

Löffler, Michael; Gouthier, Matthias

Article

Strategie-Initiative "Customer-Experience-Management" – Kundenbegeisterung bei der Porsche AG

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Löffler, Michael; Gouthier, Matthias (2017) : Strategie-Initiative "Customer-Experience- Management" – Kundenbegeisterung bei der Porsche AG, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 34, Iss. 1, pp. 54-63

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/275894>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Marketing Review St. Gallen



1 | 2017 **SCHWERPUNKT** Interview mit Tobias Riepe, Autostadt GmbH • Delight by Design im Spitalwesen • Differenzierung durch Service • Kundenbegeisterung durch Service-Erlebnisse • Die kundenzentrierte Organisation • Ability2Delight • Strategie-Initiative „Customer-Experience-Management“ • Erfolgsfaktor Online Reviews • Ein bisschen digital reicht nicht
SPEKTRUM Data-Driven Marketing • Mythen, Fakten und Prognosen zum Ausstellerverhalten • Collaborative Marketing
GfK Praxisbericht Durch Kundenbegeisterung die Kundenloyalität stärken

www.marketing-review.ch

Kundenbegeisterung / Customer Delight



Strategie-Initiative „Customer-Experience- Management“ – Kundenbegeisterung bei der Porsche AG

Für Porsche bedeutet Kundenbegeisterung nicht zuletzt, das „Porsche-Leistungsversprechen“ sportlicher und exklusiver Mobilität bei jedem Markenkontakt zu erfüllen. Mit der Strategie-Initiative des Customer-Experience-Managements wird ein Ansatz vorgestellt, wie Porsche exzellente Kundenbetreuung und Kundenbegeisterung planvoll angeht. Die konkrete Umsetzung wird anhand von ausgewählten Beispielen der Porsche AG illustriert, und es werden verallgemeinernde Anregungen für die Verwirklichung bei anderen Unternehmen formuliert.

Dr. Michael Löffler, Prof. Dr. Matthias H. J. Gouthier

In Zeiten zunehmender Schnellebigkeit von Produkten, Dienstleistungen, Technologien und Geschäftsmodellen stellen der Kunde eine essenzielle Orientierungsgröße und Kundenloyalität einen zentralen Erfolgsfaktor für Unternehmen dar. Ein zentraler Stellhebel, der über viele Jahre als probates Mittel galt, um die Kunden an das eigene Unternehmen zu binden, war die Kundenzufriedenheit. Nach dem viel beachteten Artikel von Reichheld und Sasser (1991) bestätigten zahlreiche weitere Studien, dass von der Steigerung der Kundenzufriedenheit ein positiver Wirkeffekt auf die Kundenloyalität festzustellen ist. Entsprechend implementierten zahlreiche Unternehmen über die letzten zwei Jahrzehnte hinweg Kundenzufriedenheit in ihrer Unternehmensstrategie (Homburg/Koschate/Hoyer 2005). In den vergangenen Jahren stellten jedoch immer mehr Unternehmen fest, dass über die Erzielung von Kundenzufriedenheit das Ziel der Kundenloyalität allenfalls nur noch bedingt erreicht werden konnte. Kunden, die lediglich zufrieden waren, waren nicht automatisch an den Anbieter gebunden (Kumar/Pozza/Ganesh 2013). Von daher stellte sich den Unternehmen die Frage, über welchen alternativen Ansatz die gewünschte Zielsetzung der emotionalen Kundenbindung besser erreicht werden konnte. Damit bot es sich an, anstelle der stärker rational geprägten Kundenzufriedenheit auf eine positiv besetzte und besonders intensiv empfundene Emotion der Kunden zu setzen: deren Begeisterung.

Wie verschiedene Studien belegen, sind begeisterte Kunden emotional stärker an ein Unternehmen gebunden als lediglich zufriedene Kunden (Barnes/Beauchamp/Webster 2010). Begeisterte Momente bleiben Kunden zudem länger im Gedächtnis haften als lediglich zufriedenstellende (Berman 2005). Von daher sind die positiven Effekte auf die Kundenloyalität, inklusive Wiederkauf, Cross-Buying und Weiterempfehlung potenziell stärker ausgeprägt (Chitturi/Raghunathan/Mahajan 2008). Folglich gelangte die Kundenbegeisterung als neue Zielsetzung zur Steigerung der Kundenloyalität in den Fokus führender Unternehmen (Gouthier 2017).

Heute gibt es so gut wie keine Branche mehr, in der nicht zumindest die richtungsweisenden Unternehmen Kundenbegeisterung als Teil ihrer Unternehmensstrategie definiert haben. Dies sind zum einen, wie auch noch das nachfolgende Best Practice der Porsche AG zeigen wird, Premium- und Luxusanbieter, deren Geschäftsmodell schon vom Ansatz her auf die Erzielung von Kundenbegeisterung ausgerichtet ist. Ein Premium- oder Luxusgut, das bei den Kunden keine Begeisterung erzielt, ist kaum denkbar. Zum anderen, und dies vermag auf den ersten Blick eher überraschend klingen, widmen sich vermehrt Massendienstleister, wie Telekommu-

nikationsunternehmen und Niedriglohnbranchen wie die Call-Center- und Facility-Management-Branche, dem Ziel der Kundenbegeisterung. Auf den zweiten Blick ist dies jedoch wenig verwunderlich, da hierdurch dem starken Preisdruck, der in diesen Branchen oftmals herrscht, begegnet werden soll (Gouthier 2017).

Begeisterte Kundenerlebnisse

Mittlerweile hat sich in der Wissenschaft mehrheitlich die Einschätzung etabliert, dass Kundenbegeisterung nicht nur die höchste Stufe der Kundenzufriedenheit darstellt, sondern es sich um ein eigenständiges Konstrukt handelt (Bartl/Gouthier/Lenker 2013; Finn 2012; Löffler 2013). Im Allgemeinen kann unter Kundenbegeisterung eine vom Kunden intensiv erlebte Freude verstanden werden, die generell aufgrund des Übertreffens der Erwartungen entsteht (Oliver/Rust/Varki 1997). Diese kann insbesondere dann intensiviert werden, wenn der Auslöser hierfür eine positive Überraschung ist (Ludwig et al. 2017). Eine Überraschungsleistung kann beispielweise ein Goodie sein, das man so nicht erwartet hat, z.B. bei der Neufahrzeugabholung die Überreichung eines Porsche-Schlüsselanhängers mit gelber Bremscheibe passend zur Bremsscheibe des eigenen Fahrzeugs.

