

Wachstum, das sich potenziert

Was ist Customer Experience Management?

Customer Experience Management macht die ganze Customer Journey zum Gegenstand der Führung, auch Kontaktpunkte außerhalb der Firma. Die Forschung ist jung.

Autor	Veröffentlicht	Lesezeit	Wörter
Sinan Isoglu, MBA (Quantic)	18. Oktober 2026	14 Min.	3.012
Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand			

Management Summary
Customer Experience Management (CEM) ist das Management der Reaktionen von Kunden auf ein Unternehmen über ihre ganze Customer Journey hinweg, nicht in einem Kanal oder einem Umfragewert. Dieser Konzeptleitfaden definiert Kundenerlebnis und Customer Journey (Lemon und Verhoef), stellt die drei Ressourcen des CEM vor, die aus Interviews mit 52 Führungskräften hervorgingen (Homburg et al.), grenzt CEM von CRM und Marktorientierung und das Kundenerlebnis von Zufriedenheit und Engagement ab (Van Doorn et al.), fasst zusammen, was die Forschung zur Messung des Kundenerlebnisses sagt, und gibt ein einseitiges Blatt für die Kontaktpunkte der Journey. Er sagt, wo die Forschung endet: eine qualitative Studie in Konsumentenmärkten, eine Übersicht und ein konzeptioneller Beitrag.

Inhalt	§ 1	Was ist Customer Experience Management?	2
	§ 2	Was ist eine Customer Journey, und was ist ein Kontaktpunkt?	3
	§ 3	Woraus besteht Customer Experience Management?	5
	Abbildung 1	Customer Experience Management: drei Ressourcen, elf Teile	6
	§ 4	Wie unterscheidet sich Customer Experience Management von CRM?	8
	§ 5	Wie wird das Kundenerlebnis gemessen?	9
	§ 6	Wie hält man einen Plan für das Kundenerlebnis fest?	10
	Abbildung 2	Ein Blatt für die Kontaktpunkte der Journey	11
	§ 7	Wo endet die Evidenz zum Customer Experience Management?	12
	Referenzen	13	

Was ist Customer Experience Management?

§ 1 von 7

Customer Experience Management (CEM) ist das Management dessen, wie Kunden auf ein Unternehmen über ihre ganze Journey von Kontaktpunkten hinweg reagieren. Sein Gegenstand ist das Kundenerlebnis, die Customer Experience. Lemon und Verhoef (2016)² kommen in ihrer Literaturübersicht zu dem Schluss, dass das Kundenerlebnis ein mehrdimensionales Konstrukt ist, das die kognitiven, emotionalen, verhaltensbezogenen, sensorischen und sozialen Reaktionen eines Kunden auf die Angebote einer Firma während seiner gesamten Kaufreise in den Blick nimmt („customer experience is a multidimensional construct focusing on a customer’s cognitive, emotional, behavioral, sensorial, and social responses to a firm’s offerings during the customer’s entire purchase journey“).

² Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.

Homburg et al. (2017)¹ definieren das Management dieses Erlebnisses aus Interviews mit 52 Führungskräften in Unternehmen, die es betreiben: CEM bezeichne die kulturellen Denkhaltungen gegenüber Kundenerlebnissen, die strategischen Richtungen für ihre Gestaltung und die Fähigkeiten der Firma, sie fortlaufend zu erneuern, mit dem Ziel, langfristige Kundenloyalität zu erreichen und zu halten („CEM refers to the cultural mindsets toward CEs, strategic directions for designing CEs, and firm capabilities for continually renewing CEs, with the goals of achieving and sustaining long-term customer loyalty.“). Ihr erster Befund grenzt CEM von bloßer Methode ab: CEM sei eine Frage der Unternehmenskultur, während die junge Literatur auf Methoden und Prozesse schaue („our data suggest that CEM is an issue of corporate culture, whereas nascent literature focuses on CEM methods or processes“). Eine Rangfolge der drei Ressourcen stellen sie nicht auf: Die Praxis müsse alle drei gleichermaßen berücksichtigen („equally acknowledge all three resource types“), und ob sie nacheinander oder gleichzeitig entstehen („sequentially or simultaneously“), lassen sie offen.

