

Manfred Bruhn
Karsten Hadwich (Hrsg.)

Customer Experience

Forum Dienstleistungsmanagement



Springer Gabler

Customer Experience

Manfred Bruhn · Karsten Hadwich (Hrsg.)

Customer Experience

Forum Dienstleistungsmanagement



Springer Gabler

Herausgeber

Prof. Dr. Manfred Bruhn
Universität Basel
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Lehrstuhl für Marketing und Unternehmensführung
Honorarprofessor an der Technischen Universität München

Peter Merian-Weg 6
CH-4002 Basel
Manfred.Bruhn@unibas.ch
www.wwz.unibas.ch/marketing

Prof. Dr. Karsten Hadwich
Universität Hohenheim
Stuttgart

ISBN 978-3-8349-4000-1
DOI 10.1007/978-3-8349-4001-8

ISBN 978-3-8349-4001-8 (eBook)

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

Springer Gabler

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden 1990, 1995, 2012

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, 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.

Lektorat: Barbara Roscher, Jutta Hinrichsen
Einbandentwurf: KünkelLopka GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE.
Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Vorwort

Das Thema Customer Experience ist sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis ein aktuelles Thema von hoher Relevanz. Kundenerlebnisse ergeben sich aus der Reaktion eines Kunden auf bestimmte Stimuli des Unternehmens vor, während und nach dem Kauf eines Produktes oder einer Dienstleistung. Die Schaffung eines ganzheitlichen Kundenerlebnisses über alle Kundenkontaktpunkte mit dem Anbieter steht im Mittelpunkt der Betrachtung. Das Customer Experience Management (CEM) ist der Prozess des strategischen Management aller Kundenerlebnisse mit einem Unternehmen über sämtliche Kundenkontaktpunkte hinweg. Trotz der hohen praktischen Relevanz fehlt es bisher häufig an wissenschaftlichen und empirischen Arbeiten zum Thema Customer Experience (Management).

Die Relevanz und Aktualität des Themas hat sich auch in der starken Resonanz auf unser Call for Papers bemerkbar gemacht. Das Thema Customer Experience wird im Rahmen des neuen Forum Dienstleistungsmanagement interdisziplinär, durch Experten und Praktiker aus den Bereichen Marketing, Internationalen Handel, Konsumentenverhaltensforschung und Wirtschaftspsychologie betrachtet. Profilierte Wissenschaftler und Vertreter der Praxis zeigen in 22 Beiträgen unter Bezugnahme zahlreicher Fallbeispiele, was genau unter Customer Experience zu verstehen ist, welche Wirkungen von ihr ausgehen, welche branchenspezifische Gegebenheiten Beachtung finden und wie eine erfolgreiche Umsetzung eines Customer Experience Management in der Praxis aussehen kann.

Der Sammelband widmet sich insgesamt fünf thematischen Schwerpunkten der Customer Experience. Es werden Grundlagen und Konzepte der Customer Experience, zentrale Managementansätze sowie branchenspezifische Besonderheiten des Customer Experience Management diskutiert. Ferner behandelt der Sammelband die Messung der Determinanten und Wirkungen sowie Gestaltungsansätze des Customer Experience Management.

- Bei der Betrachtung der *Grundlagen* und des *Forschungsstandes des Customer Experience Management* werden theoretische und praktische Problemstellungen aus diesem Bereich aufgezeigt sowie ein State-of-the-Art-Überblick zum „Erlebnismarketing“ gegeben. Hierbei wird auf 30 Jahre „Erlebnismarketing“ und „Erlebnissgesellschaft“ zurückgeblickt sowie die Entwicklung des Phänomens „Erlebnisorientierung“ aufgezeigt.
- Die Beiträge des zweiten Teils des Sammelbandes widmen sich Themenstellungen, die *Managementansätze der Customer Experience* behandeln. Hier werden elementare Bestandteile eines Customer Experience Management erfasst und zentrale Konzeptionen, Gestaltungsmöglichkeiten sowie Handlungsempfehlungen für das Cus-

tomer Experience Management aufgezeigt. Durch Beispiele aus der Praxis wird das Thema weiter vertieft und konkrete Umsetzungsvorschläge gegeben.

- Die Beiträge des dritten Teils haben *Determinanten* und *Wirkungen* von Customer Experience zum Gegenstand. Die Determinanten von Customer Experience zeichnen sich durch eine hohe Heterogenität aus. Dies erschwert eine eindeutige Zuordnung der Determinanten zu bestimmten Kategorien. Im Rahmen dieses Sammelbandes werden unterschiedliche Kategorisierungsansätze auf Basis eigener Überlegungen und der Literaturrecherche aufgezeigt. Darüber hinaus werden zahlreiche Wirkungsgrößen von Customer Experience besprochen.
- Die *Umsetzung des Customer Experience Management* ist Bestandteil des vierten Teils des Sammelbandes. Es werden multisensuale Gestaltungsansätze des Customer Experience Management im Dienstleistungsbereich aufgezeigt sowie Brand Lands und Branded Moments zur aktiven Beeinflussung der Customer Experience vorgestellt.
- Die Beiträge des fünften Teils des Sammelbandes behandeln *branchenspezifische Besonderheiten des Customer Experience Management*. Das Customer Experience Management wird sowohl bei B2B-Services, im Einzelhandel als auch für unterschiedliche Dienstleistungsbranchen betrachtet. Die Telekommunikationsbranche erhält hierbei eine besondere Aufmerksamkeit. In den Beiträgen des fünften Teils werden jeweils spezifische Besonderheiten und Erfolgsfaktoren der jeweiligen Branche aufgezeigt sowie stets ein Praxistransfer gewährleistet.

Die wissenschaftlichen und praxisnahen Beiträge werden durch einen Literatur-Service, der eine thematisch geordnete Zusammenstellung wichtiger Veröffentlichungen zum Themengebiet beinhaltet, ergänzt.

Für die Betreuung, Projektorganisation und Koordination danken wir herzlich Frau Dipl.-Kffr. Meike Straßer vom Lehrstuhl für Marketing und Unternehmensführung der Universität Basel, für die Erstellung der druckfertigen Vorlage Frau Nicole Martin, B.Sc. vom selben Lehrstuhl. Unser besonderer Dank gilt der Freiwilligen Akademischen Gesellschaft in Basel für die freundliche Unterstützung in Form eines Druckkostenzuschusses.

Der Sammelband des diesjährigen Forum Dienstleistungsmanagement thematisiert ein außerordentlich relevantes Thema, dem Wissenschaft und Praxis sowohl heute als auch in Zukunft große Aufmerksamkeit zu widmen haben.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
--------------	---

Teil A: Wissenschaftliche Beiträge

1. Grundlagen und Forschungsstand des Customer Experience Management

Manfred Bruhn und Karsten Hadwich

Customer Experience – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen.....	3
---	---

Andrea Gröppel-Klein

30 Jahre „Erlebnismarketing“ und „Erlebnisgesellschaft“ – Die Entwicklung des Phänomens „Erlebnisorientierung“ und State-of-the-Art der Forschung.....	37
--	----

2. Managementansätze des Customer Experience Management

Matthias H.J. Gouthier, Andreas Giese und Christopher Bartl

Customer Experiences, Kundenbegeisterung und Service Excellence – Die Spezifikation DIN SPEC 77224.....	63
---	----

Martin Reckenfelderbäumer und Christian Arnold

Der informatisierte Kunde – Handlungsempfehlungen für das Customer Experience Management.....	85
---	----

Doreén Pick und Jens Kannler

Kundenserviceintegration als Erfolgsbaustein eines Customer Experience Management-Ansatzes im Telekommunikationssektor 107

Matthias Mayer-Vorfelder

Customer Experience Management im Dienstleistungsbereich – Konzeption eines entscheidungsorientierten Managementansatzes..... 133

3. Determinanten und Wirkungen von Customer Experience

Sabine Fließ, Ole Wittko und Mailin Schmelter

Der Service Experience Value – Stand der Forschung, Konzeptualisierung und empirische Messung..... 161

Moritz Mink und Dominik Georgi

Konzeptualisierung und Messung der Online Customer-to-Customer Experience 185

Susanne Curth und Martin Benkenstein

Commitment zum Mitkonsumenten – Konzeption und Folgen für die Customer Experience von Dienstleistungskunden..... 203

Jan Drengner und Steffen Jahn

Konsumerlebnisse im Dienstleistungssektor – Die Konzeptualisierung des Erlebniskonstrukts am Beispiel kollektiv-hedonistischer Dienstleistungen..... 227

Manfred Kirchgeorg und Beatrice Ermer

Wahrnehmungswirkung von Messeständen als temporären Markenerlebniswelten .. 251

Marko Schwertfeger und Anja Geigenmüller

Der Einfluss des Shopping Value auf die differenzierende Wirkung von Einkaufserlebnissen – Eine empirische Analyse..... 273

