

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 Marketingführungs Kräften • A Framework for Growth and Collaboration in Digital Ecosystems

www.marketing-review.ch

Experience Management im Handel





Universität St. Gallen

Institut für Marketing und Customer Insight

Sie suchen neue Impulse für Ihre tägliche Arbeit und möchten sich mit Experten auf Augenhöhe austauschen?

Wir bieten von fokussierten Intensivseminaren bis hin zu Diplomstudiengängen zahlreiche Weiterbildungsmöglichkeiten zu allen relevanten Themen im Marketing an. Sicherlich auch das Richtige für Sie.

Customer Experience Masterclass

Ihr nächster Starttermin: 17. September 2021 (24h Präsenzunterricht)

Social Selling Academy

Ihr nächster Termin: 22. – 26. November 2021 (5 Tage)

CAS Marketing Management

Ihr nächster Termin: 18. – 20. Januar 2022 (6 x 3 Tage)

Alle Weiterbildungen des Instituts für Marketing und Customer Insight

finden Sie unter <https://ifmhsg.ch/weiterbildung/>

oder treten Sie direkt mit uns in Kontakt:

Doris Maurer, +41 71 224 28 55, doris.maurer@unisg.ch

«Wissen schafft
Wirkung» 

Customer-Experience-Tracking im Handel

Echtzeitmessungen wirksam implementieren

Für Unternehmen, welche konsequent positive Kundenerlebnisse entlang der Kundenreise schaffen wollen, sind akkurate Echtzeit-Daten zur Customer Experience unerlässlich. Daher geben wir hier eine Anleitung zur Implementierung einer Methode, die die Customer Experience direkt an den relevanten Kontaktpunkten der Handelspraxis in Echtzeit misst.

Dr. Markus Gahler, Dr. Jan F. Klein, Prof. Dr. Michael Paul

In Zeiten einer hohen Wettbewerbsdichte ist die Customer Experience (CX) heute ein wichtiges Differenzierungsmerkmal für Handelsunternehmen (PwC, 2021). Damit Unternehmen ihren Kunden an allen relevanten Kontaktpunkten der Kundenreise ein positives Erlebnis bieten können, sind akkurate CX-Messdaten aus der Kundenperspektive für die einzelnen Kontaktpunkte unerlässlich. Zur Erfassung der CX-Daten bieten sich kontinuierliche Echtzeitmessungen an, die es konsequent an allen relevanten Kontaktpunkten der Kundenreise zu implementieren gilt (Baxendale et al., 2015; Lovett & Peres, 2018).

Im Handel wird die CX derzeit nur unvollständig entlang der Kundenreise erfasst. Zwar messen viele Händler bereits Kundenerlebnisse, jedoch mit Methoden, die häufig keinen umfassenden Einblick in die CX erlauben (Lovett & Peres, 2018; PwC, 2021). Traditionelle Methoden wie Tiefeninterviews, Fokusgruppen oder Umfragen messen Erlebnisse retrospektiv. So können Erinnerungslücken eine umfassende Untersuchung der CX an allen Kontaktpunkten beeinträchtigen. Moderne Methoden wie Clickstream- oder Feedback-Analysen erlauben zwar eine Echtzeitmessung, erfassen aber nur Online-Daten. Offline-Kontaktpunkte, die insbesondere den stationären Einzelhandel dominieren, werden so nicht berücksichtigt (Baxendale et al., 2015). Insgesamt fehlt also ein Messinstrument, welches an relevanten Online- und Offline-Kontaktpunkten implementiert werden kann und die CX dort in Echtzeit aus Kundenperspektive erfasst.

Daher geben wir in diesem Beitrag eine Anleitung zur dauerhaften Implementierung einer CX-Echtzeitmessung an allen relevanten Offline- und Online-Kontaktpunkten der Handelspraxis. Diese Anleitung basiert auf aktuellen Forschungserkenntnissen und praktischen Anwendungserfahrungen zur Echtzeitmessung von Erlebnissen. Bei dieser Messmethode

– dem sogenannten CX-Tracking – nutzen Kunden eine technische Schnittstelle (z.B. Smartphone), um vier kurze Fragen zur CX direkt am Kontaktpunkt zu beantworten. Durch diese kontaktpunktspezifische Echtzeitmessung können Unternehmen die CX nicht nur vollständig entlang der Kundenreise erfassen, sondern auch Negativmomente an einzelnen Kontaktpunkten erkennen und Massnahmen zur CX-Verbesserung schnell ableiten. So können Handelsunternehmen wertvolle Wettbewerbsvorteile generieren.