¹ Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377-401.

In diesem Leitfaden heißt Customer Experience Management: Die Customer Journey über alle Kontaktpunkte hinweg, auch über die, die die Firma nicht kontrolliert, wird zum Gegenstand von Entscheidungen in der ganzen Firma, mit einem genannten Ziel und einer genannten Art,

den Fortschritt zu messen. Es ist kein Umfrageprogramm, kein einzelner Wert und keine Abteilung. Die Definition folgt Homburg et al.¹ darin, Haltung, Richtung und Fähigkeit gemeinsam, nicht eine einzelne Methode oder Umfrage, als Kern des CEM zu verstehen.

Das Management des Kundenerlebnisses ist als Forschungsfeld jung, die Forschung zum Kundenerlebnis selbst ist es nicht: Lemon und Verhoef (2016)² führen ihre Wurzeln auf die 1960er Jahre zurück. Sie schreiben, die Literatur zum Customer Experience Management sei eher spärlich („The literature on customer experience management is rather scarce“), und schließen mit dem Urteil, trotz einiger Lichtblicke wie der Mehrkanalforschung fehle vielen Aspekten des Kundenerlebnisses starke Marketingforschung („Although some bright spots exist, such as multichannel/omnichannel research, many aspects of customer experience are void of strong marketing scholarship“), und die Praxis habe in mehreren Bereichen einen deutlichen Vorsprung („In several areas, marketing practice has a strong head start.“).

Was ist eine Customer Journey, und was ist ein Kontaktpunkt?

§ 2 von 7

Die Journey ist der Weg; die Kontaktpunkte sind ihre einzelnen Berührungen. Lemon und Verhoef (2016)² verstehen die Kaufreise als den Prozess, den ein Kunde über alle Phasen und Kontaktpunkte durchläuft und der das Kundenerlebnis ausmacht („the customer purchase journey as the process a customer goes through, across all stages and touch points, that makes up the customer experience“). In Anlehnung an ältere Kaufprozessmodelle unterteilen sie die Kaufreise in drei Phasen: vor dem Kauf, beim Kauf und nach dem Kauf („customer experience can be conceptualized in three overall stages: prepurchase, purchase, and postpurchase“). Unter Verweis auf Managementliteratur zu einer Loyalitätsschleife ergänzen sie, dass nach dem Kauf ein Auslöser entweder zu Loyalität führen oder den Prozess neu beginnen lassen kann („a trigger may occur that either leads to customer loyalty (through repurchase and further engagement) or begins the process anew“).

Homburg et al. (2017)¹ übernehmen eine Definition aus der Kommunikationsforschung: Ein Kontaktpunkt (Touchpoint) ist jedes verbale oder nonverbale Ereignis, das eine Person wahrnimmt und bewusst mit einer Firma oder Marke verbindet („any verbal (e.g., advertising) or nonverbal (e.g., product usage) incident a person perceives and consciously relates to a given firm or brand“). Lemon und Verhoef² ordnen Kontaktpunkte danach, wer sie kontrolliert, und unterscheiden vier Kategorien: markeneigene, partnereigene,

