

Gouthier, Matthias; Königer, Juliane

**Article**

## Messung der Customer Experience im Handel - Erkenntnisse einer qualitativ-explorativen Best-Practice- Studie

Marketing Review St.Gallen

**Provided in Cooperation with:**

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

*Suggested Citation:* Gouthier, Matthias; Königer, Juliane (2021) : Messung der Customer Experience im Handel - Erkenntnisse einer qualitativ-explorativen Best-Practice-Studie, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 38, Iss. 5, pp. 10-17

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/276155>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

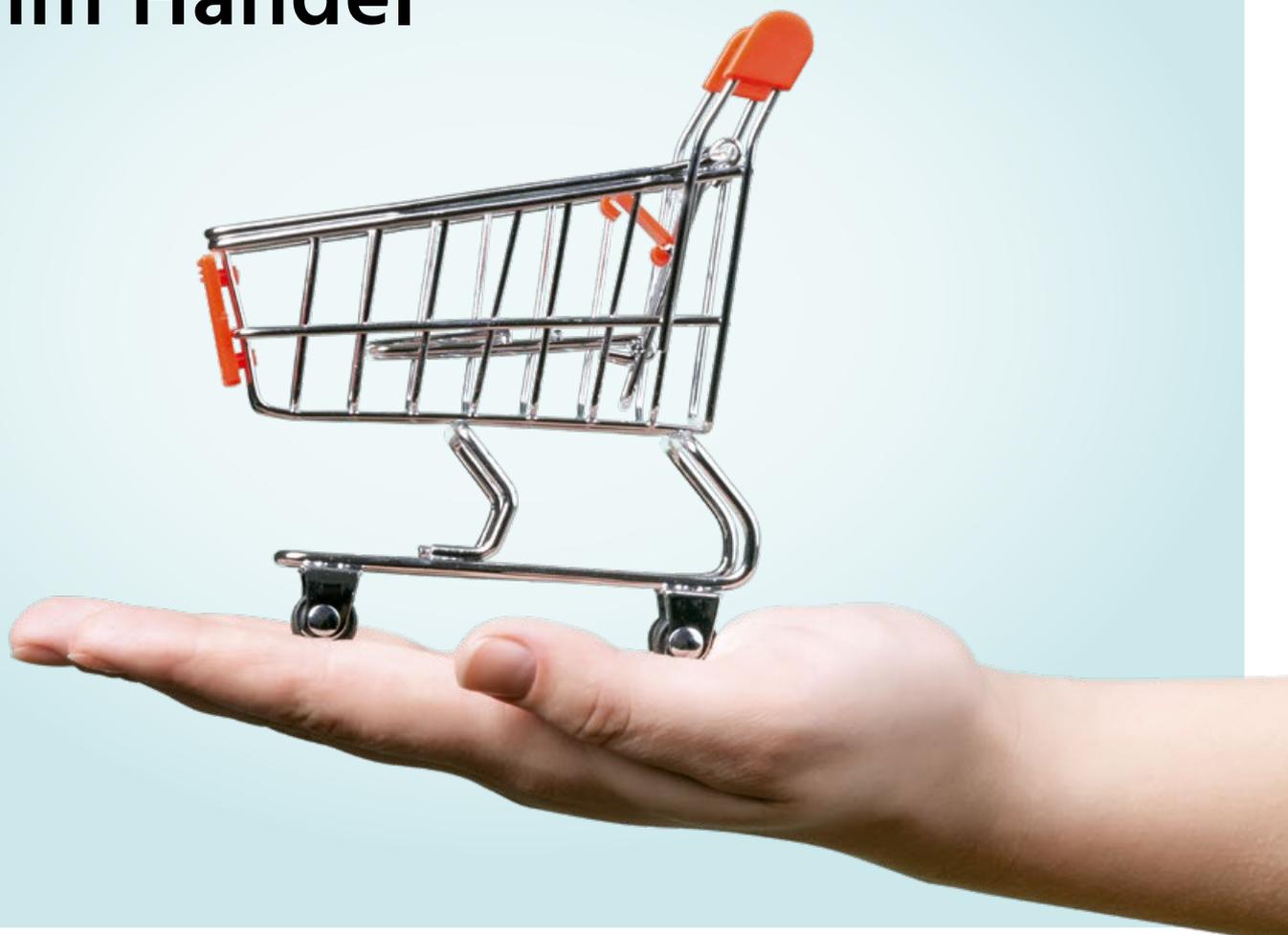
# Marketing Review St. Gallen



5 | 2021 **SCHWERPUNKT** Experience Management bei der engelhorn Gruppe • Ein Managementkonzept zur ganzheitlichen Customer-Experience-Messung im Handel • Echtzeitmessung der Customer Experience an Online- und Offline-Kontaktpunkten • Storytelling-Videos zur Vermittlung von Erlebnissen • Data as Key to a Customised Digital Experience – A Case Study **SPEKTRUM** Marketing und Verkauf 2021 aus Sicht von Marketingführungskräften • A Framework for Growth and Collaboration in Digital Ecosystems

[www.marketing-review.ch](http://www.marketing-review.ch)

## Experience Management im Handel



# Messung der Customer Experience im Handel

## Erkenntnisse einer qualitativ-explorativen Best-Practice-Studie

---

Die Schaffung von herausragenden Customer Experiences (CX) wird in Zeiten intensiven Wettbewerbs zunehmend zum Differenzierungsmerkmal von Handelsunternehmen. Um CX möglichst effizient und effektiv zu gestalten, ist eine systematische Messung selbiger unerlässlich. Dieser Artikel beschreibt die Messung von CX im Handel und entwickelt konkrete Handlungsempfehlungen zur Umsetzung eines Managementkonzepts zur ganzheitlichen CX-Messung.

