

Florian P. Bruckmaier, Dr. Laura Dannenberg, Vanessa Dommnich

# Perception is reality! Customer Centricity bei Amazon

Niemals zuvor war das Interesse an „Customer Centricity“ größer – schenkt man Google-Trends Glauben, suchen immer mehr Menschen nach Kundenzentrierung, nach der Fokussierung auf den Kunden. Unternehmen erkennen, dass Customer Centricity die Grundlage ihrer Zukunftsfähigkeit ist und sich unternehmerisches Handeln an Kundenerwartungen und -nutzen ausrichten muss.

Ein genauerer Blick auf die Handelsbranche, die sich seit Jahren in einem elementaren Wandel befindet, zeigt, wie Unternehmen in einer zunehmend digitalisierten Welt durch konsequente Kundenzentrierung ihren Erfolg auch langfristig erhalten können.

Batten & Company beantwortet auf Basis einer umfangreichen Studie am Beispiel des Unternehmens Amazon bzw. dessen Kunden, worauf es hierbei ankommt.

## Der Kunde: Herausforderungen Nr. 1 für den Handel

Die Handelslandschaft hat sich verändert. Der stationäre Handel, Multichannel-Anbieter und reine Online-Pure-Player werben immer intensiver um den Kunden, dem sich mehr Einkaufsmöglichkeiten bieten als je zuvor. Die Ansprüche der Kunden in Bezug auf Sortimentsbreite, Erreichbarkeit oder zusätzliche Dienstleistungen wachsen stetig.

Durch das nahezu unendliche Online-Informationsangebot sind Produkte sowie Preise vergleichbar, und der Kunde lässt sich nicht mehr allein von einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis beeindrucken.

Das reibungslose und positiv geprägte Einkaufserlebnis wird mehr und mehr der Schlüssel zum Erfolg.

Kunden erwarten zudem, dass das Erlebnis an den unterschiedlichen Kontaktpunkten innerhalb ihrer individuellen Customer Journey von der ersten Marketingansprache bis hin zum After-Sales, ob online, stationär oder telefonisch, nahtlos und einfach ist.

Dabei werden der Kunde, sein Verhalten, seine Erwartungen und seine Bedürfnisse in das Zentrum gestellt und bilden die Grundlage für Personalisierung und stetige Innovation mit echtem Kundennutzen.

Die Aufgaben sind eine große Herausforderung, und es bieten sich aktuell nur wenige Beispiele von Unternehmen, die sie bereits umfänglich bewältigen.

Die noch junge Disziplin des Customer Experience Managements, das Management positiver Leistungserlebnisse, stellt sich seit einigen Jahren diesen Aufgaben und bietet Unternehmen einen strukturierten Ansatz, um Kundenzentrierung in Strategie und Operative zu verankern.

## Customer Experience Management zeigt Resultate!

Während vor Jahren Customer Experience Management und das Streben nach Kundenzufriedenheit noch häufig als Altruismus angesehen wurden und regelmäßig wieder von der Agenda verschwanden, lassen sich die wirtschaftlichen Effekte mittlerweile immer klarer nachweisen.

Customer Experience Management erzeugt positive Leistungserlebnisse. Diese führen zu Kundenzufriedenheit. Kundenzufriedenheit ist zwar nicht gleichzusetzen mit Loyalität und emotionaler Bindung – es gibt Beispiele für zufriedene, aber illoyale Kunden sowie für loyale, aber unzufriedene Kunden –, und trotzdem lässt sich ein starker Zusammenhang nachweisen (s. Abb. 1).



Abbildung 1: Customer Experience Management



Abbildung 2: Resultate von Customer Centricity

Loyalität und die emotionale Bindung an ein Unternehmen bzw. dessen Marken ist die Grundlage für wichtige Unternehmensziele, wie Neukundengewinnung, Cross- und Up-Selling, Churn-Reduktion bzw. Reduktion von Wechselkunden und Effizienzziele, beispielsweise die Reduktion von Werbekosten.

Das findet Niederschlag in Kennzahlen, die aufhorchen lassen (s. Abb. 2).

Verschiedene Studien zeigen, dass Unternehmen mit überlegener Customer Experience höhere Erträge generieren, Absatzzahlen steigern, höhere Preise am Markt durchsetzen und bei ihren Kunden den größeren Share of Wallet erzielen.<sup>1</sup>

Und während einer Studie der Marketing Week zufolge nur knapp 2,5 % der UK E-Commerce-Marken personalisierte Dienstleistungserfahrungen überhaupt für relevant erachten, gibt ein Drittel

<sup>1</sup> Forrester and Watermark Consulting, <http://cxindex.com/>, Zeitraum 2007 bis 2011; Leaders und Laggards ausgewählt anhand ihres CxPi-Index. CxPi-Index based on N=4,564 consumers about their interactions with companies, gauging the usefulness, usability, and enjoyability of those experiences.

der befragten Kunden an, dass individualisierte Empfehlungen und Inhalte ihre Kaufbereitschaft steigern würden.<sup>2</sup>

Diese Diskrepanz zwischen Kunden und Unternehmenssicht macht klar, warum es einigen Unternehmen gelingt, durch Kundenzentrierung positiv hervorstechen und Marktanteile zu gewinnen.

