



## CX Measurement

Warum die Stimme des Kunden zählt und wie  
man sie effektiv messen kann

# Warum die Stimme des Kunden zählt und wie man sie effektiv messen kann

Die erfolgreichsten Unternehmen sind besessen davon ihre Kunden immer und überall zu begeistern

Kundenerwartungen sind so hoch wie nie zuvor. In einer digitalen Welt erwarten Kunden nahtlose Service- und Käuferlebnisse. Sei es die Möglichkeit per einem einzigen Mausklick einzukaufen, personalisierte Kaufempfehlungen zu erhalten oder die Lieblingsserie über jedes mögliche Device weiterzuschauen – ob auf dem Sofa oder in der Bahn. Dabei spielen sowohl das Erleben von personalisierten Serviceerfahrungen als auch die Bedürfnisse nach Komfort, Zugänglichkeit und Unabhängigkeit eine bedeutende Rolle. Hinzu kommt: In Zeiten der Digitalisierung werden Produkte und Dienstleistungen ortsunabhängiger und damit austauschbarer für den Kunden. **Nur wenn Unternehmen es schaffen, über eine exzellente Customer Experience (CX) zu überzeugen, entgehen sie dem dadurch entstehenden Preiskampf und heben sich von der Konkurrenz ab.**

Zusätzlich verändern sich Kundenerwartungen in einem so hohen Tempo wie nie zuvor. Gründe dafür sind unter anderem die sich rasant verändernde globale makroökonomische Situation, die für Unsicherheit sorgt (hier gilt: Holen Sie Ihre Kunden ab!) sowie die drastischen Veränderungen im Umfeld Digitalisierung und künstliche Intelligenz (allem voran: generative KI!).

**Die eigene Handlungs- und Reaktionsfähigkeit auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden ist ein entscheidender Wettbewerbsvorteil.** An jedem Touchpoint zu begeistern ist dabei der Goldstandard, den bisher nur die er-

folgreichsten Unternehmen beherrschen: Eine perfekte Orchestrierung aller individuellen Interaktionen, die Kunden mit einem Unternehmen und dessen Services und Produkten haben. Analog sowie digital.

## Was ist Customer Experience Management (CXM) ... in a nutshell:

Customer Experience Management ist ein systematischer Prozess, bei dem Unternehmen kontinuierlich das Erleben der Kunden über alle Kontaktpunkte hinweg messen, analysieren und verbessern, um die Kundenzufriedenheit und -bindung zu erhöhen und den Erfolg des Unternehmens langfristig zu fördern.

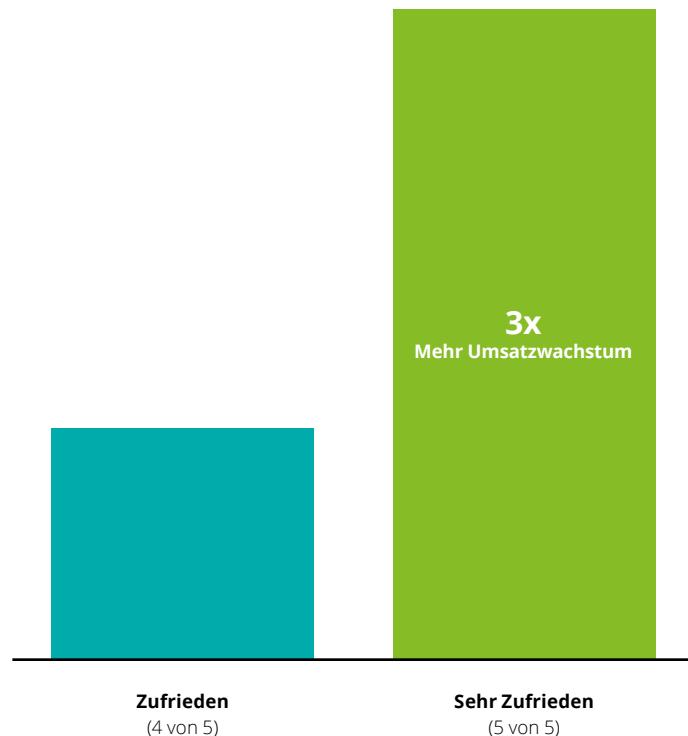
Serviceerfahrungen verursachen für das Unternehmen dagegen nicht nur höhere Service- und Reparaturkosten, sondern berichten mit höherer Wahrscheinlichkeit auch negativ über die Experience in ihrem persönlichen Umfeld oder auf Internetplattformen (Abbildung 3).