**Prof. Dr. Matthias Gouthier, Juliane Königer**

**D**ie Herausforderungen, mit denen sich der Handel gerade heutzutage konfrontiert sieht, sind mannigfaltig und tiefgreifend. Temporäre Store-Schliessungen aufgrund von Lockdowns, ein durch Covid-19 zusätzlich befeuertes Wachstum des E-Commerce, gepaart mit einer grundsätzlich höheren Wechselbereitschaft der Kunden<sup>1</sup>, veranlasst die Handelsunternehmen, verstärkt in die Optimierung der Erlebnisse der Kunden, die sogenannte Customer Experience (CX), zu investieren. Die Zielsetzung ist, den Kunden nicht nur zufriedenzustellen, sondern ihn möglichst zu begeistern, um ihn an das eigene Unternehmen zu binden. Das Schaffen einer nicht nur positiven, sondern einer herausragenden CX wird somit zu einem entscheidenden Differenzierungskriterium (Becker & Jaakkola, 2020). Laut einer Studie von Gartner (2019) konkurrierten im Jahr 2019 bereits 67 Prozent der befragten Organisationen, u.a. aus dem Handel, vor allem auf Basis von CX – mit einem erwarteten Wert von 86 Prozent für 2021.

Voraussetzung für ein gezieltes Design und eine kontinuierliche Optimierung der CX ist deren systematische Messung. Trotz der hohen Relevanz wurde die kundenbezogene Messung von CX sowohl in der Literatur als auch in der Praxis bislang eher stiefmütterlich behandelt (Kuppelwieser & Klaus, 2021).

Vor diesem Hintergrund haben die Autoren eine umfangreiche qualitativ-explorative Studie durchgeführt, um zu identifizieren und zu analysieren, welche Erfahrungen Best-Practice-Unternehmen im Bereich der Messung von CX gemacht haben. Basierend auf 20 leitfadengestützten Interviews mit einschlägigen Experten, wurden mehrwertschaffende Einblicke in die aktuelle Praxis zur Messung von CX generiert. Dazu wurden in einem internationalen Setting, mit Schwerpunkt auf den deutschsprachigen Raum, sowohl die Leiter von CX-Fachabteilungen befragt als auch ergänzend weitere Interviews mit Experten von Beratungsunternehmen und Software-Anbietern durchgeführt, die sich auf den Bereich der CX spezialisiert haben. Weitere Informationen zum Studiendesign und zur Datenerhebung können dem Kasten zur Methodik auf S. 15 entnommen werden. Für diesen Artikel wurden die handelsbezogenen Erkenntnisse extrahiert.

### Management der ganzheitlichen CX-Messung

Ausgangspunkt der Überlegungen stellt die Entwicklung und der Einsatz eines Managementkonzepts zur gezielten und ganzheitlichen Messung von CX dar. Dieses Konzept besteht aus insgesamt vier Aufgabenfeldern und den zugehörigen Mikro- und Makrofaktoren (siehe Abbildung 1).

Das erste Aufgabenfeld beschreibt die strategische CX-Messung. In dieser ist der strategische Rahmen zur Ausgestaltung der CX-Messung zu definieren. So ist die CX-Messung auf

#### Prof. Dr. Matthias Gouthier

Inhaber des Lehrstuhls für Marketing und elektronische Dienstleistungen der Universität Koblenz-Landau / Direktor des Centers for Service Excellence  
[gouthier@uni-koblenz.de](mailto:gouthier@uni-koblenz.de)  
<https://www.uni-koblenz-landau.de/de/koblenz/fb4/ifm/aggouthier>

#### Juliane Köninger

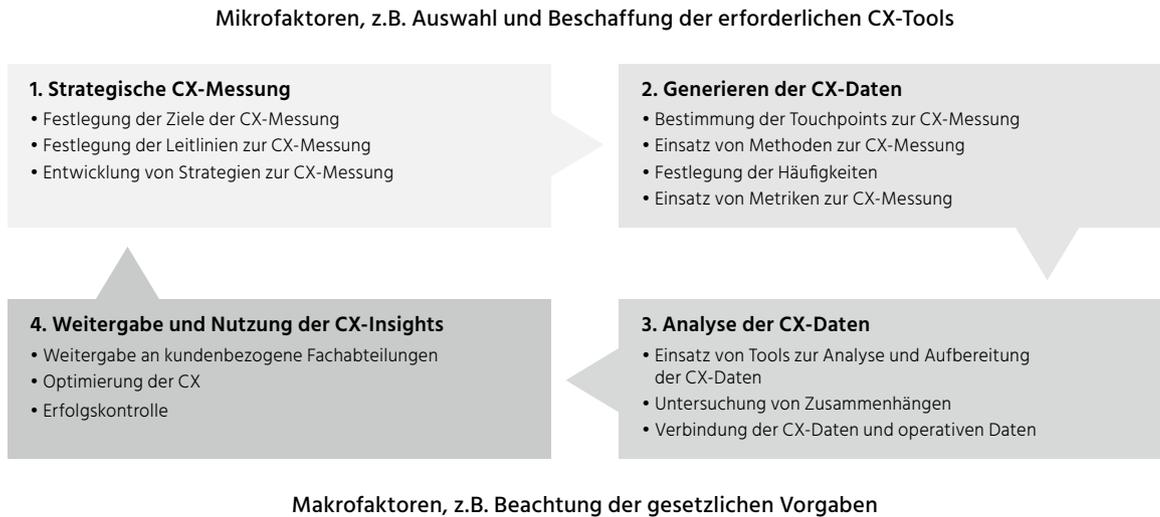
Externe Doktorandin am Lehrstuhl für Marketing und elektronische Dienstleistungen der Universität Koblenz-Landau  
[koeninger@uni-koblenz.de](mailto:koeninger@uni-koblenz.de)

die Ziele des CX-Managements auszurichten. Hierbei werden die konkreten Ziele der CX-Messung festgelegt. Des Weiteren sind Leitlinien für die CX-Messung zu definieren (z.B. Umgang mit den kundenbezogenen Daten, Transparenzschaffung, Nutzung der Ergebnisse und kontinuierliche Weiterentwicklung der CX-Messung). Zudem sind die Strategien zur CX-Messung aufzusetzen, wie z.B. einen Technologiefokus auf die verstärkte Nutzung von CX-Tools und Künstlicher Intelligenz zu legen. So relevant dieser Aufgabenschwerpunkt für Unternehmen auch ist, so nachlässig wird dieser häufig in der Praxis gehandhabt.