Das Unternehmen, das wie kein anderes für dieses Phänomen steht, ist Amazon, das durch sein rasantes Wachstum im Online-Handel für ganze Handelskategorien zu dem dominanten Herausforderer und zu einer massiven Bedrohung geworden ist.

Inwieweit Kundenzentrierung und eine überlegene Customer Experience Grundlage dieses Erfolgs sind, hat Batten & Company im Rahmen einer umfangreichen Befragung unter mehr als 1.500 Kunden von Amazon und Wettbewerbern untersucht.<sup>3</sup>

## Amazon ist immer genau da, wo der Kunde ist

Kundenzentrierung bedeutet die konsequente Ausrichtung der Leistungen und der Services an den Bedürfnissen der Kunden. Kundenbedürfnisse verändern sich immer schneller, weshalb sich in vielen Branchen häufig neuen Anbietern und Start-ups mit disruptiven Ansätzen große Potenziale eröffnen.

Amazon versteht es als etabliertes Unternehmen auch, permanent Kundenbedürfnisse aufzuspüren und das eigene Angebot auf den Prüfstand zu stellen. Das fördert Innovationen.

Nur eine kleine Auswahl kundengerichteter Leistungen zeigt diese Innovationskraft. Hierunter fallen unter anderem das Angebot an frischen Lebensmitteln über AmazonFresh, ganze Produktlösungen durch das Amazon Kindle, Amazon Prime inklusive Instant Video (unbegrenzt Filme und Serien streamen), der Amazon Dash Button zur einfachen Nachbestellung von Produkten per Knopfdruck, wenn z. B. Vorräte an Waschmitteln, Kaffee oder Küchenpapier zur Neige gehen, die Amazon Cloud Drive (unbegrenzter und kostenfreier Fotospeicherplatz), Amazon Music (Streamen von Musik, lokales Speichern und das Offline-Abspielen) und vieles mehr.

Inwieweit es einem Unternehmen gelingt, mit seinen Leistungen echte Mehrwerte zu schaffen und Kunden langfristig an sich zu binden, hängt davon ab, wie gut diese auf die Erwartungen der Kunden einzahlen.

Werden die Erwartungen erfüllt oder übertroffen, entsteht Zufriedenheit oder sogar Begeisterung, werden Erwartungen enttäuscht, wendet sich der Kunde ab.

Das nachfolgende 3-Faktoren-Modell von Batten & Company beantwortet anhand von Amazon-Kunden konkret mehrere Fragen:

- Wie zufrieden sind Amazon-Kunden entlang der Customer Journey?
- Was begeistert die Kunden? Was frustriert sie?
- Welchen Einfluss haben Marken und Wahrnehmungsfaktoren auf die Zufriedenheit?

<sup>2</sup> Tesser, L. (2014): Why are online retailers still ignoring personalisation? Marketing Week (Online Ed.).

<sup>3</sup> Befragt wurden 1.500 Kunden von Amazon und Wettbewerbern in der Kategorie „Unterhaltungselektronik“.

# Warum die reine Erfahrung an den Touchpoints zu kurz greift: das 3-Faktoren-Modell von Batten & Company

## Die Wirkung von Experience, Customer und Perception

Das Batten & Company 3-Faktoren-Modell erklärt, wodurch Kundenerwartungen – Grundlage für Zufriedenheit und Loyalität – entstehen.

Kundenerwartungen werden durch drei Faktoren geprägt: *Experience*, *Perception* und *Customer* (s. Abb. 3).

- *Experience* ist die Summe historischer Leistungserlebnisse, die Kunden in Bezug auf das Unternehmen besitzen.
- *Perception* bezeichnet die kundenindividuelle Wahrnehmung der Unternehmensmarke.
- Der Faktor *Customer* beschreibt die kunden- und zielgruppenspezifischen Merkmale.

Zwischen den Faktoren *Experience* und *Perception* besteht eine permanente Wechselwirkung, die Einfluss auf die Erwartungen hat.

