprozesse sollten für das CEM stärker dezentralisiert werden, um eine effiziente und rasche Verbesserung einzelner Kundenkontaktpunkte unabhängig strategischer Entscheidungsfindungen zu realisieren
- 6 Technische CRM und Market-Intelligence Systeme sollten an das CEM angepasst werden, um so über die gesamte Erlebnisabfolge Performance-Indikatoren zu messen und die Ressourcenallokation im Unternehmen zu systematisieren

- Achrol, R. S., & Kotler, P. (2012). Frontiers of the Marketing Paradigm in the Third Millennium. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40 (1), 35–52.
- Brakus, J. J., Schmitt B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?. *Journal of Marketing*, 73 (2), 52–68.
- Davey, N. (2012). *Meet the new boss: Is customer experience management the new CRM?*. Retrieved July 23, 2013 from <http://www.mycustomer.com/topic/customer-experience/meet-new-boss-customer-experience-management-new-crm/141272>.
- Day, G. S. (2011). Closing the Marketing Capabilities Gap. *Journal of Marketing*, 75 (4), 183–95.
- Duncan, T., & Moriarty, S. (2006). How Integrated Marketing Communication's 'Touchpoints' Can Operationalize the Service-Dominant Logic. In R. F. Lusch & S. L. Vargo (Eds), *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions* (pp. 236–249). Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Eberwein, P., & Luyken, A. (2009). *CEM – Managing Customer Experience Profitably (Detecon Opinion Paper)*, Detecon International 2009. Retrieved February 13, 2013 from <http://de.scribd.com/doc/37994393/Detecon-Opinion-Paper-Customer-Experience-Management-Managing-Customer-Experience-Profitably>.
- Edvardsson, B., Enquist, B., & Johnston, R. (2005). Cocreating Customer Value Through Hyperreality in the Prepurchase Service Experience. *Journal of Service Research*, 8 (2), 149–161.
- Jaruzelski, B., Loehr, J., & Holman, R. (2011). The Global Innovation 1000: Why Culture Is Key. *Strategy and Business*, 65 (4), 30–45.
- Leiblein, M. J. (2011). What do Resource-and Capability-Based Theories Propose? *Journal of Management*, 37 (4), 909–932.
- Lemke, F., Clark, M., & Wilson, H. (2010). Customer Experience Quality: An Exploration in Business and Consumer Contexts Using Repertory Grid Technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39 (6), 846–69.
- Marketing Science Institute. (2012). *2012–2014 Research Priorities*. Retrieved September 25, 2012 from <http://www.msi.org>.
- Patrício, L., Fisk, R. P., e Cunha, J. F., & Constantine, L. (2011). Multilevel service design: from customer value constellation to service experience blueprinting. *Journal of Service Research*, 14 (2), 180–200.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, 2d ed. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Temkin Group. (2013). *The State of CX Management*. Retrieved October 5, 2013 from <http://www.temkingroup.com/research-reports/the-state-of-cx-management-2012/>.
- Tuli, K. R., Kohli, A. K., & Bharadwaj, S. G. (2007). Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes. *Journal of Marketing*, 71 (4), 1–17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, 68 (1), 1–17.
- 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.
- Webster Jr, F. E., & Lusch, R. F. (2013). Elevating Marketing: Marketing is Dead! Long Live Marketing!. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41 (4), 1–11.
- Yadav, M. S. (2010). The Decline of Conceptual Articles and Implications for Knowledge Development. *Journal of Marketing*, 74 (1), 1–19.

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU)** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch weltweit hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg und Prof. Dr. Sabine Kuester.

Wenn Sie an weiterführenden Informationen interessiert sind, können Sie uns gerne jederzeit kontaktieren unter:

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim

L5, 1

68131 Mannheim

Telefon: 0621 / 181-1384

E-Mail: danijel.jozic@bwl.uni-mannheim.de

Besuchen Sie unsere Webseite: www.imu-mannheim.de

Die Autoren:

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg ist Inhaber des Lehrstuhls für Marketing I an der Universität Mannheim. Zudem ist er Direktor des dortigen Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) sowie Leiter des wissenschaftlichen Beirats der Unternehmensberatung Homburg & Partner.

Dipl.-Kfm. Danijel Jozic ist Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Marketing I an der Universität Mannheim.

Dr. Christina Kühnl ist Assistenzprofessorin und Habilitandin am Lehrstuhl für Marketing I an der Universität Mannheim. Ihr Forschungsschwerpunkt ist Innovationsmanagement.