

Das Customer Experience Management

Wie Sie Kunden in neuen Businesszeiten gewinnen und halten



Business-Bereich

Führung

Personal

Management

Erfolg & Karriere

Kommunikation

Marketing & Vertrieb

Finanzen

IT & Recht

Sofort-Nutzen

Sie erfahren:

- was Customer Experience Management ist,
- was Touchpoints sind und welche es gibt,
- worum es bei Customer Journeys geht,
- wie man Personas entwickelt und einsetzt,
- welche Kennzahlen im CXM wichtig sind.

Sie können:

- relevante Touchpoints bestimmen,
- Personas im B2C und B2B entwickeln,
- Customer Journeys anfertigen,
- Kunden begeistern und binden,
- Ihren CXM-Erfolg monitorieren.

Autorin



Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestseller-autorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine zukunftsorientierte Unternehmensführung. Sie zählt zu den gefragtesten Rednern im deutschsprachigen Raum. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Vom Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie zur Top-Voice 2017 und 2018 sowie vom Business-Netzwerk XING zum Spitzenwriter 2018 und zum Top Mind 2020 gekürt. 2024 wurde sie als Unternehmerin der Zukunft ausgezeichnet. Sie hatte Lehraufträge an der Universität St. Gallen (HSG) und der Hochschule für Wirtschaft in Zürich (HWZ). Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der deutschen, schweizerischen und österreichischen Wirtschaft. Ihre neuesten Bücher heissen «Die Orbit-Organisation» (Finalist beim International Book Award 2019), «Bahn frei für Übermorgengestalter» und «Zukunft meistern».

Anne M. Schüller
Management Consulting
Office 0049 89 6423208
Mobil 0049 172 8319612
E-Mail: info@anneschueller.de
Web: www.anneschueller.de oder <http://blog.anneschueller.de>

Impressum

WEKA Business Dossier

Das Customer Experience Management

Projektleitung: Annika Küderli
Satz: Tobias Ammann
Korrektur: Margit Bachfischer M.A., Bobingen

WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
8048 Zürich
Tel. 044 434 88 34
Fax 044 434 89 99

info@weka.ch
www.weka.ch
www.weka-library.ch

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:
ISBN 978-3-297-02300-6

Art.-Nr. 02300-1000

1. Auflage 2025

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und der Verbreitung sowie der Übersetzung, sind vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden. Wenn möglich verwenden wir immer geschlechtsneutrale Bezeichnungen. Aus Platzgründen oder aufgrund einer besseren Lesbarkeit verwenden wir bei Texten nur eine Schreibweise.

Inhaltsverzeichnis

1. Worum es im Customer Experience Management geht	4
1.1 Customer first heisst: Obsession für Kundenbelange	5
1.2 Positive und negative Beispiele in Sachen Customer first	6
2. Was sind Customer Touchpoints?	8
2.1 Die Ziele am einzelnen Touchpoint	9
2.2 Was der Kunde an den Touchpoints will? Fokussierende Fragen stellen	10
3. Die Kategorisierung der einzelnen Touchpoints	12
3.1 Human Touchpoints spielen eine entscheidende Rolle	12
3.2 EPOMS: Die Phasen im Kaufprozess eines Kunden	13
3.3 Earned und Shared: Von immer höherem Stellenwert	14
4. Das Begeisterungsmanagement an den einzelnen Touchpoints	16
4.1 Die Enttäuschungsfaktoren	17
4.2 Die Okay-Faktoren	17
4.3 Die Begeisterungsfaktoren	18
5. Buyer Personas im Customer Experience Management	19
5.1 Buyer Personas im B2C	20
5.2 Buyer Personas im B2B	21
6. Wie Customer Journeys entwickelt werden	23
6.1 Die Customer Journey: In sieben Schritten entwickeln	25
6.2 Customer Journeys werden in Workshops erstellt	26
7. Das Monitoring im Customer Experience Management	27
7.1 Wiederkauf- und Empfehlungsbereitschaft messen	27
7.2 Ultimative Kennzahl: Die Empfehlungsrate	28
8. Literaturhinweise	30

1. Worum es im Customer Experience Management geht

Unter dem Begriff Customer Experience Management (CXM) verstehen wir die Koordination aller unternehmerischen Massnahmen dergestalt, dass den Kunden an jedem Interaktionspunkt (Customer Touchpoint) eine synchronisierte, herausragende wie auch verlässliche und vertrauenswürdige Erfahrung geboten wird, ohne dabei die Prozesseffizienz aus den Augen zu verlieren.

Ein wesentliches Ziel ist das stete Optimieren der Kundenerlebnisse (Customer Experiences) an den einzelnen Touchpoints, um bestehende Kundenbeziehungen zu festigen und – idealerweise via Weiterempfehlung – ein hochwertiges Neugeschäft zu erhalten. Dazu heisst es, den Kunden Enttäuschungen zu ersparen und über die Nulllinie der Zufriedenheit hinaus Momente der Begeisterung zu schaffen.

Insofern verlässt das Customer Experience Management das alte selbstzentrierte Marketing und favorisiert Customer first. Die entscheidenden Fragen sind diese:

«Was will, braucht und begehrt der Kunde heute und morgen?

Welche Aufgaben will er jetzt und in Zukunft erledigt haben?

Wie können wir die Dinge für ihn einfacher und angenehmer gestalten?

Wie können wir seine Lebensqualität erhöhen

bzw. ihn beruflich/geschäftlich erfolgreicher machen?»

