

Ingrid
GERSTBACH



CUSTOMER EXPERIENCE DESIGN

Erlebnisse für erfolgreiche
Kundenprojekte gestalten

HANSER

Gerstbach
Customer Experience Design

Ingrid Gerstbach

Customer Experience Design

Erlebnisse für erfolgreiche Kundenprojekte gestalten

HANSER

Über die Autorin

Ingrid Gerstbach, Weidling (Österreich), hat Betriebswirtschaft, Wirtschaftspsychologie und Erwachsenenbildung in Wien studiert und berät internationale Unternehmen als Innovationsexpertin. Sie gilt als die deutschsprachige Koryphäe der aus den USA stammenden Innovationsmethode Design Thinking.



Print-ISBN: 978-3-446-48086-5

E-Book-ISBN: 978-3-446-48095-7

E-Pub-ISBN: 978-3-446-48359-0

Alle in diesem Werk enthaltenen Informationen, Verfahren und Darstellungen wurden zum Zeitpunkt der Veröffentlichung nach bestem Wissen zusammengestellt. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Aus diesem Grund sind die im vorliegenden Werk enthaltenen Informationen für Autor:innen, Herausgeber:innen und Verlag mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autor:innen, Herausgeber:innen und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Weise aus der Benutzung dieser Informationen – oder Teilen davon – entsteht. Ebenso wenig übernehmen Autor:innen, Herausgeber:innen und Verlag die Gewähr dafür, dass die beschriebenen Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt also auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die endgültige Entscheidung über die Eignung der Informationen für die vorgesehene Verwendung in einer bestimmten Anwendung liegt in der alleinigen Verantwortung des Nutzers.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Werkes, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Einwilligung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 UrhG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Wir behalten uns auch eine Nutzung des Werks für Zwecke des Text- und Data Mining nach § 44b UrhG ausdrücklich vor.

© 2025 Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, München, www.hanser-fachbuch.de

Kolbergerstraße 22 | 81679 München | info@hanser.de

Lektorat: Brigitte Bauer-Schiewek

Copy editing: Petra Kienle, Fürstenfeldbruck

Coverkonzept: Marc Müller-Bremer, www.rebranding.de, München

Covergestaltung: Thomas West

Titelmotiv: © Adobestock/Kristian (generiert mit KI)

Illustrationen und Fotos (wenn keine andere Quelle genannt): Peter Gerstbach

Satz: le-tex publishing services GmbH, Leipzig

Druck: CPI Books GmbH, Leck

Printed in Germany

Inhalt

Vorwort	IX
1 Was ist Customer Experience?	1
1.1 Was ist eine Kundenerfahrung nun genau?	1
1.2 Wie Forschung fundierte Designentscheidungen unterstützt	6
1.2.1 Der Einsatz externer Marktforschung	7
1.2.2 Vorteile der Designforschung für die Kundenerfahrung	9
1.2.3 Qualitative versus quantitative Forschung	10
1.3 Forschungsstrategien: Ein Blick auf die Vielfalt der Erkenntniswege	12
2 Grundlagen des CX-Designs	17
2.1 Definition und Prinzipien des CX-Designs	21
2.1.1 Kundenzentrierung	22
2.1.2 Interaktion und Feedback als Schlüsselfaktoren	23
2.1.3 Kundenerlebnisse nahtlos und intuitiv gestalten	27
2.1.4 Emotionale Bindung und Engagement	30
2.1.5 Implementierungstipps	37
2.2 Die Rolle des Designs in der Kundenerfahrung	39
2.2.1 Wie Design die Wahrnehmung formt: Der Einfluss von Farben, Layouts und Typografie	40
2.2.2 Design und Kundenzufriedenheit: Mehr als nur Optik	44
2.2.3 Gutes vs. schlechtes CX-Design	48
2.2.4 Designstrategien zur Verbesserung der Kundenerfahrung	51

2.2.5	Visuelle und funktionale Elemente im CX-Design	55
2.2.6	Emotionales Design: Die Kraft der Gefühle im Kundenerlebnis ...	61
2.2.7	Nachhaltigkeit und ethische Überlegungen im Design	64
2.3	Die wesentlichen Bausteine erfolgreichen CX-Designs	73
2.3.1	Usability: Die Kunst der Benutzerfreundlichkeit	74
2.3.2	Emotionen im Customer-Experience-Design: Die unsichtbaren Kräfte der Kundenbindung	76
2.3.3	Konsistenz im Customer-Experience-Design: Die Kunst der Einheitlichkeit	81
2.4	Der Flow-Zustand im Customer-Experience-Design	88
2.5	Best Practices im Customer-Experience-Design: Lektionen aus der Praxis	90
3	Designforschung	95
3.1	Was ist Designforschung?	96
3.1.1	Unterschied zwischen Designforschung und anderen Forschungsarten	97
3.1.2	Methoden der Designforschung	99
3.2	Die Rolle von Serendipität in der Designforschung	101
3.3	Überblick der Methoden in der Designforschung	104
3.3.1	Menschen verstehen: Qualitative Methoden in der Designforschung	106
3.3.2	Datengestützte Entscheidungsfindung: Quantitative Methoden in der Designforschung	111
3.3.3	Der ganzheitliche Blick: Mixed Methods und benutzerzentrierte Techniken in der Designforschung	114
3.3.4	Wie Metaphern die Designforschung beeinflussen	118
3.3.5	Narrative Methoden in der Designforschung	119
4	Ihre Toolbox für erfolgreiches CX-Design	123
4.1	Qualitative Methoden: Interviews, Fokusgruppen und ethnografische Studien	124
4.1.1	Interviews	125
4.1.2	Fokusgruppen	154
4.1.3	Ethnografische Studien	159
4.1.4	Auf den Spuren von Poirot: Verhörtechniken im CX-Design	163

4.2	Quantitative Methoden: Umfragen, Nutzungsdatenanalysen und A/B-Tests	167
4.2.1	Umfragen	169
4.2.2	Nutzungsdatenanalyse: Verhaltensmuster und KPIs	179
4.2.3	A/B-Tests	183
4.3	Mixed Methods	185
4.3.1	Narrative Methoden in Mixed-Methods-Ansätzen	189
4.4	Benutzerzentrierte Designmethoden: Personas, Empathy Maps, Customer-Journey-Maps	192
4.4.1	Personas: Die Brücke zwischen Nutzer und Lösung	195
4.4.2	Empathy Maps: Kunden wirklich verstehen	201
4.4.3	Customer-Journey-Maps: Eine Reise in das Herz der Nutzer	207
5	Umsetzung von Forschungsergebnissen im CX-Design	215
5.1	Die Brücke vom Wissen zur Umsetzung	216
5.2	Der Design-Thinking-Prozess: Die Brücke vom Wissen zur Umsetzung	217
5.2.1	Erkenntnisse übersetzen: Von der Theorie zur Praxis	219
5.2.2	Priorisierung: Fokus auf das Wesentliche	221
5.2.3	Lean UX: Vom Entwurf zur Realität	225
5.2.4	Der Design Sprint: Der Schlüssel zu blitzschnellen Innovationen	230
5.3	Prototyping: Lernen durch frühe Experimente	231
5.3.1	Varianten des Prototypings: Low-Fidelity, Medium-Fidelity und High-Fidelity	233
5.3.2	LEGO Serious Play: Kreativität, die Ergebnisse liefert	240
5.4	Die Bedeutung des Testens: Theorie trifft auf Praxis	242
5.4.1	Testmethoden: Usability-Tests, Remote-Tests, Eye-Tracking	243
5.4.2	Ein kontinuierlicher Prozess des Lernens und Verbesserns	246
5.4.3	Die Anwendung von VR-Tests im CX-Design	248
6	Künstliche Intelligenz im CX-Design	253
6.1	Anwendungen von KI in der Kundenerfahrung	255
6.1.1	Personalisierung von Kundenerlebnissen	255
6.1.2	Proaktive Kundenbetreuung und Vorhersage von Kundenbedürfnissen	256
6.1.3	Automatisierung und Effizienzsteigerung	257
6.1.4	Emotionale Intelligenz und Stimmungsanalyse	258

6.1.5	Verbesserte Kundeninteraktion durch intelligente Kommunikation	259
6.1.6	Datenanalyse und Erkenntnisgewinn	260
6.1.7	Sicherheit und Betrugserkennung	261
6.1.8	Optimierung von Produkten und Dienstleistungen	262
6.2	Tools und Technologien	264
6.2.1	Natural Language Processing (NLP)	264
6.2.2	Maschinelles Lernen (ML)	265
6.2.3	Computer Vision	267
6.2.4	Spracherkennung und Sprachsynthese	268
6.2.5	Robotergestützte Prozessautomatisierung (RPA)	269
6.2.6	Prädiktive Analytik und Data Mining	270
6.2.7	Emotionale Intelligenz durch KI	272
6.3	Chancen und Herausforderungen	273
7	Einführung von CX im Unternehmen	277
7.1	Implementierung einer erfolgreichen CX-Strategie	278
7.1.1	Planung und Zielsetzung: Den richtigen Kurs festlegen	280
7.1.2	Wie Amazon durch kleine Änderungen große Erfolge erzielt hat ...	283
7.2	Herausforderungen und Lösungen im CX-Design	284
7.2.1	Typische Probleme im CX-Designprozess	291
7.2.2	Lösungsstrategien	294
8	Die Zukunft des CX-Designs	299
8.1	Trend der Hyperpersonalisierung	302
8.2	Technologietrends	305
8.3	Nachhaltigkeit und Ethik	307
	Schlusswort	313
	Verzeichnisse	317
	Index	319



Vorwort

Wenn man über Customer Experience spricht, kommt oft Technologie ins Spiel. Automatisierung, Datenanalyse und optimierte Prozesse dominieren die Diskussion. All diese schicken Begriffe und teuren Tools sind nur Fassade, wenn Sie das Wichtigste vergessen – den Menschen.

