

Bernd H. Schmitt/Marc Mangold

Kundenerlebnis als Wettbewerbsvorteil

Bernd H. Schmitt/Marc Mangold

Kundenerlebnis als Wettbewerbsvorteil

Mit Customer Experience Management
Marken und Märkte
Gewinn bringend gestalten



Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

1. Auflage Dezember 2004

Softcover reprint of the hardcover 1st edition 2004

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2004

Lektorat: Manuela Eckstein

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Satz: ITS Text und Satz Anne Fuchs, Pfofeld-Langlau

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

ISBN 978-3-322-90322-8

ISBN 978-3-322-90321-1 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-90321-1

*Für meinen Sohn Thomas (vier Jahre),
den deutsch-amerikanisch-japanischen Konsumenten*

Bernd H. Schmitt

*Für meine drei Schwestern Christina, Ulrike und Annabelle –
wahrlich hybride Konsumentinnen*

Marc Mangold

Stimmen zum Customer-Experience-Management-Ansatz

„Schmitt ist ein Marketing-Guru! Was er schreibt, ist ein Erlebnis – kognitiv und affektiv!“

Verleger Ron Galotti

(Vorlage für „Mr. Big“ in „Sex and the City“)

„Business braucht die Originalität von Schmitt.“ *BusinessWeek*

„In allen seinen Büchern, geht es darum, veraltete, traditionelle Marketing-Ansätze zu erneuern. Ich hoffe, dass Manager in jeder Firma dieses Buch lesen.“

Martyn Straw, BBDO Worldwide

„Mit diesem bahnbrechenden neuen Buch beantwortet Schmitt den Ruf nach einem Buch, das den CEM-Ansatz praktisch darstellt.“

John Quelch, Harvard Business School

„Ein provokatives Buch über ‚Erlebnisengineering!‘ Eine gut argumentierte und recherchierte Beschreibung, wie man Kunden wirklich verstehen kann.“

Gerald Zaltman,

Harvard Business School

„Ein must-have für jeden Manager, der wirklich kundenorientiert denkt.“

Rudolf Kröger,

Vorsitzender der Geschäftsführung, O2 Germany

„Das Buch zeigt eindrucksvoll, wie dieser mehrstufige Ansatz auch in B2B-Märkten – und hier vor allem bei Dienstleistungsunternehmen – in Zukunft enorm an Bedeutung gewinnen wird.“

Peter Christmann,

*Vorstand Sales und Marketing ProSiebenSat.1 Media GmbH
und Vorsitzender der Geschäftsführung SevenOne Media GmbH*

„Für uns ein hochrelevantes Thema! Das Buch leistet einen wesentlichen Beitrag zur Klärung der Frage, wie mittels CEM eine Marke emotional aufgeladen werden kann.“

Ralf Otto Limbach,

Leiter Konzern Marketing, Volkswagen AG

Vorwort von Professor Dr. Anton Meyer

Wir alle kennen das Kinderüberraschungsei von Ferrero: vierfacher Kundennutzen – Spannung, Spiel, Schokoladengenuss und vor allem Sammlerleidenschaft für Jung und Alt – also immer wieder aufs Neue ein Erlebnis.

Ich bin sicher, dass diese „wertvollen“ Augenblicke nicht in den Bilanzen von Ferrero verzeichnet sind – so wie die Bilanzen vieler Unternehmen die wirklichen Werte dieser Unternehmen verschweigen: Produkt-, Marken- und Kundenwerte sind vielfach die wertvollsten Assets, die Unternehmen besitzen. Geschaffen und verwertet werden diese Werte in einer Zeit, die geprägt ist durch ein Überangebot an Information und Kommunikation, durch unvergleichliche, unvergessliche Erlebnisse – in der Dienstleistungsforschung „Augenblicke der Wahrheit“ genannt –, die der Kunde leider immer noch viel zu häufig im negativen Sinne als Enttäuschungen und nicht als positive Ereignisse erlebt.

Im letzteren positiven Fall handelt es sich um Experiential Marketing oder Customer Experience Management, ein Begriff, der in vielen übersättigten Konsumgesellschaften, mit reifen Märkten und austauschbaren Produkten, in aller Munde ist – und zwar zu Recht!

Manager auf der ganzen Welt beginnen, das Kundenerlebnis als Wettbewerbsfaktor zu verstehen. Nur so wird es zukünftig möglich sein, Marken und Märkte Gewinn bringend zu gestalten.

