



Experience zählt gerade jetzt

Besonders in der Krise müssen Unternehmen Umsatz sichern und Chancen nutzen. Experience kann dazu einen erheblichen Beitrag leisten. Die Studie „Experience Leaders“ liefert Insights zu drei Kernfragen: Welchen Ergebnisbeitrag hat Experience? Wer sind die Experience Leaders? Wie lautet deren Erfolgsformel? Wir stellen Ihnen hier die wichtigsten Antworten vor

AUTOR PETER LENSNER



Methodik der Studie

Das ELI (Experience Leadership Institute) hat in Zusammenarbeit mit der smart insights GmbH von Oktober 2019 bis Februar 2020 in einer repräsentativen Online-Studie 16 000 Probanden befragt. Die Zielgruppe umfasst in Deutschland lebende Online-Nutzer zwischen 18 und 69 Jahren.

Der Experience-Index als Maßzahl für die Erlebnisqualität wird auf einer Skala von -100 (maximale Enttäuschung) bis +100 (maximale Begeisterung) ermittelt.

Berechnet wird der Experience-Index nach der B.E.S.T.-Logik, die das Gesamterlebnis zu einer Kennzahl verdichtet. Er berechnet sich aus vier Komponenten: Before, Enjoy, Surprise und Takeaway. „Before“ bewertet das Ausmaß der Vorfreude auf das Erlebnis, „Enjoy“ das Genießen des Erlebnisses selbst, „Surprise“ das Ausmaß positiver oder negativer Überraschungen und „Takeaway“ die Steigerung der Lebensfreude aus dem Erlebnis heraus. Damit wird die Erlebnisintensität aus dem zugehörigen Prozess bestimmt und nicht punktuell aus dem Zeitpunkt des Erlebens.

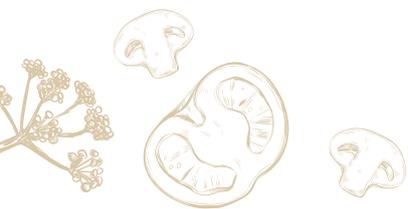
Das ELI hat in drei Teilstudien die Erlebnisse mit 500 Marken (Brand Experiences), die Arbeitserlebnisse in 28 Branchen (Employee Experiences) und 120 markenunabhängige Aktivitäten (Non-brand Experiences) untersucht.

Die Basisannahme der Studie war, dass alle Erlebnisse zueinander im Wettbewerb stehen und unbewusst miteinander verglichen werden, im Sinne von: „Was hat mich begeistert, worüber habe ich mich geärgert?“ Eine Kundin geht nicht zu Rewe, dann zu Edeka und später zu Real. Sie fährt vielmehr mit dem Bus zur Arbeit, geht nach der Arbeit noch kurz zu Aldi und dm, dann in die Balzac-Kaffeebar, chattet dort mit einer Freundin über WhatsApp und besucht am Abend das FitX-Fitnessstudio. Da die Messsystematik identisch ist, können alle Erlebnisse direkt miteinander verglichen werden. Zusätzlich analysiert die Studie den Zusammenhang von Customer Experience und Share of Wallet, also den Ausgabenanteil für die jeweilige Marke innerhalb der Branche.



Insight 1: Die drei Stufen zur Nummer eins

Die Messergebnisse zur Customer Experience zeigen, dass ein enger Zusammenhang zwischen Experience und Share of Wallet besteht: Je besser das Erlebnis, desto höher der Share of Wallet. Das Erlebnis unterstützt die Kundenentwicklung in drei Stufen und gewinnt mit jeder an Bedeutung. Zielsetzung der ersten Stufe „Relevanz“ ist es, enttäu- ➤