kundeneigene sowie soziale, externe oder unabhängige („We identify four categories of customer experience touch points: brand-owned, partner-owned, customer-owned, and social/external/independent.“). Markeneigene Kontaktpunkte gestaltet und steuert die Firma selbst. Partnereigene entstehen gemeinsam mit einem oder mehreren Partnern, etwa Agenturen oder Vertriebspartnern („jointly designed, managed, or controlled by the firm and one or more of its partners“). Kundeneigene sind Handlungen des Kunden, die zum Erlebnis gehören, die aber weder die Firma noch ihre Partner noch andere beeinflussen oder kontrollieren („customer actions that are part of the overall customer experience but that the firm, its partners, or others do not influence or control“); sie sind nach dem Kauf am wichtigsten und am häufigsten („are most critical and prevalent postpurchase“). Zu den sozialen und externen Kontaktpunkten zählen andere Kunden, Peers, unabhängige Quellen und das Umfeld. Über den Einfluss anderer Kunden, vor allem während des Kaufs oder wo der Konsum beim Kauf oder direkt danach stattfindet, schreiben Lemon und Verhoef unter Verweis auf eine Studie, die Effekte könnten beträchtlich sein und an Werbeeffekte heranreichen oder sie übertreffen („These effects can be substantial and comparable to or even larger than advertising effects“).

Für das Management zählt diese Einteilung, weil die Kontrolle nur teilweise reicht. Firmen können, mit Lemon und Verhoef², die Kontaktpunkte erkennen, die ihnen gehören oder die sie beeinflussen können, und sich der Kontaktpunkte bewusst sein, auf die sie keinen oder kaum Einfluss haben („can identify the touch points in the journey that they own or can influence and be cognizant of those touch points that they have no or minimal influence over“). In vielen B2B-Käufen ist der Käufer nicht der Nutzer, und die Journey teilt sich nach Rollen: Wer unterschreibt, kann anderen Kontaktpunkten begegnen als die Person, die mit dem Produkt arbeitet. Diese Übertragung geht über die Quellen hinaus, die den Kauf durch Unternehmen nur am Rande erwähnen.

Woraus besteht Customer Experience Management?

§ 3 von 7

Aus drei Ressourcen, nach Homburg et al. (2017)¹, und aus elf Teilen in ihnen. Ihr Modell stammt aus einer Grounded-Theory-Studie: Sie verbanden Felderkenntnisse von 52 Führungskräften, die CEM betreiben, mit ergänzender Literatur („field-based insights of 52 managers engaging in CEM with supplementary literature“) und fassen CEM als firmenweiten Managementansatz mit drei Hauptkategorien: kulturellen Denkhaltungen, strategischen Richtungen und Fähigkeiten („a firm-wide management approach that entails three main categories: a firm’s (1) cultural mindsets, (2) strategic directions, and (3) capabilities“). Homburg et al. verwenden eine eigene Definition des Erlebnisses, mit affektiven und beziehungsbezogenen Reaktionen, wo Lemon und Verhoef² emotionale und soziale nennen.

Abbildung 1 Customer Experience Management: drei Ressourcen, elf Teile

Ein Programm, das nur Fähigkeiten oder nur eine Haltung hat, hat einen Teil des Customer Experience Managements. Die Tabelle zeigt, welchen.

Ressource	Teil	Was er bedeutet
Kulturelle Denkhaltungen	Orientierung an Erlebnisreaktionen	Die Überzeugung, dass kognitive, sensorische, affektive, beziehungsbezogene und verhaltensbezogene Reaktionen an Kontaktpunkten für die Loyalität gleich wichtig sind
	Orientierung an der Kontaktpunkt-Journey	Die Überzeugung, dass Journeys vor, während und nach dem Kauf der Hauptgegenstand marktbezogener Entscheidungen in der ganzen Firma sein sollten
	Allianzorientierung	Die Überzeugung, dass Allianzen mit anderen Firmen der Loyalität dienen, indem sie die Kontaktpunkte im weiteren Umfeld eines Kunden aufeinander abstimmen
Strategische Richtungen	Thematische Geschlossenheit	Zentrale Kontaktpunkte folgen einem gemeinsamen Markenthema
	Konsistenz	Elemente der Unternehmensidentität bleiben über alle Kontaktpunkte gleich
	Kontextsensibilität	Kontaktpunkte passen zur Situation des Kunden und zu ihren eigenen Merkmalen
	Vernetzung	Online- und Offline-Kontaktpunkte sind für nahtlose Übergänge verbunden