## Was ist Customer Experience Measurement ... in a nutshell:

Unternehmen messen und analysieren systematisch und kontinuierlich die Voice of the Customer über alle relevanten Interaktionspunkte (sog. Touchpoints und Customer Journeys) hinweg, um Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie die Kundenerfahrung verbessert werden kann. Customer Experience Measurement ist also dringend für ein ganzheitliches Customer Experience Management notwendig.

Wie sehr sich der Fokus auf Customer Experience Management lohnt, zeigen Studien deutlich. Kunden, die mit ihrem Erlebnis sehr zufrieden sind, geben dreimal mehr bei diesem Unternehmen aus und sind loyaler: Sie wandern weniger wahrscheinlich zu einem Wettbewerber ab (Abbildung 1). Entsprechend erzielen Unternehmen, die CX als oberste Priorität auf die Agenda gesetzt haben, ein höheres Umsatzwachstum (Abbildung 2). Kunden mit schlechten

### Zufriedene und loyale Kunden kaufen mehr



### Zufriedene und loyale Kunden wechseln weniger

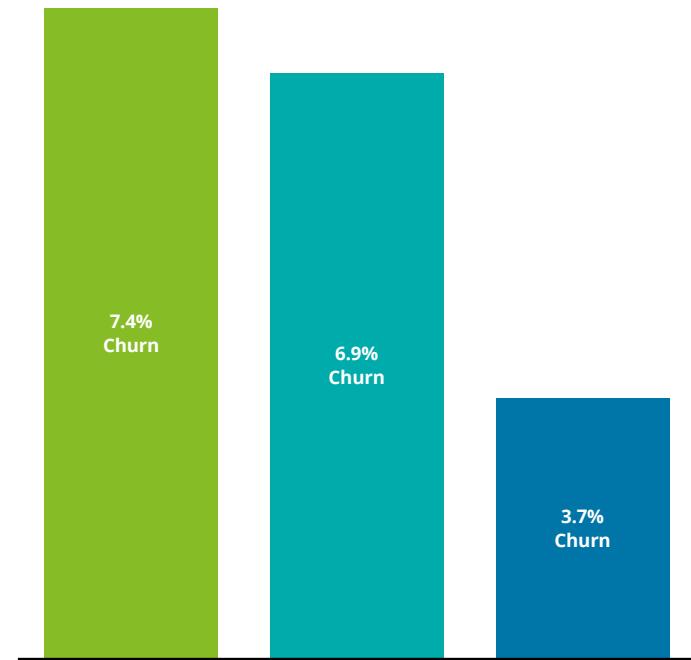


Abbildung 1 Gartner (2022)