Im zweiten Aufgabenfeld liegt der Fokus auf der Generierung der CX-Daten. Zunächst gilt es, die relevanten Touchpoints zur CX-Messung zu bestimmen, die idealerweise nach einer ersten internen Bestimmung mittels eines externen Realitätschecks auf Basis von Kundeninterviews validiert werden sollten. Bei der sich hieran anschliessenden CX-Messung kommen üblicherweise mehrere Methoden zum Einsatz. So ist insbesondere der kombinierte Einsatz von qualitativen und quantitativen Methoden von Vorteil, um ein vollumfängliches und damit ganzheitliches Bild der Kundenerlebnisse zu erheben sowie um neben den funktionalen Qualitäten auch die emotionalen Qualitäten abzubilden. In diesem Schritt wird zudem die Häufigkeit der CX-Messung festgelegt. In letzter Zeit ist zu beobachten, dass immer öfters Kundenfeedback in Echtzeit eingeholt wird anstatt mit einem Zeitversatz von mehreren Tagen, Wochen oder gar Monaten. Mittels der Kundenbefragungen lassen sich schliesslich CX-Metriken ermitteln. Im Laufe des Artikels wird sowohl auf die Methoden als auch auf die Metriken detaillierter eingegangen.

Im dritten Aufgabenfeld erfolgt die Analyse der gewonnenen CX-Daten. Dazu werden verschiedene Analysetools eingesetzt. Im Zuge dessen werden u.a. Zusammenhänge der CX-Daten untersucht. Zudem lassen sich Treiberanalysen

**Abb. 1: Managementkonzept der ganzheitlichen CX-Messung**



Quelle: Eigene Darstellung.

durchführen, um die relevanten Einflussgrößen auf die CX zu analysieren. Bei qualitativen CX-Daten kommen z.B. Sentiment-Analysen zum Einsatz. Auf diese Weise lassen sich die Gefühlslagen des Kunden anhand des geschriebenen oder gesprochenen Wortes erkennen. Des Weiteren ist zur Analyse und Interpretation der CX-Daten eine Verbindung der operativen Kennzahlen mit den CX-Daten herzustellen. So berichtete im Rahmen der Experteninterviews ein Handelsunternehmen davon, dass in einem Store die Kundenzufriedenheitswerte über einen bestimmten Zeitraum stark gesunken sind. Bei der Analyse stellte das Unternehmen durch Einbezug operativer Daten fest, dass der Storemanager in dieser Zeit krank war, was die Erklärung für die schlechten Werte lieferte. Durch die Analyse werden schliesslich wertvolle CX-Insights generiert, die es im nächsten Schritt gilt, im Unternehmen zu verbreiten und aktiv zu nutzen.

Das vierte Aufgabenfeld widmet sich daher der Weitergabe und Nutzung der CX-Insights. Die gewonnenen Erkenntnisse sind insbesondere an die kundennahen Fachabteilungen, wie Marketing, Sales und Service weiterzugeben. Auf Basis dieser CX-Insights sind Massnahmen abzuleiten, um schliesslich die CX zu optimieren. Dies hat eine Expertin sehr treffend wie folgt auf den Punkt gebracht: „Und aus meiner Sicht ist es immer wichtig, dass man nicht misst, um zu messen, sondern um Massnahmen abzuleiten.“

Schliesslich ist neben der Optimierung der CX die Zielerreichung mittels Erfolgskontrolle zu überprüfen. Zur Veranschaulichung sei ein Best-Practice-Beispiel aus der Studie aufgeführt. Einer der Experten berichtete von einer Analyse der 5-Sterne-Kundenbewertungen seiner Produkte mittels eines Tools auf Amazon. Hiermit reagiert das Unternehmen aktiv auf die Kundenbewertungen. So kann ein Kunde, der aufgrund einer falschen Nutzung eines Produkts unzufrieden ist, direkt über die korrekte Funktionsweise aufgeklärt werden. Zudem werden die qualitativen Feedbacks innerhalb des Unternehmens z.B. an das Produktmanagement weitergegeben, wodurch die CX optimiert werden kann. Durch ein anschliessendes

### Zusammenfassung

Dieser Beitrag greift das bislang relativ unerforschte, aber aus Praxis­sicht hochgradig relevante Themengebiet der CX-Messung auf. Basierend auf einer qualitativ-explorativen Studie mit CX-Experten, stellen die Autoren ein Managementkonzept der ganzheitlichen CX-Messung vor. Zudem werden Methoden zur Messung von CX im Handel, CX-Kennzahlen und damit einhergehende Handlungsempfehlungen aufgezeigt.

Tracking der weiteren Entwicklung der 5-Sterne-Bewertung erfolgt eine Erfolgskontrolle der CX-Massnahmen. Diese Erfolgskontrolle beeinflusst letztendlich wiederum die Definition der Ziele der CX-Messung, wodurch sich der Kreislauf des Managements der ganzheitlichen CX-Messung schliesst.

