

Customer Experience: Quelle der Markenkraft

Markenkraft entsteht nicht nur durch Kommunikation. Das Markenerleben entscheidet. Deshalb spielt das Managen von markentypischen Kundenerlebnissen an allen Touchpoints eine wichtige Rolle. Dabei helfen Erkenntnisse der Psychologie.

Brand Slam

eine G-E-M-Rubrik

Forscher und Manager präsentieren gemeinsam neueste Erkenntnisse zum 'Wesen der Marke'.

Die Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens (G-E-M) ist die Forschungsplattform im Netzwerk des Markenverbandes. Hier begegnen sich Wissenschaft und Unternehmenspraxis, um grundlegende, aktuelle und zukunftsweisende Erkenntnisse zum Thema Marke aufzubereiten.



■ Olaf Hartmann ist im Vorstand der Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens (G-E-M), Geschäftsführer des Multisense Instituts, Markenberater und Host des Podcasts Markenkraft.



■ Sebastian Haupt ist Konsumentenpsychologe, Geschäftsführer des Multisense Instituts, Wissenschaftsjournalist und Mitglied der Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens (G-E-M).

Werbung verspricht Nutzen. Das weckt Erwartungen und erzeugt den für eine Kaufentscheidung nötigen Vertrauensvorschuss. Doch enttäuscht die darauffolgende Customer Experience, erfüllt sich die Werberweisheit: »Nichts tötet ein schlechtes Produkt schneller als gute Werbung!«

Die markenbildenden Kräfte von Markenkommunikation werden von vielen überschätzt. Zum Beispiel trägt Werbung nur zu 20 Prozent zum markenbildenden Signalmuster der Lufthansa bei (Munzinger, 2016). Studien zeigen auch, dass Kommunikation keinerlei direkten Effekt auf die Kundenloyalität hat. Weitaus wichtiger als die versprochene Wahrheit ist die von den Menschen gefühlte Wahrheit – und die speist sich aus der durch die Kommunikation geweckte Erwartung und dem konkreten Erleben. So überrascht es nicht, dass die Customer Experience einen starken direkten Effekt auf das Vertrauen, die Zufriedenheit und letztlich auch auf die Loyalität hat (siehe z. B. Ngatno, 2017). Marketingverantwortliche sollten deshalb mehr Einfluss auf die Gestaltung und das er-

folgreiche Managen der Customer Experience nehmen. Die Grundlage dafür ist das Verständnis dafür, wie Menschen wahrnehmen und Urteile fällen.

Das Markengedächtnis

Kundenerlebnisse hinterlassen auf verschiedenen Ebenen Spuren im Gedächtnis: sensorisch, episodisch und semantisch. Die Erinnerung an ein konkretes Ereignis sowie die dabei wahrgenommenen sensorischen Eindrücke – ob beim Bestellvorgang, im Beratungsgespräch oder bei der Produktauslieferung – speichert das Gehirn im episodischen Gedächtnis ab: Was passierte wann, wo und wie? Die dabei erlebten Emotionen und die assoziativen Bedeutungen des Erlebnisses legt das Gehirn dagegen im semantischen Gedächtnis ab – hier wird die Bedeutung der Marke erinnert. Hier entsteht das positive Vorurteil, das die nächste Kaufentscheidung beeinflusst. Ein unkomplizierter Bestellvorgang, engagierte Hilfe durch den Callcenter-Agenten oder eine schnelle Lieferung zur Wunschzeit an den Wunschort vermitteln dem Kunden beispielsweise: Die

Marke vereinfacht mir den Alltag. Im Gegensatz zum semantischen Gedächtnis verblasst das episodische jedoch in der Regel. Ein Kunde wird sich selten genau erinnern können, wo und wann er ein Markenerlebnis hatte. Was bleibt, ist die gelernte Bedeutung »Einfachheit«, die mit den Markencodes verknüpft wird.

Jeder Kundenkontakt bietet demnach die Chance, das Markenversprechen erlebbar zu machen und das Markengedächtnis aufzufrischen oder neu zu prägen. Forschungserkenntnisse aus der Psychologie helfen, diese markentypischen Erlebnisse an den Touchpoints erfolgreich zu gestalten.