Ressource	Teil	Was er bedeutet
Fähigkeiten der Firma	Gestaltung der Kontaktpunkt-Journey	Mögliche Journeys planen und ihre Anforderungen an Produktentwicklung, Vertrieb und Kommunikation weitergeben
	Priorisierung von Kontaktpunkten	Geld, Technik und Personal nach einem datengestützten Schema über die Kontaktpunkte umverteilen
	Überwachung der Kontaktpunkt-Journey	Kennzahlen je Kontaktpunkt im Sinne der Journey-Sicht sammeln
	Anpassung von Kontaktpunkten	Diese Kennzahlen mit Kundenforschung anreichern, um neue Kontaktpunkte oder Journeys vorzuschlagen

Das Modell ist die Kodierung von 52 Interviews durch die Autoren, ergänzt um Literatur, nicht ein geprüftes Kausalmodell der Loyalität.

Quelle Homburg et al. (2017), Tabelle 4, S. 388, verdichtet. Die dritte Spalte gibt jede Beschreibung in den Worten des Autors wieder.

Die Firmen gewichteten die drei Ressourcen nicht gleich. Homburg et al. (2017)¹ fanden eine Typologie von vier Mustern, bei denen Firmengröße und Austauschkontinuität die maßgeblichen Kontingenzfaktoren sind („a typology of four distinct CEM patterns, with firm size and exchange continuity delineating the pertinent contingency factors“). Austauschkontinuität meint, ob das Kerngeschäft einer Firma aus einzelnen, kurzfristigen Austauschvorgängen besteht (transaktional) oder aus Austauschvorgängen, die über die Zeit miteinander verbunden sind (beziehungsorientiert). Kleine und mittlere Firmen mit einem transaktionalen Kerngeschäft betonten die Denkhaltungen; kleine beziehungsorientierte Firmen betonten die Fähigkeiten ebenso wie die Denkhaltungen, vor allem die Anpassung von Kontaktpunkten gemeinsam mit Kunden, die Richtungen seltener; große transaktionale Firmen betonten Richtungen und Fähigkeiten; und große Unternehmen mit einem beziehungsorientierten Kerngeschäft neigten am stärksten dazu, alle drei Ressourcen gleich zu gewichten („Large enterprises with a relational core business model showed the strongest tendency to put

equal emphasis on all three CEM resources“). Die Muster beruhen darauf, wie oft Themen in den Interviews vorkamen, in Gruppen von etwa fünf bis zwanzig Firmen. Für andere Kontingenzfaktoren fanden sie keinen Beleg („There was no evidence of other contingency factors of CEM, such as product/service dichotomy, competitive intensity“). Für eine B2B-Firma mit Vertragsverlängerungen liegen die beiden beziehungsorientierten Muster näher, so liest es dieser Leitfaden, auch wenn die Beispiele der Autoren für beide Angebote an Konsumenten sind.

Wie unterscheidet sich Customer Experience Management von CRM?

§ 4 von 7

Durch seinen Gegenstand und sein Ziel. Homburg et al. (2017)¹ stellen CEM neben Marktorientierung und Customer Relationship Management. In ihrem Vergleich ist das Hauptziel der Marktorientierung Kundenzufriedenheit und Markterfolg („Customer satisfaction and market performance“), das des CRM Kundenbindung und Gewinnmaximierung („Customer retention and profit maximization“) und das des CEM Kundenloyalität und langfristiges Wachstum („Customer loyalty and long-term growth“). Marktorientierung wirkt über die Nutzung von Marktdaten in der Firma, CRM über die Planung und Überwachung von Kundenbeziehungen und CEM über die fortlaufende Gestaltung, Priorisierung, Überwachung und Anpassung von Erlebnissen. Für CRM verzeichnet ihre Tabelle gar keine kulturelle Denkhaltung, was sie so lesen, dass CRM Merkmale der Unternehmenskultur weitgehend ausblende („largely ignoring attributes of corporate culture“). Lemon und Verhoef (2016)² merken an, dass manche Firmen CEM als Teil eines erweiterten CRM sehen, folgen aber Homburg et al. darin, dass sich beide in vielen Punkten unterscheiden, und fassen einen davon so: CRM zielt stärker darauf, Wert abzuschöpfen, CEM stärker darauf, Wert zu schaffen („CRM has a stronger value extraction focus, whereas customer experience management emphasizes value creation more strongly“).