4. Umsetzung des Customer Experience Management

Manfred Kirchgeorg, Christiane Springer und Beatrice Ermer

Brand Lands – Inszenierung begehrter Erlebniswelten für den Kunden 295

Pascal Nguyen und Nadja Pupillo

Branded Moments – Vom zufälligen Kundenerlebnis zur aktiven Gestaltung von Wow-Momenten in der Kundeninteraktion bei Vodafone Deutschland 317

Klaus-Peter Wiedmann, Nadine Hennigs und Christiane Klarmann
 Multisensuale Gestaltungsansätze des Customer Experience Managements im
 Dienstleistungsmarketing..... 331

Thomas Foscht und Judith Schloffer
 Verweigerung der Kommunikation zur Steigerung der Kundenzufriedenheit?
 – Customer Experience mit Do-not-reply-E-Mails..... 347

5. Branchenspezifische Besonderheiten des Customer Experience Management

Markus Voeth und Jeanette Loos
 Customer Experience Management bei B2B-Services – Besonderheiten und
 Erfolgsfaktoren 369

Joachim Hauk und Carsten Schulz
 Customer Experience Management für Telekommunikationsunternehmen 385

Christoph Hummel, Christian Heumann und Florian von Wangenheim
 Customer Experience Management in der Praxis – State of the Art in der
 Telekommunikationsindustrie..... 407

Alexander Leischnig, Marko Schwertfeger und Margit Enke
 Customer Experience als Ansatzpunkt zur Differenzierung im Einzelhandel 425

Marcus F. Demmelmair, Fabian Most und Silke Bartsch
 Customer Experience bei Online Portalen – Erkenntnisse und Beispiele aus der
 Energieversorgerbranche 445

Silke Boenigk, Bernd Helmig, Manfred Bruhn, Karsten Hadwich und Verena Batt
 An empirical investigation of experiences and the link between a service-
 dominant logic mindset, competitive advantage, and performance of nonprofit
 organizations..... 469

Teil B: Serviceteil

Ausgewählte Literatur zum Themengebiet „Customer Experience (Management)“ .. 503

Stichwortverzeichnis..... 509

Teil A: Wissenschaftliche Beiträge

1. Grundlagen und Forschungsstand des
Customer Experience Management

Manfred Bruhn und Karsten Hadwich

Customer Experience

– Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen

1. Customer Experience als Themenbereich in Wissenschaft und Praxis
 - 1.1 Customer Experience in der Wissenschaft
 - 1.2 Customer Experience in der Praxis
2. Begriffliche Grundlagen von Customer Experience
 - 2.1 Customer Experience als Kundenerfahrung
 - 2.2 Customer Experience als Kundenerlebnis
3. Theoretische Erklärungsansätze von Customer Experience
 - 3.1 Ökonomische Erklärungsansätze
 - 3.2 Verhaltenswissenschaftliche Erklärungsansätze
4. Customer Experience als Konstrukt der Konsumentenforschung
 - 4.1 Dimensionen der Customer Experience
 - 4.2 Ordnungsstruktur der Customer Experience
 - 4.3 Konzeptualisierung und Operationalisierung der Customer Experience in der Literatur
5. Determinanten und Wirkungen von Customer Experience
 - 5.1 Determinanten von Customer Experience
 - 5.2 Wirkungen von Customer Experience
 - 5.3 Moderierende Variablen von Customer Experience

6. Customer Experience als Managementansatz
 - 6.1 Relationship Marketing als Rahmenkonzept
 - 6.2 Kundenkontaktpunkte als Messkonzept
 - 6.3 Customer Experience Management als Planungskonzept
7. Entwicklungsstand und Zukunftsperspektiven des Customer Experience Management

Literaturverzeichnis

Prof. Dr. *Manfred Bruhn* ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Unternehmensführung an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Basel und Honorarprofessor an der Technischen Universität München. Prof. Dr. *Karsten Hadwich* ist Inhaber des Lehrstuhls für Dienstleistungsmanagement an der Universität Hohenheim.

1. Customer Experience als Themenbereich in Wissenschaft und Praxis

1.1 Customer Experience in der Wissenschaft

Das Themengebiet Customer Experience ist in der Wissenschaft ein aktuell und bereits seit mehreren Jahren diskutiertes Phänomen. So geht die wissenschaftliche Forschung zur Thematik der Customer Experience in etwa auf das Jahr 1982 zurück und basiert auf den Arbeiten von Hirschman und Holbrook. Die Verfasser betonen, dass den Emotionen beim Konsum eines Produkts oder einer Leistung eine besondere Bedeutung zukommt. Des Weiteren ist der Kunde nicht mehr nur als ein rationaler Entscheidungsträger zu verstehen. Die erlebnisorientierte Perspektive, die symbolische, hedonistische und ästhetische Motive des Konsums in den Vordergrund der Betrachtung stellt, wird zunehmend wichtiger (Bruhn/Batt 2011). Bereits in allen Phasen der Menschheitsgeschichte hat es das Bedürfnis nach emotionalen Ereignissen gegeben (Gerrig/Zimbardo 2008). Das so genannte „*Erlebnisphänomen*“ wurde mit Beginn der 1980er Jahre und damit einhergehend mit einem umfassenden Wertewandel weiter forciert. Zahlreiche Arbeiten auch aus dem deutschsprachigen Raum – beginnend mit den Arbeiten von Kroeber-Riel – beschäftigen sich seither mit dem „*Erlebnismarketing*“. So gewannen die Begriffe „*Erlebniskonsum*“ (Gröppel 1991; Weinberg 1992), „*Erlebnisgesellschaft*“ (Schulze 1992) oder „*Experience Economy*“ (Pine/Gilmore 1999a), nach Eintreten der Bedeutungsverschiebung von den klassischen Werten zu den Selbstentfaltungswerten, immer mehr an Bedeutung.

Obwohl sich in der Vergangenheit eine Vielzahl von Studien mit Kundenerlebnissen auseinandersetzte, mangelt es bisher an einem einheitlichen Verständnis des Begriffs (Carù/Cova 2003; Helkkula 2011). Einigkeit besteht weitestgehend darüber, dass Kundenerlebnisse einen ganzheitlichen sowie subjektiven Charakter aufweisen und auf Interaktionen des Kunden mit dem Unternehmen beruhen. Die Orientierung an der subjektiven Wahrnehmung sowie der Reaktion von Kunden gewinnt im Rahmen der Customer Experience an Relevanz. Besondere Betonung erfährt hierbei die Vermittlung eines ganzheitlichen Erlebnisses, das direkter und indirekter Natur sein kann sowie alle Kontaktpunkte des Dienstleistungsprozesses in die Betrachtung mit einbezieht (Meyer/Schwager 2007).

Bisherige wissenschaftliche Arbeiten zum Themengebiet Customer Experience können, je nach spezifischem Inhalt, grundsätzlich vier *Forschungslinien* zugeordnet werden. Hierbei handelt es sich um folgende Erlebniskategorien: Produkterlebnis, Service-Erlebnis, Markenerlebnis sowie Konsum- bzw. Shopping-Erlebnis.

Wissenschaftliche Arbeiten, die sich mit dem *Produkterlebnis* (Product Experience) beschäftigen, konzentrieren sich weitgehend auf das kundenseitige Erlebnis, das durch ein spezielles Produkt hervorgerufen wird (Hoch 2002). Bei Untersuchungen, die sich mit dem kundenseitigen Erlebnis bei Dienstleistungen und vor allem Dienstleistungsprozessen beschäftigen, handelt es sich um so genannte *Service-Erlebnisse* (Service Experience) (Arnould/Price 1993; Patricio et al. 2008, 2011). In diesen Studien geht es vorwiegend um die Interaktionen zwischen Kunden und Dienstleistungsunternehmen über die verschiedenen Kontaktpunkte hinweg. Eine weitere Forschungslinie im Themenbereich Customer Experience beschäftigt sich mit der Wahrnehmung des kundenseitigen *Markenerlebnis* (Brand Experience) (Brakus et al. 2009; Esch 2010). Die Markenerlebnisse beziehen sich hierbei auf Reaktionen der Kunden, die durch die Marke selbst hervorgerufen werden. Im Fokus der wissenschaftlichen Untersuchungen stehen hierbei folglich die Merkmale einer Marke, wie z.B. das Markenlogo, die Markenidentität und weniger Produkt- oder Dienstleistungseigenschaften (Brakus et al. 2009; Esch 2010). Ferner hat das Erlebnismarketing auch das *Einzelhandelsmarketing* in den letzten Dekaden stark verändert und geprägt. Nach Auffassung der Konsumenten hat das Handelsmarketing die Aufgabe, eine Effizienzsteigerung beim Einkaufen herbeizuführen sowie den subjektiv erlebten Einkaufsspaß zu erhöhen. In deutschsprachigen Forschungsarbeiten spricht man häufig vom so genannten *Erlebniseinkauf* (Gröppel 1991). Hierbei erwartet der Kunde eine besondere Ladenatmosphäre, die Spaß und Freude bereitet und die Kunden auf besondere Art und Weise aktiviert und stimuliert (Gröppel 1991; Weinberg 1995). Dieses Forschungsfeld zum Thema Customer Experience basiert auf *Konsum- bzw. Shopping-Erlebnissen* von Kunden (Consumption Experiences) (Hirschman/Holbrook 1982; Havlena/Holbrook 1986). Konsumerlebnisse lassen sich hinsichtlich des Zeitpunkts ihrer Entstehung in die Nachkaufphase einordnen und betreffen somit weniger den direkten, tatsächlichen Konsum oder die Nutzung.