Ja, Sie haben richtig gelesen. Den Menschen. Nicht die „Zielgruppe“, nicht das „Kundensegment“, sondern den echten, lebendigen, manchmal frustrierten, oft überraschenden Menschen, der Ihr Produkt benutzt. Oder es verzweifelt zu benutzen versucht.

Hier ist eine unbequeme Wahrheit: Die meisten von uns haben Angst vor echten Menschen. Wir verstecken uns lieber hinter Daten, Prozessen und PowerPoint-Präsentationen. Warum? Weil es sicher ist. Weil es bequem ist. Und weil es uns erlaubt, in unserer komfortablen Blase zu bleiben, wo alles Sinn ergibt – zumindest auf dem Papier.

Großartige Customer Experience entsteht nicht in Meetingräumen oder Workshops. Sie entsteht dort, wo Ihre Kunden sind. In der realen, chaotischen, unvorhersehbaren Welt. Das bedeutet, dass Sie direkte Gespräche führen, sich an den Ort des Geschehens begeben und die wahren Probleme und Wünsche der Menschen verstehen müssen, die Ihre Produkte und Dienstleistungen nutzen. Doch oft spüren wir dabei eine gewisse Scheu oder gar Angst. Die Idee, mit Nutzern direkt zu sprechen oder ihre Erfahrungen hautnah mitzuerleben, kann einschüchternd wirken. Vielleicht haben Sie Angst, etwas Unangenehmes zu hören, das Ihre Annahmen infrage stellt, oder Sie glauben, dass es zu viel Zeit und Aufwand kostet.

„Aber ich bin kein Forscher!“, höre ich Sie schon rufen. Gut so. Denn Sie müssen kein Forscher sein, um Ihre Kunden zu verstehen. Sie müssen nur eines sein: neugierig. Und vielleicht ein bisschen mutig. Empathie ist kein abstraktes Konzept. Es ist eine Praxis, die in der Realität verwurzelt ist. Sie erfordert, dass wir unsere vorgefassten Meinungen beiseitelegen und offen sind für das, was wir sehen und hören. Sie ver-

langt, dass wir uns fragen: „Warum macht dieser Mensch das auf diese Weise?“ und „Wie könnte ich ihm das Leben leichter machen?“

Vielleicht haben Sie schon einmal einen Benutzer beobachtet, der verzweifelt versucht, Ihre Software zu bedienen, oder einen Kunden, der durch Ihren Support-Prozess frustriert ist. Diese Momente sind unbezahlbar. Sie können nicht einfach in einem Diagramm erfasst oder in einer Umfrage abgebildet werden. Doch gerade diese Erlebnisse geben Ihnen die Einsichten, die Sie brauchen, um wirklich großartige Erlebnisse zu gestalten.

In diesem Buch möchte ich Sie ermutigen, sich wieder auf die Grundlagen zu besinnen: auf das Zuhören, das Beobachten, das Eintauchen in die Welt Ihrer Kunden. Lassen Sie die Angst hinter sich. Fangen Sie an zu fragen. Fangen Sie an zuzuhören. Es ist einfacher, als Sie denken. Die wertvollsten Erkenntnisse entstehen oft aus den einfachsten Beobachtungen.

Also, was nun? Hier ist Ihr Aktionsplan:

- Verlassen Sie Ihren Schreibtisch. Jetzt sofort. Gehen Sie dorthin, wo Ihre Kunden sind.
- Hören Sie zu. Nicht um zu antworten, sondern um zu verstehen.
- Stellen Sie dumme Fragen. Je dümmer, desto besser. „Warum machen Sie das so?“ ist oft die beste Frage, die Sie stellen können.
- Umarmen Sie das Chaos. Die interessantesten Erkenntnisse kommen oft aus den chaotischsten Situationen.
- Handeln Sie. Erkenntnisse sind wertlos, wenn Sie nichts damit machen.

Dieses Buch soll Sie dazu inspirieren, diese Praxis zu verinnerlichen. Es zeigt Ihnen, wie Sie Empathie in Ihren Prozess einfließen lassen können – nicht als zusätzlichen Schritt, sondern als Fundament. Denn wenn Sie den Menschen, für den Sie gestalten, wirklich verstehen, entstehen Lösungen, die nicht nur gut funktionieren, sondern auch bedeutungsvoll sind.

Nehmen Sie sich die Zeit, Ihre Nutzer wirklich kennenzulernen. Reden Sie mit ihnen. Beobachten Sie sie. Verstehen Sie sie. Nur so können Sie sicherstellen, dass das, was Sie gestalten, nicht nur gut ist – sondern wirklich relevant.

Dieses Buch wird Ihnen nicht alle Antworten geben. Aber es wird Ihnen hoffentlich die richtigen Fragen zeigen. Und es wird Sie ermutigen, die Antworten dort zu suchen, wo sie wirklich zu finden sind: bei Ihren Kunden.

Also, sind Sie bereit, Ihre Komfortzone zu verlassen und echte, manchmal unbequeme, aber immer wertvolle Customer Experience zu entdecken? Gut. Dann lassen Sie uns anfangen. Die echte Welt wartet auf Sie.

1

Was ist Customer Experience?

Haben Sie zufällig kürzlich einen neuen Internetanbieter gesucht? Eine harte Prüfung, wenn Sie sich zunächst durch den Dschungel an Vergleichen von verschiedenen Tarifen, Geschwindigkeiten und Datenvolumen kämpfen mussten. Oder vielleicht sind Sie auf ein vermeintlich günstiges Angebot hereingefallen, das sich später durch die versteckten Gebühren und zusätzlichen Kosten als erheblich teurer entpuppt hat. Und dann noch die endlosen Warteschleifen bei der Kundenhotline, wo gestresste Verbraucher durch ein undurchschaubares Menü aus Optionen navigieren müssen, um endlich einen echten Menschen zu erreichen. Solche frustrierenden Erfahrungen führen oft dazu, dass Kunden sich unsicher und schlecht betreut fühlen, während sie eigentlich nur nach einer schnellen und unkomplizierten Lösung für ihre Probleme suchen.

Ein Übermaß an Optionen, verlockende Sonderangebote und ein Mangel an persönlicher Ansprache sind Anzeichen dafür, dass ein Unternehmen die Qualität der Kundenerfahrung vernachlässigt. Strategien wie eine Vielzahl an Internetdienstleistungen, um Preisvergleiche und damit Preiskämpfe zu vermeiden, Sonderangebote, die den Verkauf ankurbeln sollen oder auch Bots und andere Self-Services, um trotz Personalmangels jederzeit verfügbar zu sein, führen nur zu Enttäuschung und veranlassen die Kunden dazu, sich nach Alternativen umzusehen.

All das sind Beispiele einer schlechten Kundenerfahrung. Dieses Buch hilft Ihnen dabei, wie Sie gute Kundenerfahrungen entwickeln.

1.1 Was ist eine Kundenerfahrung nun genau?

Es gibt unzählige Definition, was eine Kundenerfahrung ist. Einige Definitionen basieren auf dem Begriff einer Marke – CX, also Customer Experience, ist, was ein Endbenutzer denkt, fühlt und mit einem Produkt und der Marke, die es repräsentiert, as-

soziiert. Andere Definitionen hängen davon ab, wie CX-Design Benutzern das Erreichen ihrer Ziele erleichtert. Wieder andere Definitionen konzentrieren sich auf den Designprozess – CX ist, was ein Designteam tut, um die Erfahrung eines Benutzers mit einem Produkt zu verbessern.

All diese Definitionen sind legitim und zeigen die Palette der Praktiken, die das CX-Universum ausmachen. Aber im Grunde genommen besteht der Kern von CX darin, die Interaktionen an jedem Punkt einer Kundenreise – vom ersten Kontakt bis zum späteren Nachfassen – zu verbessern. Anders gesagt: Das Hauptziel von CX besteht darin, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen und die Kunden-Marken-Beziehungen zu stärken.

Das geschieht, indem jede Interaktion mit dem Kunden oder Nutzer sorgfältig gestaltet wird, damit ein positiver Eindruck hinterlassen und so Loyalität und wiederholte Interaktionen mit der Marke gefördert wird.