So prägen Wahrnehmungsfaktoren wie die markenbildende Kommunikation von Unternehmen

sehr konkret die Erwartungshaltung, mit der Kunden dem nächsten Leistungserlebnis begegnen. Das Leistungserlebnis selbst – das positiv oder negativ bewertet wird – fließt wiederum in Erwartungen ein, die Einfluss auf die Wahrnehmung des Unternehmens und dessen Image haben. Neben dem Zusammenspiel von *Perception* und *Experience* hängen Kundenerwartungen ganz natürlich von individuellen bzw. zielgruppenspezifischen Faktoren ab. Kunden mit den gleichen Leistungserlebnissen, die die gleiche Markenkommunikation gesehen haben, werden trotzdem andere Erwartungen an Unternehmen haben, wenn der eine Kunde beispielsweise Rentner ist und der andere Student.

Erlebnisse an den Touchpoints (*Experience*) bilden zunächst die Basis für jede Kundenbeziehung. Der Einfluss dieser Erlebnisse auf Loyalität und Zufriedenheit variiert jedoch stark. Studien von Batten & Company zeigen, dass Wahrnehmungsfaktoren (*Perception*) wie die Reputation eines Unternehmens das konkrete Leistungserleben zu mehr als 50 % beeinflussen können.

Das 3-Faktoren-Modell der Kundenerwartungen von Batten & Company



Abbildung 3: Das 3-Faktoren-Modell der Kundenerwartungen von Batten & Company

# „Experience“: Wie zufrieden sind Amazon-Kunden entlang der Customer Journey?

## Bestnoten bei der Zufriedenheit

Im Vergleich zum direkten Wettbewerb zeigen Amazon-Kunden die höchste Zufriedenheit. Die allgemeine Zufriedenheit kann dabei auch auf die einzelnen Touchpoints heruntergebrochen werden. Entlang der gesamten Customer Journey schafft Amazon im Vergleich zum Wettbewerb bei neun von zehn abgefragten Touchpoints die höchste Zufriedenheit. Die signifikantesten Touchpoints für die Gesamtzufriedenheit des Amazon-Kunden sind der Kauf im Online-Shop sowie der Kundenclub Prime.

## Amazon erreicht mit After-Sales-Aktivitäten besonders hohe Zufriedenheit

Abbildung 4 zeigt, dass Amazon insgesamt insbesondere bei After-Sales-Aktivitäten wie Kundenclub, Kundenservice und Beschwerdemanagement eine sehr hohe Zufriedenheit erreicht. Der

Amazon Prime Account als Kundenclub bietet den Usern neben besonderen Deals sowie schneller und kostenloser Lieferung auch spannende Content- und Cloud-Lösungen, wie Prime Instant Video, 500.000 Gratis-E-Books für das Amazon Kindle und eine unlimitierte Speicherung von Fotos. Registrierten Usern bietet Amazon zudem ein breites Spektrum an Kontaktoptionen – vor, während und nach dem Kauf. So kann der Kunde telefonisch, per E-Mail oder auch via Chat mit Kundenberatern in Kontakt treten.

## Bei Social-Media-Aktivitäten besteht noch Luft nach oben

Im Social-Media-Bereich fällt Amazon gegenüber den Wettbewerbern jedoch ab (s. Abb. 4). Hier hat Amazon trotz der grundsätzlich hohen Agilität anderen Wettbewerbern das Feld überlassen.

Erst durch Aktionen wie die #AmazonWishList versucht Amazon, hier wieder aufzuschließen. Der Kunde kann dabei anhand des Hashtags Produkte

Gesamtzufriedenheit und Zufriedenheit mit den einzelnen Touchpoints von Amazon im Wettbewerbsvergleich