### Um wie viel Prozent sind die Einnahmen Ihres Unternehmens von 2019 bis 2020 gestiegen oder gesunken?

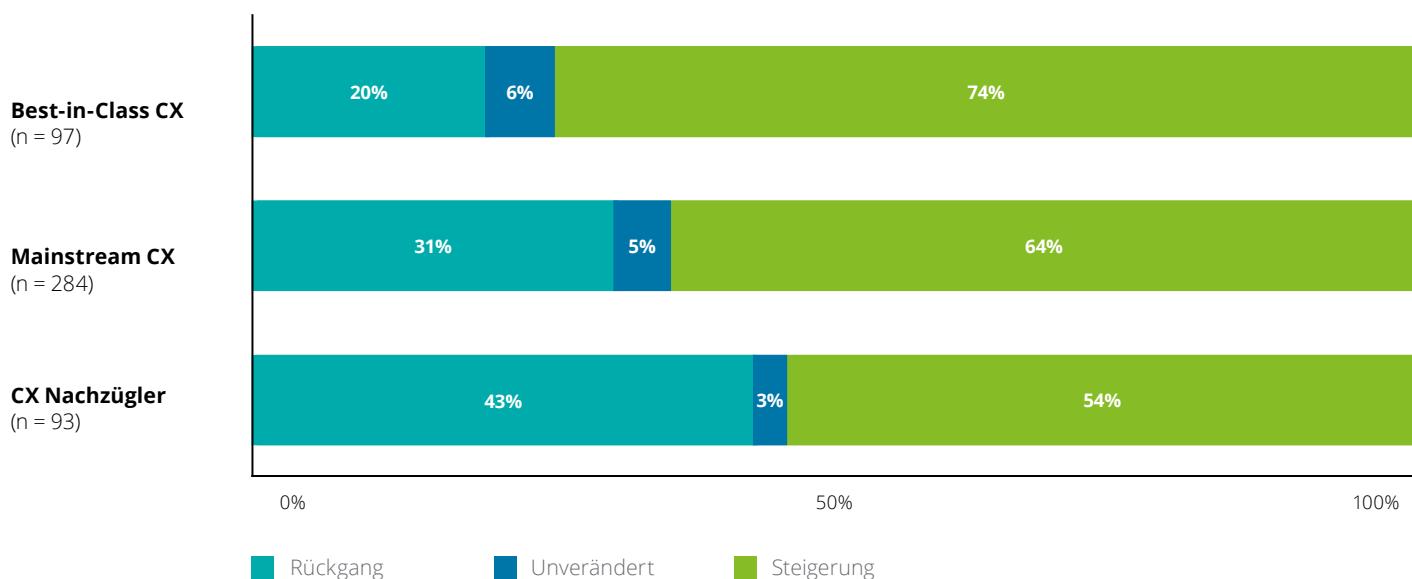
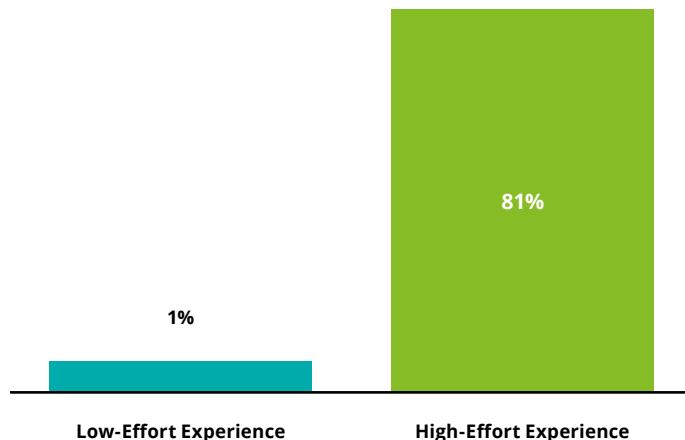


Abbildung 2 Gartner (2022)

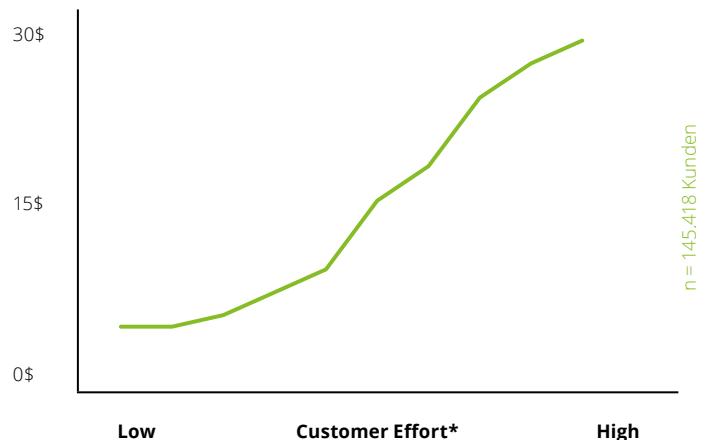
### Vorteile einer "Effortless Experience"

Negative Mundpropaganda je nach Serviceerfahrung



### Die Kosten des Customer Effort

Servicekosten nach Customer Effort



\*Customer Effort - Aufwand seitens des Kunden, um ein bestimmtes Problem zu lösen. Niedrigere Werte sind besser.  
Abbildung 3 Gartner (2022)

## Warum CX Measurement sich lohnt

Doch was sind die Erwartungen und Bedürfnisse der Kunden? Wie hoch ist die Kundenzufriedenheit aktuell und welche Faktoren zählen darauf ein? Wie können Unternehmen ihre Kunden entlang der Customer Journey begeistern und eine herausragende Customer Experience schaffen? Genau hier setzt **CX Measurement an – die systematische und kontinuierliche Messung der Voice of the Customer (oder: Kundenfeedback) entlang relevanter Customer Journeys**. CX Measurement bietet damit die notwendige Datengrundlage für die Verbesserung der Customer Experience.