Unterschied zwischen CX und UX

Der Unterschied zwischen Customer Experience (CX) und User Experience (UX) ist für viele auf den ersten Blick nicht offensichtlich, doch er ist für ein tiefgehendes Verständnis beider Konzepte wichtig.

Während UX ein wesentlicher Bestandteil von CX ist, fokussiert sich UX ausschließlich auf die Interaktionen eines Nutzers mit einem spezifischen Produkt oder einer Dienstleistung. Es geht darum, wie intuitiv, benutzerfreundlich und zufriedenstellend diese Interaktion gestaltet ist. Intuitiv bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Interaktion mit einem Produkt so gestaltet ist, dass der Nutzer sie mühelos versteht und ohne großes Nachdenken durchführen kann. Ein intuitives Design baut auf vertrauten Mustern und psychologischen Prinzipien auf, die unseren natürlichen Erwartungen entsprechen. Es sorgt dafür, dass der Nutzer ohne Anleitung instinktiv weiß, was zu tun ist – wie bei einem Türgriff, der durch seine Form signalisiert, dass man ihn ziehen sollte. Der Schlüssel liegt darin, Komplexität zu reduzieren und gleichzeitig kognitive Leichtigkeit zu schaffen. Interessanterweise ist Intuition im Design nicht nur das Ergebnis direkter Erfahrungen. Menschen lernen auch durch Beobachtung – eine soziale Dimension, die oft übersehen wird, aber tief in unserer Wahrnehmung verankert ist.

CX hingegen hat eine viel umfassendere Perspektive. Es betrachtet das gesamte Kundenerlebnis und umfasst alle Berührungspunkte, die ein Kunde mit Ihrem Unternehmen oder Ihrer Marke hat – von der ersten Wahrnehmung über den Kaufprozess bis hin zur Nachbetreuung.

Eine hervorragende UX bildet zwar die Grundlage für eine positive CX, reicht aber nicht aus, um das gesamte Kundenerlebnis abzudecken. Unternehmen, die langfristigen Erfolg anstreben, müssen daher beide Perspektiven berücksichtigen. Eine optimierte UX ist ein wichtiger Schritt, doch es ist das Zusammenspiel aller Erlebnisse im Rahmen der CX, das die Kundenbindung stärkt und die Zufriedenheit nachhaltig sicherstellt.

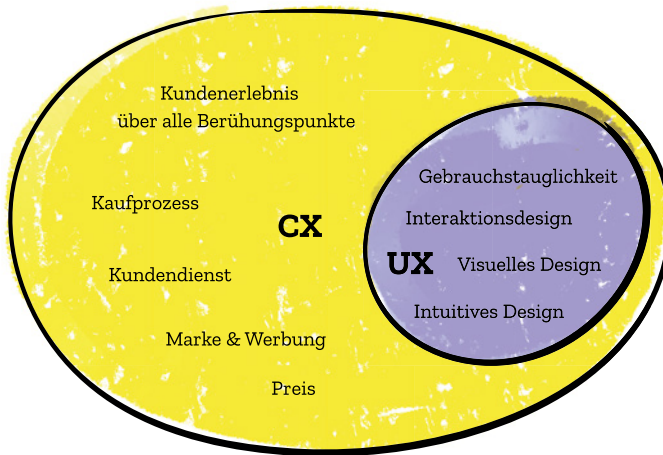


Bild 1.1 Der Unterschied zwischen CX und UX

Die Kundenerfahrung umfasst jeden Aspekt des Angebots eines Unternehmens – nicht nur die Marke, die Qualität der Kundenbetreuung, sondern auch das Marketing, den Preis, die Verpackung, Produkt- und Servicefunktionen, Benutzerfreundlichkeit und auch die Zuverlässigkeit. Allerdings beschäftigen sich nur wenige der dafür verantwortlichen Personen ernsthaft damit, wie ihre einzelnen Entscheidungen die Kundenerfahrung beeinflussen. Selbst wenn sie darüber nachdenken, haben sie alle unterschiedliche Vorstellungen davon, was Kundenerfahrung bedeutet.

So richten sich Unternehmen, die ein Produkt entwickelt haben und nun vertreiben, vor allem bei der Frage der Kundenerfahrung nach dem Marketing. Wenn es um Service-Unternehmen geht, stehen Themen wie Zuverlässigkeit oder Vertrauen im Vordergrund, wobei oft die vorhergehenden oder nachfolgenden Transaktionen nicht berücksichtigt werden.

Manche Unternehmen verstehen nicht, warum sie sich um die Kundenerfahrung kümmern sollen. Andere sammeln zwar die Daten dazu, machen aber nichts mit den Ergebnissen. Denn das Problem ist, dass die Daten allein keine Auskunft darüber geben, wie man Kundenzufriedenheit auch tatsächlich erreicht.

Dabei ist der Bedarf an guter Kundenerfahrung dringender denn je: Als Kunde haben Sie unzählige Auswahlmöglichkeiten. Und auch die Kanäle, wie Sie die Angebote eines Unternehmens in Anspruch nehmen können, sind komplexer als je zuvor. Kein Wunder, dass in einem solchen Umfeld einfache, benutzerfreundliche Lösungen die Gunst der unter Zeitdruck stehenden Nutzer gewinnen.

Die Kundenzufriedenheit setzt sich mit allen Kundenerlebnissen – sowohl den guten als auch den schlechten – eines Kunden mit dem Unternehmen zusammen. Der Kunde ist dann zufrieden, wenn seine oder ihre Erwartungen getroffen oder sogar übertroffen wurden. Das ist gar nicht so einfach, denn die meisten Kundenerfahrungen sind

nicht die direkte Folge des tatsächlichen Angebots des Unternehmens, sondern sie beginnen schon viel früher.

Das Geheimnis einer guten Erfahrung liegt nicht in der Vielzahl der angebotenen Funktionen. Eine High-End-Smartwatch mit unzähligen Apps und Anpassungsmöglichkeiten mag für Technikfans faszinierend sein, doch viele Nutzer bevorzugen die einfache und benutzerfreundliche Oberfläche einer klassischen Armbanduhr von **Swatch**, die weniger technische Raffinessen bietet. Die Kundenerfahrung mit einer Swatch beginnt lange bevor der Käufer die Uhr anlegt – vielleicht schon mit den bunten und kreativen Werbespots, die die Vielfalt und den Spaß betonen. Die stilvolle und umweltfreundliche Verpackung vermittelt das Gefühl, dass Swatch sowohl auf Design als auch auf Benutzerfreundlichkeit Wert legt. Selbst Technikenthusiasten schätzen die einfache Bedienbarkeit und das unkomplizierte Tragen der Swatch. Die Bedienung der Swatch ist so selbstverständlich und leicht, dass der Nutzer ohne Nachdenken oder Anleitung sofort weiß, wie er die Uhr nutzen kann. Auch das Wechseln der Bänder ist reibungsloser und einfacher als bei komplexeren Smartwatches. Jede Swatch wird mit dem Ziel entwickelt, die Zeit, die man mit der Uhr verbringt, zu einem angenehmen und stilvollen Erlebnis zu machen.

Eine erfolgreiche Marke prägt die Erfahrungen der Kunden, indem sie das grundlegende Wertversprechen in jede Funktion ihrer Angebote einbettet. Ein hervorragendes Beispiel dafür ist **IKEA**. Das schwedische Möbelhaus hat das Versprechen, stilvolle und erschwingliche Möbel zu bieten, in jedem Aspekt seiner Produkte und Dienstleistungen integriert. Vom durchdachten Design, das einfachen Selbstaufbau ermöglicht, über die klaren Anleitungen bis hin zur praktischen und nachhaltigen Verpackung – jedes Detail spiegelt das zentrale Versprechen wider. Sogar die Einkaufserfahrung im Geschäft, mit den klar ausgeschilderten Wegen, den liebevoll gestalteten Ausstellungsräumen und den praktischen Lagerplätzen, sorgt dafür, dass Kunden stets das Gefühl haben, funktionale und gut gestaltete Möbel zu einem günstigen Preis zu erwerben. IKEA schafft es so, dass jeder Kundenkontaktpunkt das Markenkernversprechen von „gutem Design für alle“ unterstreicht.



Das Wertversprechen von IKEA kann als „gut durchdachtes Design zu erschwinglichen Preisen“ zusammengefasst werden. Es umfasst mehrere Aspekte:

Erschwinglichkeit: IKEA bietet Möbel und Haushaltsgegenstände zu Preisen an, die für die breite Masse erschwinglich sind, ohne dabei Kompromisse bei der Qualität einzugehen.

Funktionalität und Design: Die Produkte sind so gestaltet, dass sie sowohl praktisch als auch ästhetisch ansprechend sind. Das Design ist oft schlicht und modern, aber immer funktional.

Selbstmontage: Ein zentrales Element des Wertversprechens ist das Konzept der Selbstmontage, das die Kosten senkt und den Kunden Flexibilität gibt.