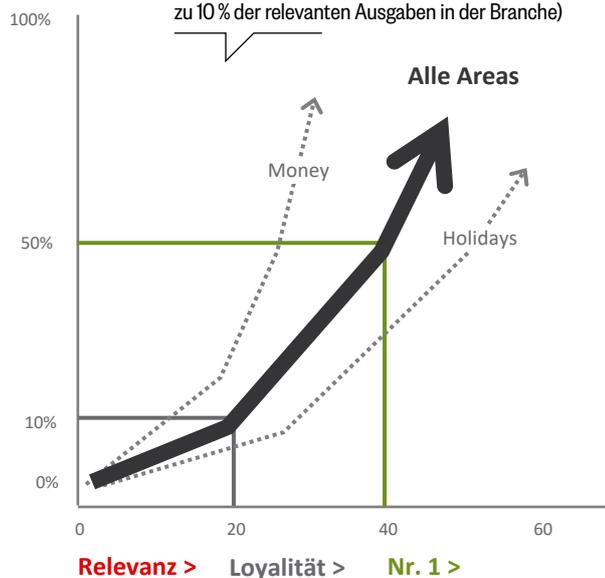


Share of Wallet
Anteil Ausgaben



Die drei Stufen der Kundenentwicklung

(Bsp. Stufe Relevanz: Der Experience-Index liegt im Bereich 0-20, der Share of Wallet liegt hier bei bis zu 10% der relevanten Ausgaben in der Branche)



Experience

Experience Index E | L | I

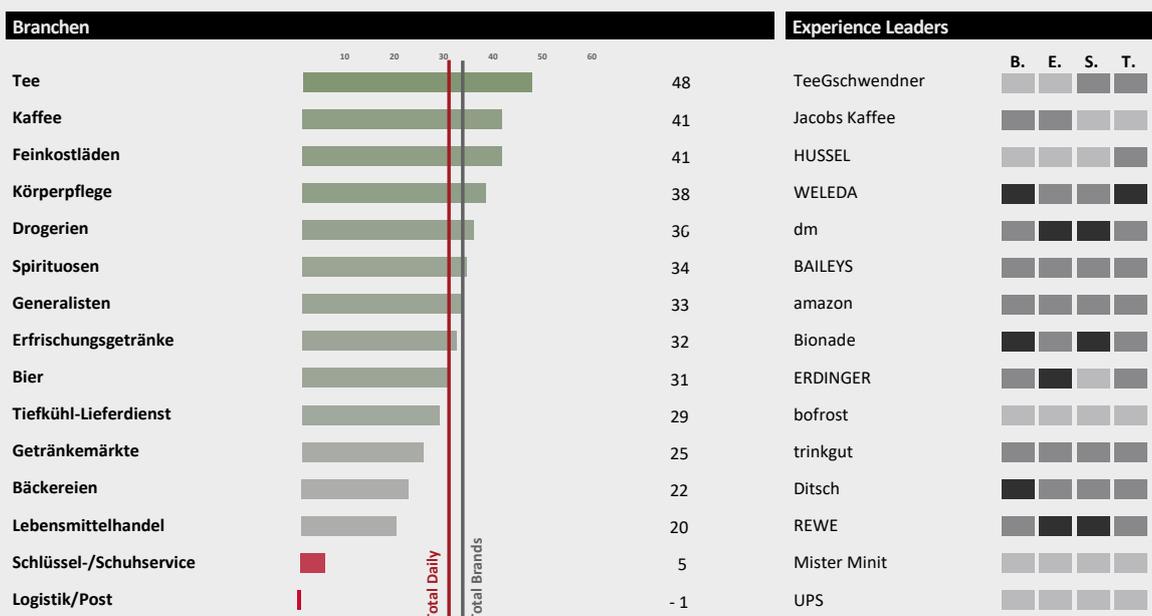
schende Erlebnisse zu minimieren und einen positiven Experience-Indexwert zu erreichen. Es ist notwendig, als Marke emotional akzeptiert zu werden. Es gibt Marken, bei denen jeder zweite oder dritte Kunde vom letzten Erlebnis enttäuscht war. Ryanair-Erlebnisse enttäuschen zu 38 Prozent, Postbank-Erlebnisse zu 36 Prozent und Deutsche Bahn-Erlebnisse sogar zu 47 Prozent. Entscheidend ist, die Gründe für Enttäuschungen genau zu verstehen, diese systematisch zu reduzieren und sich als zuverlässiger Partner zu etablieren. Die rationalen Leistungsfaktoren stehen dabei noch im Vordergrund.