Zwar hat sich mittlerweile die Relevanz der Erzielung von Kundenbegeisterung nahezu als Allgemeingut etabliert, in der planvollen und erfolgreichen Umsetzung zeigen sich in der Praxis jedoch große Unterschiede. Das weisen beispiels-

Dr. Michael Löffler

Vice President Customer Relations
Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG
michael.loeffler@porsche.de
www.porsche.com

Prof. Dr. Matthias H. J. Gouthier

Inhaber des Lehrstuhls für
Marketing und elektronische
Dienstleistungen
Direktor des Centers for
Service Excellence (CSE)
Universität Koblenz-Landau
gouthier@uni-koblenz.de
www.cse.de

Abb. 1: Erfolgskette eines Customer-Experience-Managements



Quelle: Löffler/Gouthier, 2017.

weise die Ergebnisse einer Kooperationsstudie von buw und CSE aus, bei der 197 Kundenmanager nach deren Kundenbegeisterungsmanagement befragt wurden. Demnach stuften 73,1 Prozent der befragten Manager die Erzielung von Kundenbegeisterung als sehr wichtig ein. Allerdings gaben nur 9,2 Prozent an, dass ihnen die Erreichung dieses Zieles auch sehr gut gelingt (Gouthier 2016). Dies mag u.a. daran liegen, dass vielen Unternehmen die Unterscheidung zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung nicht bewusst ist und diese entsprechend über keine Kenntnisse und Erfahrungen zu den Treibern, der Messung und des Managements der Kundenbegeisterung verfügen (Gouthier 2016).

Um Kunden zu begeistern, bedarf es qualitativer Wertigkeit (im Sinne des umfassenden Qualitätsbegriffes über rein technisch-funktionale Merkmale hinaus, siehe etwa Löffler/Decker 2016) und überzeugender Leistungen im Sinne von als herausragend wahrgenommenen Kundenerlebnissen. Um diese herausragenden Erlebnisse für die Kunden nicht nur ad hoc, sondern systematisch zu erzielen, gilt es, Customer Experiences zu analysieren, zu designen, umzusetzen und zu kontrollieren. Dies sind die grundlegenden Aufgaben eines Customer-

Experience-Managements (CEM). Eine Darstellung der Erfolgskette eines CEM kann Abbildung 1 entnommen werden.

Um greifbar zu illustrieren, wie Kundenbegeisterung durch die Implementierung eines CEM erreicht werden kann, sollen nachfolgend ausgewählte Praxisbeispiele vorgestellt werden. Zahlreiche Unternehmen haben hier interessante Umsetzungen der Erfolgskette gemäß Abbildung 1 implementiert. Die nachfolgende Praxisdarstellung fokussiert illustrativ auf ausgewählte Beispiele der Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG.

PLANVOLLE KUNDENBEGEISTERUNG: CUSTOMER-EXPERIENCE-MANAGEMENT BEI DER PORSCHE AG

Organisatorische Verankerung von Kundenbegeisterung bei der Porsche AG

Porsche hat vor Kurzem die „Strategie 2025“ vorgestellt. Unter der Vision „Die erfolgreichste Marke für exklusive und sportliche Mobilität“ möchte Porsche dabei besonderen Anforderungen in verschiedenen Leistungsbereichen gerecht werden: in wirtschaftlicher wie gesellschaftlicher Hinsicht, im Ausgleich der Interessen von Mitarbeitern und Partnern sowie mit besonderem Fokus auf die Kunden. Dementsprechend stellt die „Kundenbegeisterung durch ein einzigartiges Produkt- und Markenerlebnis“ eines der vier Strategieelemente dar.

Für diese hohe Kundenzentriertheit wurden bei der Porsche AG auch die organisatorischen Voraussetzungen geschaffen. Beispielsweise wurde die Hauptabteilung „Customer Relations“ als Querschnittsfunktion weiterentwickelt: Von der Kundenmarktforschung über die Gestaltung von Kundenprozessen bis hin zum Anfrage- und Beschwerdemanagement bildet sie die Kundenperspektive gesamthaft ab und trägt die Kundenbelange in das Unternehmen. Ein organisatorischer Aufbau, wie er bei der Hauptabteilung Customer Relations der Porsche AG vorliegt, spiegelt direkt ein sehr modernes Verständnis von Kundenorientierung wider – Kundenorientierung als die „umfassende, kontinuierliche Ermittlung und Analyse der individuellen Kundenerwartungen sowie deren interne und externe Umsetzung in unternehmerische Leistungen sowie Interaktionen im Rahmen eines Relationship-Marketing-Konzepts (...)“ (Bruhn 2012, S. 10).

Für Porsche bedeutet Kundenbegeisterung, das „Porsche-Leistungsversprechen“ bei jedem Markenkontakt zu erfüllen. Porsche hat hierzu die strategische Initiative „Customer-Experience-Management (CEM)“ ins Leben gerufen: Kunden haben weit über 100 mögliche Berührungspunkte

Zusammenfassung

1. „Kundenbegeisterung durch ein einzigartiges Produkt- und Markenerlebnis“ stellt eines der vier Elemente der „Strategie 2025“ der Porsche AG dar.
2. Die Umsetzung wird bei der Porsche AG durch die strategische Initiative „Customer-Experience-Management (CEM)“ unterstützt.
3. Aktuell sind international rund 100 CEM-Projekte konzipiert oder in Umsetzung, von denen vier zentrale Projekte exemplarisch präsentiert werden.

mit der Marke Porsche, z.B. direkt bei einem Porsche-Händler, über den Besuch der Porsche-Website, auf Messen oder im persönlichen Gespräch. Leitidee von CEM ist es, jeden dieser Kontaktpunkte bestmöglich auf die Erwartungen und Bedürfnisse der Kunden auszurichten und die Kontaktpunkte optimal aufeinander abzustimmen. So soll jedem Kunden durchgängig die Einzigartigkeit der Marke Porsche und ihrer Produkte vermittelt werden, um anhaltende Markenbegeisterung zu schaffen. Aktuell sind international rund 100 CEM-Projekte konzipiert oder in Umsetzung. Die Bandbreite ist dabei vielfältig: In mehreren Ländern werden etwa pilothaft Customer Concierges in den Porsche-Handelsbetrieben implementiert, um den Servicegedanken der Luxushotellerie zu übertragen. Neue digitale Betreuungserlebnisse schaffen Projekte wie die DeliveryApp, die ein virtuelles Kennenlernen des individuellen Fahrzeuges noch vor der Auslieferung ermöglicht. Das Maßnahmen-Controlling erfolgt mittels des innovativen Messinstruments „Customer-Journey-Monitoring“ an den wichtigsten Kontaktpunkten. Auf diese Weise lassen sich die Betreuungsprozesse noch schneller und individueller an veränderte Kundenerwartungen anpassen.