Nachhaltigkeit: IKEA legt zunehmend Wert auf Nachhaltigkeit und umweltfreundliche Praktiken, sowohl in der Produktgestaltung als auch in der gesamten Lieferkette.

Erlebnisorientiertes Einkaufen: Die Einkaufsumgebung bei IKEA ist darauf ausgelegt, inspirierend und kundenfreundlich zu sein, mit klaren Wegen, ausgestalteten Wohnräumen und praktischen Lösungen für zu Hause.

Diese Elemente zusammen bilden das Wertversprechen von IKEA: hochwertige, gut gestaltete und erschwingliche Produkte, die das tägliche Leben der Kunden verbessern.

B2B-Unternehmen unterscheiden sich im Übrigen nicht von B2C-Unternehmen. Für beide besteht das Ziel darin, Kunden eine positive Erfahrung zu bieten. Ein B2B-Unternehmen hilft seinen Geschäftskunden, deren Kunden zu bedienen, genauso wie ein erfolgreiches Business-to-Consumer-Unternehmen die persönlichen Bedürfnisse seiner Kunden erfüllt. Im B2B-Kontext ist eine gute Erfahrung vielleicht nicht unbedingt eine aufregende, sondern eine, bei der alles problemlos verläuft und daher die Verantwortlichen beruhigt sind.

Nicht alle Kontaktpunkte, die ein Kunde mit einem Unternehmen erlebt, sind aber gleichwertig. Was einen wichtigen Kontaktpunkt ausmacht, ändert sich im Laufe des Lebens eines Kunden. An jedem Kontaktpunkt macht die Lücke zwischen Kundenerwartungen und -erfahrung den Unterschied zwischen Kundenzufriedenheit und weniger.

Die Erwartungen der Menschen werden zum Teil durch ihre früheren Erfahrungen mit den Angeboten eines Unternehmens bestimmt. Kunden vergleichen instinktiv jede neue Erfahrung, ob positiv oder nicht, mit den vorherigen und beurteilen sie entsprechend. Erwartungen können auch durch Marktbedingungen, die Konkurrenz und die persönliche Situation der Kunden geprägt werden. Amazon beispielsweise hat den Online-Einkauf revolutioniert, indem es eine bequeme, zuverlässige und schnelle Lieferung versprach. Als Amazon jedoch versuchte, sein Prime-Now-Service-Konzept, das ultrakurze Lieferzeiten für Alltagsartikel bietet, auf die Lieferung frischer Lebensmittel auszuweiten, war das Ergebnis durchwachsen. Während Kunden schnelle Lieferungen gewohnt waren, hatten sie höhere Erwartungen an die Frische und Qualität von Lebensmitteln. Hier konnte der persönliche Service und die Frischegarantie von lokalen Lebensmittelgeschäften oft besser überzeugen. So stellte sich heraus, dass die hohen Erwartungen, die Amazon durch seine früheren Erfolge geschaffen hatte, in diesem neuen Bereich nicht vollständig erfüllt werden konnten.

Ein ähnliches Beispiel findet sich in der Unterhaltungsbranche. **Netflix** revolutionierte den Markt für Streaming-Dienste durch seine benutzerfreundliche Plattform und eine beeindruckende Auswahl an Inhalten. Als Netflix jedoch versuchte, in den Bereich des interaktiven Fernsehens einzutreten, insbesondere durch die Einführung von „Black Mirror: Bandersnatch“, einem interaktiven Film, der den Zuschauern die Möglichkeit gab, die Handlung zu beeinflussen, stieß das Unternehmen auf gemischte Reaktionen. Während Kunden hohe Erwartungen an die innovative und benutzerfreundliche Gestaltung von Netflix-Inhalten gewöhnt waren, erfüllte das interaktive

Format nicht die Erwartungen an eine nahtlose und überzeugende Benutzererfahrung. Viele Zuschauer empfanden die Auswahlmöglichkeiten und die Interaktivität als weniger intuitiv und fesselnd, als sie gehofft hatten. Netflix erkannte, dass der Übergang von passivem Konsum zu interaktivem Erleben eine erhebliche Änderung in den Gewohnheiten und Erwartungen der Nutzer bedeutete. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, konzentrierte sich Netflix darauf, die Benutzeroberfläche zu verbessern und die Interaktivität der Inhalte zu optimieren. Zudem wurde mehr in die Schulung der Nutzer und die Verbesserung der interaktiven Storytelling-Techniken investiert. Durch gezielte Anpassungen und die Verbesserung der Benutzererfahrung konnte Netflix das Vertrauen der Kunden zurückgewinnen.

Kundenunzufriedenheit ist weit verbreitet und wird durch die zunehmende Macht der Kunden immer gefährlicher. Zwar wissen Unternehmen viel über die Kaufgewohnheiten, Einkommen und andere Merkmale ihrer Kunden, anhand derer sie klassifiziert werden, aber sie wissen wenig über die Gedanken, Emotionen und Gemütszustände, die die Interaktion mit Produkten, Dienstleistungen und Marken bei ihnen auslöst. Doch solange Unternehmen diese subjektiven Erfahrungen und die Rolle, die jede Funktion bei ihrer Gestaltung spielt, nicht kennen, ist Kundenzufriedenheit eher ein Slogan als ein erreichbares Ziel.

1.2 Wie Forschung fundierte Designentscheidungen unterstützt

Viele Unternehmen begegnen dem Thema Forschung mit einer Mischung aus Skepsis und Unsicherheit. Es ist ein Phänomen, das immer wieder auftaucht: Kaum fällt das Wort „Forschung“, scheinen bei manchen Menschen unbewusst die Alarmglocken zu läuten. Dabei erscheint die Reaktion fast wie bei der Begegnung mit etwas Fremdem oder gar Furchteinflößendem.

Warum aber weckt Forschung in vielen Menschen solch gemischte Gefühle? Vielleicht liegt es an der scheinbaren Komplexität, die oft damit assoziiert wird. Oder an der Vorstellung, dass Forschung nur für akademische Eliten reserviert ist. Diese Haltung ist aber nicht nur unzutreffend, sondern führt in den meisten Fällen sogar dazu, dass wertvolle Chancen verpasst werden. Forschung ist kein Buch mit sieben Siegeln, sondern vielmehr ein Zugang zu neuen Erkenntnissen, die den Fortschritt in Ihrem Unternehmen maßgeblich vorantreiben können.

Anstatt Forschung als einschüchternd zu empfinden, begreifen Sie sie als ein Werkzeug, das Ihnen hilft, Ihre Ziele effizienter zu erreichen. Dabei ist es entscheidend, sich klarzumachen, dass Forschung im Kern nichts anderes ist als eine strukturierte Form des kritischen Denkens. Jede und jeder im Team kann dazu beitragen, innovative Lösungen zu entwickeln und komplexe Fragestellungen zu beantworten.

Im Unternehmenskontext kann Forschung in vielen Formen auftreten, sei es als Marktanalyse, Nutzerbefragung oder interne Prozessoptimierung. Es geht darum, systematisch Fragen zu stellen und fundierte Antworten zu finden. Genau wie Kinder die Welt mit offenen Augen erkunden, sollten auch Sie und Ihr Team an neue Aufgaben herangehen: unvoreingenommen, neugierig und mit der Bereitschaft, sich auf das Unbekannte einzulassen.

Ein erfolgreicher Forschungsprozess stützt sich auf eine Kombination aus verschiedenen Fähigkeiten und Eigenschaften, die in Ihrem Team gefördert werden sollten. Neugier ist dabei der Motor, der den Prozess antreibt:

- Ohne die Bereitschaft, immer wieder nachzufragen und tiefer zu graben, bleibt Forschung an der Oberfläche.
- Kreativität ist notwendig, um über den Tellerrand hinauszudenken und innovative Lösungen zu finden.
- Analytisches Denken hilft dabei, die gewonnenen Daten zu interpretieren und daraus schlüssige Entscheidungen abzuleiten. Doch Forschung endet nicht bei der Analyse.
- Ebenso wichtig ist die Fähigkeit, die Ergebnisse klar und überzeugend zu kommunizieren. Denn die besten Erkenntnisse nützen wenig, wenn sie nicht im Unternehmen verstanden und umgesetzt werden.
- Hier kommt auch Teamarbeit ins Spiel: Indem verschiedene Perspektiven eingebracht werden, lassen sich umfassendere und fundiertere Lösungen erarbeiten.
- Zu guter Letzt darf das Thema Ethik nicht vergessen werden. Verantwortungsbewusstsein im Umgang mit Daten und den beteiligten Personen ist unerlässlich, um das Vertrauen in die Forschungsergebnisse zu gewährleisten und langfristig erfolgreich zu sein.

Forschung sollte nicht als Suche nach Bestätigung für bereits bekannte Annahmen verstanden werden. Vielmehr geht es darum, Neues zu entdecken und den Mut aufzubringen, bestehende Überzeugungen infrage zu stellen. In einem Umfeld, das von Offenheit und Entdeckungsfreude geprägt ist, entstehen nicht nur innovative Ideen, sondern auch nachhaltige Lösungen, die Ihr Unternehmen voranbringen können. Es liegt an Ihnen, diese Haltung im Team zu verankern und Forschung als einen integralen Bestandteil Ihrer Unternehmensstrategie zu etablieren.