Neben diesen vier Aufgabenfeldern gilt es sowohl Mikro- als auch Makrofaktoren zu berücksichtigen. Zu den Mikro-faktoren zählen beispielsweise die Identifikation, Bewertung und Selektion adäquater CX-Tools. Diese CX-Technologien dienen insbesondere zur systematischen Erhebung und Analyse von Echtzeit-Feedback an verschiedenen Touchpoints. Auf diese Weise kann ein Händler, der sowohl Online-Shops als auch stationäre Stores anbietet, die Befragungsergebnisse der beiden Arten von Shops und deren Standorte auf einer Plattform bündeln, analysieren und gegenüberstellen. Schliesslich werden die Mikro-faktoren um die Makrofaktoren ergänzt. Hierzu gehört z.B. die Beachtung der gesetzlichen Vorgaben insbesondere zum Datenschutz und zur Verarbeitung personenbezogener Daten.

Der vorgestellte Managementrahmen zur ganzheitlichen CX-Messung veranschaulicht die einzelnen Aufgabenfelder

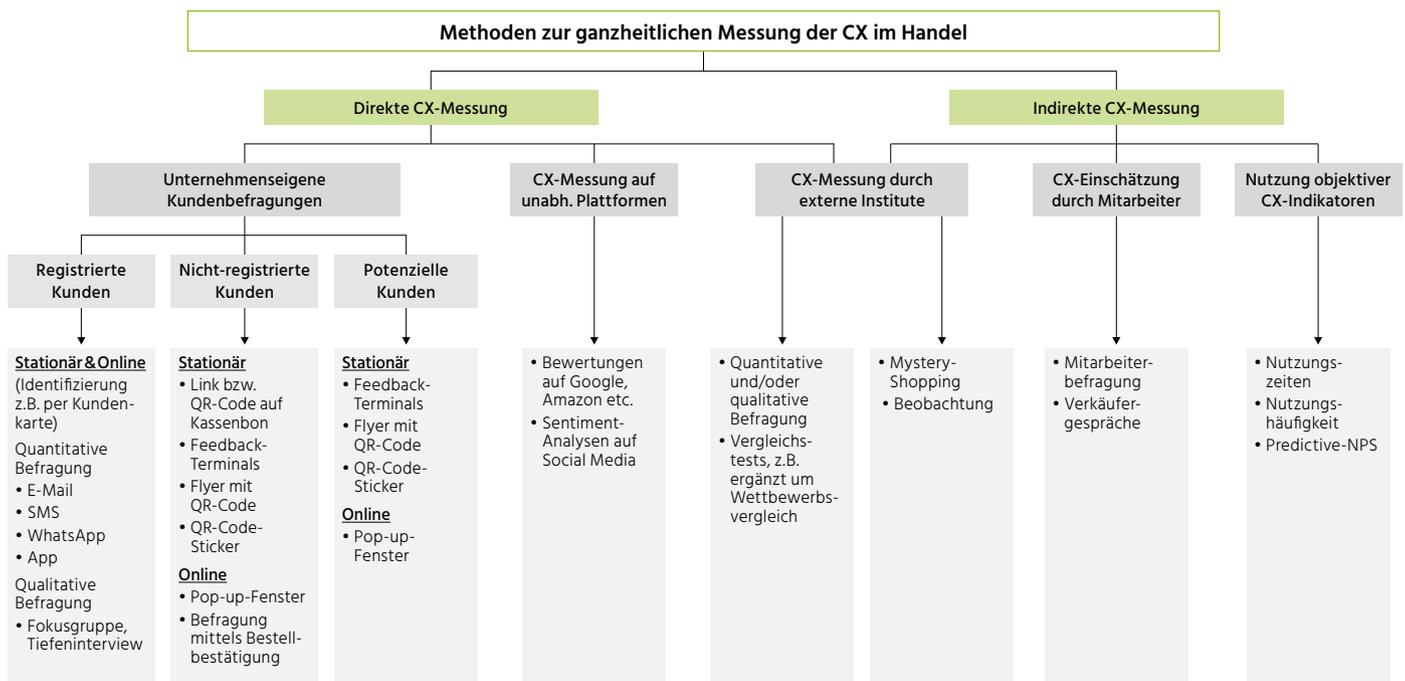
und hebt deren Verknüpfung hervor. Denn nur das Zusammenspiel dieser Phasen führt zum langfristigen Erfolg. Die Generierung der Daten spielt für diesen Kreislauf eine besonders relevante Rolle. Da vor allem in diesem Aufgabenfeld Besonderheiten für den Handel existieren, wird im Folgenden näher auf die relevanten Methoden eingegangen.

### Methoden der ganzheitlichen CX-Messung im Handel

Einen Überblick über die verschiedenen Methoden zur ganzheitlichen Messung der CX im Handel liefert Abbildung 2. Die Methoden lassen sich dabei einer der beiden Hauptkategorien der direkten oder indirekten CX-Messung zuordnen.

Bei der CX-Messung nimmt die direkte Messung, d.h. durch eine unmittelbare Erfassung der geäußerten Kundenmeinung, die bedeutendere Rolle ein. Diesbezüglich stellte sich in den Interviews heraus, dass über alle Methoden hinweg Kundenbefragungen als dominierende Methode zur Messung von CX eingesetzt werden. Dies ist aus einer wissenschaftlichen Perspektive einfach zu erklären, da ein Kunden-

**Abb. 2: Methoden zur ganzheitlichen Messung der CX im Handel**



Quelle: Eigene Darstellung.

erlebnis ein subjektiv wahrgenommenes Phänomen ist, das letztlich nur durch den individuellen Kunden bewertet werden kann. In diesem Zusammenhang sei eine gängige CX-Definition von Lemon und Verhoef genannt, die CX als multidimensionales Konstrukt wie folgt charakterisiert: „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“ (Lemon & Verhoef, 2016, S. 71). Folglich ist zu betonen, dass Unternehmen im Rahmen des CX-Managements nur die grundlegenden Voraussetzungen für positive CX schaffen können. Ob eine Interaktion zwischen Unternehmen und Kunde auch tatsächlich als positiv wahrgenommen wird, entscheidet letztlich ausschliesslich der einzelne Kunde.