Die Customer Experience und Kundenreise

Kunden haben verschiedene Interaktionen mit Marken, Mitarbeitern und anderen Kunden an unterschiedlichen Kontaktpunkten entlang der Kundenreise. Eine einzelne Interaktion an einem Kontaktpunkt, z.B. ein Informationsgespräch mit einem Verkäufer im Ladengeschäft, führt bereits zu einem individuellen Erlebnis beim Kunden (Gahler, 2020). Ein Erlebnis ist der subjektive Zustand eines Kunden, der sich in verschiedenen mentalen Reaktionen auf die jeweilige Interaktion (z.B. Gefühle oder Gedanken) widerspiegelt (Chalmers, 1996). Dieser subjektive Zustand kennzeichnet die CX (De Keyser et al., 2020).

Da Kunden im Handel eine Vielzahl von Interaktionen an diversen Kontaktpunkten erleben, haben sie verschiedene Kundenerlebnisse entlang der Kundenreise (Gahler et al., 2019). Die Kundenreise beschreibt den Pfad, den der Kunde entlang der Kontaktpunkte in der Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase beschreitet. Die Kontaktpunkte können online (z.B. Online-Shop oder soziale Medien) oder offline (z.B. Ladengeschäft oder Zeitungswerbung) sein. Je nach Phase innerhalb der Kundenreise erfüllen sie zudem einen unterschiedlichen Zweck (Lemon & Verhoef, 2016). So kann z.B. ein Laden-

Dr. Markus Gahler

Customer Experience
Consultant & Research Fellow
Lehrstuhl für Value Based
Marketing

Universität Augsburg
86159 Augsburg, Deutschland
Tel.: +49 (0) 821 598-4247
markus_gahler@web.de

Dr. Jan F. Klein

Assistant Professor
Tilburg School of Economics
and Management

Tilburg University
5037 Tilburg, Niederlande
Tel.: +31 (0) 13 4662804
j.f.klein@tilburguniversity.edu

Prof. Dr. Michael Paul

Professor und Lehrstuhlinhaber
Lehrstuhl für Value Based
Marketing

Universität Augsburg
86159 Augsburg, Deutschland
Tel.: +49 (0) 821 598-4246
michael.paul@wiwi.uni-augsburg.de

geschäft in der Vorkaufphase der Informationssuche, in der Kaufphase der Bezahlung und in der Nachkaufphase der Kundendienstnutzung dienen.

Die Implementierung des CX-Trackings

Damit Händler die CX als kontakt- und phasenspezifisches Erlebnis des Kunden verstehen und verbessern können, ist eine Messung der CX an den einzelnen Kontaktpunkten der Kundenreise unabdingbar. Anstatt die CX retrospektiv zu messen, erlaubt das CX-Tracking, die Kundenerlebnisse direkt am Kontaktpunkt über eine technische Schnittstelle zu erfassen (Baxendale et al., 2015). Diese Methode reduziert nicht nur die kognitive Belastung des Kunden, die mit dem Erinnern an Erlebnisse verbunden ist, sondern beugt auch Erinnerungslücken vor, die bei einer retrospektiven Befragung auftreten

können (Lovett & Peres, 2018)¹. Um die CX konsequent an den einzelnen Kontaktpunkten zu messen, ist eine dauerhafte Implementierung des CX-Trackings notwendig. Die Implementierung erfolgt in fünf Phasen, die nachfolgend erläutert werden: Vorbereitungs-, Entwicklungs-, Umsetzungs-, Analyse- und Optimierungsphase.

Vorbereitungsphase: Identifikation der Kontaktpunkte

Um die Messpunkte zur CX-Quantifizierung festzulegen, werden zuerst alle relevanten Online- und Offline-Kontaktpunkte mit der Customer-Journey-Mapping-Methode erfasst (Rosenbaum et al., 2017). Ziel ist es, für jede Phase der Kundenreise die Kontaktpunkte strukturiert festzuhalten. Dabei sollte auch dokumentiert werden, welche Nutzungsgründe und unternehmensinternen Prozesse mit dem Kontaktpunkt

verbunden sind, um bei schlechter CX unmittelbar Massnahmen zur Verbesserung ableiten und in den Prozessen anwenden zu können (Homburg et al., 2017; Rosenbaum et al., 2017).