#### Mit CX Measurement... am Puls des Kunden bleiben:

Die Voice of the Customer (VoC) an den relevanten Kontaktpunkten zu erheben, ist die Basis, um das Kundenerlebnis ganzheitlich und nachhaltig zu verbessern. Durch eine kontinuierliche CX-Messung können verändernde Kundenerwartungen in Echtzeit erfasst werden und Unternehmen können umgehend darauf reagieren. So entsteht die Möglichkeit, Produkte und Ser-

vices systematisch auf die Kundenerwartungen anzupassen und zu verbessern. Das Kundenfeedback wird im Rahmen von CX bestenfalls personalisiert erhoben – so kann die Reise einzelner Kunden oder Kundengruppen direkt nachvollzogen und mit dem Feedback verbunden werden: Was hat diese Person im Rahmen der Customer Journey erlebt? Und wie wurde die Customer Journey anschließend bewertet?

#### Mit CX Measurement... den Kunden ins Zentrum rücken:

Customer Experience Management ist der Motor für die Transformation und den Kulturwandel hin zu einer kundenzentrierten Organisation. CX Measurement unterstützt dies, indem die Kundensicht im Unternehmen sichtbar gemacht wird. Mitarbeitende werden mobilisiert, aktiv aus der Kundenperspektive zu denken und ihren Beitrag zur Kundenzufriedenheit zu leisten.

#### Mit CX Measurement... die richtigen strategischen CX-Handlungsfelder priorisieren:

Die Kundenerwartung stellt die Basis für

abzuleitende Maßnahmen dar (z.B. bei Produktveränderungen oder -einführungen, Vertriebs- und Marketingaktivitäten). Da das Kundenfeedback kontinuierlich erhoben wird, liefert es ebenso Impulse für Iterationen in Echtzeit. CX Measurement beantwortet dabei Fragen wie: An welchen Stellschrauben müssen wir noch drehen? Wie gut kommt eine Maßnahme / ein Produkt beim Kunden an?

#### Mit CX Measurement... die Sicht auf den einzelnen Kunden datenbasiert bereichern:

Die Verknüpfung von operativen Daten, Kunden- und Feedbackdaten eröffnet völlig neue Insights und damit Ansatzpunkte in der Analyse und Ableitung von Maßnahmen. Zusätzlich zu vorliegenden CRM-Daten, die gewöhnlich zur Segmentierung verwendet werden, dienen CX-Daten als weitere Attribute zur personalisierten Ausspielung von Marketingmaßnahmen und Kundenerlebnissen.

### Mit CX Measurement...

#### Kunden als Sparringspartner nutzen:

Das bestenfalls personalisierte 1:1-Feedback erlaubt es Mitarbeitenden, einzelne Kunden auf Basis des Feedbacks zu kontaktieren. So kann einem negativen Feedback nachgegangen werden, um die Kundenbeziehung zu verbessern, um im Gespräch mit dem Kunden zusätzliche Informationen zu sammeln oder um möglichst konkrete

Optimierungsmaßnahmen abzuleiten. Eine Studie im Harvard Business Review zeigt beispielsweise, dass Kunden einer Airline, auf deren Beschwerden auf Twitter in unter fünf Minuten reagiert wurde, bereit waren mehr für ein künftiges Flugticket bei der Airline zu bezahlen. Dieses Beispiel zeigt, dass auch aus negativem Feedback ein positiver Ertrag für Kunden und Unternehmen generiert werden kann.

### Mit CX Measurement...

#### das Unternehmen im Markt verorten:

Wo steht das Unternehmen im Vergleich zu Wettbewerbern in Bezug auf eine bestmögliche Customer Experience? Der Marktvergleich hilft, Maßnahmen zu priorisieren, Investitionsentscheidungen zu treffen und das Unternehmen so aktiv auf Basis des Kundenfeedbacks zu steuern.