Eine gute Übersicht über die Entwicklung der „*Erlebnisorientierung*“ im Allgemeinen sowie einen State-of-the-Art der Forschung im Bereich des „*Erlebnismarketing*“ zeigt der Beitrag von Andrea Gröppel-Klein im ersten Teil dieses Sammelbandes. Hierbei wird auf die letzten 30 Jahre Forschung zum „*Erlebnismarketing*“ und „*Erlebnisgesellschaft*“ zurückgegriffen

Die bisherige wissenschaftliche Forschung zu Customer Experience zeigt, dass die verschiedenen Erlebniskategorien in einer Vielzahl verschiedener Situationen entstehen. Überdies treten Kundenerlebnisse hinsichtlich des Zeitpunkts ihrer Entstehung in unterschiedlichen *Phasen des Kauf- und Konsumprozesses* von Leistungen auf (Verhoef et al. 2009). Dementsprechend beschäftigen sich wissenschaftliche Arbeiten mit Kundenerlebnissen vor einem Kauf (bei der Informationssuche), während eines Kaufs (zum Zeitpunkt des Einkaufs bzw. der Nutzung) sowie nach einem Kauf (beim Ge- oder Verbrauch einer bestimmten Leistung).

In der Zwischenzeit sind in der wissenschaftlichen Forschung zum einen vereinzelt Arbeiten entstanden, die sich mit *Einflussfaktoren zur Entstehung von Kundenerlebnissen* beschäftigen. In den Forschungsarbeiten sind auf einem höheren Abstraktionsniveau bei-

spielsweise kunden-, unternehmens-, leistungs- und umfeldbezogene sowie situative Einflussfaktoren zu unterscheiden (Patrício et al. 2008; Verhoef et al. 2009). Zum anderen sind vermehrt Arbeiten zum Themengebiet erschienen, die sich mit den *kundenseitigen Wirkungen der Erlebniswahrnehmung* beschäftigen (Ha/Perks 2005; Brakus et al. 2009). So werden beispielsweise die Wirkungen von Kundenerlebnissen auf kognitive Wirkungsgrößen, wie z.B. die Markenbekanntheit, auf affektive Wirkungsgrößen, wie z.B. die Markeneinstellung und auf konative Wirkungsgrößen, wie z.B. die Kaufabsicht, untersucht (Kerin et al. 1992; Ha/Perks 2005; Brakus et al. 2009; Biedenbach/Marell 2010).

1.2 Customer Experience in der Praxis

Das Thema Customer Experience ist in den letzten Jahren verstärkt in den Vordergrund des Interesses vieler Dienstleistungsunternehmen gerückt und somit auch für die Praxis ein äußerst relevantes Themengebiet. Die zunehmende *Erlebnisorientierung der Gesellschaft* (Pine/Gilmore 1999; Knutson et al. 2006) sowie das vielfach homogene Produkt- und Leistungsangebot im Markt führen dazu, dass das Generieren von Kundenerlebnissen in der Praxis als unabdingbar angesehen wird. Insbesondere Dienstleistungsunternehmen versuchen sich zunehmend an einer ganzheitlichen Zusammensetzung des Kundenerlebnisses, um sich so von Wettbewerbern zu differenzieren, nachhaltige Kundenloyalität zu schaffen und die Kunden an sich zu binden (Gentile et al. 2007). Spätestens seit Veröffentlichung des Aufsatzes von Holbrook und Hirschman (1982) zu Konsumerlebnissen hat sich das Konzept der Customer Experience in der Marketingpraxis als Ausgangspunkt diverser Managementkonzepte (Weinberg 1992; Schmitt 1999, 2003; Pine/Gilmore 2000) etabliert.

Aufbauend auf den Erkenntnissen zu Customer Experience geht es in der Unternehmenspraxis um das *Management der Erlebnisse*, das so genannte *Customer Experience Management* (CEM). Das CEM wird in der Literatur als Managementstrategie (Grewal et al. 2009), -prozess (Schmitt 2003) oder -konzept (Verhoef et al. 2009) zur Gestaltung des Kundenerlebnisses verstanden. Dem CEM-Konzept wird dabei auch durch praxisorientierte Vorschläge immer mehr Beachtung geschenkt (Schmitt 2003; Shaw 2007; Palmer 2010; Shaw et al. 2010). Die Erlebnisorientierung trifft dabei sowohl auf den stationären Einzelhandel als auch auf den Online-Handel zu. Führende Unternehmen aus diesen Bereichen haben den Trend des „*Erlebnis-Shopping*“ erkannt. Um den Kunden ein möglichst positives Einkaufserlebnis zu gewähren, haben diese Unternehmen frühzeitig mit der Implementierung und Umsetzung entsprechender CEM-Konzepte begonnen. Beispielhaft sei an dieser Stelle der Textilhersteller Landsend zu nennen. Kunden erhalten auf der Webseite unter der Rubrik „Personalize it“ die Möglichkeit, ihre eigenen Modelle online zu gestalten (Gupta/Kim 2010). Dies bereitet den Kunden besondere Freude und steigert das wahrgenommene Kundenerlebnis. CEM hat grundsätzlich den Anspruch, möglichst viele Wahrnehmungs- und Kontaktpunkte des Kunden in die Be-

trachtung mit einzubinden. Diese reichen von der Produktentwicklung/Leistungserstellung über den Erstkontakt mit dem Anbieter und dem eigentlichen Kauf bzw. der Nutzung des Produkts/der Leistung sowie Serviceleistungen in der Nachkaufphase. So genannte CEM-Verantwortliche werden gezielt zum Aufbau und der Pflege des Customer Experience Management im Unternehmen benannt und eingesetzt. Die bestehende Literatur basiert häufig auf managementorientierten Büchern oder Beiträgen in praxisorientierten Zeitschriften. Dies zeigt wiederum die Nähe zur und die Verankerung der Thematik in der Praxis auf.

Der Beitrag von *Christoph Hummel*, *Christian Heumann* und *Florian von Wangenheim* im fünften Teil zeigt auf, was unter CEM zu verstehen ist, welche strategische Relevanz dem CEM zukommt und wie das Konzept operativ in der Praxis umgesetzt wird. Zur Untersuchung dieser Fragestellungen bedienen sich die Verfasser Experteninterviews mit zwölf CEM-Verantwortlichen aus der Telekommunikationsbranche in Deutschland und der Schweiz. Der Beitrag gibt einen State-of-the-Art-Überblick über die Ausführung des CEM in der Telekommunikationsindustrie.

Matthias H.J. Gouthier, *Andreas Giese* und *Christopher Bartl* zeigen in ihrem Beitrag im zweiten Teil den Zusammenhang zwischen Customer Experiences, Kundenbegeisterung und Service Excellence auf. Dazu wird auf den weltweit ersten offiziellen Standard, die DIN SPEC 77224 zur „Erzielung von Kundenbegeisterung durch Service Excellence“ rekurriert. Die Erfassung und das Management von Customer Experiences in der Praxis werden hierbei als elementare Bestandteile von Service Excellence verstanden.

Carsten Schulz und *Joachim Hauk* zeigen in ihrem Beitrag im fünften Teil die besonderen Herausforderungen und die entsprechenden Handlungsfelder des Customer Experience Management für Telekommunikationsunternehmen auf. Als Experten der Praxis in diesem Bereich basiert der Beitrag auf den Ergebnissen und Erkenntnissen ihrer Studie „Customer Experience Management in der Telekommunikationsbranche“ sowie auf ihrer langjährigen Projekterfahrung.

Der Beitrag von *Manfred Kirchgeorg*, *Christiane Springer* und *Beatrice Ermer* im vierten Teil widmet sich der Frage, inwieweit Brand Lands als besonders innovative und erlebnisbetonte Form der Live Communication dazu führen, Kunden stärker an das Unternehmen zu binden. Die multisensuale Repräsentation und Erfahrbarkeit einer Marke in einem gestalteten Erlebnisumfeld (Brand Land) stehen hierbei im Mittelpunkt der Betrachtung eines systematischen CEM.