Die Kontaktpunkte können sowohl durch eine unternehmensinterne als auch -externe Analyse ermittelt werden. Zur unternehmensinternen Identifikation werden prozessbezogene Unterlagen (z.B. Prozesshandbücher) und kundenbezogene Dokumentationen (z.B. Gesprächsprotokolle) gesichtet. Danach folgen Interviews mit Kontaktpunktverantwortlichen, welche die Interaktionen, die sie mit Kunden haben, inklusive des Prozessablaufs, skizzieren. Abschliessend sollten Interviews mit Kunden erfolgen, um die Kontaktpunkte aus externer Kundenperspektive zu validieren und zu erweitern (Lemon & Verhoef, 2016; Rosenbaum et al., 2017).

Aus der Analyse aller Unterlagen und Interviews geht letztlich eine Cus-

Abb. 1: Beispielhafte Customer-Journey-Map eines stationären Fahrradhändlers

Phase der Kundenreise	Vorkaufphase			Kaufphase	Nachkaufphase		
Kontaktpunkt	Traditionelle Werbung	Soziale Medien	Ladengeschäft	Ladengeschäft	Telefon-service	Ladengeschäft	Soziale Medien
Typischer Nutzungsgrund	Informationssuche durch Werbekonsum (aktiv/passiv)	Informationssuche durch Empfehlungen/Bewertungen	Informationssuche durch Beratung/Produktvergleiche	Produktkauf (z.B. E-Bike)	Problemlösung durch Beschwerde/Frage	Reparaturservice	Weiterempfehlung durch Bewertung
Kontaktpunkt-Verantwortliche	Marketing und Kommunikation	Marketing und Kommunikation	Filialleitung	Filialleitung	Kundenservice	Filialleitung	Marketing und Kommunikation
Kontaktpunkt-Prozesse	Entwicklung und Aussteuerung von traditionellen Werbekampagnen für Fahrräder	Entwicklung und Pflege der Inhalte der Social-Media-Seite des Unternehmens	Ausstellung der Fahrräder und Zubehör inklusive Infoschilder und Vor-Ort-Beratung	Kassieren, Produktübergabe und Hilfe beim Einladen ins Kfz (bei Bedarf)	Technische Erstberatung und Terminvereinbarung für Vor-Ort-Reparatur-Service	Planung, Durchführung und Abrechnung von Vor-Ort-Reparaturen	Entwicklung und Pflege der Inhalte der Social-Media-Seite des Unternehmens

Quelle: Eigene Darstellung.

Abb. 2: Fragen der CX-Tracking-Methode



Quelle: Eigene Darstellung.

customer-Journey-Map mit allen relevanten Kontaktpunkten hervor. Diese verdeutlicht nicht nur, in welcher Phase ein Kunde den jeweiligen Kontaktpunkt aus welchen Gründen nutzt, sondern auch, wie der Händler diesen Kontaktpunkt prozessual steuert. Abbildung 1 zeigt eine beispielhafte Customer-Journey-Map aus dem stationären Einzelhandel, welche auf Basis von Projektdaten mit einem stationären Zweiradhändler abgeleitet und abstrahiert wurde.

**Entwicklungsphase:
Konzeption der Fragen**

Das CX-Tracking basiert auf vier Fragen, die der Kunde in kurzer Zeit, direkt am Kontaktpunkt und unter Verwendung einer technischen Schnittstelle (z.B. Smartphone) beantwortet. Abbil-

Zusammenfassung

Dieser Beitrag bietet Marketingverantwortlichen eine Anleitung zur dauerhaften Implementierung des CX-Trackings. Mit dieser Anleitung können Handelsunternehmen eine Vielzahl von Kundenerlebnissen an allen relevanten Kontaktpunkten der Kundenreise in Echtzeit messen, steuern und verbessern. So können Unternehmen den sich stetig verändernden Kundenerwartungen im Handel bestmöglich gerecht werden, um wertvolle Wettbewerbsvorteile auszubauen und zu verteidigen.

dung 2 zeigt die vier Fragen im Allgemeinen und individualisiert für einen beispielhaften Kontaktpunkt.