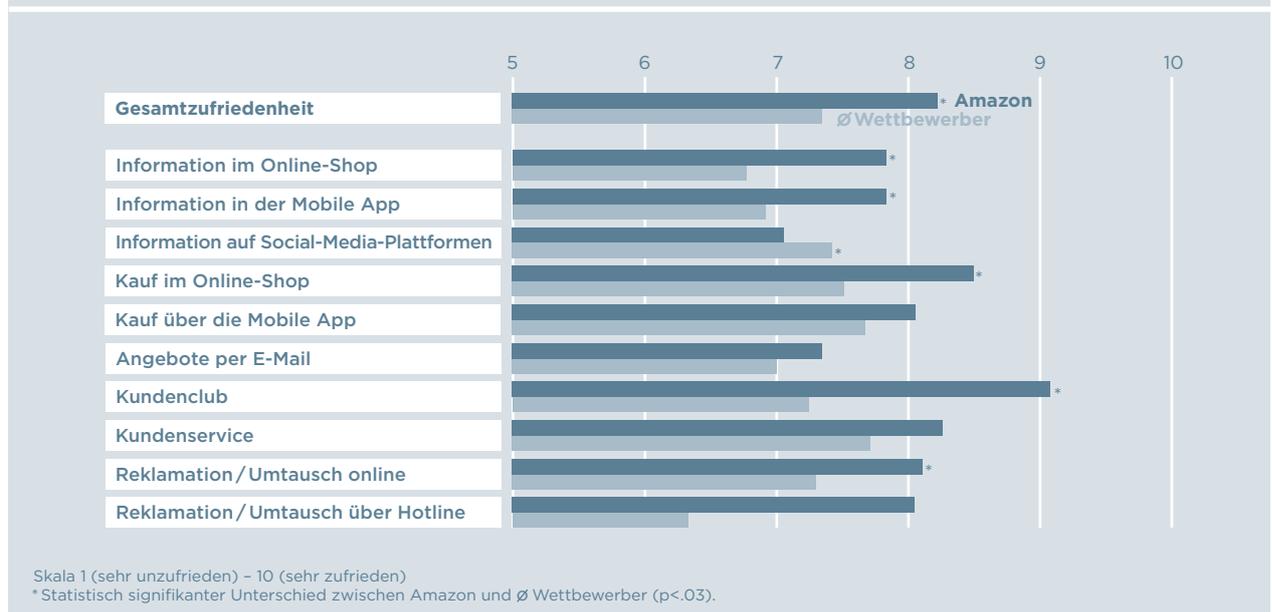


Abbildung 4: Gesamtzufriedenheit und Zufriedenheit mit den einzelnen Touchpoints von Amazon im Wettbewerbsvergleich

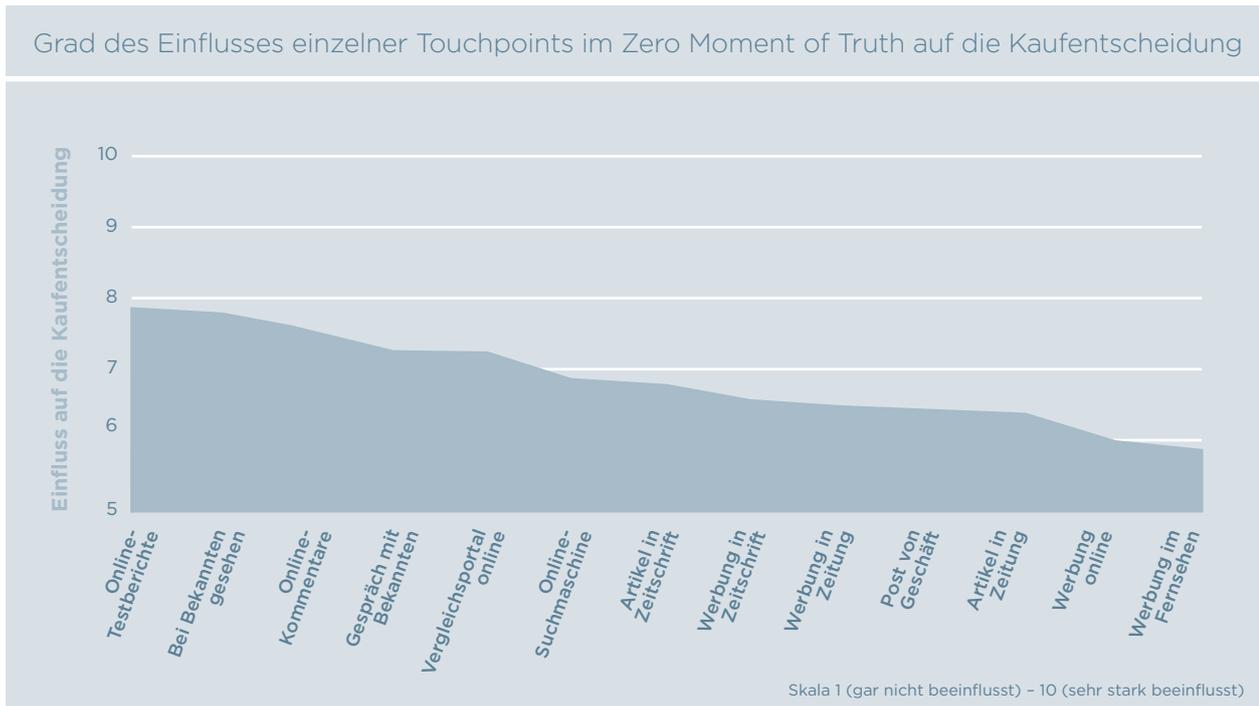


Abbildung 5: Grad des Einflusses einzelner Touchpoints im Zero Moment of Truth auf die Kaufentscheidung

auf Twitter zu seiner Amazon-Wunschliste hinzufügen, ohne die Plattform zu verlassen – der tatsächliche Einkaufsprozess wird dann zu einem späteren Zeitpunkt vorgenommen.