Dimensionen von Erlebnissen

Menschen bewerten ein Kundenerlebnis auf fünf Dimensionen – diese sollte eine Marke bei der Ausgestaltung von Touchpoint-Erlebnissen berücksichtigen (nach Keiningham et al., 2017):

- Kognitiv: Wie wird das Erlebnis insgesamt bewertet (z. B. Erwartungserfüllung)?
- Emotional: Welche (positiven) Gefühle löst das Erlebnis aus?
- Physisch: Wie wird die phy-

sische Umgebung erlebt (z. B. Raumgestaltung)?

- Sensorisch: Welche sensorischen Signale sind wahrnehmbar?
- Sozial: Welche Wirkung haben zwischenmenschliche Interaktionen (z. B. Verkäufer)?

Positive Erlebnisse auf diesen Dimensionen festigen die Kundenbindung und motivieren zum Wiederkauf. Von zentraler Bedeutung sind dabei Emotionen, die aus dem physisch-sensorischem Erleben und der sozialen Interaktion hervorgehen.

Emotionen äußern sich körperlich: Bei Ärger beispielsweise steigt der Puls, das Herz klopft, die Hände schwitzen. Die in einer spezifischen Situation mit einer Emotion einhergehenden physiologischen Reaktionen verinnerlichen Menschen und bilden daraus ihre Statistik ihrer Umwelt. Der hohe Puls, das Herzklopfen und die schwitzigen Hände dienen fortan als somatische Marker, die künftige Entscheidungen und Urteile beeinflussen (Damasio et al., 2000). Die durch einen unfreundlichen Mitarbeiter verärgerte Kundin wird das nächste Mal, wenn sie beispielsweise

durch eine Werbung an die Marke erinnert wird, jene einst verinnerlichten Körperreaktionen des erlebten Ärgers spüren. Dieses Bauchgefühl färbt die Wahrnehmung und manifestiert sich unbewusst in einer negativen Einstellung gegenüber der Marke. Dieses Prinzip funktioniert natürlich auch umgekehrt. Die somatischen Marker angenehmer Erlebnisse sorgen unterschwellig für positive Emotionen, Werturteile und Einstellungen. Aus dieser Betrachtung wird klar, dass Markenführung von der Gestaltung der Customer Experience nicht zu trennen ist.

Für eine systematische Optimierung von Kundenerlebnissen bieten einige grundlegende Prinzipien wertvolle Orientierung.

Das Beste zum Schluss

Ob vor dem Kauf, im Moment der Kaufentscheidung oder danach: In allen Phasen einer Customer Journey gibt es vielzählige Kundenkontaktpunkte – durchschnittlich 200 pro Unternehmen (Kochann, 2019). All diese Touchpoints mit maximal begeisterten Kundenerlebnissen auf-

zuladen, ist unmöglich respektive unbezahlbar – und auch gar nicht nötig. Wie gut oder schlecht Kunden ein Erlebnis insgesamt bewerten, hängt nämlich weder von der durchschnittlichen (Un-)Annehmlichkeit noch von der Gesamtsumme aller Erlebnismomente ab. Tatsächlich nutzen Menschen die 'Höhepunkt-Ende-Faustregel' (Peak-End-Effect; Kahneman, 2012) und rechnen dabei lediglich zwei Erlebnispunkte gegeneinander auf: den intensivsten Moment und das Ende.

Sowohl die gesamte Customer Journey (z. B. der Kaufprozess) als auch einzelne Touchpoints,

die mehrere Erlebnisse erzeugen (z. B. ein Beratungsgespräch), sollten daher stets einen Erlebnishöhepunkt und einen positiven Abschluss haben. Idealerweise ist das Erlebnis am Ende auch gleichzeitig der Höhepunkt: Peak und End würden somit zusammenfallen – und mit diesem einen sehr positiven Erlebnis ließe sich ein Höchstmaß an Zufriedenheit erzeugen. Bei mehreren Höhepunkten gilt: Das End-Erlebnis sollte niemals schwächer sein als das Spitzen-Erlebnis. Die psychologische Verrechnung von Peak und End würde ansonsten eine Gesamtbewertung ergeben, die unter dem Niveau der Spitze liegt.

trauen Informationen eher und lassen sich weniger leicht überzeugen (Kahneman, 2012). Für kognitive Leichtigkeit sorgen unter anderem einfache Sprache, gute Lesbarkeit, Farbkontraste und Hervorhebungen sowie übersichtlich strukturierte Inhalte. Insbesondere in der Vorkaufphase ist das relevant. Menschen entscheiden sich schneller für eine Option, wenn der Weg zur Entscheidung leicht ist und nur wenige Optionen zu Auswahl stehen. Ein positiver Nebeneffekt davon ist, dass Menschen mit ihrer gewählten Option später zufriedener sind und ihre Entscheidung weniger häufig anzweifeln als bei einer breiten Angebotsauswahl. Bei wenigen Optionen gibt es eben nicht viele, die womöglich besser gewesen wären (siehe Felser, 2015).