In der zweiten Stufe „Loyalität“ liegt das Augenmerk auf der Entwicklung von neutralen zu positiven Erlebnissen. Emotional neutrale Kunden sind ungebunden und wechseln häufiger. Der Anteil der neutralen Erlebnisse liegt oft bei einem Drittel, zusätzlich zu den Enttäuschungen: Aldi (35 Prozent neutral/19 Prozent enttäuschend), McDonald's (37 Prozent/23 Prozent), Facebook (34 Prozent/30 Prozent). Der Aufbau einer emotionalen Beziehung ist der Schlüssel: Es geht nicht um Gebundenheit, sondern um Verbundenheit. Diese ist mit einem Indexwert von über 20 verbunden.

Die dritte Stufe, „Nr. 1“, ist die Königsdisziplin. Es geht darum, den Anteil der begeisternden Erlebnisse zu steigern und dadurch den Indexwert deutlich über 40 hinaus zu entwickeln. Dass das Potenzial

dazu vorhanden ist, zeigt der geringe Anteil begeisternder Erlebnisse auch bei den Experience Leaders. Dieser liegt unter einem Drittel, bei dm liegt er zum Beispiel bei 32 Prozent, bei Nike sind es ebenfalls 32 Prozent, bei Starbucks 24 Prozent.

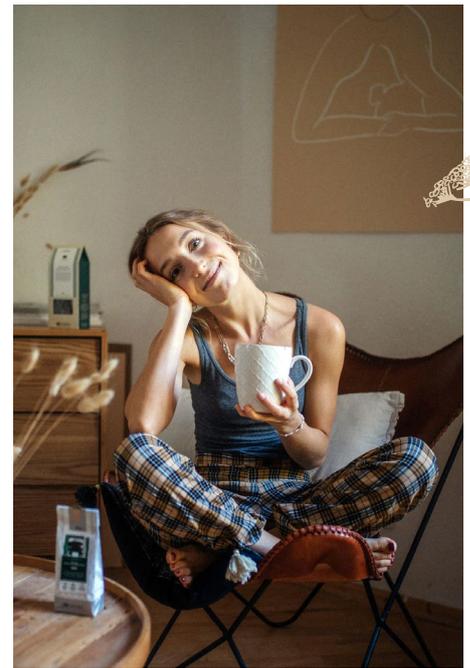
Den Anteil zu steigern erfordert einen Fokus auf die Perfektionierung der Experience. Notwendig ist dazu vor allem ein branchenübergreifender Blick:



B. = Before E. = Enjoy S. = Surprise T. = Takeaway

Leaders vs. Branchendurchschnitt: ■ gleich ■ besser ■ deutlich besser

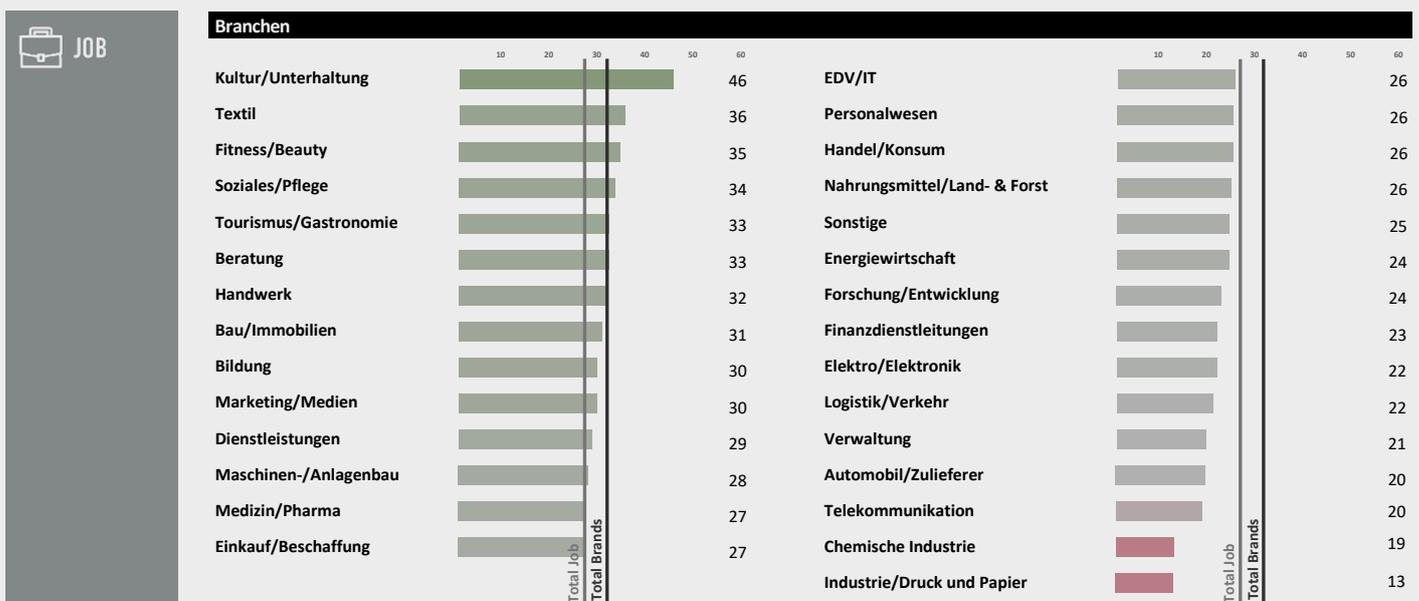
Rangliste der Teilbranchen innerhalb der 9 Experience Areas. Ausweis jeweiliger Experience Leader mit Ausprägung Erlebnisvorteile nach der B.E.S.T.-Logik (Beisp. Daily). Lesebeispiel: Die Teilbranche „Tee“ hat die höchste Erlebnisqualität. Experience Leader ist hier die Marke TeeGschwendner, die bei Surprise (Vorfrende) und Takeaway (Lebensfreude) besser ist als der Branchendurchschnitt.



Was kann ich von anderen Experience Leaders lernen? Welche neuen Möglichkeiten bieten neue Technologien? Für jede Journey und jeden Touchpoint ist zu managen, wo ein positives Erlebnis ausreicht und wo und wie Begeisterung ausgelöst werden soll. Natürlich gibt es Unterschiede nach Branchen und Unternehmen – jedoch weniger, als man denkt. Bei der Verdichtung der Studienergebnisse zu neun Erlebnissectoren (Areas) zeigte sich eine deutliche

Abweichung nur in den Areas „Money“ und „Holidays“. Bei Banken, Versicherungen oder Krankenkassen (Area: „Money“) ist das Erlebnis zwar ein starker Treiber für den Share of Wallet – jedoch ist weniger Erlebnisintensität notwendig und möglich: Hier werden hohe Share of Wallets schon ab einem Experience-Index höher als 25 gemessen. Anders sieht es in der Area „Holidays“ aus (Länder-/Städte-Destinationen, Reiseveranstalter, Hotels). Auch ▶

Erlebnisse müssen nachhaltig sein: Weber Grill ermöglicht ein individuelles Grill-Erlebnis, Gschwender ein Tee-Erlebnis – beide zählen zu den Experience Leaders



Rangliste der Arbeitgeber-Branchen. Alle Branchen warten mit einem positiven Arbeitserlebnis auf, jedoch mit großen Unterschieden. Lesebeispiel: In der Branche Kultur/Unterhaltung sind die Arbeitserlebnisse aus Sicht der Mitarbeiter am besten.

hier ist das Erlebnis ein starker Treiber, jedoch brauchen die Marken einen Index höher als 50, sprich ein deutlich intensiveres Erlebnis, um einen hohen Share of Wallet zu realisieren.

