

Customer Experience Management:

Strategien zur Implementierung von UX-Maßnahmen
für ein emotionales Käuferlebnis in Fashion/Lifestyle &
Möbel Online-Shops

Masterthesis

Studiengang:
Elektronische Medien - Unternehmenskommunikation

Vorgelegt von:
Dimitri Archontoglou

Hochschule der Medien
Stuttgart

Erstprüferin: Prof. Dr. Huberta Kritzenberger (HdM)
Zweitprüfer: Markus Neumann (Mediawave GmbH)

Kurzfassung

Die Digitalisierung und das Social Web haben in den letzten Jahren viele Geschäftsbereiche grundlegend verändert. Verbraucher haben dadurch mehr Macht, als je zuvor. Sie fungieren als Multiplikatoren und sind am wirtschaftlichen Erfolg mindestens genauso wichtig, wie die Produkte selbst. In einem Markt, in dem Kunden aufgrund von Social Media viel Macht besitzen ist Customer Experience unverzichtbar für den Erfolg. Spätestens jetzt sollte allen Produkt- und Dienstleistungsunternehmen klar sein, dass sich die Kommunikation und das klassische Marketing verändern muss. Der Kunde spielt die Hauptrolle und ist der Mittelpunkt aller relevanten Produkt- und Serviceprozesse. Customer Experience steht im E-Commerce noch am Anfang. Zu viele Online-Shops erinnern an einen Blätterkatalog. Kunden wollen unterhalten und emotional angesprochen werden. Erst dann sind sie auch bereit mehr Geld für ein Produkt auszugeben. Die Verschmelzung von on- und offline schafft dabei neue Wege für außerordentliche Kundenerlebnisse. Und genau da liegt schon die erste Hürde für Pure-Online-Player. Um Kundenerlebnisse zu schaffen, brauchen Unternehmen einen Herzschlag und eine grundlegende Philosophie. Erst dann kann ein Unternehmen glaubhafte Erlebniswerte vermitteln, um Kunden zu begeistern und zu binden. Das Markenerlebnis spielt dabei eine ebenso wichtige Rolle, wie das Shopping-Erlebnis.

Wer in Zukunft im digitalen Handel nicht untergehen möchte, muss alle Touchpoints nach dem Erlebniswert des Unternehmens ausrichten und Kunden mit Emotionen gewinnen. In Zusammenarbeit mit der Mediawave GmbH werden in dieser Thesis User Experience Maßnahmen erörtert, um das Käuferlebnis in Fashion und Möbel Online-Shops positiv und emotional zu gestalten.

Schlagwörter: Customer Experience
E-Commerce
Touchpoints
Emotionen
Online-Shop
Käuferlebnis

Abstract

The digitization and the social web have fundamentally changed many business areas in the past years. Therefore consumers have more power than ever. They act as multipliers and they become as important for the economic success as the products themselves. In a market where customers obtain that much power due to Social Media, it is indispensable for companies to think about Customer Experience to keep and hold the success. At this point product and service providers should be aware that communication and marketing has to change. Customers play the leading role now and should be the centre of every service process. Customer Experience is the keyword. The impact of Customer Experience in e-commerce has just begun since many Online-Shops still resemble a classified catalogue. Customers want to be entertained and driven emotionally. Then they are willing to spend more money for products. The smooth transition of online and offline comes up with new ways for extraordinary user experiences. And therein pure online players face their obstacles. Companies need to have a unique face and a basic philosophy in order to create customer experiences. Only then companies are able to communicate believable experiential values to delight and keep their customers. Brand and Shopping Experience also play an important role in Customer Experience.

If companies want to be ahead in online retail they have to align all their touchpoints along their experiential values and address their customers emotions. In cooperation with Mediawave GmbH this thesis will discuss user experience measures to create a positive and emotional Shopping Experience in Online-Shops for fashion and furniture.

Keywords : Customer Experience
E-Commerce
Touchpoints
Emotions
Online-Shop
Shopping Experience

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	Seite 2
Abstract	Seite 3
Inhaltsverzeichnis	Seite 4
Abbildungsverzeichnis	Seite 7
Tabellenverzeichnis	Seite 9
Abkürzungsverzeichnis	Seite 9
Vorwort	Seite 10
1 Einleitung	Seite 11
1.1 Hintergrund der Thesis	Seite 11
1.2 Motivation, Ziel & Aufbau	Seite 12
2 Customer Experience	Seite 13
2.1 Begriffliche Grundlagen & Definition	Seite 13
2.2 Customer Experience Management	Seite 17
2.3 Erlebnisgesellschaft	Seite 20
2.4 Einkaufserlebnis & Shopping Value	Seite 22
2.5 CX im Managementprozess	Seite 26
2.6 Design Thinking	Seite 31
2.7 Touchpoint Management	Seite 34
2.7.1 Customer Touchpoint Journey Mapping	Seite 40
2.8 Customer Insights	Seite 45

3 Digital Point of Sale	Seite 47
3.1 Customer Life Cycle	Seite 47
3.2 Moments of Truth	Seite 50
3.3 Emotionen	Seite 51
3.4 Emotionen im Online-Shop	Seite 55
3.5 Neuromarketing im Internet	Seite 58
3.6 Storytelling	Seite 61
3.7 User Generated Content	Seite 63
3.8 Gamification	Seite 64
4 E-Commerce	Seite 66
4.1 Omnichanneling	Seite 66
4.1.1 Offline-Offensiven	Seite 68
4.1.2 Click & Collect	Seite 70
4.2 Big Data & Analytics Dienste	Seite 71
4.3 Social Commerce	Seite 72
4.4 Liefermodelle	Seite 72
4.5 Mobile Commerce	Seite 74
4.6 Herausforderungen für Fashion & Möbel	Seite 76
4.6.1 Fashion Online-Shops	Seite 77
4.6.2 Möbel Online-Shops	Seite 79

5	Valenzstudie	<i>Seite 81</i>
5.1	Gefühle im Online-Shop	<i>Seite 81</i>
5.2	UX Test mit Valenzmethode	<i>Seite 82</i>
5.3	Auswertungen und Ergebnisse	<i>Seite 82</i>
6	UX Benchmark	<i>Seite 87</i>
6.1	Operationalisierung der Customer Experience	<i>Seite 87</i>
6.2	Customer Experience in Online-Shops	<i>Seite 91</i>
6.3	Durchführung Benchmark	<i>Seite 94</i>
6.4	Gesamtauswertung Online Fashion	<i>Seite 98</i>
6.5	Gesamtauswertung Online Möbel	<i>Seite 102</i>
6.6	Schlusswort	<i>Seite 106</i>
	Stichwortverzeichnis	<i>Seite 109</i>
	Anhang A	<i>Seite 110</i>
	Anhang B	CD-ROM
	Literaturverzeichnis	<i>Seite 116</i>
	Online-Quellen	<i>Seite 125</i>
	Eidesstattliche Versicherung	<i>Seite 127</i>

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Usability vs. User Experience	<i>Seite 17</i>
Abbildung 2: Erlebniskategorien in der Customer Experience	<i>Seite 23</i>
Abbildung 3: Service Excellence (DIN SPEC 77224)	<i>Seite 28</i>
Abbildung 4: TOTE-Modell	<i>Seite 32</i>
Abbildung 5: Phasen im Design Thinking	<i>Seite 33</i>
Abbildung 6: Phasen im Touchpoint-Management	<i>Seite 36</i>
Abbildung 7: Customer-Touchpoint-Management	<i>Seite 38</i>
Abbildung 8: Digitale Touchpoints	<i>Seite 39</i>
Abbildung 9: Beispiel: Touchpoint Map	<i>Seite 41</i>
Abbildung 10: Beispiel: Auswertung Touchpoints	<i>Seite 42</i>
Abbildung 11: Der Kunde im Mittelpunkt	<i>Seite 45</i>
Abbildung 12: Customer Life Cycle	<i>Seite 50</i>
Abbildung 13: Das Nucleus-Modell	<i>Seite 53</i>
Abbildung 14: Components of User Experience-Modell	<i>Seite 56</i>
Abbildung 15: Ursachen und Wirkungen der Emotionen im Online-Shop	<i>Seite 58</i>
Abbildung 16: Showroom als Produkterlebnis	<i>Seite 69</i>
Abbildung 17: Same-Day Delivery	<i>Seite 73</i>
Abbildung 18: Online-Händler sind mobil	<i>Seite 74</i>
Abbildung 19: Mobile Commerce auf dem Vormarsch	<i>Seite 75</i>

Abbildung 20: Inspiration im Online-Kauf	Seite 76
Abbildung 21: Verschiedene Einkaufskanäle	Seite 77
Abbildung 22: Trends im Fashion Bereich	Seite 78
Abbildung 23: Möbel-Kauf nach Einkaufskanälen	Seite 79
Abbildung 24: Möglichkeit On- und Offline-Kauf	Seite 80
Abbildung 25: Hindernisse für Möbel Online-Kauf	Seite 80
Abbildung 26: Zusammenfassung Valenzstudie	Seite 84
Abbildung 27: Mentale Module - Computational Theory of Mind	Seite 88
Abbildung 28: Erlebniskategorien in der Customer Experience	Seite 90
Abbildung 29: UX Benchmark: Beispiel Auswertung	Seite 96
Abbildung 30: Customer Life Cycle: Beispiel Auswertung	Seite 97
Abbildung 31: UX Benchmark: Fashion Online-Shops gesamt	Seite 96
Abbildung 32: Customer Life Cycle: Fashion Online Shops gesamt	Seite 101
Abbildung 33: UX Benchmark: Möbel Online-Shops gesamt	Seite 102
Abbildung 34: Customer Life Cycle: Möbel Online Shops gesamt	Seite 105

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Beispiel: Usability Faktoren im Online-Shop	Seite 15
Tabelle 2: Beispiel: User Experience Faktoren im Online-Shop	Seite 16
Tabelle 3: Direkte und indirekte Touchpoints	Seite 34
Tabelle 4: Digital Lifestyles	Seite 44
Tabelle 5: Negative Valenzmarker	Seite 83
Tabelle 6: Bewertungskriterien für den UX Benchmark	Seite 93

Abkürzungsverzeichnis

APP	Applikation
CX	Customer Experience
CLC	Customer Life Cycle
CEM	Customer Experience Management
CXM	Customer Experience Management
HdM	Hochschule der Medien
PDF	Portable Document Format
QR-Code	Quick Response Code
USA	United States of America
UX	User Experience

Vorwort

Die vorliegende Thesis beschäftigt sich mit dem Thema Customer Experience, der Bedeutung von Emotionen und wie positive und emotionale Einkaufserlebnisse in Online-Shops erzeugt werden. In Zusammenarbeit mit der E-Commerce Agentur Mediawave GmbH werden Determinanten des Fachgebietes durchleuchtet und welche Auswirkungen diese auf das Kundenerlebnis haben. Desweiteren beschäftigt sich die Thesis mit dem Faktor Emotion und warum dieser im Käuferlebnis eine besondere Schlüsselrolle einnimmt. Die Erkenntnisse der Thesis sollen der Mediawave GmbH für zukünftige Shop-Projekte als Leitfaden dienen, um Kunden den bestmöglichen Service im E-Commerce anbieten zu können. Dabei werden UX-Maßnahmen analysiert, um emotionale Käuferlebnisse in den Online-Shops zu verankern. Diese wirken wiederum positiv auf die Unternehmens- und Geschäftsziele.

Customer Experience ist nicht nur ein Modewort, sondern steht in gewisser Weise für eine Werthaltung und eine Unternehmenseinstellung. Warum sollen Kunden ausgerechnet in diesem Online-Shop einkaufen? In einem transparenten Markt, in dem sich Produkte so gut wie nicht mehr unterscheiden, suchen Online-Händler nachhaltige Strategien, um sich von der Preispolitik abzugrenzen und eine Markenkultur mit Charakter und Werte zu erschaffen. Es geht nicht mehr nur darum den niedrigsten Preis anzubieten. Unternehmen investieren immer mehr in Content und Storytelling. Man investiert Zeit in Social Media und lässt Kunden aktiv an der Markenbildung teilhaben. Neben einer gut gestalteten Website mit klarer Struktur und einfacher Navigation, setzen viele Online-Shops auf Content und Emotion. Ratgeber, Inspirationen und Kundenempfehlungen sind einige der Kriterien warum Kunden nicht mehr dort einkaufen, wo es am günstigsten ist.

Die Customer Experience in Online-Shops lässt sich grob in drei Phasen einteilen. Pre-Sale-, Sale- und After-Sale Phase. Das Bedürfnis der Kunden und die Anforderungen an das Unternehmen ist in jeder Phase verschieden. Dabei ist der Einstieg in das Sortiment und der Service in der After-Sale Phase genauso wichtig, wie der eigentliche Klick zum Kauf. Ist der Kunde in der After-Sale Phase begeistert, ist die Wahrscheinlichkeit eines erneuten Einkaufs viel größer. Zufriedene Kunden kaufen, aber erst begeisterte Kunden kaufen wieder und empfehlen den Kauf auch weiter. Individuelle Kundenansprache und emotionaler Inhalt, ersetzen dabei rationale Entscheidungsfaktoren wie Preis und Produkteigenschaften.

1 Einleitung

1.1 Hintergrund der Thesis

Produkte und auch Dienstleistungen sind aus heutiger Sicht sehr leicht austauschbar und somit beliebig. In Zukunft wird nicht mehr das Produkt ein Kriterium für den Kauf sein, sondern das Erlebnis, das der Kunde mit dem Kauf macht. Erlebnisse werden somit zum Wettbewerbsvorteil. Einer von mehreren Gründen ist der globale Wettbewerb, der sich bis auf regionaler Ebene bemerkbar macht. Eine fortlaufende Qualitäts- und Leistungssteigerung sowie technische Standardisierungsmaßnahmen verwischen die Grenzen des Wettbewerbs immer mehr und Erhöhen den Innovationsdruck von Unternehmen und Herstellern fast täglich. Dieser Zustand der Kommoditisierung bietet immer weniger Möglichkeiten sich vom Wettbewerb abzugrenzen (Pine/Gilmore 1998).

Der technologische Fortschritt hat vor kaum einer Branche Halt gemacht. Die Tatsache, dass viele Menschen mittlerweile bestimmte Sachen gerne online kaufen, wird auch niemanden mehr ins Staunen versetzen. Viel wichtiger ist heute die Frage, mit welchen Geräten die Kunden auf die Online-Shops zugreifen und was die Kunden erwarten oder welche Wünsche sie haben. Laut einer E-Commerce-Studie wurde im Jahr 2016 durch den Onlinehandel in Deutschland 62,5 Milliarden Euro Umsatz gemacht. Dies entspricht 13 Prozent des deutschen Einzelhandelsumsatzes mit steigender Tendenz für das Jahr 2017 (Statista 2016). Wer hier ganz vorne im Wettbewerb dabei sein möchte, muss bereit sein sich auf neue technologische Gegebenheiten einzulassen und sich somit auch für neue Marketing-Strategien zu öffnen. Der wachsende Anspruch der Kunden, stellt für Unternehmen eine große Herausforderung dar (Sultana 2008).

In der Neuromarketing-Szene haben Experten bereits erkannt, dass der Schlüssel zum Erfolg über Emotionen und Geschichten erfolgen muss. Buchveröffentlichungen wie *Emotional Boosting* von Hans-Georg Häusler, *Warum das Gehirn Geschichten liebt* von Werner T. Fuchs oder *Warum wir uns Gefühle kaufen* von Christian Mikunda, zeigen dass Emotionen und Storytelling am Prozess der Kaufentscheidung den größeren Beitrag leisten (vgl. Pispers/Dabrowski 2012).

Social Media, Omnichanneling und diverse Analytics Dienste sind nur ein paar Faktoren, die für Online-Shops relevant geworden sind. Diese technologischen Möglichkeiten und Innovationen bieten den Unternehmen ganz neue Ansätze und Chancen um ihr Kundenverhältnis zu gestalten und gewinnbringend zu verändern. Diese neuen Möglichkeiten gepaart mit Emotionen und Geschichten beeinflussen nicht nur das Marketing und den Vertrieb eines jeden Unternehmens, sondern bieten auch neue Möglichkeiten der Interaktion mit den Produkten und Dienstleistungen entlang der Customer Journey. Aus diesem Grund lautet die zentrale Forschungsfrage dieser Thesis: „*Wie lassen sich Käuferlebnisse in Online Shops positiv und emotional gestalten?*“

1.2 Motivation, Ziel & Aufbau

Mit der Erkenntnis, dass Kunden nicht mehr alles hinnehmen und im Vergleich zu früher viel mehr Macht besitzen, wird deutlich wie wichtig Customer Experience (CX) ist und in Zukunft noch mehr an Bedeutung gewinnen wird. Wollen Unternehmen und Dienstleister im Wettbewerb hervorgehen und weiterhin wettbewerbsfähig bleiben, so kommen sie um das Thema Customer Experience nicht drum herum. Viele Unternehmen haben das schon längst erkannt und ganze Abteilungen mit dem Thema der Customer Experience beauftragt und in ihre Unternehmenskultur integriert. Es gibt aber noch zahlreiche Unternehmen, die sich dem Thema verschließen oder sich darüber nicht vollkommen bewusst sind. Andere wiederum möchten hinsichtlich der CX etwas machen, verfügen aber nicht über das Expertenwissen und viele gute Ansätze verlaufen ins Leere. Die Wichtigkeit der Customer Experience und die Notwendigkeit einer grundlegenden Auseinandersetzung damit, hat auch die Agentur *Mediawave Internet Solutions GmbH* erkannt und möchte diesen Wettbewerbsvorteil an alle ihre Kunden weitergeben. Die Full Service E-Commerce Agentur wurde 1998 in München gegründet und hat es sich zur Aufgabe gemacht, für jeden Kunden den bestmöglichen Online-Shop zu gestalten und umzusetzen.

Trotz der Erkenntnis für die Wichtigkeit von Customer Experience, gibt es bis heute wenige Konzepte oder gar eine einheitlich-systematische Vorgehensweise, die zeigt wie so ein Management für Customer Experience in der Praxis eingesetzt werden kann (Skard et al. 2011).

Die Thesis lässt sich in drei Bereiche unterteilen. Der erste Teil greift die wesentlichen Erkenntnisse aus der Fachliteratur für CX auf und zeigt theoretische und empirische Modelle aus dem aktuellen Stand der Forschung. Die Erkenntnisse aus diesem Bereich sind fundamental und bilden auch die Basis für den abschließenden UX Benchmark der Thesis im dritten Teil.

Im zweiten Teil wird eine User Experience Studie im UX Labor durchgeführt und leitet somit, zusammen mit dem UX Benchmark, den praxisorientierten Teil der Thesis ein. Anhand der Valenzmethode wird an einem ausgewählten Online-Shop, die emotionale Wirkung getestet. Dabei fokussiert sich der Test auf positive und negative Emotionen der Teilnehmer mit dem Online-Shop. Die Erkenntnisse der Studie sollen ebenfalls Aufschluss für zukünftige Shop-Projekte geben.

Im dritten Teil werden 20 Online-Shops aus der Fashion/Lifestyle und Möbel Branche hinsichtlich der CX-Dimensionen analysiert. Der Benchmark soll zeigen, wie Online-Shops mit dem Thema Customer Experience umgehen und welche Maßnahmen ergriffen werden. Die Kriterien für diesen UX Benchmark werden weitgehend aus den Ergebnissen der Recherche im ersten Teil und der Valenzstudie im zweiten Teil bestimmt.

2 Customer Experience Management

2.1 Begriffliche Grundlagen & Definition

Das Wort Experience wird im Deutschen mit Erlebnis und Erfahrung übersetzt und oft auch synonym verwendet. Dabei gibt es aber wesentliche Unterschiede. Das Erlebnis beinhaltet Prozesse, die jede Person individuell erfährt. Konkret setzt sich das Erlebnis von dem zusammen, was die Person denkt, empfindet, wahrnimmt und fühlt (vgl. Richter/Flückiger 2007, S.12). Ein wichtiger Aspekt ist, dass Erlebnisse immer mit emotionalen Reaktionen einhergehen. Von einer Erfahrung kann man also erst dann reden, wenn die Person bereits Erlebnisse mit einer Sache gemacht hat. Diese zurückliegen und die Person

darüber reflektieren kann (Fischer 2007). Demnach kann man ableiten, dass als Kundenerfahrung, alle gemachten Erlebnisse des Kunden mit einem Unternehmen zu verstehen ist. Somit wird auch klar, dass das Kundenerlebnis im CX Konstrukt als zeitlich kurzfristige und emotionsgeladener Kontaktpunkt besteht. Die Gesamtheit aller erlebten Kontaktpunkte formen letztendlich die Kundenerfahrung. Diese geht im Gegensatz zu den Kundenerlebnissen über einen längeren Zeitraum hinweg. Die Reflektionen des Kunden über alle gemachten Erlebnisse, ermöglichen eine positive oder auch negative Bewertung der Erfahrung (Mayer-Vorfelder 2012). In wissenschaftlichen Arbeiten bedient das Kundenerlebnis das persönliche und subjektive Erleben der Produkte oder Dienstleistungen.

Die Customer Experience wird auch in der Literatur als übergeordnetes Konstrukt für Kundenerlebnisse und Kundenerfahrungen angesehen. Aufgrund der emotionalen Dimension beim Kundenerlebnis, steht dieses eher im Fokus der CX. Dadurch ist die Customer Experience von anderen Konzepten wie z. B. dem Brand Involvement, das sich explizit mit der emotionalen Bindung zur Marke befasst, einen großen Schritt voraus, da auch das kognitive Erleben mit einer Marke beachtet wird (Brakus et al. 2009). Durch den holistischen Ansatz ist CX auch gegenüber dem Konzept der Kundenzufriedenheit abzugrenzen, da hier auch die Pre- und After-Sales-Phasen berücksichtigt werden (Schmitt 2003; Meyer/Schwager 2007).

Vereinfacht zusammengefasst geht es bei Customer Experience um die Beziehung, die Unternehmen mit ihren Kunden pflegen. Dabei spielt es keine Rolle, ob die Beziehung in der realen Welt oder digital im Internet stattfindet. Das Ziel ist bei allen Kanälen dasselbe. Unternehmen wollen für ihre Kunden einzigartige Erlebnisse mit Wow-Effekt (Moments of Truth) kreieren. Ein Customer Experience Management hilft den Unternehmen, diese Ziele zu planen und zu koordinieren. Dadurch lassen sich Erlebnisse strategisch planen und geschehen nicht willkürlich.

Um sich den Begriff Customer Experience Management (CEM) zu nähern, ist es ganz hilfreich einen Blick auf verwandte Fachbegriffe zu werfen. Der erste Begriff den ich hier aufgreifen möchte ist die Usability (Gebrauchstauglichkeit). Dieser Begriff wurde mit der ständigen Weiterentwicklung und Verbreitung von Internetseiten, sowie User-Interfaces immer wichtiger. Mit der Verbreitung von User-Interfaces im WWW oder auf diversen Produkten, stiegen auch die Aufgaben und somit die Komplexität von benutzerdefinierten

Schnittstellen. Vereinfacht kann man sagen, dass eine hohe Usability bestimmt, wie gut ein Nutzer mit den zur Verfügung stehenden Tools, bestimmte Aufgaben verrichten kann (vgl. Richter/Flückiger 2007, S.10ff). Die Usability bestimmt demnach die Nutzbarkeit bzw. Gebrauchstauglichkeit eines Produktes, im Hinblick auf die zu verrichtenden Aufgaben des Nutzers (DIN ISO 9241-11). Wichtig ist es, dass das Ziel effektiv, effizient und zufriedenstellen erreicht wird. Das Ziel soll also vollständig, zeitsparend und mit einem Lächeln im Gesicht erreicht werden. Überträgt man dies auf den Online-Shop so bestimmt demnach die Usability funktionserfüllende Faktoren (s. Tabelle 1):

Anforderungen an Usability	Beispiel für Online-Shop Kriterium
Objektivität	Die Erkenntnis, dass es sich um einen Shop handelt.
Instrumentelle Qualität	Es gibt eine Größentabelle, die dabei hilft die richtige Größe zu wählen.
Aufgaben des Nutzers	Betrachten und Auswählen von Kleidungsstücken.
Arbeitsoptimierende Prozesse	Es gibt eine Suchfunktion.
Reduktion von Stress	Die Kaufabwicklung läuft transparent ab und in wenigen Schritten.
Beseitigen von Barrieren	Der Online-Shop kann von verschiedenen Endgeräten benutzt werden.

Tabelle 1: Beispiel: Usability Faktoren

Eine gute Usability steht also für eine solide Basis. In dieser Arbeit spielt die Usability eine untergeordnete Rolle, da davon auszugehen ist, dass moderne Online-Shops geräteübergreifend funktionieren und alle Basisleistungen vorhanden sind. Um ein Gesamterlebnis zu schaffen, das über die reine Benutzbarkeit hinaus geht, müssen alle Prozesse effektiv, effizient und zufriedenstellend gestaltet sein .

Interessanter und ausschlaggebender für die Thesis ist der Begriff der User Experience (Nutzererlebnis). Die User Experience (UX) geht viele Schritt weiter als die Usability und stellt erstmalig Faktoren wie Emotionen und Design in den Fokus. Der Bereich UX verlässt also die rein funktionale Betrachtung eines Produkts und widmet sich eher den Bedürfnissen hedonistischer Natur. Das Vergnügen und auch das Nutzen (Joy-of-Use), das auch im weiteren Verlauf gesondert betrachtet wird, steht hier klar im Mittelpunkt. UX befasst sich also auch mit den Folgen, die ein Produkt vor, während und nach der Benutzung auslöst (vgl. Richter/Flückiger 2007, S12). Die User Experience bestimmt demnach Faktoren, die über die Funktion hinaus gehen (s. Tabelle 2):

Anforderungen an UX	Beispiel für Online-Shop Kriterium
Subjektives Erleben (Freude, Spaß, Design)	Der Shop hat ein besonders ansprechendes Design.
Subjektive Qualität	Der Kunde hat die Möglichkeit individuelle Einstellungen vorzunehmen
Innovation(Neuartigkeit)	Dem Kunden wird etwas einmaliges angeboten.
Arbeitsoptimierende Prozesse online und offline	Beratungsmöglichkeiten im Shop, wie auch außerhalb.

Tabelle 2: Beispiel: User Experience Faktoren

Die User Experience bietet demnach einen holistischen Betrachtungswinkel und umfasst damit mehr Bereiche und bedient viele Arbeitsbereiche. Dabei werden sowohl positive wie auch negative Gefühle, Vorlieben, Meinungen und Sinneswahrnehmungen betrachtet. UX hat es sich zur Aufgabe gemacht, dem Benutzer ein Erlebnis zu vermitteln. Ein einfaches Beispiel verdeutlicht die Unterschiede von Usability und User Experience. Ein Online-Shop gibt dem Kunden die Möglichkeit eine Hose zu kaufen. Die Usability deckt alle Prozesse ab, die den Kauf der Hose im Online-Shop ermöglicht. Die UX fokussiert sich auch an den Prozessen davor und danach. Wie ist der Kunde auf den Online-Shop aufmerksam geworden? Gab es nach dem Kauf Probleme mit der Lieferung? War der Kunde mit der Hose zufrieden?

Eine gute Usability wirkt sich nachhaltig auf die User Experience aus, stellt aber nur einen Faktor dar, der auf die UX Einfluss nehmen kann (s. Abbildung 1).



Abbildung 1: User Experience ungleich Usability (nach Christian Johner, 2015)

2.2 Customer Experience Management

Würden wir aus einer digitalen Landkarte schrittweise heraus zoomen, dann wäre Usability die Stadt, User Experience das Bundesland und als größte Einheit wäre die Customer Experience das Land. Im Gegensatz zu den vielen Bundesländern, die ein Land haben kann, geht es in der Customer Experience um eine einheitliche User Experience, die sich auf allen Ebenen des Unternehmens verankern lässt. Die Customer Experience

vereint also den Bereich der UX und der Usability und bietet dabei einen holistischen Betrachtungswinkel über alle Kontaktpunkte (Touchpoints), die der Kunde mit dem Unternehmen haben kann. Diese Interaktionen die der Kunde mit dem Unternehmen hat, lösen bei ihm eine innere Reaktion aus. Daher geht man bei der CX von einer subjektiven Erfahrung des Kunden aus, die ihm auf allen Ebenen wiederfahren kann. Diese Erfahrung kann emotional, rational, physisch und geistig sein. Dabei vergleicht der Kunde seine Erwartungen an das Unternehmen mit der Wirkung der gemachten Interaktion am Touchpoint (Gentile et al. 2007, S. 397; Mayer-Vorfelder 2012, S. 44f). Die CX geht sogar soweit, dass selbst unternehmensinterne Strukturen, wie z. B. die Mitarbeiterkultur mit einfließen. Denken Mitarbeiter kundenorientiert und stehen voll und ganz hinter der Philosophie der CX, so wirkt sich dies wiederum auf die Kunden des Unternehmens aus. Ruft z. B. ein Kunde die Hotline an und möchte ein Produkt oder eine Lieferung bemängeln, so muss der Mitarbeiter zu einen klar definierte Regeln haben, wie er dem Kunden entgegenkommen kann, aber auch gewisse Freiheiten, in denen er im Rahmen der Unternehmensphilosophie handeln kann. Hier geht es um eine bestimmte Werthaltung, die das Unternehmen nach außen sowie nach innen trägt. Auch Mitarbeiter die keinen direkten Kundenkontakt haben sind mindestens genauso wichtig. Auch wenn sie keinen direkten Kundenkontakt haben, sind sie dennoch Multiplikatoren, da sie Kontakte zu Freunden, Familie und Verwandten haben und somit den Wert des Unternehmens nach außen kommunizieren.

Wie bereits erwähnt erstreckt sich die Customer Experience auf allen Touchpoints, die der Kunden mit dem Unternehmen erfährt. Die Usability agiert dabei als kleinste Einheit auf der Produktebene und stellt sicher, dass der Kunde das Produkt zufriedenstellend benutzen kann. Die User Experience agiert auf der Gefühlsebene und sorgt dafür, dass die Erwartungen des Kunden erfüllt und im besten Fall übertroffen werden. Das Ziel ist, dass eine emotionale Bindung zustande kommt, die sich auf allen Touchpoints widerspiegelt. Um das zu erreichen bedarf es einer gründlichen Planung. Das Verwalten von Usability und UX-Maßnahmen und deren Kontrolle wird als Customer Experience Management bezeichnet. Serviceprozesse mit all ihren möglichen Schnittstellen zu gestalten und umzusetzen, um die Kundenloyalität zu steigern, ist eine Aufgabe des Customer Experience Managements. Weitere Aufgabenbereiche der CX sind:

- Strategievorgabe aller User-Experience-Maßnahmen
- Managen aller User-Experience-Maßnahmen

- Abstimmung zwischen Produkten, Services und Branding
- User Experience im Marketing
- Ausrichtung von internen Prozessen
- Controlling aller Experience-Maßnahmen

Viele Unternehmen fragen sich bestimmt, warum man denn für Customer Experience ein Managementsystem braucht. Viele Punkte können schließlich ad-hoc umgesetzt werden. Letztendlich geht es um den Gewinn und da wird automatisch großen Wert auf den Kunden gelegt. Hier muss man klar von kurzfristig operativen Maßnahmen und langfristiger Strategie unterscheiden. CX passiert nicht von heute auf morgen. Man kann sofort anfangen das Thema CX anzugehen, aber die Erfolge passieren nicht über Nacht. CX geschieht schrittweise, aber dann sicher und gefestigt. Der Kunde wird mit einer gut geplanten und gelebten CX zum Kauf, Wiederkauf und zur Weiterempfehlung angeregt. Das Ergebnis von CX sind loyale Kunden. Loyalität hat auch viel mit Vertrauen zu tun, und das muss erst aufgebaut werden. Das CEM hilft Unternehmen die Kundenerlebnisse zu planen, indem alle positiven und negativen Touchpoints identifiziert werden und Wow-Effekte erzeugt werden. Vieles davon passiert in Unternehmen willkürlich und nicht aufgrund einer strategischen Planung oder einer übergeordneten Unternehmensstrategie. Überlässt man viel dem Zufall, besteht die Gefahr, dass man potenzielle Kunden an die Konkurrenz abgibt.

CX beginnt bei der richtigen Unternehmenskommunikation und reicht bis zur Gestaltung der Produktverpackung. Hier wird nochmals deutlich, dass Customer Experience ein Erlebnis darstellt, dass Kunden anhand einzelner Erfahrungen mit dem Unternehmen, den Produkten oder Dienstleistungen machen.

2.3 Erlebnisgesellschaft

Unternehmen im Sales-Bereich sich ständig bemüht, Kunden für die eigene Marke und deren Produkte zu gewinnen. Die klassische Werbung war dabei immer das Mittel der ersten Wahl. Was hat sich nun geändert, dass Unternehmen das klassische Marketing verlassen und nach Alternativen suchen? Um Antworten auf diese Fragen zu finden, ist eine wissenschaftliche Betrachtung der Konsumgesellschaft ein guter Anfang. Die Fragestellungen innerhalb der Forschungsarbeiten für Konsum und Verhalten, haben sich in den letzten Jahrzehnten deutlich geändert. In den sechziger und siebziger Jahren befasste sich die Forschung mit kognitiven Prozessen bei der Kaufentscheidung, wobei in den achtziger Jahren Forschungsgegenstand, die emotionale Befriedigung der Konsumenten für das Marketing fokussiert wurde (Kroeber-Riel 1979). Forschungen haben gezeigt, dass Menschen aufgrund von emotionalen Konditionierungen zu Marken und Produkten hingelenkt werden können, die sie nicht wegen ihrer tatsächlichen Eigenschaften präferiert haben, sondern wegen ihrem emotionalen Wert (vgl. Gorn 1982).

Erforscht wurde das Gebiet der CX bereits Anfang der achtziger Jahre. Schon damals wurde ein Zusammenhang zwischen dem Konsum von Produkten und Dienstleistungen mit den Emotionen der Menschen hergestellt (Hirschman/Holbrook 1982). Man ging davon aus, dass Menschen nicht nur nach der Logik entscheiden, welche Produkte sie konsumieren wollen. Theorien die besagten, dass der Konsum den Menschen eine hedonistische und ästhetische Befriedigung gibt und sie gezielt nach solchen Erlebnissen suchen, geriet zunehmend in den Mittelpunkt (Bruhn/Batt 2011). In der Konsumentenverhaltensforschung traten zunehmend Emotionen im Kaufverhalten und Bedürfnisse des Kunden, wie Spaß und Freude im Fokus der Forschung. Der Kunde wird hier also nicht mehr als rein rationaler Entscheidungsträger betrachtet. Der Kunde nimmt nicht mehr alles hin, was ihm die klassische Werbung vorsetzt. Im Zeitalter des Social Webs haben Kunden eine viel stärkere Macht, um Kaufentscheidungen zu beeinflussen. Eine schlechte Meinung spricht sich im Internet schnell rum und kann dem Unternehmen schaden. Dies ist schon Grund genug, dass Unternehmen umdenken müssen und bei allen Bemühungen und Marketing-Maßnahmen den Kunden in den Mittelpunkt stellen. Emotionen sind dabei der Schlüssel zum Erfolg. In seinem Buch *Descartes Error*, unterstützt Antonio Damasio, Professor der Neurowissenschaft an der Universität von Süd-Kalifornien, die These, dass Emotionen unabdingbar sind bei allen Entscheidungen die wir Menschen treffen.

Stehen wir also vor einer Entscheidung, so bedient sich unser Gehirn an bereits erlebten Emotionen von früheren Entscheidungen gleicher Natur. Diese Emotionen beeinflussen wiederum unsere zu treffenden Entscheidungen. Damasio's Theorie basierte auf seiner Studie mit Menschen, deren Verbindung vom Denk- und Emotionsbereich im Gehirn unterbrochen war. Die Testpersonen waren im Stande, logische Informationen bezüglich mehrerer Entscheidungsmöglichkeiten zu verarbeiten. Sie waren jedoch nicht im Stande eine Entscheidung zu fällen, da sie sich nicht bewusst waren, wie sie über diese Möglichkeiten fühlen (Damasio 1994).

Der Weg zur Erlebnisgesellschaft ist mit einem Wertewandel im Marketing geprägt. Selbstentfaltung und das Streben nach Genuss haben Pflicht- und Akzeptanzwerte verdrängt. Diese Verschiebung der Werte kann auch im heutigen Zeitalter durch die Lebensstilstudien des Sinus-Instituts bestätigt werden (Sinus 2015). Bezug auf den hedonistischen Einkauf gegenüber dem versorgungsorientierten Einkauf nahmen auch Babin et al. 1994. : „[...]Increased arousal, heightened involvement, perceived freedom, fantasy fulfillment, and escapism may all indicate a hedonically valuable shopping experience.“

Im Hinblick auf die heutige Situation, dass Produkte und Dienstleistungen in einem gesättigten Markt leicht austauschbar sind, scheint die Forschungsfrage nach der Entstehung emotionaler Präferenz berechtigt. Die vier P's des klassischen Marketing (Product, Price, Place, Promotion), die sich eher mit der klassischen Werbung und der Distributionspolitik beschäftigen, reichen in einer nach Erlebnis suchenden Konsumgesellschaft, nicht aus. Konsumenten sind oft auf der Suche nach dem emotionalen Benefit eines Produkts, der nicht funktional, sondern nur über Gefühle erklärbar ist (Schuster/Hupp 2004). Geplante Erlebnisse stellen somit für Unternehmen ein wirtschaftliches Interesse dar. Vertreibt ein Unternehmen Produkte, die sich von anderen nicht unterscheiden, konkurrieren sie nur anhand des Preises. Bieten sie aber ihren Kunden ein gewünschtes Erlebnis an, dann bieten sie etwas einzigartiges an, für das sie auch mehr verlangen können (Pattersons et al. 2008). Im weiteren Verlauf gilt es zu untersuchen, wie sich solche Konsumerlebnisse gestalten lassen. Das Konsumerlebnis weißt durch verschiedene Kontaktpunkte einen holistischen Charakter auf, bleibt jedoch subjektiv für den Konsumenten, da er an jedem Kontaktpunkt individuelle Erfahrungen macht (Thompson et al. 1989 / Addis/Holbrook 2001 / Gentile et al. 2007 / Tynan/McKechnie 2009).