Den Entwicklungen hin zu mehr Customer Engagement wird aktuell von vielen Unternehmen großes Potenzial zugesprochen. Ein Ansatzpunkt hierzu ist die Verstärkung des Community-Gedanken zwischen Users, z. B. über einen Austausch bezüglich der letzten Einkäufe im persönlichen Netzwerk. Aktuell bedienen Wettbewerber in dieser Hinsicht besser. Amazon bietet hier anscheinend entsprechend Angriffsfläche.

## Amazons Erfolg im Zero Moment of Truth

Der „online decision-making moment“<sup>4</sup> ist der exakte Moment, in dem ein Bedürfnis, ein Vorhaben oder eine Frage aufkommt, die ein Kunde sich

selbst online beantworten möchte, und wird von Google als „Zero Moment of Truth (ZMOT)“ bezeichnet. Grund hierfür ist, dass der erste Schritt in einem Kaufprozess immer häufiger online stattfindet. Einer aktuellen Studie von Forrester zufolge nutzen 30 % der Online-Käufer Amazon für ihre erste Recherche und somit als Zero Moment of Truth, während nur 13 % der Personen ihre Suche auf Google beginnen. Gerade in den letzten Jahren konnte Amazon Marktanteile großer Suchmaschinen für sich gewinnen.<sup>5</sup> Google selbst betont aber die Relevanz des Zero Moment of Truth und stellt zusätzlich die Frage, wie man diesen Zero Moment of Truth als Unternehmen für sich gewinnt.<sup>6</sup> Batten & Company konnte belegen, dass Online-Touchpoints wie Online-Testberichte, Word of Mouth oder Online-Kommentare den höchsten Einfluss auf die Kaufentscheidung des Kunden haben (s. Abb. 5).

Amazon gelingt es, Kunden zum frühestmöglichen Zeitpunkt im Informations- und Entscheidungsprozess abzufangen und zu konvertieren.

4 Zero Moment of Truth (ZMOT), unter: <https://www.thinkwithgoogle.com/articles/zmot-why-it-matters-now-more-than-ever.html>.

5 VB News: Forrester: 30 % of online shoppers research Amazon before buying, unter: <http://venturebeat.com/2012/07/26/amazon-online-shoppers-research/>.

6 ZMOT: Why It Matters Now More Than Ever, unter: <https://www.thinkwithgoogle.com/articles/zmot-why-it-matters-now-more-than-ever.html>.

# „Customer“: Was begeistert die Kunden? Was frustriert sie?

## Kunden sind unterschiedlich – Erwartungen auch

Kundenerwartungen variieren stark – nach Aspekten wie Lebensphase, Einkommen, Alter, Produktnutzung und vielen mehr. Unternehmen dürfen sich hier nicht mit einfachen Antworten zufriedengeben, sondern müssen genauer hinterfragen, wie die Bedürfnisse und Erwartungen der verschiedenen Kunden aussehen und sich verändern.

Während viele Analysen bei der einfachen Betrachtung von Kundenzufriedenheit entlang des Status quo sowie bestehender Probleme bleiben, geht Batten & Company einen Schritt weiter und definiert auf Basis des Kano-Modells auch zukünftige Potenziale. Treiber von Zufriedenheit und Unzufriedenheit werden hierzu entlang der Customer Journey abgefragt und können dann in vier Kategorien unterteilt werden.

1. *Begeisterungsfaktoren* bilden Ansatzpunkte für Zufriedenheit, Begeisterung und Differenzierung.
2. *Leistungsfaktoren* können bei Nichterfüllung zu Unzufriedenheit führen, steigern jedoch auch die Zufriedenheit, wenn sie erfüllt werden.
3. *Basisfaktoren* steigern nicht die Zufriedenheit, vermeiden jedoch Unzufriedenheit, wenn sie erfüllt werden.
4. *Indifferenzfaktoren* besitzen keinen relevanten Einfluss auf Zufriedenheit oder Unzufriedenheit.

## After-Sales-Aktivitäten als Differenzierungsmerkmal

Amazon-Kunden lassen sich vor allem im After-Sales-Bereich begeistern. Die „*Lieferungen am nächsten Tag*“ und „*Amazon Prime*“ sind klare Begeisterungsfaktoren.

Aber auch Aspekte des Kundenservice, die aktuell nicht bzw. nur bedingt bedient werden, bieten für Amazon-Kunden Begeisterungspotenzial.

So würde z. B. das Angebot von „*Reparaturleistungen*“ oder „*Altgeräteabtransport*“ die Zufriedenheit von Amazon-Kunden steigern.

Somit liegen die Begeisterungsfaktoren klar im After-Sales-Bereich und nicht beim eigentlichen Kaufvorgang. Die Relevanz dieses Bereichs für den Kunden und die Kundenzufriedenheit zeigt sich deutlich.