1.2.1 Der Einsatz externer Marktforschung

Die meisten Unternehmen setzen bei Forschung jedoch auf externe Marktforschungsagenturen. Meistens werden von diesen eine oder mehrere der folgenden Aufgaben übernommen:

Marktanalyse und Segmentierung: Agenturen analysieren den Markt und helfen dabei, relevante Marktsegmente zu identifizieren. Das ermöglicht es dem Unternehmen, seine Zielgruppen besser zu verstehen und gezieltere Marketingstrategien zu entwickeln.

Wettbewerbsanalyse: Durch die Untersuchung der Wettbewerbslandschaft kann die Agentur Einblicke in die Stärken und Schwächen der Mitbewerber liefern. Das hilft dem Unternehmen, seine Wettbewerbsposition zu stärken und differenzierte Angebote zu entwickeln.

Kundenzufriedenheitsstudien: Die Agentur kann Kundenbefragungen und -studien durchführen, um die Zufriedenheit der Kunden zu messen und potenzielle Verbesserungsbereiche zu identifizieren.

Trend- und Innovationsforschung: Marktforschungsagenturen identifizieren Trends und Innovationen in der Branche und unterstützen so Unternehmen dabei, frühzeitig auf Veränderungen im Markt zu reagieren.

Produktentwicklung und -verbesserung: Durch die Zusammenarbeit mit einer Marktforschungsagentur können Unternehmen Feedback von potenziellen Kunden erhalten, um bestehende Produkte zu optimieren oder neue Produkte zu entwickeln, die besser den Bedürfnissen des Markts entsprechen.

Externe Marktforschungsagenturen können mit manch Versprechungen verlocken, die jedoch oft nicht haltbar sind. Manche Agenturen versuchen, den Eindruck zu erwecken, dass sie den Erfolg Ihrer Produkte oder Dienstleistungen vorhersagen können. In der Realität ist jedoch niemand in der Lage, den Erfolg mit absoluter Sicherheit vorherzusagen, da viele Faktoren außerhalb der Kontrolle der Agentur und des Unternehmens liegen. Oft werden auch schnelle Ergebnisse versprochen, aber das Briefing und die laufende Kommunikation können durchaus zeitaufwendig sein, da externe Marktforschung sorgfältige Planung und Analyse erfordert. Schnelle Ergebnisse führen nur zu ungenauen oder oberflächlichen Informationen.

Lassen Sie sich nicht von dem Trugschluss täuschen, dass es ausreicht, anderen einfach Daten und Fakten zu präsentieren. Forschung ist keine „Beweisführung“. Selbst wenn Sie unermüdlich recherchieren, werden Fakten selten die Überzeugungen der Menschen grundlegend ändern. Meist basieren deren Überzeugungen auf tief verwurzelten Glaubenssätzen, die sie mit sorgfältig ausgewählten Anekdoten untermauern.

In meinem Unternehmensalltag stoße ich täglich auf magisches Denken und eine weit verbreitete Voreingenommenheit, sei es beim oberflächlichen Kopieren des Erfolgs eines Konkurrenten, ohne die zugrunde liegende Logik zu hinterfragen, oder bei der Neigung, Experten mehr zu vertrauen, deren Meinungen uns schmeichelhaft erscheinen.

Wenn Sie Fakten und Daten zur Unterstützung Ihrer Entscheidungsfindung heranziehen möchten, müssen Sie nicht gegen bestehende Überzeugungen ankämpfen, sondern sie in den Prozess einbeziehen. Es geht darum, Interesse zu wecken und Glaubwürdigkeit aufzubauen, selbst bevor die Ergebnisse vorliegen, denn anderen-

falls riskieren Sie, dass Ihre Erkenntnisse unbeachtet verstauben. Es ist wichtig, stets die gemeinsamen Ziele und Entscheidungen im Blick zu behalten.

Auf Einwände und Herausforderungen zu reagieren, bevor Sie überhaupt mit der Arbeit beginnen, mag zwar zunächst nach Zeitverschwendung aussehen, ist jedoch von unschätzbarem Wert. Denn für diese Aufgabe benötigen Sie die Unterstützung anderer Menschen, die nicht vom Wert und Potenzial Ihrer Forschungsarbeit überzeugt sind, werden nicht in der Lage sein, klar darzulegen, was Sie herausfinden möchten. Ihre Forschung wird immer nur einen Teil der erforderlichen Informationen liefern. Für die Entwicklung einer erfolgreichen Lösung ist zielgerichtetes, iterative Vorgehen unerlässlich.

1.2.2 Vorteile der Designforschung für die Kundenerfahrung

Wenn Mitarbeitende eines Unternehmens nicht direkt mit den Kunden sprechen und stattdessen eine Marktforschungsagentur dazwischengeschaltet ist, gehen dadurch viele Chancen verloren. Wenn Unternehmen den direkten Kontakt zwischen ihren Mitarbeitenden und den Kunden auf externe Marktforschungsagenturen auslagern, entstehen oft unbeabsichtigte Nachteile, die weitreichende Folgen haben können. Das ist ein häufiges Phänomen, das ich in vielen Unternehmen beobachtet habe und das in der Praxis zu erheblichen Herausforderungen führen kann.

- Einer der bedeutendsten Effekte ist der **Verlust des direkten Kundenkontakts**. Wenn Mitarbeitende nicht selbst mit den Kunden sprechen, sondern sich auf Berichte von Dritten verlassen, fehlt ihnen die Möglichkeit, eine tiefere und persönlichere Beziehung zu den Kunden aufzubauen. Ein direkter Austausch ermöglicht es, die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden authentisch zu verstehen und ihre Anliegen unmittelbar zu erfahren. Diese direkte Verbindung ist entscheidend, um nicht nur die Kundenzufriedenheit zu steigern, sondern auch um innovative Lösungen zu entwickeln, die genau auf die Bedürfnisse des Markts zugeschnitten sind.
- Ein weiterer Nachteil, der durch das Outsourcing der Kundenkommunikation entsteht, ist die **Verzögerung in den Feedbackschleifen**. Wenn Kundenrückmeldungen erst durch externe Agenturen gefiltert und analysiert werden, dauert es oft länger, bis diese Informationen wieder im Unternehmen ankommen. Diese Verzögerungen können dazu führen, dass wertvolles Kundenfeedback nicht rechtzeitig umgesetzt wird, was die Reaktionsfähigkeit des Unternehmens beeinträchtigt. In einem sich schnell verändernden Marktumfeld kann das sogar dazu führen, dass das Unternehmen Chancen verpasst oder auf Trends zu spät reagiert.
- Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass die Stimme der Kunden durch den Filter der externen Agentur verfälscht wird. Wenn Dritte die Kundenmeinungen inter-

pretieren und weitergeben, kann es zu **Missverständnissen oder Verzerrungen** kommen, die das authentische Feedback verfälschen. Das wiederum kann dazu führen, dass die Bedürfnisse der Kunden nicht vollständig verstanden werden und entsprechende Maßnahmen im Unternehmen an der Realität vorbeigehen.

- Schließlich reduziert der Einsatz von Marktforschungsagenturen die Flexibilität des Unternehmens. Da Mitarbeitende weniger in den direkten Dialog mit den Kunden involviert sind, fehlt ihnen oft die notwendige Agilität, um schnell auf Veränderungen im Markt oder auf neue Kundenanforderungen zu reagieren. Dieser **Mangel an Flexibilität** kann dazu führen, dass Anpassungen an Produkten, Dienstleistungen oder Marketingstrategien länger dauern und damit an Relevanz verlieren.

Um diese Herausforderungen zu überwinden, sollten sich Unternehmen stattdessen überlegen, wie sie den direkten Kundenkontakt ihrer Mitarbeitenden stärken können. Das kann durch regelmäßige Kundenbesuche, direkte Umfragen oder Feedbackrunden passieren, bei denen Mitarbeitende die Möglichkeit haben, aus erster Hand zu erfahren, was die Kunden wirklich bewegt. Auch die Integration von Kundenfeedback in den täglichen Arbeitsablauf kann dazu beitragen, dass das Unternehmen agiler und kundenorientierter wird.

Indem Sie Ihre Mitarbeitende aktiv in den Dialog mit den Kunden einbinden, schaffen Sie nicht nur ein besseres Verständnis für den Markt, sondern auch eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung, die letztlich den langfristigen Erfolg Ihres Unternehmens sichert.