Im Zuge der voranschreitenden Digitalisierung geht heutzutage der Trend hin zum Echtzeit-Feedback. Quantitative Befragungen bzgl. des Kundenerlebnisses und der damit einhergehenden Kundenzufriedenheit werden häufig am Ende eines Anrufs, durch Einsatz einer App, nach einem Kauf oder Inanspruchnahme eines Services per E-Mail, SMS oder WhatsApp-Nachricht durchgeführt. Ein Problem hieran ist, dass sich zwar hierdurch die Dauer einer einzelnen Befragung für die Kunden reduzieren lässt, aber die Befragungshäufigkeit tendenziell bei dem einzelnen Kunden zunimmt, was zu Reaktanzen führen kann. Neben diesen transaktionalen Befragungen werden ergänzend von einzelnen Transaktionen entkoppelte Befragungen realisiert, um ein besseres Bild über die langfristige Kundenerfahrung zu erhalten. Unternehmen sollten die gesamte Kundenreise analysieren, da diese einen verlässlicheren Indikator für den unternehmerischen Erfolg darstellt als eine rein touchpoint-bezogene Messung (Rawson et al., 2013). Typische (standardisierte) Fragen beziehen sich u.a.

auf die Weiterempfehlungsbereitschaft oder die Beurteilung der Gesamtzufriedenheit. Die 5-Sterne-Logik, die bei Google Reviews und Amazon bereits weit verbreitet ist, erfreut sich immer grösserer Beliebtheit bei anderen Anbietern zur Erfassung der CX. Je nach Handelsunternehmen werden die geschlossenen Fragen ergänzt durch ein optionales offenes Textfeld, um qualitativ die Gründe für die Beurteilung abzufragen. In den Interviews kristallisierte sich heraus, dass besonders das qualitative Kundenfeedback die Quelle für Verbesserungsmaßnahmen ausmacht und einen essenziellen Mehrwert liefert. So urteilte ein Händler wie folgt: „[...] das eigentlich Wichtige, wo wir viel rausziehen, ist das Qualitative.“

Um darüber hinaus mehr über die Beweggründe, die emotionalen Erlebnisse und das tiefgreifende Empfinden des Kunden zu erfahren, führt ein Teil der befragten Firmen qualitative Befragungen wie Fokusgruppen oder Tiefeninterviews durch. Manche Unternehmen nutzen auch Online-Communities, in welchen sie Kunden sowie zum Teil Nicht-Kunden zu diversen CX-bezogenen Themen qualitativ als auch quantitativ befragen.

Im Folgenden wird näher auf die Besonderheiten der Kundenbefragungen im Online-Handel sowie für den stationären Handel eingegangen. Für die Durchführung der Befragungen werden i.d.R. Kundenkontaktdaten benötigt, welche dem Online-Händler vorliegen, um den Kunden die entsprechende Online-Umfrage zu senden. Daneben sind Pop-up-Fenster auf Webseiten und speziell in Online-Shops eine beliebte Methode, um mehr über die Meinung der Kunden und insbesondere der potenziellen bzw. enttäuschten Kunden zu erfahren. Beispielsweise kann dieses Fenster erscheinen, sobald der Cursor in die obere rechte Ecke Richtung Schliessen des Shops fährt.

Eine Schwierigkeit stellt dagegen die systematische Befragung im stationären Handel dar. Zur Identifikation der Kunden ist eine Registrierung in einem Loyalitätsprogramm hilfreich, welche z.B. mittels einer Kundenkarte identifiziert werden kann. Auf diese Weise kann nach dem Kauf im stationären Handel eine Befragung automatisch mittels eines Tools an die im Kundenkonto hinterlegte E-Mail-Adresse gesandt werden.

Bei einem Kauf ohne Registrierung in der Datenbank des Händlers gestaltet sich dies indes sehr viel schwieriger. Hier besteht die Option, einen QR-Code oder einen Link zur Befragung auf dem Kassenbon abzudrucken, ggf. gepaart mit einem monetären Anreiz wie einem Gewinnspiel oder einem Gutschein.

Neben der Experience der aktiven Kunden ist es essenziell, mehr über die Erfahrungen der potenziellen Kunden zu lernen, die nicht gekauft haben. Dies gestaltet sich jedoch als Herausforderung, besonders für den stationären Handel. Ein interview-

## Kernthesen

Eine erfolgreiche CX-Messung benötigt zunächst eine strategische Einbettung in das CX-Management und eine klar definierte strategische Ausrichtung. Handelsunternehmen sollten eine Kombination mehrerer Messmethoden verwenden, um die CX ganzheitlich zu erfassen. Dabei gilt es neben ausgewählten quantitativen Methoden auch qualitative Methoden einzusetzen, um emotionale Qualitäten und konkrete Ansatzpunkte für Verbesserungsmaßnahmen zu erfassen. Um einen möglichst grossen Mehrwert zu stiften, sollten CX-Kennzahlen nicht einzeln, sondern über die Zeit hinweg verglichen und in ein CX-Kennzahlensystem eingebunden werden.