CX-Kontaktpunktnutzung – „Wieso benutzen Sie den Kontaktpunkt?“
Um zu verstehen, wieso ein Kunde einen bestimmten Kontaktpunkt nutzt, gilt es, den Grund für diese Nutzung zu erfassen (Baxendale et al., 2015). Damit der Grund beim CX-Tracking schnell ausgewählt werden kann, wird eine Vorauswahl möglicher Nutzungsgründe angezeigt. Je Kontaktpunkt basiert die Vorauswahl auf den in der Vorbereitungsphase ermittelten Nutzungsgründen und kann durch Kunden über ein Freitextfeld erweitert werden. Durch dieses Vorgehen kennt das Unternehmen stets die Kundenreisephase, in welcher der Kontaktpunkt genutzt wird. Diese eindeutige Zuordnung ist essenziell, um

Tabelle 1: Technische Schnittstellen des CX-Trackings im Handel

Technische Schnittstelle	Erklärung	Beispielhafte Kontaktpunkte
Feedback-Terminal	Touchdisplay-Systeme mit integrierter CX-Tracking-Umfrage, die durch eine Tisch-, Boden- oder Wandhalterung an einem Offline-Kontaktpunkt fest installiert sind	· Kasse · Messestände · Verkaufsräume
Mobile Applikation	Applikation mit integrierter CX-Tracking-Umfrage, die auf dem mobilen Endgerät des Unternehmens (Smartphone oder Tablet) vorinstalliert ist, und dem Kunden an einem Offline-Kontaktpunkt zur Verfügung steht	· Lieferservice · Verkaufspersonal · Vor-Ort-Kundenservice
Online-Link	Link mit CX-Tracking-Umfrage, der an einem Online-Kontaktpunkt integriert ist, und über den Browser eines stationären (z.B. Desktop-PC) oder mobilen Endgeräts (z.B. Smartphone) des Kunden geöffnet wird	· E-Mail (Signatur) · Online-Shop · Soziale Medien
QR-Code	QR-Code mit Link zu CX-Tracking-Umfrage, der an einem Offline-Kontaktpunkt integriert ist und über Scannen mit der Kamera des mobilen Endgeräts des Kunden (Smartphone oder Tablet) ausgelöst wird	· Printwerbung · Produktverpackungen · Rechnungen
Sprachdialogsystem	Audio-basierte CX-Tracking-Umfrage, die an einem Offline- oder Online-Kontaktpunkt implementiert ist, und Antworten des Kunden über die Spracherkennung oder Tasteneingabe verarbeitet	· Callcenter · Service-Roboter · Sprachassistenten

Quelle: Eigene Darstellung.

später zielgerichtet Massnahmen zur Verbesserung der CX ableiten zu können (De Keyser et al., 2020).

CX-Evaluation – „Wie ist Ihr Erlebnis am Kontaktpunkt?“ Um die CX an den einzelnen Kontaktpunkten der Kundenreise effizient messen zu können, empfiehlt sich der Einsatz grafischer Skalen (z.B. Smileys oder Icons)². Verschiedene grafische Elemente, wie Smileys mit abgestuften negativen und positiven Gesichtsausdrücken, ermöglichen es, eine differenzierte Bewertung des Erlebnisses in kurzer Zeit vorzunehmen (Toet et al., 2018). Die Evaluation kann dabei sowohl aggregiert für das gesamte Erlebnis als auch detailliert für einzelne Erlebnisdimensionen erfolgen. So entwickelten z.B. Gahler et al. (2019) eine aus sechs Icons bestehende Skala, mit welcher emotionale, kognitive, physische, relationale, sensorische und symbolische Dimensionen der CX gemessen werden können. Da sich die Antworten auf einer grafischen Skala in numerische Werte umwandeln lassen, erhalten Händler nach erfolgter Datenerhebung

eine CX-Kennzahl, die zeigt, wie gut oder schlecht ihre CX-Leistung am jeweiligen Kontaktpunkt ist. Auf Basis der einzelnen CX-Dimensionen können sie dann herausfinden, an welchen Stellen das Erlebnis gezielt verbessert werden kann (Keiningham et al., 2020).