1.2.3 Qualitative versus quantitative Forschung

Qualitative und quantitative Forschung sind die zwei grundlegenden Ansätze, die in der Forschung eingesetzt werden. Sie unterscheiden sich nicht nur in ihrer Methodik, sondern auch in ihren Zielsetzungen. Diese Unterscheidung ist wichtig, weil sie die Richtung vorgibt, in die Ihre Untersuchungen gehen werden: Während qualitative Forschung darauf abzielt, tiefere Einsichten in menschliche Verhaltensweisen und Motivationen zu gewinnen, konzentriert sich die quantitative Forschung auf die Messung und Analyse von Daten, um Muster und statistische Zusammenhänge zu identifizieren.

Indem wir diese beiden Forschungsarten verstehen und gezielt einsetzen, können wir sicherstellen, dass unsere Untersuchungen nicht nur fundiert, sondern auch praxisrelevant sind. Die Wahl des richtigen Ansatzes hängt von den spezifischen Zielen und Fragestellungen Ihrer Forschung ab. Wenn Sie die Bedürfnisse und Erwartungen Ihrer Kunden besser verstehen wollen, könnte die qualitative Forschung der richtige Weg sein. Geht es jedoch darum, Trends und Korrelationen in großen Datenmengen zu erkennen, bietet die quantitative Forschung wertvolle Erkenntnisse.

Die beiden Ansätze sollten allerdings nicht isoliert betrachtet werden – sie ergänzen sich vielmehr. In der Praxis führt eine kluge Kombination von qualitativer und quantitativer Forschung oft zu den besten Ergebnissen, da sie sowohl Tiefe als auch Breite der Analyse ermöglicht.

1.2.3.1 Qualitative Forschung

Die qualitative Forschung konzentriert sich auf die Erfassung und Analyse von nicht-numerischen Daten, um tiefgehendes Verständnis und Einblicke in ein Phänomen zu gewinnen. Sie zielt darauf ab, subtile Nuancen, Meinungen und Motivationen zu erfassen.

In diesem Buch finden Sie viele qualitative Forschungsmethoden wie Beobachtungen bzw. meine Lieblingsmethode, das empathische Gespräch (siehe Kapitel 4). Aber zu qualitativen Forschungsmethoden gehören auch Ethnografie, Interviews, Inhaltsanalysen oder Fallstudien.

Alle Methoden zielen darauf ab, Muster, Trends und tiefgehendes Verständnis zu entwickeln, oft ohne eine breite statistische Generalisierung.

Wir führen beispielsweise häufig Einzelgespräche mit Kunden, um deren Gefühle und Einstellungen gegenüber einer neuen Produktlinie zu verstehen. Das hilft, Änderungen basierend auf den persönlichen Erfahrungen der Kunden vorzunehmen.

Ein anderes Beispiel wäre zu beobachten, wie Benutzer eine App verwenden, um frustrierende Punkte in der Benutzererfahrung zu identifizieren und Designänderungen vorzuschlagen.

1.2.3.2 Quantitative Forschung

Die quantitative Forschung konzentriert sich auf die systematische Erfassung und Analyse von numerischen Daten, um statistische Muster und Trends zu identifizieren. Sie zielt darauf ab, Ergebnisse zu generalisieren und statistisch signifikante Schlussfolgerungen zu ziehen.

Eingesetzte Methoden umfassen beispielsweise Umfragen, Experimente, statistische Analysen und numerische Datenerhebungen (siehe Kapitel 4). Alle diese Methoden zielen darauf ab, Daten zu quantifizieren, Beziehungen zwischen Variablen zu identifizieren und statistisch abgesicherte Schlussfolgerungen zu ziehen.

Im Rahmen der Marktforschung werden beispielsweise häufig Umfragen an Tausende von Kunden gesendet, um quantitative Daten darüber zu sammeln, wie zufrieden sie mit einem Produkt sind, und um statistisch relevante Trends in der Kundenzufriedenheit zu identifizieren.

Aber auch in der Designforschung hat die Methode ihre Anwendung: Ein Usability-Test mit 100 Teilnehmenden misst die Zeit, die benötigt wird, um eine Aufgabe auf einer Website abzuschließen, um die Effizienz der Benutzererfahrung zu bewerten (die Methode finden Sie in Kapitel 4).

Die qualitative Forschung betont also das Verständnis von Motivationen, Meinungen und individuellen Erfahrungen. Sie wird oft in frühen Stadien der Produktentwick-

lung eingesetzt, um Designrichtungen zu informieren. Die quantitative Forschung konzentriert sich auf die Messung und Quantifizierung von Daten, um statistische Schlussfolgerungen zu ziehen. Sie wird häufig in späteren Stadien eingesetzt, um die Leistung von Designs zu bewerten und fundierte Entscheidungen zu treffen. Beide Ansätze können in der Marktforschung und Designforschung wertvolle Erkenntnisse liefern und ergänzen sich oft.

1.3 Forschungsstrategien: Ein Blick auf die Vielfalt der Erkenntniswege

Um die Wünsche, Bedürfnisse und Vorlieben Ihrer Kunden wirklich zu verstehen, gibt es viele Ansätze, sie zu kategorisieren. Diese Ansätze variieren oft je nach Perspektive derjenigen, die die Analyse durchführen. Während akademische Klassifikationen auf den ersten Blick strukturiert und beeindruckend wirken, stellt sich in der Praxis die Frage, wie nützlich sie tatsächlich für Ihre konkreten Herausforderungen sind. Entscheidend ist, was Ihnen hilft, Ihre Aufgaben effektiver zu bewältigen.

In der Praxis bedeutet das, verschiedene Forschungsstrategien als Werkzeuge zu nutzen, die Ihnen dabei helfen, die komplexe Welt Ihrer Kunden besser zu verstehen. Diese Strategien sind wie das Handwerkszeug eines erfahrenen Handwerkers, das es Ihnen ermöglicht, die einzelnen Teile eines Puzzles zusammenzufügen. Indem Sie diese Werkzeuge geschickt einsetzen, können Sie wertvolle Einblicke gewinnen, die direkt in die Entwicklung besserer Produkte und Dienstleistungen einfließen.

Um diese Aufgabe erfolgreich zu meistern, sollten Sie sich in die Rolle eines Detektivs versetzen. Schärfen Sie Ihren Blick für Details, nehmen Sie Ihre „Lupe“ zur Hand und widmen Sie sich der Aufgabe mit der Sorgfalt und Präzision eines Sherlock Holmes. Es geht darum, genau hinzusehen, scheinbar unzusammenhängende Informationen zu verbinden und so die versteckten Bedürfnisse Ihrer Kunden aufzudecken. Diese detektivische Herangehensweise ist nicht nur spannend, sondern auch entscheidend für den Erfolg Ihrer Forschungs- und Entwicklungsprozesse.

Indem Sie gezielt verschiedene Methoden kombinieren und Ihre Perspektive immer wieder neu justieren, können Sie die Dynamik und Komplexität der Kundenbedürfnisse entschlüsseln. Diese Herangehensweise ermöglicht es Ihnen, nicht nur theoretische Erkenntnisse zu gewinnen, sondern praxisrelevante Lösungen zu entwickeln, die Ihrem Unternehmen einen echten Wettbewerbsvorteil verschaffen.

Explorative Forschung: Die Neugierde wecken

Lassen Sie uns mit der explorativen Forschung beginnen, die den ersten Schritt auf unserer Forschungsreise darstellt. Hier geht es darum, die richtigen Fragen zu stellen und damit den Weg für tiefergehende Untersuchungen zu bereiten. Neugierde treibt

uns an, denn sie ist der Schlüssel, um den unbekannten Dschungel der Kundenerfahrungen zu durchdringen.

Das Hauptziel der explorativen Forschung ist es, ein klares Bild von den Problemen oder Bedürfnissen zu bekommen, die wir möglicherweise noch nicht vollständig verstehen. Sie hilft uns, grundlegende Fragen zu klären, wie etwa: „Worin besteht eigentlich das Problem?“ oder „Welche Faktoren beeinflussen diese Situation?“

Angenommen, Sie stehen vor der Aufgabe, ein völlig neues Produkt zu entwickeln. Bevor Sie sich in die konkrete Planung und Gestaltung stürzen, starten Sie mit explorativen Gesprächen und Beobachtungen. Sie führen Interviews mit potenziellen Nutzern, beobachten deren Verhaltensweisen und tauchen tief in ihre Alltagsprobleme ein. Dabei geht es nicht nur darum, oberflächliche Antworten zu sammeln, sondern ein echtes Verständnis für die Herausforderungen und Wünsche der Nutzer zu entwickeln.

Diese erste Phase der Forschung ist entscheidend, denn sie legt das Fundament für alles, was folgt. Je besser Sie die Probleme Ihrer Zielgruppe verstehen, desto präziser können Sie später Lösungen entwickeln, die wirklich ins Schwarze treffen. In der Praxis bedeutet das, dass explorative Forschung Ihnen nicht nur hilft, das „Was“ und „Warum“ zu klären, sondern auch die Richtung für die nachfolgende Produktentwicklung vorgibt. Indem Sie mit offenen Fragen und einer aufrichtigen Neugierde an diese Phase herangehen, können Sie sicherstellen, dass Ihre zukünftigen Entscheidungen auf einem soliden Verständnis der Bedürfnisse Ihrer Kunden basieren. Das ist der erste, aber unverzichtbare Schritt auf dem Weg zu einem erfolgreichen Produkt.