## Handlungsempfehlungen

1. Für eine nutzenstiftende CX-Messung sind in einem ersten Schritt eine klare Zielsetzung und Strategie vonnöten.
2. Die Kombination von verschiedenen Methoden generiert ein ganzheitliches Bild bezüglich der CX. Unternehmen sollten Kundenfeedback möglichst zeitnah zum Ereignis einholen sowie die entsprechenden CX-Kennzahlen erheben und tracken.
3. Die CX-Kennzahlen sollten bevorzugt in einem Tool gebündelt und analysiert werden. Zudem sollten die CX-Kennzahlen in Verbindung mit operativen Daten und qualitativem Feedback gebracht werden, um die Treiber der CX zu identifizieren.
4. Die CX-Insights sollten funktionsübergreifend zur Ableitung von CX-Massnahmen genutzt und mittels einer Erfolgskontrolle die CX-Optimierung fortlaufend überprüft werden.

## Methodik

Der Studie liegt ein qualitativ-exploratives Forschungsdesign zur Erhebung der Erfahrungen von Best-Practice-Unternehmen mit der Messung von CX zugrunde. Die Auswahl der Unternehmen basierte auf mehreren Kriterien wie z.B. Sitz des Unternehmens (In- versus Ausland), Anwendungsunternehmen oder auf CX-Beratung/-Software spezialisiertes Unternehmen, bei Anwendungsunternehmen Vorhandensein einer eigenen CX-Abteilung bzw. eines CX-Teams, mehrjährige CX-Erfahrung und laut Studien führend in der Erzeugung positiver CX. Es wurden 20 leitfadengestützte, semistrukturierte Interviews mit einer durchschnittlichen Dauer von 45 Minuten realisiert. Die CX-Experten wurden über die Forschungsfragen vorab informiert und erhielten zuvor auch bereits den Leitfaden zur Durchsicht. Durchgeführt wurden diese per Telefon, Video-Call oder persönlich. Anschliessend wurden die Interviews transkribiert und mittels der Software MAXQDA codiert und ausgewertet.

ter Händler betonte in diesem Kontext die Schwierigkeit, Feedback von den Personen zu erfassen, „die enttäuscht den Laden verlassen und eben nicht gekauft haben“. Methoden, mittels der ein Händler dennoch versuchen kann, mehr über das Erlebnis und die Gründe für einen Nicht-Kauf zu erfahren, sind z.B. der Einsatz von Feedback-Terminals, ausgelegte Flyer mit QR-Code oder QR-Code-Sticker, z.B. platziert in Umkleidekabinen.

Neben den Kundenbefragungen mit dem Aufforderungscharakter gibt es Methoden, bei welchen die Kunden von sich aus proaktiv ihre Meinung zu den Erlebnissen und Erfahrungen mit dem Unternehmen äussern. Hierzu zählen z.B. Bewertungen und Erfahrungsberichte auf unabhängigen Online-Plattformen wie etwa Google Reviews und Amazon sowie auf Social-Media-Seiten oder im App-Store. Zur Auswertung dieser CX-Informationen nutzen die befragten Unternehmen häufig Sentiment-Analysen, um so systematisch die Gefühlslage der Kunden zu ermitteln.

Neben den eigeninitiitierten Befragungen beauftragen einige der befragten Unternehmen regelmässig Marktforschungsinstitute mit der Durchführung von Kundenstudien. Häufig werden diese Institute einbezogen, um Vergleichstests durchzuführen und somit einen Wettbewerbsvergleich zu erhalten. Folglich sind die hierdurch gewonnenen Erkenntnisse eher strategisch-taktischer Natur.

Die zweite Hauptkategorie wird als indirekte Messung bezeichnet, da der Kunde nicht direkt durch das Unternehmen

befragt wird, sondern entweder Indikatoren oder Intermediäre herangezogen werden. Dabei wird zwischen den drei Unterkategorien Messung durch externe Institute, Einschätzung durch Mitarbeiter und Nutzung objektiver CX-Indikatoren differenziert. Neben der Durchführung einer direkten CX-Messung mittels Kundenbefragungen durch externe Institute werden selbige auch zur indirekten Einschätzung der CX beispielsweise mittels Beobachtungen und Mystery-Shopping beauftragt.

Eine weitere Quelle, die in den Interviews häufig genannt wurde, sind die eigenen Mitarbeiter wie Verkäufer oder Kundenberater, die im intensiven Austausch mit den Kunden stehen. Gerade im stationären Handel lässt sich über diese Weise einiges über das Kundenerlebnis und die Wirkung spezifischer CX-Massnahmen erfahren. Folglich sollten diese Erkenntnisse systematisch erfasst und an weitere Funktionen oder Stores im Unternehmen weitergegeben werden.

Ein Problem, das bei den Experteninterviews hervorgehoben wurde, ist die zunehmende Befragungsmüdigkeit („survey fatigue“), die durch zu viele Umfragen entstehen kann. So meinte einer der befragten Experten: „Es ist immer ein bisschen eine Gratwanderung, ja, weil irgendwann nervt man die Leute auch mit der ganzen Fragerei.“ Um dieser Müdigkeit zumindest teilweise entgegenzuwirken, lassen sich gerade bei digitalen Produkten objektive CX-Indikatoren heranziehen. So können z.B. über die Nutzungshäufigkeit und Anzahl an Aktivitäten,