CX-Relevanz – „Wie wichtig ist Ihnen das Erlebnis am Kontaktpunkt?“ Um wichtige Kundenmomente erkennen zu können, sollten Händler beim CX-Tracking auch die Relevanz des Erlebnisses für den Kunden ermit-

teln. Die Relevanz ist die kontaktpunktspezifische Wichtigkeit, die der Kunde dem Erlebnis in Abhängigkeit vom Nutzungsgrund des Kontaktpunkts beimisst (Wagner et al., 2020). Beim CX-Tracking kann der Kunde diese Wichtigkeit einfach und schnell beurteilen, indem er einen Schieberegler zwischen zwei Skalenpolen (z.B. „unwichtig“ vs. „sehr wichtig“) so verschiebt, dass die Position des Reglers die empfundene Wichtigkeit widerspiegelt. Der dieser Position zugeord-

Kernthesen

1. Mit CX-Tracking können Händler Kundenerlebnisse direkt an Kontaktpunkten in Echtzeit messen.
2. CX-Tracking misst die CX mit vier einfachen Fragen, die Kunden in kurzer Zeit am Kontaktpunkt beantworten.
3. Die Implementierung des CX-Trackings erfolgt in fünf Phasen: Vorbereitung, Entwicklung, Umsetzung, Analyse und Optimierung.
4. So können Händler die CX an allen relevanten Kontaktpunkten kontinuierlich messen, steuern und verbessern.

nete numerische Wert erlaubt im Rahmen der Datenanalyse eine Klassifikation der Kontaktpunkte nach ihrer Kundenrelevanz, auf deren Basis eine Priorisierung von Massnahmen zur Verbesserung der CX erfolgt (Holmlund et al., 2020; Klein et al., 2020).

CX-Verbesserung – „Wie können wir Ihr Erlebnis am Kontaktpunkt verbessern?“ Am Ende wird der Kunde schliesslich gefragt, wie das Erlebnis am jeweiligen Kontaktpunkt verbessert werden kann. In einem Freitext-Feld können Kunden so Feedback zur CX-Verbesserung geben. Die Antworten können anschliessend mit computergestützter Textanalyse automatisiert ausgewertet (z.B. nach Themen) und von Unternehmen als Ideenfindungspool genutzt werden, um Massnahmen zu entwickeln, die die CX am jeweiligen Kontaktpunkt tatsächlich verbessern (McColl-Kennedy et al., 2019).

Umsetzungsphase: Integration an den Kontaktpunkten

Damit Händler die CX an den identifizierten Kontaktpunkten in Echtzeit messen können, wird das CX-Tracking in der Umsetzungsphase an den identifizierten Online- und Offline-Kontaktpunkten implementiert. Zur Integration des CX-Trackings können je nach Kontaktpunkt unterschiedliche technische Schnittstellen genutzt werden (QuestionPro, 2021). Tabelle 1 zeigt eine Auswahl technischer Schnittstellen.

Das CX-Tracking wird an der jeweiligen Schnittstelle durch ein bestimmtes, vordefiniertes Ereignis ausgelöst (z.B. Benutzen eines Feedback-Terminals). Da jedem Ereignis eine individuelle Tracking-ID zugeordnet ist, werden dem Kunden in der CX-Tracking-Umfrage stets die für den Kontaktpunkt individualisierten Fragen angezeigt (siehe Abbildung 2). Die CX-

Abb. 3: Beispielhaftes CX-Dashboard



Quelle: Eigene Darstellung.

Daten können dann für identifizierte Kunden oder anonym erfasst werden. Die Daten aller Kontaktpunkte werden schliesslich in einer zentralen Online-Datenbank gespeichert, um eine kontaktpunktübergreifende Auswertung der CX zu ermöglichen (Holmlund et al., 2020; QuestionPro, 2021).

Händler sollten die CX an allen relevanten Kontaktpunkten in den verschiedenen Phasen der Kundenreise messen, um ein möglichst vollständiges Bild der Kundenreise zu erhalten. Damit Unternehmen die CX-Entwicklung über den Zeitablauf beobachten können, ist es wichtig, dass das CX-Tracking an den einzelnen Kontaktpunkten dauerhaft implementiert ist (Lemon & Verhoef, 2016).