Genauso wie beim Kunden Emotionen, Motivation auslösen und eine Reaktion herbeiführen (s. Kapitel 3.3), sollte CX für Unternehmen die Motivation sein um Kunden zu begeistern und zu binden. Im besten Fall ist also das Ergebnis von CX-Maßnahmen, Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität. Kundenbindung ist somit ein wichtiger Faktor, damit Unternehmen ihre wirtschaftlichen Ziele erreichen und somit im Wettbewerb bleiben (Homburg/Bruhn 2010, S.9). Ergreift demnach ein Unternehmen Maßnahmen um seine Erlebniswerte zu steigern, wirkt sich dies positiv auf das Kundenerlebnis aus. Dies wiederum erzeugt beim Kunden Zufriedenheit und das bestärkt die Loyalität des Kunden gegenüber dem Unternehmen (vgl. Homburg/Bucerius 2008). Durch Kundenloyalität werden wirtschaftliche Ziele sicher gestellt und machen letztendlich den Erfolg eines Unternehmens aus (Homburg/Bruhn 2010, S. 9f). Auf den positiven Einfluss der CX auf die Loyalität und Rentabilität, verweisen auch Verhoef et al. (2009, S. 33). Der Prozess zur positiven Erlebnissteigerung bis hin zur Kundenbindung, wird von verschiedenen Einflussfaktoren beeinträchtigt. Im nächsten Kapitel werden diese vorgestellt.

2.4 Einkaufserlebnis & Shopping Value

In Kapitel Erlebnisgesellschaft wurde bereits der Wandel von der versorgungsorientierten zur hedonistischen Gesellschaft angesprochen. Der Mensch ist hier mit seinen persönlichen Bedürfnissen auf Erlebnisse aus, die ihm Freude und Genuss bringen. Voraussetzung für dieses Stadium war, dass ihre Grundbedürfnisse (vgl. Maslow 1970) bereits gedeckt waren und sie nun nach ansprechenden emotionalen Erlebnissen suchen (Kroeber-Riel et al. 2009). Wissenschaftliche Arbeiten weisen der Customer Experience vier Erlebniskategorien zu, die erforscht wurden. Zu diesen Erlebniskategorien gehört das Produkterlebnis, Service-Erlebnis, Markenerlebnis und das Shopping-Erlebnis. Die Kategorien zeigen erneut, einen ganzheitlichen Betrachtungswinkel in Bezug der Erlebnisse. Dabei hat jede Kategorie ihren Untersuchungsgegenstand (vgl. Abbildung 2). Darüber hinaus wird auch deutlich, dass CX-Erlebnisse in allen Kaufphasen (davor, während und danach) entstehen können (vgl. Verhoef et al. 2009, S.92). Vor dem Kauf bei der Recherche zu einem Produkt. Während dem Kauf beim Bezahlen eines Artikels. Und nach dem Kauf beim Warten auf die Bestellung oder später beim Gebrauch des Artikel.



Abbildung 2: Erlebniskategorien in der CX

In diesem Zusammenhang, ist es hilfreich einen Blick auf Einflussfaktoren der CX zu werfen. Hier gibt es sehr viele Faktoren, die sich auch auf die Erlebniswerte auswirken können. In der Literatur finden sich Ableitungen aus rein konzeptionellen Arbeiten, die Einflussfaktoren in folgende Bereiche einordnen (vgl. Mayer-Vorfelder 2012):

Kundenbezogenen Einflussfaktoren: Hier gibt es zum einen intrapersonale Faktoren, die sich auf demografische Merkmale beziehen und mit den Persönlichkeitseigenschaften, den Kunden stärker mit einbeziehen. Je ausgefeilter diese Merkmale sind, desto mehr fühlt sich der Kunde mit der Marke verbunden. Und zum anderen gibt es interpersonale Faktoren, die ein Gruppenzugehörigkeitsgefühl fördern und eine Interaktion innerhalb der Gruppen ermöglichen. Je stärker diese Einflussfaktoren umgesetzt werden, desto positiver fällt das Kundenerlebnis aus.

Unternehmensbezogene Einflussfaktoren: Hier geht es vor allem um die Qualität der Mitarbeiter in Bezug auf Freundlichkeit und Service gegenüber dem Kunden. (Berry et al. 2002; Sandström et al. 2008). Der Einsatz von innovativer Technologie spielt hier ebenfalls eine wichtige Rolle.

Leistungsbezogene Einflussfaktoren: Zu diesen Faktoren zählen die Produktvielfalt und deren Leistung. Hier zählt die Einzigartigkeit der Produkte und Leistungen (Verhoef et al. 2009). Ebenso zählt hier die Markenstärke und die damit empfundene Qualität oder auch Markenerlebniswelt (Schmitt/Mangold, 2004).

Situative Einflussfaktoren: Hier stehen Faktoren wie Zeitdruck oder Rabattaktionen im Mittelpunkt (Schmitt/Mangold 2004; Verhoef et al. 2009). Das überraschende Auftauchen von Servicepersonal, Freunden oder Kollegen kann auf dieser Ebene ebenfalls zu einem positiven Erlebnis führen.

Umfeldbezogene Einflussfaktoren: Diese können z. B. gesellschaftliche Entwicklungen sein oder ein negativer Bericht in der Presse. Hier geht es eher um Faktoren, die sich vom Unternehmen schwer kontrollieren lassen, die aber beim Kunden ebenfalls ein Erlebnis auslösen (Schmitt/Mangold 2004; Verhoef et al. 2009).

Untersuchungen haben gezeigt, dass das Einkaufserlebnis oft als emotionaler Zustand gesehen wird (Donovan/Rossiter, 1982). Ebenfalls betrachtet wurde das Streben nach einem höheren Erregungsgrad, der über die Grundbedürfnisse hinaus geht und seiner Messung (Wakefield/Barnes, 1996). Auch diese Arbeit wird sich für alle Untersuchungen am Ansatz des hedonistischen Shopping Values orientieren. Das Einkaufserlebnis wird hier als subjektive Erfahrung des Kunden angesehen, um Bedürfnisse wie Genuss und Freude zu bedienen (vgl. Babin et al. 1994, S. 646).

Arbeiten von Arnold et al. haben wiederum gezeigt, dass neben der affektiven Komponente, das Einkaufserlebnis auch als kognitiver Zustand aufgefasst werden kann. Hierzu gab es Forschungsarbeiten, die gezeigt haben, dass aufgrund von kognitiven Reaktionen, Kunden zufrieden waren und aufgrund von affektiven Reaktionen, Kunden Emotionen entwickelt und gezeigt haben (Arnold et al. 2005). Diese affektiven und kognitiven Reak-

tionen wurden auch in anderen Arbeiten aufgegriffen (vgl. Naylor et al. 2008).

In vielen Arbeiten wurde das Einkaufserlebnis als ein ganzheitliches Konstrukt beschrieben, dass neben den affektiven und kognitiven Komponenten auch sensorische und konative Komponenten beinhaltet (vgl. Mathwick et al. 2001, S41ff; Verhoef et al. 2009). Empfindet der Kunde ein Einkaufserlebnis positiv, so wird er auch gegenüber dem Unternehmen eine positive Haltung entwickeln (Churchill/Suprenant 1982). Zufriedenheit und Loyalität des Kunden spiegeln sich im Nutzungswert des Einkaufserlebnisses. Kunden die nach einem höheren Bedürfnis, als das der reinen Versorgung streben, werden den Einkauf eher mit der Zufriedenheit einer Freizeitgestaltung betrachten, statt aus reinen Versorgungsmotiven. Demnach beurteilt der Kunde das Einkaufserlebnis aus versorgungsorientiertem oder hedonistischem Nutzen. Studien haben herausgefunden, dass eine ansprechende Gestaltung der Einkaufsatmosphäre, diejenigen Kunden zu einer positiven Einstellung gegenüber dem Unternehmen führt, die auch tatsächlich nach einer höheren Stimulation suchten (hedonistischer Shopping Value). Hingegen war die Einstellung bei Kunden, die eher ihre Versorgungsbedürfnisse (utilitaristischer Shopping Value) durch ein Produkt oder Dienstleistung stillen wollten, weniger positiv geprägt (Kaltcheva/Weitz 2006).

Demnach ist der Grad des Shopping Values ausschlaggebend für die positive Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität. Kundenzufriedenheit gilt in vielen Unternehmen bis heute noch als primäre Zielgröße im Marketing, um Kunden zu binden. Durch die Angleichung der Produkte und Dienstleistungen, ist die reine Zufriedenheit keine Garantie mehr für loyale Kunden, die dann häufig zur Konkurrenz übergehen (Schneider/Bowen 1999; Leung/Kwong 2008). Die Verfolgung der Kundenzufriedenheit führt hier nur gemäßigt zum Erfolg. Die Bemühungen der Unternehmen richten sich immer mehr zu der Erzeugung von emotionaler Begeisterung, die wiederum eine Weiterempfehlung und einen Wiederkauf zum Unternehmen aufweist (Oliver et al. 1997; Berman 2005). Dies wurde auch in einer Studie belegt, wonach begeisterte Kunden deutlich für eine Weiterempfehlung waren als nur zufriedene Kunden (Power et al. 2011).

2.5 CX im Managementprozess

Am Anfang dieser Arbeit wurde bereits von den Wow-Erlebnissen bzw. Moments of Truth geredet. Demnach möchte CX mehr als nur Kundenzufriedenheit auslösen. Bei CX geht es um eine ganzheitliche Kundenbegeisterung, die in jedem Unternehmen im Mittelpunkt stehen sollte. Wie auch der weitere Verlauf der Arbeit zeigen wird, haben Emotionen eine sehr wichtige Rolle, wenn es um Begeisterung geht. Dabei gilt es mit allen Kontaktpunkten den Kunden zu begeistern. Eine Kundin kauft seit Jahren in einer stationären Filiale Schmuck ein und hat dort mehrmals dem Verkaufspersonal mitgeteilt, dass sie allergisch gegen Nickel ist. Zu einem späteren Zeitpunkt greift die Kundin auf den Online-Shop dieser Filiale zu. Nachdem sie sich mit ihren Kundendaten angemeldet hat, erhält sie im Shop den Hinweis, dass es eine Sparte mit nickelfreien Schmuck gibt. Die Kundin wäre überrascht und persönlich betroffen. Das ist zu einem ein gutes Beispiel für die Verschmelzung von On- und Offline (s. Kapitel 4.1), sowie für die Erzeugung eines Wow-Erlebnisses.

Es wurde bereits angesprochen, dass ein hoher Shopping-Value, Kundenzufriedenheit auslöst. Hier decken sich die subjektiven Erwartungen des Kunden, mit den tatsächlich gemachten Erfahrungen (Meffert et al 2007). Hingegen entsteht Kundenbegeisterung, wenn die gemachten Erfahrungen, weit über den subjektiven Erwartungen gehen (Berman 2005). Zu Beachten ist hier, dass Kundenbegeisterung im Gegensatz zu Zufriedenheit, viel intensiver wahrgenommen wird (Schneider/Bowen 1999). Die selten auftretende Emotion der Begeisterung, resultiert aus der Kombination von Freude und Überraschung (Plutchik 1980). Negative Überraschungen gilt es hier zu vermeiden, da diese das Gegenteil von Begeisterung auslösen. Kundenbegeisterung wird demnach zur neuen Zielgröße für Unternehmen (Gouthier et al. 2007; 2011). Diese Kapitel widmet sich nun der Etablierung eines Managementsystems, um Kundenbegeisterung systematisch zu steuern.

Die Erkenntnisse der Kundenbegeisterung, weckte in Unternehmen den Wunsch nach einem Managementsystem, um Begeisterung systematisch zu erzeugen. Ein erster Ansatz zu einem Managementsystems war die Service Excellence. Mehrere Unternehmen haben sich zusammengetan, mit dem Ziel eine hohe Dienstleistungsqualität zu erzeugen. Die Commerzbank war in Deutschland einer dieser Vorreiter. Ziel dieses Zusammenschlusses war es, positive Kundenerlebnisse zu gestalten um eine erfolgreiche Beziehung

zum Kunden aufzubauen, die langfristig angesetzt ist. Unternehmen waren nun sehr an den Erwartungen und Erlebnissen der Kunden interessiert. Man suchte nach Methoden um diese Kontaktpunkte zu identifizieren, und so dem Kunden einen besseren Service zu ermöglichen (Gouthier et al. 2010). Man wollte Erlebnisse erkennen, die nicht zufällig entstehen, sondern geplant werden können. Aus diesem Antrieb heraus, wurde auch der gesamte Kundenlebenszyklus betrachtet. Ziel war nicht nur ein Abgleich der Erwartungen und Erlebnisse mit dem Unternehmen, sondern auch der Vergleich mit der Konkurrenz. So erhoffte man sich Erlebnisse zu finden, die der Kunde noch nicht gemacht hat, um den Überraschungsfaktor auszuschöpfen. Als Ergebnis der Bemühungen von verschiedenen Unternehmen, wurden im Juli 2011 in der DIN SPEC 77224 „Erzielung von Kundenbegeisterung durch Service Excellence“, alle wesentlichen Punkte zusammengefasst und veröffentlicht (s. Abbildung 3).

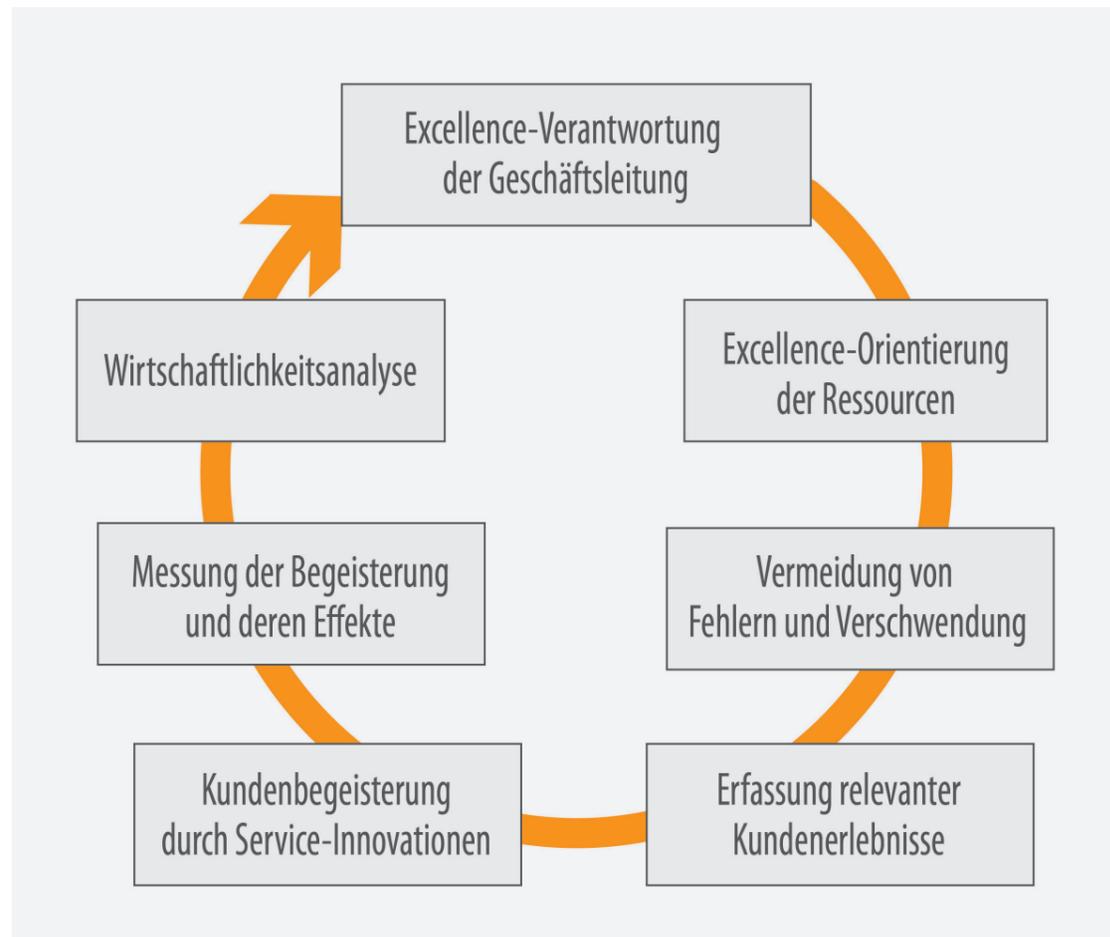


Abbildung 3: Service Excellence (Quelle: DIN SPEC 77224, 2011, S. 14)

An der Spitze vom Service Excellence Konzept steht die Geschäftsleitung. Mit ihr fängt der Servicegedanke an und fällt auch wieder. Die Geschäftsleitung ist für die Verankerung dieser Service-Kultur verantwortlich und muss diese auch vorleben. Welche Strategie und Ziele der Service Excellence-Gedanke verfolgt, sollte von ihr festgelegt und forciert werden. Die Geschäftsleitung hat hier eine Vorbildfunktion gegenüber den Kunden, den Mitarbeitern und dem Unternehmen an sich. Sie muss diesen hohen Dienstleistungsgedanken mit voller Überzeugung an alle Instanzen übertragen. Diese sollten von Dauer sein und langfristig verankert werden, so dass der Gedanke nicht nur eine spontane Aktion mit gutem Wille bleibt.

In der Excellence-Orientierung der Ressourcen werden alle internen und externen Faktoren und Ablaufprozesse am Service-Gedanken ausgerichtet. Dazu gehören neben den

finanziellen Ressourcen des Unternehmens auch das gesamte Personal, wie auch Lieferanten und andere Partnerschaften.

Möchte das Unternehmen so effizient wie nur möglich arbeiten, so ist es unabdingbar laufende Ablaufprozesse zu optimieren um Fehler zu vermeiden und Verschwendung vorzubeugen. Deswegen sollte man Instrumente einsetzen, um eine systematische Fehleranalyse durchzuführen, die als Ziel, die Verringerung von Fehlern und Verschwendung hat. Um die Qualität der Kundenerlebnisse analysieren zu können, müssen diese erfasst und mit geeigneten Methoden bewertet werden. Nur so lassen sich die Kundenerwartungen mit dem Leistungsangebot des Unternehmens abgleichen, um diese zu planen und nicht dem Zufall zu überlassen. Begeisterung wird beim Kunden durch überraschende Momente hervorgerufen. Ein Unternehmen ist daher stets bemüht Service-Innovationen zu entwickeln, um z. B. Basis-Leistungen von Begeisterungs-Leistungen zu unterscheiden (vgl. Kano 1984) oder anhand verschiedener Zielgruppen die jeweiligen Zielsetzungen zu bestimmen. Innovationen sichern die Zukunft. Deshalb ist die Implementierung einer Innovationskultur und die Bewertung von neuen Ideen, ein weiterer wichtiger Faktor für Kundenbegeisterung.

Unternehmen die sich dem Thema der höheren Dienstleistungsqualität annehmen und Maßnahmen ergriffen haben, müssen diese auch regelmäßig messen und abwägen. Erst dann kann eine Aussage getroffen werden, ob sich eine Maßnahme für das Unternehmen und den Service-Gedanken gelohnt hat. Die Ergebnisse der erhobenen Daten helfen den Unternehmen optimierter zu planen. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist hier auch ein wesentlicher Messungsfaktor, der zur Kundenbegeisterung beiträgt. Wurde die Wirkung einer Maßnahme festgestellt, so muss diese anschließend auf die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens untersucht werden. Hier wird die Wirkung der Maßnahme in Bezug zum Aufwand für das Unternehmen gleichgestellt. Diese Untersuchungen können in ein Wirknetz-Modell abgebildet werden, um die Beziehung zwischen Service Excellence und Kundenwert zu zeigen.

Die Spezifikation der Service Excellence war ein erster Schritt für Unternehmen, um einen Überblick und eine Vorgehensweise zur hohen Dienstleistungsqualität zu etablieren. Das Customer Experience Management als Planungskonzept, verfeinert diesen Ansatz der Kundenbegeisterung, indem die einzelnen Maßnahmen den Phasen Analyse, Planung,

Umsetzung und Kontrolle untergliedert werden und somit einem entscheidungsorientiertem Managementprozess unterliegen (Belch/Belch 2008; Bruhn 2009). Neben der Schaffung von Kundenbegeisterung wird im Managementprozess, der Fokus auf die Verwaltung der Erlebnisse gelegt und, dass alle Handlungen einem übergeordneten Leitmotiv unterliegen. Das Leitmotiv dient also der Gestaltung aller erlebnisorientierten Maßnahmen und richtet sich nach dem sogenannten Herzschlag des Unternehmens (vgl. Schmitt/Mangold 2004, Mayer-Vorfelder 2012).

Da sich viele Punkte mit denen vom Service Excellence Modell decken, werden an dieser Stelle nochmals alle wichtigen Schritte, in den einzelnen Phasen zusammengefasst und neue Erkenntnisse hervorgehoben.

ANALYSE: In der ersten Phase des Managementprozesses werden Kundenerlebnisse identifiziert, analysiert und gemessen. Dazu werden alle Kontaktpunkte zwischen Kunden und Unternehmen betrachtet. Methoden dazu werden in Kapitel 2.7 aufgezeigt.

PLANUNG: Anhand den Erkenntnissen aus der Analyse werden nun in der Planungsebene, Ziele für die strategische und operative Planung definiert. Die strategische Planung orientiert sich immer am Erlebnismotiv des Unternehmens und hat als Ziel, Kunden zu begeistern und emotional zu binden. Somit wird langfristig der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens sicher gestellt. Lautet das Erlebnismotiv eines Unternehmens „Helfen bringt Freude“, so sollten sich alle möglichen Erlebnisgestaltungen um dieses Motiv bewegen. In der operativen Planungsebene stehen die Ansprache der Kunden auf allen Kanälen, deren Interaktionen mit den Mitarbeitern und emotionale Motivationstreiber im Fokus (Zomerdijk/Voss 2010).

UMSETZUNG: Damit eine Umsetzung aller Maßnahmen gelingen soll, ist es wichtig, dass sich die internen und externen Strukturen des Unternehmens (Prozessabläufe, Mitarbeiter, Partnerschaften) am Erlebnismotiv ausgerichtet sind. Zudem ist es sehr förderlich, wenn sich für die Steuerung des CEM, eine eigenständige Abteilung oder zumindest Verantwortliche etablieren, die neben dem Marketing existieren und den Gedanken der Customer Experience vorantreiben. Darüber hinaus gibt es mittlerweile Software, die Unternehmen bei der systematischen Erfassung und Auswertung der CX behilflich ist.

Ferner können bereits etablierte CRM-Systeme aufgerüstet werden, um erlebnisorientierte Werte zu schaffen, indem z. B. kundenbezogene Daten bereit gestellt werden. Diese können direkt beim Kundenkontakt aufgerufen werden und somit das Kundenerlebnis bereichern.

KONTROLLE: In der Kontrollphase wird schließlich der Erfolg des CX Managements gemessen. Fragen, ob sich die Maßnahmen gelohnt haben und welche Auswirkung erreicht wurden, werden hier geklärt. Wurde z. B. in einem Online-Shop als CX-Maßnahme eine Live-Chat Funktion eingeführt, die die bisherige Hotline abgelöst hat, so kann man den Unterschied anhand einer Differenzkostenrechnung ermitteln. Quantitative und qualitative Kundenumfragen sind hier ebenso möglich. Evaluation und Kontrolle ermöglichen die Pflege von Kundenbeziehungen anhand von Einflussgrößen wie Kundenerlebnis und Kundenzufriedenheit und darüber hinaus deren Wirkung auf die Motivation des Kundenerlebnisses und den Erfolg der getroffenen Maßnahmen.

2.6 Design Thinking

In Kapitel 2.7 wurde die Verwaltung der CX auf Basis des entscheidungsorientierten Managementprozesses erläutert. Dabei lag der Fokus auf eine holistische Einbettung des Konstrukts im Unternehmen. Dieses Kapitel widmet sich nun dem Design Thinking Prozess. Design Thinking ist eine Methode mit iterativen Charakter und ermöglicht kundenorientierte Ergebnisse zur Lösung von komplexen Problemen. Mittlerweile ist Design Thinking zu einem sehr beliebten und effektiven Instrument, wenn es darum geht, Lösungen für komplexe Innovations- und Entwicklungsprozesse zu entwickeln. Die Entstehung des Design Thinking geht zurück in die siebziger und achtziger Jahre — zur Universität Stanford. Man hatte nach einer Methode gesucht, die es Ingenieuren ermöglicht, zukünftige Innovationen am Markt zu ergründen. Die bis dahin rein technisch orientierte Ausbildung für Ingenieure reichte dafür nicht aus. Im Laufe dieser Entwicklung hat sich Design Thinking als bewährte Methode etabliert, in der menschlich-psychologische Faktoren sowie technische Prozesse und Faktoren der Wirtschaftlichkeit berücksichtigt werden (Übernicker et al, S.20). Inzwischen wird Design Thinking von vielen Unternehmen eingesetzt und lässt sich in vielen Wissenschafts- und Anwendungsgebieten finden, so zum Beispiel auch im Innovationsmanagement. Hier wird Design Thinking als Methode zur Steigerung des Wettbewerbs von Unternehmen genutzt (Dolak et al. 2013, S. 2). Das

Prinzip von Design Thinking ist auch im TOTE-Modell (s. Abbildung 4) zu finden. Dabei handelt es sich um ein aus der Kybernetik resultierendes Modell, das auch in der Psychologie für die Verhaltensbeschreibung eingesetzt wurde. Die Großbuchstaben stehen hier für die Sequenz Test - Operate - Test - Exit (Galanter/Miller/Pribram 1960). Das Modell wird iterativ solange durchgeführt, bis der Ist-Zustand mit dem gewünschten Zielzustand kongruent ist.



Abbildung 4: TOTE-Modell (Miller/Galanter/Pribram, 1960)

Die klassischen Phasen in einem Design-Thinking-Prozess (s. Abbildung 5), übertragen auf den Online-Shop:

- 1. Problemdefinition:** Wie muss der Online-Shop gestaltet sein, damit Nutzer emotional berührt werden. Wie gestaltet man das Einkaufserlebnis möglichst emotional?
- 2. Need Finding und Synthese:** Diese Phase fokussiert sich auf die Identifikation von Bedürfnissen. Lösungen erfolgen erst in der folgenden Phase. In dieser Phase steht der Kunde und seine Bedürfnisse im Mittelpunkt. Alle verwendeten Methoden sind hier aus der Sicht des Kunden. Auch der Benchmark gehört zu dieser Phase.
- 3. Ideengenerierung:** In dieser Phase werden Lösungsansätze erforscht. Hier ist Kreativität gefragt. Dazu gibt es eine Vielzahl von Methoden, die dem Team behilflich sind. Brainstorming, Ideenmarathon, Collaborative Sketching oder die 635-Methode sind einige Werkzeuge die bei der Ideengenerierung behilflich sind. Diese Phase ist eher konzeptionell ausgelegt. Die Umsetzung der Ideen erfolgt in der nächsten Phase.

4. Prototyp: Nachdem das Team Lösungsansätze generiert hat, werden diese nun als Prototyp umgesetzt. Dabei sollte der Prototyp so einfach wie möglich gehalten sein und sich nur auf eine zu entwickelnde Funktion fokussieren. Erweist sich die Idee als erfolgsversprechend in der Testphase, so kann der Prototyp Schritt für Schritt im iterativen Prozess weiter ausgereift werden.

5. Testen: In dieser Phase wird der Prototyp direkt mit den Nutzern getestet und bewertet. Hier entscheidet sich, ob eine generierte Idee weiterverfolgt wird.

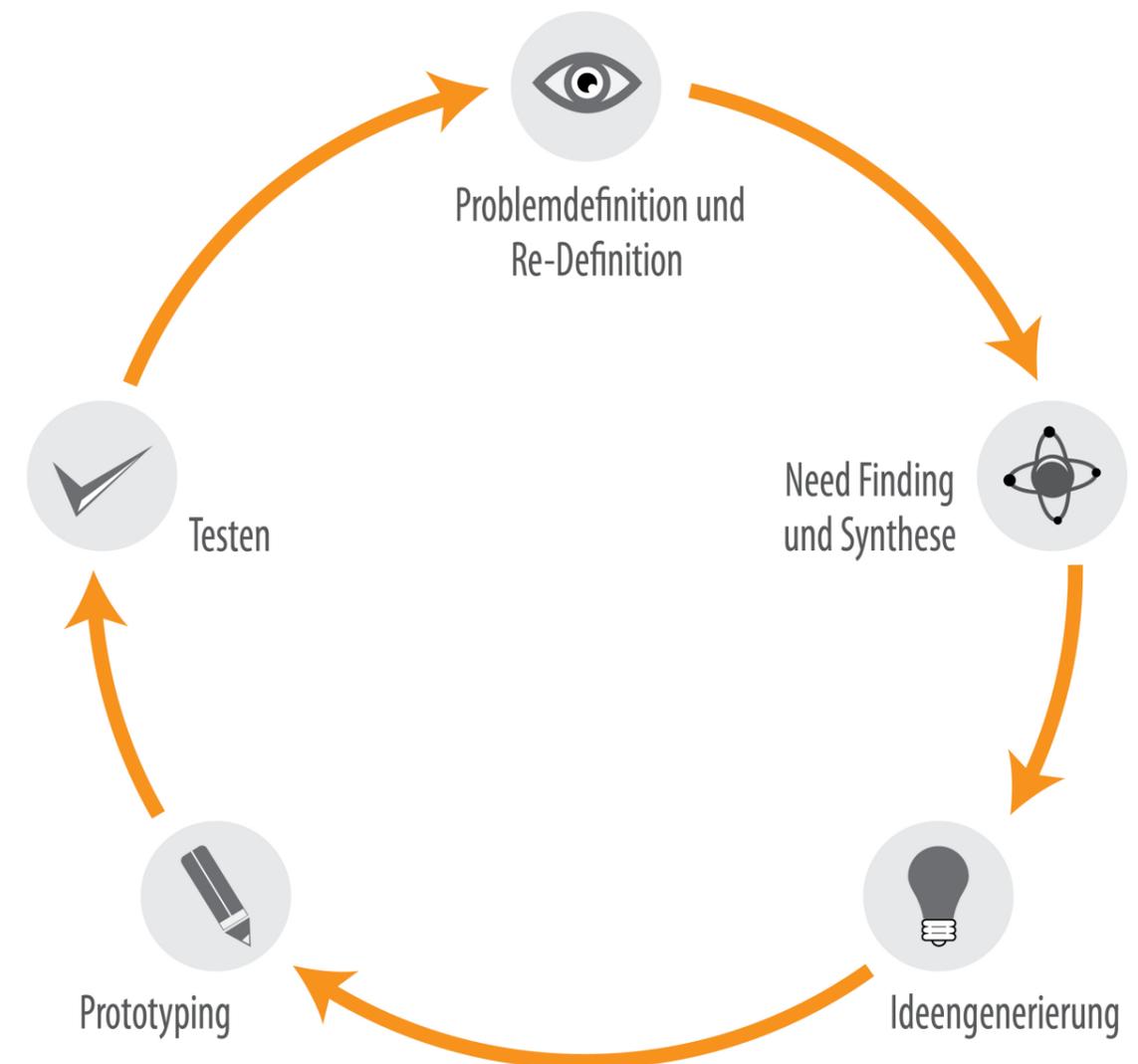


Abbildung 5: Phasen im Design Thinking (in Anlehnung an Übernickel et al 2015, S. 25)

2.7 Touchpoint Management

In den vorhergegangenen Kapiteln wurde mehrmals die Bedeutung der Kundenkontaktpunkte (Touchpoints) erwähnt. Touchpoints sind die Initiatoren des CEM. Sie sind so ausschlaggebend, dass sie ein eigenes Managementsystem bilden. Touchpoints entstehen überall dort, wo Kunden und auch potenzielle Kunden in Kontakt mit dem Unternehmen kommen. Dies kann vor, während oder nach einer Transaktion geschehen. Touchpoints können direkt oder indirekter Natur sein (s. Tabelle 3).

Direkte Touchpoints	Indirekte Touchpoints
<ul style="list-style-type: none"> • Verkaufsgespräche • Anzeige / CityLights • Webseite • Verpackung • Messestand • Reklamation • Hotline • Rechnung • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Presseartikel • Testbericht • Meinungsportal • Tweet • Weiterempfehlung • Blogbeitrag • Mundpropaganda • Online-User-Forum • ...

Tabelle 3: Direkte und indirekte Touchpoints (Schüller A. M. 2013, S.148)

Im besten Fall macht der Kunde an allen Touchpoints positive Erfahrungen. Touchpoints können dem Kunden aber auch negative Erfahrungen beschere. Viele Unternehmen, die sich zum ersten Mal mit dem Thema CX auseinandersetzen, fangen erst einaml mit der

Beseitigung von negativen Touchpoints an. Im Prinzip ist dagegen nichts auszusetzen. Eine negative Erfahrung kann schon ausreichen, damit ein Kunde die Beziehung abbricht und schlecht über ein Unternehmen redet. Dies führt zu negativer Mundpropaganda und kann sich negativ auf den Umsatz des Shops auswirken. In Zeiten von Social Media bekommt so ein negativer Touchpoint einen viel gewichtigeren Nachhall. Wer loyale Kunden will muss dafür sorgen, dass es mehr positive als negative Erlebnisse entlang der Customer Journey gibt. Oft sind es Kleinigkeiten, die zu einem negativen Erlebnis führen, wie z. B. eine nicht beantwortete E-Mail. Es gibt Touchpoints, deren Wichtigkeit im Vergleich von off- und online, anders ausfällt. Eine lange Warteschlange vor der Kasse nimmt der Kunden eher hin, da er schon Zeit damit verbracht hat, die Artikel im Laden auszusuchen. Dauert dagegen die Ladezeit eines Online-Shops zu lange und macht einen zähflüssigen Eindruck, wird der Online-Kunde schnell zu einem anderen Shop wechseln. Aber wie kann man bei vielen Touchpoints den Überblick behalten. Auch hier wurde die Notwendigkeit von Touchpoints erkannt und mittlerweile gibt es Softwarelösungen, die genau dafür entwickelt wurden. Ein sehr bekanntes Management-Tool für Touchpoints ist z. B. cx/omni. Die positive Gestaltung der Touchpoints, wirkt sich auf folgende Ziele aus (vgl. Schüller A. M. 2013, S.148):

- Bekanntheitsgrad und Reputation
- Stärkung von Marke und Preisbereitschaft
- Produkt-, Qualitäts-, Prozess- und Serviceverbesserungen
- Neukundengewinnung und Wiederkauf
- Koordination der Kundenbeziehungspflege
- Aufbau einer dauerhaften Kundenloyalität
- Positive Mundpropaganda und Weiterempfehlungen
- Eindämmern von Kundenschwund und Negativpropaganda
- Vorbeugen und Abschwächen von Reklamationen
- Steigerung von Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit
- Ressourcenoptimierung (Zeit, Manpower, Geldmittel)
- Erwirtschaften eines höheren ROI (Return on Investment)

Unternehmen, die stationär einen oder mehrere Shops betreiben und auch einen Online-Shop haben, haben in der Regel auch mehr Touchpoints und somit auch mehr Möglichkeiten in der CX, wie z. B. die Einführung einer Omnichanneling-Strategie. Bei reinen Online-Shop-Betreibern, auch Pure-Online-Player genannt, ist der Shop an sich ein zentraler Kontaktpunkt der für die CX den größten Teil ausmacht. Ein ordentliches Touchpoint Management bringt Klarheit und vereinfacht somit auch die Gestaltung von Erlebnissen. Erst wenn man einen gesamten Überblick aller Touchpoints hat, kann man diejenigen priorisieren, die auch wirklich wichtig für das Unternehmen sind. Durch den direkten Vergleich der Touchpoints mit denen der Konkurrenz, kann man diese so gestalten, dass sie ein Alleinstellungsmerkmal haben und sich von der Konkurrenz unterscheiden. Erst dann sind Kunden auch bereit einen höheren Preis zu bezahlen, wenn sie hier einen Mehrwert sehen. Die Kunst ist, genau die Interaktionen in den Vordergrund zu stellen, die ein markentypisches Erlebnis schaffen und die Kaufentscheidung des Kunden lenken.

Der Management-Prozess kann hier in vier Schritten erfolgen (s. Abbildung 6). Im ersten Schritt werden alle abteilungsübergreifenden Touchpoints und deren Ist-Situation dokumentiert. Dabei sind on- wie offline Touchpoints gleichermaßen zu erfassen und wenn bereits möglich in chronologischer Reihenfolge. Die chronologische Anordnung der Touchpoints spiegelt eine mögliche Customer Journey (Kundenreise) wieder, auf die ich später noch genauer eingehen werde. Auf diese Weise kann man den Einkaufsprozess aus der Sicht des Kunden besser erschließen und kundenzentriert gestalten.