Ich kenne beide Autoren sehr gut. Bernd Schmitt habe ich zuerst in einem kleinen Restaurant an der Upper East Side getroffen. Er lehrt und lebt schon seit 15 Jahren in New York und betont immer wieder, wie wichtig die Stadt für ihn zum Generieren von neuen Ideen und Konzepten ist, besonders im Bereich Marketing und Kommunikation. Und „Customer Experience Management“ ist so ein Konzept aus dem Kopf dieses Deutschen in Amerika. Seit ein paar Jahren kommt er auch wieder regelmäßig nach Deutschland, um den Ansatz auch deutschen Firmen, die traditionell nicht gerade kundenorientiert denken, näher zu bringen. Zusammen haben wir das Center on Global Brand Leadership in New York und München ge-

gründet. Marc Mangold ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an meinem Institut und ebenfalls am Center on Global Brand Leadership tätig. Im Rahmen seiner Forschungstätigkeiten beschäftigt er sich insbesondere mit Fragen der Markenführung und der Kundenintegration.

Wie die Autoren betonen, brauchen wir einen Ansatz, der den Kunden endlich einmal ernst nimmt. Ein solcher Ansatz muss sich auf den Kunden konzentrieren und das Kundenerlebnis aus der Sicht des Kunden gestalten. Im Mittelpunkt dieses Buches stehen daher die Analyse und das Management des Kundenerlebnisses. In einer Zeit, in der die meisten Angebote hochsubstituierbar sind, wird es immer wichtiger, sich nicht nur auf die Funktionalität, Qualität und Technologie des Produkts zu fokussieren. Customer Experience Management (CEM) schafft an jedem Kontaktpunkt Verbindung zum Kunden. Vor, während und sogar nach dem Kauf kommt es durch CEM zu Kundeninteraktion, -integration und -identifikation, die sich zu einem Erlebnis um die Marke aufbauen und somit zu überlegenem Kundennutzen führen. Dies generiert Kundentreue, Zufriedenheit und steigert den Wert des Unternehmens maßgeblich. Alles Themen, mit denen ich mich – angefangen vom Dienstleistungsmarketing über das Kunden- und Markenmanagement bis hin zum Offensiven Marketing – seit langem beschäftige.

Der CEM-Ansatz verlagert die Perspektive und den Fokus auf das Wesentliche: die Nutzenwahrnehmung und das Nutzenerlebnis durch den Kunden. Diese Perspektive ist mehr denn je wichtig für deutsche Unternehmen, die nachhaltig national und international wettbewerbsfähig bleiben und sich nicht durch immer härteres Discounting gegenseitig an die Wand drücken wollen.

Ich beglückwünsche Sie zum Kauf dieses Buches und hoffe, dass Sie den CEM-Ansatz unmittelbar zum Nutzen Ihrer Kunden sowie zum Wettbewerbsvorteil Ihres Unternehmens einsetzen werden.

ANTON MEYER, Autor von *Offensives Marketing*
Ludwig-Maximilians-Universität München, im November 2004

Vorwort der Verfasser

Die wichtigste Botschaft gleich vorab: Klassische Management- und Marketingmodelle, die immer noch von deutschen Firmen in allen Branchen benutzt werden, sind veraltet. Sie gehen allzu oft davon aus, dass Qualität und Technologie „made in Germany“, so lange diese richtig verkauft werden, ausreichen, um sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Eine solche Einstellung schadet deutschen Firmen im internationalen und nationalen Wettbewerb, weil sie entscheidende kundenzentrale Aspekte wie Service, innovative Kommunikation und vor allem das Kundenerlebnis ausblendet. Und wenn ein Unternehmen nicht fähig ist, Kunden ernst zu nehmen und ein Gewinn bringendes Kundenerlebnis zu gewährleisten, bleibt in der Regel nur noch der Preisdiscount.

In diesem Buch stellen wir Ihnen einen neuen praktischen Management-Ansatz vor, bei dem der Kunde und vor allem das Kundenerlebnis im Mittelpunkt stehen. Der neue Ansatz – Customer Experience Management oder kurz „CEM“ genannt – wurde ursprünglich von Bernd Schmitt an der Columbia Universität in New York entwickelt und in mehreren englischsprachigen Publikationen vorgestellt, unter anderem in den internationalen Business-Bestsellern „Experiential Marketing“ und „Customer Experience Management“, die bislang in 16 Sprachen übersetzt wurden. Für das vorliegende Buch haben wird dieses Werk weiterentwickelt, aktualisiert und auf den deutschsprachigen Wirtschaftsraum abgestimmt.