Analysephase: Visualisierung im Dashboard

Durch die Implementierung des CX-Trackings an den diversen Kontaktpunkten erhalten Händler eine breite Datenbasis zu den Erlebnissen ihrer Kunden, auf deren Grundlage sich eine

normierte CX-Kennzahl (z.B. von 1 = „sehr negativ“ bis 10 = „sehr positiv“) für verschiedene Erlebnisdimensionen, Kontaktpunkte und Phasen der Kundenreise berechnen lässt. Die Berechnungen erfolgen automatisiert und werden mit jedem neuen Datenzugang aktualisiert, um Verantwortlichen eine stets aktuelle Entscheidungsgrundlage in Form eines CX-Dashboards zur Verfügung zu stellen (Holmlund et al., 2020).

Mit einem CX-Dashboard kann die aktuelle CX-Leistung des Händlers für die Kontaktpunkte und Kundenreisephasen analysiert und innerhalb oder entlang verschiedener Zeiträume verglichen werden. Filterfunktionen erlauben eine Betrachtung der CX für unterschiedliche Untersuchungsgegenstände, wie z.B. Kundengruppen, Kontaktpunkte, Kundenreisephasen oder Regionen, ausgewählt je nach Informationsbedarf des entsprechenden Dashboard-Benutzers (QuestionPro, 2021). Abbildung 3 zeigt einen Vorschlag zur Gestaltung eines CX-Dashboards.

Zur Entwicklung zielgerichteter Massnahmen stehen dem CX-Dash-

Handlungsempfehlungen

- 1. Vorbereitung:** Um die Messpunkte zur Erfassung der CX festzulegen, sollten Händler die relevanten Kontaktpunkte mit der Customer-Journey-Mapping-Methode identifizieren und dokumentieren.
- 2. Entwicklung:** Zur Messung der CX sollte eine kurze Umfrage mit vier kontaktpunktspezifischen Fragen zur Kontaktpunktnutzung, Evaluation, Relevanz und Verbesserung des Erlebnisses entwickelt werden.
- 3. Umsetzung:** Um die CX an den Kontaktpunkten in Echtzeit messen zu können, sollte das CX-Tracking dort mithilfe diverser technischer Schnittstellen (z.B. Feedback-Terminals) integriert werden.
- 4. Analyse:** Auf Basis der Messdaten sollten Händler die eigene CX-Performanz in einem Dashboard visualisieren, um Negativmomente an Kontaktpunkten zu erkennen und Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten.
- 5. Optimierung:** Die Verbesserungsmaßnahmen sollten einer CX-gestützten Priorisierung folgen, sodass Kontaktpunkte mit schlechter CX-Performanz und hoher Kundenrelevanz zuerst verbessert werden.

board-Benutzer zudem weitere Informationen zur Verfügung. Zum einen sind die Kontaktpunkte entsprechend ihrer CX-Performanz und ihrer Relevanz als Punkte in einer Stärken-Schwächen-Matrix eingetragen (siehe Abbildung 3). Je nach Informationsbedarf können die Punkte in der Matrix sowohl anhand ihrer aggregierten CX-Performanz und Relevanz als auch detailliert für einzelne Kundenreisephasen, Regionen, Zeiträume und Dimensionen dargestellt werden. Kontaktpunkte mit schlechter CX-Performanz (z.B. CX-Kennzahl < 5) und hoher Relevanz (z.B. Relevanz-Wert > 5) werden dann in einen Quadranten integriert, der jene Kontaktpunkte kennzeichnet, die relevante, vom Unternehmen zu verändernde Schwächen aufweisen. So können Entscheider der Matrix einfach entnehmen, an welchen Kontaktpunkten die Kundenerlebnisse priorisiert verbessert werden sollten.

Zum anderen stellt das CX-Dashboard die Antworten der Kunden zur

CX-Verbesserung auf Basis einer automatisch durchgeführten Textanalyse in einer Wortwolke dar, wobei die enthaltenen Vorschläge entsprechend ihrer Häufigkeit in den CX-Daten unterschiedlich gross dargestellt werden. Auf Basis dieses Informationspools können Entscheider Massnahmen zur CX-Verbesserung entwickeln und ihre Umsetzung entsprechend der Stärken-Schwächen-Matrix planen, um die limitierten Ressourcen des Händlers möglichst effizient einzusetzen (Lemon & Verhoef, 2016). Um die Entscheidungsfindung weiter zu fundieren, können CX-Dashboards um zusätzliche Informationen ergänzt werden, z.B. um operative Transaktionsdaten oder Benchmark-Daten von Wettbewerbern (Holmlund et al., 2020).