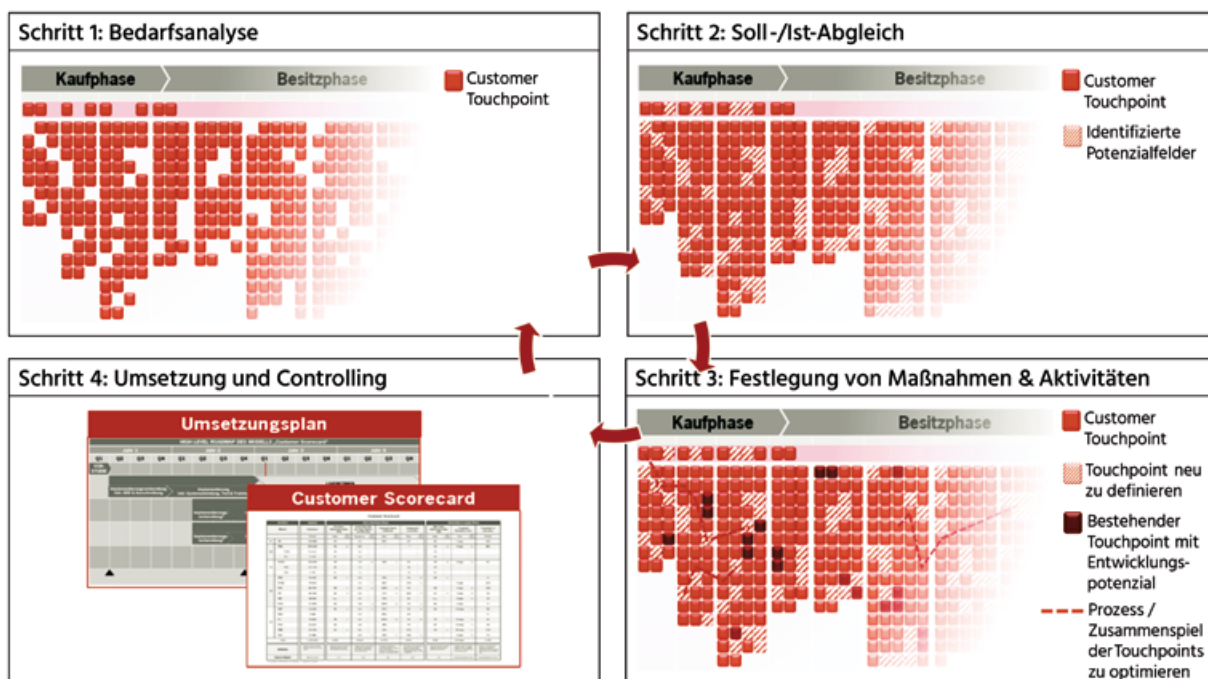
Strategie-Initiative Customer-Experience-Management

Für die Weiterentwicklung der Porsche-Kundenbetreuung mit dem Ziel der Kundenbegeisterung im Rahmen der CEM-Initiative haben sich die Gestaltungselemente der Customer Touchpoints und der Customer Journey bewährt: In der Kernidee wird aus der Kundenperspektive betrachtet, in welcher Form der Kunde mit der Marke in Kontakt tritt, und wie sich die einzelnen Markenerlebnisse zur gesamthaften Marken- bzw. Betreuungswahrnehmung zusammenfügen.

In vier Schritten wird der Prozess der planvollen Erzielung von Kundenbegeisterung entlang der Customer Journey bei der Porsche AG im Rahmen der CEM-Initiative umgesetzt (siehe hierzu Abbildung 2):

Schritt 1: Im ersten Schritt wurde eine Aufnahme der Ist-Situation aus Kundensicht vorgenommen und die wesentlichen Kundenkontaktpunkte in den Hauptmärkten erhoben. Allein hieraus ergaben sich wertvolle Erkenntnisse: Die nahezu vollständige Gesamtschau aller Kundenkontaktpunkte zeigte auf, wo und wie – aus Kundenperspektive – Porsche

Abb. 2: Die vier Bausteine der Initiative „Customer-Experience-Management“



Quelle: Löffler 2017.

Handlungsempfehlungen

Kundenbegeisterung sollte als Zielsetzung strategisch und organisatorisch im Unternehmen verankert und durch ein systematisches Customer-Experience-Management nachhaltig realisiert werden. Dabei gilt es, die (kritischen) Kontaktpunkte aus Kundensicht entlang der Customer Journey optimal zu gestalten. Hierzu können Best Practices aus anderen Industrien Optimierungspotenziale aufzeigen, die es auf den eigenen unternehmerischen Kontext zu adaptieren gilt. Kundenbegeisterung stellt letztlich kein kurzfristig zu realisierendes Ziel dar, sondern bedarf kontinuierlicher Anstrengungen, um die Kundenbegeisterung in eine nachhaltige Markenbegeisterung zu überführen. Dabei kann sich ein Unternehmen bei der Ausgestaltung des Customer-Experience-Managements prozessual an dem klassischen PDCA-Zyklus orientieren.

in Kontakt mit dem Kunden trat und sich die kundenseitige Customer Journey kontaktpunktübergreifend darstellte. Gleichzeitig ergaben sich erste Hinweise zur zeitlichen und inhaltlichen Optimierung von Kontaktpunkten.