2. Begriffliche Grundlagen von Customer Experience

Das englische Wort „*Experience*“ kann nicht eindeutig übersetzt werden. So handelt es sich bei der Übersetzung ins Deutsche zum einen um den Begriff *Erfahrung* und zum anderen um den Begriff *Erlebnis*. Es ist ein deutlicher Überschneidungsbereich in der

täglichen Verwendung beider Begrifflichkeiten erkennbar. In deutschsprachigen Fachbeiträgen werden die Begriffe *Kundenerfahrung* und *Kundenerlebnis* teilweise sogar synonym verwendet. Im Allgemeinen handelt es sich bei den Begriffen Erfahrung und Erlebnis um ähnliche, aber keinesfalls um identische Begrifflichkeiten. Unter Erlebnis wird ganz allgemein „der Inhalt des Erlebens“ verstanden. Hierunter fallen sämtliche bei einer Person ablaufenden psychischen Phänomene, wie z.B. Denken, Vorstellen, Empfinden, Wahrnehmen und Fühlen (Brockhaus Enzyklopädie Online 2010). Erlebnisse werden stets von emotionalen Reaktionen begleitet. Die Erfahrung hingegen ist ein „verstandenes Erlebnis“ (Böhme/Potyka 1995). Eine Erfahrung setzt eine Reflexion über vergangene Erlebnisse voraus (Fischer 2007).

2.1 Customer Experience als Kundenerfahrung

Grundsätzlich resultiert bei dieser Sichtweise die Kundenerfahrung aus der *Reflexion einzelner Kundenerlebnisse*. Somit stellen Kundenerlebnisse im eigentlichen Sinne einen Bestandteil der Kundenerfahrung dar. Des Weiteren geht die Kundenerfahrung oftmals einher mit der Aneignung von *Wissen, Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten* in Bezug auf ein Produkt oder eine Leistung über einen *längeren Zeitraum* hinweg. Überdies bildet sich der Kunde durch die Reflexion der wahrgenommenen Erlebnisse ein *Urteil* darüber, ob eine gemachte Erfahrung als positiv oder als negativ empfunden wurde (Mayer-Vorfelder 2012). Die vom Kunden gemachte Kundenerfahrung resultiert somit aus sämtlichen Interaktionen (Erlebnissen) mit dem Anbieter und über alle Kundenkontaktpunkte hinweg.

Wissenschaftliche Arbeiten im Rahmen der Customer Experience, die sich mit *Product Experience* beschäftigen, lassen vermuten, dass hier eher der Erfahrungsbegriff Anwendung findet. Durch die wiederholte Inanspruchnahme eines Produkts wird es dem Kunden ermöglicht, sich einen Wissensvorsprung und Kenntnisse in Bezug auf das Produkt zu erarbeiten. Dies schlägt sich dann in einer gewonnenen Produkterfahrung nieder.

2.2 Customer Experience als Kundenerlebnis

Betrachtet man hingegen wissenschaftliche Forschungsarbeiten zu Customer Experience im Allgemeinen (als Überbegriff), Service Experience, Brand Experience oder Consumption Experience, steht nicht das gewonnene Wissen in Bezug auf ein Produkt oder eine Leistung im Vordergrund der Betrachtung, sondern bei dieser Sichtweise vielmehr das *persönliche und subjektive Erleben* des Konsums. Customer Experience betont in diesem Zusammenhang eher die *kurzfristigen, emotionalen Erlebnisse*, die der Anbieter einem Kunden bereitet. Das Kundenerlebnis zeichnet sich im Vergleich zur Kundenerfahrung durch eine eher *kurzfristige zeitliche Orientierung* aus und wird vorwiegend in

einem erlebnisorientierten Zusammenhang diskutiert (Mayer-Vorfelder 2012). Customer Experience wird hierbei dem Forschungsbereich *Erlebnismarketing* zugeordnet.

Die Customer Experience wird in der Literatur als die Gesamtheit aller Eindrücke, die ein Kunde über seine Lebenszeit von einem Unternehmen erhält, verstanden (z.B. Meyer/Schwager 2007; Verhoef et al. 2009). Somit setzt sich die Customer Experience im Kern aus sämtlichen *individuellen Wahrnehmungen, Interaktionen* sowie der *Qualität* der angebotenen Leistung zusammen, die ein Kunde während seiner Interaktionen mit dem Unternehmen erfährt.

Je nachdem, aus welchem Blickwinkel die Customer Experience betrachtet wird und welche spezifischen Inhalte die Arbeiten behandeln, kann entsprechend auf das Erfahrungs- oder Erlebniskonstrukt zurückgegriffen werden. Meistens steht jedoch, auch aufgrund der besonderen *Relevanz von Emotionen*, das *Kundenerlebnis* im Zentrum des Konstrukts „Customer Experience“.

Darüber hinaus ist eine Abgrenzung der Customer Experience gegenüber anderen Marken- und Kundenkonzepten vorzunehmen. Customer Experience umfasst im Vergleich zu *Brand Attachment* und *Brand Involvement*, die sich über die rein emotionale Bindung zur Marke definieren, zum einen auch die emotionale Ebene und zum anderen das kognitive Erleben einer Marke. Somit schließt Customer Experience gleichzeitig Gefühle und Empfindungen sowie Assoziationen mit einer Marke in die Betrachtung mit ein (Brakus et al. 2009; Skard et al. 2011). Überdies stellt Customer Experience im Gegensatz zu *Customer Delight* und *Kundenzufriedenheit* ein holistisches Konstrukt dar, das mehrere Prozessphasen mit einschließt und weniger rein ergebnisorientiert ist (Schmitt 2003; Meyer/Schwager 2007; Verhoef et al. 2009). Customer Experience ist als vorgelagertes Konstrukt in Bezug auf die Kundenbindung, wie z.B. *Brand Trust* (Ha/Perks 2005), *Brand Personality* (Brakus et al. 2009) und *Brand Equity* (Biedenbach/Marell 2010) zu verstehen.

3. Theoretische Erklärungsansätze von Customer Experience

Im Zusammenhang mit dem Thema und zur Erklärung der Customer Experience sind sowohl *ökonomische* als auch *verhaltenswissenschaftliche* Erklärungsansätze von Bedeutung. Nachfolgend werden hierzu vier Forschungsströme bzw. Theorien der Marketingforschung vorgestellt.

3.1 Ökonomische Erklärungsansätze

Mit ihrer *Theorie der Erlebnisökonomie* postulieren Pine und Gilmore, dass die erlebnisorientierte Perspektive, die so genannte hedonistische Perspektive des Konsums, nicht nur für erlebnisorientierte Branchen wie die Unterhaltungs- und Telekommunikationsindustrie gilt, sondern auch für Dienstleistungs- und Industriegüterbranchen von Bedeutung ist. Sie argumentieren, dass westliche Volkswirtschaften unmittelbar vor einem Übergang von der Dienstleistungs- in eine Erlebnisökonomie stehen (Pine/Gilmore 1999a). Die Verfasser sind der Meinung, dass Unternehmen in der Erlebnisökonomie insbesondere durch die *Inszenierung von Kundenerlebnissen* einen *ökonomischen Wert* generieren und Rohstoffe, Sachgüter und Dienstleistungen in den Hintergrund treten (Pine/Gilmore 1999a, 1999b). Überdies sind nach Ansicht der Autoren die Dienstleistungen und die Produkte lediglich als Hilfsmittel zur Generierung einzigartiger Kundenerlebnisse zu verstehen. Die Erlebnisse werden nach Ansicht der Autoren als eigenständige ökonomische Leistungen angesehen. Im Rahmen dieses theoretischen Erklärungsansatzes ist der Kunde eher „passiver Teilnehmer“, der mit Customer Experience „berieselt“ und „belebt“ wird.

Die Autoren Prahalad und Ramaswamy gehen mit ihrer *Theorie „co-produzierter“ Erfahrungen* noch etwas weiter und sehen Kundenerlebnisse in modifizierter Form als *Treiber der gesamten Wertschöpfung* an (Pralhad/Ramaswamy 2003, 2004a, 2004b). Nach Meinung der Autoren wird Wert nicht mehr nur allein vom Anbieter, vom Produkt oder der Dienstleistung generiert, sondern vielmehr gemeinsam mit dem Kunden „co-produziert“. Kundennutzen entsteht nicht mehr nur durch die Leistungen eines Anbieters, sondern wird zunehmend gemeinsam mit dem Kunden über die Integration des externen Faktors geschaffen. Der aus Kundensicht wahrgenommene Wert ergibt sich aus einzelnen Kundenerlebnissen. Der Fokus bei diesem Erklärungsansatz liegt auf einer *gemeinsamen Wertgenerierung* zusammen mit den Kunden. Ein aktives *Mitgestalten der Erlebnisse* durch den Kunden ist durch das Angebot hochwertiger *Interaktionsmöglichkeiten* zu gewährleisten, da die Interaktion zwischen Anbieter und Kunde als der zentrale Ort der Wertschöpfung angesehen wird.