Das Kundenerlebnis ist auch breiter als zwei benachbarte Konstrukte. Kundenzufriedenheit könnte nach Lemon und Verhoef (2016)² ein Bestandteil des Kundenerlebnisses sein, nämlich die kognitive Bewertung des Erlebnisses („Customer satisfaction could be one of the components of customer experience, focusing on the customer’s cognitive evaluation of the experience.“). Kundenengagement ist ein Konstrukt anderer Art; es erfasst nach ihren Worten, wie weit ein Kunde von sich aus auf die Firma zugeht und Kontakt aufnimmt, in Einstellung oder Verhalten („focuses on the extent to which the

customer reaches out to and initiates contact with the firm, whether attitudinally or behaviorally“). Van Doorn et al. (2010)³ nehmen seine Verhaltensseite in den Blick und definieren Engagement-Verhalten als die verhaltensmäßige Äußerung eines Kunden gegenüber einer Marke oder Firma über den Kauf hinaus, die auf motivationalen Antrieben beruht („the customers’ behavioral manifestation toward a brand or firm, beyond purchase, resulting from motivational drivers“), darunter Mundpropaganda, Empfehlungen, Hilfe für andere Kunden, Blogs, Bewertungen und sogar rechtliche Schritte („word-of-mouth (WOM) activity, recommendations, helping other customers, blogging, writing reviews, and even engaging in legal action“). Solches Verhalten kann positiv oder negativ sein („both positive (i.e., posting a positive brand message on a blog) and negative (i.e., organizing public actions against a firm)“). Lemon und Verhoef sehen Engagement als einen Teil des Erlebnisses, der an bestimmten interaktiven Kontaktpunkten entsteht („we view customer engagement emerging as a component of customer experience through specific interactional touch points“).

³ Van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. C. (2010). Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253-266.

Die Grenzen sind nicht geklärt. Lemon und Verhoef (2016)² merken an, dass noch keine Forschung das nomologische Netz des Kundenerlebnisses klar gezeigt hat („no research has clearly shown the nomological network of customer experience“), also wie es mit den benachbarten Konstrukten zusammenhängt.

Wie wird das Kundenerlebnis gemessen?

§ 5 von 7

Bisher nur in Teilen. Lemon und Verhoef (2016)² nennen Skalen für das gesamte Erlebnis ein junges Feld: Starke Skalen gebe es noch nicht („While no strong customer experience scales have been developed“), wohl aber Kandidaten, darunter eine Skala für das Markenerlebnis, und als Ausgangspunkt schlagen sie bewährte Dimensionen der Dienstleistungsqualität vor. In der Praxis stützen sich Firmen auf Feedbackkennzahlen, die das Erlebnis in ihrem Sinn in der Regel nicht vollständig erfassen („typically do not capture the full customer experience as we define it in this article“). Firmen neigen zu einfachen, meist aus einer einzigen Frage bestehenden Messgrößen, die das Topmanagement leicht versteht und die in Marketing-Dashboards passen („simple, usually single-item measures that are easily understood by top management and can be included in marketing dashboards“).

Ihre Zusammenfassung der Studien, die diese Kennzahlen vergleichen, ist nüchtern: Kundenzufriedenheit und Net Promoter Score sagen Unternehmenserfolg und Kundenverhalten gleich gut voraus, wobei die Vorhersagekraft je nach Kontext schwankt („Customer satisfaction and NPS perform equally well in predicting firm performance and customer behavior, although the predictive performance differs between specific contexts.“). Kennzahlen für einen einzelnen Bereich wie der Customer Effort Score sagen künftige Ergebnisse nur schwach voraus („(e.g., Customer Effort Score) are not strong in predicting future performance“), und mehrere Kennzahlen zusammen sagen Kundenverhalten besser voraus als eine einzelne („Multiple customer feedback metrics predict customer behavior better than a single metric.“).