Über 1000 aktuelle und ehemalige Kunden sowie Fahrer von Wettbewerbsmarken wurden in Deutschland und den USA über ihre individuellen Betreuungserlebnisse bei Porsche bzw. den Wettbewerbsmarken befragt. Zwischenzeitlich liegt die Gesamtschau der Kundenkontaktpunkte (die „Customer Touchmap“) für die wichtigsten Absatzmärkte weltweit vor. Die Porsche AG hat damit heute ein nahezu vollständiges weltweites Bild, durch welche Kontaktpunkte und in welcher Güte die Marke Porsche weltweit entlang der Customer Journey erlebt wird. Diese Informationen sind online für die internationalen Tochtergesellschaften verfügbar, um z.B. länderübergreifend White Spots zu identifizieren oder Best Practices zu einzelnen Kontaktpunkten auszutauschen.

Schritt 2: Im zweiten Schritt wurde die Customer Journey im Ist mit den Kundenerwartungen abgeglichen: Nicht bei jedem Kundenkontaktpunkt sind die Kundenbedürfnisse gleichartig. Extrembeispiele sind etwa der Pannenfall, bei dem eine rasche und zeitnahe Ersatzmobilisierung im Vordergrund steht, während beim Neuwagenkauf im Allgemeinen die ausführliche Beratung mit Probefahrt ohne Zeitdruck erwartet wird.

Gleichzeitig ergaben sich im externen Benchmark und aus der Kundenmarktforschung (Schritt 1) Anregungen zu weiteren, innovativen Kundenkontaktpunkten und Betreuungsprozessen mit Begeisterungspotenzial. Im Bereich der Spitzenhotellerie erwiesen sich beispielsweise kundenorientierte Concierge Services als signifikanter Treiber von Kun-

denbegeisterung. Ausgewählte Airlines wiederum zeichneten sich laut Kundenrückmeldungen positiv durch einen sehr hohen Individualisierungsgrad der Kundenkommunikation für ausgewählte Kundengruppen aus.

Aus dem Abgleich der aktuellen Customer Journey (Schritt 1) mit den Kundenerwartungen (Schritt 2) ergab sich eine Priorisierung von Kundenkontaktpunkten und Kundenbetreuungsprozessen, deren Weiterentwicklung oder ggf. erstmalige Einrichtung besonders hohes Zufriedenheits- und im Idealfall Begeisterungspotenzial barg.

Schritt 3: Im dritten Schritt wurden die Potenziale aus Schritt 2 in Maßnahmen- und Aktivitätenpläne umgesetzt: Zum einen wurde die Weiterentwicklung einzelner Kontaktpunkte auf Basis der Befunde des zweiten Schrittes vorgenommen. Die beispielhaft genannten Anregungen aus der Hotellerie und der Luftfahrt werden nachfolgend weiter ausgeführt.

Zum anderen ergaben sich Optimierungspotenziale aus der Weiterentwicklung des Zusammenspiels von Kundenkontaktpunkten oder der Neuentwicklung von Teilen der Customer Journey: Nicht der einzelne Kundenkontaktpunkt, sondern ganze Abschnitte entlang der Customer Journey standen im Fokus. Hierzu wird im Nachfolgenden die sogenannte DeliveryApp beispielhaft illustriert.

Schritt 4: Auch für die Umsetzung des Maßnahmenplanes im vierten Schritt war und ist das Engagement aller Bereiche und Märkte entscheidend. Die einzelnen Maßnahmen wurden gemeinsam mit den beteiligten Fachbereichen entwickelt oder von diesen eigeninitiativ vorangetrieben, nachdem durch die Vorarbeiten in Schritt 3 ein entsprechender Anstoß gegeben worden ist. Parallel wurde ein Messinstrument aufgebaut, um die Maßnahmenwirksamkeit anhand wesentlicher Kennzahlen zu ermitteln. Diese wurden und werden im Rahmen einer (monatlichen und die wesentlichen Länder weltweit umfassenden) Scorecard berichtet. Ein Top-Management-Reporting für die CEOs der einzelnen Ländergesellschaften sowie das Mitglied des Vorstandes Vertrieb und Marketing wird durch Detailberichte für die einzelnen Funktionalbereiche ergänzt.

Insgesamt handelt es sich bei der Initiative „Customer-Experience-Management“, in der die oben genannten vier Schritte gebündelt sind, um eine kontinuierliche Aktivität.

Umsetzungsbeispiele und Ergebnisse

Ausgewählte Beispiele der Initiative Customer-Experience-Management werden nachfolgend dargestellt. Dabei werden die vorgenannten Stellhebel wieder aufgegriffen, d.h.

- die Optimierung und Weiterentwicklung bestehender Kundenkontaktpunkte

- die Neuentwicklung von Kontaktpunkten,
- die Weiterentwicklung des Zusammenspiels von Kundenkontaktpunkten und die Neuentwicklung von Teilstrecken der Customer Journey sowie
- die Messung der Kundenbegeisterung entlang der Customer Journey.

Gerade Neukunden sind oftmals stark an der Markenhistorie interessiert und setzen sich gerne mit den differenzierenden Details ihrer Porsche-Fahrzeuge auseinander.

In Abbildung 2 sind im dritten Schritt diese Bausteine grafisch entsprechend hervorgehoben.

Beispiel 1: Optimierung und Weiterentwicklung bestehender Kundenkontaktpunkte – hochgradig individualisierte Kundenkommunikation

Befragungsrückmeldungen und externe Benchmarks haben auf das ausgeprägte Begeisterungspotenzial hingewiesen, das eine hochgradig individuelle bzw. individualisierte Kundenkommunikation birgt. Laut der Befragungsergebnisse ist hier die Luftfahrtindustrie bei der Betreuung hochwertiger Kunden eine exzellente Referenz. Die Befragungsteilnehmer berichteten teilweise sehr plastisch und emotional von (scheinbar) handgeschriebenen Grußkarten zu besonderen Anlässen wie dem Geburtstag. In Zeiten digitaler Informa-

tionsfülle werden laut der Befragungsergebnisse hochwertige Printmaterialien besonders geschätzt – wenn sie wirklich relevante Informationen treffsicher aufbereiten und die ganz individuelle Kundensituation aufgreifen.