## Herausforderungen bei der Messung von CX

Das Potenzial von CX-Daten zur Identifikation und Definition von Verbesserungsmaßnahmen in der gesamten Organisation ist immens. Dennoch stehen Unternehmen vor Herausforderungen, wenn es darum geht, dieses Potenzial auszuschöpfen. Dafür gibt es vielfältige Gründe, aber einige der folgenden Muster sind immer wieder zu beobachten – und lassen sich durch eine stringente Umsetzung von CX Measurement lösen:

### 1. Herausforderung: Datensilos

Unternehmen haben Schwierigkeiten vorhandene CX-Daten entlang der Customer Journey zusammenzuführen. Die Daten sind in unterschiedlichen, nicht miteinander kompatiblen Systemen gespeichert und liegen in der Obhut verschiedener Verantwortungsbereiche. Einzelne Organisationseinheiten setzen oft eigene Messverfahren ein, um zu verstehen, wo sie sich verbessern können. Ein ganzheitliches Messkonzept gibt es nicht.

**Die Lösung:** Das Ziel ist ein einheitliches, unternehmensweites CX-Messsystem, das alle relevanten Messpunkte entlang der Customer Journey abbildet und bestehende Datentöpfe integriert. Darüber hinaus sollte die Demokratisierung der CX-Daten für alle relevanten Stakeholder ermöglicht werden. Im Rahmen der Entwicklung einer CX-Messstrategie wird der Status Quo erhoben: Welche Daten liegen wo vor? Wo wird die Customer Experience bereits gemessen? Und wo gibt es Lücken? Auf

dieser Basis wird ein ganzheitlicher Überblick über die Journeys geschaffen und Datensilos aufgebrochen.

### 2. Herausforderung: High-Level-Metriken

Gängige KPIs zur Messung der Customer Experience sind NPS, CSAT oder CES, die als erste Indikation und für Benchmarks sehr weit verbreitet sind und ihren Zweck erfüllen (siehe Abbildung 4). Diese KPIs sind einfach zu verstehen und leicht anzuwenden und haben damit durchaus ihre Da-seinsberechtigung. Das Problem: Alleinstehend sind sie wenig aussagekräftig und bieten kaum Ansatzpunkte für konkrete Verbesserungen.

**Die Lösung:** Erst die Ergänzung der High-Level-Metriken um analytisch hergeleitete, quantitative CX-Treiber (Leitfrage: Welche Faktoren (z.B. Schnelligkeit, Einfachheit...) beeinflussen den NPS, CSAT, CES?) sowie die Integration von qualitativen, offenen Nennungen schaffen ein ganzheitliches Bild der Kundenerfahrungen. Moderne CX-Tool-Lösungen unterstützen zum Beispiel bei der Nutzbarmachung qualitativer Feedbacks über KI-basierte Textanalyse-Verfahren.

### 3. Herausforderung: „Blinde Flecken“ in der Customer Journey

Die heutigen Interaktionen gehen über die Beziehung zwischen einem Unternehmen und einem Kunden hinaus. Häufig sind an einer Customer Journey mehrere Unter-

nehmen beteiligt (z.B. Video-Ident-Verfahren bei der Eröffnung eines Bankkontos – dieser Service wird nicht direkt von der Bank angeboten und gesteuert). Der Kunde differenziert hier aber nicht. Somit können schlechte Kundenerfahrungen außerhalb des eigenen Einflussbereichs negativ auf die eigene Marke bzw. Dienstleistung wirken. Hierbei stellt eine ganzheitliche Messung über den eigenen Einflussbereich hinweg viele Unternehmen vor eine Herausforderung, da diese häufig nicht in CX-Messungen berücksichtigt werden.

**Die Lösung:** Durch die Entwicklung einer ganzheitlichen Customer Journey wird deutlich, welche Touchpoints außerhalb des eigenen Einflussbereichs liegen, für den Kunden aber Teil seiner Customer Experience sind. Für eine nahtlose Abbildung der Kundenzufriedenheit entlang der gesamten Wertschöpfungskette müssen Methoden und Lösungen erarbeitet und umgesetzt werden, die auch an diesen Stellen eine Messung ermöglichen. Nur durch diesen Perspektivwechsel entsteht die Möglichkeit darüber nachzudenken, wie das Unternehmen hier wirksam werden und die Customer Journey ganzheitlich steuern kann.