Das Team der Ex Group (www.exgroup.com), einer von Schmitt gegründeten Beratungsfirma, hat den CEM-Ansatz mit führenden Unternehmen weltweit angewandt. In diesem Buch finden Sie einige Fallbeispiele, die auf dieser Beratungstätigkeit beruhen. Die anderen Fallbeispiele stammen unter anderem aus unserer gemeinsamen Arbeit in Projekten des Center on Global Brand Leadership der Ludwig-Maximilians-Universität in München.

Wir zeigen Ihnen, wie Sie mit dem CEM-Ansatz Produkte und Dienstleistungsangebote entwickeln können, die Ihren Kunden nicht nur einen funktionalen Nutzen bieten und sie zufrieden stellen, sondern durchwegs Freude und Begeisterung bereiten und damit Ihrem Unternehmen einen echten Wettbewerbsvorteil verschaffen. Dieser Ansatz wird auch von zahlreichen Firmen dazu benutzt, Marken neu zu positionieren und Kun-

deninteraktionen dynamischer zu gestalten. Darüber hinaus präsentieren wir Ihnen neue Marktforschungsmethoden, die in ihrer Kreativität und Effektivität weit über die traditionellen Methoden der Marktforschung hinausgehen. Schließlich zeigen wir Ihnen, wie Sie mit dem CEM-Ansatz den Wert von Kunden für Ihr Unternehmen (gemessen als Customer Equity) erhöhen können.

Der CEM-Ansatz ist besonders wichtig für deutsche Unternehmen, die international wettbewerbsfähig bleiben und sich innerhalb Deutschlands nicht nur durch billige Preispolitik differenzieren wollen. Im Verlauf unseres Buches werden wir auf all diese Besonderheiten und Vorteile des CEM-Ansatzes ausführlich eingehen und mittels ausgewählter Fallstudien von Marken wie Apple, Mini, O₂, Red Bull, Segafredo Zanetti, SevenOne Media und VW GTI verdeutlichen.

Unser Buch richtet sich an alle, die in irgendeiner Form für das Erlebnis, das ein Kunde mit einer Marke oder einem Unternehmen hat, verantwortlich sind – Geschäftsführer, Vorstände, Marketer, Sales-Mitarbeiter, Werber, Controller und Berater. Darüber hinaus sollen sich auch Studenten, IT-Spezialisten, Anwälte, Ärzte und alle, die sich vielleicht zum ersten Mal mit dem Management des Erlebnisses von Käufern, Kunden und Klienten beschäftigen, angesprochen fühlen.

An dieser Stelle sei all jenen Unternehmensvertretern gedankt, die im Lauf unserer Recherche für Interviews zur Verfügung standen, uns mit wertvollen Erkenntnissen aus dem täglichen Umgang mit Kunden versorgten und uns einen tiefen Einblick in das Customer Experience Management ihrer Unternehmen und Marken ermöglichten. Ganz besonderer Dank aber gilt Frau Daniela Ziegler und Herrn Michael Dörflinger von Azurmedia, die uns maßgeblich bei der Übersetzung der englischsprachigen Bücher und bei der Erstellung der zahlreichen Abbildungen unterstützt haben. Ohne sie wäre dieses Buch so nicht möglich gewesen.

Wir wünschen jedem Leser ein außergewöhnliches Leseerlebnis.