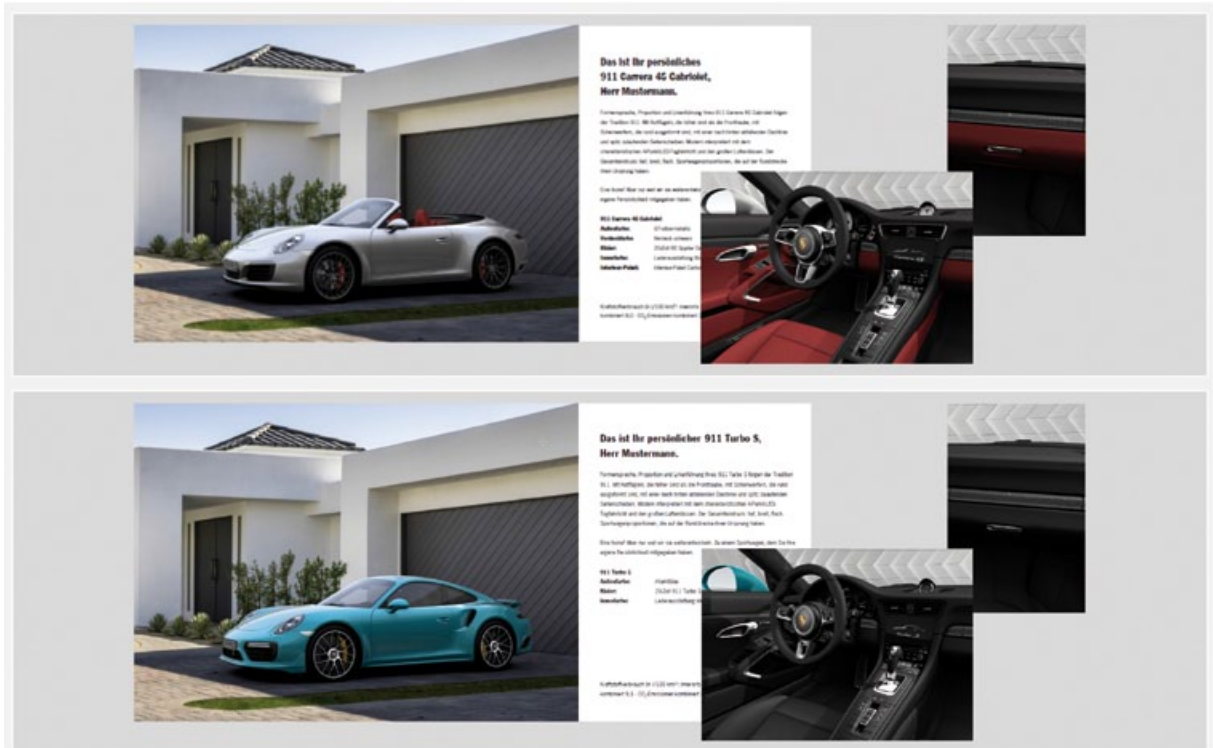
Diese Kernidee der hochgradig individualisierten Kundenkommunikation hat Porsche mittlerweile in der Weiterentwicklung mehrerer Kontaktpunkte umgesetzt:

Für ausgewählte Baureihen erhalten die Kunden nach der Konfiguration bzw. Bestellung ein individuelles Booklet des Wunschfahrzeuges zugestellt: So individuell wie der Kunde und sein Traumfahrzeug ist auch dieses Booklet, das detailgetreu das Fahrzeug in seiner Außenfarbe, mit den gewählten Zusatzausstattungen und dem gewünschten Interieur in einem qualitativ hochwertigen Druck zeigt (siehe Abb. 3). Die Umsetzung ist technisch aufwendig, eng mit dem CRM-System verbunden und maßgeblich vom Bereich Zentrales Marketing vorangebracht worden: Umfangreiches Bildmaterial ist vorzuhalten, für jeden Kunden ein individueller Druck anzufertigen etc.

Die strukturierte Vorgehensweise im Rahmen des Customer-Experience-Managements hat zu einer klaren Prozessdefinition geführt, die einen Transfer auf weitere Kundenkontaktpunkte erlaubt: Das ausgeprägte Begeisterungspotenzial dieser hochgradig individualisierten Kundenkommunikation wurde im Bereich After Sales auf die Fahrzeugliteratur übertragen: In ausgewählten Märkten erhalten die Kunden ergänzend eine für ihr Fahrzeug maßgeschneiderte Bedienungsanleitung, die auf die individuellen Ausstattungsumfänge des Kundenfahrzeuges eingeht. Dicke Hand-„Bücher“ mit einer großen Anzahl an Beschreibungen, die möglicherweise für das individuelle Kundenfahrzeug nur bedingt relevant sind (allerdings oft z.B. aus rechtlichen Gründen dem Fahrzeug beigelegt werden müssen), werden von einer Kurzanleitung begleitet, in der die wichtigsten Umfänge des Fahrzeuges, unter Berücksichtigung der gewählten Sonderausstattungen,



Abb. 3: Hochgradig individuelle Kundenkommunikation am Beispiel Porsche 911



Quelle: Löffler/Gouthier, 2017.

anschaulich erläutert werden. Der Bereich After Sales stellt so für die Kunden hochgradig individuelle und für die Fahrzeugnutzung relevante Information bereit.

Der entsprechend weiterentwickelte Kontaktpunkt hat in zweifacher Hinsicht positive Effekte: Auf Kundenebene ergeben sich bei den periodischen Kundenbefragungen sehr hohe Zustimmungswerte zu diesen hochgradig individualisierten Kommunikationsmitteln. Bester Gradmesser, dass es sich dabei nicht nur um hohe Zufriedenheit, sondern echte Begeisterung handelt, sind die offen erhobenen Bewertungen – es wird von einem „Wow“-Effekt berichtet oder einer „Idee, die so nur von Porsche kommt“. Das Begeisterungsmoment entsteht für den Kunden durch die Verbindung von hochgradiger Individualisierung und Printumsetzung, die oftmals eher durch geringfügige oder keine Personalisierung gekennzeichnet ist. Diese Kombination ist überraschend, die Inhalte sind aufgrund des persönlichen Bezuges relevant und schaffen einen emotionalen Kundenmehrwert. Diese Grundidee, über ein bekanntes Volumenmedium (Printbroschüre) durch hochgra-

dige Individualisierung persönliches Involvement und Begeisterung zu schaffen, ist branchenunabhängig übertragbar.