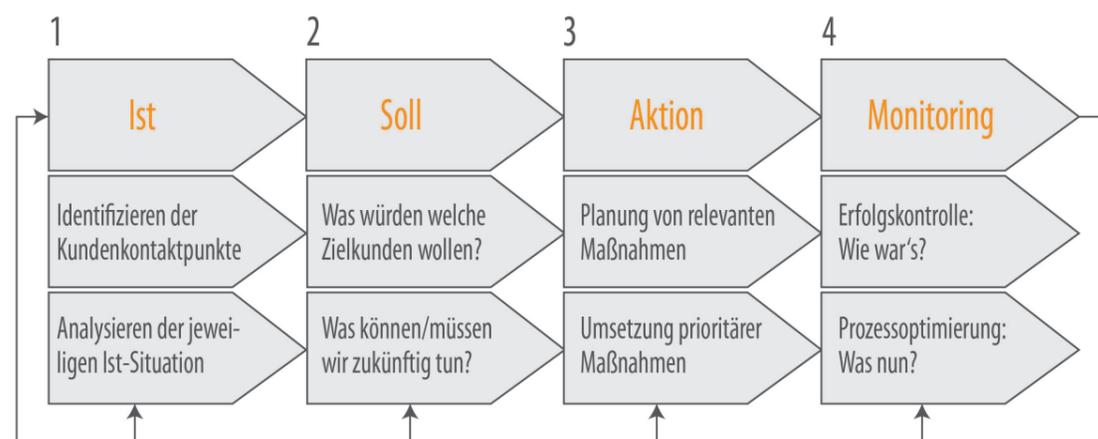


Abbildung 6: Phasen im Touchpoint-Management (nach Schüller A. M. 2013, S.155)

Auch hier macht es Sinn, die Touchpoints in den drei Phasen vor, während und nach dem Kauf aufzugliedern. Im letzten Jahrzehnt haben sich viele neue Touchpoints entwickelt, die mehr und mehr an Bedeutung gewonnen haben, da sie die Kaufentscheidung beeinflussen können. Viele dieser Touchpoints sind nicht direkt von den Unternehmen steuerbar. Die Rede ist hier von der Bewertung und Meinungen durch dritte Personen (Social Media, Bewertungsportale, Blogger etc.). Diese sind verantwortlich für Mundpropaganda und Weiterempfehlungen und beeinflussen den Kunden vor dem Kauf und danach. Kunden können sich vor dem Kauf eines Produktes durch diese Touchpoints beeinflussen lassen und können nach dem Kauf selber zu Multiplikatoren werden. Allgemein wird im Online-Handel drei Arten von Touchpoints unterschieden (vgl. Schüller A. M. 2013, S.156):

1. Paid Touchpoints: Hier handelt es sich um Kontaktpunkte, für die das Unternehmen gezahlt hat. Ein Beispiel dafür sind die Google Anzeigen, die als Google Adwords bekannt sind. Hier zahlen Unternehmen, damit bei der Eingabe eines bestimmten Begriffs durch den Verbraucher, eine Anzeige in den Suchergebnissen geschaltet wird. Je höher man bereit ist für den Klick zu zahlen, desto prominenter wird die Anzeige platziert.

2. Owned Touchpoints: Das sind Touchpoints, die das Unternehmen bereits besitzt, wie z. B. die eigene Webseite. Je besser die Seite für Suchmaschinen optimiert wurde (SEO), desto höher wird sie bei den organischen Suchergebnissen platziert.

3. Earned Touchpoints: Dazu zählen die vorhin angesprochenen neueren Touchpoints, die man sich erst verdienen muss. Hierzu zählen Erfahrungsberichte von Verbrauchern oder Likes auf Facebook und Ähnliches.

Bevor Touchpoints optimiert werden können, muss sich das Unternehmen klar über das emotionale Gerüst sein, das sie ihren Kunden vermitteln will. Will das Unternehmen z. B. Spaß als Emotion vermitteln, sollten alle Touchpoints auf den Spaßfaktor ausgerichtet sein. Somit kann sich das Unternehmen von anderen differenzieren. Touchpoints sollten den Herzschlag des Unternehmens widerspiegeln.

In der Praxis zeigt sich ein Einsatz von mehreren Touchpoints, die parallel existieren und auch parallel genutzt werden (vgl. Abbildung 7). Daraus resultiert die Herausforderung für Unternehmen, alle Touchpoints aufeinander abzustimmen und dem Kunden ein einheitliches Käuferlebnis zu bieten. Informationen und Werte müssen daher auf allen Kanälen verstreut werden und dennoch ein einheitliches Bild ergeben.

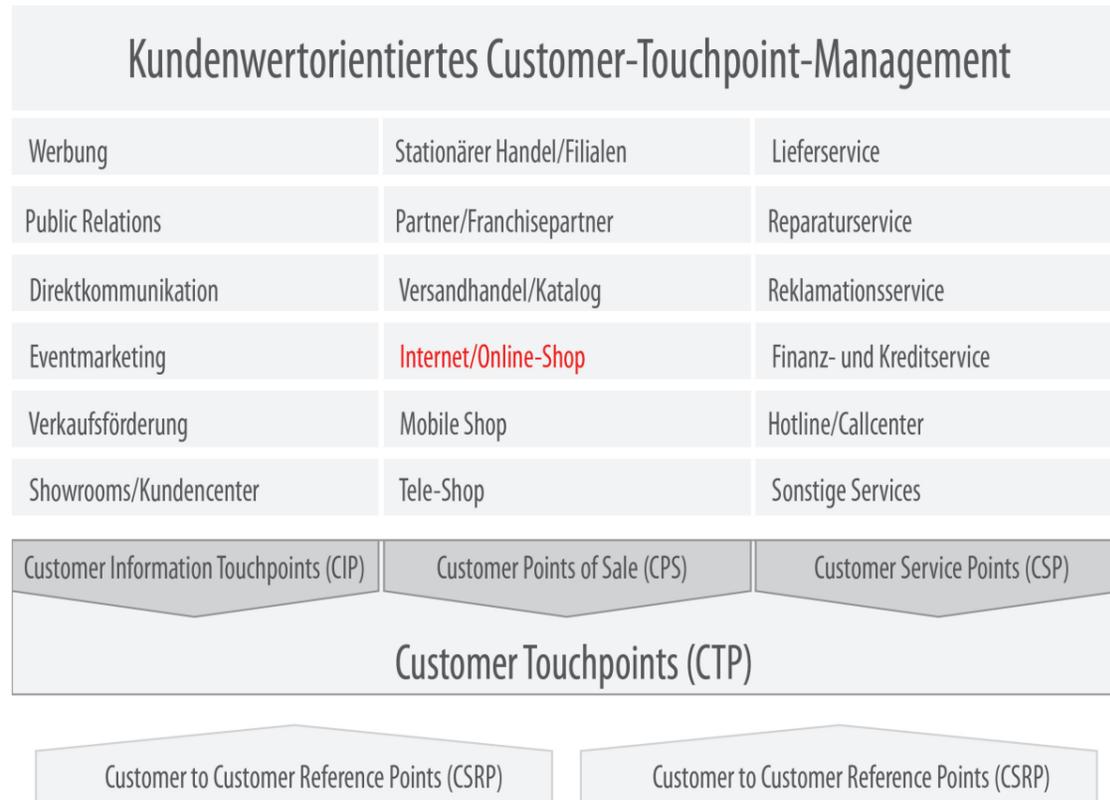


Abbildung 7: Customer-Touchpoint-Management (nach Wirtz, 2013)

Da sich diese Arbeit speziell mit dem Touchpoint Online-Shop beschäftigt, möchte ich an dieser Stelle die Einbettung des Online-Shops, entlang digitaler Touchpoints aufzeigen. In der folgenden Abbildung sind alle relevanten digitalen Touchpoints, die für Online-Shops eine Rolle spielen können, farblich hervorgehoben (s. Abbildung 8).

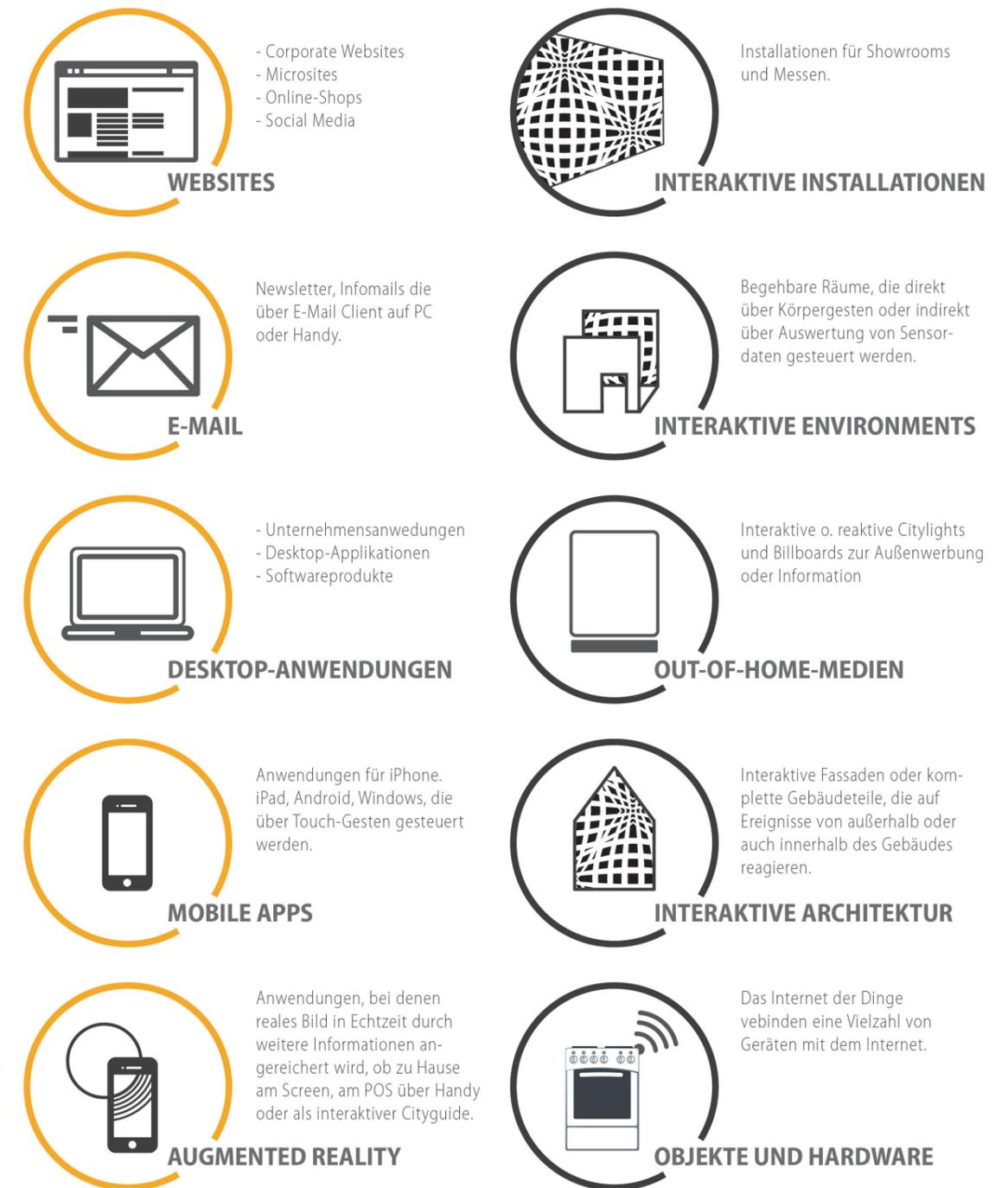


Abbildung 8: Digitale Touchpoints

2.7.1 Customer Touchpoint Journey Mapping

An einigen Stellen war bereits von der Customer Journey die Rede. Die Customer Journey ist in der CX ein bewährtes Hilfsmittel. Damit lassen sich Touchpoints entlang der Kundenreise erfassen, bewerten und gestalten. Die Kundenreise wird hier wie eine Route auf einer Landkarte gezeichnet. Man zieht quasi eine Linie von Touchpoint zu Touchpoint, die den Weg des Kunden im Kaufprozess widerspiegelt. Anhand der Linienführung kann man sehr leicht erkennen, ob sich Kunden zielstrebig entlang den Touchpoints bewegen oder oft auch zurück oder sich im Kreis bewegen. Mit einem Touchpoint Journey Mapping lassen sich schnell relevante Touchpoints und weniger relevante finden. Desweiteren kann man Routen auf der Karte für verschiedenen Zielgruppen vergleichen oder nur bestimmte Abschnitte wie z. B. die After-Sale Phase analysieren. Gerade im E-Commerce bietet es sich an, die Kundenreise anhand dem Customer Live Cycle (s. Kapitel 3.1) zu gliedern. Also die Phasen vor, während und nach dem Kauf zu unterscheiden. So kann man jede erdenkliche Situation im Kaufprozess durchspielen. Was führt z. B. vor dem Kauf dazu, dass Kunden auf den Online-Shop aufmerksam werden und welche Touchpoints sind hier relevant oder müssen noch entwickelt werden. Angesichts Social Media und der steigenden Zahl neuer Touchpoints, lässt sich das Mapping leicht ergänzen und Zusammenhänge zwischen den Touchpoints werden deutlicher. Gerade in Online-Shops folgen die Auswertungen der Marketingabteilungen oft dem „Last Cookie Wins“-Prinzip. Hier geht man davon aus, dass der zuletzt angesteuerte Touchpoint vor dem Kauf, auch der Auslöser war. Das führt sehr schnell zum Tunnelblick und der holistische Betrachtungswinkel kann schnell verloren gehen.

Bewegt man sich im rein digitalen Bereich, so wird anstatt Customer Journey oft der Begriff User Journey verwendet. Das Prinzip ist natürlich dasselbe. Der Online-Shop versucht in der Phase vor dem Kauf Aufmerksamkeit für seine Produkte zu generieren. Hier bedarf es der Einbindung von reichweitenstarken Push-Medien. Im Internet sind das zum Beispiel Maßnahmen wie Online-Advertising oder virale Kampagnen. Ergänzt werden kann das Ganze mit der Integration von Out-of-Home-Medien, wie interaktive Anzeigetafeln oder Fassaden an oft besuchten Plätzen. Das Marketing sollte hier einen Mix aus virtuellen und realen Maßnahmen anstreben. Der Umfang der User Journey hängt jeweils von der zugrundeliegenden Situation ab. So kann man die User Journey zum Zeitpunkt einer laufenden Kampagne aufzeigen oder die Kontaktpunkte eines Nutzers im Laufe

eines Tages skizzieren, welches sich auch in einer langfristigen Nutzung des Shops niederschlagen kann.

Für Unternehmen die sich zwischen on- und offline bewegen, ist das Touchpoint Journey Mapping unverzichtbar. Hier gibt es im Unternehmen deutlich mehr Touchpoints, die von den Kunden in willkürlicher Reihenfolge genutzt werden. Möchte ein Kunde z. B. eine neue Lampe kaufen, so wird er wahrscheinlich erst danach googeln und sich möglicherweise Produkterfahrungen anschauen. Als nächstes wird er vielleicht direkt in einen Laden gehen, um sich verschiedene Lampen vor Ort anzuschauen. Im Laden wird er sein Smartphone benutzen, um sich nochmals Käufermeinungen durchzulesen oder die Preise mit dem Online-Shop vergleichen. Hat er dann das Produkt erworben, wird er vielleicht selbst ein Unboxing-Video auf Youtube hochladen oder seinen Freunden auf Facebook über den tollen Kauf erzählen (vgl. Abbildung 9).

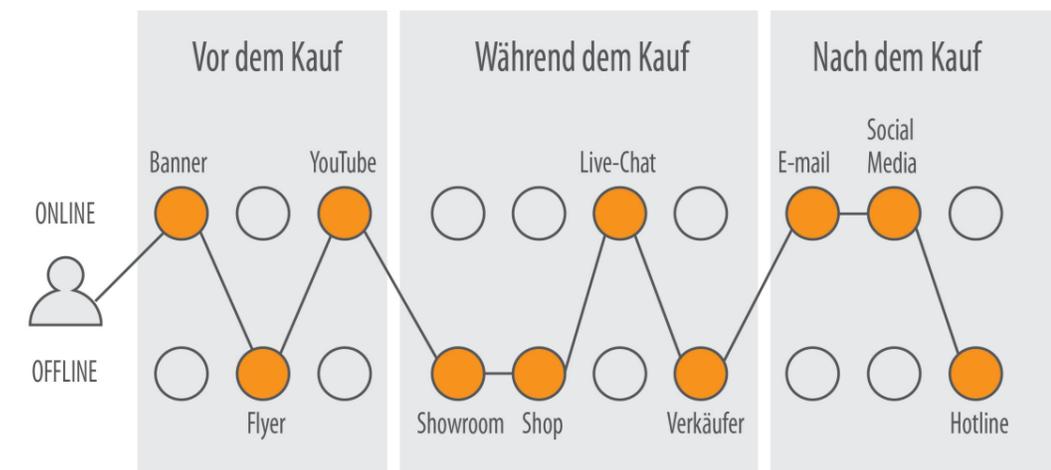


Abbildung 9: Beispiel: Touchpoint Map

Desweiteren hilft das Mapping Touchpoints zu kombinieren, zu entfernen oder neue hinzuzufügen. Dabei ist dieser Entscheidungsprozess immer aus der Sicht des Kunden zu generieren. Das Verhalten der Kunden zeigt dem Unternehmen, welche Touchpoints genutzt werden und zu einer Weiterempfehlung führen. Unternehmen konzentrieren sich oft auf die Paid Touchpoints, da diese eher steuerbar sind. Durch Social Media hat sich aber das

Gewicht der Meinungsbildung derart verlagert, dass man hier umdenken muss und eher in Earned Touchpoints investiert.

Um die Touchpoints aus Kundensicht zu begreifen, muss man die Antworten direkt bei den Kunden suchen. Es bietet sich an, das Touchpoints Mapping auf drei Aspekte zu untersuchen. Dazu wird an jedem Touchpoint die Quote der Wichtigkeit, des Wiederkaufs und der Weiterempfehlung gemessen (vgl. Schüller A. M. 2013, S.163f):

1. Wie wichtig ist dieser Touchpoint?
2. Würden Sie an diesem Touchpoint wieder kaufen?
3. Würden sie diesen Touchpoint weiterempfehlen?

Der Kunde gibt bei jeder Frage einen Wert an (z. B. von 0 - 10). Entlang der Kundenkontaktpunkte kann die Wichtigkeit, die Wiederkaufbereitschaft und die Weiterempfehlung grafisch dargestellt werden (s. Abbildung 10). Um die Fragen abzurufen kann man direkt im Anschluss nach dem Grund für die Bewertung fragen. Somit lassen sich die Motive der Kunden schnell erschließen.

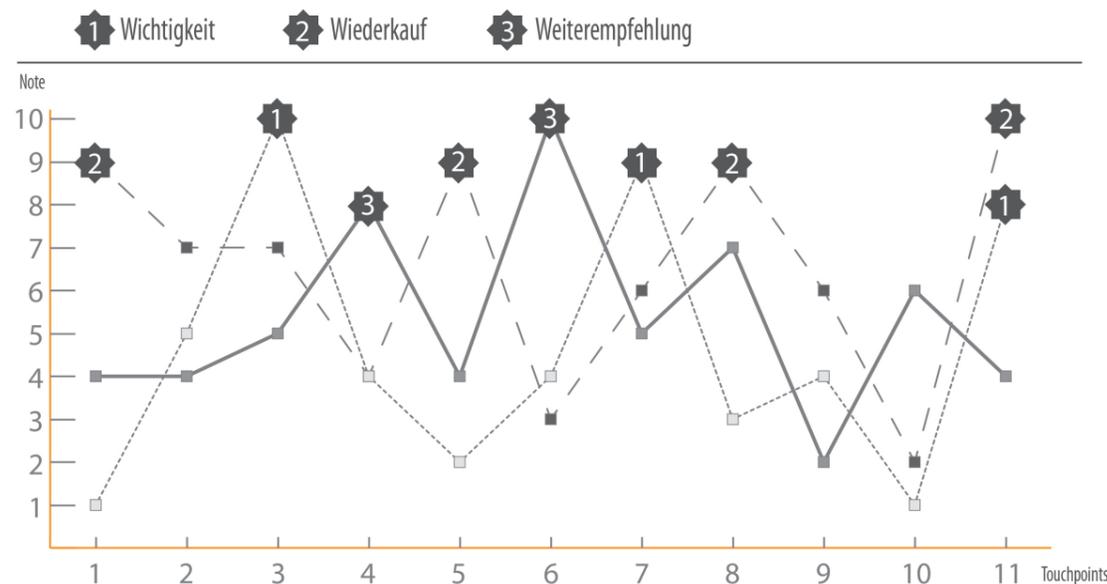


Abbildung 10: Beispiel: Auswertung Touchpoints (in Anlehnung Schüller 2013, S.163)

Desweiteren gibt es noch weitere Möglichkeiten, wie man die Motive seiner Kunden besser verstehen kann. Die folgenden Methoden sind vor allem für Online-Portale sehr aufschlussreich:

1. Kundeninterviews und Fokusgruppen liefern immer direkte Ergebnisse. Sind aber im Online-Bereich sehr schwer durchzuführen.
2. Online-Umfragen sind hier die bessere Alternative wenn man Kunden nicht direkt interviewen kann. Gerade im Online-Shop bietet es sich an, Kunden im Austausch von Feedback mit Online-Rabatten zu belohnen.
3. Social Media Monitoring z. B. über Facebook, Twitter oder Vergleichsportale. Hier kann man gut in Erfahrung bringen, was andere über das eigene Unternehmen denken und was sie über die Konkurrenz sagen. Wertvolle Insights können auf diesem Wege erschlossen werden.

Nach der Bestandsaufnahme der Touchpoints, geht es in die Soll-Strategie. Hier werden nun die angestrebten Ziele formuliert. Spätestens hier muss dem Unternehmen klar sein, was es will und was nicht. Welches Erlebnismotiv spielt die wichtigste Rolle und an wen soll es vermittelt werden. Hier richtet sich der Blick an die Zielgruppe oder auch Zielgruppen des Unternehmens. Gibt es unterschiedliche Zielgruppen, die auch unterschiedlich angesprochen werden? Gibt es Zielgruppen, mit denen man mehr Umsatz macht? Umgekehrt kann man auch die Zielgruppen definieren, mit denen wenig Umsatz generiert wird. Eine beliebte Methode um Zielgruppen zu bestimmen bietet das Sinus-Modell und die Positionierung nach Erlebniswelten. Hier werden demografische Eigenschaften wie Einkommen, Alter, Berufstätigkeit in Bezug zu den Einstellungen und Werten von Familie, Arbeit, Freizeit und Konsum gesetzt (vgl. sinus-institut.de). In Online-Shops sollte man heute besser in Netzwerken anstatt in Zielgruppen denken. Netzwerke sind die Zielgruppen von morgen (vgl. Schüller A. M. 2013, S. 183). Kunden agieren heute vor allem in Netzwerken. Kaufentscheidungen werden heute oft durch Netzwerke beeinflusst. Dort berichtet man über Produkte, empfiehlt sie weiter oder redet schlecht über sie. Netzwerke als Zielgruppe ist demnach eine wichtige Zielgröße. Dabei sollte man sich auf die starken Netzwerke fokussieren. Das sind z. B. Netzwerke wo die Interaktion besonders groß ist. Hier ist der Zusammenhalt besonders groß. Eine Studie von TNS hat 2010 erstmalig das

Online-Verhalten der Menschen untersucht und als Ergebnis haben sich die sechs Digital Lifestyles herauskristallisiert (s. Tabelle 4). Ein weiterer Ansatz für Zielgruppensegmentierung ist das Gendermarketing. Statistiken haben gezeigt, dass Männer aktiver im Online-Shopping sind als Frauen. Hier könnte man z. B. für Produkte, die eher von Männern gekauft werden, angepasste Produktbeschreibungstexte verwenden und bestimmte Stimulationen für eine Weiterempfehlung einbauen.

Einflussnehmer	Netzwerker
<ul style="list-style-type: none"> • Internet fest integriert im Leben • Mobile Internetnutzung • Blogger und Social Media • Möchten online gesehen werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Internet wichtig für Beziehungen • hektisches Leben / Arbeit & privat • Internetnutzung oft von zu Hause • Äußert Meinung nicht online
Kommunikatoren	Neuling
<ul style="list-style-type: none"> • Lieben jede Art d. Kommunikation • Äußern Meinungen online, die offline nicht möglich sind • Überall mit Smartphone online 	<ul style="list-style-type: none"> • Möchten „Online“ kennenlernen • Manchmal über Smartphone o. Internet-Café aber meist daheim • Würden gerne mehr online machen
Wissenssucher	Funktionale Nutzer
<ul style="list-style-type: none"> • Wollen Wissen erweitern • Interesse an sozialen Netzwerken • Wollen Kontakt zu Gleichgesinnten zwecks Kaufentscheidungen • Interesse an aktuellen Themen 	<ul style="list-style-type: none"> • Äußern Meinung nicht online • Bedenken wegen Datenschutz • Lesen Nachrichten • Kaufen gern online ein • Eher älter mit Interneterfahrung

Tabelle 4: TNS 2011 (<https://goo.gl/IDP1UX> , Folie 19)

Ich fasse noch einem zusammen. Am Anfang der Customer Journey Map steht immer die Zielgruppe. Qualitative und quantitative Methoden wie Fokusgruppen, Beobachtungen, Umfragen und Interviews helfen dabei das Denken, Handeln und die Emotionen der Zielgruppe zu verstehen. Anhand dieser Erkenntnisse ist als nächster Schritt die Touchpoint Analyse durchzuführen. Alle Touchpoints werden dann in die die Customer Journey Map übertragen und bilden die Kundenreise. Nun sind alle Interaktionen der Kunden erfasst und somit können alle Prozesse aufgezeigt werden, die an den Interaktionen beteiligt sind.

2.8 Customer Insights

Customer Insights geben den Unternehmen Aufschluss über die Denkweise und Bedürfnisse ihrer Kunden. Je besser ein Unternehmen seine Kunden versteht, desto besser kann eine solide Kommunikationsbasis geschaffen werden. Somit sind Customer Insight sehr wichtig, wenn es um die Marken- und Kommunikationsentwicklung geht. Gerade in Zeiten, in denen Omnichanneling eine zentrale Rolle im Online-Handel und in der Medienutzung spielt, ist die Auseinandersetzung und Interaktion der Kunden mit der Marke von hoher Bedeutung. Der Vielzahl von Online-Kanälen ist es zu verdanken, dass Kunden besser informiert sind und aktiver in der Kommunikation mit Marken sind. Durch die direkte Kommunikation im Social Web und über mobile Geräte, kommen Nutzer mit Marken viel öfter und leichter in Kontakt als es früher der Fall war. Der Ort des Kontakts ist flexibler denn je.

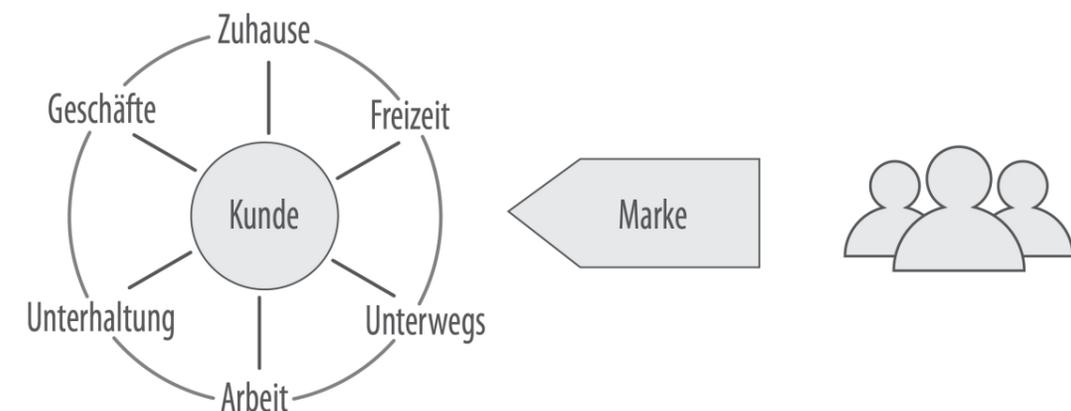


Abbildung 11: Der Kunde im Mittelpunkt (in Anlehnung an Riekhof H.-C. 2010, S.48)

Durch die Bereitstellung von Kommunikationsräumen, zum Beispiel in Form von Blogs oder Diskussionsforen, kann ein Unternehmen die Beziehungen zu seinen Kunden pflegen und erweitern. Kunden wollen gehört werden. Die Kunst um an gute Customer Insights zu gelangen ist die Fähigkeit seinen Kunden zuzuhören. Das mag auf den ersten Blick sehr einfach erscheinen, dennoch gibt es in der Praxis viele Beispiele die daran gescheitert sind. Das ehemalige Versandhaus Quelle, hielt trotz Online-Handel an ihrem starren Hauptkatalog fest, welches in der Produktion bis zu 20 Millionen Euro kostete (wikipedia). Der Einstieg in den Online-Handel kam in der Gegenwart von Ebay und Amazon zu spät. Daraus resultierte 2009 die Insolvenz. Ein ähnliches Schicksal musste das Unternehmen Kodak mit der Digitalfotografie erleben. Trotz der Beteiligung am Digitalisierungsprozess und ihrer Vorreiterposition, hat Kodak den Sprung in der Vermarktung von digitalen Kameras nicht geschafft. Beide Unternehmen haben nicht richtig zugehört, was die Konsumenten verlangt haben und mussten letztendlich die Folgen kasieren. Customer Insights helfen der Marke eine nötige Relevanz am Markt zu bewahren.

Gerade in Zeiten von Informationsüberflutung ist es wichtig, dass Unternehmen eine stimmige Kommunikation zu ihren Kunden aufbauen. Nur so kann die Wahrnehmung des Kunden gelenkt werden und sein selektiver Mechanismus zu Gunsten der Marke aktiviert werden. Kunden schenken ihre Aufmerksamkeit den Informationen, die für sie von Bedeutung sind. Neuropsychologische Erkenntnisse haben gezeigt, dass die Selektion der Informationen und eine emotionale Beteiligung für den Entscheidungsprozess des Menschen ausschlaggebend sind. Demnach muss die Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunden so gestaltet sein, dass sie einen klaren Bezug zum Kunden aufweist, ihn involviert und einen Mehrwert aufzeigt (vgl. Scheier/Held 2009).

3 Digital Point of Sale

3.1 Customer Life Cycle

Der Customer Life Cycle beschreibt die Beziehung eines Unternehmens mit seinen Kunden. Dabei spielen die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens ebenso eine wichtige Rolle. Im weiteren Verlauf möchte ich das Customer Life Cycle am Beispiel eines Online-Shops aufzeigen. Am Anfang steht immer der potenzielle Kunde, der auf die Produkte und den Online-Shop aufmerksam wird. Hat der Kunde den Online-Shop aufgerufen, so gilt es weiterhin seine Aufmerksamkeit zu gewinnen, zu informieren und von den Produkten und dem Service zu überzeugen. Hierfür müssen vor allem die Vorteile und im besten Fall das Alleinstellungsmerkmal des Shops kommuniziert werden. Ist es gelungen den Kunden zu begeistern und zum Kauf zu bewegen, so geht es weiter mit der Bestellphase. Hier ist ein einfacher und transparenter Bestellprozess gefragt. Der Kunde sollte dem Shop vertrauen und positive Emotionen gegenüber dem Kauf entwickeln. Hat der Kunde eine Bestellung getätigt, beginnt die After-Sale Phase. In dieser Phase muss der Kunde zufrieden gestellt werden, indem seine Erwartungen mit dem Kauf gedeckt und im besten Fall übertroffen werden. Der Kunde muss hier vom Produkt, dem Shop, dem Service und der Marke nur positiv eingestimmt sein. In der After-Sale Phase erhöht sich das Risiko, dass der Kunde nach Erhalt und Besitz der Ware, das Interesse verliert. Hier gilt es Maßnahmen zu ergreifen, die den Kunden für die Entscheidung der Bestellung belohnen und ihn erneut zu einem Kauf animieren (s. Abbildung 12).

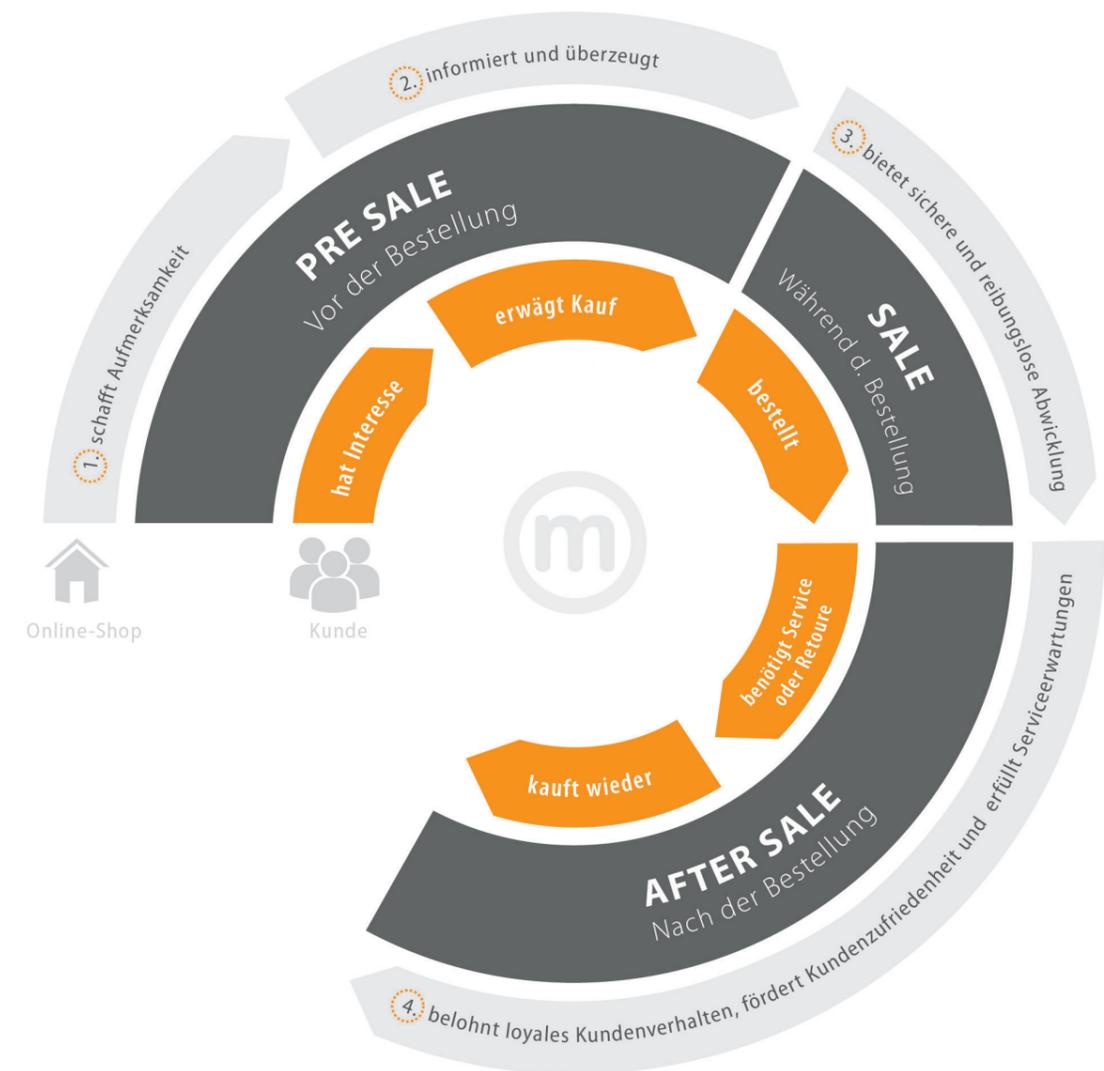
In der Pre-Sale Phase informiert sich der Kunde über die Produkte und den Hersteller. Dies kann zuhause vor dem Rechner oder unterwegs mit dem Smartphone stattfinden. Soziale Plattformen können hier ebenfalls als Informationsquelle dienen und Interesse auslösen. Ebenso kann Social Media als Multiplikator für die Erfahrungen der Kunden mit dem Shop dienen und in der After-Sale Phase wichtig sein. Der Handel hatte schon seit seiner Entstehung eine soziale Dimension. Von der Antike bis zu unserer Gegenwart, war der Marktplatz ein Ort wo Erfahrungen ausgetauscht wurden, Leute sich beraten haben und in zwischenmenschlichen Beziehungen getreten sind. Lob und Kritik geschah hier in Echtzeit. Das gleiche Szenario spiegelt sich heute in Online-Shops wieder.

Shop-Funktionen wie Bewertungen, Erfahrungsberichte, Chats und Foren bedienen genau diese zwischenmenschliche Kommunikation. Transparenz und subjektive Meinungen sind heute im Online-Handel ein wichtiger Faktor für Kundenbindung. Dennoch sind in vielen Shops solche Funktionen noch kein fester Bestandteil. Amazon war in dieser Hinsicht ein Vorreiter und hat sein Bewertungssystem als festen Bestandteil des Erfolges gemacht. Amazon fördert so die Kommunikation unter den Kunden und bietet durch diese transparente Kundenkultur einen echten Mehrwert. Kunden kaufen dort ein, wo sie auch wertvolle Informationen über die Produkte finden. Es gibt nichts besseres als eine direkte Empfehlung eines Kunden, mit dessen Bedürfnissen man sich identifizieren kann. Somit schafft es Amazon mit seinem Bewertungssystem viele Kunden abzuwerben, die in den Hersteller-Shops keine Kundenbewertungen finden. Amazon hat sich somit ein Alleinstellungsmerkmal erarbeitet und die Kunden wissen sofort was sie hier erwarten dürfen.

Je transparenter die Kommunikation und Meinungsbildung zwischen Kunden erfolgt, desto höher ist demnach die Wahrscheinlichkeit, dass der Kunde nicht auf anderen Portalen nach Informationen suchen wird. Hat sich der Kunde für ein Produkt entschieden, folgt die Recherche nach dem Preis und der Verfügbarkeit. Hier gibt es eine Vielzahl von Portalen, die nach dem günstigsten Preis und diversen anderen Kriterien Produkte auflisten. An dieser Stelle muss der Online-Shop für den Kunden einen Mehrwert bieten. Produktbewertungen und der günstigste Preis sind nicht immer Auslöser für einen Kauf. Kunden entscheiden sich oft für Produkte und Unternehmen, die einen Mehrwert mit sich bringen und dafür sind sie bereit auch mehr zu zahlen. Hier spielen Emotionen die entscheidende Rolle und schalten rationale Denkmuster aus. Warum das so ist wird im Kapitel 3.3 (Emotionen) erörtert.

In jeder Phase gibt es Touchpoints, die gemäß einer digitalen Shop-Strategie, positiv und emotional gestaltet werden sollten. Verschiedene Devices und eine Vielzahl an digitalen und auch analogen Kanälen, bieten sich an für die unterschiedlichen Touchpoints im Customer Life Cycle.