Schwerer ist zu messen, was jeder Kontaktpunkt beiträgt. Lemon und Verhoef (2016)² merken an, dass die Effekte von Kontaktpunkten in Attributionsmodellen endogen sein können, was zu falschen Schlüssen und falscher Mittelverteilung führt („touch point effects can be endogenous, leading to erroneous conclusions and resource allocation“), weil Kunden in verschiedenen Phasen des Trichters verschiedenen Kontaktpunkten begegnen. Ein Kontaktpunkt, den Kunden kurz vor dem Kauf nutzen, kann wirksam aussehen, weil sie schon kurz vor dem Kauf stehen, nicht wegen dessen, was er bewirkt. Der Essay zur Voice of Customer macht den verwandten Punkt, dass das, was Kunden in einer Umfrage sagen, nicht das ist, was sie wählen.

Die praktische Regel, die dieser Leitfaden daraus zieht: Kein einzelner Wert steht für das Kundenerlebnis. Eine Firma, die eine Feedbackkennzahl berichtet, sollte sagen, welchen Teil der Journey sie abdeckt, und eine Firma, die Nutzung, Supportfälle und Umfrageantworten zu einem Index verbindet, wie es ein Kunden-Gesundheits-Score tut, sollte sagen, was der Index vorhersagt, statt ihn das Erlebnis zu nennen.

Wie hält man einen Plan für das Kundenerlebnis fest?

§ 6 von 7

Als Aufzeichnung der Journey, ein Kontaktpunkt je Zeile: die Phase, wer den Kontaktpunkt kontrolliert, die Reaktion, die die Firma anstrebt, die Kennzahl, die sie beobachtet, und wer als Nächstes handelt. Das Blatt folgt den Phasen und Kontaktpunktkategorien von Lemon und Verhoef² und den vier Fähigkeiten, die Homburg et al.¹ nennen: Gestaltung, Priorisierung, Überwachung und Anpassung.

Abbildung 2 Ein Blatt für die Kontaktpunkte der Journey

Für jeden Kontaktpunkt Phase, Eigentümer, angestrebte Reaktion, beobachtete Kennzahl und nächsten Schritt in getrennten Feldern festhalten.

Phase	Kontaktpunkt	Eigentümer	Angestrebte Reaktion	Kennzahl	Nächster Schritt
Vor, beim oder nach dem Kauf, und für welche Rolle?	Welcher Kontakt, in welchem Kanal?	Marke, Partner, Kunde oder sozial?	Kognitiv, emotional, im Verhalten, sensorisch oder sozial?	Welche Messgröße, und welchen Teil der Journey verfehlt sie?	Gestalten, priorisieren, überwachen oder anpassen: wer?

Gehört ein Kontaktpunkt dem Kunden oder dem sozialen und externen Umfeld, braucht die Zeile eine Kennzahl, keinen Gestaltungsplan: Dort hat die Firma wenig oder keinen Einfluss.

Eine Zeile je Kontaktpunkt. Gehört jeder Kontaktpunkt der Marke, wurde die Journey von innen gezeichnet.

Quelle Entscheidungsblatt des Autors. Die Felder für Phase und Eigentümer folgen Lemon und Verhoef (2016), S. 76–78; das Feld für die angestrebte Reaktion folgt ihrer Definition des Kundenerlebnisses, S. 71; die Felder für Kennzahl und nächsten Schritt folgen den Fähigkeiten bei Homburg et al. (2017), Tabelle 4, S. 388, und der Zusammenfassung zur Messung bei Lemon und Verhoef (2016), S. 81–82. Die Felder sind Eingaben der Lesenden; Unternehmensdaten werden nicht geliefert.