Optimierungsphase: Massnahmen zur CX-Verbesserung

In der letzten Phase werden die in der Analysephase identifizierten Mass-

nahmen zur CX-Verbesserung durchgeführt. Die Massnahmen können sich auf einzelne oder mehrere Kontaktpunkte gleicher oder unterschiedlicher Phasen der Kundenreise beziehen. Die zeitliche Durchführung der Massnahmen sollte neben den üblichen Budget- und Ressourcenrestriktionen vor allem einer CX-gestützten Priorisierung folgen. Wie in der Stärken-Schwächen-Matrix in Abbildung 3 dargestellt, besitzen Kontaktpunkte die höchste Priorität, die eine schlechte CX-Performanz bei gleichzeitig hoher Relevanz aufweisen, und sollten daher stets zuerst verbessert werden. Danach können Kontaktpunkte mit guter CX-Performanz und hoher Relevanz veredelt werden, um die Bindung der Kunden weiter auszubauen. Von Investitionen in Kontaktpunkte, die von geringer Kundenrelevanz sind, ist aus wirtschaftlicher Perspektive abzuraten (Holmlund et al., 2020).

Die einzelnen Massnahmen werden sich mit einem gewissen zeitlichen Abstand auch in den neuen CX-Daten widerspiegeln und folglich als Veränderung im CX-Dashboard erkennbar sein. Durch eine stetige Durchführung des CX-Trackings kann letztlich festgestellt werden, ob die durchgeführten Massnahmen die gewünschte Wirkung erzielen. Zeigt eine Massnahme z.B. nicht die gewünschte Wirkung, kann zeitnah nachjustiert werden (Klein et al., 2020). Insgesamt ist das CX-Tracking ein iterativer Prozess, der eine ständige Messung, Kontrolle und Verbesserung der Kundenerlebnisse an den Kontaktpunkten umfasst, um sich verändernden Kundenerwartungen stets bestmöglich gerecht werden zu können.


Limitationen und Implikationen

Trotz der vielen Vorteile, welche das CX-Tracking bietet, hat die Methode

zwei zentrale Limitationen, die es bei der Anwendung in der Handelspraxis zu beachten gilt. Zum einen kann die Teilnahmequote im Vergleich zu retrospektiven Umfragen geringer ausfallen. Während Kunden bei retrospektiven Umfragen üblicherweise an die Teilnahme erinnert werden, erfolgt eine aktive Aufforderung zur Teilnahme bei Echtzeitmessungen nicht zwingend (Lovett & Peres, 2018). Aber auch Datenschutzbedenken der Kunden können die Bereitschaft zur Teilnahme senken (Okazaki et al., 2020). Zum anderen kann die Repräsentativität der Stichprobe beim CX-Tracking im Vergleich zu herkömmlichen Methoden der Marktfor-

schung geringer ausfallen. Besonders zufriedene oder unzufriedene Kunden können z.B. die Chancen zur Erlebnisbewertung stärker wahrnehmen als durchschnittlich zufriedene Kunden (Macdonald et al., 2012).

Vor diesem Hintergrund ist eine feste Integration des CX-Trackings in die Prozesse eines Kontaktpunkts sehr wichtig. So sollten z.B. Verkäufer dafür sensibilisiert werden, den Kunden stets um eine kurze Bewertung des Erlebnisses am Feedback-Terminal zu bitten, wenn dieser während des Verpackens seiner Ware an der Kasse wartet. Einen Anreiz zur Teilnahme können auch Gutscheine oder Rabatte bieten (Gahler, 2020). Die CX-Tracking-Um-

frage muss zudem schnell und einfach bedient werden können, ohne grosses Technikwissen und kompliziertes Registrierungsverfahren. Weiter sollten Datenschutzbedenken proaktiv durch transparente Datenschutzerklärungen aus dem Weg geräumt werden. So können schliesslich CX-Daten in grosser Anzahl von Teilnehmern aller Kundengruppen erfasst werden, wodurch die Teilnahmequote und die Repräsentativität der Stichprobe steigen. Insgesamt dient das CX-Tracking damit nicht nur der Messung, Kontrolle und Steuerung der Kundenerlebnisse, sondern wird auch zu einem Wegbereiter kontinuierlicher Kundenmitwirkung im Handel. 