Gerade in der Fashion-Branche gibt es viele Anlässe, um in jeder Phase den Kunden bei Laune zu halten. Ein neues Kleid für den Sommeranfang oder eine neue Winterjacke zu Weihnachten. Kleidung wird gerne und häufiger gekauft als z. B. ein Möbelstück. Die Besitz- und Nutzungsphase ist hier in der Regel viel kürzer.



1. **INSPIRE**
Wie wird Aufmerksamkeit für die Marke, die Produkte und den Service geschaffen?
2. **INFORM**
Wie werden Produkte und Service-Vorteile kommuniziert, um den Kunden zum Kauf zu überzeugen?
3. **CONVERT**
Wie wird das Einkaufserlebnis einfach, angenehm und positiv emotional gestaltet ?
4. **RETAIN**
Was wird dem Kunden angeboten, damit er sich für einen erneuten Kauf entscheidet?

Abbildung 12: Customer Life Cycle (in Anlehnung an Spies M. 2012, S. 123)

3.2 Moments of Truth

In den vorangegangenen Kapiteln wurden die unterschiedlichen Arten von Touchpoints diskutiert. Unter den vielen Touchpoints gibt es einige besondere, die ausschlaggebend für ein positives, negatives oder gar neutrales Bild beim Kunden bezüglich der Marke oder des Unternehmens sind. Solche Touchpoints werden auch Moments of Truth oder „Momente der Wahrheit“ genannt. An diesen Punkt entscheidet sich der Kunde für oder gegen das Unternehmen. Das CEM gibt Unternehmen die Basis um positive Bedingungen zu schaffen, damit ein solcher Wahrheitsmoment zu Gunsten des Unternehmens ausfällt. In solchen Momenten zeigt sich die Qualität der Kommunikation. Der Nutzer entscheidet hier über die Glaubwürdigkeit und Souveränität eines Unternehmens. Im Online-Handel hat man hier klar einen Vorteil, da sich viele dieser interaktiven Touchpoints anhand von direktem Kundenfeedback wie Social Media Posts oder Kommentaren bewerten lassen und man auch direkt reagieren kann. Im Vergleich dazu ist ein nicht-interaktiver Touchpoint wie zum Beispiel eine Printanzeige, schwieriger im Hinblick auf den Wahrheitsmoment zu erfassen. Und genau an dieser Stelle wird nochmals deutlich wie wichtig die soziale Dimension im Online-Handel ist. Früher konnten sich Unternehmen schlechte Produkterfahrungen eher leisten, da niemand darüber in einem Ausmaß reden konnte, das eine spürbare Auswirkung mit sich ziehen würde. Heute verbreiten sich schlechte Erfahrungen fast schon in Echtzeit. Oft reicht nur eine positive Kundenerfahrung aus, um Kunden zufrieden zu stellen. Dies wiederum fördert die Loyalität zum Unternehmen und zur Marke und der Kunde wird mit großer Wahrscheinlichkeit erneut hier einkaufen. Evident ist schwerer gestaltet sich die Kundenloyalität bei Produkten die leicht austauschbar sind und der Preis ziemlich flexibel ist. Hier muss die Marke den Sprung in den „Relevant Set“ des Kunden schaffen.

Dennoch kann es passieren, dass der Kunde negative Erfahrungen mit dem Produkt oder dem Unternehmen macht und auf Support und Beratung angewiesen ist. Hier gilt es einen sehr guten Service anzubieten, um diese negativen Erfahrungen zu kompensieren. Merkt der Kunde, dass das Unternehmen bemüht ist, auf verschiedenen Kanälen zu helfen und ernstes Interesse an seinem Feedback hat, so wird er dem Unternehmen nicht so schnell den Rücken kehren. Kunden möchten gehört und verstanden werden. Online-Shops sollten für Feedback und Verbesserungsvorschläge dementsprechende Maßnahmen wie Kundenforen bereit stellen.

3.3 Emotionen

Emotionen sind unsere ständigen Begleiter im Alltag und im Leben. Doch wie genau entstehen Emotionen und welche Funktion haben sie? Eine einheitliche Definition für den Begriff der Emotion existiert in der Forschung leider nicht. Kleinginna & Kleinginna haben Anfang der achtziger Jahre fast 100 Definitionen aus der Emotionsforschung zusammengetragen (Kleinginna & Kleinginna 1981, S.355). Emotionen entstehen, wenn beim Menschen Bedürfnisse aufkommen, die befriedigt werden möchten. Sieht der Mensch eine Möglichkeit diese Bedürfnisse zu stillen, kann sich die Emotion verstärken. Darum spielen sie bei Motivationen eine wichtige Rolle. Der Mensch ist motiviert nach positiven Emotionen zu streben und negative zu vermeiden. Demnach wird er Situationen, die mit negativen Emotionen verbunden sind aus dem Weg gehen und Situationen, die mit positiven Emotionen verbunden sind aufsuchen. Betrachtet man Emotionen unter dieser Prämisse, so kann man sagen, dass positiv geladene Situationen ein Überleben des Menschen sicherstellen.

Zur Emotionstheorie gibt es viele verschiedene Meinungen. Dabei sind sich Forscher auf diesem Gebiet bis heute noch uneinig, ob zuerst eine Emotion entsteht, die beim Menschen eine physische Reaktion auslöst oder umgekehrt. Die wesentlichen Probleme liegen in der Auffassung, ob eine körperliche Erregung Voraussetzung einer Emotion ist oder ob die Motivation Teil der Emotion ist (vergl. Kleinginna & Kleinginna). Da in der Fachliteratur aber keine eindeutige Theorie über das Verständnis von Emotion existiert und eine Schnittmenge aller Theorien für Emotionen den Rahmen für diese Arbeit sprengen würde, wird sich dieses Kapitel auf Definitionen berufen, die im Bezug zur Informationsverarbeitung stehen und für das emotionale Käuferlebnis relevant sind. Von Bedeutung für diese Arbeit ist die Einbettung der Emotionen im Kaufprozess um zu verstehen, wie sich Emotionen auf diesen auswirken.

An dieser Stelle möchte ich auf die dimensionale und kategoriale Konzeption von Emotionen eingehen. Demnach lassen sich Emotionen in der dimensional Konzeption, mittels einer Valenzdimension auf ihre positiven und negativen Auswirkungen beurteilen. Emotionen werden hier also nach ihrer Wirkungsrichtung betrachtet (vgl. Wundt 1905). Die Stärke dieser Auswirkungen lässt sich anschließend in einer Identitätsdimension bestimmen. Im Gegenzug dazu werden in kategorialen Ansätzen, Emotionen voneinander

abgegrenzt. Hier hat man versucht Basisemotionen zu bestimmen, die globaler Natur sind und von allen Mensch gleich interpretiert werden (vgl. Ortony/Turner, 1990). Solche Basis-Emotionen können z. B. Freude, Überraschung, Traurigkeit, Furcht, Ekel oder Wut sein (Ekman 1982).

Eine Emotion entsteht, wenn eine Person bewusst oder auch unbewusst ein Ereignis wahrnimmt. Die Emotion ist demnach das Resultat dieser Wahrnehmung. Dies ist eine von drei Einteilungen des Emotionsbegriffs laut Oatley und Jenkins (Oatley/Jenkins 1996). Dabei wird das Ereignis als bedeutsam oder als Ziel bewertet. Eine weitere Einteilung des Begriffs verläuft entlang einer Handlungsbereitschaft und besagt, dass eine Emotion einer Handlung Dringlichkeit verleiht. Dadurch können andere mentale Prozesse oder Handlungen unterbunden werden. Die letzte Einteilung stellt die Emotion als mentalen Zustand dar, der mit einer Veränderung des Körpers und des Ausdrucks einhergeht und somit auch mit Aktionen verbunden ist.

Eine weitere Zuordnung des Emotionsbegriffs wurde vom Informationspsychologen Roland Mangold gemacht. Demnach bestehen Emotionen aus subjektiven Empfindungen, körperlichen Erregungen und dem menschlichen Verhalten. Laut Mangold beziehen sich Emotionen immer auf ein Objekt und sind deutlich stärker und daher auch besser unterscheidbar und intensiver als Stimmungen. Emotionen können motivieren und besitzen zusätzlich auch eine kommunikative Funktion. Diese Kommunikation findet über den Gesichtsausdruck einer Person statt und teilt der Umwelt die empfundene Emotion mit (Mangold 2007). Dabei entstehen komplexe Wechselwirkungen zwischen emotionalen Zuständen und kognitiver Informationsverarbeitung. Die Stimmungen und Emotionen, die dabei entstehen, können die Informationsverarbeitung beeinflussen oder auch manipulieren (Mangold 2007, S.291f).

Aus diesem Grund ist Werbung darauf bedacht Menschen in eine positive Stimmung zu versetzen. Bei Produkten die sich von anderen kaum unterscheiden und auch keinen erkennbaren Mehrwert aufweisen, kommt laut Mangold die Hypothesentheorie der Wahrnehmung zum Tragen. Ziel ist hier eine emotionale Ansprache durch Werbung, damit sich der Kunde in eine gute Stimmung bringen lässt und somit positive Gefühle gegenüber dem Produkt entwickelt. Der Kunde wird hier aufgrund seiner positiven Emotionen nicht akribisch auf Details des Produktes achten, sondern seinem Gefühl vertrauen. Dieses Ver-

halten würde auch zutreffen, wenn sich der Kunde bei der Informationsaufnahme überfordert sieht. Der Kunde wird sich hier emotionale Anker setzen, um eine Kaufentscheidung zu treffen (vgl. Mangold 2007, S. 298).

Diesen Erkenntnissen zufolge, spielen Emotionen eine wichtige Rolle, wenn es darum geht eine Kaufentscheidung zu treffen. Ob wir etwas kaufen oder nicht, wird in unserem Gehirn entschieden. Um zu verstehen welche Rolle Emotionen in diesem Prozess spielen, lohnt es sich, die Phasen der Kaufentscheidung im Kopf des Kunden näher zu betrachten. Das Nucleus-Modell nach Bittner und Schwarz gibt dazu Aufschluss (s. Abbildung 13).

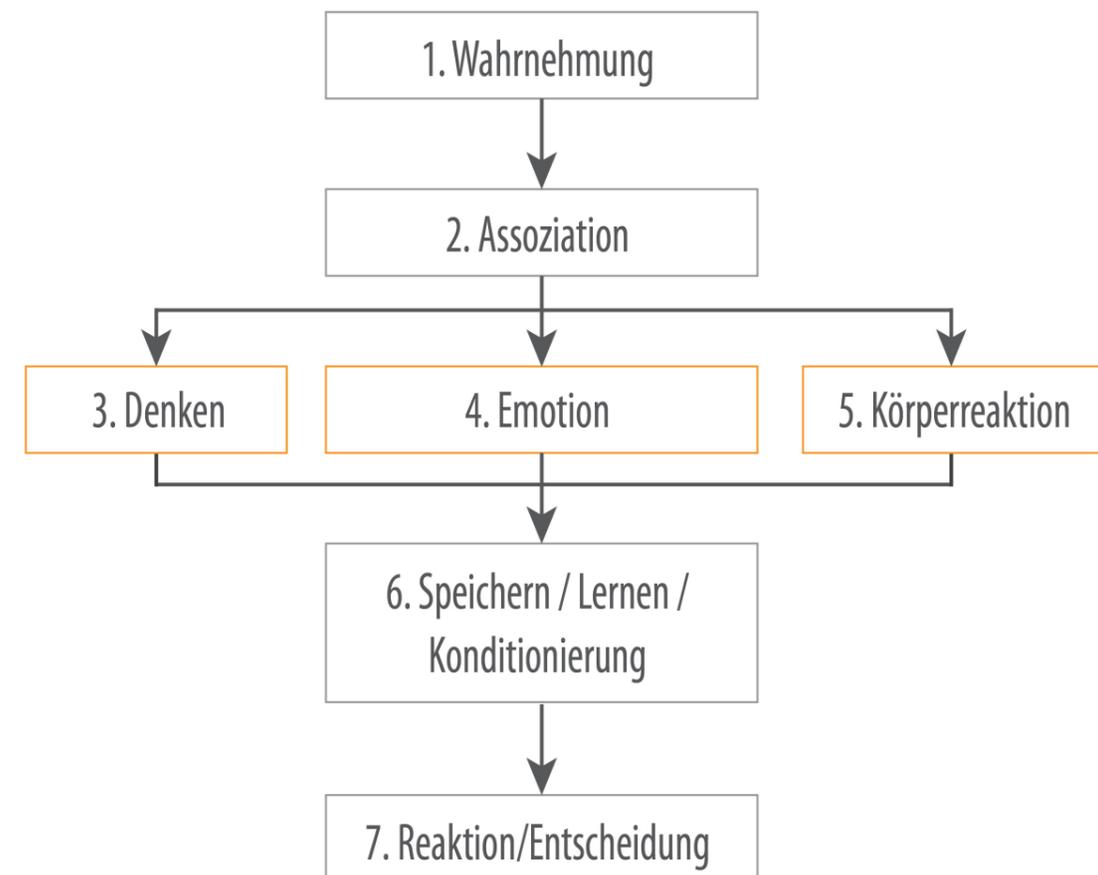


Abbildung 13: Das Nucleus-Modell - 7 Phasen der Kaufentscheidung im Kopf eines Kunden (in Anlehnung an Bittner G, Schwarz E., 2010 S. 28)

Wendet man das Nucleus-Modell auf den Kaufprozess im Online-Shop an, so wird im ersten Schritt die Startseite des Online-Shops betrachtet. Hier kann die Informationsaufnahme auf allen angesprochenen Sinnen erfolgen (Hören, Sehen, Riechen, Fühlen, Schmecken). An dieser Stelle kann man noch eine Vorstufe zur Wahrnehmung erwägen, nämlich die der Aufmerksamkeit. Ist eine Information oder ein Element auf der Seite so gestaltet, dass wir ihr mehr Aufmerksamkeit schenken, so ist die Wahrscheinlichkeit, dass wir uns diese merken höher. Für mehr Aufmerksamkeit sorgen vor allem Verfremdung, Humor, Übertreibung, Überraschung oder das Auslösen von persönlicher Betroffenheit. Je mehr Sinne bei der Informationsaufnahme beteiligt sind desto größer ist die Wahrscheinlichkeit der Speicherung (vgl. Heineken/Habermann 1994).

Bei der Kaufentscheidung gilt es also so viele positive Assoziationen und Emotionen wie möglich zu schaffen (vgl. Bittner & Schwarz 2010, S.35). Das lässt sich beim Kunden z. B. sehr gut über Bilder herstellen. Dieser Auffassung ist auch der Verhaltensforscher Werner Kroeber-Riel. Ein Bild bietet zum einen den zeitlichen Vorteil, die der Betrachter hat. Er kann sich das Bild in Ruhe anschauen und wirken lassen. Unternehmen sind daher bemüht ganze Bildsprachen zu kreieren, um über Bilder Erlebnismotive für Marke und Unternehmen zu schaffen. Demnach haben Bilder verschieden Funktionen die Aufmerksamkeit schaffen, Informationen vermitteln und emotionale Erlebnisse transportieren (vgl. Kroeber-Riel 1993, S. 12ff). Dieser Auffassung nach sind Bilder die bessere Wahl, wenn es darum geht Emotionen zu erzeugen. Betrachtet man an dieser Stelle die Informationsaufnahme mittels der Sinne, dann nimmt der Mensch 80 Prozent der Informationen über die Augen auf. Die Verarbeitung von Bildern benötigt 60 Prozent unserer Gehirnleistung (Gegenfurtner et al. 2003). Bilder werden einfacher als Texte aufgenommen. Texte sind zunächst verschlüsselte Informationen, die dekodiert werden müssen. Darüber hinaus können Bilder schneller Emotionen herbeiführen als Texte (vgl. Levie 1978).

Auch andere Wissenschaftler sind der Meinung, dass man positive Emotionen auf Produkte übertragen sollte, um die Kaufentscheidungen der Kunden zu begünstigen. Kommunikationswissenschaftler Thomas Schierl ist ebenfalls der Auffassung, dass bei zunehmend schwerer Differenzierung durch Funktion und Qualität von Produkten, der emotionale Mehrwert durch Bilder erzeugt werden kann und dementsprechend ausschlaggebend ist (vgl. Schierl 2005, S. 313).

Als letzten und wichtigen Aspekt in der Emotionsforschung möchte ich auf die Arbeiten des Psychologen Klaus Rothermund eingehen. Demnach sind Emotionen für die Einschätzung einer Situation mit Bezug auf die eigenen Ziele, Wünsche und Bedürfnisse relevant. Dieser Auffassung nach entstehen Emotionen als Reaktion zu bestimmten Ereignissen, die aber erst mit dem persönlichen Bezug für die Ziele, Wünsche und Bedürfnisse an Bedeutung gewinnen (vgl. Rothermund 2011, S. 155ff). Für das emotionale Käuferlebnis bedeutet dies, dass es um mehr als nur emotionale Produktbilder oder Erzählungen geht. Der Online-Shop sollte beim Generieren von emotionalen Inhalten stets den Kunden mit seinen Bedürfnissen und Wünschen im Mittelpunkt stellen. Erst dann wird aus den emotionalen Inhalten ein persönlicher Bezug hergestellt, dass wiederum die Kaufentscheidung begünstigen kann.

3.4 Emotionen im Online-Shop

Emotionen spielen in Online-Shops eine wichtige Rolle, weil sie auch einen Einfluss auf das kognitive und konative Verhalten ausüben (vgl. Thüning/Mahlke 2007). Hier stehen die Systemeigenschaften und die Eigenschaften der Nutzer im Mittelpunkt. Jedoch gehen Thüning und Mahlke in ihrem Components of User Experience-Modell (vgl. Abbildung 14) davon aus, dass diese allein nicht das emotionale Erleben direkt beeinflusst. Vielmehr schalten Nutzer die Wahrnehmung und Interpretation der instrumentellen¹ und nicht-instrumentellen² Qualität dieser Variablen dazwischen (Thüning/Mahlke 2007, S. 263; Mahlke und Lindgaard 2007, S.166-167). Diese Arbeit folgt ebenfalls dieser Auffassung und geht davon aus, dass das Käuferlebnis in Online-Shops zum größten Teil von den subjektiven Interpretation der wahrgenommen Einflussgrößen geprägt ist.

¹ Kontrollierbarkeit und Effektivität der Nutzung

² Ästhetik, „look and feel des Shops“

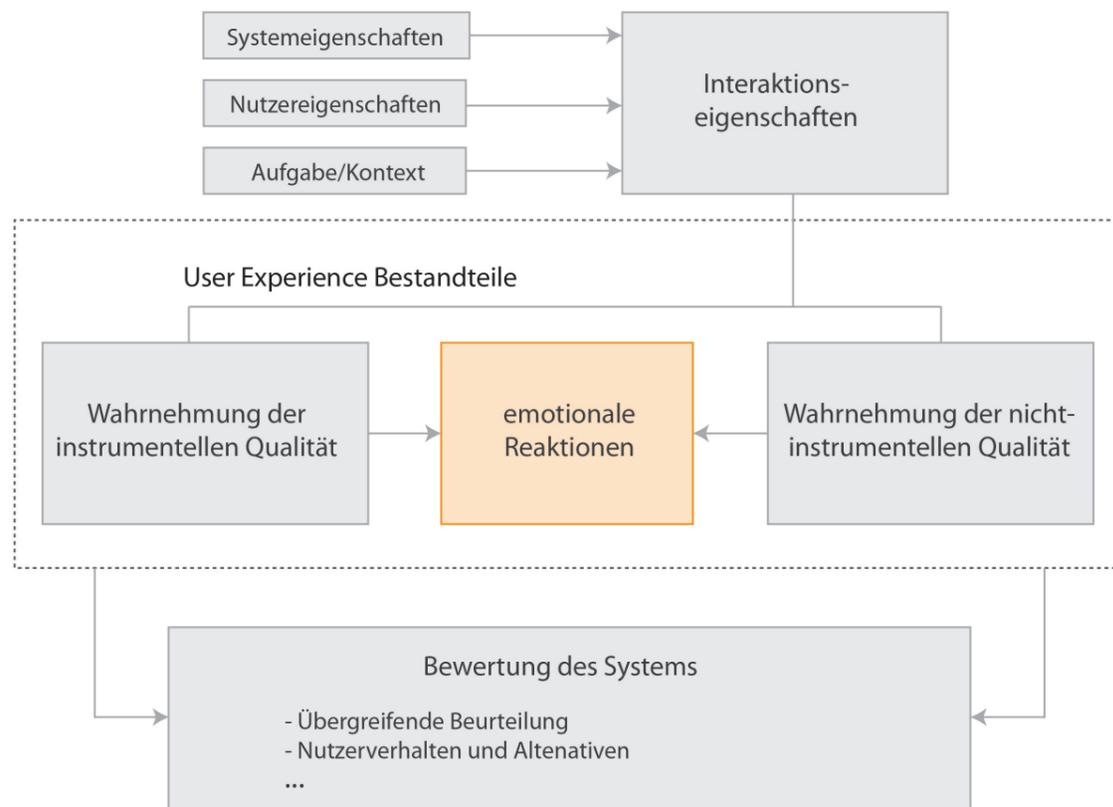


Abbildung 14: Components of User Experience-Modell (in Anlehnung an Thüring/Mahlke 2007, S. 262)

Wie wichtig Emotionen in Online-Shops sind, hat auch Gunnar Mau in einer umfangreichen Studie aufgezeigt. Die Studie hat sich mit Emotionen im Surfprozess beschäftigt und deren Zusammenspiel mit Kognitionen und Verhalten. Ich möchte an dieser Stelle ein paar wichtige Erkenntnisse aus dieser Studie aufzeigen, da sie thematisch sehr gut zur Arbeit passen und diese stützen. Gunnar Mau hat in seiner Studie unter anderem folgende Annahmen über das Zusammenspiel von Emotionen und Online-Shop aufgestellt und belegt (Gunnar Mau, 2009, S.68 ff):

- Negative Emotionen erhöhen grundsätzlich die kognitiven Anstrengungen des Nutzers im Online-Shop
- Positive Emotionen verringern grundsätzlich die kognitiven Anstrengungen

- Effekte der kognitiven Anstrengung beziehen sich insbesondere auf die Erreichung des Ziels
- Emotionen beeinflussen das Verhalten der Nutzer während des Online-Shop-Besuchs
- Die Auswirkungen der Emotionen sind vom jeweils angestrebten Ziel abhängig
- Unterschiedliche Emotionen beeinflussen das Explorationsverhalten und das impulsive Kaufverhalten im Online-Shop
- Emotionen beeinflussen die Zufriedenheit der Online-Shop-Besucher
- Die Zufriedenheit bezieht sich auf die Aspekte Surfprozess, Gestaltung des Online-Shops und Produktentscheidung
- Unterschiedliche Emotionen bewirken differenzierte Muster der Kundenzufriedenheit
- Die Einstellung zu einer Website ergibt sich aus der Beurteilung einer hedonistischen und utilitaristischen Dimension

Daraus hat Mau abgeleitet, dass je intensiver negative (positive) Emotionen während des Ladenbesuchs erlebt werden, umso mehr (weniger) handlungsstreuende Gedanken erlebt werden. Diese Auffassung findet sich auch in anderen Arbeiten. Es wird davon ausgegangen, dass emotionale Zustände für die Bereitschaft weiterer Anstrengungen verantwortlich sind. Emotionen informieren den Menschen über eine aktuelle Situation. Bei gefährlichen und zu vermeidenden Situationen führen negative Emotionen zu einer deutlich höheren Wachsamkeit der Person. Hingegen bewirkt eine sichere und somit eher erstrebenswertere Situation eine Herabsetzung der Anstrengung und somit einer Freisetzung der kognitiven Kapazität (vgl. Schwarz 2000, S. 434-435).

Emotionen sind auch für die Aufenthaltsdauer im Online-Shop ausschlaggebend. Die Anzahl der besuchten Seiten hängen von den erlebten Emotionen ab. Je intensiver positive (negative) Emotionen während des Aufenthalts erlebt werden, umso größer (geringer) ist die Tendenz, ungeplante Käufe zu tätigen. Desweiteren geht Mau davon aus, dass je intensiver positive Emotionen während des Shop-Aufenthalts stattfinden, desto größer die Zufriedenheit mit der Gestaltung des Online-Shops, der Produktentscheidung und dem Surfprozess ist. Ebenso bewirken positive Emotionen, eine positive Einstellung zur

hedonistischen oder zur utilitaristischen Komponente des Online-Shops. Eine grafische Darstellung der Annahmen ist in der folgenden Abbildung zu finden. Dabei sind die hier aufgegriffenen Punkte farblich hervorgehoben (s. Abbildung 15).

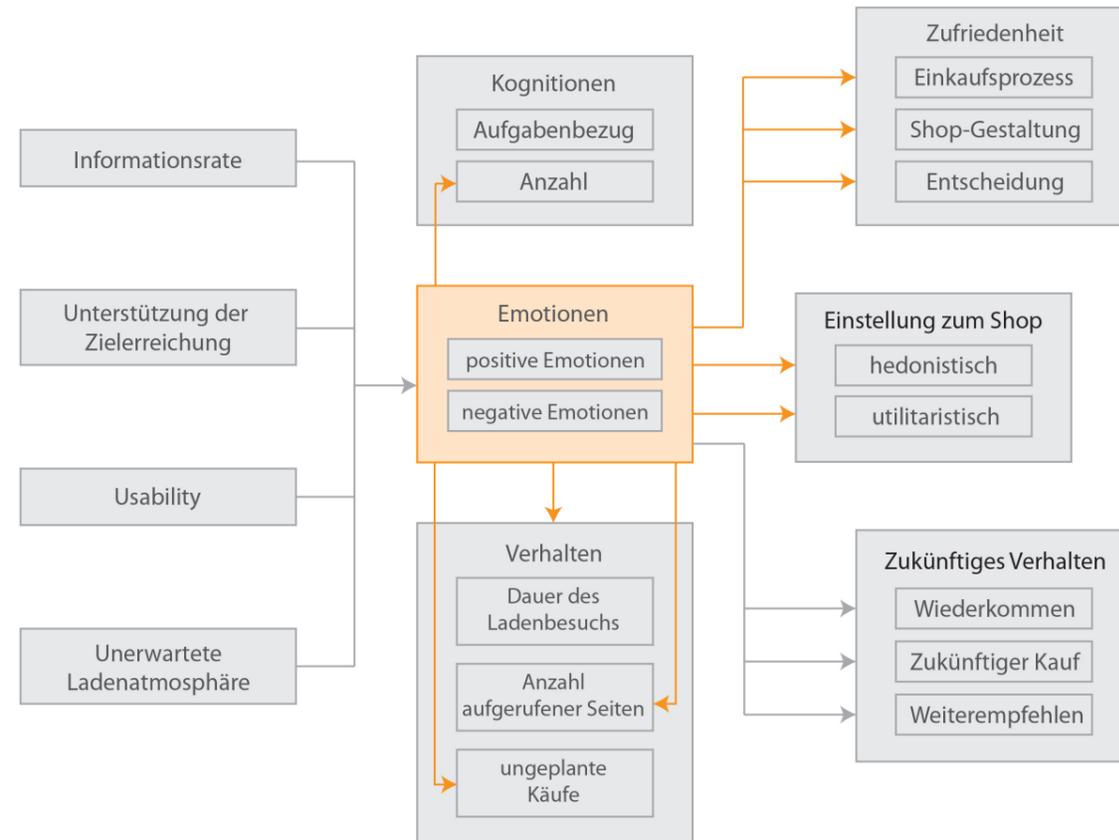


Abbildung 15: Ursachen und Wirkungen der Emotionen im Online-Shop (Mau 2009, S.85)

3.5 Neuromarketing im Internet

Die emotionale Aktivierungsleistung im Gehirn bei verschiedenen Online-Shops, wurde 2009 in mehreren Studien von Prof. Jörg W. Ostermann und die Berliner Charité erforscht (vgl. Pispers/Dabrowski 2012, S.139ff). Die Ergebnisse der Studien zeigten, dass bei der

Kaufentscheidung der Kunden, Erinnerungen und Eindrücke beteiligt sind. Je mehr Assoziationen das Image einer Marke beim Kunden auslöst, desto stärker wird einem Produkt qualitative Eigenschaften zugeschrieben. Nach den CX Forschungslinien, würde das dem Markenerlebnis entsprechen (vgl. Kapitel 2.4). Starke Marken lösen dementsprechend mehr Assoziationen im Netzwerk des Gehirns aus, so dass Information zu einem Produkt leichter aufgenommen und abgerufen werden können. Schafft es ein Online-Shop viele Assoziationen im menschlichen Gehirn zu aktivieren, wird der Kunde diesen Online-Shop bevorzugen, da er hier in einer Entscheidungssituation ein besseres Bild der Marke hat. Ebenso haben die Studien belegt, wie wichtig Emotionen im Kaufprozess sind. Online-Shops die keine Emotionen auslösen und nicht an Motive geknüpft sind, haben für den Kunden keine relevante Bedeutung. Um eine Kaufentscheidung zu begünstigen, sollten Online-Shops Emotionen im Bewertungsprozess berücksichtigen.

Die Gestaltung eines Online-Shops, sollte das menschliche Gehirn entlasten. Informationen, die hohe Ressourcen zur Verarbeitung erfordern, sollten vermieden werden. Entscheidungsprozesse die aufgrund von emotionaler Aufladung entstehen, sollten demnach bevorzugt werden. Der Online-Shop sollte die Bedürfnisse des Kunden stillen und ihm einen zusätzlichen Nutzen bieten. Dadurch fühlt sich der Nutzer wohl und erlangt ein gesteigertes Selbstwertgefühl. Dieser Zustand bedient auch die hedonistischen Einkaufserlebnisse. Demnach sollten E-Commerce Portale, vor allem das Belohnungssystem aktivieren (Pispers/Dabrowski 2012, S.147).

Eine weitere Studie, die sich mit der erlebnisorientierten Gestaltung von Einkäufen befasst hat zeigte, dass sich virtuelle Charaktere in Online-Shops positiv auf die Empfindungen und dem Unterhaltungswert der Kunden auswirkte (vgl. Blens H. et al. 2003). Als virtuelle Figuren wurden hier Online-Shops mit anthropomorphen Interface-Agenten untersucht. Dabei handelt es sich um virtuell entwickelte Figuren, die der menschlichen Physiognomie sehr ähnlich sind. Desweiteren wurde herausgefunden, dass das Vorhandensein solcher virtueller Figuren, Kunden dazu bewegt hat, länger im Shop zu verweilen und sich auch später besser an den Shop zu erinnern. Ebenso wurde das Kaufinteresse verstärkt und die Probanden verspürten Spaß und waren deshalb amüsiert. Diese Erkenntnisse wurden nur durch einen Fragekatalog abgefragt. Über den Grad der Aktivierung gab es daher keinen Aufschluss.

Eine veröffentlichte Studie zum Thema „Social Shopping“ im Jahr 2010 zeigte, dass ein Trend in Richtung „Rich-Multimedia“ geht. Darunter ist der Einsatz von technischen Mitteln, die mehrere Sinneskanäle ansprechen zu verstehen. In der Studie wurden 1000 Konsumenten zu ihrem Online-Kaufverhalten befragt. Das Ergebnis zeigte, dass 58 Prozent der Befragten, aufgrund von Produktvideos, in den jeweiligen Online-Shops eingekauft haben. Bemerkenswert ist auch, dass 30 Prozent der Nutzer einen Online-Shop aufgrund von fehlenden Produktvideos verlassen haben (Pispers/Dabrowski 2012, S.149). Diese These wurde auch in einer späteren Forschungsarbeit aufgegriffen. Die Ergebnisse und die Bedeutung für Online-Shops, dieser umfangreichen Studie, möchte ich an dieser Stelle kurz darstellen (Pispers/Dabrowski 2012, S. 170f) :

- Webseiten, die mehrere Sinnen ansprechen und mit dynamischen Elementen gestaltet wurden, überzeugen in der Kommunikationsleistung deutlich mehr als statische Webseiten.
- Eine multisensorische Ansprache verbessert deutlich das Erinnerungsvermögen der Produkte.
- Die persönliche und interaktive Kommunikation (Video-Interface) ist für die Kaufmotivation deutlich effizienter.
- Multisensorische Formate wie Animationen, Videos und ähnliches, aktivieren das limbische System deutlich intensiver.
- Eine gut gemachte Animation, die mehrere Sinne anspricht, ist besser als ein serielles Video. Auf Dauer wird der Nutzer zu passiv in der Wahrnehmung.
- Interaktive Video-Interfaces wirken positiv sowie negativ. Trifft die Person im Video z. B. nicht die richtige Ansprache oder hat was falsches an, so wird aus Empathie schnell Antipathie.
- Das Prinzip des Storytelling funktioniert auch im E-Commerce gut. Geschichten und Bilder wirken deutlich besser.
- Eine persönliche Anrede des Nutzers ist die Krönung in dynamischen Inhalten.

3.6 Storytelling

Im Sinne der Kundenerfahrung und der damit angestrebte Anspruch, Kunden zu begeistern, ist man bestrebt Emotionen zu wecken. Geschichten kommen dabei der Natur des Menschen sehr nah. Wissen wurde durch Geschichten von Generation zu Generation weitergegeben. Durch Geschichten entstehen Bilder im Kopf des Menschen, die nachhaltig wirken. Beim Storytelling geht es um Emotionen, die in der Lage sind eine Verhaltensänderung herbeizuführen. Gerade in Online-Shops können Zahlen, Daten und Fakten eines Produkts den Kunden überfordern und das wirkt sich wiederum negativ auf die Kaufentscheidung aus. Während dem Kaufprozess werden Dinge begünstigt, die im menschlichen Gehirn Assoziationen auslösen. Daten und Fakten lösen beim Menschen eher weniger Assoziationen im Gehirn aus. Emotionen hingegen wirken beim Menschen viel stärker und somit lösen sie einen viel stärkeren Abrufreiz im Gehirns aus. Emotionen sind wie eine universelle Sprache. Gerade in einem System, wo unterschiedliche Menschen drauf zu greifen, wird eine einheitliche Sprache die alle verstehen enorm wichtig.

Im Storytelling werden Geschichten bewusst eingesetzt, um Inhalte an die Zielgruppe besser vermitteln zu können. Gute Geschichten sind nachhaltig und werden auch weiter erzählt. Geschichten fordern Menschen heraus, lassen sie teil haben und kommunizieren deshalb auf emotionaler Basis. Werden Geschichten gut erzählt, so bringen sie Spannung, Vergnügen, Emotion und wecken auch die Neugierde (Frenzel/Müller/Sottong 2006). Im Kopf des Nutzers entsteht bei einer erzählten Geschichte ein Kopfkino, welches er mit seinen eigenen Erfahrungen vergleicht. In Kapitel 3.3 wurde bereits auf die Bedeutung vom Bilder eingegangen. Demnach sind die entstehenden Bilder im Kopf des Menschen, eine lebendige Erinnerung und eine lebhaftige Wiedergabe von persönlichen Ereignissen (vgl. Gálvez 2009).

Wird dem Kunden ein Produkt anhang einer Geschichte näher gebracht, so wird er das Produkt eher wahrnehmen statt einer rein textlichen Beschreibung. Werden zudem emotionale Bilder eingesetzt, so wird sich der Effekt verstärken. In Studien wurde nachgewiesen, dass eine derartige Produktvorstellung den Verkaufspreis deutlich steigern kann (Häusel 2010). Der emotionale Wert eines Produkts entsteht demnach durch die Funktion des Produkts und durch die Geschichte in der das Produkt eingebettet wird. Der Kunde möchte unterhalten werden, um seine Bedürfnisse nach Genuss zu befriedigen. Geschich-

ten dienen unter anderem zur Unterhaltung der Menschen. Bleiben diese aus, so wird der Mensch abschalten und gehen (Galvez 2009).

Die Macht des Storytellings wird oft unterschätzt. Gerade in Online-Shops könnten Geschichten um das Produkt, Kunden positiver stimmen. Das Erzählen von Geschichten ist ein lebendiger Vorgang, der stimulieren soll und im Idealfall Kopf und Herz erreicht. Der Kunde interpretiert das Erzählte und vergleicht es im Idealfall mit seinem eigenen Wissen (Thielking 2005, S 197ff). Interessanten Erzählungen hört man gerne zu. Das Erzählen gilt demnach als eine wertvolle Methode, um bei Menschen Emotionen hervorzurufen. Wird der Kunde dabei persönlich angesprochen und mit in die Geschichte eingebunden, wird der Erzählung auch eine Motivierungsfunktion zugeschrieben (Unz 1998). Die Hirnforschung hat ebenfalls bewiesen, dass sich das menschliche Gehirn besonders an Geschichten und Erzählungen erinnert (Grossmann 2003; Kotre 1998). Die erzählte Geschichte ist etwas viel persönlicheres und wirkt zudem unterhaltsamer als reine Zahlen und Fakten. Geschichten sind in der Abwägung viel einfacher vom Gehirn zu verarbeiten, weil sie ein Gefühl der Zuneigung oder Abneigung erzeugen, das vom Nutzer lediglich präferiert wird.

Es gibt viele Möglichkeiten eine gute Geschichte zu erzählen. Besonders gut gelingen Geschichten, wenn Menschen im Mittelpunkt stehen. Dabei kann die Geschichte nach dem Prinzip der Heldenreise aufgebaut werden. Das Prinzip der Heldenreise wird auch in großen Hollywood Produktionen eingesetzt. Sie ist deshalb so erfolgreich, weil sie Bedürfnisse und Strukturen des Menschen aufgreift. Der erste Teil, die Exposition, greift die Thematik auf und beschreibt den Helden und seine Ausgangssituation. Hier entscheidet sich auch, ob die Geschichte für den Rezipienten interessant ist und ihm den Anstoß gibt, die Geschichte aufmerksam zu verfolgen. Der zweite Teil, die Konfrontation, ist der Hauptteil der Geschichte. Hier stellt sich der Held der Herausforderung und kämpft sich zum Ziel durch. Dabei meistert er verschiedene Hürden, bis sich die Konfrontation zuspitzt. Im dritten Teil, der Auflösung, kommt die Erleuchtung und die Geschichte kommt zu einem Ende (vgl. Field 2003).