Deskriptive Forschung: Die Details enthüllen

Deskriptive Forschung ist wie eine präzise Landkarte, die uns durch den Dschungel der Daten führt. Während die explorative Forschung uns hilft, die groben Umrisse zu erkennen, geht es bei der deskriptiven Forschung darum, diese Konturen zu schärfen und die wichtigsten Pfade zu markieren. Unser Ziel ist es, genau zu verstehen, wie etwas funktioniert und wie wir es verbessern können.

Durch deskriptive Forschung können wir die wichtigen „Was-, Wo-, Wann-“ und „Wie-Fragen“ beantworten. Dabei konzentrieren wir uns darauf, vorhandene Strukturen und Muster zu erkennen und diese so zu dokumentieren, dass sie für die Entscheidungsfindung im Unternehmen nützlich sind. Ein typisches Beispiel ist: „Wie gestalten wir eine Lösung, die in der Praxis funktioniert?“

Nehmen wir an, Sie haben in der explorativen Phase den Bedarf für ein neues Produkt identifiziert. Nun setzen Sie die deskriptive Forschung ein, um tiefer zu gehen. Sie analysieren ähnliche Produkte, die bereits auf dem Markt sind, und untersuchen deren Design, Funktionen und Eigenschaften. Dabei geht es nicht um das bloße Kopieren bestehender Lösungen, sondern darum, zu verstehen, was gut funktioniert und warum. Sie möchten die Elemente identifizieren, die für den Erfolg entscheidend sind, um daraus wertvolle Erkenntnisse für Ihre eigene Produktentwicklung zu gewinnen.

In der Praxis bedeutet das, dass die deskriptive Forschung Ihnen eine solide Basis liefert, auf der Sie aufbauen können. Sie hilft Ihnen, die Landschaft des Markts zu kartieren und die besten Ansätze zu identifizieren, die Sie für Ihre eigenen Projekte adaptieren oder optimieren können.

Diese Phase ist entscheidend, um sicherzustellen, dass Ihre Entscheidungen nicht im Dunkeln getroffen werden, sondern auf einer fundierten Analyse basieren, die Ihnen eine klare Orientierung bietet. Indem Sie diese Landkarte sorgfältig erstellen, schaffen Sie die Voraussetzungen dafür, dass Ihre weiteren Schritte zielgerichtet und effizient sind.

Evaluative Forschung: Die Qualität bewerten

Evaluative Forschung ist der Prüfstand, auf dem die Ideen getestet werden, um sicherzustellen, dass sie den Anforderungen und Erwartungen standhalten. In dieser Phase geht es darum, nicht nur das Ergebnis der bisherigen Arbeit zu bewerten, sondern auch gezielt nach Möglichkeiten zur Optimierung zu suchen. Das Hauptziel besteht darin, die Wirksamkeit der Produkte und Dienstleistungen zu überprüfen und kontinuierlich zu verbessern.

Hier stellen wir die entscheidende Frage: „Funktioniert das, was wir entwickelt haben, tatsächlich so, wie wir es beabsichtigt haben?“ Dieser Ansatz hilft uns, Schwachstellen zu identifizieren und notwendige Anpassungen vorzunehmen, bevor wir unsere Lösungen in größerem Maßstab einsetzen.

Ein Beispiel: Stellen Sie sich vor, Ihr Team hat ein neues Website-Design erstellt. Nun ist es an der Zeit, dieses Design auf Herz und Nieren zu prüfen. Mithilfe evaluativer Forschung können Sie untersuchen, wie gut die Benutzer mit der neuen Website zurechtkommen. Das kann durch Benutzer-Feedback, A/B-Tests oder detaillierte Leistungsanalysen passieren. Durch das direkte Feedback der Nutzer erfahren Sie, wo es möglicherweise noch Hürden gibt oder welche Elemente besonders gut ankommen. Diese Einsichten ermöglichen es Ihnen, gezielte Änderungen vorzunehmen, um die Benutzerfreundlichkeit weiter zu verbessern.

In der Praxis bietet die evaluative Forschung einen wertvollen Mechanismus, um sicherzustellen, dass Ihre Arbeit nicht nur theoretisch gut klingt, sondern auch in der realen Welt funktioniert. Sie gibt Ihnen die Werkzeuge an die Hand, um auf Feedback zu reagieren und Ihre Produkte oder Dienstleistungen so zu optimieren, dass sie den Bedürfnissen Ihrer Zielgruppe bestmöglich entsprechen. Indem Sie diesen Prüfstand nutzen, stellen Sie sicher, dass Ihre finalen Lösungen nicht nur den Erwartungen entsprechen, sondern diese idealerweise sogar übertreffen.

Ursachenforschung: Die Wurzeln aufspüren

Die Ursachenforschung ist wie der Moment, in dem wir den Spürsinn eines Sherlock Holmes aktivieren. Hier geht es darum, tiefer zu graben und die eigentlichen Gründe

für ein bestimmtes Verhalten oder Phänomen zu ergründen. Das Ziel ist es, die Wurzeln von Problemen oder Trends aufzudecken und so ein umfassenderes Verständnis für das „Warum“ zu entwickeln.

Stellen Sie sich vor, die Verkaufszahlen eines Produkts sinken unerwartet. Anstatt sich mit oberflächlichen Erklärungen zufrieden zu geben, beginnen Sie eine gründliche Ursachenforschung. Sie könnten herausfinden, dass veränderte Kundenpräferenzen, zunehmender Konkurrenzdruck oder sogar interne Faktoren wie eine fehlerhafte Marketingstrategie eine Rolle spielen. Indem Sie diesen Ursachen auf den Grund gehen, schaffen Sie die Grundlage dafür, gezielte Maßnahmen zu ergreifen, um das Problem zu lösen.

In der Praxis ist die Ursachenforschung ein unverzichtbares Instrument, das Ihnen hilft, nicht nur Symptome zu behandeln, sondern die tatsächlichen Auslöser für Herausforderungen in Ihrem Unternehmen zu identifizieren. Diese tiefere Analyse ermöglicht es Ihnen, fundierte Entscheidungen zu treffen, die langfristig positive Auswirkungen haben.

Indem Sie diese und andere Forschungsstrategien gezielt einsetzen, gewinnen Sie wertvolle Einblicke in die Welt Ihrer Kunden. Sie helfen Ihnen, die oft verborgenen Mysterien der Kundenerfahrung zu entschlüsseln und letztlich bessere, informierte Entscheidungen zu treffen.

In den folgenden Abschnitten werden wir sehen, wie sich diese Strategien in der Praxis anwenden lassen und wie sie dazu beitragen, das Gesamtbild klarer zu machen und nachhaltige Erfolge zu erzielen.



Die Weisheit der Antike und ihre Relevanz für modernes CX-Design

Bereits im antiken Griechenland wurden nutzerzentrierte Methoden und Prinzipien angewendet – lange bevor der Begriff Customer Experience überhaupt existierte. Diese historischen Praktiken bieten uns wertvolle Einblicke und verdeutlichen, dass das Streben nach einer optimalen Nutzererfahrung keineswegs eine moderne Erfindung ist. Vielmehr handelt es sich um ein zeitloses Konzept, das tief in unserer Geschichte verankert ist.

Nehmen wir zum Beispiel die Gestaltung der **Agoras**, die zentralen Marktplätze griechischer Städte. Diese Plätze dienten nicht nur als Handelszentren, sondern auch als Orte für sozialen Austausch und politische Versammlungen. Ihre Architektur wurde mit größter Sorgfalt geplant, um den Bedürfnissen der Besucher gerecht zu werden. Diese Räume waren nicht zufällig angeordnet: Sie wurden mit einer durchdachten Mischung aus Funktionalität und Ästhetik entworfen, um den Bedürfnissen ihrer Besucher gerecht zu werden. Breite Gehwege, die zum Flanieren einluden, schattige Plätze, die in der Hitze des Tages Erholung boten, und strategisch platzierte Brunnen, die nicht nur erfrischend, sondern auch orientierend wirkten – all diese Elemente hatten ein Ziel: die Aufenthaltsqualität zu maximieren und das Erlebnis jedes Besuchers zu verbessern.

Die Agoras waren auch frühe Experimente in Navigation. In einer Zeit ohne Karten-Apps und digitale Orientierungshilfen waren Statuen und markante Gebäude nicht nur Kunstwerke oder Machtinsignien, sondern auch praktische Wegweiser, die halfen, das Chaos eines belebten Marktplatzes zu ordnen. Diese Praxis, den Raum so zu gestalten, dass er intuitiv nutzbar ist, findet sich auch in modernen CX-Designs wieder – von Flughäfen bis hin zu großen Einkaufszentren.