Insight 2: Es geht nicht nur um Wirkung – sondern um Selbstwirkung

Brand Experiences – die führenden Marken: Die Studienergebnisse auf Markenebene zeigen, dass Kunden mit dem Erlebnis häufig zufrieden sind – jedoch nur wenige Marken wirklich begeistern. Das liegt auch daran, dass das Erlebnis häufig noch einseitig gemanagt wird. Die Maximierung der Wirkung ist der Hauptfokus. Es geht darum, die Erlebnisse immer spannender zu gestalten und immer schneller zu erneuern. Diese Entwicklung wird durch Social Media noch verstärkt. Allerdings oftmals mit negativer Wirkung: 35 Prozent aller Instagram-Erlebnisse sind nur neutral, 19 Prozent sogar enttäuschend.

Den Experience Leaders hingegen geht es nicht nur um Wirkung, sondern darum, dass ihre Kunden Selbstwirkung erleben. Selbstwirkung bedeutet, dass sich die Kunden in dem Erlebnis selbst verwirklichen und dabei eine positive Wirkung erleben können. Dadurch fühlen sich die Kunden aus dem Markenerlebnis heraus persönlich gestärkt. Weber Grill ermöglicht ein individuelles Grill-Erlebnis, Gschwendner ein Tee-Erlebnis, Bose ein Musik-Erlebnis. Dieses Erlebnis muss nachhaltig sein. Die Erlebnisseite des „ich fühle mich gut damit“ wirkt positiv

”

Je besser das Erlebnis, desto höher ist der Share of Wallet

Dr. Peter Lensker

und wird durch die Experience Leaders stärker bespielt. Weleda bietet zum Beispiel ein besseres Erlebnis als Nivea, Bionade ein besseres als Coca-Cola, „Landlust“ ein besseres als „Focus“, Dean & David als McDonald's, Ecosia als Google.

Employee Experiences – die führenden Arbeitgeberbranchen: Die Arbeitserlebnisse sind besser als ihr Ruf. Die Teilstudie zur Employee Experience zeigte, dass diese im Schnitt nur leicht schlechter sind als die Markenerlebnisse. Die Vorfreude auf die Arbeit ist zwar gering („Before“: Index 30), jedoch sind die emotionalen Mehrwerte während der Arbeit durchaus hoch („Enjoy“: Index 40).

Besonders positiv werden die täglichen Erlebnisse mit den Kollegen und Kolleginnen bewertet: 63 Prozent der Erlebnisse waren positiv oder begeisternd. Demgegenüber sind die täglichen Erlebnisse mit den Vorgesetzten alles andere als positiv. 39 Prozent davon werden sogar als enttäuschend empfunden.

„Selbstwirkung erleben“ spielt auch im Job eine große Rolle. Das Arbeitserlebnis ist dann besonders positiv, wenn die Mitarbeiter Gelegenheit haben, einen spürbaren persönlichen Beitrag mit positivem Feedback zu leisten. Dieses trifft auf die Branchen Kultur, Textil, Fitness und Soziales zu. Negativer schneiden die Branchen Industrie, Logistik, Verwaltung sowie Banken und Versicherungen ab. Hier können sich die Mitarbeiter weniger persönlich einbringen und erleben in der Regel auch weniger positive Effekte. So bekommt zum Beispiel ein

Mitarbeiter eines Lieferdienstes kein Lob bei Pünktlichkeit, sondern einzig Ärger bei Unpünktlichkeit – auch wenn er nichts dafür kann.