Auf Händlerebene war die Resonanz ebenfalls sehr positiv: Die Bereitstellung der Kommunikationsmittel an die Kunden erfolgt im Namen der Händler, die hierfür auch Kostenbeiträge leisten und rund einem Drittel aller Interessenten (hier am Beispiel 911) unter Berücksichtigung der individuellen Informationswünsche das Booklet aus Abbildung 3 zukommen lassen. Rückmeldungen aus Expertenrunden zeigen, dass dieser weiterentwickelte Kontaktpunkt eine zusätzliche Intensivierung der Kundenkontakte erlaubt, etwa durch weitere Folgekontakte zwischen Porsche-Händler und Kunde.

Beispiel 2: Die Neuentwicklung von Kontaktpunkten – der Customer Concierge

Das Benchmarking mit anderen Industrien liefert immer wieder Anregungen für neue Kontaktpunkte mit Begeisterungspotenzial im Automobilbereich. Ein aktuelles Beispiel ist der

Customer Concierge: In der gehobenen Hotellerie hat der Gast für die unterschiedlichsten Belange einen Ansprechpartner, der sich gesamthaft um sein Anliegen kümmert – den Concierge. Diese Idee hat Porsche für die Kunden adaptiert. In derzeit noch ausgewählten Porsche-Zentren ist der Concierge übergreifend zuständig, die Prozesse und Aktivitäten in besonderem Maße auf die Kundenbedürfnisse auszurichten. Die Mitarbeiter des Verkaufs- und des Servicebereiches werden durch den Concierge täglich im Rahmen eines „line up“ auf die Kunden des Tages vorbereitet. Auf der Basis eines umfassenden einheitlichen CRM-Systems sind wesentliche Daten zur Kunden- und Fahrzeughistorie hierzu schnell greifbar und werden im Bedarfsfall um zusätzliche Informationen angereichert. Die Verkaufs- und Servicemitarbeiter können so noch besser auf die Kunden, deren Kontakthistorie oder besondere Kundenwünsche eingehen. Das Kauf- bzw. Service-Erlebnis wird dadurch persönlicher und individueller. In besonderen Kundensituationen sucht der Concierge fachbereichsübergreifend nach individuellen Lösungen, kümmert sich um eine schnelle Erledigung von Anliegen oder überrascht den Kunden mit einer maßgeschneiderten Aufmerksamkeit.

Der Concierge wird aktuell pilothaft in einzelnen deutschen Porsche-Zentren eingesetzt, in besonders serviceorientierten Märkten wie den USA und Canada sind bereits mehrere Dutzende Concierges sehr erfolgreich im Einsatz. Weitere Implementierungen sind in Italien, Großbritannien, China und Singapur erfolgt bzw. aktuell in Umsetzung. Die intensive marktforschende Begleitung gestattet über die qualitativen Kundenrückmeldungen hinaus eine quantitative Erfolgsmessung (siehe Abb. 4 auf Basis eines Pilothändlers in Deutschland). Ausgehend von einem bereits sehr hohen Leistungsniveau, konnten weitere signifikante Steigerungen von Kennzahlen erreicht werden, die in besonderem Maße die persönliche Wertschätzung und die hohe Qualität der individuellen Betreuungsleistung reflektieren. Die Steigerungen im Bereich der Interaktionsqualität übertreffen dabei die Zunahme im Bereich der konkreten Serviceleistungen (z.B. Fahrzeugzustand nach der Durchführung der Arbeiten) erheblich.

Der Mehrwert entsteht für den Kunden im Wesentlichen durch die hohe persönliche Betreuungsqualität. Messbare geschäftsrelevante Kenngrößen sind die gesteigerte Kundenzufriedenheit und die erhöhte Wiederbesuchsneigung.

Beispiel 3: Vollständige Neuentwicklung von Teilstrecken der Customer Journey – die DeliveryApp

Mit der Einführung des kompakten Sport Utility Vehicles (SUV) Macan kann Porsche neue Zielgruppen erschließen.

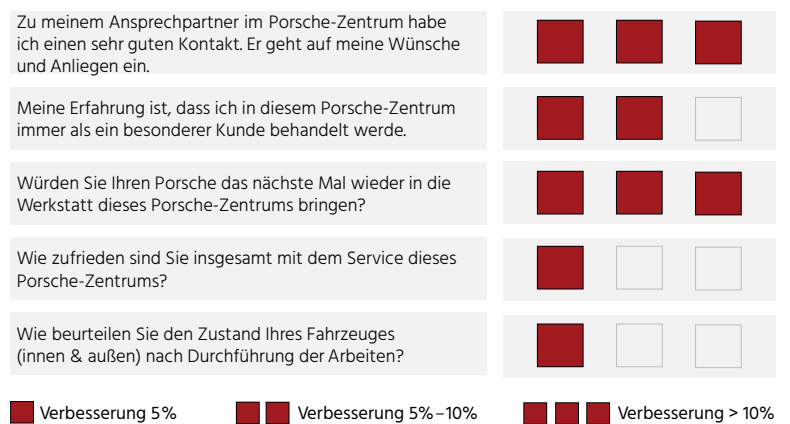
Gleichzeitig gilt es, die neuen Kunden für die Marke zu begeistern.

Ein Beispiel aus der Kundenmarktforschung illustriert mögliche Begeisterungspotenziale aus der Markenhistorie gerade für Neukunden: Bei Porsche-Fahrzeugen ist das Zündschloss immer links vom Lenkrad angeordnet. Was Kunden ohne Hintergrundinformation eher als gewöhnungsbedürftig zurückmelden, wird mit entsprechender Historienkenntnis zum authentischen Detail. Beim Start des Rennens in Le Mans wurde ein Zeitvorteil realisiert, wenn die rechte Hand die Handbremse lösen, und gleichzeitig mit der linken Hand der Motor gestartet werden konnte.