Literaturtipps

- Cialdini, R. B./Wengenroth, M. (2017): Die Psychologie des Überzeugens. Wie Sie sich selbst und Ihren Mitmenschen auf die Schliche kommen (8., unveränderte Auflage). Bern: Hogrefe.
- Cherry, E. C. (1953): Some Experiments on the Recognition of Speech, with One and with Two Ears. *The Journal of the Acoustical Society of America*, 25, 975–979.
- Damasio, A./Grabowski, T./Bechara, A./Damasio, H./Ponto, L./Parvizi, J./Hichwa, R. (2000): Subcortical and Cortical Brain Activity During the Feeling of Self-Generated Emotions. *Nature Neuroscience*, 3, 1049–1056.
- Felser, G. (2015): Werbe- und Konsumentenpsychologie (4. erweiterte und vollständig überarbeitete Auflage). Berlin: Springer.
- Kahneman, D. (2012): Schnelles Denken, langsames Denken. München: Sieder.
- Keiningham, T. L./Ball, J./Benoit, S./Bruce, H./Buoye, A./Dzenkowska, J./Nasr, L./Ou, Y.-C./Zaki, M. (2017): The Interplay of Customer Experience and Commitment. *Journal of Services Marketing*, 31, 148–160.
- Kochann, D. (2019): Customer Experience: Wie Sie aus dem Mainstream zum Champion aufsteigen. [PDF]. Verfügbar unter: https://www.esch-brand.com/wp-content/uploads/2019/01/Web-Einzelseiten_esch-180710_Markensinsights_Januar-2019.pdf
- Lemke, F./Clark, M./Wilson, H. (2011): Customer Experience Quality: An Exploration in Business and Consumer Contexts Using Repertory Grid Technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 846–869.
- Munzinger, U. (2016): 11 Irrtümer über Marken. So gelingen Markenaufbau und Markenführung. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ngatno, N. (2017): Effect of Brand Communication and Experience on Loyalty: Mediating Effect of Brand Satisfaction and Trust. *Archives of Business Research*, 5, 55–67.

Einfach begeistern

Bequemlichkeit und Entlastung sind große Hebel für Kundenbegeisterung. Nicht ohne Grund sind Amazon, Apple und Co. mit ihrer Einfach-und-Schnell-Strategie erfolgreich. Kunden schätzen einen leichten Zugang zu Informationen, Angeboten und Services – zum Beispiel die Vereinbarung eines Beratungstermins, die Navigation durch die Webseite oder Entscheidungshilfen bei komplizierten Themen. Das strahlt positiv auf die wahrgenommene Erlebnisqualität ab (Lemke, Clark & Wilson, 2011).

Äußerst wichtig ist dabei die kognitive Leichtigkeit: Reize und Informationen, die das Gehirn flüssig verarbeiten kann, fühlen sich vertrauter, richtiger und besser an. Dagegen erzeugen kognitive Anstrengung und eine zähe Verarbeitungsflüssigkeit ein unbehagliches Bauchgefühl. Menschen werden daraufhin skeptischer und kritischer, miss-

Menschliche Bedürfnisse

Wir Menschen sind soziale Wesen und suchen Gewissheit darüber, dass die eigenen Bedürfnisse erkannt und berücksichtigt werden. Je mehr Interesse und Zuwendung wir spüren, desto positiver beurteilen wir einen Kontakt und die damit verbundenen Angebote. Das Gefühl, wahrgenommen und geschätzt zu werden, entsteht beispielsweise durch persönliche Ansprache. Der Klang unseres Namens hat eine überragende Bedeutung für uns. Selbst im lautesten Stimmengewirr einer Cocktail-Party hören wir, wenn ihn jemand erwähnt. Unser Name erzeugt automatisch Aufmerksamkeit (Cherry, 1953). Das gleiche gilt für schriftliche Kommunikation. Ein weiteres, tief in uns verankertes Reaktionsschema ist das

Prinzip der Reziprozität. Fühlen wir uns beschenkt, entsteht sofort das Bedürfnis, etwas zurückgeben zu wollen. Das sicherte uns in der Vergangenheit die Akzeptanz und Unterstützung der Gruppe – und damit das Überleben. Unerwartete Geschenke sorgen folglich für Begeisterung, beispielsweise exklusive Angebote zum Sonderpreis, eine Gratiszugabe, kulantem Verhalten oder sogar ein gut erzählter Witz. Bringt man Menschen zum Schmunzeln, hören sie einem lieber zu – sie revanchieren sich mit ihrer Aufmerksamkeit (Cialdini & Wengenroth, 2017).