Für die Markenkommunikation würde das konkret bedeuten, lieber Bilder von echten Personen, die mit dem Unternehmen etwas zu tun haben, statt gekauften Bildern (Stockfotos). Authentische Geschichten statt künstlich erzeugte Suchmaschinen-Texte. Marken

kommen heute auf unzählig vielen (Online-) Kanälen mit Kunden in Berührung. Die Kommunikation ist zwar gestreut und nicht mehr so zentral organisiert, wie es vor dem digitalen Zeitalter war, jedoch sind auch die Möglichkeiten und Chancen der Selbstdarstellung für Marken gestiegen.

Oft kommt der Einwand, dass es nicht immer einfach ist, Geschichten über ein Produkt zu erzählen, die gleichzeitig authentisch und spannend sind. Hier soll das nächste Kapitel den Gedanken von Storytelling fortführen.

3.7 User Generated Content

Die unzähligen Online-Kanäle und die damit verbundenen Möglichkeiten wurden bereits angesprochen. User Generated Content sind Inhalte die von Nutzern im Internet erstellt und im besten Fall auch geteilt werden. Hier werden persönliche Geschichten mit anderen Nutzern geteilt. User Generated Content ist somit eine Anpassung des Storytellings auf unsere technologische Weiterentwicklung. Diese Geschichten werden dann mit Hilfe von Social Media Kanälen verbreitet und der Zuhörerkreis kann sich dadurch um ein vielfaches erweitern. Dass sich Menschen gerne Geschichten erzählen und diese auch mit anderen teilen möchten, ist die Basis vieler Online-Kampagnen.

Produktbewertungen in Online-Shops oder auf anderen Webseiten, beruht zum größten Teil auch auf dem Prinzip von Storytelling. Jede Bewertung und Kommentar, die ein Nutzer veröffentlicht hat eine viel emotionalere Wirkung auf den Leser, als Produktbewertung von offiziellen Stellen. Die Kunden möchten das Produkt im Kontext des Alltags erleben. Man möchte Geschichten anderer Käufer hören, um sich ein Urteil zu bilden. Auch hier wird deutlich wie wichtig der emotionale Faktor bei der Kaufentscheidung ist.

3.8 Gamification

Gamification bezeichnet die Übertragung von spielerischen Elementen auf eine nicht spielerische Umgebung. Es ist kaum verwunderlich, dass dieses Konzept offline sowie online zum Tragen kommt. Millionen von Menschen verbringen täglich viel Zeit mit digitalen Spielen, die mittlerweile ein Milliardengeschäft geworden sind. Sie spielen gegen andere, sammeln Punkte und versuchen sich in Ranglisten zu platzieren. Das Phänomen Punkte sammeln kennt man schon aus geraumer Zeit vom Einzelhandel oder auch von Airlines. Hier hat man Loyalitätsprogramme entwickelt, indem man Kunden die Möglichkeit des Punkte-Sammelns anbietet. Hat der Kunde genug „Treue“-Punkte erlangt, wird er mit einem Geschenk belohnt oder es gibt ein Upgrade, z. B. ein Upgrade bei Fluggesellschaften in die Business-Class. Ein gutes Beispiel für das Sammeln von Punkten, lässt sich beim Online-Shop des Kosmetikvertriebers Douglas finden (douglas.de). Hier kriegen Kunden für jeden Kauf und für jede Preisgabe von persönlichen Daten und Meinungen „Beauty“-Points. Die Points können sie dann gegen Belohnungen eintauschen. Diese Methoden stammen von Spielen und tragen zur Gamification der Online-Umgebung bei. Hier wird die Attraktivität der Spiele genutzt um Kunden und deren Verhalten zu motivieren. Beim Einsatz von Gamification tritt der eigentliche Grund warum das gemacht wird in den Hintergrund. Das Gefühl sich einer Herausforderung zu stellen, im Wettbewerb mit anderen zu stehen und das System der Belohnungen zu beherrschen rückt in den Vordergrund. Der spielerische Weg bringt bessere Ergebnisse. Spiele sind interessant und fördern auch ein soziales Miteinander. Sie machen neugierig und vermitteln auch ein Gefühl der Anerkennung, in dem man seine Fähigkeiten bestätigt sieht. Spiele geben dem Menschen das Gefühl, einer Gruppe anzugehören und Teil einer Community zu sein. Spiele waren schon immer attraktiv für den Menschen und können glücklich und zufrieden machen. Der Mensch ist von Natur aus ein soziales Wesen und strebt nach sozialen Kontakten und Anerkennung. Spiele können diese Bedürfnisse sehr gut bedienen. Sie genießen es etwas gut zu können und es mit anderen zu teilen. In Kapitel 3.3 wurde auf den Zusammenhang zwischen Emotion und Motivation eingegangen. Das Spielen bietet eine sehr gute Motivation, damit sich der Mensch mit einer Sache beschäftigt.

An dieser Stelle möchte ich kurz ein paar Spieledynamiken auflisten (vgl. Baetzgen 2013, S. 50f). Diese sorgen dafür, dass sich Spieler noch mehr motiviert fühlen, da sie in zeitlicher Abhängigkeit auftauchen:

- **Appointments:** Spieler werden belohnt, wenn sie eine bestimmte Aktion zu einem festgelegten Zeitpunkt ausführen.
- **Countdown:** Den Spielern steht eine begrenzte Menge an Zeit zur Verfügung um eine Aktion durchzuführen. Das bewirkt, dass sich Spieler besonders anstrengen um die Aktion in der vorgegebenen Zeit durchzuführen. Je näher dabei der Endzeitpunkt rückt, desto bemühter sind die Spieler.
- **Ownership:** Gibt man dem Spieler eigenständige Kontrolle über etwas, so wird er sich länger mit dem Spiel beschäftigen und es entsteht eine besondere Bindung.
- **Lottery:** Kann das Spiel nur durch Zufall gewonnen werden, entsteht eine hohe Erwartungshaltung. Gewinner werden ohne Vorbehalt weiterspielen, aber Verlierer werden schnell aufhören.

Gerade in der heutigen Zeit wo sich Offline und Online vermischen und jedes Gerät mit dem Internet verbunden ist, entstehen viel mehr Möglichkeiten solche spielerische Ansätze mit beiden Welten zu verbinden. Ein gutes Beispiel dafür ist das Spiel „Pokémon Go“. Das Spiel wurde vor allem für Smartphones und andere Mobilgeräte entwickelt. Über das GPS Signal wird der Spieler auf einer virtuellen Landkarte platziert und macht sich auf der Suche nach virtuellen Fantasiewesen. Das Spiel basiert auf der erweiterten Realität (Augmented Reality) und nutzt Objekte der realen Welt zur Gestaltung einer virtuellen Spielwelt (<http://www.pokemongo.com/de-de/>). Diese technischen Möglichkeiten bieten auch für Unternehmen Möglichkeiten, um völlig neue Marketing-Konzepte zu entwickeln und Kunden zu binden. Werden spielerische Ansätze verfolgt, bei dem der Nutzer nur extrinsisch handelt, um die Belohnung zu erhalten, wird er schnell das Interesse verlieren. Menschen haben das Bedürfnis der Selbstbestimmung (Deci/Ryan 1985) und wollen demnach selber bestimmen was sie spielen. Sobald sie nicht aus innerer Überzeugung (intrinsisch) handeln, verlieren sie das Gefühl der Autonomie und haben das Gefühl kontrolliert zu werden.

4 E-Commerce

Dieses Kapitel soll einen Überblick über aktuelle Trends im E-Commerce wiedergeben und welche Einflussgrößen relevant sind. Desweiteren wird die jetzige Situation von Online-Shops im Fashion- und Möbelhandel aufgezeigt. Alle aufgeführten Argumente basieren auf Medienrecherchen und Studien, deren Ergebnisse auf qualitativen Experteninterviews und quantitativen Befragungen beruhen.

Die Herausforderung von E-Commerce im Hinblick auf die Customer Experience ist das Ziel der Neukundengewinnung und die Bindung der bestehenden Kunden. Dabei muss den Kunden genau vermittelt werden, warum sie gerade hier kaufen sollten. Es reicht nicht mehr aus den Kunden auf funktionaler Ebene zu gewinnen. Durch den technischen Fortschritt bieten sich dem Online-Handel immer wieder neue Herangehensweisen um Kunden zu begeistern. Online-Shops müssen kreativ werden und eine ganzheitliche Betrachtung wagen. Dadurch wird man in der Lage sein Kundenerlebnisse zu gestalten, die motivieren und nicht mehr willkürlich entstehen sondern geplant werden. Erst durch das Verankern einer UX-Strategie werden sich Online-Shops von der Konkurrenz abheben und differenzieren können. Je ausgeklügelter das Erlebnis gestaltet wird und je schwerer es nachzuahmen ist, desto nachhaltiger wird die Bindung mit den Kunden.

4.1 Omnichanneling

Im Jahr 2016 wird ein Umsatz in Höhe von 62,5 Milliarden Euro erwartet, dass über Online-Shops generiert wird (Statista 2016, <https://goo.gl/GdSxyw>). Das macht 13 Prozent des Gesamtumsatzes im deutschen Einzelhandel aus. Hier ist noch viel Spielraum übrig, um diesen Prozentsatz zu erhöhen. Dabei liegen die Vorteile des Online-Shoppings auf der Hand. Bequem von zu Hause aus bestellen oder mal eben von unterwegs mit dem Smartphone oder dem Tablett. Gründe dafür könnten in der Unübersichtlichkeit und somit einer Überforderung der Produktdarstellung liegen. In der Studie „Zukunft des Handelns“ gaben 59 Prozent der Befragten an, schon einmal vom Produktangebot im Internet überfordert gewesen zu sein (Zukunft des Handels, 2014). Der stationäre Shop hat immer noch den Vorteil, dass er durch den direkten Kontakt zum Fachpersonal, Ab-

hilfe verschaffen kann. Wir befinden uns gerade in der Phase, wo die totale Vernetzung von Geräten auf dem Vormarsch ist. Es wird demnach fast keinen Bereich mehr geben, der nicht mit dem Internet verbunden ist. Diese Umwälzung ist hauptsächlich durch die Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) möglich und eine logische Entwicklung durch die Digitalisierung von Unternehmen und Dienstleistungen. Die Grenzen zwischen der Online- und Offline-Welt wird immer konvergenter. Die Verschmelzung bzw. die Erweiterung von E-Commerce und stationärem Handel, wird unter dem Begriff Omnichannel oder auch Multichannel verstanden (vgl. Lünendonk 2012, S. 11). Dies haben stationäre Händler schon längst erkannt und bieten ihre Produkte auch in Online-Shops an. Auch umgekehrt haben die reinen Online-Player erkannt, dass sie ihren Kunden eine Offline-Lösung anbieten müssen, um die Customer Experience zu erhöhen. Gerade im Bereich der Fashionbranche, wo es für die Kunden immer noch keine Alternative zum Anprobieren der Kleidungsartikel gibt, sind Händler besonders bemüht die CX zu erhöhen. Produkte die virtuell nicht gleichwertig erlebt werden können, wie in der realen Welt, werden auch in Zukunft nicht aus dem stationären Handel verschwinden (Zukunft des Handels - Omnichannel 2013). Das deutet zwar auf einen Vorteil der stationären Shops hin, aber die Zeichen des digitalen Lifestyles ziehen nicht ganz ohne Nachgeschmack vorüber. Vielmehr versuchen stationäre Händler eine hybride Lösung zwischen Off- und Online-Shopping zu finden. Diese Notwendigkeit spiegelt sich auch in den Umfrageergebnissen wieder. Demnach wollen 74 Prozent der Verbraucher die Möglichkeit, Artikel eines Herstellers offline sowie online kaufen zu können (Zukunft des Handels - Omnichannel 2013). Vor allem hat sich gezeigt, dass Verbraucher gerne online über Kleidung und Schuhe recherchieren und diese dann im stationären Laden ihres Vertrauens anprobieren und kaufen.

Allen Anschein nach handelt es sich bei Omnichanneling um mehr als nur einen Trend. Vor allem die digitale Generation empfindet die Trennung von online und offline für überflüssig. 80 Prozent in der Zielgruppe der 14-29 Jährigen erwarten, dass Produkte online wie auch offline verfügbar sind (Zukunft des Handels - Omnichannel 2013). Omnichanneling hat sich somit als strategische Maßnahme für den Einzelhandel erwiesen. Das haben auch die Shops erkannt und müssen das zukünftige Einkaufserlebnis dementsprechend auf die Verschmelzung von on- und offline ausrichten (Schramm-Klein et al. 2014). Da Kunden verschiedene Einkaufs- und Informationskanäle parallel nutzen möchten, werden sich reine Online-Shops Wege und Services suchen müssen, um den virtuellen Shop mit der realen Welt zu verbinden. Viele Kunden die im realen Handel einkaufen, vergleichen

oft die stationären Preise über ihr Smartphone, mit den Preisen der Online-Shops. Günstigere Preise oder bessere Verfügbarkeiten bewegen die Kunden schließlich zum Online-Kauf. Diese Entwicklung treibt die Verschmelzung von E-Commerce und stationärem Handel voran (vgl. Hüllemann 2013). Reine Online-Shops könnten hier z. B. Kooperationen mit stationären Händlern eingehen, um das Defizit des haptischen Erlebnisses zu kompensieren. Besonders für stationäre Händler mit Online-Shop wird eine Abgrenzung von on- und offline in Zukunft immer weniger. Die Kunst liegt hier darin, ein einzigartiges Einkaufserlebnis zu schaffen, dass aus Kundensicht aus einem Guss entsteht. Im besten Fall wird der Kunde keine getrennten Verkaufsformen mehr wahrnehmen. Solche Omnichannel-Leistungen werden von Kunden sehr intensiv wahr genommen. Dafür gibt es viele erfolgreiche Beispiele, die dem auch Recht geben.

Eines dieser Highlights kommt von Amazon mit dem Fire Phone und der Firefly-Funktion. Damit können Nutzer Millionen verschiedener Produkte mit dem Fire Phone scannen, die sie dann direkt im Shop kaufen können. Hier spricht man auch von einer No-Line-Experience da die Grenzen im wahrsten Sinne nicht mehr vorhanden zu sein scheinen. Einen ähnlichen Service verfolgt auch Zalando mit der Integration von Bilderkennungs-funktionen, ähnlich wie bei den Apps „Style Thief“ und „Asap54“ (FAZ 2014).

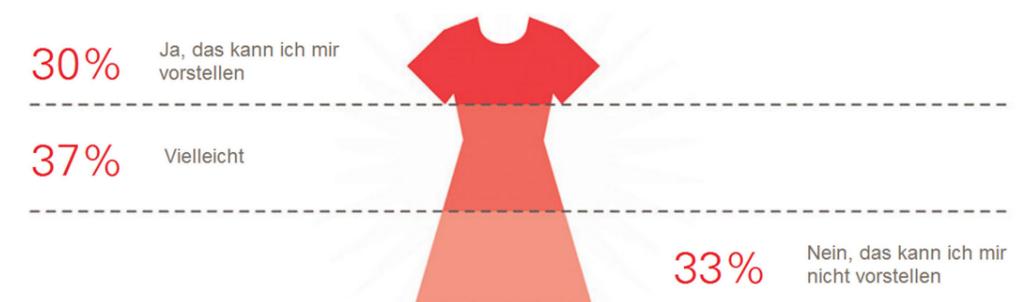
Eine Verschmelzung beider Welten lohnt sich insbesondere für stationäre Händler, die auch einen mobil-optimierten Online-Shop anbieten. Eine Studie der britischen Handelsorganisation IMGR und Capgemini zeigte, dass Händler die zweigleisig fahren, ihre mobilen Verkäufe im ersten Halbjahr 2014 um 70 Prozent steigern konnten. Im Vergleich kamen Pure Player auf eine Wachstumsrate von 59 Prozent (iBusiness 2014).

4.1.1 Offline-Offensiven

In den letzten Jahren ist vor allem in den Großstädten der Trend von Pop-Up-Stores zu beobachten. Dabei handelt es sich um Offline-Offensiven von Pure Online Playern, die neben ihrem Online-Shop, den Schritt in die Offline Welt wagen. Infolgedessen eröffnen stationäre Shops, die für eine gewisse Zeit eine Art Showroom für die Produkte anbieten. Mit dieser Offensive wird der Wunsch der Kunden, nach dem Produkterlebnis Rechnung getragen. Man gibt dem Kunden die Möglichkeit, das Produkt anzufassen und zu fühlen.

Der wesentliche Vertriebskanal bleibt aber weiterhin der Online-Shop. Pop-Up-Stores dienen lediglich der Inszenierung einer Marke und deren Produkte (s. Abbildung 16). Online-Shops wie Notebooksbilliger oder MyMüsli sind einige Beispiele für diese Offline-Offensive. Auch Ebay hat 2012 mit seinem ersten Pop-Up-Store in Berlin diese Richtung eingeschlagen. Zalando folgte ebenfalls und eröffnete 2014 seinen ersten Pop-Up-Store. Hier zeichnet sich auch eine Bemühung der Kundenbindung, indem sich das Unternehmen aus dem virtuellen Raum löst und sich der Öffentlichkeit zur Verfügung stellt. Solche Maßnahmen werden vor allem von Kunden wahr genommen, die sich eher selten im Netz bewegen und somit neue potenzielle Kunden sein können. Pop-Up-Stores erzeugen somit Aufmerksamkeit für die Marke, auch wenn es sich nur um eine temporäre Maßnahme handelt (Zukunftsinstitut 2014). Eine gute Marke ist wie ein guter Freund. Jeder möchte einen Freund haben, der für einen da ist und dem man vertrauen kann. Dabei genügt lediglich die Inszenierung der Produkte in einem Showroom, der auch als eigener Stand z. B. in einem Einkaufscenter platziert wird. Hier können Kunden des Centers die Produkte vor Ort anfassen und probieren ohne das ein sofortiger Kauf erfolgt. Der Kauf kann später online oder auch direkt mobil mit dem Smartphone erfolgen.

KÖNNEN SIE SICH VORSTELLEN,
DASS LÄDEN IN ZUKUNFT VOR ALLEM
ALS SHOWROOMS FUNGIEREN, IN DENEN
WAREN PRÄSENTIERT UND ERLEBBAR
GEMACHT WERDEN, WOBEI VON JEDEM
PRODUKT NUR EIN EXEMPLAR
AUSGESTELLT WIRD?



*Die Befragung fand als repräsentative Online-Umfrage unter 1.000 Verbrauchern durch das Marktforschungsinstitut Innofact vom 7. bis 10. Oktober 2014 statt.

Abbildung 16: Showroom als Produkterlebnis (<https://goo.gl/8ZmNWt>)

Dieser Trend scheint in Zukunft eine wichtige Rolle zu spielen, wenn man bedenkt, dass ein Drittel der Online-Käufe von einer stationären Begutachtung ausgehen (Heinemann 2013a; Enderle und Voll 2011) Es ist anzunehmen, dass die potenziellen Neukunden, die bisher im stationären Laden eingekauft haben, dieses „Touch and Feel“ Erlebnis vor dem Online-Kauf erwarten.

Ein gutes Beispiel für eine innovative Offline-Offensive, zeigte die südkoreanische Supermarktkette Homeplus. Der Online-Händler hat die Customer Insights (s. Kapitel 2.8) seiner Kunden sehr genau analysiert und mit seiner neu ausgerichteten Offline-Strategie, das Online-Geschäft angekurbelt. Aufgrund der starken Arbeitsethik arbeiten die Menschen in Korea viel und haben wenig Zeit für Einkäufe. Die Supermarktkette hat deshalb virtuelle Supermarktregale an U-Bahn-Stationen platziert (Zeit Online 2011). Dabei handelte es sich um große Plakate mit Bildern der Supermarktregale. Die Plakate zeigten Waren wie Obst, Gemüse und Fertiggerichte, so wie sie auch im Supermarkt zu finden sind. Unter jedem Produkt wurde ein QR-Code platziert. Mit dem Scannen des QR-Codes können Kunden die Produkte in ihren virtuellen Warenkorb legen und kaufen. Zuhause eingetroffen wurde der Einkauf bereits geliefert. Ganz nach dem Motto, der Supermarkt kommt zu Ihnen. Diese Strategie war online als auch offline ein Erfolg und ein gutes Beispiel für die Verschmelzung beider Welten.

4.1.2 Click & Collect

Durch Click & Collect wird dem Verbraucher die Möglichkeit gegeben, Artikel online zu kaufen und später in einem ausgewählten Laden abzuholen. Online-Shops wollen auf diesem Weg, die Lücke zwischen Service und Kaufentscheidung schließen, indem der Kunde die Ware vor Ort testen und sofort mitnehmen kann. Einige namhafte Händler aus dem englischsprachigen Raum, wie Marks & Spencer oder Oasis, bietet ihren Kunden bereits Click & Collect an, und ermöglichen ihren Kunden die Waren bereits online zusammenzustellen und später im stationären Laden zu begutachten und mitzunehmen (Heinemann 2013b). Das Click & Collect Prinzip steht in Deutschland noch in den Startlöchern. Gerade mal neun Prozent haben diesen Service mehrmals genutzt und weitere 18 Prozent haben es nur einmal in Anspruch genommen. Dabei kann sich jeder zweite Verbraucher vorstellen, diesen Service in Anspruch zu nehmen (Zukunft des Handels - Logistik 2012).

Das Unternehmen Würth, Spezialist für Montage- und Befestigungsmaterial, wirbt sogar mit dem Slogan „In 60 Sekunden bestellen, in 60 Minuten abholen“ (Wirth 2016). Click & Collect lässt sich unter den Leistungen „Web-to-Store“, „Store-to-Web“ und „Web-in-Store“ unterscheiden.

4.2 Big Data & Analytics Dienste

Die Verschmelzung von Off- und Onlinewelten, bringt aber noch mehr weitreichende Möglichkeiten mit sich. Dadurch lassen sich jegliche Arten von Geräten vernetzen und bilden sogenannte Cyber-Physische Systeme (CPS). Cyber-Physische Systeme sind hoch vernetzte eingebettete Systeme (Embedded Systems) und ermöglichen das Zuspielden von Daten, welche über Sensoren unsere Umwelt erfassen und bestimmte Prozesse auslösen. Bei diesen Nutzungsdaten kann es sich z. B. um alltägliche Gegenstände handeln, die wir Menschen benutzen. Von der elektrischen Zahnbürste bis hin zum Kühlschrank und dem Auto. Die Liste der Geräte die sich mit dem Internet verbinden lassen, wächst von Tag zu Tag. Durch das Internet der Dinge oder auch Internet of Things (IoT) werden täglich Unmengen von Nutzungsdaten an Unternehmen weitergeleitet und verarbeitet. Darüber hinaus stellen Anbieter ihren Kunden internetbasierte Dienste z. B. in Form einer App zur Verfügung, mit denen man diese Geräte steuern kann. Hier spricht man vom Internet der Dienste. Man kann z. B. von seiner Arbeitsstelle aus, die Heizung daheim aufdrehen, damit die Wohnung schon vorgeheizt wird. Aus dieser Unmenge von Daten, können Unternehmen mit Hilfe von Analytics-Diensten, vorhersehbare Szenarien und Muster (Predictive Analytics) erkennen. Szenarien in denen eine Analyse von Daten über Analytics-Dienste vorstellbar ist, wären z. B. das Messen der Kundenzufriedenheit, der Einsatz von Wissens-, Innovations-, und Beziehungsmanagementsystemen. Unternehmen sind nun in der Lage, aufgrund dieser Nutzungsdaten, ganz neue Ansätze in der Kommunikation einzuleiten, wie z. B. im After-Sale Bereich. Unternehmen können jetzt genau nachvollziehen in welchem Zustand sich die Produkte ihrer Kunden befinden, wie lange diese im Einsatz sind oder wann diese gewartet werden müssen. Mit diesem Wissen kann ein Unternehmen gezielte Aktionen durchführen und eine ganz neue Kommunikation im After Sales Bereich initiieren (Bitcom 2014). Analytics Dienste kommen auch direkt im Online-Shop zur Anwendung, wenn es darum geht Kunden Produkte vorzuschlagen, die zur persönlichen Kaufhistorie passen. Ohne solche vorhersagenden Analysen (Predictive

Analytics), wirken Kaufempfehlungen die vom Shop aus kommen ohne persönlichen Bezug und werden vom Kunden eher als Werbung betrachtet und negativ aufgenommen (vgl. Valenzstudie Kapitel 5)

4.3 Social Commerce

Die sozialen Netzwerke haben nicht nur unsere sozialen Beziehungen ins Internet verlagert, sondern auch Einfluss auf Online-Shops genommen. Verbraucher veröffentlichen Erfahrungsberichte, die sie mit Produkten machen und bewerten diese — manchmal auch mit Bildern. Nicht zu vergessen die ganzen Blogger, die ihre subjektive Meinung im Netz veröffentlichen oder Produktvideos auf YouTube hochladen. All dies kann ebenfalls im Kundenerlebnis mit ein fließen und Erfahrungen mit einer Marke oder einem Unternehmen, bereits vor dem Kauf, generieren. An dieser Stelle möchte ich ein Beispiel aus der Kombination Social Media und Big Data schildern, dass in Online-Shops von hoher Bedeutung sein kann.

Herr Thorsten H. hat auf Amazon nach einer bestimmten DVD gesucht. Beim Aufruf der DVD erhält er von Amazon den Hinweis, dass ein Freund von ihm diese Serie ebenfalls mag. Herr Thorsten H. war zuerst überrascht, woher Amazon das weiß. Da sein Freund, genauso wie er selber, Amazon auf Facebook mit einem Like versehen hat, hat er Amazon Zugriff auf seine Vorlieben gegeben. Amazon könnte dieses Wissen nutzen, um Thorsten eine Geschenk-Empfehlung für seinen Freund zu unterbreiten (Sommer 2013).

Dieses Beispiel macht nochmals deutlich, welche Möglichkeiten sich hier für Online-Shops anbieten, um Kunden zu überraschen und mit „Big Data“ zu emotionalisieren.

4.4 Liefermodelle

Ein großer Nachteil für den Online-Handel stellt die Lieferzeit dar. Da wo man im stationären Laden die Ware begutachten und sofort mitnehmen kann, ist im Online-Shop

erst einmal warten angesagt bis die Ware von einem Logistikunternehmen geliefert wird. Dazu kommen noch die Kosten für den Versand. Lieferkosten und Lieferzeiten spielen im Online-Handel für Kunden eine entscheidende Rolle. Laut Umfragen würden 59 Prozent der Kunden öfter Waren online kaufen, wenn die Ware auch am selben Tag geliefert würde (s. Abbildung 17). Desweiteren würden 45 Prozent der Kunden online kaufen, wenn die Lieferung versandkostenfrei erfolgen würde (Zukunft des Handels - Erwartungen 2014). Online-Händler die hier Maßnahmen ergreifen und neue Logistikmodelle einführen, haben bei Kunden die Nase vorn. Bei Zalando gibt es z. B. für Kunden keine Versandkosten. Händler wie Amazon oder Ebay arbeiten schon seit geraumer Zeit an Geschäftsmodellen die eine tagesgleiche Lieferung ermöglichen. Amazon hat hierfür sein „Prime“ Geschäftsmodell ins Leben gerufen. Prime-Kunden zahlen einen jährlich fixen Beitrag von derzeit 34 Euro. Dafür erhalten sie versandkostenfreie Waren und über eine Millionen Produkte können in 20 deutschen Großstädten am selben Tag geliefert werden (<https://www.amazon.de/gp/prime>). Somit sind Szenarien wo man morgens einen Mantel bestellt und diesen abends beim Dinner tragen kann ohne Probleme denkbar. Auch Ebay hat in den letzten Jahren an solchen Geschäftsmodellen gearbeitet und kann in bestimmten Städten in den USA, Produkte die vor Ort in lokalen Läden verfügbar sind, am selben Tag an ihre Kunden ausliefern. Diese Entwicklung stellt für große Städte einen erheblichen Vorteil dar. Somit werden Defizite zum stationären Handel mit Same-Day Delivery und kostenfreiem Versand ausgeglichen und stationären Händlern neue Vertriebskanäle ermöglicht (Hausmann et al. 2014, S. 38).

WÜRDEN SIE ÖFTER WARE MOBIL/ ONLINE BESTELLEN, WENN SIE WÜSSTEN, DASS DIE WARE NOCH AM GLEICHEN TAG GELIEFERT WIRD?

Lieferzeiten haben direkten Einfluss auf die Bereitschaft der Verbraucher, online zu bestellen. Auch das Modell der Showrooms wird dadurch praktikabel: Ware wird hier präsentiert und verkauft, ist aber im Showroom oft nicht mehr vorrätig, sondern wird vom Lager aus an den Empfänger verschickt.



Quelle: Konsumentenbefragung im Rahmen des Projekts „Zukunft des Handels“, Juni 2012

Abbildung 17: Same-Day Delivery (<https://goo.gl/l6P7lu>)

4.5 Mobile Commerce

Seit dem Smart Devices in unseren Alltag eingezogen sind, hat Mobile Commerce einen enormen Wachstumsschub erlebt. Die sehr gute Netzabdeckung für mobiles Internet und das Surfen mit hohen Datengeschwindigkeiten machen Verbraucher flexibler und unabhängiger von Ort und Zeit. Displays von Smartphones und Tablets gibt es mittlerweile in verschiedenen Größen und Auflösungen, die mobiles E-Commerce auch für unterwegs attraktiv machen. Dennoch ist die User Experience auf mobilen Geräten eine andere, als die eines Desktops. Online-Händler haben hier verschiedene Möglichkeiten, um ihren Kunden eine mobile Experience anzubieten. 60 Prozent der Online-Händler bieten ihren Kunden auch eine mobile Lösung an. Ganz vorne steht bei Umfragen, die Präsenz auf Online-Marktplätzen und eine für den mobilen Zugang angepasste Webseite (s. Abbildung 18).

ONLINE-HÄNDLER SIND MOBIL



*Es waren Mehrfachnennungen möglich.

Abbildung 18: Online-Händler sind mobil (<https://goo.gl/nqKfph>)

Auch in Zukunft zeichnet sich eine steigende Tendenz für den Online-Handel ab. 57 Prozent der Online-Händler, planten 2015 ihre Shopping-Möglichkeiten für den mobilen Sektor zu erweitern. Dabei schätzen 33 Prozent der Online-Händler ihre mobilen

Umsätze auf 20 bis 40 Prozent ein. Auch Mobile Payment, das jetzt schon von vielen Verbrauchern genutzt wird, könnte für Händler mit stationärem Laden attraktiv werden (s. Abbildung 19).

Für Händler, die zusätzlich zum stationären Shop einen Online-Shop betreiben, bietet sich die Strategie des Omnichannelings perfekt an. Online-Shops haben den Vorteil, dass man das Verhalten der Kunden einfacher zurückverfolgen kann und dementsprechende Auswertungen für die Optimierung des Einkaufserlebnisses nutzen kann.

Inwiefern sich M-Commerce nach vorne bewegen wird, hängt jedoch stark von den jeweiligen Branchen und den Lösungen der Händler ab. Große Online-Player wie Amazon und Zalando haben neben der mobil angepassten Webseite auch eine App für alle relevanten mobilen Plattformen entwickelt. Händler die nicht als reine Online-Player gestartet sind, müssen in Bezug auf M-Commerce genaue Ziele definieren, wie sie beide Welten kombinieren möchten. Gerade für die Möbelbranche ist es sehr fraglich, ob die eins zu eins Übertragung des Sortiments in Form eines Online-Shops zum erhofften Erfolg führt.

MOBILE UMSÄTZE STEIGEN



der anbietenden Online-Händler schätzen ihre mobilen Umsätze auf 20-40 Prozent, jeder Fünfte sogar noch höher.

57%



aller Online-Händler planen, in den kommenden zwölf Monaten ihren Handel um weitere Möglichkeiten des mobilen Einkaufens zu ergänzen.

ZUKUNFTSVISION MOBILE PAYMENT



Jeder fünfte Händler mit Ladengeschäft möchte seinen Kunden künftig die Möglichkeit bieten, über das Mobiltelefon bezahlen zu können.

Quelle: Repräsentative Online-Umfrage des Marktforschungsinstituts Innofact AG unter 301 kleinen und mittelständischen Online-Händlern in Deutschland, März 2015

Abbildung 19: Mobile Commerce auf dem Vormarsch (<https://goo.gl/nqKfph>)

4.6 Herausforderungen für Fashion & Möbel

Im letzten Teil von E-Commerce möchte ich den Fokus auf die Fashion- und Möbel Branche werfen. Die Lage beider Branchen befindet sich in einer ähnlichen Situation. Hier wurde in den letzten Jahren viel Geld in die Flächenexpansion investiert, die sich mittlerweile angesichts der digitalen Entwicklung nicht mehr effektiv rentiert und die Flächenrentabilität dementsprechend sinkt. Warenhäuser, Fachhändler und Versandhäuser stehen in starkem Wettbewerb zueinander und kämpfen um jeden potenziellen Kunden. An die Spitze wird der Wettbewerb, in beiden Märkten, durch branchenfremde Anbieter getrieben. Verbraucher können bei Lebensmitteldiscounter Kleidung und Schuhe kaufen und Baumärkte bieten ihren Kunden Gartenmöbel und komplette Küchenzeilen an. Ein gemeinsamer Faktor von Fashion und Möbel, liegt im individuellen Ausdrucksbedürfnis des Menschen, um sein Lebensgefühl und seine Individualität zu kommunizieren. Sei es durch das Tragen eines Design-Kleids oder durch Besitz einer antiken Komode. Sind die Grundbedürfnisse des Menschen gedeckt (s. Kapitel 2.4), richtet sich das Einkaufen an Bedürfnisse wie Genuss, Spaß und Freude. In diesem Stadium will der Kunde inspiriert werden (s. Abbildung 20). Herausforderungen für beide Branchen werden in den nächsten Jahren der Online-Kanal sein und somit auch kanalübergreifende Lösungen, die den stationären Handel mit dem Online-Angebot ergänzen. Weitere Herausforderungen stellen die bereits angesprochene Austauschbarkeit der Anbieter dar und das Verlangen nach Genuss und Freude um ein positives Einkaufserlebnis zu schaffen. Verbraucher erwarten auch im Online-Shop eine gewisse Atmosphäre und eine Inszenierung der Produkte anstatt eine reine Auflistung des Sortiments.

HABEN SIE SCHON EINMAL AKTIV IM INTERNET NACH INSPIRATION GESUCHT?



Auch beim Online-Kauf suchen viele Konsumenten nach Anregung: 9 von 10 Verbrauchern haben bereits aktiv online nach Inspiration gesucht.

91%

der Konsumenten haben bereits aktiv im Internet nach Inspiration gesucht

Quelle: Konsumentenbefragung im Rahmen des Projekts „Zukunft des Handels“, Februar 2014

Abbildung 20: Inspiration im Online-Kauf (<https://goo.gl/aoh0Nf>)

4.6.1 Fashion Online-Shops

Der stationäre Handel ist im Vergleich zum Online-Shopping noch relevanter. Die Tendenz in den nächsten 10 Jahren zeigt einen Rückgang der Ladengeschäfte um 15 Prozent und eine Steigerung bei Online und Mobil (s. Abbildung 21). Einige der Vorteile, die der stationäre Handel gegenüber dem Online-Shop hat, wurden bereits angesprochen. Neben den Lieferzeiten bemängeln Kunden oft, dass sie beim Online-Kauf ein Kleidungsstück nicht direkt anprobieren oder den Stoff nicht fühlen können (Zukunft des Handelns - Fashion 2012).

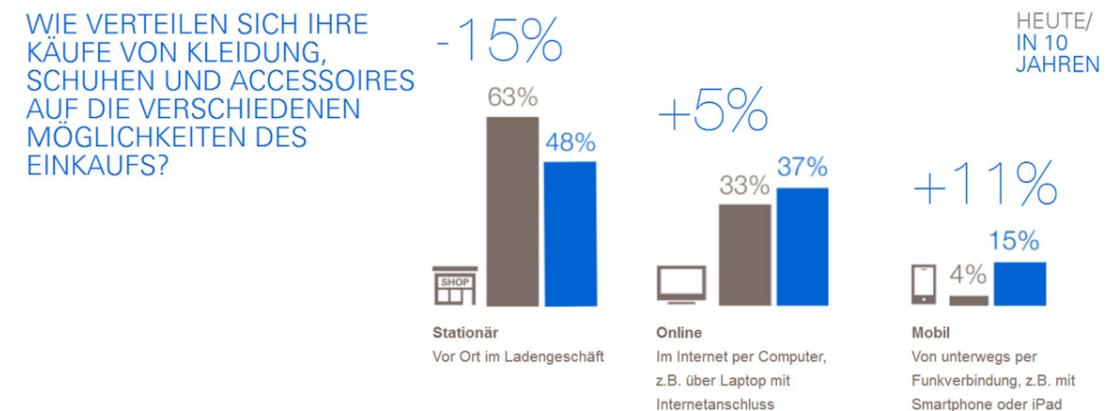
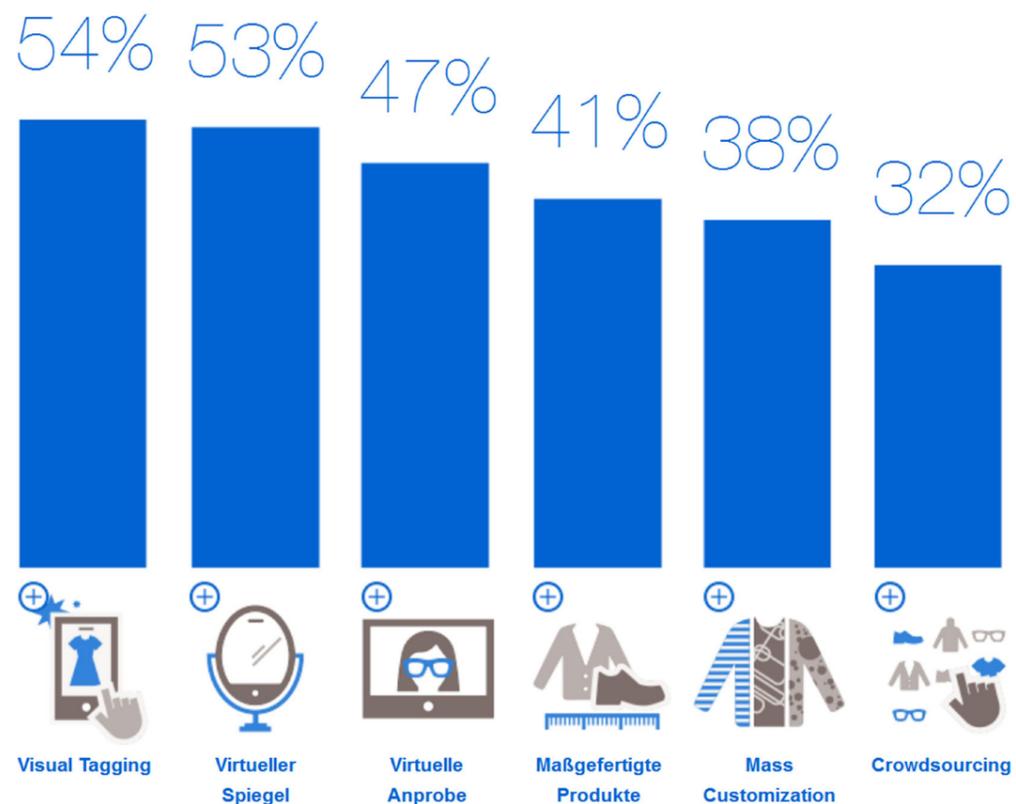


Abbildung 21: Verschiedene Einkaufskanäle (<https://goo.gl/9ERuQt>)

Um diese Defizite zu beseitigen, sind Online-Händler bestrebt mit den technologischen Möglichkeiten, neue Wege zu erschließen. Hierzu wurde ebenfalls in der Verbraucherstudie, nach interessanten Trends gefragt (s. Abbildung 22). Ganz vorne dabei finden sich Visual Tagging, virtueller Spiegel und die visuelle Anprobe. Gefolgt von maßgeschneiderten Produkten, individualisierte Massenanfertigung und Crowdsourcing. Bei Visual Tagging werden Artikel, online oder mobil, anhand von Bildern gesucht. Hier hat man die Möglichkeit direkt im Online-Shop ein gemachtes Bild von einem Kleidungsstück hochzuladen und im Shop automatisch danach zu suchen. Der virtuelle Spiegel ermöglicht beim Betrachten, z. B. das Ändern der Farbe eines Kleidungsstückes. Ein ähnlicher Trend dazu, sind zurzeit die Filteroptionen bei Snapchat. Hier werden virtuelle Filter über die Kameraaufnahme des eigenen Gesichts gelegt, um z. B. einen virtuellen Hut aufzusetzen. Dieses Prinzip könnte auch auf die virtuelle Anprobe übertragen werden.