Gerade Neukunden sind oftmals stark an der Markenhistorie interessiert und setzen sich gerne mit den differenzierenden Details ihrer Porsche-Fahrzeuge auseinander. Um hier bereits vor der Fahrzeugauslieferung das Markenerlebnis zu stärken, wurde die DeliveryApp geschaffen und zusammen mit weiteren neuen Kontaktpunkten zu einer stimmigen Teilstrecke der Customer Journey entwickelt: Die DeliveryApp ermöglicht dem Kunden, sein Fahrzeug virtuell zu erleben, noch bevor es überhaupt gebaut ist. Der Kunde kann im Fahrzeug virtuell Platz nehmen, sich umschaun, wichtige Ausstattungsumfänge mit Porsche-typischer Bedienphilosophie wie die Navigation ausprobieren etc. Die Wartezeit auf die Auslieferung wird so zur „Vorfreudezeit“.

Begleitend wurde ein Online-Bereich als weiterer Kontaktpunkt geschaffen, in dem mit kurzen Videoclips zusätzliche Fahrzeugdetails dargestellt werden. Dieser Kon-

Abb. 4: Customer Concierge: quantitative Leistungskennzahlen zur Erfolgsbeurteilung



Quelle: Löffler/Gauthier, 2017.

Kernthesen

1. Kundenbegeisterung ist eine zentrale unternehmerische Zielsetzung, um Kundenloyalität zu erreichen.
2. Dabei spielt die Gestaltung von herausragend wahrgenommenen Kundenerlebnissen bei möglichst jedem Markenkontakt als Auslöser von Kundenbegeisterung eine zentrale Rolle.
3. Dazu gilt es, die Customer Journey zu optimieren, und vor allem die kritischen Kontaktpunkte bestmöglich auf die Kundenerwartungen und -bedürfnisse hin auszurichten und aufeinander abzustimmen.
4. Best Practices aus anderen Branchen liefern wertvolle Impulse und Ideen für Begeisterungsmomente.
5. Kundenbegeisterung ist gleichermaßen wie Kundenzufriedenheit kontinuierlich zu überwachen und zu steuern.

taktpunkt kann direkt über die DeliveryApp bequem erreicht werden.

Fahrzeugumfänge mit weiterem Vertiefungswunsch (z.B. Fahrwerkseinstellungen, Audio/Kommunikation) können in einer Merkliste gesammelt und dem Händler zur maximalen Individualisierung der Fahrzeugauslieferung elektronisch übergeben werden. Damit wird im Vorfeld der Fahrzeugübergabe nicht nur ein weiterer, mehrwertstiftender Kontaktpunkt zwischen Kunde und Händler implementiert, sondern gleichzeitig auch die Voraussetzung für eine besonders individuelle Fahrzeugübergabe geschaffen: Das Fahrzeug kann so nach der Auslieferung ab dem ersten Moment besonders intensiv erlebt werden.

Der Ersteinsatz der DeliveryApp, der zugehörigen weiteren neuen Kontaktpunkte und der entsprechend adaptierte Fahrzeugübergabeprozess erfolgte in den USA. Die Originalrückmeldungen („Very impressive. Easy to understand and use!“, „Fantastic tool that makes Porsche a leader in technologically advanced pre-delivery process“, „Outstanding! Very well designed!“) illustrieren den hohen emotionalen Mehrwert und das Begeisterungspotenzial der so teilweise neu gestalteten Customer Journey. Die positiven Kundenrückmeldungen haben zwischenzeitlich dazu geführt, dass ein weltweiter Einsatz in Umsetzung ist.

Eine ansonsten kundenkontaktfreie (Warte-)Zeitperiode wird aktiv genutzt. Die Kernidee der DeliveryApp ist auch auf andere komplexe Gebrauchsgüter übertragbar: Durch einen Edutainment-Ansatz werden teilweise als komplex empfundene Bedienungsumfänge in einer entspannten Umge-

bung vermittelt, erhöhen so die Produktvertrautheit und verringern typische Beschwerdebilder aus dem Usability-Bereich („difficult to use“).

Beispiel 4: Das Customer-Journey-Monitoring

Um den Grad der vom Kunden empfundenen Weiterentwicklung und Emotionalisierung der Customer Journey bestmöglich zu erfassen, wurde begleitend zu den Maßnahmen auch das Messinstrumentarium erweitert: Die klassische Zufriedenheitsbefragung wurde durch eine völlig neue Erhebung der Kundenbegeisterung ergänzt. Der „Customer Delight Index“ wird an unterschiedlichen Kontaktpunkten erhoben und zeichnet aktuell für den Pilotmarkt USA ein sehr differenziertes Bild der Kundenbegeisterung. Neben Informationen zu einzelnen Kundenkontaktpunkten liegt ähnlich einer „Fieberkurve“ auch eine Messung der Kundenbegeisterung entlang der Customer Journey vor. Über entsprechende Stichprobenbildung wird gewährleistet, dass trotz der Vielzahl an Kundenkontaktpunkten valide Ergebnisse gewonnen werden, ohne den einzelnen Porsche-Kunden zu sehr in Anspruch zu nehmen.

Interessante Befunde des Customer-Journey-Monitoring umfassen etwa das unterschiedliche Begeisterungsniveau, das die Kunden der einzelnen Porsche-Baureihen insgesamt aufweisen sowie die Ergebnisse zu Phasen im Kundenlebenszyklus, denen zukünftig noch stärkere Beachtung zu schenken ist. Auch das Begeisterungspotenzial einzelner Kontaktarten (z.B. print, online, persönlicher Kontakt) und einzelner Aktivitäten lässt sich gut differenzieren. Die Erkenntnisse gestatten damit eine Fokussierung auf die Bereiche, die helfen, den Kunden ein Optimum an „Kundenbegeisterung durch ein einzigartiges Produkt- und Markenerlebnis“ gemäß der Porsche-Strategie 2025 zu bieten.

SCHLUSSFOLGERUNG UND AUSBLICK


Der Beitrag hat am Beispiel der Porsche AG illustriert, wie die Erreichung von Kundenbegeisterung als Bestandteil der Unternehmensstrategie über den Einsatz eines Customer-Experience-Managements planvoll unterstützt werden kann. Hierfür wurde bei der Porsche AG ein mehrstufiger Ansatz gewählt: Ausgangspunkt ist die Ist-Aufnahme der aktuellen Customer Touchpoints sowie die Identifikation von Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Diese werden dann unter Einbezug von Best Practices auch aus anderen Industrien angegangen: einzelne Touchpoints werden weiterentwickelt, im Bedarfsfall neu konzipiert und das Zusammenspiel zur Customer Journey optimiert. Eine kontinuierliche Kundenmarktforschung unterstützt dabei das Management beim Entscheidungsprozess.