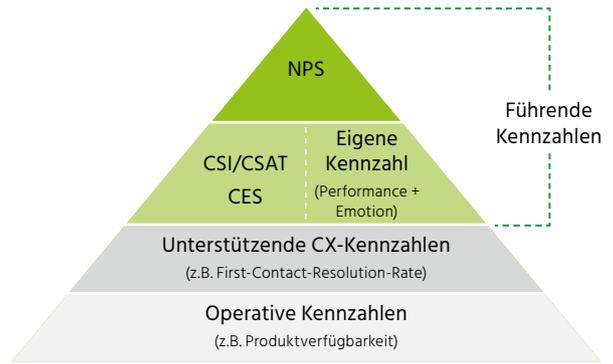
bspw. innerhalb einer App, Rückschlüsse auf die User Experience als spezifische Ausprägungskomponente der CX gezogen werden. In diesem Zusammenhang ist der sogenannte Predictive-NPS zu erwähnen, der zukünftig relevanter werden könnte. Auf Basis von objektiven Signalen, die der Kunde sendet, lässt sich zum Teil die Zufriedenheit des Kunden vorhersagen, ohne den Kunden direkt nach dessen Feedback zu fragen. Solch ein Signal könnte z.B. die durchschnittliche Nutzungsdauer eines Produkts oder Services sein. Ein Interviewpartner erläuterte, dass man anhand eines Vergleichs der Signale von Kunden mit vorhandenen Zufriedenheitsdaten mit den Signalen von Kunden ohne vorliegendes Kundenfeedback auf deren CX sowie Zufriedenheit Rückschlüsse ziehen kann. Voraussetzung hierfür ist, dass der Händler über eine verlässliche Kundendatenbasis verfügt.

### Einsatz von CX-Metriken

Zur Messung der CX und zur Veranschaulichung deren Entwicklung werden CX-Metriken eingesetzt. Mithilfe dieser Kennzahlen kann der Verlauf der CX über die Zeit, Touchpoints, Produkte, Services oder Standorte hinweg verglichen werden. Um eine übersichtliche Struktur zur Kategorisierung der aktuell verwendeten CX-Metriken im Handel zu schaffen, wurde, basierend auf den Erkenntnissen aus der Best-Practice-Studie, eine CX-Kennzahlen-Pyramide (siehe Abbildung 3) entwickelt. Zudem hat sich bei den Interviews gezeigt, dass eine alleinige Auswertung einzelner Metriken nur einen geringen Erkenntnisgewinn liefert. Erst durch das Zusammenspiel verschiedenster Kennzahlen können mehrwertschaffende CX-Insights generiert werden.

Die Basis der Pyramide bilden die operativen Kennzahlen. Darüber liegen die unterstützenden und die führenden Kennzahlen. Da sich in den Interviews der Net Promoter Score® (NPS)<sup>2</sup> als die am häufigsten genutzte Kennzahl zur Messung von CX herausstellte, steht dieser in der CX-Kennzahlen-Pyramide an oberster Stelle. Auch wenn der NPS de facto nur die Weiterempfehlungsbereitschaft abfragt, wird er von vielen Unternehmen als „die CX-Messgrösse“ bzw. Key-Performance-Indikator (KPI) angesehen. Dennoch stehen einige Experten dem NPS eher kritisch gegenüber. Dies liegt zunächst an einer eher geringen Aussagekraft dieser Metrik. Der NPS als absolute Metrik ist schwierig zu interpretieren. Erst durch einen Vergleichsmaßstab wie z.B. im Zeitverlauf, zwischen verschiedenen Stores oder zu Wettbewerbern kann der NPS an Aussagekraft gewinnen. Aber selbst dann gibt es noch Zweifel an der Aussagekraft des NPS. So wiesen mehrere Experten darauf hin, dass bei geringfügigen Veränderun-

**Abb. 3: CX-Kennzahlen-Pyramide**



Quelle: Eigene Darstellung.

gen die Interpretierbarkeit selbiger durchaus problematisch ist. So fragten sich die Experten, wie z.B. eine Veränderung des NPS-Wertes von zwei Punkten genau zu interpretieren ist. Schliesslich kann häufig nur bedingt, wenn überhaupt, ein Zusammenhang zwischen dem NPS und kundenbezogenen Verhaltensgrössen wie z.B. dem Deckungsbeitrag, Umsatzwachstum oder Kündigungsverhalten nachgewiesen werden. Dieser Kritikpunkt wird schon sehr lange in der Wissenschaft vorgebracht (siehe hierzu z.B. Baehre et al., 2021).

Eine weitere wichtige Metrik und damit Teil der führenden CX-Kennzahlen ist der Customer-Satisfaction-Score (CSAT) bzw. Customer-Satisfaction-Index (CSI), welcher sich aus einer generellen Zufriedenheitsfrage ermitteln lässt. Hierbei lässt sich die Kundenzufriedenheit mit dem Handelsunternehmen im Allgemeinen abfragen oder auch speziell die Zufriedenheit mit einem bestimmten Produkt oder Service. Auch bei dieser Metrik ist die Problematik, dass der Zusammenhang zu kundenverhaltensbezogenen Zielen wie der Kundenloyalität häufig eher schwach ausgeprägt ist.

Eine weitere Metrik zur CX-Messung ist der Customer-Effort-Score (CES). Dieser gibt Auskunft darüber, wie viel Aufwand ein Kunde betreiben muss bzw. wie leicht es für ihn war, sein Anliegen gelöst zu bekommen (Dixon et al., 2010). Im Handel ist der Einsatz des CES z.B. für den Online-Handel und Kundenservice mehrwertgenerierend, um mehr über das Erlebnis hinsichtlich eines Online-Bestellvorgangs, der Klärung eines Anliegens wie einer Beschwerde oder eines Umtauschs zu erfahren. Im Gegensatz zum NPS und dem CSAT/CSI ist dieser jedoch nicht universell einsetzbar, sondern muss auf den spezifischen Kontext passen, wie auch einer der Experten betonte.