Ein weiteres Beispiel für antikes CX-Design ist die Gestaltung der griechischen Theater. Diese Bauwerke wurden so konzipiert, dass sie allen Zuschauern eine optimale Sicht und Akustik boten. Die halbrunde Anordnung der Sitzreihen und die gezielte Nutzung der natürlichen Gegebenheiten wie Hanglagen stellten sicher, dass das Publikum das Geschehen auf der Bühne ohne Einschränkungen verfolgen konnte. Darüber hinaus wurde der Zuschauerfluss durch clever platzierte Ein- und Ausgänge effizient gelenkt, um „Staus“ zu vermeiden. Die Akustik wurde so präzise geplant, dass die Schauspieler ohne moderne Verstärkungstechnologie klar und deutlich gehört wurden. Ein reibungsloser Ablauf und ein positives Erlebnis für die Zuschauer waren für die Griechen sehr wichtig – Prinzipien, die auch heute im Fokus moderner Veranstaltungsplanung stehen.

Die Tempel der Griechen sind ebenfalls lehrreiche Beispiele für ein ganzheitliches Erlebniskonzept. Diese Gebäude dienten nicht nur religiösen Zwecken, sondern waren auch Ausdruck von Macht und kultureller Identität. Der Besuch eines Tempels wurde als ganzheitliches Erlebnis gestaltet: Vom ersten Schritt auf die prachtvollen Treppen bis hin zum Betreten der imposanten Fassaden sollte der Besucher Ehrfurcht und Respekt empfinden. Jeder Aspekt des Besuchs – vom Eintritt über den Aufenthalt bis zum Verlassen des Tempels – war darauf ausgerichtet, ein erhebendes und unvergessliches Erlebnis zu schaffen.

Selbst in den öffentlichen Bädern und Thermen der griechischen Städte zeigt sich ein tiefes Verständnis für Nutzererfahrung. Diese Einrichtungen boten den Bürgern nicht nur eine Möglichkeit zur Reinigung, sondern auch zur Entspannung und sozialen Interaktion. Die Anordnung der Bäder, die präzise Temperaturkontrolle der verschiedenen Wasserbecken und die Bereitstellung von Bereichen für Massage und Erholung wurden allesamt mit Blick auf das Wohlbefinden der Besucher gestaltet. Diese durchdachten Details, die auf die körperlichen und sozialen Bedürfnisse der Menschen eingingen, sollten ein umfassendes und angenehmes Erlebnis sicherstellen – ein Ansatz, der in modernen Wellness- und Spa-Einrichtungen noch heute angewendet wird.

Die grundlegenden Prinzipien des CX-Designs – Benutzerfreundlichkeit, Zugänglichkeit und Komfort – sind wohl zeitlos. Sie reflektieren eine tiefe, universelle Einsicht in menschliche Bedürfnisse und Erwartungen. Die antiken Griechen wussten, dass die Gestaltung eines Raums weit über die bloße Funktion hinausgeht: Sie beeinflusst, wie Menschen sich fühlen, wie sie interagieren und wie sie sich erinnern. Und das ist eine Lektion, die auch in der heutigen Zeit nicht an Relevanz verloren hat.

Und sollte einmal eine Zeitmaschine erfunden werden und Sie ins antike Griechenland reisen, fragen Sie doch für mich nach dem Begriff „*Pelátou empeiría*“, was so viel wie Kundenerfahrung auf altgriechisch bedeutet. Ich bin gespannt, was die alten Griechen dazu sagen würden.

2

Grundlagen des CX-Designs

Kundenunzufriedenheit ist weit verbreitet und wird durch die zunehmende Macht der Kunden immer gefährlicher. Zwar wissen Unternehmen dank der Massen an Daten viel über die Kaufgewohnheiten, Einkommen und andere statistische Informationen ihrer Kunden, aber sie wissen wenig bis gar nichts über deren Gedanken, Emotionen und Gemütszustände, die die Interaktion mit Produkten, Dienstleistungen und Marken bei ihnen auslösen. Doch solange Unternehmen diese subjektiven Erfahrungen und die Rolle, die jede Interaktion bei ihrer Gestaltung spielt, nicht kennen, bleibt Kundenzufriedenheit ein leerer Slogan.

Customer Experience umfasst sämtliche Maßnahmen, die eine Organisation ergreift, um ihren Kunden außergewöhnliche Erlebnisse zu bieten. Dabei geht es nicht nur um die Produkte und Dienstleistungen, sondern vor allem darum, wie ein Unternehmen für seine Kunden arbeitet. In einer digital vernetzten Welt, in der Kunden ihre Erfahrungen öffentlich teilen und bewerten, ist es für Unternehmen essenziell, bei jedem Kontaktpunkt eine emotionale Verbindung zu schaffen. Das stärkt nicht nur die Kundenbindung, sondern beeinflusst auch das Image des Unternehmens nachhaltig. Die Art und Weise, wie Unternehmen ihre Kunden behandeln, ist entscheidend für den langfristigen Erfolg.

Wenn Sie Customer Experience in Ihrem Unternehmen verankern, geht es nicht nur darum, Probleme im Nachhinein zu lösen. Es geht darum, die Art und Weise, wie Menschen in Ihrem Unternehmen und darüber hinaus arbeiten, grundlegend zu verändern, um solche Probleme gar nicht erst entstehen zu lassen. Dabei müssen Sie Ansätze finden, die Ihre Marke unverwechselbar machen – Ansätze, die schwer nachzuzahlen sind. Um beides zu erreichen, müssen Sie den Schritt von reaktiven Maßnahmen zur Verbesserung des Kundenerlebnisses hin zu einer ganzheitlichen Strategie machen, bei der das Kundenerlebnis von Beginn an durchdacht, sorgfältig umgesetzt und kontinuierlich optimiert wird.

Um zu vermeiden, dass Ihr Kundenerlebnis ein chaotisches Sammelsurium unpassender Elemente wird, sollten Sie von Anfang an festlegen, wofür Ihr Unternehmen steht. Überlegen Sie, ob Ihr Unternehmen einen persönlichen Service bietet, wie ihn Kunden beispielsweise in einem kleinen Fachhandel erleben, wo Mitarbeiter sie durch das Sortiment führen, individuell beraten und beim Kauf unterstützen. Oder basiert Ihr Konzept auf einem Selbstbedienungsmodell mit niedrigen Preisen, ähnlich wie bei einem großen Supermarkt? Es gibt keine „richtige“ oder „falsche“ Antwort. Wichtig ist, dass Sie klare Entscheidungen treffen und diese konsequent kommunizieren, damit Ihre Mitarbeitenden ein einheitliches und konsistentes Kundenerlebnis bieten können.

In der Fachliteratur finden sich zahlreiche Prinzipien, die für großartige Kundenerlebnisse von Bedeutung sind. Diese Prinzipien helfen Organisationen dabei, den wahrgenommenen Wert ihrer Angebote zu steigern. Allerdings sind diese Prinzipien als Leitlinien und nicht als feste Regeln zu verstehen.

Im Folgenden möchte ich Ihnen die wichtigsten Prinzipien vorstellen, die meiner Meinung nach für die Welt, in der wir derzeit leben, am relevantesten sind. Bevor wir starten, möchte ich allerdings noch eines erwähnen: Wir leben in einer sich schnell und ständig verändernden Welt und das bedingt, dass sich auch diese Prinzipien verändern können und vermutlich auch werden.



Die CX-Bedürfnispyramide

Die **Bedürfnispyramide** im Customer-Experience-Design ist eine Adaption von Abraham Maslows psychologischer Hierarchie, die darauf abzielt, die tiefgreifenden Motivationen und Erwartungen der Kunden besser zu verstehen. Ursprünglich entworfen, um menschliche Bedürfnisse von den grundlegendsten bis zu den selbstverwirklichenden zu klassifizieren, wurde Maslows Pyramide im CX-Design zu einem praktischen Werkzeug, um Erlebnisse zu gestalten, die nicht nur funktional, sondern auch emotional und sozial bedeutsam sind.

Einsatz und Ursprung: Unternehmen nutzen die CX-Bedürfnispyramide, um Erlebnisse zu gestalten, die über das bloße Erfüllen von Erwartungen hinausgehen. Sie dient als strategischer Leitfaden, der sicherstellt, dass jede Interaktion verschiedene Ebenen von Bedürfnissen anspricht – von den grundlegenden Anforderungen bis hin zur Selbstverwirklichung und zu den persönlichen Werten der Kunden. Diese Pyramide ist im modernen Designprozess unverzichtbar, um Kunden nicht nur zufriedenzustellen, sondern sie zu begeistern und langfristig an die Marke zu binden.

Die Ebenen der CX-Bedürfnispyramide

Grundlegende Anforderungen: An der Basis der Pyramide stehen die grundlegenden Anforderungen – das absolute Minimum an Erwartungen, das Ihre Kunden an Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung haben. Ein Auto muss zuverlässig fahren, eine Website fehlerfrei laden, eine App darf nicht abstürzen. Diese funktionale Zuverlässigkeit mag selbstverständlich erscheinen, aber sie bildet das Fundament. Ohne sie können die höheren Ebenen des Kundenerlebnisses nicht erreicht werden.