Nonbrand Experiences – die führenden Aktivitäten: Highlights wie sportlicher Erfolg, Konzerte oder Partys bieten eine sehr hohe Erlebnisqualität. Spannende Erlebnisse im Sinne eines „besser, schöner, schneller“ wirken. Die Untersuchung der Erlebnisqualität von 120 Aktivitäten zeigt jedoch eindeutig, dass entspannende Erlebnisse, die das Selbst wieder aufladen, den notwendigen Gegenpol darstellen. Ein Vollbad, Yoga oder Chillen bieten eine sehr hohe Erlebnisqualität. Ideale Erlebnisse verbinden das „Selbst aufladen“ mit „Wirkung erleben“, wie etwa das Meer, Haustiere, Urlaub und verliebt sein. Die negativsten Erlebnisse sind Selbstwirkungs-Krisen, bei denen man selbst unverschuldet und hilflos negative Konsequenzen zu tragen hat – etwa bei einer Autopanne oder Krankheit.

Insight 3: Ein Erlebnis besteht aus sechs Faktoren mit 18 Facetten

In Summe erfüllen Experience Leaders das Grundbedürfnis nach Selbstwirkung besser als andere. Sie verknüpfen das „Wirkung erleben“ mit „Selbst aufladen“ und erreichen damit bei Mitarbeitern und Kunden das gute Gefühl, sich selbst verwirklichen zu können. Dieses führt zu einer größeren Verbundenheit – mit auf Kundenseite entsprechenden Share-of-Wallet-Effekten.

Das Erleben von Selbstwirkung kann durch sechs emotionale Mehrwerte operationalisiert werden. Diese definieren die innere Struktur jedes Erlebnisses und wirken sich auf Kundenseite direkt auf den Share of Wallet aus. Sie sind unabhängig voneinander. Je mehr davon aktiviert werden, desto intensiver ist die Wirkung auf das Verhalten.



Positive Arbeitserlebnisse: Branchen, in denen man einen persönlichen Beitrag leisten kann, schneiden besser ab



Besseres Erlebnis:
Als Experience Leader schlägt Weleda die Marke Nivea



Die auf dieser Grundlage abgeleitete Six-Values-Methodik (6V) macht die emotionalen Mehrwerte als sechs konkrete Erlebnisfaktoren mess- und managebar. Diese werden dazu in drei Bereiche sortiert und durch 18 Facetten konkretisiert.

Auf der Seite „Wirkung erleben“ haben die Experience Leaders Vorteile in allen drei Erlebnisfaktoren. Der erste ist „Appeal“: Hier geht es um höchste Attraktivität durch Spitzenqualität, eindrucksvolles Auftreten und Exklusivität nach dem Motto: „Je mehr Wirkung, desto besser“. Zum Beispiel Apple weist mit einem Index von 57 eine sehr hohe Erlebnisqualität auf, was auch auf die hohen Indexwerte bei „Appeal“ zurückzuführen ist. Ergänzend dazu wird der Faktor „Simplify“ immer wichtiger. Es geht nicht nur um beeindruckende Leistungen, sondern um ausgereifte Lösungspakete. Das Erlebnis muss dazu auch leicht erreichbar, sehr verlässlich und unkompliziert sein. Hier weisen zum Beispiel Online-Händler emotionale Mehrwerte auf.

Der Amazon-Erfolg ist besonders durch diesen Erlebnisfaktor bestimmt. Amazon ist also nicht nur rational stark, sondern auch emotional. 34 Prozent der gemessenen Amazon-Kunden-erlebnisse begeistern, weitere 30 Prozent sind positiv. Komplettiert wird die Wirkungsseite durch den Faktor „Play“. Dieser addiert positive Spannung über tolle Ideen, Trends und gute Laune. Der Erfolg der Touristik-Marken Aida Cruises und Robinson Club sind auf diesen Erlebnisfaktor zurückzuführen. 53 Prozent sind von dem Aida-Erlebnis begeistert, 45 Prozent von dem Robinson Club-Erlebnis.