## Mangelnde Kulanz frustriert

Basisfaktoren entsprechen Hygienefaktoren, bei denen Kunden Amazon keine Toleranz einräumen. Dazu zählen beispielsweise die „*Sicherheit der Online-Transaktionen*“ auf der Webseite genauso wie über die Amazon-App.

Auf beiden Kanälen wird ein „*umfangreiches Produktangebot*“ vorausgesetzt. Das größte Frustrationspotenzial herrscht beim Thema „*Kulanz*“ – egal, ob bei „*Umtausch*“ oder „*Reklamation*“. Die reibungslosen und kundenfreundlichen Prozesse sind vom Kunden erlernt und werden vorausgesetzt.

## Verschiedene Kundensegmente zeigen unterschiedliche Erwartungen

Bei Amazon wie auch in jedem anderen Unternehmen existiert nicht nur das eine Kundenbild, sondern es gibt viele verschiedene Kundengruppen, die sich teilweise durch unterschiedlichste Faktoren begeistern bzw. frustrieren lassen.

## Auf den ersten Blick besteht Indifferenz gegenüber Social- Media-Aktivitäten

Es zeigt sich, dass Kunden allgemein indifferent in Bezug auf Social-Media-Optionen sind. Auf den ersten Blick könnte man schlussfolgern, dass Social

Media so gut wie keine Rolle für den Kunden spielt. Sicherlich zahlen Social-Media-Aktivitäten weniger auf die Zufriedenheitssteigerung des Kunden als auf die Loyalitätsbildung ein. Unternehmensaktivitäten in diesem Bereich sind also für einen langfristigen Erfolg nicht zu vernachlässigen. Jedoch auch für die direkte Zufriedenheit sind sie relevant. Betrachtet man das Kundensegment der Käufer, deren Kaufentscheidung stark von ZMOT (z. B. Online-Testberichte und Online-Vergleichsportale) beeinflusst wird, zeigt sich, dass eine interessante Produktpräsentation auf Social-Media-Plattformen ein Begeisterungsmerkmal ist und somit zur Differenzierung beitragen kann.

## Heavy-Amazon-Kunden sind anspruchsvoller

Innerhalb des Kundensegments der sogenannten „Heavy-Amazon-Käufer“, die mindestens jeden zweiten Monat bei Amazon einkaufen, kann festgestellt werden, dass diese sehr viel anspruchsvoller sind und mehr Leistungen voraussetzen als

„Light-Amazon-Käufer“, die nur ein Mal im Quartal oder seltener bei Amazon einkaufen. Was somit für den „Heavy-Amazon-Käufer“ ein Basisfaktor ist, kann bei „Light-Amazon-Käufern“ noch Begeisterung erzeugen. So verhält es sich beispielsweise bei Leistungen, die eine Mobile App bietet (umfangreiches Produktangebot, gute Navigation und eine einfache Bezahlungsfunktion), oder auch bei Beratungsfunktionen auf der Webseite. Es geht aber auch andersherum. Für „Heavy-Amazon-Käufer“ ist die Lieferung am nächsten Tag ein Begeisterungsfaktor, und auch der Kundenclub sowie der Kundenservice sind für sie primär interessant, während dies „Light-Amazon-Käufer“ eher kalt lässt, was somit einen Indifferenzfaktor darstellt.

Weitere segmentspezifische Unterschiede bezüglich der Leistungserwartung zeigen sich an mehreren Touchpoints und basieren wie hier beschrieben auf Nutzungsunterschieden und Nutzungsintensitäten, aber auch auf qualitativen einstellungsbasierten Merkmalen oder demografischen Merkmalen. Dies zeigt drastisch, wie wichtig es ist, die eigenen Kunden und ihre spezifischen Bedürfnisse zu verstehen und zu bedienen.

# „Perception“: Welchen Einfluss haben Marken und Wahrnehmungsfaktoren auf die Zufriedenheit?

## Perception is reality! Kunden- und Serviceorientierung ist Haupteinflussfaktor auf Zufriedenheit

Das Markenimage ist ein relevanter Teil des Perception-Faktors und beeinflusst auch signifikant, wie Kunden das Leistungserlebnis wahrnehmen. Amazon wird allgemein als sehr preiswert, innovativ sowie kunden- bzw. serviceorientiert wahrgenommen und kann sich in diesen Bereichen deutlich vom Wettbewerb abheben (s. Abb. 6).

Einzelne Imagemerkmale unterscheiden sich in ihrer Wirkung auf die Gesamtzufriedenheit des Kunden.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Amazon nicht nur als besonders kunden- und serviceorientiert wahrgenommen wird, sondern – und das ist mindestens genauso wichtig – mit der Posi-

tionierung auch die stärksten Effekte bei Kunden erzielen kann.