Hingegen beschreibt das Crowdsourcing die Beteiligung einer Produktauswahl für eine Kollektion. Crowdsourcing wird auch als eine Auslagerung der Unternehmensleistungen auf Kundenebene verstanden. Das Unternehmen Nike lieferte mit seiner Umsetzung von Nike iD ein gutes Beispiel für Crowdsourcing (www.nike.com/de/de_de/c/nikeid). Der Kunde übernimmt die Gestaltung des Produktes selber und schlüpft in die Rolle des Designers. Hier zeigen sich neue Formen der Individualisierung in der Massenproduktion und auch neue Innovationskonzepte. Zum anderen lassen sich durch Crowdsourcing auch Unternehmensressourcen einsparen, indem das Unternehmen den Kunden die Möglichkeit gibt, untereinander Produkt- und Servicefragen zu beantworten. Dies kann sich auch positiv auf die Kundenzufriedenheit auswirken, da der Kunde selbst seine Frage beantworten kann. Eine ähnliche Funktion der ausgelagerten Unternehmensleistungen stellen die Self-Services dar. In der Regel findet der Kunden hier Optionen, um selber eine Adressänderung durchzuführen oder eine bevorzugte Zahlungsart festzulegen. Dadurch erhalten Kunden eine gewisse Autonomie und sind für solche Aufgaben nicht auf die Hilfe eines Shop-Mitarbeiters angewiesen.



Quelle: Konsumentenbefragung im Rahmen des Projekts „Zukunft des Handels“, März 2013

Abbildung 22: Interessante Trends im Fashion Bereich (<https://goo.gl/9ERuQt>)

4.6.2 Möbel Online-Shops

Die Verschmelzung von Online und Offline und der Wunsch der Kunden auf allen verfügbaren Kanälen einzukaufen, zeichnet sich auch im Möbelsektor ab. Das Verhalten der Verbraucher beim Möbelkauf zeigt ähnliche Tendenzen, wie im Fashion Bereich. Jeder dritte Verbraucher kauft heute schon Möbel und Einrichtungsgegenstände online ein. Umfragen zeigen, dass auch in Zukunft Möbel-Shops mit einem Wachstum der mobilen Einkaufsmöglichkeiten zu rechnen haben. Gerade beim mobilen Einkauf erwartet man eine Verdoppelung der Einkäufe über mobile Endgeräte um fünf Prozent (s. Abbildung 23). Am häufigsten werden Möbel immer noch vor Ort im Laden gekauft, jedoch mit fallender Tendenz in den nächsten zehn Jahren.

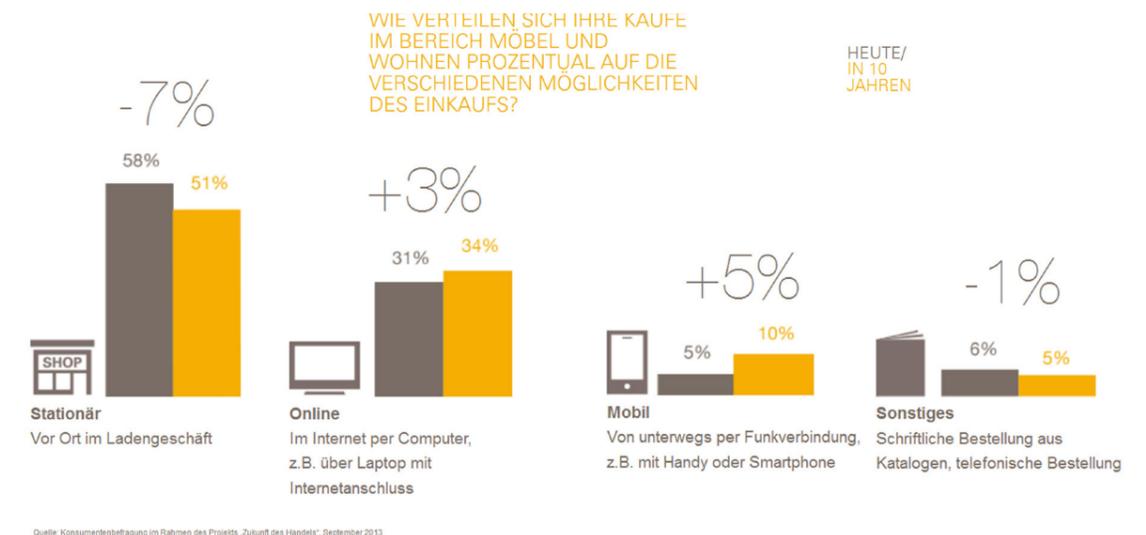


Abbildung 23: Möbel-Kauf nach Einkaufskanälen (<https://goo.gl/i5YRbC>)

Unter Konsumenten besteht eine sehr große Nachfrage nach Omnichannel-Angeboten bei Möbeln und Einrichtungsgegenständen. Drei Viertel der Verbraucher finden es wichtig oder sehr wichtig, dass Händler Artikel in diesem Bereich sowohl stationär in einem Ladengeschäft als auch über das Internet anbieten (s. Abbildung 24). Die Verbreitung der Smartphones trägt ebenso dazu bei, dass der erste Touchpoint heutzutage mit dem mobilen Telefon zu Stande kommt. Das Handy ist in vielen Situationen schneller zur Hand als alles andere.

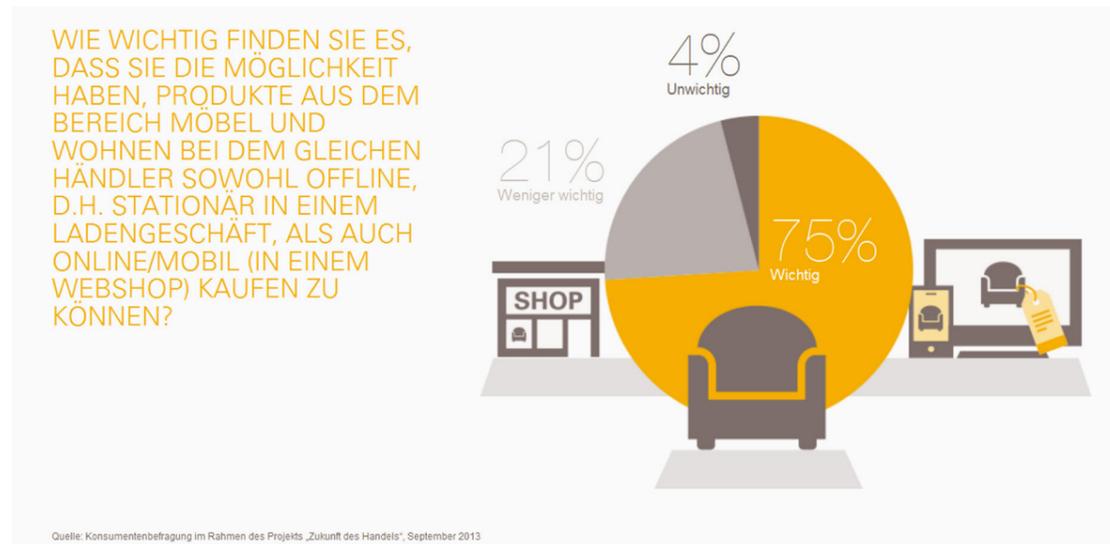


Abbildung 24: Möglichkeit On- und Offline-Kauf (<https://goo.gl/i5YRbC>)

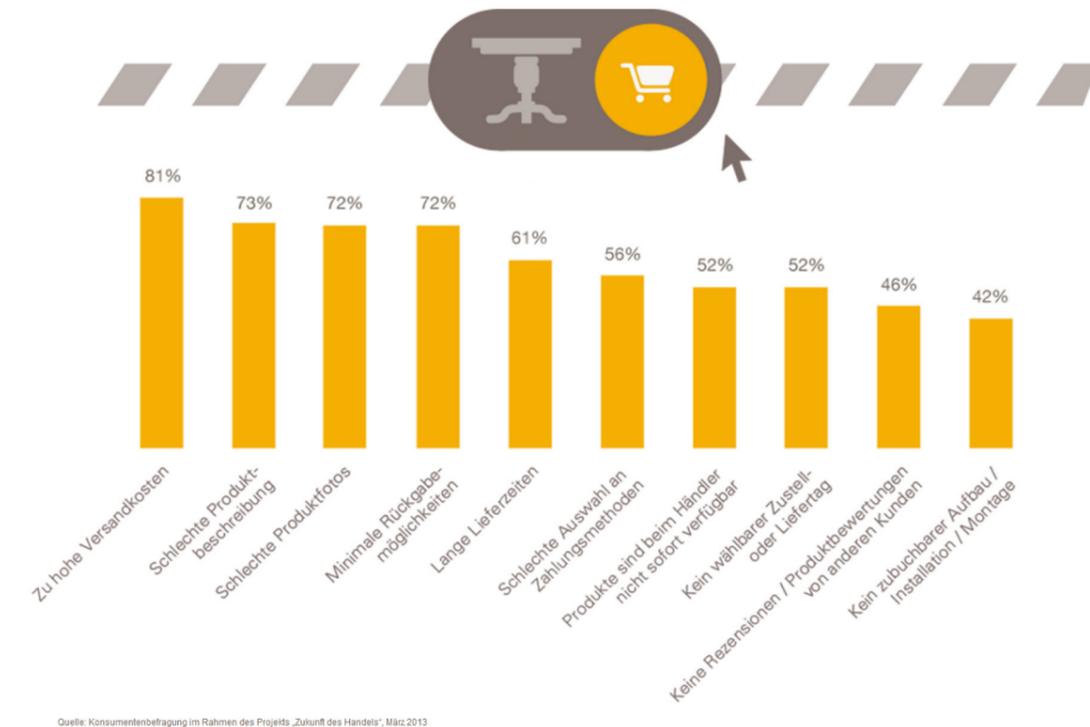


Abbildung 25: Hindernisse für Möbel Online-Kauf (<https://goo.gl/i5YRbC>)

Als Hindernisse für den Einkauf im Internet sehen Verbraucher zu hohe Versandkosten, schlechte Produktbeschreibungen und Abbildungen, minimale Rückgabemöglichkeiten und lange Lieferzeiten (s. Abbildung 25).

5 Valenzstudie

5.1 Gefühle im Online-Shop

In Kapitel 3 wurde die Bedeutung von Emotionen im Online-Shop erörtert und wie sie Motivation, Empfinden und Verhalten beeinflussen können. Um eine gute User Experience zu erreichen, sind Evaluationsmethoden unverzichtbar. Die Forschung der User Experience fokussiert sich auf subjektive Faktoren, wie die Wahrnehmungen und die emotionalen Reaktionen der Nutzer. Im folgenden Teil wird eine User Experience Studie im Usability Labor der HdM durchgeführt und leitet somit den praxisorientierten Teil der Thesis ein. Hierzu kommt die Valenzmethode (Burmester et al. 2011) zum Einsatz. Bei der Valenzmethode handelt es sich um ein formatives¹ Evaluationsverfahren der User Experience. Das Verfahren besteht aus zwei Phasen. Beide Phasen werden über mehrere Videokameras aufgezeichnet. In der ersten Phase erkunden die Teilnehmer einen Online-Shop. Diese Phase hat einen explorativen Charakter und die Teilnehmer dürfen hier autonom handeln. Während die Probanden den Shop erkunden, werden sie gebeten auf ihre Gefühle zu achten. Sobald eine positive oder negative Emotion verspürt wird, teilen sie dies mit der Betätigung eines Plus- bzw. Minus-Buzzers (Valenzmarker) mit. Die quantitative Auswertung der gesetzten Valenzmarker erfasst im ersten Schritt, wie oft die Probanden etwas positives und negatives erleben. Durch das Setzen von Valenzmarkern ist später eine Emotionsanalyse möglich. Nach der Erkundung des Online-Shops erfolgt im zweiten Schritt, die retrospektive Befragungsphase und ermöglicht eine qualitative Auswertung der positiven und negativen Gefühle. Hier wird das aufgezeichnete Video den Probanden vorgeführt. Anhand der gesetzten Valenzmarkern wird nach den Ursachen für die entstandenen Emotionen geforscht. Hierzu wird nach gestalterischen Auslösern gesucht, die das Setzen der Marker bewirkt haben. Die Fragen müssen dabei so gestellt

¹ Unter **formativer Evaluation** wird die Bewertung und Verbesserung eines Prozesses verstanden, die innerhalb vorab definierter Zeiträume und vorab definierten Kriterien erfolgt.

werden, dass die Teilnehmer in ihren Antworten nicht beeinflusst werden. Eine geeignete Methode ist hier das Laddering-Verfahren¹ und das Tiefeninterview. Ziel der Befragung ist es, so weit wie möglich in die Gedankenstruktur der Teilnehmer vorzudringen und verdeckte Motive und Einstellungen offenzulegen. Dies geschieht hauptsächlich mit W-Fragen, zum Beispiel: „Warum haben Sie hier einen negativen Marker gesetzt? Was war der Auslöser? Was haben Sie hier gefühlt?“

Um die User Experience im Online-Shop zu optimieren und zu erhöhen, ist es für die Entwickler und Gestalter von großer Wichtigkeit zu verstehen, welche Aspekte im Online-Shop eine negative oder positive Erfahrung ausgelöst haben. Mit der Valenzmethode wird genau diese Anforderung an das interaktive Produkt erhoben und untersucht.

5.2 UX Test mit Valenzmethode

Der UX Test wurde im Usability Labor an der Hochschule der Medien durchgeführt. Gegenstand der UX Studie war ein etablierter Online-Shop aus dem Möbel Bereich. Der Online-Shop verkauft Möbelstücke verschiedener Hersteller, wollte aber für den UX Test dieser Thesis anonym bleiben. Insgesamt haben zehn Probanden am Test teilgenommen. Unter den Probanden befanden sich zwei männliche Teilnehmer und acht weibliche Teilnehmer. Das Durchschnittsalter betrug 28 und alle Probanden waren Hochschulabsolventen. Der Online-Shop der getestet wurde war keinem der Probanden bekannt und somit hatte auch kein Teilnehmer Erfahrungen mit dem Shop. Das Prozedere war für jeden Probanden gleich. Nach der Begrüßung der Probanden wurde in angenehmer Atmosphäre das Vorgehen erläutert, damit sich die Teilnehmer trotz der Testatmosphäre entspannt und wohl fühlen, um ohne jeglichen Zwang den Online-Shop zu erkunden.

5.3 Auswertungen und Ergebnisse

Alle positiven und negativen Valenzmarker wurden zunächst, der Reihenfolge nach indexiert und in eine Tabelle festgehalten. Darin enthalten sind die Zeitangaben der Valenz-

¹ Verfahren, welches mit Hilfe von Tiefeninterviews die Gedankenwege und Bedürfnisstrukturen der Probanden erfasst.

marker, die während dem Test aufgezeichnet wurden. Desweiteren wurden die Äußerungen der Teilnehmer, deren Gefühlslage und die Gestaltungsaspekte die zur Auslösung führten festgehalten. Diese Tabelle ist am Ende der Thesis im Anhang B (CR-ROM) zu finden. Ebenfalls im Anhang B zu finden, sind die jeweiligen Auswertungen der positiven und negativen Valenzmarker. Hier wurden alle Gefühle, die im Test aufgetreten sind und mit Hilfe der retrospektiven Interviews festgestellt, in Tabellen zusammengefasst. Neben der Anzahl der Teilnehmer, wurden auch alle Stellen zusammengefasst, in denen die jeweiligen Gefühle ausgelöst worden sind (s. Tabelle 5). Für eine ausführliche Darlegung der Auswertung sind die relevanten Tabellen als PDF-Dateien im Anhang B (CD-ROM) hinterlegt. Das nächste Kapitel wird die Ergebnisse der Laborstudie zusammenfassen.

Negative Valenzmarker Nr. 1 - Teilnehmer fühlten sich genervt, verärgert	
	Anzahl der Teilnehmer: 6 von 10
Häufigkeit	Dieses Gefühl ist an 12 Stellen entstanden
Nr.	14, 15, 16, 19, 24, 30, 32, 33, 71, 78, 79, 91
Teilnehmer	2, 3, 4, 8, 9, 10
Auslöser	<ul style="list-style-type: none"> • lange Wartezeit (Nr. 14) • Button erfüllt Erwartungen nicht (Nr. 15) • Buttonelement ohne Funktion (Nr. 16) • Unterkategorien im Navigationsmenü zum Teil nicht exakt ansteuerbar (Nr. 19) • Produktbilder zu sehr ausgeschmückt/überladen (Nr. 24) • Langes Scrollen und zu unterschiedliche Stile der Produkte (Nr. 30) • Nicht passende Produktempfehlungen vom Shop (Nr. 32, 33) • Klickbares Plus-Element im Bild ohne Funktion (Nr. 71) • Zu wenig Infos in der Produkt-Vorschau (Nr. 78) • Keine Zoom Funktion in der Produkt-Vorschau (Nr. 79) • Warenkorb wird bei Klick auf Produkt verlassen (Nr. 91)

Tabelle 5: Negative Valenzmarker (Die vollständige Tabelle der negativen und positiven Valenzmarker sowie die gesamte Indexierung zur Nachverfolgung der Ergebnisse, ist im Anhang B auf der CD-ROM zu finden).



Abbildung 26: Zusammenfassung Valenzstudie

Die Auswertung der positiven Valenzmarker hat gezeigt, dass sich sechs Teilnehmer an 15 Stellen entspannt gefühlt haben und dieses Gefühl oft als einfach beschrieben haben. Diese Gefühle haben sich bei den Valenzmarkern als am häufigsten herausgestellt. Die Auslöser dafür waren unter anderem Filteroptionen, die den Nutzern bei der Suche nach Produkten zur Verfügung standen und sie somit die Produktsuche mit der Angabe der eigenen Maße leichter durchführen konnten oder die gewünschte Preisklasse selbst bestimmten konnten. Desweiteren waren Sortierfunktionen, Ratgeber, Expertentipps, Merklisten und übersichtliche Informationen weitere Auslöser, die bei den Teilnehmern ein erleichtertes Gefühl auslösten. An zweiter Stelle der positiven Gefühle haben sich die Teilnehmer an 13 Stellen angesprochen und geholfen gefühlt. Diese Gefühle wurden vor allem von gut dargestellten Produktansichten und Hinweisen auf verfügbare Variationen und passenden Produkten einer Serie ausgelöst. Hier spielten vor allem Maßnahmen eine Rolle, die die Teilnehmer durch das Sortiment geleitet haben und durch Hinweise die Suche unterstützt haben.

Ebenfalls an 13 Stellen kamen bei den Teilnehmern das Gefühl von Sicherheit auf. Die Teilnehmer fühlten sich besonders aufgehoben durch vertraute Seitenaufteilungen, bekannte Shop-Funktionen, gute Produktergebnisse und ausführliche Details zum Service und zu den Produkten. Dazu gehörten auch Hinweise, dass der Shop über eine Hotline verfügt und Lieferungen kostenlos sind.

Ein übersichtlicher Warenkorb und eine einfache Darstellung der Produkte ohne viel Ablenkungen sorgten bei den Teilnehmern für ein entspanntes und entlastendes Gefühl. Dieses Gefühl wurde insgesamt an acht Stellen verspürt. Besonders angeregt und stimuliert fühlten sich die Teilnehmer bei optisch reizvollen Darstellungen der Produkte und der Zugang des Sortiments über Themenwelten und Ratgebern. Diese Stimulanz wurde an acht Stellen wahrgenommen. Desweiteren wurden passende Produktempfehlungen und Bestseller im Shop als stimulierend empfunden. Das Gefühl positiv überrascht zu sein wurde im Shop an fünf Stellen empfunden. Hier waren vor allem Rabatte, begehrte Produkte und Auflistungen von Details und Filteroptionen, die über dem Standard hinaus gehen. Dazu zählen z. B. Maßangaben von Möbeln mit offenen oder geschlossenen Schubladen, die den Probanden eine genaue Vorstellung für den Gebrauch der Produkte ermöglichten.

Die Auswertung der negativen Valenzmarker hat gezeigt, dass sich viele Teilnehmer genervt und verärgert fühlen, wenn es im Shop zu langen Wartezeiten kommt, Buttons die ihre Funktion nicht erfüllen oder wenn gewünschte Informationen nicht vorhanden sind. Ein weiterer Punkt der für Verärgerung sorgte, waren die nicht passenden Produktempfehlungen im Shop oder wenn Produktbilder zu überladen waren. Diese Gefühle traten während des Tests an zwölf Stellen auf. Gefolgt vom Gefühl der Unsicherheit und Verwirrung, welche an zehn Stellen auftraten. Auslöser waren hier unter anderem Produktempfehlungen die im Warenkorb auftauchen, Funktion von Buttons als Filter oder dass die Zahlungsarten im Checkout-Prozess nicht sofort ersichtlich waren.

Bei Menüpunkten, die nicht direkt klickbar waren, bei nicht effizientem Zoom oder bei zu wenig Artikeln in der Auflistung fühlten sich die Teilnehmer eingeschränkt und empfanden das Angebot als primitiv. Dies war insgesamt an sieben Stellen der Fall. Ebenfalls an sieben Stellen traten Gefühle der Bedrängnis und des Zwangs auf. Gerade bei Trend- und Produktempfehlungen hatten die Teilnehmer das Gefühl, dass ihnen hier etwas aufgezwungen wird und der Shop versucht Artikel zu verkaufen, die in keinem Bezug zum Nutzer oder sein Suchverhalten aufweisen. Gerade im Zusammenhang mit Produktempfehlungen fielen oft die Wörter unpassend und aufgezwungen und viele Nutzer fühlten sich deswegen an sieben Stellen enttäuscht und waren frustriert. Frustration und Enttäuschung hat sich auch bei sehr langem Scrollen eingestellt und wenn der Shop nicht genügend Produkte zur Auswahl bereit stellte, Produktbilder nicht überzeugen konnten und Ratgeber nicht die erwarteten Informationen bereit hielten. Teilweise führte das lange Scrollen und überladene Produktbilder zur Überforderung und die Teilnehmer fühlten sich angestrengt. Diese Gefühle traten an vier Stellen auf. Die Folge der Überforderung schlug dann in Langeweile und Lustlosigkeit über und Teilnehmer waren nicht mehr motiviert weiter zu machen. Insgesamt war das an drei Stellen der Fall. Vor allem die Überladung der Produktbilder oder der Einsatz von zu viel Farbe führten bei einem Teilnehmer zu Stress und Nervosität.

Die Beseitigung aller negativen Punkte in einem interaktiven System, ist der erste Schritt um die User Experience in eine positive Richtung zu lenken. Im retrospektiven Interview habe ich die Teilnehmer gebeten, dass sie mir bei jeder negativen Erfahrung eine entgegengesetzte Maßnahme mitteilen. Dadurch sollte die Erwartungshaltung der Teilnehmer deutlich werden und Aufschluss darüber geben, wie man die negative Erfahrung vermei-

den könnte. Negative Erfahrungen hätten vermieden werden können, wenn es mehr Struktur gegeben hätte. Deutlichere Kennzeichnungen welche Elemente zusammengehören. Eine eindeutige und nicht überladene Bildsprache und Bildgestaltung wurden ebenfalls gewünscht. Die willkürliche Platzierung von klaren, freigestellten Bildern mit weißem Hintergrund neben vollgepackten und farbfrohen Produktbildern war nicht gewünscht. Ebenso wurde der Wunsch nach Kundenmeinungen geäußert und die Möglichkeit sich mit anderen Kunden auszutauschen. Bei Produktempfehlungen ist deutlich aufgefallen, dass sich die Teilnehmer nicht erst genommen fühlten und hier eher eine Produktempfehlung erwartet hätten, die besser auf ihren Geschmack und ihrer Suche abgestimmt ist. Die Erwartungshaltung nach guten Information und Ratgebern die nicht an Suchmaschinen-Texten erinnern waren den Teilnehmern auch wichtig. Ebenso gewünscht war ein reiches Sortiment, dass sich attraktiv und an deren Bedürfnissen und Wünschen richtet. Von langen Seiten, bei denen viele Produkte aufgelistet waren und somit unendlich lang gescrollt werden musste, waren die Teilnehmer gelangweilt. Hingegen waren die Probanden von Shop-Seiten, die einen kreativen Charakter durch Expertenmeinungen oder visuellen Ausschmückungen aufwiesen, sehr angetan.

6 UX Benchmark

6.1 Operationalisierung der Customer Experience

Um die Customer Experience in einem Online-Shop bestimmen oder gar messen zu können, ist eine Definition des Einkaufserlebnisses ausschlaggebend. Das Einkaufserlebnis beschreibt den Zustand, der von jedem Kunden subjektiv erlebt wird und sich somit von Kunde zu Kunde unterscheidet (Meyer/Schwager 2007). Wie bereits gezeigt wurde kann das Einkaufserlebnis als positives oder negatives Erlebnis erfolgen. Einkaufserlebnisse entstehen nicht nur in stationären Geschäften, sondern auch in anderen Vertriebskanälen (Verhoef et al. 2009). Somit lässt sich das Konstrukt des Einkaufserlebnisses auch auf das Internet übertragen. Eine Operationalisierung der Customer Experience und die Übertragung auf den Online-Shop, wird nachfolgend erläutert:

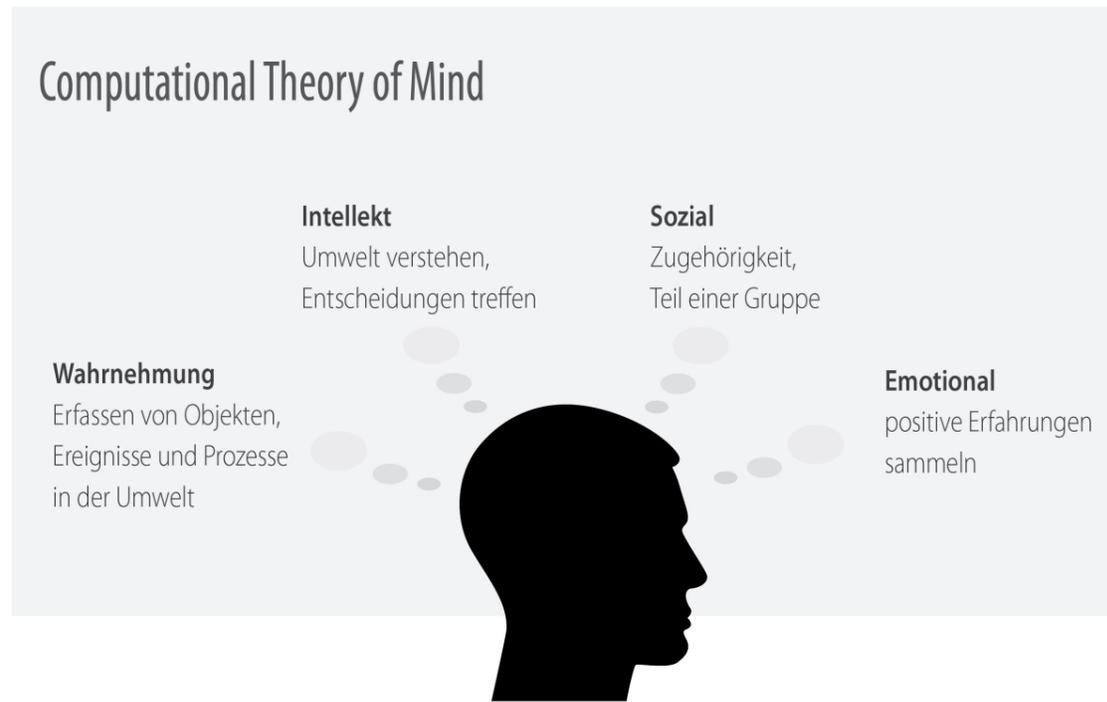


Abbildung 27: Mentale Module - Computational Theory of Mind (nach Pinker 1997)

Damit ein Online-Shop seine Dienste in Erlebnisse umwandelt, ist es notwendig zu verstehen, was dazu führt, dass Kunden das Einkaufserlebnis als ganzheitliche Erfahrung ansehen. Ein mehrfach gemachter Ansatz ist die Computational Theory of Mind (Pinker 1997). Pinkers Theorie besagt, dass unserer Verstand aus mentalen Modulen besteht (s. Abbildung 27). Über unsere Wahrnehmung werden alle Objekte registriert, die der Mensch mit allen Sinnen erfährt. Das intellektuelle Modul verarbeitet Informationen, so dass der Mensch seine Umwelt versteht und Entscheidungen treffen kann. Soziale Aspekte geben dem Menschen das Gefühl der Zugehörigkeit, z. B. Teil einer Gruppe zu sein. Das emotionale Modul ist zuständig für das Sammeln positiver Emotionen. Erst die Zusammenführung aller mentalen Module, ermöglicht für den Nutzer ein holistisches Erlebnis (Pinker 1997, S. 314ff).

Dieser Ansatz der kognitiven Wissenschaft war auch die Basis für weitere Arbeiten von Schmitt (1999), Brakus et al. (2009) und Skard et al. (2011). Aus deren Studien lassen sich fünf Erlebnisdimensionen für die Customer Experience definieren:

- **Sensorische Dimension:** Adressiert die fünf Sinne, mit denen der Kunde Erfahrungen macht (sehen, hören, riechen, fühlen, schmecken). Für den Online-Shop bedeutet das, dass er verständlich und übersichtlich sein sollte. Folglich sind zu viele und unübersichtliche Informationen zu vermeiden. Das Kurzzeitgedächtnis des Menschen kann im Durchschnitt bei bekannten Objekten, sieben (+/- zwei) Einheiten speichern (Miller 1956). Daraus ergibt sich auch die optimale Anzahl von Menüpunkten z. B. in Navigationsleisten. Durch die starke Zunahme an Informationsgehalt, ist diese Anforderung der sensorischen Experience schwer zu erfüllen (Brakus et al. 2009). Viele Portale überladen Produktbeschreibungen mit zu viel Text und schrecken den Verbraucher eher ab, als zu informieren. Hier sollte man dem Kunden optische Reize geben, um bestimmte Reaktionen auszulösen (vgl. Schubert/Hehn 2004, S.1248).

- **Kognitive Dimension:** Richtet sich an das Denkvermögen der Kunden, das ihr Problemlösungsverhalten, ihre Kreativität und die gedankliche Auseinandersetzung anregt. Der Kunde tritt hier in einen intellektuellen Dialog mit dem Unternehmen (Brakus et al. 2009). Der Kunde sollte im Online-Shop möglichst ein sicheres Gefühl beim Benutzen der Leistungen haben. Transparenz und Sicherheit sollten hier keine Angst aufkommen lassen, so dass der Kunde z. B. versteht, warum er personenbezogene Daten preisgeben muss. Je stärker kognitive Aspekte beachtet werden, desto weniger wird sich der Kunde überfordert fühlen.

- **Konative Dimension:** Richtet sich an verhaltensbezogene Erfahrungen der Kunden mit dem Unternehmen. Sie zielt auf eine Veränderung des rationalen Verhaltens über den gesamten Nutzungszeitraum. Im Online-Shop sollten technische Prozesse so einfach wie möglich gestaltet sein, um das Einkaufserlebnis effektiv und effizient zu halten. Hierzu gehören auch z. B. Aktionen, die nur für Online-Kunden zugänglich sind. Die konative Experience soll Kunden animieren und eine Verhaltensänderung bewirken oder in Gang setzen.

- **Relationale Dimension:** Richtet sich an soziale Erfahrungen des Kunden mit anderen sozialen Gruppen oder einer weitgefassten abstrakten Organisation, wie eine Nation, Gesellschaft oder Kultur. Hier steht das Bedürfnis des Kunden nach Individualisierung und Personalisierung im Vordergrund. Eine personalisierte Umgebung kann die relationale Experience verstärken (Brakus et al. 2009). Damit ist auch jeg-

liche Art von Support und direkter Kontakt zum Unternehmen zu verstehen. Hierzu zählen z. B. auch Erfahrungsberichte anderer Kunden.

- **Affektive Dimension:** Richtet sich an die Gefühle der Kunden, mit denen sie emotionale Erfahrungen machen. Dies können positive Stimmungen zu einer Marke sein bis zu starken Emotionen wie Freude und Stolz. Die affektive Experience wird verstärkt, wenn der Kunde den Online-Shop als angenehm und gut gestaltet empfindet. Hier sind Einfachheit und Klarheit sehr wichtig. Aufdringliche und störende Elemente wie z. B. Werbebanner wirken dem entgegen. Eine individuelle Beratung oder andere verkaufsfördernde Maßnahmen, können sich positiv auf die emotionale Stimmung des Kunden auswirken und ihm Freude bereiten (vgl. Babin/Attaway 2000).

Demnach wird das Einkaufserlebnis als mehrdimensionales Konstrukt aufgefasst (s. Abbildung 28).

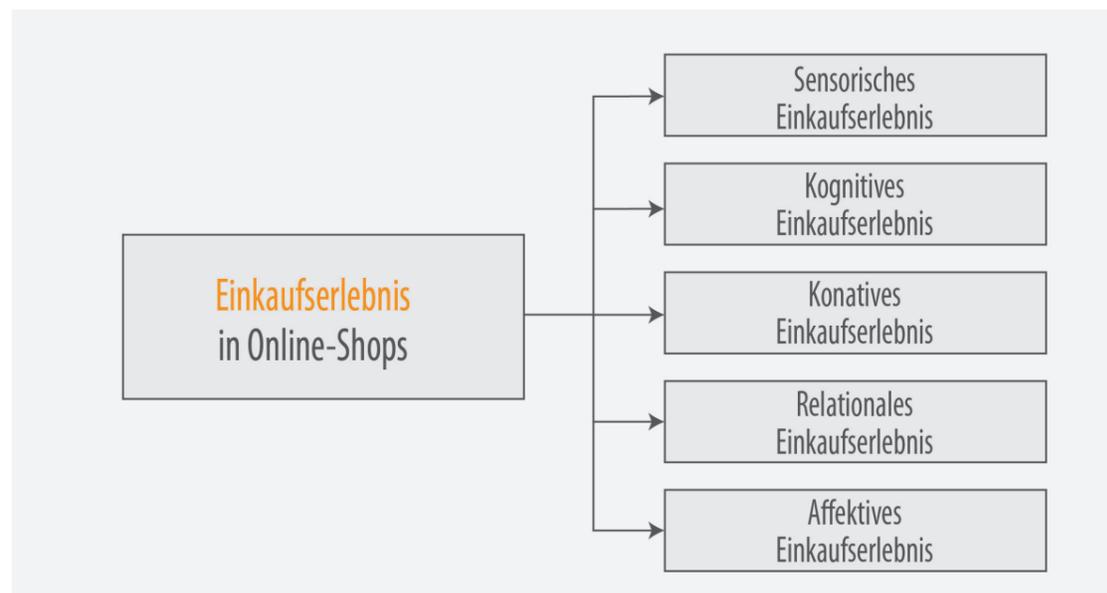


Abbildung 28: Erlebniskategorien in der CX

6.2 Customer Experience in Online-Shops

Im E-Commerce scheint für viele Online-Shops, der Vorteil von emotionalen Käuferlebnissen noch nicht ganz angekommen zu sein. Dies führt dazu, dass die meisten Shops sehr ähnlich von den Kunden wahrgenommen werden. Würde man das Logo bei Online-Shops weglassen, dann können Kunden nur schwer den Online-Händler bestimmen (Gömann/Münchow 2004, S. 194). Im weiteren Verlauf werden 20 Online-Shops im Hinblick auf die CX-Dimensionen sensorisch, kognitiv, konativ, relational und affektiv analysiert. Die Analyse soll zeigen, wie das Konstrukt des virtuellen Einkaufserlebnisses in Online Shops ausgeprägt ist. In welchen Dimensionen sich Online-Shops bewegen und in welchen Dimensionen noch Potenzial vorhanden ist. Auf Basis der zugrundeliegenden CX-Dimensionen (Kapitel 6.1), den Erkenntnissen aus dem Digital Point of Sale (s. Kapitel 3) und den gegenwärtigen E-Commerce Trends (s. Kapitel 4) wurden zunächst Kategorien definiert, die sich den CX-Dimensionen zuordnen lassen. Der Fokus dieser Analyse liegt weniger auf Basisfunktionen der Online-Shops, sondern auf die Umsetzung von innovativeren Trends und Maßnahmen, die gegenwärtig eingesetzt werden. Demnach geht es neben der Produktdarstellung und deren Nutzung für den Kunden, um den gewissen Mehrwert der Online-Shops. Erst wenn der Nettonutzen des Online-Shoppings größer ist, als der des stationären Shops und alle Online-Vorteile maximal ausgeschöpft sind, kann man von einem höheren Nutzen ausgehen (vgl. Kollmann 2013).