Auf der Seite „Selbst aufladen“ werden die emotionalen Bedürfnisse heute noch wenig erfüllt. Die Experience Leaders haben zwar auf dieser Seite deutliche Vorteile, jedoch auf geringem Niveau. Insgesamt kann die Mehrzahl der Marken hier wenig überzeugen. Im Vordergrund steht dabei das Erleben der eigenen Individualität über den Faktor „Myself“: Jeder will unbewusst das Besondere der eigenen Persönlichkeit spüren und nicht in der Masse untergehen. Es geht um eine persönliche Ansprache, individuelle Unterstützung und Empfehlungen, die einen weiterbringen.

Unabhängig davon vervollständigt „Welcome“ das Bedürfnis nach menschlicher Nähe. Hier ist das Gemeinschaftsgefühl entscheidend – getragen durch Hilfsbereitschaft, Freundlichkeit und Gastlichkeit. Dabei sollen diese nicht gespielt und anzogen wirken, sondern echt und fühlbar sein. Der Drogeriemarkt dm ist ein Beispiel dafür. Die dm-Erlebnisse begeistern die weiblichen Kunden zu 37 Prozent. „Story“ erfüllt ergänzend

das Bedürfnis nach Sinn und unterstützt eine nachhaltige persönliche Entwicklung. Das Prägen eines positiven neuen Lebensstils, ethisch wertvolles Verhalten und Erlebbarmachen von Idealismus sind relevante Facetten. Hier punkten Marken wie Weleda oder die Zeitschrift „Landlust“. Ein anderes Beispiel ist die Marke Duotone, die als Weltmarktführer im Bereich Kite- und Windsurfen mit dem Surfer-Lifestyle eine attraktive Lebensphilosophie prägt.

Diese sechs Erlebnisfaktoren mit 18 Facetten sind für Mitarbeiter und Kunden gleichermaßen gültig. Sie sind in einem Mix auszurichten, welcher ideal die jeweilige Markenprofilierung erlebbar macht. Es geht um Profilspitzen, jedoch komplettiert um verstärkende Erlebnisfaktoren, die über die Journeys und Touchpoints erlebbar sind. Angepasst selbstverständlich an die besonderen Anforderungen der Mitarbeiter und Kunden.

Implikationen für die Praxis

Die Studie „Experience Leaders“ liefert drei Insights: Erstens besteht ein starker Zusammenhang zwischen Customer Experience und Share of Wallet. Zweitens ermittelt sie die Experience Leaders mit entsprechenden Ranglisten nach 500 Marken, 28 Arbeitgeberbranchen und 120 Aktivitäten. Dabei stellt sich die Selbstwirkung durchgehend als Erfolgsmuster heraus. Drittens bestimmt sie sechs Erlebnisfaktoren und 18 Facetten, die diese Erkenntnisse für die Praxis umsetzbar machen.

Unternehmen müssen die sechs Erlebnisfaktoren mit 18 Facetten als Werttreiber verstehen und managen. Wichtig ist der Abgleich mit dem Ideal, nicht mit der Branche. Wichtig ist außerdem die Ausrichtung auf die Steigerung des Share of Wallet. Die Aktivitäten sind gezielt darauf auszurichten, Potenziale zu heben. Dieses betrifft die Employee und Customer Experience gleichermaßen und ist deshalb Topmanagement-Aufgabe. 



UNSER AUTOR

Dr. Peter Lensker ist Leiter des ELI (Experience Leadership Institute) und geschäftsführender Inhaber von LeadersEye®. Das ELI forscht zu der Frage, wie Erlebnisse die Wertschöpfung systematisch steigern können

www.e-l-i.institute