Kunden- und Serviceorientierung hat mit deutlichem Abstand den stärksten Effekt auf die Gesamtzufriedenheit, noch weit vor Sympathie und Individualität (s. Abb. 7).

Die Wahrnehmung als „preiswerter“ Anbieter hat einen weitaus geringeren Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit.

Amazon schafft es, die grundsätzlich richtigen Imageaspekte, die einen relevanten Einfluss auf die Zufriedenheit bilden, differenzierend zu besetzen.

## Markenstärke: Amazons Abstand zur Konkurrenz schrumpft

Im US-amerikanischen Ranking der Temkin Group zeigt sich, dass Amazon seine Mitwett-

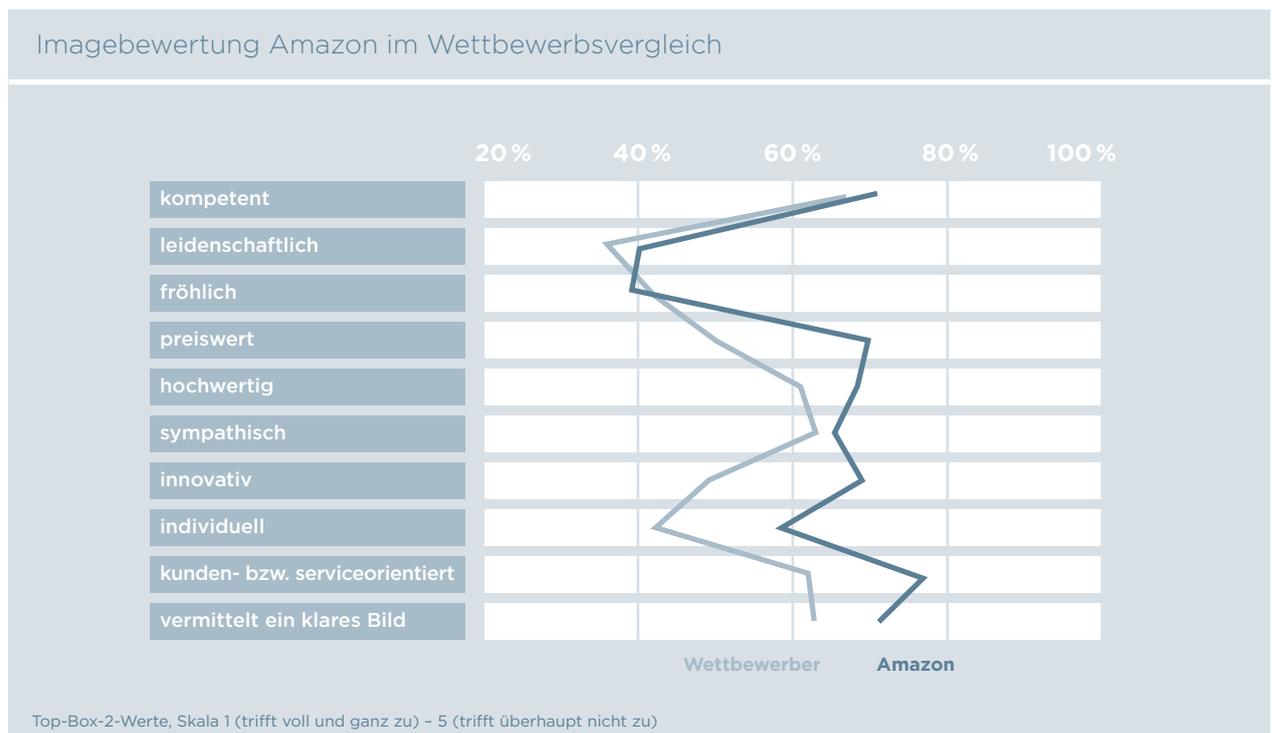


Abbildung 6: Imagebewertung Amazon im Wettbewerbsvergleich



Abbildung 7: Höhe des Einflusses einzelner Imageitems ( $\beta$ -Wert) auf die Gesamtzufriedenheit

bewerber bei der Customer Experience deutlich an Leistung übertrifft.<sup>7</sup>

Doch diese Stellung muss auch für ein Unternehmen wie Amazon nicht nur täglich bei den konkreten Leistungserlebnissen, online, im Callcenter sowie in der Logistik verteidigt werden, sondern genauso auf der Image- und Wahrnehmungsseite.

Gelingt das nicht, muss auch Amazon Niederlagen einkalkulieren, und es entstehen Chancen für den Wettbewerb.