Auch wenn CX immer die ganzheitlichen Betrachtung aller Touchpoints beinhaltet, so wird in dieser Analyse ausschließlich die CX des Online-Shops als eigenständiger Touchpoint betrachtet. Die Auswahl der Online-Shops, erfolgte durch die Mediawave GmbH. Als Kriterium wurden Shops von Herstellern ausgewählt, die sich bereits erfolgreich im Online-Handel für Fashion und Möbel etabliert haben. Die nachfolgende Tabelle listet alle Kategorien auf, die den CX-Dimensionen zugeordnet werden können, um eine Vergleichsbasis zu schaffen (s. Tabelle 6). Jeder Dimension wurden drei Kategorien zugeordnet, die wiederum jeweils durch drei Ausprägungen gekennzeichnet sind. Einige Ausprägungen waren komplexer und gewichtiger, so dass diese nochmals unterteilt wurden. Die Unterteilungen wurden so bestimmt, dass deren Auswertung immer 100 Prozent ergibt. Eine detailliertere Darstellung aller Punkte, deren Unterteilungen und Bewertungen ist im Anhang B (CD-ROM) als Excel-Tabelle zu finden.

CX Dimension	Kategorie im Online-Shop	Ausprägungen der Kategorien
Sensorisch	Shopdesign	Gestaltungshöhe Bilder Video/Sound
	Aufbau und Struktur	Performance Übersichtlichkeit Navigation
	Darstellung der Produkte	Produktinformation Produktdarstellung Animation/Video
Kognitiv	Nutzen des Shops	Intelligente Suche Self-Services Collaborative Filtering
	Artikel / Produkte	Produktbewertungen Produktempfehlungen Crowdsourcing
	Effektivität & Effizienz	Filteroptionen Bezahlung Wunschliste
Konativ	Kaufreize	Preisvorteile Lieferung Kampagnen
	M-Commerce	Responsive Shop-App Mobile Version
	Omnichannel	Click & Collect On-/Off-Service Pop-Up-Stores

CX Dimension	Kategorie im Online-Shop	Ausprägungen der Kategorien
Relational	Social Commerce	Blog Kundenforum Social Media
	Personalisierung	Beratung Individualisierung Curated Shopping
	Support	Live-Chat E-Mail Hotline
Affektiv	Engaging-Faktor	Alleinstellungsmerkmal Inspiration Atmosphäre
	Storytelling	Marke Unternehmen Stories
	Gamification	Aktivierung Aktionen Bestseller

Tabelle 6: Bewertungskriterien für den UX Benchmark

(Eine detaillierte Erklärung der jeweiligen Kategorien ist im [Anhang A](#) zu finden)

6.3 Durchführung Benchmark

Jeder einzelne Shop wurde auf Grund der festgelegten Ausprägungen (s. Tabelle 6) untersucht und prozentual bewertet. Am Ende der Analyse wurde ein CX Profil erstellt. Dieses wurde grafisch aufbereitet.

Als Experte im E-Commerce, erfolgte die Auswahl der zu untersuchenden Online-Shops durch die Mediawave GmbH. Als Kriterium wurden Hersteller ausgewählt, die sich bereits erfolgreich im Online-Handel für Fashion bzw. Möbel etabliert haben.

Die CX Analyse wurde mit folgenden Online-Shops aus dem Bereich Fashion und Möbel durchgeführt:

Fashion:

- aignermunich.de
- burton.com/de
- chiemsee.com
- escada.de
- gaborshop24.de
- house-of-gerryweber.de
- kjus.com
- maerz.de
- store.fraas.com
- triumph.com

Möbel:

- kare.de
- kibek.de
- koziol-shop.de
- lambert-home.de
- massivum.de
- reisenhel.com
- sitzclub.de
- thonet.de
- shop.vitra.com
- whos-perfect.de

Die Auswertungen aller Shops ist im Anhang B (CD-ROM) zu finden. Die Ausprägungen der Kategorien wurden anhand des Customer Life Cycle (s. Kapitel 3.1) den einzelnen Phasen *Inspire*, *Inform*, *Convert* und *Retain* zugeordnet. Auf dieser Basis erfolgte eine Bewertung der jeweiligen Phasen im Kaufprozess. Die einzelnen Auswertungen aller Shops sind ebenfalls detailliert im Anhang B (CD-ROM) zu finden.

Nachfolgend möchte ich lediglich ein Beispiel darstellen, das exemplarisch für die einzelnen Auswertungen steht. Die grafische Darstellung beruht auf den Auswertungen der Online-Shop-Kriterien (s. Abbildung 29), sowie den Zuweisungen im Customer Life Cycle (s. Abbildung 30). In den beiden nächsten Kapiteln wird die Gesamtauswertung der Bereiche Fashion und Möbel aufgezeigt.



Abbildung 29: UX Benchmark: Beispiel einzelne Auswertung

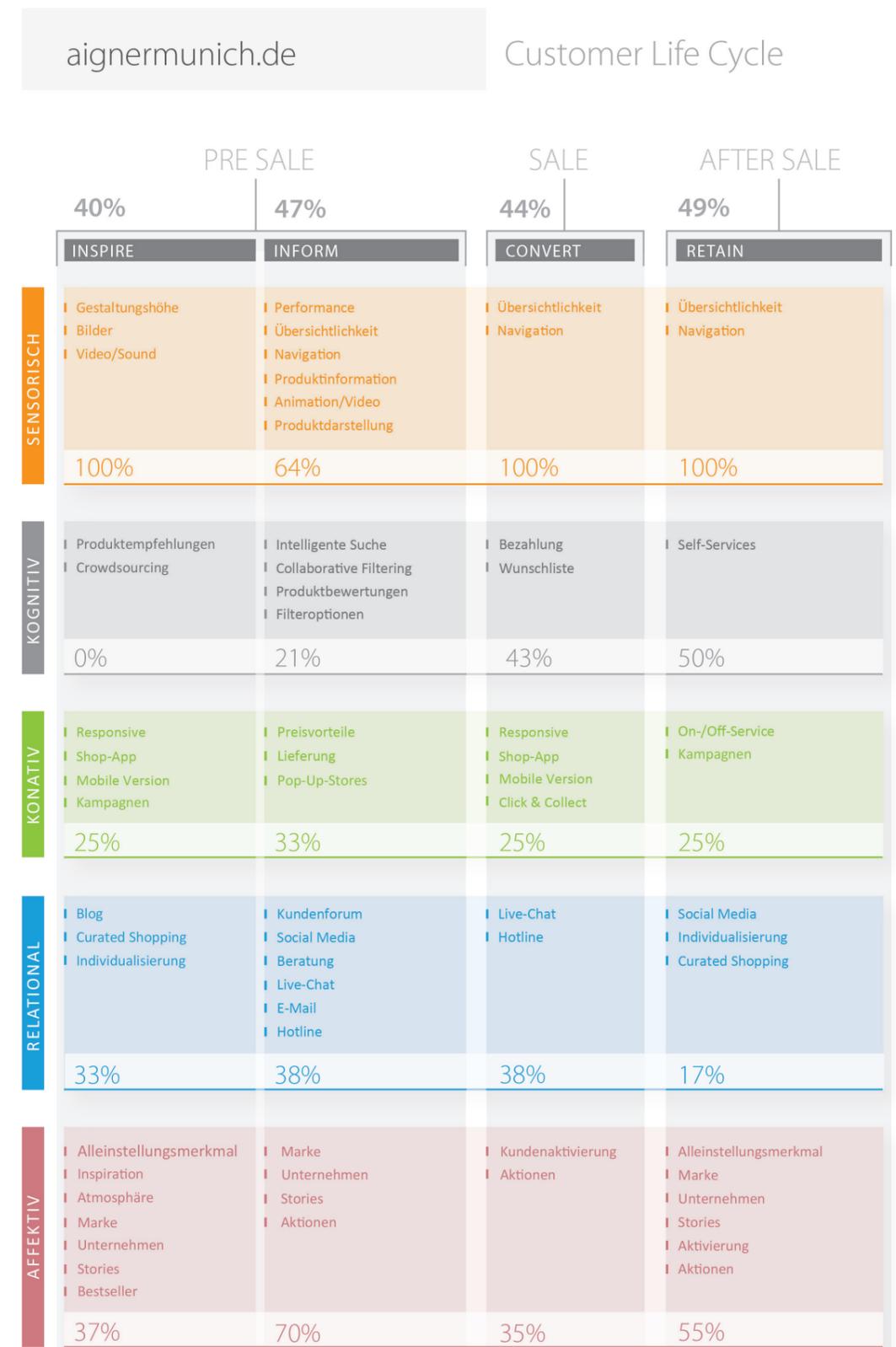
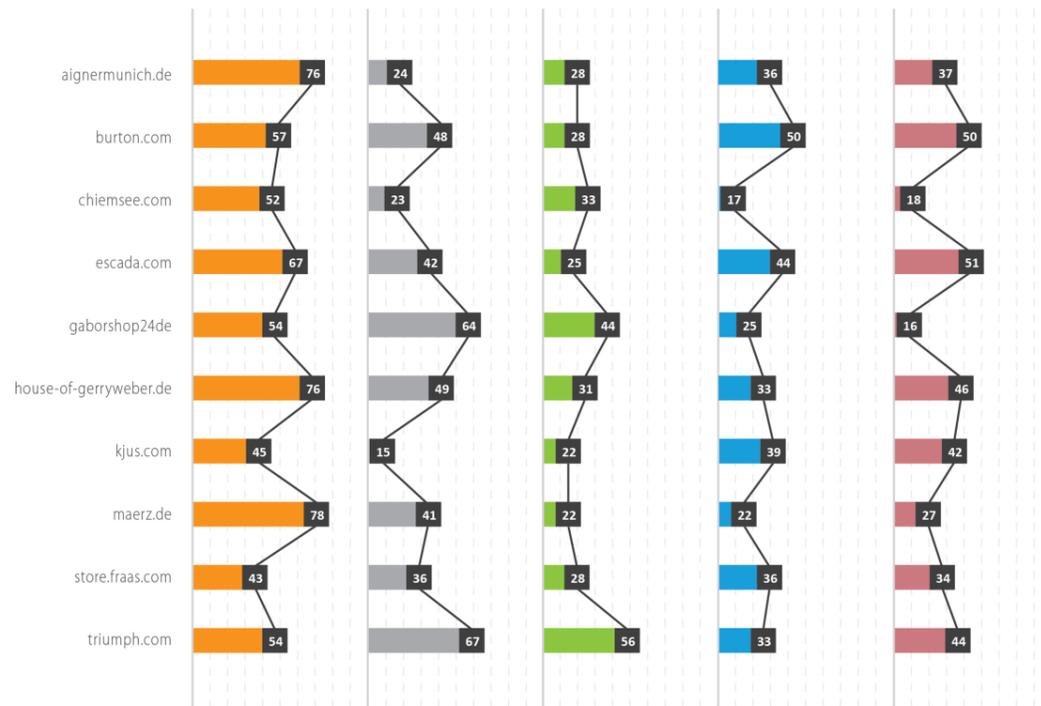


Abbildung 30: Customer Life Cycle: Beispiel einzelne Auswertung

6.4 Gesamtauswertung Online Fashion



Mit deutlichem Abstand ist die sensorische Dimension klarer Vorreiter. Shops können hier vor allem bei der Darstellung der Produkte mehr tun. Hier gibt es noch Potenzial für mehr Beratungsfeatures rund um das Produkt, sowie erweiterte Darstellungsformen wie Videos oder 3D-Ansichten, um das Produkt besser erlebbar zu machen.

Mit der kognitiven Dimension an zweiter Stelle wird deutlich, dass Shops gute Ansätze für die gedankliche Auseinandersetzung und mentale Erleichterungen anbieten. Hier besteht vor allem noch Potenzial bei der intelligenten Suche innerhalb der Shops und den Self-Sevices, die dem Kunden eine individuelle Anpassung und Verwaltung ermöglichen. Ein weiterer sehr wichtiger Punkt ist hier die Produktbewertung und Produktempfehlung. Viele Shops haben die Macht der Weiterempfehlung durch ihre Kunden noch nicht erkannt. Damit einher geht auch der Punkt Collaborative Filtering, der in keinem Shop vertreten war. Ebenfalls viel Potenzial liegt bei Crowdsourcing und der Auslagerung von Leistungen auf Kundenebene. Ein besonders kritischer Punkt ist in dieser Dimension der Bezahlvorgang. Bei 50 Prozent der Shops fehlten hier vertrauensbildende Maßnahmen. Eine ECC-Umfrage aus dem Jahr 2012 hat gezeigt, dass sich durch die Einbindung eines Trusted Shops Gütesiegels, die Konvertierungsrate (Conversion Rate) um 23,1 Prozent steigern lässt (<https://goo.gl/njSoOk>). Auch beim getunnelten One-Page Checkout gibt es noch Punkte aufzuholen.

An dritter Stelle platziert sich die affektive Dimension im Durchschnitt mit 36 Prozent und zeigt, dass viele Unternehmen bereits sehr engagiert sind, um das Thema Storytelling in ihren Shops zu integrieren. Dennoch werden viele wichtige Faktoren, die die Gefühlslage der Kunden ansprechen könnten, nicht genug beachtet. Bis auf ein paar Shops, fehlen hier Alleinstellungsmerkmale und die Frage warum der Kunde hier einkaufen sollte wird nicht beantwortet. Inspiration und Atmosphäre sind hier ebenso Punkte bei denen Aufholbedarf besteht. Shop the Look, Themen- und Farbwelten sind hier ein erster Ansatz um eine emotionale Herangehensweise auf das Sortiment zu ermöglichen. Ebenso zu kurz kommen Gamification Ansätze wie zeitbestimmte Aktionen, Gewinnspiele oder das Sammeln von Treue- und Bonuspunkten.

Auf dem vorletzten Platz mit 34 Prozent schafft es die relationale Dimension, die für soziale Kontakte und Personalisierung steht. Angesichts der digital-sozialen Entwicklung gibt es hier vor allem bei den Punkten Social Commerce und Personalisierung noch

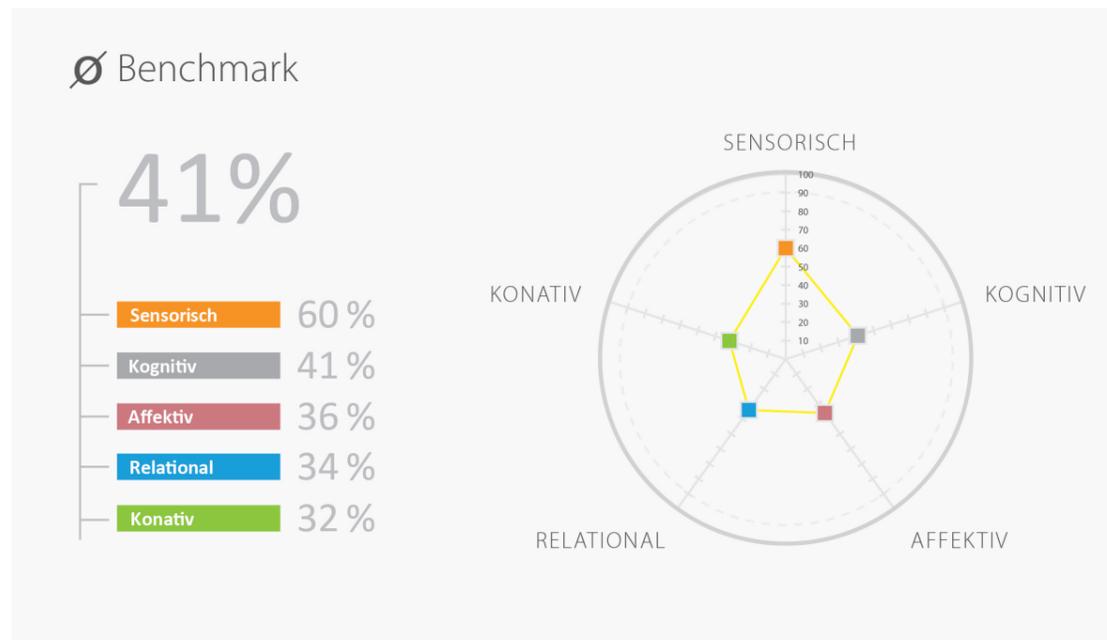


Abbildung 31: UX Benchmark: Fashion Online-Shops gesamt

großes Potenzial. Bei vielen Shops sind lediglich Social Media Buttons zur Interaktion platziert und weniger Inhalt aus Social Media zu finden. Weniger als die Hälfte der Shops haben z. B. Bilder aus Instagram auf deren Shops platziert. Kundenforen oder Community Gedanken werden hier vernachlässigt. Besonders aufgefallen ist hier, dass es wenig Individualisierungsmöglichkeiten gibt. Sei es beim Bestimmen der Newsletter-Inhalte oder einer Personalisierung der Produkte, damit der Kunde einen Mehrwert hat. Bei Maßnahmen für eine persönliche Beratung durch Live-Chats, Curated Shopping oder ähnliche Maßnahmen, besteht ebenfalls noch viel Potenzial.

Das Schlusslicht bildet mit 32 Prozent die konative Dimension, die auf eine Verhaltensänderung der Kunden ausgerichtet ist. Angesichts dass der Mobile Commerce auf dem Vormarsch ist, bietet nur ein Hersteller eine eigene Shop-App an. Ebenso vernachlässigt werden Kampagnen, die einen Bezug zu aktuellen gesellschaftlichen Themen ziehen und verhaltensaktivierend wirken können. Ein weiterer Punkt bei dem es viel Potenzial gibt, ist die Verschmelzung von on- und offline. Gerade bei Herstellern mit lokalen Geschäften fehlt oft eine lukrative Verknüpfung von Online-Shop und stationärem Laden. Click & Collect oder Showrooms sind bei vielen Shops noch kein Thema. Same-Day Delivery ist vielleicht für viele Shops logistikbedingt schwer anzubieten, jedoch könnte mit den ebenfalls vernachlässigten Geschenken ab einem bestimmten Bestellwert, ein Ausgleich erfolgen, um das Verhalten der Kunden zu lenken und durch den Überraschungseffekt emotional anzuregen.

Die Ausprägungen der Kategorien wurden anhand des Customer Life Cycle (s. Kapitel 3.1) den einzelnen Phasen Inspire, Inform, Convert und Retain zugeordnet. Auf dieser Basis erfolgte eine Bewertung der jeweiligen Phasen im Kaufprozess (s. Abbildung 32 + 34). Diese Darstellung stellt lediglich eine Erweiterung der Benchmark Ergebnisse dar. Somit soll noch einmal der Zusammenhang der CX Dimensionen auf den Customer Life Cycle veranschaulicht werden. Um die Darstellung zu vereinfachen, wurden die Prozentsätze auf- bzw. abgerundet

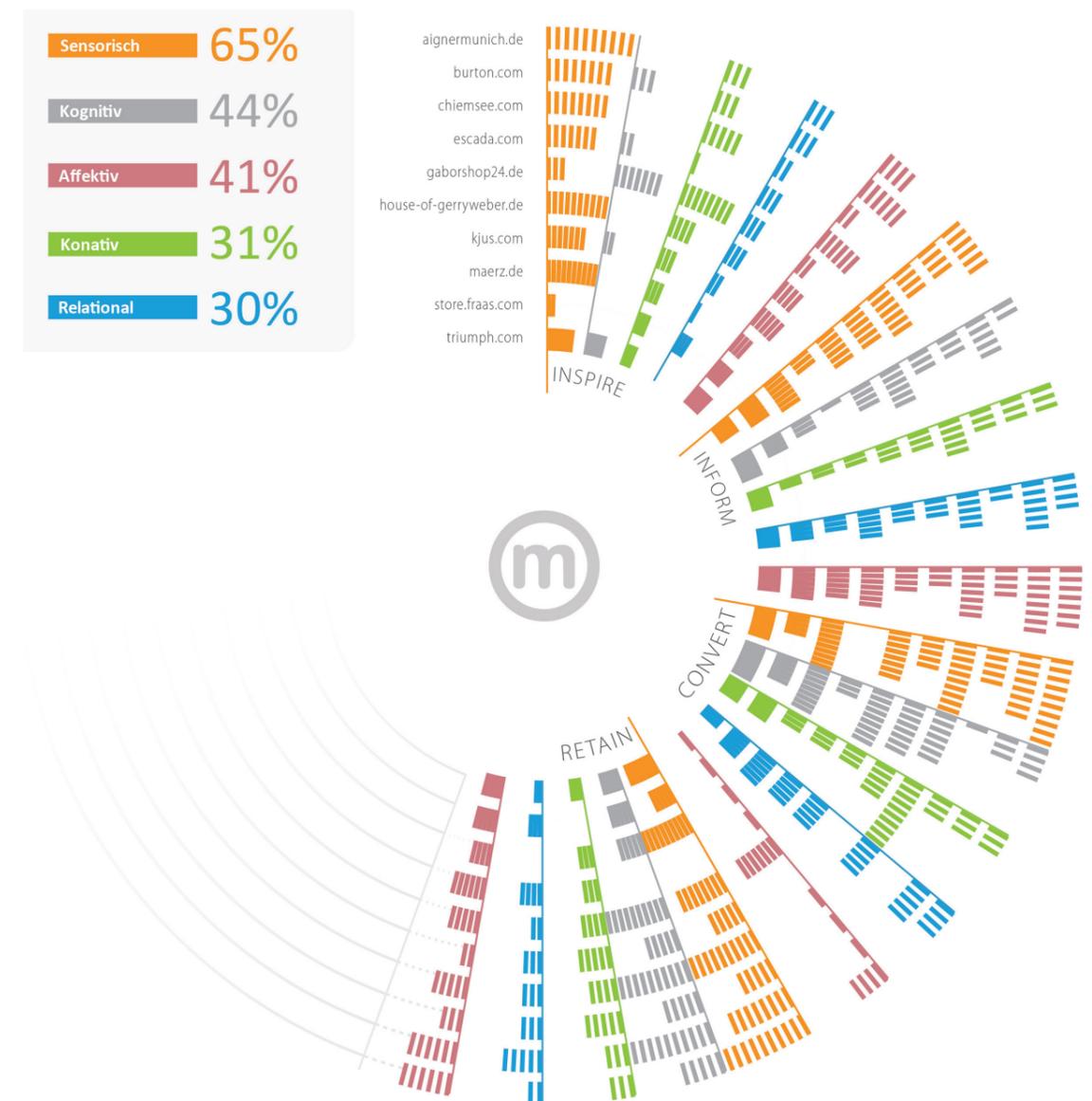
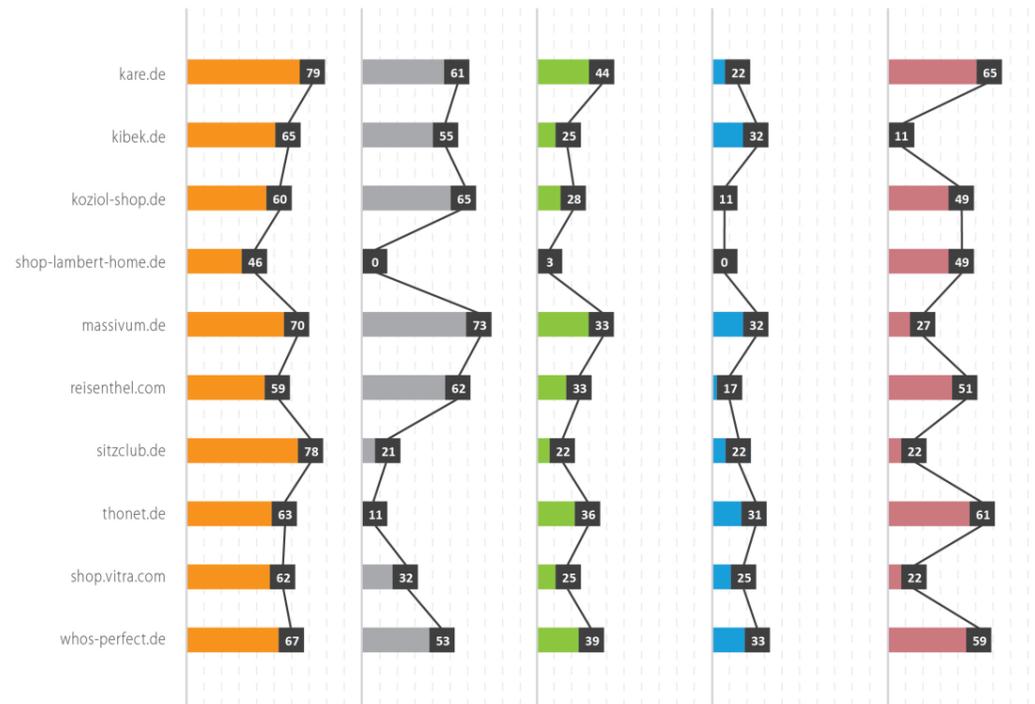


Abbildung 32: Customer Life Cycle: Fashion Online-Shops gesamt

6.5 Gesamtauswertung Online Möbel



Die Gesamtbetrachtung des Benchmarks für Möbel-Shops zeigt, dass von allen ausschlaggebenden Punkten, der Durchschnitt bei 40 Prozent liegt und somit identisch wie bei den Fashion-Shops ausfällt. Auch hier wird deutlich, dass noch viel Potenzial für die Shops besteht, um die User Experience zu verbessern.

Mit deutlichem Abstand ist die sensorische Dimension klarer Vorreiter. Der Möbel-Handel liegt hier mit fünf Prozent Unterschied, vor den Fashion-Shops. Auch hier gibt es noch Potenzial für mehr Beratungsfeatures rund um das Produkt, sowie erweiterte Darstellungsformen wie Videos oder 3D-Ansichten, um das Produkt besser erlebbar zu machen. Die kognitive Dimension platziert sich an zweiter Stelle und ist fast identisch mit den Fashion-Shops. Im Gegensatz zu den Fashion-Shops gab es hier bei den meisten Shops Produktbewertungen und Produktempfehlungen durch Kunden. Damit einher geht auch der Punkt Collaborative Filtering, der in keinem Shop vertreten war. Ebenfalls viel Potenzial liegt bei Crowdsourcing und der Auslagerung von Leistungen auf Kundenebene. Ein besonders kritischer Punkt ist in dieser Dimension der Bezahlvorgang. Bei vier Shops fehlten hier vertrauensbildende Maßnahmen. Auch beim getunnelten One-Page Checkout gibt es noch Punkte aufzuholen.

Ebenso liegen in der affektiven Dimension die Möbel-Shops mit einem Plus von sechs Prozent, vor den Fashion Shops. Hier bieten Möbel-Shops etwas mehr an Inspiration an und schaffen auch mit Themenwelten eine bessere Atmosphäre im Shop.

An vierter Stelle landet mit 29 Prozent die konative Dimension, die auf eine Verhaltensänderung der Kunden abzielt. Angesichts dass der Mobile Commerce auf dem Vormarsch ist, bietet kein Hersteller eine eigene Shop-App an. Dazu kommt noch, dass vier Shops keine responsive Webseite haben und auch keine mobile Version zur Verfügung stellen. Ebenso vernachlässigt werden Kampagnen, die einen Bezug zu aktuellen gesellschaftlichen Themen ziehen und verhaltensaktivierend wirken können. Ein weiterer Punkt bei dem es viel Potenzial gibt, ist die Verschmelzung von on- und offline. Gerade bei Herstellern mit lokalen Geschäften fehlt oft eine lukrative Verknüpfung von Online-Shop und stationärem Laden. Click & Collect oder Showrooms sind bei vielen Shops noch kein Thema. Ebenso wie Same-Day Delivery oder der angesprochene Überraschungseffekt durch Geschenke.

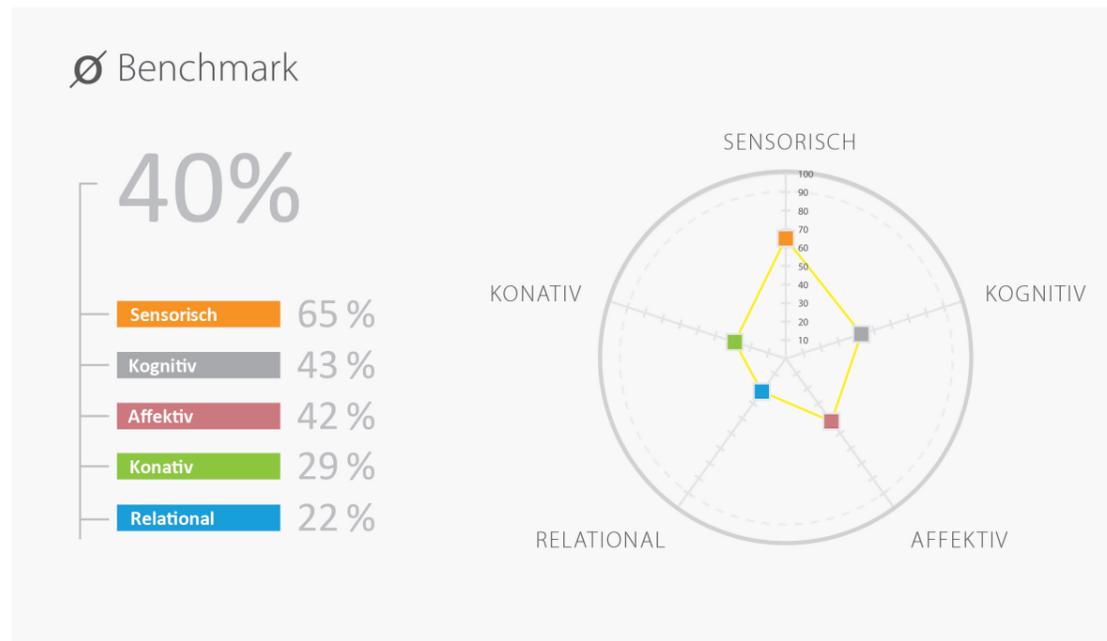


Abbildung 33: UX Benchmark: Möbel Online-Shops gesamt

Auf dem letzten Platz mit 22 Prozent liegt die relationale Dimension, die für soziale Kontakte und Personalisierung steht. Angesichts der digital-sozialen Entwicklung gibt es hier vor allem bei den Punkten Social Commerce und Personalisierung noch großes Potential.

Bei vielen Shops sind lediglich Social Media Buttons zur Interaktion platziert. Eingebundene Inhalte aus sozialen Netzwerken waren in den Möbel-Shop gar nicht vertreten. Kundenforen oder Community Gedanken werden hier vernachlässigt. Besonders aufgefallen ist hier, dass es wenig Individualisierungsmöglichkeiten gibt. Sei es beim Bestimmen der Newsletter-Inhalte oder einer Personalisierung der Produkte, damit der Kunde einen Mehrwert hat. Bei Maßnahmen für eine persönliche Beratung durch Live-Chats, Curated Shopping oder ähnliche Maßnahmen, besteht ebenfalls noch viel Potenzial. Lediglich ein Shop stelle einen Live-Chat zur Verfügung.

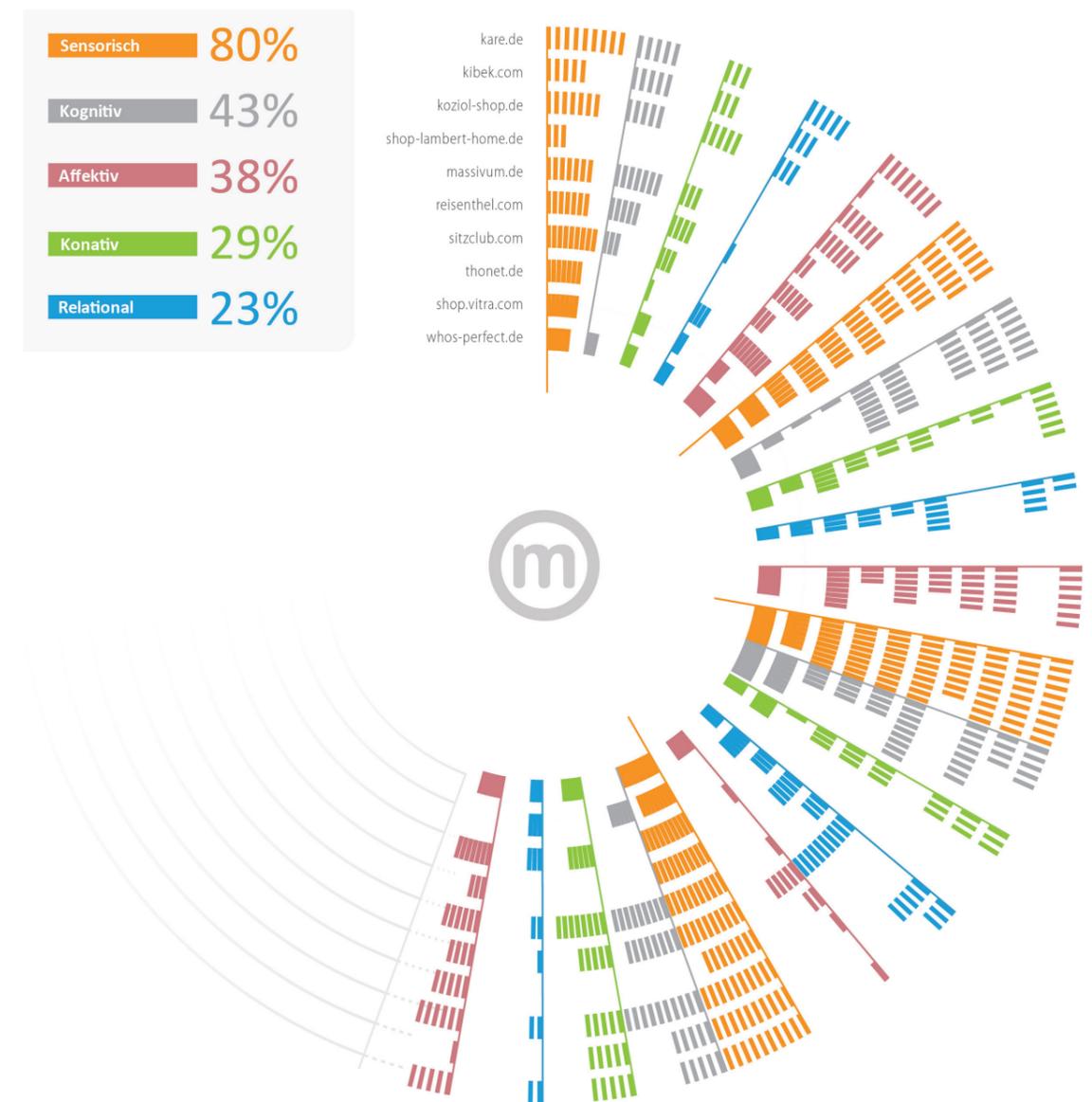


Abbildung 34: Customer Life Cycle: Möbel Online-Shops gesamt

6.6 Schlusswort

In der Thesis wurden UX-Werkzeuge, wie die Touchpoint-Analyse, Customer Journey und Design Thinking Prozesse dargestellt, die dabei helfen die Customer Experience zu erhöhen. Um erfolgreich das Thema CX im Unternehmen zu verankern, ist es notwendig über die Ziele des Unternehmens zu reden. Die Steigerung des wirtschaftlichen Erfolgs sollte dabei eher das Ergebnis, der Ziele von Customer Experience sein. Diese Initiative sollte von der Geschäftsleitung ausgehen, die von Anfang an hinter dem Thema CX stehen muss. CX muss von oben kommen. Die Geschäftsleitung hat hier eine Vorbildfunktion zu erfüllen. Für Kunden, Mitarbeiter und allen anderen externen Partnerschaften. Um das machen zu können muss es offene Diskussion innerhalb des Unternehmens geben.

Um ein Leitmotiv und somit auch ein Erlebnismotiv zu bestimmen, müssen sich alle im Unternehmen darüber klar sein, wie CX definiert und interpretiert wird. Man sollte die Frage klären, was man dem Kunden anbieten will und was man als Mitarbeiter vom Unternehmen erwartet. Dieser Prozess wird helfen, den Herzschlag des Unternehmens zu finden, das eine fundamentale Bedeutung für die CX Planung hat. Alle Maßnahmen die später ergriffen und umgesetzt werden, richten sich nach diesem obersten Leitmotiv. Aus diesem Grund sollte es ein Motiv sein, dass man in der Lage ist vorzuleben und dem Kunden zu vermitteln.

Die Implementierung von CX-Maßnahmen, ist primär keine finanzielle Frage. Auch kleinere Unternehmen können mit einfachen Mitteln und Ressourcen CX betreiben. Viele Unternehmen tun dies bestimmt auch unbewusst. Man muss nur einen Blick auf die Produkte werfen und den Kunden mit seinen Bedürfnissen in den Mittelpunkt stellen. Gerade für Start-ups lohnt sich die Investition in CX besonders. Vivek Jaiswal, Mitbegründer von Customer-Guru, gibt dafür ein paar Gründe an (Jaiswal, 2016):

1. Eine Kultur von Anfang an zu schaffen ist einfacher, als eine bestehende zu verändern.
2. Kundenbindung ist essenziell für das Wachstum eines Start-ups.
3. Kosten für Neukundengewinnung sollten so niedrig wie möglich gehalten werden.