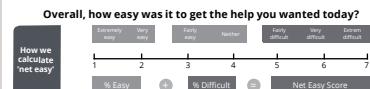
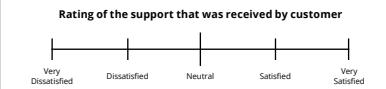
	vergangenheitsorientiert	zukunftsorientiert	
	<b>Customer Effort Score (CES)</b>	<b>Customer Satisfaction (CSAT)</b>	<b>Net Promoter Score (NPS)</b>
<b>Beispiel</b>	<p>Der CES gibt an, wie viel Aufwand Kunden hatten, um ein bestimmtes Problem zu lösen oder eine Antwort auf eine Frage zu erhalten.</p>  <p>Overall, how easy was it to get the help you wanted today?</p> <p>How we calculate 'net easy'</p> <p>Extremely easy      Very easy      Fairly easy      Neither      Fairly difficult      Very difficult      Extremely difficult</p> <p>% Easy      % Difficult      Net Easy Score</p>	<p>Der CSAT gibt Auskunft darüber, wie zufriedene Kunden mit einer Dienstleistung, einem Produkt oder einer Interaktion sind.</p>  <p>Rating of the support that was received by customer</p> <p>Very Dissatisfied      Dissatisfied      Neutral      Satisfied      Very Satisfied</p>	<p>Der NPS gibt Auskunft darüber, ob Kunden ein bestimmtes Produkt, eine Dienstleistung oder ein Unternehmen weiterempfehlen würden.</p>  <p>Would you recommend the product?</p> <p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Very Dissatisfied      Very Satisfied</p>
<b>Kontakt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundendienst Metrik</li> <li>• Persönliche / individuelle Berührungspunkte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zufriedenheit an einzelnen Touchpoints (z.B: POS, Digital)</li> <li>• Zufriedenheit in Gesprächen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Allgemeine Unternehmens- und Markenumfragen</li> <li>• Messung auf Journey-Ebene</li> </ul>

Abbildung 4 NPS, CSAT und CES

## Beispiel:

Unterschiedliche Touchpoints, wie die Sicherheitskontrollen am Flughafen werden nicht von der Fluggesellschaft selbst betrieben – ein schlechtes Kundenerlebnis kann aber auf die Bewertung der Fluggesellschaft „abstrahlen“. Das Gesamtfeedback wird so durch einen Touchpoint beeinträchtigt, den die Fluggesellschaft nicht selbst steuert. Die Betrachtung der Customer Journey deckt diese „blinden Flecken“ auf, rückt sie ins Bewusstsein und ermöglicht die Diskussion, wie eine ganzheitliche Steuerung der Customer Journey möglich werden kann.



### 4. Herausforderung: Fehlende Integration der CX-Strategie mit der Unternehmensstrategie

Auch wenn alle notwendigen CX-Daten gesammelt und analysiert werden, wird kein Mehrwert erzielt, wenn sie nicht in die Unternehmensstrategie mit einbezogen werden. Ein von der Unternehmensstrategie entkoppeltes CX Management kann punktuell Verbesserungen identifizieren. Es birgt aber auch die Gefahr, dass Unternehmen an den wahren Kundenbedürfnissen vorbei agieren, wenn sie nicht Teil der übergelegerten Unternehmensziele sind und sich das Unternehmen als solches nicht permanent kundenzentriert ausrichtet. Dieser Fehler wirkt sich langfristig auf Umsatz und Gewinn aus.

**Die Lösung:** Die CX-(Mess)strategie muss direkt mit der Unternehmensstrategie verknüpft werden. Ziele und Zielpfade, die im Rahmen der CX-Strategie entwickelt werden, benötigen das Top Management Buy-In, sodass sichergestellt werden kann, dass CX als integraler Bestandteil der Unternehmensvision und Unternehmensstrategie wirken kann und die Customer Journey ganzheitlich steuern kann.

"Deloitte wurde in den Bereichen Geschäftsverständnis, Kundeninformationsarchitektur, Kundenanalytik und digitales Design als stark bewertet. Dies sind die Schlüsselkompetenzen, die für eine CX-Strategieberatung und komplexe CX-Lösungen benötigt werden."

**Gartner Critical Capabilities for CRM and Customer Experience Implementation Services, Worldwide 2019**

# In vier Schritten zu einem nachhaltigen CX Measurement

Der Aufbau eines CX Measurements als Fundament eines ganzheitlichen Customer Experience Management-Ansatzes erfolgt in vier Phasen.