Die im Rahmen des Artikels dargelegten Beispiele der Porsche AG lassen sich problemlos auf andere Branchen übertragen und liefern Einsichten, wie sich Unternehmen durch den Einsatz eines Customer-Experience-Managements in Richtung eines kundenzentrierten Unternehmens transformieren können. Dabei wurde zum Ersten der Frage der organisatorischen Verankerung der Kundenorientierung im Unternehmen nachgegangen und mit der Schaffung einer zentralen Organisationseinheit, die die Kundenperspektive umfassend

Die positiven Kundenrückmeldungen haben zwischenzeitlich dazu geführt, dass ein weltweiter Einsatz der DeliveryApp in Umsetzung ist.

abbildet und die Kundenbelange ins Unternehmen trägt, ein adäquater Lösungsansatz präsentiert. Zum Zweiten wurde mit dem Customer-Experience-Management ein Ansatz vorgestellt, der in einem Vier-Schritte-Modell grundsätzlich von jedem Unternehmen angewandt werden kann, um systematisch begeisternde Kundenerlebnisse bei jedem Markenkontakt zu designen und zu realisieren. Zum Dritten ist für Unternehmen die Erkenntnis zentral, dass der Kunde zunehmend unter-

schiedliche Konsumwelten mental miteinander verknüpft. Die Kundenansprüche bilden sich immer stärker erlebnisbasiert und weniger branchenspezifisch heraus. Entsprechend sollte ein Unternehmen über den „Tellerrand“ der eigenen Branche hinaus blicken und erlebnisbezogene Best Practices identifizieren und adaptieren, wie die Beispiele der individualisierten Kommunikation und des Customer Concierges illustriert haben. Schließlich stellt zum Vierten die Messung der Kundenerlebnisse an den wichtigsten Kontaktpunkten einen weiteren Erfolgsfaktor zur nachhaltigen Implementierung und Weiterentwicklung eines Customer-Experience-Managements dar.

Ein Customer-Experience-Management-Ansatz kann helfen, eine positive Produkterfahrung zu einer begeisterten Markenerfahrung weiterzuentwickeln. Grundvoraussetzung hierfür ist eine Kernleistung – in diesem Fall sportliche Premiumfahrzeuge bzw. Mobilität – die qualitativ und emotional bereits höchsten Kundenansprüchen genügt. Kundenbegeisterung ist zwar eine intensiv erlebte Emotion, die längerfristig im Gedächtnis haften bleibt, die aber dennoch als Einzelerlebnis vom Kunden eingeordnet wird. Sollen Kunden langfristig vom Unternehmen überzeugt und begeistert werden, ist eine stabile Markenbegeisterung über die Zeit hinweg aufzubauen und zu verfestigen. Dabei spielen die markenkonforme Ausgestaltung der Customer Touchpoints und die wiederholte und nicht nur einmalige Generierung von Begeisterungsmomenten eine zentrale Rolle, um eine nachhaltige, von Einzelerlebnissen tendenziell unabhängige Begeisterung bei den Kunden zu verankern. 

Literatur

- Barnes, D. C./Beauchamp, M. B./Webster, C. (2010): To delight, or not to delight? This is the question service firms must address, in: *Journal of Marketing Theory and Practice*, 18, 3, pp. 275–283.
- Bartl, C./Gouthier, M. H. J./Lenker, M. (2013). Delighting consumers click by click: Antecedents and effects of delight online, in: *Journal of Service Research*, 16, 3, pp. 386–399.
- Berman, B. (2005): How to delight your customers, in: *California Management Review*, 48, 1, pp. 129–151.
- Bruhn, M. (2012): Kundenorientierung: Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM), 4. Aufl., München.
- Chitturi, R./Raghunathan, R./Mahajan, V. (2008): Delight by design: The role of hedonic versus utilitarian benefits, in: *Journal of Marketing*, 72, 3, pp. 48–63.
- Finn, A. (2012): Customer delight: Distinct construct or zone of nonlinear response to customer satisfaction?, in: *Journal of Service Research*, 15, 1, pp. 99–110.
- Gouthier, M. H. J. (2016): Kundenzufriedenheit ist nicht gleich Kundenbegeisterung, in: Gouthier, M. H. J./Kohler, G./Moll, A. (Hrsg.): *Management der Kundenbegeisterung – Wie Sie Kunden durch Excellence begeistern*, Düsseldorf, S. 27–39.
- Gouthier, M. H. J. (2017): Kundenbegeisterung durch Service Excellence: Erläuterungen und Best-Practices zur DIN SPEC 77224 und DIN CEN/TS 16880, 3. Aufl., Berlin (im Druck).
- Homburg, C./Koschate, N./Hoyer, W. D. (2005): Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship between Customer Satisfaction and Willingness to Pay, in: *Journal of Marketing*, 69, 2, pp. 84–96.
- Kumar, V./Pozza, I. D./Ganesh, J. (2013): Revisiting the Satisfaction–Loyalty Relationship: Empirical Generalizations and Directions for Future Research, in: *Journal of Retailing*, 89, 3, pp. 246–262.
- Löffler, M. (2013): *Customer Experience Management: Kundenbindung durch Kundenbegeisterung*, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, Wiesbaden, S. 869–884.
- Löffler, M./Decker, R. (2016): „Connected Car“ und Customer Experience Management – Unlösbare Herausforderung oder gemeinsame Chance für Hersteller und Händler? (im Druck).
- Löffler, M. (2017): Regelkreis Customer Experience Management – mit Kundenbegeisterung zu Kundenbindung, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, Wiesbaden (im Druck).
- Ludwig, N. L. et al. (2017): Customer Delight: Universal Remedy or Double-Edged Sword?, in: *Journal of Service Theory and Practice*, 27, 1, pp. 22–45.
- Oliver, R. L./Rust, R. T./Varki, S. (1997): Customer delight: Foundations, findings, and managerial insight, in: *Journal of Retailing*, 73, 3, pp. 311–336.
- Reichheld, F. F./Sasser, W. E. Jr. (1991): Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, in: *Harvard Manager*, 13, 4, S. 108–116.