3.2 Verhaltenswissenschaftliche Erklärungsansätze

Im Zusammenhang mit und zur Erklärung von Kundenerlebnissen greifen einige Autoren (Schmitt 1999; Gentile et al. 2007; Brakus et al. 2009) auf die *Computational Theory of Mind* (Pinker 1997) zurück. Nach dieser Theorie besteht der menschliche Verstand aus unterschiedlichen spezialisierten Bereichen, so genannten mentalen Modulen, die der Mensch zur Erfahrung und zum Erleben seiner Umwelt nutzt. Pinker (1997) identifiziert in seiner Arbeit vier *mentale Module*: das wahrnehmungsbezogene Modul (perception), das intellektuelle Modul (reasoning), das relationale Modul (social relations) sowie das emotionale Modul (emotion). Die Sinneswahrnehmung im Allgemeinen führt dazu, Ob-

jekte, Ereignisse und Prozesse in der Umwelt zu erfassen (Pinker 1997). Um Sachverhalte und Ereignisse zu verstehen und Informationen aus der Umwelt verarbeiten zu können, hilft die intellektuelle Verarbeitung von Informationen. Das Gefühl, Teil einer Gruppe zu sein, wird durch soziale Interaktionen gefördert. Schließlich wird durch die gezielte Ansprache von Emotionen der Kunde dazu angetrieben, positive Erfahrungen zu sammeln. Ein ganzheitliches Kundenerlebnis entsteht letztlich durch das Zusammenwirken der durch die einzelnen mentalen Module bedingten Erfahrungen.

Ferner dienen die Beiträge zu den hedonistischen Aspekten des Konsums von den Autoren Holbrook und Hirschman aus dem Jahre 1982 vielfach als verhaltenswissenschaftlicher Erklärungsansatz der Customer Experience. Mit ihrer *Theorie des hedonistischen Konsums* argumentieren die Autoren, dass das Erlebnis des Konsums als solches bereits dem menschlichen Bedürfnis nach Erlebnissen entspricht. Nach Auffassung der Autoren wird der Kunde nicht mehr nur als rationaler Entscheidungsträger verstanden, sondern vielmehr als Individuum, das hedonistische, symbolische und ästhetische Ziele und Motive mit dem Konsum verfolgt (Holbrook/Hirschman 1982). Ein Erlebnis löst beim Kunden Fantasien, Gefühle und Spaß aus. Im Rahmen der Konsumentenverhaltensforschung treten die Rolle von Emotionen im Kaufverhalten sowie Bedürfnisse der Kunden nach Freude und Spaß in den Vordergrund weiterer Forschungsbemühungen. Diese erlebnisorientierte Perspektive des Konsumentenverhaltens räumt dem hedonistischen Konsum einen besonderen Stellenwert ein.

4. Customer Experience als Konstrukt der Konsumentenforschung

4.1 Dimensionen der Customer Experience

Bislang gibt es nur wenige Arbeiten, die sich mit der *Konzeptualisierung* und insbesondere mit den *Dimensionen* des Konstrukts „Customer Experience“ beschäftigen. Im Rahmen dieser Arbeiten wird häufig postuliert, dass Customer Experience ein *situatives* und *multidimensionales* Konstrukt darstellt, das durch Interaktionen des Konsumenten mit dem Anbieter geprägt ist (Schmitt 2003; Anderson et al. 2008) und sich aus verschiedenen *elementaren Erlebnisdimensionen* zusammensetzt. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass ein Erlebnis den Konsumenten auf verschiedenen Ebenen tangiert. In der wissenschaftlichen Literatur besteht allerdings noch keine Einigkeit darüber, welche Dimensionen das Konstrukt Customer Experience exakt und umfassend genug beschreiben.

Ein grundlegender Beitrag zur Ermittlung der Dimensionen des Konstrukts Customer Experience auf Basis von Erkenntnissen aus der *Cognitive Science* unter Bezugnahme der *Modularität des Gedächtnisses* ist auf die Arbeiten von Schmitt zurückzuführen

(Schmitt 1999, 2003; Schmitt/Mangold 2004; Brakus et al. 2009). In seinen Studien werden insgesamt fünf *Erlebnisdimensionen* identifiziert. Es handelt sich dabei um *sensorische, affektive, kognitive, verhaltensbezogene* sowie *soziale Erlebniskomponenten*.

Eine weitere inhaltliche Bestimmung des Begriffs Customer Experience findet sich in den Arbeiten von Palmer, der die Experience in die Dimensionen *Erfahrung* und *Erlebnis* aufspaltet (Palmer 2010).

Gentile et al. unterscheiden sechs *Erlebnisdimensionen* der Customer Experience und erweitern somit die Arbeiten von Schmitt. Das Konstrukt Customer Experience kann grundsätzlich und in Anlehnung an Gentile et al. in folgende *Dimensionen* zerlegt werden:

- Die *sensorische Dimension* bezieht sich auf die Aufnahme von Umweltreizen über die Sinnesorgane. Sie ist geeignet, Wohlbefinden, Erregung sowie Befriedigung beim Konsumenten zu entfalten, indem die Sinne des Konsumenten (sehen, hören, anfassen, riechen und schmecken) über äußere Reize stimuliert werden.
- Die *emotionale bzw. affektive Dimension* löst Reaktionen beim Kunden, wie beispielsweise Emotionen und Stimmungen, aus. Eine Beziehung mit den Leistungen eines Unternehmens, dem Leistungsanbieter selbst oder der Marke kann beim Kunden ein positives Gefühl auslösen. Die emotionale Dimension betrifft somit die Stimmungs- und Gefühlsebene.
- Die *kognitive Erlebnisdimension* zielt auf den Intellekt des Konsumenten ab und spricht das Denkvermögen des Konsumenten gezielt an. Beim Aufeinandertreffen auf kognitive Erlebniskomponenten werden die Kreativität, die gedankliche Auseinandersetzung sowie das Problemlösungsverhalten der Kunden stimuliert.
- Die *verhaltensbezogene Erlebnisdimension* beinhaltet die Vermittlung von physischen Erlebnissen, Interaktionsmöglichkeiten usw. Sie zielt auf eine Veränderung des rationalen Verhaltens der Konsumenten über den gesamten Nutzungszeitraum und auf Lebensstilveränderungen der Konsumenten ab.
- Die so genannte *Lifestyle-Dimension* liefert Argumente zur Bestätigung der Werte und Meinungen von Konsumenten.
- Die *soziale Dimension* stellt die Interaktion mit dem relevanten sozialen Kontext in den Mittelpunkt der Betrachtung. Die Interaktion mit dem relevanten sozialen Kontext wird in der Forschung auch als *relationale Erlebnisdimension* bezeichnet. Durch die Möglichkeit einer Interaktion mit anderen Kunden sowie einer gezielten Kontakt- und Beziehungspflege durch den Anbieter kann beim Kunden ein Gefühl der Zugehörigkeit generiert werden.

Abbildung 1 stellt die Erlebnisdimensionen sowie zentrale Moderatoren (siehe hierzu auch Abschnitt 5.3) der Customer Experience zusammenfassend dar. Nach Sichtung der bestehenden Forschungsliteratur zu den Dimensionen des Kundenerlebnisses kann festgestellt werden, dass das Konstrukt *Customer Experience* ein vielschichtiges und zu meist mehrdimensionales Konstrukt darstellt. Die Kunden werden stets auf unterschied-

lichen Erlebnisebenen angesprochen und es besteht weiterhin erheblicher Forschungsbedarf zur Evaluation der Erlebnisdimensionen.

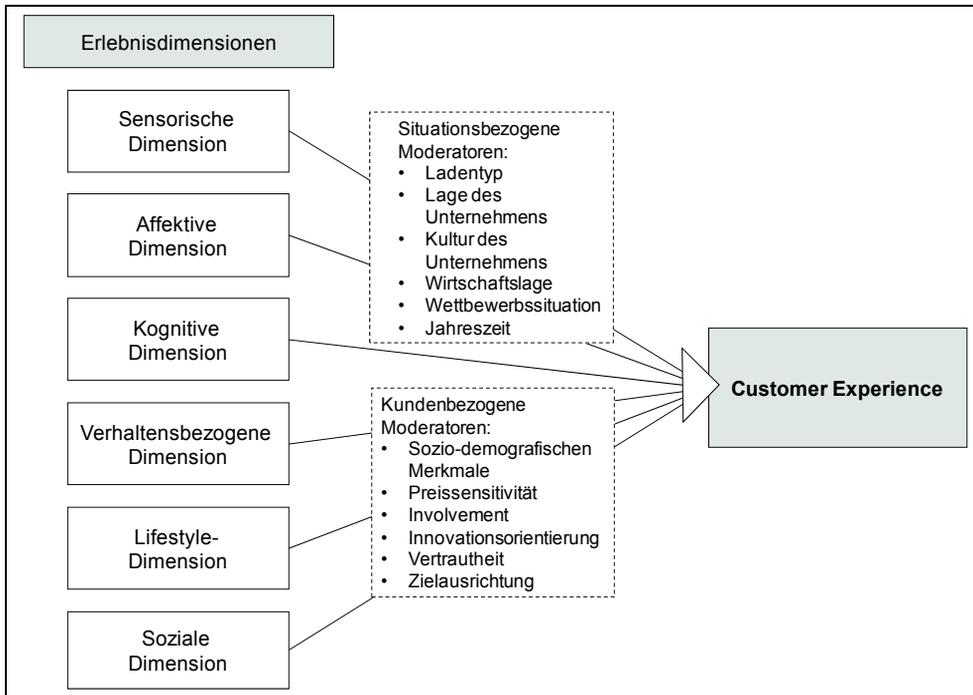


Abbildung 1: Dimensionen und Moderatoren der Customer Experience (mit Beispielen)

4.2 Ordnungsstruktur der Customer Experience

Generell erlauben mehrdimensionale Konstrukte die Modellierung und Messung *komplexer* theoretischer Phänomene (Homburg 2007). Dieser Anforderung entsprechend wird das komplexe *Konstrukt Customer Experience* häufig mehrdimensional erfasst. Dabei kann Customer Experience als Konstrukt erster, zweiter oder dritter Ordnung modelliert werden.