Es zeigte sich in den Interviews zudem der Trend, ergänzend zur Zufriedenheit die Emotionen der Kunden abzufragen. So erläuterte einer der Experten, dass bspw. ein Kunde bei einer NPS-Befragung ein Unternehmen sicherlich weiterempfehlen würde, wenn hinsichtlich einer einfachen Transaktion alles funktioniert hat. Durch eine zusätzliche Abfrage der Emotionen könnte man indes z.B. erfahren, dass der Kunde sich währenddessen lediglich neutral gefühlt hat, woraus nur eine schwache Wirkung auf die eigentliche Kundenbeziehung resultiert. Gemäss des befragten Experten müssen die Emotionen relativ intensiv empfunden werden – entweder begeisternd oder enttäuschend –, damit das Erlebnis im Gedächtnis des Kunden „hängen bleibt“. Analog zu dieser Praktik berichtete ein interviewter Experte ebenso von der Nutzung der folgenden Emotionsfrage: „Wie haben Sie sich beim Besuch unseres Stores gefühlt?“ Besonders im stationären Handel sind Emotionen wichtig für das Kundenerlebnis, da vor Ort z.B. durch eine freundliche persönliche Beratung, Catering, Düfte und Haptik positive Emotionen gezielt hervorgerufen werden können. Je nach Unternehmen gibt es daher bspw. eine eigene Emotions-Metrik oder eine Kennzahl bestehend aus einer Mischung von Performance- und Emotionsabfrage. Dabei kann es durchaus sein, dass solch eine Kennzahl auch die oberste Position in der CX-Kennzahlen-Pyramide einnimmt. Dies war jedoch bei den befragten Unternehmen nur selten der Fall.

Für ein ganzheitliches CX-Bild ist es hilfreich, diese führenden kundenbezogenen CX-Kennzahlen um unterstützende CX-Kennzahlen zu ergänzen. In diesem Kontext erklärte einer der Experten: „Wir haben uns halt für den NPS entschieden. Aber was ich eben als wichtig erachte, ist, dass man nicht nur auf dieser einen globalen Kennzahl quasi rumreitet, sondern wirklich auch darunter tiefergehende Indikatoren hat.“ Beispielsweise ist hierbei in Bezug auf den Kundendienst eines Händlers die First-Contact-Resolution-Rate zu nennen. Diese sagt aus, ob das Problem schon im ersten Kontakt mit dem Unternehmen gelöst wurde.

Ergänzend zu den unterstützenden Kennzahlen ist die Berücksichtigung und Analyse von operativen Kennzahlen mehrwertgenerierend, um die CX in Gänze betrachten zu können. Bei den operativen Kennzahlen handelt es sich um Kennzahlen, die zwar ohnehin bereits intern vorliegen, aber zunächst keinen direkten CX-Bezug aufweisen. Dennoch lassen sich diese Kennzahlen u.U. als Indikatoren für eine positive oder negative CX nutzen und können u.a. zur Ursachenanalyse herangezogen werden. Hierbei seien bspw. die Lieferdauer eines bestellten Produkts im Online-Handel oder Anzahl an technischen Störungen wie z.B. Serverüber-

lastungen bei Online-Shops zu nennen, die letztendlich einen Einfluss auf die empfundene CX ausüben können. In Bezug auf den stationären Handel sind z.B. Fehlzeiten und Krankheitstage der Kundenkontaktmitarbeiter sowie die Produktverfügbarkeit mögliche operative Kennzahlen, die als Indikatoren für die Analyse der CX dienen.

## Fazit und Ausblick

Die Wahrnehmung und die Bewertung der CX geschieht ausschliesslich durch den einzelnen Kunden und nicht durch das Handelsunternehmen. Das dargestellte Management der ganzheitlichen CX-Messung verdeutlicht die Notwendigkeit, CX aus Kundensicht zu ermitteln sowie die damit einhergehende Analyse und Nutzung der gewonnenen CX-Insights. Das kontinuierliche Durchlaufen der vier Aufgabenfelder ist nötig, um die CX fortlaufend messen und optimieren zu können. Hinsichtlich dieser vier Aufgabenfelder liefert der Infokasten dezidierte Handlungsempfehlungen für den Leser. In die Zukunft blickend, wird durch den zunehmenden Einsatz neuer Technologien die Anzahl an Kundenbefragungen abnehmen und die CX wird zunehmend automatisiert auf Basis verschiedener Indikatoren sowie Text- und Sprachanalyse ermittelt.

Da letztendlich der Kunde über den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens entscheidet, ist und bleibt das Thema CX-Management und damit verbunden die CX-Messung von hoher Relevanz. Um valide Aussagen zu den Auswirkungen und Erfolgsfaktoren der CX-Messung treffen zu können, untersuchen die Autoren in einem weiteren Schritt mittels einer grosszählig angelegten empirischen Studie diese Wirkzusammenhänge näher im Detail. 

## Literatur

- Baehre, S., O'Dwyer, M., O'Malley, L. & Lee, N. (2021). The use of Net Promoter Score (NPS) to predict sales growth: Insights from an empirical investigation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1–18.
- Becker, L. & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: Fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 630–648.
- Dixon, M., Freeman, K. & Toman, N. (2010). Stop trying to delight your customers. *Harvard Business Review*, 88(7/8), 116–122.
- Gartner (2019, 11. Oktober). Gartner for marketers: 2019 Customer experience management study: Marketers take more control as CX expectations and budgets rise. <https://emtemp.gcom.cloud/ngw/globalassets/en/marketing/documents/2019-cx-management-study-research.pdf>
- Kuppelwieser, V. G. & Klaus, P. (2021). Measuring customer experience quality: The EXQ scale revisited. *Journal of Business Research*, 126, 624–633.
- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- Rawson, A., Duncan, E. & Jones, C. (2013). Den Kunden auf seiner Reise begleiten. *Harvard Business Manager*, 35(11), 48–60.