Die eine richtige Lösung für Customer Experience gibt es nicht. Hat man das Konstrukt Customer Experience einmal verstanden und kennt die richtigen Werkzeuge, um eine Strategie zu entwickeln, wird man seine Kundenbeziehungen in ein höheres Level heben. Gerade im Fashion und Möbel Bereich gibt es zahlreiche Online-Shops, die den Kunden zur Auswahl stehen. In Zeiten von Übersättigung und von hedonistisch geprägten Einkäufen, müssen Unternehmen mehr als nur das rationale Verhalten der Kunden beachten. Die vorliegende Thesis hat gezeigt, wie wichtig Emotionen in der Kaufentscheidung sind. Unternehmen müssen anfangen die Emotionen ihrer Kunden zu verstehen. Erst dann werden sie auch das Verhalten der Kunden beeinflussen können. Emotionen sind Auslöser, warum ein Kunde plötzlich beim Durchstöbern des Online-Shops seine Suche abbricht. Alles was der Kunde im Online-Shop erlebt, wird bewusst und unbewusst verarbeitet und gespeichert. Der Kunde scannt jedes vorhandene Element und bewertet es positiv oder negativ. Gerade in Zeiten des Social Webs, genügt bereits ein negativer Kommentar und der Kunde ist weg. Und das fängt bereits bei der Pre-Sale Phase an und wie der Kunde auf den Online-Shop aufmerksam wird. Findet der Kunde im stationären Laden keinen Parkplatz, wird er den nächsten Laden aufsuchen. Genauso ähnlich verhält es sich im Internet. Hier sind die Kunden weit aus flexibler und negative Emotionen sollten daher nicht vorkommen.

Die Valenzstudie hat gezeigt, dass Kunden im Online-Shop ernst genommen werden wollen. Lange Wartezeiten, unendliche Seiten zum Scrollen und Produktempfehlungen, die nicht auf individuellen Vorlieben basieren sind nicht erwünscht und schaffen sogar negative Gefühle. Der Austausch mit anderen Kunden und Ratgeber die auf Kunden eingehen, schaffen beim Kunden Sicherheit, Vertrauen und somit ein positives Gefühl.

Der Benchmark hat gezeigt, dass die meisten Shops noch viel Potenzial haben, um ein positiveres Käuferlebnis zu schaffen. Dabei wurde auch sehr deutlich, dass viele Shops ihre Alleinstellungsmerkmale und damit den Herzschlag der Marke nicht wirksam kommunizieren. Dadurch leidet der emotionale Inhalt, und viele Chancen werden verspielt. In Anbetracht aller Erkenntnisse brauchen Online-Shops ein klares Profil. Mode- oder Möbelanbieter müssen ihre Alleinstellungsmerkmale und ihre Marktpositionierung konkretisieren um sich abzuheben. Beim Betreten des Shops muss dem Kunden sofort klar sein wofür die Marke steht. Der Benchmark hat auch gezeigt, dass dies bei vielen Shops nicht deutlich genug kommuniziert wird. Somit wird eine Abgrenzung im Wettbewerb erschwert. Bei den meisten Online-Shops fehlt immer noch eine emotionale Ansprache

der Kunden, die beim stationären Point of Sale immer noch ein Vorteil darstellt, mit dem man Kunden eine gewisse Atmosphäre vermitteln kann. Zu oft werden bezugslose Bilder eingesetzt, die mit dem Kunden und dem Kontext nicht viel gemeinsam haben. Sobald man in die Produktseiten reinschaut, bekommt man aneinandergereihte Kästchen und lediglich eine abgestimmte Hintergrundfarbe. Vom persönlichen Gefühl ist man hier noch weit entfernt und als digitaler Blätterkatalog besteht hier wenig Chance auf Emotion (vgl. Böker und Bomm 2014).

Kunden sind auf der Suche nach Lösungen und Emotionen und weniger nach Produkten. Online-Shops sollten dies als Chance sehen, mit den vorgestellten Möglichkeiten den Mehrwert ihrer Marke zu kommunizieren. Kanalübergreifend und kundenzentriert.

Stichwortverzeichnis

Big Data	71	Kundenbegeisterung	22
Click & Collect	70	Markenerlebnis	12
Computational Theory	88	Möbel	75, 79
Crowdsourcing	77, 115	Mobile Commerce	73
Customer Experience	13	Moments of Truth	50
Customer Insights	45	Neuromarketing	58
Customer Journey	40	Offline-Offensive	68
Customer Life Cycle	47	Omnichanneling	66
Design Thinking	31	Same-Day Delivery	73
Emotion	51	Service Excellence	27, 28
Emotionstheorie	51	Social Commerce	72
Erlebnisgesellschaft	20	Storytelling	61
Erlebnismarketing	22	Touchpoints	34
Erlebnismotiv	30	Usability	14, 15
Fashion	75, 76	User Experience	16, 17
Gamification	64	User Generated Content	63
Informationsverarbeitung	51, 52	UX Management	25
Kaufentscheidung	20	Valenzmethode	81, 82

Anhang A

Erläuterung der Online-Kategorien

SENSORISCH

Shopdesign

- Gestaltungshöhe: Eine überdurchschnittliche Gestaltungshöhe ist gegeben, wenn der Online-Shop außerordentliche Gestaltungsmerkmale aufweist. Farben und Kontraste spielen hier eine große Rolle. Type-Design und der Einsatz von Grafiken, interaktive Elemente und andere Ausschmückungen sind ebenfalls Bewertungsfaktoren
- Bilder: Die Platzierung von relevanten und eigens für den Shop erstellte Bilder, im Gegensatz zu Stockfotos.
- Video/Sound: Die Platzierung von eigenem Videomaterial oder die Verwendung von Soundelementen bzw. Soundeffekten

Aufbau & Struktur

- Performance: Ladezeit der Startseite im direkten Vergleich zu Amazon.de mit wholoads-faster.de . Messwerte bis 1000ms (1 Sek.) wurden für ausreichend eingestuft. Amazon lag im Test bei 200 ms. Amazon gilt im E-Commerce als Maßstab für Shop-Performance.
- Übersichtlichkeit: Beachtung der Gestaltungsgesetze. Prinzip der Nähe, Gleichartigkeit , Geschlossenheit und Figur-Grund-Beziehung
- Navigation: Verständliches Navigationskonzept, wie z. B. Matrixnavigation etc. Der Nutzer sollte immer wissen, wo er sich gerade im Online-Shop befindet (Breadcrumb oder andere Markierungen)

Darstellung der Produkte

- Produktinformation: Kontextbasierte Informationen zu den Produkten auf den Detailseiten. Hierzu zählen Informationen zu Material und Pflege, sowie Größentabellen bzw. Maße und Produktempfehlungen. Kostenlose Anforderung von Farbmustern etc. und die

Möglichkeit Termine zu buchen sowie Live-Chats für die Beratung zu nutzen oder Platzierung konkreter Service-Nummer mit Bezug zu einer Beratung.

- Produktdarstellung: Jede optische Funktion, die das Produkte erlebbar macht. Hierzu zählen 3D-Ansichten, Side-Views, Quick Views
- Animation/Video: Produkte werden in Videos oder Animationen dargestellt

KOGNITIV

Nutzen des Shops

- Intelligente Suche: Suchfeld ist erwartungskonform platziert im rechten oder mittleren Headerbereich. Beim Tippen eines Begriffs werden aktive Suchvorschläge angezeigt und auch Tippfehler und Synonyme Begriffe werden beachtet. Desweiteren gibt es eine kleine Vorschau (Thumbnails) der Produkte.
- Self-Services: Ermöglichen dem Kunden die eigenständige Verwaltung von Kundenbezogenen Daten wie Anschrift, bevorzugte Rechnungsart und ähnliches. Diese Funktionen stehen dem Kunden nach Anmeldung als „Mein Konto“ Funktion zur Verfügung. Einige Shops bieten hier umfangreiche Funktionen, die sich auf die Einstellungen des ganzen Shops auswirken, wie z. B. die Vorauswahl von Lieblingsprodukten.
- Collaborative Filtering: Kunden erhalten Produktvorschläge aufgrund von ähnlichen Verhaltensmustern anderer Kunden. Amazon setzte als eines der ersten Unternehmen auf diese Methode. Dem Kunden wird ein Produkt vorgeschlagen, dass auch andere Kunden zusätzlich zum gerade begutachteten Produkt gekauft haben.

Artikel & Produkte

- Produktbewertung: Es gibt eine Bewertungsskala, z. B. in Form von Sternchen die von Kunden vergeben werden. Somit kann sich jeder Kunde ein erstes Bild über die Meinung des Artikels machen.
- Produktempfehlung: Der Shop empfiehlt dem Kunden passende Produkte zum gerade begutachteten Artikel. Z. B. weitere Produkte einer Serie.
- Crowdsourcing: Hierzu gehören ausgelagerte Leistungen auf Kundenebene, zum Beispiel Kunden beantworten Serviceanfragen untereinander, oder die Beteiligung an einer Produktauswahl für eine Kollektion

Effektivität & Effizienz

- Filteroptionen: Es besteht die Möglichkeit Artikel mindestens nach Größe, Farbe Material und Preis zu filtern
- Bezahlung/Transparenz: Die Schritte im Bezahlprozess sind transparent dargestellt, so dass vor, während und nach dem Bezahlen keine Fragen oder Zweifel aufkommen. Hierzu zählen vertrauensbildende Maßnahmen wie Gütesiegel, Zertifikate, das Anbieten von Hilfe in Form von einer Hotline oder einem Hilfe-Dialog. Ein übersichtlicher Warenkorb, mehrere Zahlungsmethoden und ein getunnelter Checkout sind hier ebenfalls Kriterien.
- Wunschliste: Es besteht die Möglichkeit Artikel zu markieren und auf die Wunsch-/Merkliste zu setzen, um später leichter auf diese zurück zu greifen

KONATIV

Kaufreize

- Preisvorteile: Hierzu wurden Rabatte wie Sale-Angebote und Newslettergutschriften berücksichtigt. Geschenke wie Proben und Dreingaben zählen hier ebenfalls dazu.
- Lieferung: Hierzu zählen eine Kostenfreie und schnelle Lieferung. Express-Versand oder Same-Day Delivery.
- Kampagnen: Kampagnen und Aktionen zu aktuellen Themen mit sozialen oder themenbezogenen Hintergrund.

M-Commerce

- Responsive: Shop ist in gängigen Browsern skalierbar
- Shop-App: Es gibt eine App für die gängigen Plattformen (mind. iOS, Android)
- Mobile Version: Der Shop verhält sich nicht nur Responsive, sondern es gibt eine mobile (angepasste) Version

Omnichannel

- Click & Collect: Warenkorb wird online erstellt und in einer Filiale oder einem Partnerunternehmen abgeholt
- On-/Off-Service: Hierzu wurde die Integration von einer stationären Händlersuche berücksichtigt, sowie die Möglichkeit online einen Beratungstermin zu vereinbaren.
- Pop-Up-Stores: Die Produkte können in einem Pop-Up-Store oder einem Showroom vor Ort begutachtet werden.

RELATIONAL

Social Commerce

- Blog: Integration eines Blogs im Online-Shop zu verschiedenen Themen von Experten, Prominenten oder dem Team
- Kundenforum: Ein Bereich, wo sich Kunden untereinander austauschen können
- Social Media: Integration von Social Media. Hier wird zwischen der Platzierung von Social Media Buttons zum Teilen oder Gefallen unterschieden und von einer direkten Einbindung von Social Media Content z. B. in Form von Bildern aus Instagram.

Personalisierung

- Beratung: Hierzu zählen individuelle Beratungen in jeglicher Form. Auch interaktive Tools, die nach Dateneingabe, dem Kunden eine Lösung anbieten. z. B. Style-Berater-Tools
- Individualisierung: Hierzu zählen Produkt-Konfiguratoren die eine individuelle Produktzusammensetzung ermöglichen oder eine Sonderanfertigung der Produkte. Cross-/Up-Selling Funktionen, die dem Kunden ergänzende Produkten (sortimentsübergreifend) anbieten. Geschenkverpackungen und eine Anpassung des Newsletters nach eigenen Interessen, zählen hier ebenso dazu.
- Curated Shopping: Teils automatisierte und personalisierte Vorauswahl von Artikeln als inspirativem Einstieg ins Sortiment. Kunde wählt dazu passend zu seinem Stil Produkte aus.

Support

- Live-Chat: Beratung/Kommunikationsmöglichkeit mit dem Shop per Chat

- E-Mail: Möglichkeit des direkten E-Mail Kontakts
- Hotline: Hier wird unterschieden zwischen einer Hotline für Fragen zur Bestellung und dem Service einer kundenbezogenen Beratung bei Fragen zum Produkt.

AFFEKTIV

Engaging-Faktor

- Alleinstellungsmerkmal: Der USP des Shops muss erkennbar sein. Hier zählen die Kommunikation von Erfahrungswerten, ein großes Sortiment, Unternehmenswerte wie z. B. Made in Germany etc. Corporate Social Responsibility wurde hier auch als Abgrenzung zur Konkurrenz herangezogen.
- Inspiration: Hier wurden Funktionen wie „Shop the look“ berücksichtigt, die dem Kunden anhand von Bildern, auf denen die Produkte inszeniert sind, zur Auswahl als Verlinkung bereit gestellt werden. Der Zugang des Sortiments über Farbwelten wurde hier ebenfalls berücksichtigt.
- Atmosphäre: Gliederung des Sortiments über Themenwelten, wie z. B. Frühlingsgefühle, die dann zur Sommer Kollektion führen

Storytelling

- Marke: Der Shop vermittelt eine Markenversprechen. Z. B. Die Marke XY macht ihr Leben bunter. Hier zählt auch die Einbindung eines Slogans oder wofür die Marke steht
- Unternehmen: Das Unternehmen vermittelt seine Geschichte und Werte
- Stories: Hier wurden geschichtenbasierte Bereiche bewertet, wie Kundenstories, Trendstories, Event-, Experten- und Teamstories

Gamification

- Aktivierung: Kundenaktivierung durch das Sammeln von Treuepunkten. Gutscheine und Geschenkkarten zählen hier auch dazu.

- Aktionen: Aktionen die in einem bestimmten Zeitfenster stattfinden, wie Midnight Shopping oder Gewinnspiele. Ein eigener Club oder Neuerscheinungen wurden hier ebenso berücksichtigt.
- Bestseller: Rangliste von z. B. den meist gekauften Produkten im Shop.

Literaturverzeichnis

Addis, M. / Holbrook, M.B. (2001): On the Conceptual Link Between Mass Customisation and Experiential Consumption: An Explosion of Subjectivity, in: *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 1, No. 1, S. 50-66.

Arnould, E.J./Price, L.L. (1993): River Magic: Extraordinary Experience and the Extended Service Encounter, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 20, No. 1, S. 24-45.

Arnold, M.J. / Reynolds, K.E. / Ponder, N. / Lueg, J.E. (2005): Customer Delight in a Retail Context: Investigating Delightful and Terrible Shopping Experience, in: *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 8, S. 1132-1145.

Babin, B.J. / Attaway, J.S. (2000): Atmospheric Affect as a Tool For Creating Value and Gaining Share of Customer, in: *Journal of Business Research*, Vol. 49, No. 2, S. 91-99.

Babin, B.J. / Darden, W.R. / Griffin, M. (1994): Work and/or Fun: Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 20, No. 4, S. 644-656.

Baetzgen, A. / Tropp, J. (Hrsg.) (2013): *Brand Content. Die Marke als Medienereignis.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Belch, G.E. / Belch, M.A. (2008): *Advertising and Promotion. An Integrated Marketing Communications Perspective*, 8. Aufl., New York.

Berman, B. (2005): How to Delight Your Customers, in: *California Management Review*, Vol. 48, No. 1, S. 129-151.

Berry, L.L. / Carbone, L.P. / Haeckel, S.H. (2002): Managing the Total Customer Experience, in: *MIT Sloan Management Review*, Vol. 43, No. 3, S. 85-90.

Bittner G., Schwarz E. (2010): *Emotion Selling. Messbar mehr verkaufen durch neue Erkenntnisse der Neurokommunikation.* Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Blens, H. / Krämer, N.C. / Bente, G. (2003): Virtuelle Verkäufer. Die Wirkung von anthropomorphen Interface-Agenten in WWW und E-Commerce, in Szwilius, G. et al. (Hg.): *Mensch & Computer.* Stuttgart: Teubner.

Böker, T., / Bomm, S. (28. April 2014): Kunde sucht Erlebnis. *IWB Internet World Business*, 9(14), 18–19.

Brakus, J.J. / Schmitt, B.H./Zarantonello, L. (2009): Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?, in: *Journal of Marketing*, Vol. 73, No. 3, S. 52-68.

Bruhn, M. (2009): *Relationship Marketing – Das Management von Kundenbeziehungen*, 2. Aufl, München.

Bruhn, M. / Batt, V. (2011): Mitarbeitende als Erlebnisprovider – Theoretische Fundierung und empirische Untersuchung an einem Fallbeispiel, in: *Marketing ZFP*, 33. Jg., Nr. 3, S. 208-220.

Churchill, G.A. / Suprenant, C. (1982): An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, No. 4, S. 491-504.

Damasio, A. (1994): *Descartes' Error. Emotion, Reason and the Human Brain.* Avon Books New York.

Deci, E. L. / Ryan, R. M. (1985): *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior.* New York: Plenum.

DIN SPEC 77224 (2011): *Erzielung von Kundenbegeisterung durch Service Excellence*, Berlin

Donovan, R.J. / Rossiter, J.R. (1982): Store Atmosphere: An Environmental Psychology Approach, in: *Journal of Retailing*, Vol. 58, No. 1, S. 34-56.

Ekman, P. (1982). Methods for measuring facial action. In K. R. Scherer & P. Ekman (Eds.), *Handbook of methods in nonverbal behavior research* (pp. 45–90). Cambridge: Cambridge University Press.

Enderle, G., & Voll, L. (2011). Turning pitfalls into snares – crafting a successful multi-channelstrategy (S. 22–25). Rotterdam: OC & C Strategic Insights.

Esch, F.-R. (2010): *Strategie und Technik der Markenführung*, 6. Aufl., München.

FAZ. (2014). *Frankfurter Allgemeine Zeitung* (20. Juni 2014). Amazon wagt sich an das Smartphone. FAZ, 140, 21.

- Field, S.** (2003): Drehbuchschreiben für Fernsehen und Film. 2. Aufl. München.
- Fischer, P.M.** (2007): Berufserfahrung älterer Führungskräfte als Ressource, Wiesbaden.
- Frenzel, K. / Müller, M. / Sottong, H.** (2006): Storytelling: Das Praxisbuch, München: Hanser Wirtschaft
- Gálvez, C.** (2009): 30 Minuten Story Telling, Wiesbaden: Gabler.
- Gegenfurtner, Karl R.** (2003): Gehirn & Wahrnehmung. (2. Aufl. 2004) Frankfurt a. M.: Fischer Taschenbuchverlag.
- Gentile, C. / Spiller, N. / Noci, G.** (2007): How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-Creat Value With the Customer, in: European Management Journal, Vol. 25, No. 5, S. 395-410.
- Gentile, C. / Spiller, N./Noci, G.** (2007): How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer, in: European Management Journal, Vol. 25, No. 5, S. 395-410.
- Gömann, S., / Münchow, M.-M.** (2004): Handel im Wandel – Vom Target zum Attraction Marketing. Oder: Was ist das Erfolgsgeheimnis von IKEA, H & M, Aldi, Ebay & Co.? In H.-C. Riekhoff (Hrsg.), Retail business in Deutschland; Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster (S. 197–218). Wiesbaden: Gabler.
- Gouthier, M. / Bartl, C. / Giese, A.** (2010): Service Excellence: Kundenbindung aus Begeisterung, in: POSITION, Nr. 3, S. 1-4.
- Gouthier, M. / Bartl, C. / Giese, A.** (2011): Kundenbegeisterung durch Service Excellence im Automobilssektor, erscheint in: Proff, H./Schönharting, J./Schramm, D./Ziegler, J. (Hrsg.): Zukünftige Entwicklungen in der Mobilität – Betriebswirtschaftliche und technische Aspekte, Wiesbaden.
- Gouthier, M. / Coenen, C. / Schulze, H.S. / Wegmann, C.** (2007): Service Excellence: Eine Einführung, in: Gouthier M.H.J./Coenen, C./Schulze, H.S./Wegmann, C. (Hrsg.): Service Excellence als Impulsgeber, Wiesbaden, S. 5-15.
- Grossmann, K.P.** (2003): Der Fluss des Erzählens. Narrative Formen in der Therapie. (2. Auflage). Heidelberg.

- Gröppel, A.** (1991): Erlebnisstrategien im Einzelhandel. Analyse der Zielgruppen der Ladengestaltung und der Warenpräsentation zur Vermittlung von Einkaufserlebnissen, Dissertation, Heidelberg.
- Häusel, H.-G.** (2002): Limbic Success, München: Haufe.
- Heineken, E., Habermann, T.** (1994): Lernpsychologie für den beruflichen Alltag. Heidelberg: Sauer.
- Heinemann, G.** (2013a). No-Line-Handel – höchste Evolutionsstufe im Multi-Channeling. Wiesbaden: Springer-Gabler.
- Heinemann, G.** (28. Oktober 2013b): Der neue Kunde kommt mit Handy. FAZ, 250, 22.
- Hoch, S.J.** (2002): Product Experience is Seductive, in: Journal of Consumer Research, Vol. 29, No. 3, S. 448-454.
- Holbrook, M.B. / Hirschman, E.C.** (1982): The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, And Fun, in: Journal of Consumer Research, Vol. 9, No. 9, S. 132-140.
- Homburg, C. / Bruhn, M.** (2010): Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, Wiesbaden, S. 3-39.
- Kaltcheva, V.D. / Weitz, B.A.** (2006): When Should a Retailer Create an Exciting Store Environment?, in: Journal of Marketing, Vol. 70, No. 1, S. 107-118
- Kleinginna, P. R. & Kleinginna A. M.** (1981): A categorized list of emotion definitions, with suggestions for a consensual definition. Motivation and Emotion, 5, 345–379.
- Kano, N.** (1984): Attractive Quality and Must-be Quality, in: Journal of the Japanese Society for Quality Control, Vol. 14, No. 2, S. 39-48.

- Kollmann, T.** (2013): E-Business – Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der Net Economy. Wiesbaden: Springer-Gabler.
- Kotre, J.** (1998). Der Strom der Erinnerung. Wie das Gedächtnis Lebensgeschichten schreibt. Reinbeck.
- Kroeber-Riel, W.** (1979): Activation Research: Psychobiological Approaches in Consumer Research, in: Journal of Consumer Research, Vol. 5, No. 4, S. 240-250.
- Kroeber-Riel, W.** (1993): Bildkommunikation. Imagerystrategien für die Werbung. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.
- Kroeber-Riel, W. / Weinberg, P. / Gröppel-Klein, A.** (2009): Konsumentenverhalten, (9. Aufl.) München.
- Leung, J.W.K. / Kwong, K.K.** (2008): A Structured Approach to Describing Service for Creating a Delightful Experience, in: Computers & Industrial Engineering, Vol. 57, No. 2, S. 563-570.
- Levie, W.H.** (1978): A prospectus for instructional research on visual literacy. Educational Communication and Technology Journal, 23(1), 25-26.
- Mahlke, S / Lindgaard, G.** (2007): Emotional Experiences and Quality Perceptions of Interactive Products, in: Jacko, Julie A. (Ed.), Human-Computer Interaction, Heidelberg: Springer, pp. 164-173.
- Mangold, R.** (2007): Informationspsychologie. Wahrnehmen und Gestalten in der Medienwelt. 1. Auflage, München: Elsevier GmbH.
- Maslow, A. H.** (1970). Motivation and personality (2nd ed.). New York: Harper& Row.
- Mathwick, C. / Malhotra, N. / Rigdon, E.** (2001): Experiential Value: Conceptualization, Measurement and Application in the Catalog and Internet Shopping Environment, in: Journal of Retailing, Vol. 77, No. 1, S. 39-56.
- Mau, Gunnar** (2009): Die Bedeutung der Emotionen beim Besuch von Online-Shops. Wiesbaden: Gabler, GWV Fachverlage GmbH.
- Mayer-Vorfelder, M.** (2012): Kundenerfahrungen im Dienstleistungsprozess – Eine theoretische und empirische Analyse, Wiesbaden.

- Meffert, H. / Burmann, C. / Kirchgeorg, M.** (2007): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 10. Aufl., Wiesbaden.
- Meyer, C. / Schwager, A.** (2007): Understanding Customer Experience, in: Harvard Business Review, Vol. 85, No. 2, S. 116-126.
- Miller, G. A. / Galanter, E. / Pribram** (1960): Plans and the structure of behavior. Holt, Rhinehart & Winston. New York
- Naylor, G. / Kleiser, S.B. / Baker, J. / Yorkston, E.** (2008): Using Transformational Appeals to Enhance the Retail Experience, in: Journal of Retailing, Vol. 84, No. 1, S. 49-57.
- Ortony, A., / Turner, T. J.** (1990). What's basic about basic emotions? Psychological Review, 97, 315–331.
- Otto, J. H. Euler, H. A., & Mandl, H. (Hrsg.)** (2000). Emotionspsychologie. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Patricio, L./Fisk, R.P./Falcão e Cunha, J.** (2008): Designing Multi-Interface Service Experiences, in: Journal of Service Research, Vol. 10, No. 4, S. 318-334.
- Patricio, L./Fisk, R.P./Falcao e Cunha, J./Constantine, L.** (2011): Multilevel Service Design: From Customer Value Constellation to Service Experience Blueprinting, in: Journal of Service Research, Vol. 14, No. 2, S. 180-200.
- Patterson, A. / Hodgson, J. / Shi, J.** (2008): Chronicles of 'Customer Experience': The Downfall of Lewis's Foretold, in: Journal of Marketing Management, Vol. 24, No. 12, S. 29-45.
- Pine, I./Joseph, I.B./Gilmore, J.H.** (1998): Welcome to the Experience Economy, in: Harvard Business Review, Vol. 76, No. 4, S. 97-105.
- Pinker, S.** (1997): How the Mind Works, New York.
- Pispers, R., Dabrowski J.** (2012): Neuromarketing im Internet. Von der Website zum interaktiven Käuferlebnis. (2. Auflage). Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Do. KG.

- Plutchik, R.** (1980): *Emotion: A Psychoevolutionary Synthesis*, New York.
- Power, J.D. et al.** (2011): *Achieving Excellence in Customer Service: The Brands That Deliver What U.S. Consumers Want*, Westlake Village, CA.
- Richter M., Flückiger M.** (2007): *Usability und UX kompakt*. (4.Auflage 2016). Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Riekhof, H.-C. (Hrsg.)** (2010): *Customer Insights: Wissen wie der Kunde tickt*. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Rothermund, K.** (2011): *Emotion*. In: Schütz, Astrid / Brand, Matthias / Selg, Herbert / Lautenbacher Stefan (Hrsg.): *Psychologie. Eine Einführung in ihre Grundlagen und Anwendungsfelder*. 4. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer GmbH.
- Sandström, S. / Edvardsson, B. / Kristensson, P. / Magnusson, P.** (2008): *Value in Use Through Service Experience*, in: *Managing Service Quality*, Vol. 18, No. 2, S. 112-126.
- Scheier, C. / Held, D.** (2009): *Was Marken erfolgreich macht. Neuropsychologie in der Markenführung*. Planegg/München.
- Schierl, T.** (2005): *Werbeforschung*. In: Sachs-Hombach, Klaus (Hrsg.): *Bildwissenschaft. Disziplinen, Themen, Methoden*. Frankfurt am Main: Suhrkamp 2005, S. 309–319.
- Schmitt, B.** (1999): *Experiential Marketing How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act and Relate to Your Company and Brands*, New York.
- Schmitt, B.** (2003): *Customer Experience Management. A Revolutionary Approach to Connecting with your Customers*, Hoboken.
- Schmitt, B. / Mangold, M.** (2004): *Kundenerlebnis als Wettbewerbsvorteil. Mit Customer Experience Management Marken und Märkte Gewinn bringend gestalten*, Wiesbaden.

- Schneider, B. / Bowen, D.E.** (1999): *Understanding Customer Delight and Outrage*, in: *Sloan Management Review*, Vol. 41, No. 1, S. 35-45.
- Schramm-Klein, H., Wagner, G., Neus, F., Swoboda, B., & Foscht, T.** (2014). (R) *Evolution des Mehrkanalhandels – Von Multi-Channel- über Cross-Channel- zu Omni-Channel-Retailing*. Frankfurt a. M.: Deutscher Fachverlag.
- Schubert, B. / Hehn, P.** (2004): *Markengestaltung mit Duft*, in: Bruhn, M. (Hrsg.): *Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement*, Wiesbaden, Band 2, S. 1243-1267.
- Schüller, A.M.** (2013): *Touchpoints - Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute*.
- Schuster, H. / Hupp, O.** (2004): *Starke Marken haben Charakter – Messung der Markenpersönlichkeit und Auswahl von geeigneten Werbepartnern mit Hilfe des Brand Personality Gameboard*, Nürnberg.
- Schwarz, N.** (2000): *Emotion, Cognition, and Decision Making*, in: *Cognition and Emotion*, Vol. 14 (2000), No. 4, pp. 433-440
- Skard, S., Herbjørn, N., Pedersen, P.E.** (2011): *Brand and Customer Experience in Service Organizations: Literature Review and Brand Experience Construct Validation*, in: *SNF Working Paper, Institute for research in economics and business administration*, Nr. 9/11, S. 1-49.
- Spies, Marco** (2012): *Branded Interactions : digitale Markenerlebnisse planen und gestalten*. Mainz: Hermann Schmidt
- Sultana, N.** (2008): *Achieving Customer Satisfaction through Customer Experience Management*, in: *CMRD Journal of Management Research*, Vol. 7, No. 1, S. 59-63.
- Thielking, S.** (2005): *Zur didaktischen Bedeutung narrativen Lernes im Fachunterricht*. In: Wieler, Petra (Hg.): *Narratives Lernen in medialen und anderen Kontexten*. Freiburg: Fillibach, S. 197ff.
- Thompson, C.J. / Locander, W.B. / Pollio, H.R.** (1989): *Putting Consumer Experience Back into Consumer Research: The Philosophy and Method of Existential-Phenomenology*, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 16, No. 2, S. 133-146.

Thüring, Manfred & Mahlke, Sascha (2007): Usability, Aesthetics and Emotions in Human-Technology Interaction, in: International Journal of Psychology, Vol. 42 (2007), No.4, pp. 253-264

Tynan, C. / McKechnie, S. (2009): Experience Marketing: A Review and Reassessment, in: Journal of Marketing Management, Vol. 25, No. 5/6, S. 501-517.

Übernicker, F., Brenner W., Pukall B., Naef T., Schindholzer B. (2015): Design Thinking - Das Handbuch. Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Buch.

Unz, D. (1998): Didaktisches Design für Lernprogramme in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Nürnberg: BW Bildung und Wissen.

Verhoef, P.C. / Lemon, K.N. / Parasuraman, A. / Roggeveen, A. / Tsiros, M. / Schlesinger, L. A. (2009): Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies, in: Journal of Retailing, Vol. 85, No. 1, S. 31-41.

Wakefield, K.L. / Barnes, J.H. (1996): Retailing Hedonic Consumption: A Model of Sales Promotion of a Leisure Service, in: Journal of Retailing, Vol. 72, No. 4, S. 409-427.

Weinberg, P. (1995): Erlebnismarketing, in: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 4 Stuttgart, S. 607-615.

Wirtz, B. W. (2013). Multi-Channel-Marketing, Grundlagen – Instrumente – Prozesse

Wundt, W. (1905). Grundriss der Psychologie. Leipzig: Engelmann.

Würth, 2016: https://www.wuerth.de/web/de/awkg/unternehmen/aktuelles/wuerth_app/wuerth_app_cc.php

Zomerdijk, L.G. / Voss, C.A. (2010): Service Design for Experience-Centric Services, in: Journal of Service Research, Vol. 13, No. 1, S. 67-82.

Zukunftsinstitut. (Hrsg.). (2014). Sales Trends – Strategien für den erfolgreichen Handel von Morgen. Frankfurt a. M.: Studie der zukunftsinstitut GmbH.

Online-Quellen

Bitkom (2014): Industrie 4.0 - Volkswirtschaftliches Potenzial für Deutschland: <https://www.bitkom.org/Publicationen/2014/Studien/Studie-Industrie-4-0-Volkswirtschaftliches-Potenzial-fuer-Deutschland/Studie-Industrie-40.pdf> [Zugriff am 20.02.2017].

Burmester et al. (2011): Valenzmethode: <https://goo.gl/IkLD4m> [Zugriff am 20.02.2017].

DIN ISO 9241-11 (2015): <https://www.din.de/de/mitwirken/normenausschuesse/naerg/entwuerfe/wdc-beuth:din21:242466601/toc-2360211/download> [Zugriff am 20.02.2017].

Dolak F. et al. (2013): <https://www.alexandria.unisg.ch/223547> [Zugriff 05.01.2017].

Hausmann, et al. (2014): Wenn der Postmann abends klingelt. McKinsey – Akzente 1/2014, S. 38-43. http://www.mckinsey.de/sites/mck_files/files/akzente_14_01.pdf [Zugriff am 21.02.2017].

Hüllemann, M. (2013): E-Commerce: Das sind die Payment-Trends für 2014. t3n.de vom 2.11.2013. <http://t3n.de/news/payment-trends-506945/#article> [Zugriff am 20.02.2017].

iBusiness. (2014): Multichannel-Händler profitieren stärker vom M-Commerce. iBusiness vom 8.8.2014. <http://www.ibusiness.de/members/mobile/db/480102grollmann.html>. [Zugriff am 20.02.2017].

Internationale E-Commerce-Studie 2016:

<https://de.statista.com/infografik/4443/e-commerce-studie-2016> [Zugriff am 02.02.2017].

Jaiswal, V. (2016): <https://goo.gl/7dVvyb> [Zugriff am 25.02.2017].

Johner, Christian: User Experience ungleich Usability. (2015): <https://www.johnerinstitut.de/blog/iec-62366-usability/user-experience> [Zugriff am 05.02.2017].

Lünendonk (2012): Trends im Handel verändern Organisation und Prozesse. In Big Data im Einzelhandel. Chancen und Herausforderungen, Hrsg. Lünendonk. http://lue-nendonk-shop.de/out/pictures/0/lue_trendpapier_handel_sas_f090712_fl.pdf [Zugriff am 15.02.2017].

Sinus 2015: <http://www.sinus-institut.de/veroeffentlichungen/downloads/download/die-sinus-milieusR-2015/download-file/1074/download-a/download/download-c/Category/> [Zugriff am 25.02.2017].

Sommer, S. (2013): Warum Amazon weiß, was Ihre Frau mag. Manager Magazin online. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/handel/big-data-analyse-im-onlinehandel-a-935555.html> [Zugriff am 20.02.2017].

Statista. E-Commerce auf dem Vormarsch (2016): <https://de.statista.com/infografik/4443/e-commerce-studie-2016/> [Zugriff am 25.02.2017].

TNS Digital Lifestyles (2011): http://www.tns-infratest.com/WissensForum/Studien/pdf/TNS_Digital_Life_2011.pdf [Zugriff am 25.02.2017].

Würth, 2016: https://www.wuerth.de/web/de/awkg/unternehmen/aktuelles/wuerth_app/wuerth_app_cc.php [Zugriff am 25.02.2017].

Zukunft des Handels - Erwartungen (2014): <http://www.zukunftdeshandels.de/erwartungen> [Zugriff am 25.02.2017].

Zukunft des Handels - Fashion (2012): <http://www.zukunftdeshandels.de/fashion> [Zugriff am 25.02.2017].

Zukunft des Handels - Omnichannel (2013): <http://www.zukunftdeshandels.de/omnichannel/ergebnisse> [Zugriff am 25.02.2017].

Zukunft des Handels - Inspiration (2014): <http://www.zukunftdeshandels.de/inspiration> [Zugriff am 25.02.2017].

Zukunft des Handels - Technologie (2012): <http://www.zukunftdeshandels.de/technologie> [Zugriff am 22.02.2017].

Zukunft des Handels - Logistik (2012): <http://www.zukunftdeshandels.de/logistik> [Zugriff am 25.02.2017]

Zeit Online (2011): <https://goo.gl/D2SjkO> [Zugriff am 22.02.2017].

Wikipedia (2017): https://de.wikipedia.org/wiki/Quelle_GmbH [Zugriff am 25.02.2017]

Eidesstattliche Versicherung

Name: Archontoglou

Vorname: Dimitios

Matrikel-Nr.: 30940

Studiengang: Elektronische Medien
Unternehmenskommunikation

Hiermit versichere ich, Dimitrios Archontoglou, an Eides statt, dass ich die vorliegende Masterarbeit mit dem Titel „Customer Experience Management: Strategien zur Implementierung von UX-Maßnahmen für ein emotionales Käuferlebnis in Fashion/Lifestyle & Möbel Online-Shops“ selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Die Stellen der Arbeit, die dem Wortlaut oder dem Sinne nach anderen Werken entnommen wurden, sind in jedem Fall unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht. Die Arbeit ist noch nicht veröffentlicht oder in anderer Form als Prüfungsleistung vorgelegt worden.

Ich habe die Bedeutung der eidesstattlichen Versicherung und prüfungsrechtlichen Folgen (§ 26 Abs. 2 Bachelor-SPO bzw. § 19 Abs. 2 Master-SPO der Hochschule der Medien Stuttgart) sowie die strafrechtlichen Folgen (siehe unten) einer unrichtigen oder unvollständigen eidesstattlichen Versicherung zur Kenntnis genommen.

Auszug aus dem Strafgesetzbuch (StGB)

§ 156 StGB Falsche Versicherung an Eides Statt

Wer von einer zur Abnahme einer Versicherung an Eides Statt zuständigen Behörde eine solche Versicherung falsch abgibt oder unter Berufung auf eine solche Versicherung falsch aussagt, wird mit Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder mit Geldstrafe bestraft.

Ort, Datum

Unterschrift