Customer Experience als Konstrukt erster Ordnung

Bei einer eindimensionalen Ordnungsstruktur wird Customer Experience direkt über Indikatoren gemessen. Es werden keine Subdimensionen zur Bestimmung des Kundenerlebnisses gebildet. Beispielhaft ist das Kundenerlebnis direkt über Indikatoren, wie z.B. die Möglichkeit zur Interaktion („Anbieter XY bietet die Möglichkeit, sich interaktiv zu betätigen“), Attraktivität des Designs („Ich finde das Design gut“), Spaß („Anbieter XY

bereitet mir Freude“), Freiheitsgefühl („Durch den Anbieter fühle ich mich freier“), Verlust des Zeitgefühls („Beim Beratungsgespräch vergeht die Zeit wie im Flug“) usw. zu messen. Aufgrund der Komplexität des Konstrukts Customer Experience erscheint eine eindimensionale Ordnungsstruktur für tiefer gehende Analysen wenig zielführend.

Customer Experience als Konstrukt zweiter Ordnung

Die Modellierung von Customer Experience wird in der Literatur meistens als Konstrukt zweiter Ordnung interpretiert. Hier werden mehrere Dimensionen gebildet. Jede Dimension wiederum wird durch seine spezifischen Indikatoren bestimmt. Brakus et al. (2009) beispielsweise stellen Customer Experience als Konstrukt zweiter Ordnung mit vier Dimensionen heraus (sensorisch, affektiv, kognitiv und konativ). Die kognitive Dimension wird über folgende drei Indikatoren gemessen: „die Marke stimuliert meine Neugierde und mein Problemlösungsverhalten“, „die Marke bringt mich zum Nachdenken“ sowie „die Begegnung mit der Marke beschäftigt mich“. Jede weitere Dimension wird wiederum über drei Indikatoren gemessen. Mit anderen Worten stellen die vier Dimensionen (sensorisch, affektiv, kognitiv und konativ) Ursachen der Customer Experience dar und Veränderungen bei den Dimensionen führen zu Veränderungen der Customer Experience (Weiber/Mühlhaus 2010). Die gleichen Beziehungen gelten für die Indikatoren und die Dimensionen. Customer Experience wird somit als *zweistufiges* theoretisches Konstrukt (*Second-Order-Konstrukt*) konzeptualisiert und operationalisiert. Eine Ordnungsstruktur zweiter Ordnung für Customer Experience wird auch bei anderen Autoren vorgenommen, die zusätzlich eine soziale bzw. relationale Dimension der Customer Experience als relevant erachten (z.B. Schmitt 1999; Gentile et al. 2007; Verhoef et al. 2009; Skard et al. 2011). Gentile et al. 2007 messen das Kundenerlebnis über sechs Dimensionen. Die Lifestyle-Dimension (als Unterkonstrukt der Customer Experience) wird hier beispielhaft über Indikatoren, wie das Design, Eleganz, ästhetische Aspekte usw. gemessen.

Customer Experience als Konstrukt dritter Ordnung

Bei einem Konstrukt dritter Ordnung gibt es beispielsweise zwei Unterkategorien an Dimensionen. Dies ist der Fall, wenn die vier Dimensionen (sensorisch, affektiv, kognitiv und konativ) der Customer Experience ihrerseits nochmals aus Subdimensionen mit einzelnen Indikatoren bestehen. Beispielhaft besteht die kognitive Dimension wiederum aus den Subdimensionen Sicherheit, Leistungsangebot, Benutzerfreundlichkeit usw. und sind jeweils über mehrere Indikatoren zu messen.

4.3 Konzeptualisierung und Operationalisierung der Customer Experience in der Literatur

Customer Experience lässt sich definieren als subjektive, innere Reaktion des Kunden auf den Kontakt mit einem Unternehmen (Meyer/Schwager 2007). Customer Experiences unterscheiden sich zum einen nach ihrer Stärke und Intensität und zum anderen nach ihrer Valenz (Brakus et al. 2009). In der Literatur wird vielfach von lediglich positiven Kundenerlebnissen ausgegangen. Mit dem damit verbundenen Verständnis der Customer Experience als positive Gefühlsreaktion auf einen bestimmten Reiz (Weinberg/Nickel 2007) weist das Kundenerlebnis eine große inhaltliche Nähe zur Kundenbegeisterung, als affektiver Komponente der Kundenzufriedenheit, auf. Ähnlich wie bei der Kundenbegeisterung können auch mit Customer Experiences positive Gefühle verbunden sein. Im Unterschied zur Kundenbegeisterung ist das Konstrukt Customer Experience holistischer Natur und schließt alle Prozessphasen mit ein. So kann im Gegensatz zur Kundenbegeisterung ein Kundenerlebnis nicht erst nach der Dienstleistungserstellung, sondern bereits vorher oder währenddessen entstehen (Brakus et al. 2009).

Nachfolgend werden autorenbasiert zentrale *Ansätze zur Operationalisierung* angeführt. Brakus et al. (2009) stellen vier Dimensionen der Customer Experience auf Basis theoretischer Grundlagen zur Erlebnisforschung sowie umfangreichen empirischen Studien heraus. Die Autoren operationalisieren Customer Experience dabei mit einer sensorischen, einer affektiven, einer kognitiven sowie einer konativen Dimension. Die sensorische Dimension bezieht sich auf allgemeine sinnliche Empfindungen durch die Kundenkontaktpunkte. Die affektive Dimension kennzeichnet sich durch Gefühle und Emotionen, die beim Kunden an den Kundenkontaktpunkten entstehen. Die kognitive Erlebnisdimension bezieht sich auf die Stimulation des Denkens. Die konative Dimension schlägt sich in der physischen Anstrengung nieder (Brakus et al. 2009). Sämtliche Dimensionen werden mit jeweils drei Indikatoren operationalisiert. Die affektive Komponente wird über folgende Indikatoren gemessen: „die Marke bringt Gefühle und Meinungen zum Ausdruck“, „ich hege starke Emotionen für das Produkt“, „die Marke ist eine emotionale Marke“. Die kognitive Dimension wird über die Indikatoren „die Marke stimuliert meine Neugierde und mein Problemlösungsverhalten“, „die Marke bringt mich zum Nachdenken“ und „die Begegnung mit der Marke beschäftigt mich“ gemessen. Die sensorische Dimension deckt folgende Frageninhalte ab: „die Marke hinterlässt einen starken Eindruck auf meine Sinne“, „die Marke stimuliert meine Sinne nicht“, „die Marke ist interessant für die Sinne“. Zur Messung der konativen Dimension werden folgende Indikatoren herangezogen: „die Marke ist nicht aktionsorientiert“, „die Marke resultiert in körperlichen Aktionen“, „wenn ich die Marke nutze, werde ich physisch aktiv“. Gentile et al. gehen von sechs Dimensionen der Customer Experience aus und fügen eine relationale und eine Lifestyle-Dimension hinzu. Die Lifestyle-Dimension beinhaltet Fragen zum Design sowie zum Stil des Produkts, zu ästhetischen Aspekten, zu Extra-Funktionen bei Produkten usw. Die relationale Dimension der Customer Experience wird über Fragen bezugnehmend auf die Möglichkeit einer Interaktion mit Bezugsgruppen, Mitglied in einer Gemeinschaft zu werden usw. operationalisiert. Fließt et

al. beschäftigen sich im dritten Teil dieses Sammelbandes mit der Konzeptualisierung und Operationalisierung des Service Experience Values. Customer Experience, hier im Kontext von Services, wird über sechs Dimensionen (Nutzung der Zeit, Kontrolle, Unsicherheit bezüglich des Prozesses, Persönliche Sicherheit, Wertschätzung, Wohlfühlen, Körperliches Wohlbefinden) operationalisiert.