New York und München
im November 2004

BERND H. SCHMITT
MARC MANGOLD

Inhalt

Vorwort von Professor Dr. Anton Meyer	7
Vorwort der Verfasser	9
Kapitel 1	
Nehmen Sie Ihre Kunden endlich ernst!	15
Traditionelle Management-Ansätze	17
Das klassische Marketingkonzept	17
Der Kundenzufriedenheitsansatz	19
Customer Relationship Management	21
CEM – Der neue Management-Ansatz	22
CEM ist ein praktisches Management-Instrument	23
CEM ist wissenschaftlich fundiert	26
CEM ist mehr als „Emotional Branding“	27
Die Grundlagen des CEM-Ansatzes	28
Die zentralen Erlebnistreiber	29
Die fünf Erlebnismodule	38
Das Fünf-Stufen-Modell zum Management des Kundenerlebnisses	43
Zusammenfassung	45
Kapitel 2	
Analysieren Sie die Erlebniswelt des Kunden	47
Carnegie Hall: Das Erlebnis eines Konzertbesuchs	48
Customer Insight	53
Wie Innovation das Kundenerlebnis verändert	57
KEA: Die drei Schritte der Kundenerlebnis-Analyse	59
Bestimmen Sie die relevante Zielgruppe	60
Zerlegen Sie die Erlebniswelt in ihre Erlebnisschichten	64
Evaluieren Sie das Erlebnis an sämtlichen Kundenkontaktpunkten	68

Methoden zur Analyse der Erlebniswelt	70
... und wie genau macht man das?	72
Zusammenfassung	75

Kapitel 3

Entwickeln Sie die Erlebnisplattform	77
Apple – benutzerfreundlich und innovativ	78
Die Vorteile der Erlebnisplattform	80
Red Bull	82
Die drei Komponenten der Erlebnisplattform	83
Die Erlebnispositionierung	83
Das Erlebnisversprechen	85
Das Implementierungsmotiv	92
So erarbeiten und präsentieren Sie die Erlebnisplattform	94
Das Erlebnisrad – Ihr Werkzeug zum Aufbau von holistischen Erlebnissen	96
Die Erlebnismatrix: Das Bindeglied zur Implementierung	99
Intensität: Verdichten versus Zerstreuen	99
Breite: Anreichern versus Vereinfachen	100
Tiefe: Ausdehnen versus Schrumpfen	101
Verknüpfung: Verbinden versus Trennen	101
Zusammenfassung	102

Kapitel 4

Designen Sie das Markenerlebnis	103
MINI – The world's most exciting premium small car	105
Erlebnistreiber der Marke	107
Das Produkt	108
Die Verpackung	111
Sensorische und verbale Identität	112
Kommunikation	114
Co-Branding	115

Wie schafft man ein Markenerlebnis? _____	116
Haben Sie etwas Geduld _____	118
Wählen Sie einen guten Produzenten _____	119
Beflügeln Sie die Einbildungskraft Ihres Kunden _____	119
„Brand Stripping and Dressing“ _____	120
Der CEM-Ansatz in der Produktentwicklung _____	122
Zusammenfassung _____	125
Kapitel 5	
Gestalten Sie die Kundenschnittstellen _____	127
Zu Gast bei Hilton _____	128
Der CEM-Ansatz und die Kundenschnittstellen _____	132
Erlebnistreiber der Kundenschnittstellen _____	133
Räumliche Umgebung _____	133
Webseiten und elektronische Medien _____	134
Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt _____	136
Andere Kunden _____	137
Segafredo Zanetti – Der Mitarbeiter in der Espresso Bar _____	138
Die drei Hauptbestandteile des Schnittstellen-Designs _____	142
Essenz und Flexibilität _____	143
Stil und Substanz _____	145
Zeit _____	145
Emotionen an der Kundenschnittstelle _____	146
Wie Technologie das Schnittstellen-Erlebnis steigert _____	150
Amazon.de – Technologie, die ein perfektes Online-Erlebnis garantiert _____	150
Lassen Sie Ihre Kunden ans Steuer! _____	153
Verwenden Sie Customized-Relationship-Programme! _____	153
Nutzen Sie neue Technologien, um eine ineffiziente Schnittstelle zu entfernen! _____	155
SevenOne Media – Customer Experience Management im B2B-Bereich _____	155
Zusammenfassung _____	158

Kapitel 6	
Richten Sie Ihr Unternehmen auf	
Kundenerlebnis-Management aus	159
Der Kunde als Vermögenswert	162
So verknüpfen Sie das Kundenerlebnis mit der Customer Equity	165
Organisatorische Anforderungen an den CEM-Ansatz	168
Erlebnismarketing	168
Erlebnisorientiertes Personalmanagement	169
Erlebnisorientierte Datenbanken	171
Kreativität im Unternehmen	173
Messung der internen Ressourcen	174
O ₂ – Can do	175
Das Erlebnis der Mitarbeiter	176
Zusammenfassung	179
Literaturverzeichnis	181
Die Autoren	183