Weitere psychologische Prinzipien, die in Beziehungen das Vertrauen und Sympathie stärken, sind Ähnlichkeit, positive Assoziationen, Attraktivität und Reaktionsgeschwindigkeit (Felser, 2015). Ähnlichkeit entsteht beispielsweise durch die gleiche Herkunft, gleiche Werte, Einstellungen, Hobbys oder Musikvorlieben. Positive Assoziationen entstehen unter anderem durch Verknüpfungen zu Themen wie Nachhaltigkeit, Sport oder soziales Engagement. Diese Assoziationen können im Rahmen der Customer Experience bewusst mit einem Angebot verbunden werden. Physische Attraktivität erzeugt im direkten menschlichen Kontakt das Vertrauen. Schönen Menschen hören wir lieber zu, empfinden sie als intelligenter und fühlen uns zu ihnen hingezogen. Desgleichen übertragen wir die Schönheit einer Produktpräsentation auf die Qualitätserwartung der Leistung. Mit Reaktionsschnelligkeit bei Serviceanfragen oder Beschwerden, promptem Feedback in Serviceprozessen und



Jeder Kundenkontakt bietet die Chance, das Markenversprechen erlebbar zu machen und das Markengedächtnis aufzufrischen oder neu zu prägen.

Olaf Hartmann, Multisense

Transparenz des Bearbeitungsfortschritts gewinnen Unternehmen ebenfalls das Vertrauen und die Sympathie ihrer Kunden.

Wertschätzung spüren lassen

Status hat eine große psychologische Bedeutung für Menschen, da er ihnen Respekt, Wohlwollen und Wertschätzung verschafft. Das drückt sich aus in Zueinandertheit, Interesse, Aufmerksamkeit und Freundlichkeit, was wiederum das Selbstwertgefühl des Statusempfängers steigert. Statussignale haben deshalb ein hohes Begeisterungspotenzial für die Customer Experience.

Die Quellen von Status- und Selbstwertgefühl sind beispielsweise Macht (die Welt im eigenen Sinn beeinflussen zu können), materielle Vorteile, spürbare Anerkennung, das Bemühen des Gegenübers sowie der Zugang zu Ressourcen. Was genau Status signalisiert, ist jedoch stark kontextabhängig. Statuserlebnisse können beispielsweise ein schnellerer Zugang zu exklusiven Leistungen oder Sonderangeboten, separate Wartezonen, kostenloser Wechsel in andere Tarife, Umtauschgarantien, hohe Kulanz, unerwartete Rabatte, eine Geste wie eine handgeschriebene Geburtstagskarte oder ein besonderes Geschenk sein.

Erfolg durch positives Erleben

Die Customer Experience – das Kundenerleben – systematisch zu optimieren, ist ein starker Hebel in der unternehmerischen Erfolgslogik. Kundenzentrierte Unternehmen gestalten das Erlebnis ihrer Leistung konsequent aus der Wahrnehmung der Menschen heraus: auf markentypische Weise mit konstitutiven Leuchtturm-Erlebnismomenten, die die kaufreibenden Bedeutungen einer Marke im Gedächtnis und Herzen der Kunden verankern. ■

Olaf Hartmann, Sebastian Haupt



TIPPS & TRENDS

Markenkraft – Der Podcast über Markenführung und Markenforschung

Host: Olaf Hartmann, Multisense Institut

Aktuelle Episoden:

- Principles of Brand Growth – Jenni Romaniuk, Ehrenberg-Bass Institute – Evidence based marketing and how to build distinctive brand assets
- How does advertising really work? – Paul Feldwick, Author & Consultant – The anatomy of Humbug and why we should stop worshipping creativity
- Am Anfang war das Wort. – Prof. Dr. Tobias Langner, Bergische Universität Wuppertal – Die Psychologie und die Erfolgsprinzipien von Markennamen