Bei der Übertragung existierender Erlebnisskalen auf den Kontext der Customer Experience ist stets zu überprüfen, welche spezifischen Items in der Skala gegebenenfalls zu erweitern sind.

Nachstehend werden die Beiträge aufgeführt, die *Customer Experience als Konstrukt der Konsumentenforschung* in diesem Sammelband in den Mittelpunkt der Betrachtung rücken. Die Verfasser setzen sich hierbei intensiv mit der Konzeptualisierung und den Dimensionen erlebnisbasierter Konstrukte auseinander.

Klaus-Peter Wiedmann, Nadine Hennigs und Christiane Klarmann identifizieren in ihrem Beitrag im vierten Teil mögliche Gestaltungsansätze, die im Rahmen der Schaffung einer multisensualen Erlebnisswelt im Dienstleistungsmarketing von besonderer Bedeutung sind. In diesem Zusammenhang arbeiten die Verfasser die relevanten theoretischen Grundlagen der Customer Experience heraus und legen wesentliche Bezugspunkte visueller, auditiver, haptischer, olfaktorischer und gustatorischer Wahrnehmungselemente als Grundlage des multisensualen Customer Experience Managements im Dienstleistungsmarketing dar.

Jan Drengner und Steffen Jahn setzen sich in ihrem Beitrag im dritten Teil zuerst mit der Begriffsbestimmung des Konsumerlebnisses auseinander. Ferner entwickeln die Verfasser eine Konzeptualisierung des Erlebniskonstrukts. Eine empirische Prüfung der Konzeptualisierung mittels zweier Befragungen zu einer kollektiv-hedonistischen Dienstleistung bildet den Mittelpunkt des Beitrages.

Sabine Fließ, Ole Wittko und Mailin Schmelter beschäftigen sich in ihrem Beitrag im dritten Teil des Sammelbandes umfassend mit dem Forschungsstand hinsichtlich des Service Experience Values. Die Verfasser unterbreiten einen eigenständigen und neuartigen Vorschlag zur Konzeptualisierung dieses theoretischen Konstrukts auf Basis einer erlebnisorientierten Messung und präsentieren abschließend die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung.

Moritz Mink und Dominik Georgi widmen sich in ihrem Beitrag in Teil drei der Konzeptualisierung und Messung der Online Customer-to-Customer Experience. Die Verfasser führen qualitative Interviews mit Plattformnutzern, Experten, Marketingwissenschaftlern und Praktikern durch, um das Konstrukt inhaltlich auszufüllen und einen möglichst vollständigen Fragenkatalog zu generieren. Die Prüfung der vorgenommenen Operationalisierung der Online Customer-to-Customer Interaktion erfolgt mittels einer quantitativen Studie.

5. Determinanten und Wirkungen von Customer Experience

5.1 Determinanten von Customer Experience

Es gibt zahlreiche *Determinanten*, die die Customer Experience beeinflussen. Nach Sichtung der Literatur in Bezug auf Einflussfaktoren bzw. Determinanten der Customer Experience wird deutlich, dass die identifizierten Determinanten vielfach lediglich das Ergebnis rein konzeptioneller Arbeiten sind bzw. aus anderen Literaturrecherchen abgeleitet wurden (Mayer-Vorfelder 2012). Die Determinanten zeichnen sich durch eine *hohe Heterogenität* aus. Dies erschwert eine eindeutige Zuordnung der Determinanten zu bestimmten Kategorien. Dennoch lassen sich die Einflussfaktoren auf einem höheren Abstraktionsniveau in *kundenbezogene-, unternehmensbezogene-, leistungsbezogene-, situative* und *umfeldbezogene* Determinanten unterscheiden. Eine beispielhafte Auflistung unterschiedlicher Determinanten zeigt Abbildung 2.

Kundenbezogene Determinanten	Unternehmensbezogene Determinanten	Leistungsbezogene Determinanten	Situative Determinanten	Umfeldbezogene Determinanten
Intrapersonal: <ul style="list-style-type: none"> • Einstellung • Involvement • Offenheit • Persönlichkeitsstruktur • Alter • Geschlecht • u.a.m. Interpersonal: <ul style="list-style-type: none"> • Zugehörigkeit zu einer Bezugsgruppe • Soziale Schicht • Interaktionen mit anderen Kunden • Interaktionen mit dem Personal • u.a.m. 	<ul style="list-style-type: none"> • Freundlichkeit des Servicepersonals • Zuverlässigkeit des Servicepersonals • Räumlichkeiten • Technologien • Sortiment • Produkt-/Serviceangebot • Interaktionsgrad mit dem Kunden • Grad der Customization • u.a.m. 	<ul style="list-style-type: none"> • Komplexität des Produkts • Preisniveau • Qualitätsniveau • Produktvielfalt • Einzigartigkeit des Produkts • Markenstärke • Einsatz von Technologien • Angebot von Events • Clubs • Erlebniswelten • Räumliches Erlebnisumfeld • u.a.m. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitdruck • Präsenz von anderen Kunden • Präsenz von Bezugsgruppen • Soziales Umfeld • Atmosphäre • Rabattaktionen • u.a.m. 	<ul style="list-style-type: none"> • Konjunkturelle Situation • Gesellschaftliche Entwicklungen • Technologische Möglichkeiten • Rechtliche Rahmenbedingungen • Serviceumgebung • Ladengestaltung • u.a.m.

Abbildung 2: Determinanten der Customer Experience (mit Beispielen)

(1) Kundenbezogene Determinanten des Konstrukts „Customer Experience“

Die *kundenbezogenen* Determinanten lassen sich in *intra-* und *interpersonale* Determinanten untergliedern. Intrapersonale Determinanten beziehen sich auf eine bestimmte Person und sind eng verbunden mit deren Persönlichkeitseigenschaften sowie demografischen Merkmalen. Je positiver die Einstellung und je höher das Involvement eines Kunden gegenüber einer bestimmten Marke, desto leichter ist dieser zu begeistern und desto positiver wird das wahrgenommene Kundenerlebnis ausfallen. Interpersonale Determinanten sind Einflussfaktoren, die zwischen mehreren Personen wirksam werden.

Das Bewusstsein der Kunden, einer bestimmten Referenzgruppe anzugehören sowie die Möglichkeit der Interaktion mit anderen Kunden, z.B. über Social Media-Plattformen im Rahmen einer Markengemeinschaft, sind Einflussfaktoren, die das Gemeinschaftsgefühl stärken und zu einer Erhöhung des Kundenerlebnisses beitragen.

(2) *Unternehmensbezogene Determinanten des Konstrukts „Customer Experience“*

Zu den *unternehmensbezogenen* Determinanten der Customer Experience zählen unter anderem Faktoren, die Mitarbeitende eines Unternehmens betreffen. Die Freundlichkeit und Zuverlässigkeit des Servicepersonals sowie der Interaktionsgrad mit den Kunden gehören dieser Kategorie der Einflussfaktoren an (Berry et al. 2002; Sandström et al. 2008). Ferner sind die Räumlichkeiten, das Produkt- und Serviceangebot sowie der Einsatz neuartiger Technologien zur Schaffung eines positiven Kundenerlebnisses von zentraler Bedeutung.

(3) *Leistungsbezogene Determinanten des Konstrukts „Customer Experience“*

Leistungsbezogene Determinanten fokussieren sich auf die Funktionalität und damit auf die Qualität der Leistung bzw. der Leistungsmerkmale. Zu den Einflussfaktoren zählt die Produkt- bzw. Leistungsvielfalt eines Unternehmens und nimmt hierbei Bezug auf die Einzigartigkeit sowie die Qualität und Komplexität der Produkte bzw. der Leistungen (Verhoef et al. 2009). Eine hohe wahrgenommene Qualität sowie Einzigartigkeit der Produkte bzw. Leistungen wird das wahrgenommene Kundenerlebnis erhöhen. Weitere leistungsbezogene Determinanten des Kundenerlebnisses beziehen sich auf die Markenstärke des Unternehmens. Die Marke eines Unternehmens dient häufig als Qualitätssurrogat für Dienstleistungen und kann im übertragenen Sinne als leistungsbezogene Determinante angesehen werden. Das „Eintreten in eine Markenerlebniswelt“ zählt ebenfalls zu dieser Kategorie der Determinanten (Schmitt/Mangold 2004).

(4) *Situative Determinanten des Konstrukts „Customer Experience“*

Zu den *situativen* Einflussfaktoren der Customer Experience zählen z.B. der Zeitdruck der Kunden, die Präsenz von anderen Kunden bzw. Bezugsgruppen sowie Rabattaktionen eines Unternehmens (Schmitt/Mangold 2004; Verhoef et al. 2009). Das überraschende Auftauchen von Kollegen, Freunden oder eines bestimmten Servicemitarbeitenden kann zu einem gesteigerten positiven Kundenerlebnis führen. Je stärker der Kunde unter Zeitdruck ist, desto weniger lässt er sich begeistern und desto schwieriger ist es, ein positives Kundenerlebnis zu schaffen. Eine spontane Rabattaktion hingegen führt beim Kunden über ein gewisses Überraschungsmoment zu einem erhöhten Kundenerlebnis.