Literatur

- Baxendale, S., Macdonald, E. K. & Wilson, H. N. (2015). The impact of different touchpoints on brand consideration. *Journal of Retailing*, 91(2), 235–253.
- Chalmers, D. J. (1996). *The conscious mind: In search of a fundamental theory*. Oxford University Press.
- De Keyser, A., Verleye, K., Lemon, K. N., Keiningham, T. L. & Klaus, P. (2020). Moving the customer experience field forward: Introducing the touchpoints, context, qualities (TCQ) nomenclature. *Journal of Service Research*, 23(4), 433–455.
- Gahler, M. (2020). *Customer Experience: Konzeptualisierung und Entwicklung einer text-basierten und grafischen Skala*. Shaker.
- Gahler, M., Klein, J. F. & Paul, M. (2019). *Measuring customer experiences: A text-based and pictorial scale*. Marketing Science Institute Working Paper Series 2019, Report No. 19–119, 1–53.
- Holmlund, M., Van Vaerenbergh, Y., Ciuchita, R., Raval, A., Sarantopoulos, P., Ordenes, F. V. & Zaki, M. (2020). Customer experience management in the age of big data analytics: A strategic framework. *Journal of Business Research*, 116(8), 356–365.
- Homburg, C., Jozic, D. & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377–401.
- Keiningham, T., Aksoy, L., Bruce, H. L., Cadet, F., Clennell, N., Hodgkinson, I. R. & Kearney, T. (2020). Customer experience driven business model innovation. *Journal of Business Research*, 116(8), 431–440.
- Klein, J. F., Zhang, Y., Falk, T., Aspara, J. & Xueming, L. (2020). Customer journey analyses in digital media: Exploring the impact of cross-media exposure on customers' purchase decisions. *Journal of Service Management*, 31(1), 489–508.
- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- Lovett, M. J. & Peres, R. (2018). Mobile diaries – Benchmark against metered measurements: An empirical investigation. *International Journal of Research in Marketing*, 35(2), 224–241.
- Macdonald, E. K., Wilson, H. N. & Konus, U. (2012). Better customer insight – in real time. *Harvard Business Review*, 90(9), 102–108.
- McColl-Kennedy, J. R., Zaki, M., Lemon, K. N., Urmetzer, F. & Neely, A. (2019). Gaining customer experience insights that matter. *Journal of Service Research*, 22(1), 8–26.
- Okazaki, S., Eisend, M., Plangger, K., de Ruyter, K. & Grewal, D. (2020). Understanding the strategic consequences of customer privacy concerns: A meta-analytical review. *Journal of Retailing*, 96(4), 458–473.
- PwC (2021). *Customer Experience messbar machen*. PwC. <https://digital.pwc.at/2020/08/11/customer-experience-messbar-machen>
- QuestionPro (2021). *Customer Experience Management (CX, CXM, CEM): Definition, Beispiele, Software, Tipps, Best Practices, Live-Online-Demo*. QuestionPro. <https://www.questionpro.de/customer-experience-management-cx>
- Rosenbaum, M. S., Otalora, M. L. & Ramirez, G. C. (2017). How to create a realistic customer journey map. *Business Horizons*, 60(1), 143–150.
- Swaney-Stueve, M., Jepsen, T. & Deubler, G. (2018). The emoji scale: A facial scale for the 21st century. *Food Quality and Preference*, 68(1), 183–190.
- Toet, A., Kaneko, D., Ushiyama, S., Hoving, S., de Kruijff, I., Brouwer, A.-M., Kallen, V. & van Erp, J. B. F. (2018). EmojiGrid: A 2D pictorial scale for the assessment of food elicited emotions. *Frontiers in Psychology*, 9(2396).
- Wagner, G., Schramm-Klein, H. & Steinmann, S. (2020). Online retailing across e-channels and e-channel touchpoints: Empirical studies of consumer behavior in the multichannel e-commerce environment. *Journal of Business Research*, 107(2), 256–270.