Ein ausgearbeitetes Beispiel ohne Unternehmensdaten: Ein Softwareanbieter bildet die ersten neunzig Tage nach Vertragsabschluss ab. Das Blatt hat eine markeneigene Zeile für das Onboarding-Gespräch, eine partnereigene für den Projektstart beim Implementierungspartner, eine kundeneigene für die interne Einführung, die der Kunde selbst durchführt, und eine soziale für das, was andere Kunden in Nutzerforen sagen. Die erste kann die Firma gestalten, für die zweite Standards vereinbaren, die dritte und vierte nur beobachten. Jede Zeile nennt die angestrebte Reaktion (beim Nutzer Sicherheit im ersten Arbeitsablauf, beim Käufer den Beleg, dass der Kauf richtig war) und eine Kennzahl, die kein Zufriedenheitswert ist.

Wie sich eine Firma um dieses Blatt herum organisieren sollte, ist in der Forschung eine offene Frage. Lemon und Verhoef (2016)² berichten von Firmen, die sich neu organisieren, um bestehende Silos um Marken, Kundensegmente, Kanäle und Marktforschung aufzulösen

(„remove existing silos around brands, customer segments, channels, research/insights“). Zugleich bezweifeln sie, dass eine Firma die Journey selbst kontrollieren kann: Steuerung sei in einer Zeit selbstbestimmter Kunden, die ihre Journeys selbst gestalten, wohl eine Illusion („Management control is probably an illusion in an era in which customers are empowered“). Die Literatur zu Customer Journey und Kanälen habe zudem kaum erklärt, wie Firmen die gesamte Customer Journey und das Erlebnis managen können („has made little progress in explaining how firms can manage the entire customer journey and experience“).

Wo endet die Evidenz zum Customer Experience Management?

§ 7 von 7

Bei der Beschreibung. Homburg et al. (2017)¹ ist eine qualitative Studie, und die Autoren nennen ihre Grenzen: Grounded-Theory-Verfahren beruhen auf der Deutung der Forschenden, die qualitative Daten kodieren („grounded theory procedures rely on the interpretation of researchers coding qualitative data“), und je Firma wurde ein ausführliches Interview geführt („one in-depth interview was conducted for each firm“). Sie schlagen vor, die Wirkung auf die Kundenloyalität quantitativ zu prüfen („quantitatively test its effects on customer loyalty“) und die finanziellen Folgen zu untersuchen („investigate its financial consequences“); ihre Studie tut beides nicht. Ihre Firmen mit 97 bis 164.000 Beschäftigten waren Hersteller und Dienstleister, darunter Banken und Versicherungen, Handel sowie Information und Kommunikation, aus Branchen, die die Autoren als Konsumentenmärkte beschreiben.

Lemon und Verhoef (2016)² ist eine Übersicht, die das Wissen ordnet und zu Forschung aufruft; Van Doorn et al. (2010) ist ein konzeptioneller Beitrag. Keine der drei Arbeiten prüft, ob das Management des Erlebnisses Loyalität, Umsatz oder Gewinn steigert, und keine untersucht B2B-Journeys direkt. Die B2B-Beispiele in diesem Leitfaden sind Überlegungen des Autors und nicht geprüft.

 Ende des Beitrags

Referenzen

Zitate stehen in der Sprache des Originals; die deutschen Wiedergaben im Fließtext sind sinngemäß und stammen vom Autor.

- 1** Homburg, C., Jozić, D., & Kuehn, C. (2017). Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377-401. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0460-7>
- 2** Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- 3** Van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. C. (2010). Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253-266. <https://doi.org/10.1177/1094670510375599>

Zitierweise

Isoglu, S. (2026, 18. Oktober). Was ist Customer Experience Management? Sinan Isoglu. <https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-customer-experience-management/>
Online-Fassung:
<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-customer-experience-management/>

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand
© 2026 Sinan Isoglu · isoglu.com · Alle Rechte vorbehalten