(5) *Umfeldbezogene Determinanten des Konstrukts „Customer Experience“*

Das gesamte Kundenerlebnis bestimmt sich zudem aus einer Vielzahl von teilweise durch den Anbieter nur schwer kontrollierbaren Erlebniskomponenten, bei denen es nicht nur um die Inanspruchnahme der Leistung selbst geht (Schmitt/Mangold 2004; Verhoef et al. 2009). Diese Einflussfaktoren können unter dem Begriff der *umfeldbezogenen* Determinanten zusammengefasst werden. Hierzu zählen beispielsweise die allgemeine konjunkturelle Lage, gesellschaftliche Entwicklungen, rechtliche Beschränkungen, Medienberichterstattungen u.a.m.

Die Betrachtung der entscheidenden Determinanten zur Schaffung einer positiven Customer Experience bei Online Self-Services ist Gegenstand des Beitrags im fünften Teil von *Marcus F. Demmelmaier, Fabian Most* und *Silke Bartsch*. Die Verfasser beleuchten insbesondere, wie das Customer Experience Management mit anderen Konzepten des Dienstleistungsmarketing zusammenhängt und welche Besonderheiten von Online Self-Services in der Praxis ausgehen. Der Beitrag ermöglicht es, für die Praxis ein zielorientiertes Handeln in Bezug auf Online-Portale vorzugeben sowie eine systematische und konzeptionelle Grundlage für die Forschung zu schaffen.

Alexander Leischnig, Marko Schwertfeger und *Margit Enke* betrachten in ihrem Beitrag im fünften Teil des Sammelbandes Customer Experience als Ansatzpunkt zur Differenzierung im Einzelhandel. Die Verfasser liefern eine Definition und Konzeptualisierung des Konstrukts Einkaufserlebnis und stellen wesentliche Determinanten des Einkaufserlebnisses vor.

5.2 Wirkungen von Customer Experience

Die Wirkungen der Customer Experience können entlang der *Erfolgskette im Relationship Marketing* strukturiert werden (Bruhn 2009). Die Grundüberlegungen zu einer Erfolgskette sind auf das Konzept der Service Profit Chain von Heskett et al. (1997) zurückzuführen. Vereinfacht ausgedrückt besagt dieses, dass die Wirkungen von Unternehmensaktivitäten als Input des Unternehmens auf Wirkungen beim Kunden wie Kundenzufriedenheit und -bindung sowie deren Auswirkungen auf den finanziellen Erfolg als Outputgröße entlang der Erfolgskette strukturiert und beschrieben werden (Bruhn 2009). Abbildung 3 ordnet das Customer Experience Management in die Erfolgskette als Bezugsrahmen ein und zeigt mögliche Wirkungsgrößen auf. Dabei wird der Wirkungsmechanismus unterstellt, dass ein positives Kundenerlebnis bzw. ein erfolgreiches Customer Experience Management sich positiv auf die *Kundenzufriedenheit* und *-bindung* auswirkt und sich somit in einem gesteigerten *finanziellen Erfolg* des Unternehmens (Output) niederschlägt. Anders ausgedrückt führen die auf die Steigerung des Kundenerlebnisses gerichteten Maßnahmen zu einem positiven Kundenerlebnis und dieses wirkt sich wiederum positiv auf die Kundenzufriedenheit und -bindung aus. In den letzten Jahren ist eine ganze Reihe von Forschungsarbeiten entstanden, die sich mit den kundenseitigen Wirkungen der Erlebniswahrnehmung beschäftigen (Kerin et al.

1992; Turley/Milliman 2000; Ha/Perks 2005; Herbrand 2008; Brakus et al. 2009; Biedenbach/Marell 2010; Johnston/Kong 2011).



Abbildung 3: Wirkungen nach Implementierung eines Customer Experience Managements

Die Wirkungen von Customer Experience werden in verschiedenen Beiträgen des Sammelbandes erörtert. Hier setzen sich die Verfasser kritisch mit oben genannten Sachverhalten auseinander und zeigen verschiedene Wirkungsgrößen von Customer Experience auf.

Zentraler Gegenstand des Beitrags von *Marko Schwertfeger* und *Anja Geigenmüller* im dritten Teil ist ein Untersuchungsmodell zur Wirkung der Kundenzufriedenheit mit dem Einkaufserlebnis auf die Kundenloyalität. Überdies analysieren die Verfasser einen moderierenden Einfluss des Shopping Value auf den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und -loyalität.

Susanne Curth und *Martin Benkenstein* erläutern in ihrem Beitrag im dritten Teil das Commitment-Modell von Meyer und Herscovitch (2001) auf Basis theoretischer sowie empirischer Grundlagen und erweitern dieses um das Bezugsobjekt „Mitkonsument“. Aufbauend auf den drei Dimensionen des Commitment zu Mitkonsumenten werden die Konsequenzen für die Customer Experience von Dienstleistungskunden erörtert.

Thomas Foscht und *Judith Schloffer* diskutieren in ihrem Beitrag im vierten Teil das Phänomen der Kommunikationsverweigerung im Kontext der Customer Experience. Die Verfasser analysieren hierbei die Auswirkungen von verweigerter E-Mail-Kommunikation anhand einer empirischen Studie.

Manfred Kirchgeorg und *Beatrice Ermer* setzen sich in ihrem Beitrag in Teil drei des Sammelbandes mit der Wahrnehmungswirkung von Messeständen als temporären Markenerlebniswelten auseinander. Die Verfasser bedienen sich hierbei des so genannten Eye Tracking-Verfahrens zur Erfassung der Standwahrnehmung und -wirkung. Die Untersuchung erfolgt auf Basis einer Fallstudie aus der Praxis.

5.3 Moderierende Variablen von Customer Experience

Die in Abschnitt 5.1 aufgeführten Determinanten können sowohl als klassische Determinanten (bzw. Einflussfaktoren) als auch moderierende Variablen betrachtet werden. Je nach Forschungsziel, spezieller Fragestellung und Hypothesenformulierung ist fallspezifisch zu entscheiden, welche Variable den Zusammenhang zwischen der abhängigen und der unabhängigen Variable moderiert. Diese sind äußerst vielfältig und stets von der jeweiligen Problemstellung abhängig.

Die *moderierenden Variablen* von Customer Experience lassen sich grundsätzlich zwei Kategorien zuordnen. In der Literatur zum Erlebniseinkauf wird z.B. zwischen den situationsbezogenen und den kundenbezogenen Moderatoren unterschieden (Verhoef et al. 2009). Folgende *situationsbezogenen Moderatoren*, die den Zusammenhang zwischen der Customer Experience und den kundenseitigen Wirkungen der Erlebniswahrnehmung moderieren, sind hier zu nennen: der Ladentyp (Discounter, Fachhandel, Warenhäuser), der Ort des Geschehens bzw. die Lage des Unternehmens (Einkaufszentrum, Internethandel), die Kultur des Unternehmens (Maskulinität, Individualität), die Wirtschaftslage (Expansion, Rezession), die Wettbewerbssituation (Eintrittsbarrieren) sowie die Jahreszeit (Ferien). Je stärker beispielsweise die Wettbewerbsintensität in einer bestimmten Branche ist, desto wichtiger ist es, die Kunden auch emotional an das eigene Unternehmen zu binden. Die Wettbewerbsintensität moderiert so den Zusammenhang zwischen Maßnahmen zur Steigerung der Erlebniswahrnehmung und der emotionalen Kundenbindung (Burgess/Steenkamp 2006; Sloot/Verhoef 2008). Des Weiteren kann die Gefühlslage eines Kunden beim Betreten eines Ladens während der Ferien eine andere sein, als an einem regulären Arbeitstag. Insofern wird der Zusammenhang zwischen einer, das Kundenerlebnis steigernden Maßnahme, und der Kundenzufriedenheit positiver moderiert in Ferienzeiten. Zu den *kundenbezogenen Moderatoren* zählen unter anderem soziodemografische Merkmale, die Preissensitivität, das Involvement, die Innovationsorientierung, die Vertrautheit mit dem Anbieter sowie die Zielausrichtung der Kunden.

Diese Moderatoren zählen, je nach Problemstellung, auch zu den kundenbezogenen Determinanten. So wird das Sortiment in einem Laden für aufgabenorientierte Käufer mehr Bedeutung zur Generierung eines positiven Kundenerlebnisses haben als für Käufer, die auf Erfahrungen beruhend ihren Kauf tätigen (Verhoef et al. 2009). In Abbildung 2 wurden bereits einige Moderatoren vereinfachend dargestellt.