Dazu wird *abteilungsübergreifend* untersucht, was die Kunden erwarten, welche Leistungen sie auf welche Weise erhalten und wie ihre Reaktion darauf ist. Hierdurch gelangt man zu einer Priorisierung der aus Kundensicht einflussreichsten Interaktionspunkte, zu ihrem verbesserten Zusammenspiel und zu einer Optimierung ihrer Wirkungsweise. Dabei können neue Touchpoints gefunden, bestehende optimiert und veraltete über Bord geworfen werden. Ferner können auf diese Weise Chancenlücken entdeckt und vor allen anderen besetzt werden.

Idealerweise kümmert sich ein *interdisziplinär* agierender Customer Experience Manager um alle Aspekte des Customer Experience Managements. Seine Kernaufgabe ist es, an den externen Touchpoints des Unternehmens, also den Berührungspunkten zwischen Produkten, Services, Lösungen, Marken, Mitarbeitenden, Plattformen und Kunden, eine Top-Performance sicherzustellen. In Sachen Kunde soll er der erste und oberste Anlaufpunkt sein. Er ist derjenige, der intern als Advokat der Kundeninteressen agiert. Er nimmt immer deren Perspektive ein, und das wird so akzeptiert, auch wenn es schon mal unbequem ist. Er deckt Missstände auf und tritt vehement für deren Beseitigung ein. Insofern benötigt er die absolute Rückendeckung der Geschäftsleitung. In grösseren Unternehmen kann die Position eines «Chief Customer Experience Officers» eingeführt werden.

1.1 Customer first heisst: Obsession für Kundenbelange

Im Customer Experience Management wird «vom Kunden her denken» zur Pflicht. Die Grundhaltung dabei ist die: «Wir verdienen unser Geld *nicht*, indem wir knallhart verkaufen. Wir verdienen Geld, indem wir Kunden dabei helfen, eine gute Kaufentscheidung zu treffen.» Dies erfordert eine komplette 180-Grad-Wende von Company first zu Customer first, sprich: erst der Kunde, dann die interne Effizienz.

- **Company first:** Die alte Unternehmenslogik denkt selbstzentriert von innen nach aussen: «Was bieten wir den Kunden, damit wir erfolgreicher werden? Was bringt uns mehr Effizienz und damit mehr Profit?» Solche Unternehmen sind richtig gut darin, Vorgehensweisen mühsam zu machen, einem die Zeit zu stehlen und schlechte Stimmung zu verbreiten. Der Kunde soll sich gefälligst in die vorgedachten Abläufe fügen, umständliche Formalien akzeptieren, mit begriffsstutzigen Chatbots parlieren und mit altersschwacher Software hantieren. Die Klientel soll ackern, damit man selbst weniger Arbeit hat. Sicher fallen jedem sogleich selbst erlebte Negativbeispiele ein. Daran ist (meist) nicht der einzelne Beschäftigte «schuld», sondern eine kundenunfreundliche Haltung des Unternehmens und/oder unverzeihliche digitale Tollpatschigkeit.
- **Customer first:** Unternehmen erreichen eine Vorrangstellung nicht länger durch das, was sie tun, sondern darüber, wie der Kunde dies wahrnimmt – und was er Dritten dazu erzählt. So braucht es ein Dienstleistungsverständnis, das durch die Kundenbedürfnisse bestimmt wird. Nicht das austauschbare Produkt, sondern die höchste Kundenfaszination bestimmt über Top oder Flop. Jede schlechte Käuferfahrung, jedes miese Serviceerlebnis, jedes ungelöste Kundenproblem kann zu einem Einfallstor für den Wettbewerb werden. Die neue Unternehmenslogik geht also vom Kunden aus. Zugleich dreht sich die neue Kommunikation um hilfreiche Informationen und Problemlösungsaspekte. Die Kernfrage dabei lautet: «Was wollen die Kunden von uns?» Natürlich sind Effizienz und Profitabilität wichtig, doch dies bitte nicht auf Kosten des Kunden. Guter Profit ist dann das Ergebnis. Präferiert nämlich der Kunde ein kundenfreundlicheres Konkurrenzprodukt, verdienen Sie gar nichts mehr.

Was die Kunden im Wesentlichen wollen? Die digital verwöhnten, immer anspruchsvolleren Kunden wollen von einem Anbieter genau vier Dinge:

- **Understand me!** Mach es schnell, personalisiert, einfach, bequem und so digital wie möglich. Kannst du, weil du ja meine Daten hast.
- **Engage me!** Kreiere die Kundenerfahrung so, dass ich möglichst wenig Aufwand habe, meine Ideen einbringen kann und dich gerne wieder besuche.
- **Work for me!** Liefere mir zeitnah, was ich brauche. Informiere mich proaktiv, wenn etwas anliegt. Mach dir Gedanken über Mehrwerte für mich.
- **Wow me!** Binde mich mit nützlichen/unterhaltsamen Aktivitäten an dich. Überrasche und fasziniere mich. Mach, dass ich es begeistert weitererzähle.

Ein perfekter Service ist komplett frei von operativen Unannehmlichkeiten. Aus Kundensicht ist das übrigens selbstverständlich, sprich, es wird ganz einfach erwartet. Ich nenne das die Nulllinie der Zufriedenheit. Erst dann, wenn ein «Wow», also etwas Überraschendes, Berührendes, Faszinierendes, Unerwartetes passiert, weckt dies heftiges Habenwollen und erzeugt die so wertvolle Mundpropaganda.