So hat das Unternehmen trotz erfolgreicher Kundenorientierung z. B. im UK Customer Experi-

ence Excellence Centre 2014 innerhalb der letzten Jahre mehrere Plätze eingebüßt und fiel von Platz 1 (2010 bis 2012) auf Platz 5 (2014).<sup>8</sup> Ein Teil dieses Einbruchs wird auf die Reputationsverluste durch negative Publicity der letzten Jahre zurückgeführt.<sup>9</sup>

Innerhalb der Batten & Company Handelsstudie 2014 wurde zudem die Markenstärke des Einzelhandels aus Konsumentenperspektive analysiert. Amazon ist dabei zum dritten Mal Deutschlands stärkste Retail Brand. Allerdings schrumpft der Abstand zur Konkurrenz mit einem deutlichen Verlust der Markenstärke.

7 2015 Temkin Experience Ratings, unter: <http://www.temkingroup.com/research/>.

8 Number 5 – Amazon: 2014 UK Customer Experience Excellence Centre Top 20, unter: <http://www.nunwood.com/?portfolio=uk-2014-top-20-6-amazon>.

9 Cooper, L. (2013): Customer experience rankings: Power to the people. Marketing Week 2.

# Erfolgreiches Customer Experience Management

Amazon schafft durch konsistente Kundenorientierung reibungslose Leistungserlebnisse entlang der gesamten Customer Journey. Essenzielle Elemente des Erfolgsrezepts sind Personalisierung, z. B. durch Empfehlungen auf Basis der Kaufhistorie, der Amazon Prime Kundenclub, funktionale sowie kompatible Online- und Mobile-Schnittstellen, schnelle Lieferzeiten sowie besonders kulanter Agieren, hohe Frequenz bei Innovationen und nicht zuletzt auch die ständige Bereitschaft, für den Kunden die „Extra-Meile“ zu gehen.

Solche positiven Leistungserlebnisse, Zufriedenheit und Loyalität werden durch konkrete Erfahrungen, aber auch durch Wahrnehmungsfaktoren und individuelle Kundencharakteristika geprägt.

Das Ziel für jedes Unternehmen muss es sein, diese Elemente miteinander zu verbinden und Kunden eine nahtlose Customer Experience über alle Online- und Offline-Touchpoints hinweg zu bieten.

Das vorgestellte 3-Faktoren-Modell hat zum Ziel, diese umfassende Perspektive auf alle relevanten Faktoren der Customer Centricity zu ermöglichen und ihre Wechselwirkung zu skizzieren.

Die Wirkung von Kundenzentrierung am Beispiel von Amazon soll Entscheider dazu ermutigen, Customer Centricity als Grundlage profitablen Wachstums im eigenen Unternehmen entschlossen voranzutreiben.

Die *Batten & Company Customer Experience Agenda* soll dabei als Leitfaden dienen (s. Abb. 8).

Batten & Company Customer Experience Agenda	
✓ 1 Basisleistungen managen	Finden Sie heraus, wo die größten Schmerzpunkte Ihrer Kunden liegen, und minimieren Sie das Risiko, Kunden hier zu frustrieren und schließlich zu verlieren! Kernprozesse in der Filiale sowie online sind hier elementar. Kulanz und Retourenmanagement haben für viele Kundengruppen überragende Bedeutung.
✓ 2 Begeisterung durch Innovation erzeugen	Gehen Sie mit Kunden in den Dialog, und erforschen Sie, wo Innovationen möglich oder sogar nötig sind, und pilotieren Sie! Innovationen mit echtem Mehrwert setzen häufig ebenfalls an Kernprozesssthemen an, bedienen diese neuartig und erweitern die Lösungskompetenz des Anbieters.
✓ 3 Omnichannel konsistent gestalten	Erforschen Sie die Customer Journey Ihrer Kunden online wie offline, und finden Sie heraus, wie nahtlos sich Kunden darin bewegen können! Die Harmonisierung der Touchpoints ist eine der größten Herausforderungen für Unternehmen und trotzdem lohnenswert, da gerade an Schnittstellen zwischen Kanälen bei Kunden am häufigsten Frust entsteht.
✓ 4 Die Marke erlebbar machen	Perception is reality! Der Einfluss der Marke auf die Leistungswahrnehmung in Ihrem Unternehmen ist drastisch. Wer das berücksichtigt und die wirklichen Merkmale der eigenen Positionierung für Kunden überall erlebbar macht, steigert die Zufriedenheit und die emotionale Bindung an die Marke.
✓ 5 Customer Experience steuern	Customer Centricity ist kein Sprint, sondern ein Marathon! Setzen Sie die richtigen Maßnahmen auf, und behalten Sie sie im Auge. Das kontinuierliche Monitoring der wichtigsten KPIs wie Zufriedenheit und Loyalität ist Grundlage für langfristigen Erfolg!

Abbildung 8: Batten & Company Customer Experience Agenda