## Phase 1:

### Definition des CX Measurement

#### Nordsterns

#### Status-Quo-Analyse und Entwicklung eines Zielbildes

Im ersten Schritt müssen die wichtigsten Fragen zur Erarbeitung der CX Measurement Strategie beantwortet werden: Warum soll das Unternehmen CX messen? Was soll damit bezweckt werden? Welche Prioritäten (spezielle Produkte, Benchmarking, dedizierte Touchpoints wie Web oder Retail) müssen in der Strategie berücksichtigt werden? Die Antworten geben notwendige Hinweise zur weiteren Prozessgestaltung. Erst wenn das Warum klar definiert ist, wird der Ist-Zustand ermittelt. Um die Ausgangssituation besser verstehen und strategische Leitlinien für das zukünftige CX Measurement festlegen zu können, bedarf es im ersten Schritt einer Ist-Analyse aller aktuellen und geplanten Messaktivitäten sowie der vorhandenen Measurement Kompetenzen. Im Rahmen eines Maturity Assessments werden insbesondere zwei Leitfragen betrachtet: "Was wird aktuell wo und wie gemessen?" und "Wo gibt es relevante Lücken?". Durch die anschließende Erstellung einer sogenannten „Survey Map“, die die aktuellen Befragungen entlang der Customer Journey verortet, wird Transparenz geschaffen und Lücken in der aktuellen Messsystematik offenbart. Das Maturity Assessment im Hinblick auf die CX Measurement Fähigkeiten verfolgt dabei die Fragen: *Welche (operativen) Prozesse, organisatorischen sowie technologischen Anforderungen werden für ein erfolgreiches und holistisches CX Measurement benötigt?* Durch die Einordnung der CX Measurement Fähigkeiten in ein Stufenmodell werden Optimierungspotenziale sichtbar gemacht. Auf dieser Basis wird ein ganzheitliches Messkonzept entwickelt.

Das Ziel: Das Einholen von Kundenfeedbacks entlang priorisierter Customer Journeys.

#### Definition der Messgrößen

Wie hoch ist die Kundenzufriedenheit entlang relevanter Customer Journeys aktuell? Wie will sich das Unternehmen hier im Markt platzieren? Mit welchen Kern-CX-KPIs wird die Kundenzufriedenheit aktuell gemessen bzw. welche KPIs sollen in Zukunft eingesetzt werden? CX-KPIs unterstützen maßgeblich dabei, die Kundenzufriedenheit sowie Loyalität valide zu messen und vergleichbar zu machen. Oftmals bietet sich an, CX-KPIs in operativ notwendige KPIs für das Tagesgeschäft sowie in strategische Messgrößen zur Strategieevaluierung aufzuteilen. Treibermodellierungen zur Identifizierung der relevantesten CX-Treiber helfen ebenfalls bei der Definition von Messgrößen.

#### Verknüpfung von CX Measurement und CX Governance

Die Kundenfeedbacks transparent und damit nutzbar zu machen, ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren des CX Measurements. Die Entwicklung eines zielgruppenspezifischen Reporting-Konzepts (Welche verschiedenen Reporting-Formate sind notwendig? In welchen Abständen und für wen werden CX-Reportings erstellt?) gehört ebenso dazu wie die Einbettung des CX Measurements in die allgemeine CX-Strategie. Wichtig ist hierbei vor allem die Erarbeitung und Etablierung eines ständigen Closing-the-Loop-Konzepts:

01. Definition von Verantwortlichkeiten (Wer arbeitet zentral und dezentral in den einzelnen Bereichen mit dem Kundenfeedback und in welchen Formaten?)
02. Etablierung eines Prozesses zum Umgang mit Kundenfeedback (Wer ist verantwortlich, aus den Feedbacks konkrete Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten?)

03. Erarbeitung eines Maßnahmenkonzept (Wie reagiert das Unternehmen auf negatives Feedback und wie kommuniziert es mit Feedbackgebern?)

## Das Ergebnis von Phase 1:

Ein ganzheitliches CX-Messkonzept mit Management Buy-In inkl. Zielbild, Reporting- und Closing-the-Loop-Konzept (siehe Abbildung 5) sowie der Eingliederung von Customer Experience Measurement in die bestehende CX Governance.

## Phase 2:

### Auswahl einer CX Tool-Lösung und Setup des Messsystems

#### Auswahl eines CX Measurement Tools

CX Measurement Tools übernehmen die Rolle des Enablers für Unternehmen, die ein tieferes Verständnis ihrer Kunden aufbauen möchten. In Dashboards werden die Feedbackergebnisse entlang der verfügbaren Touchpoints visualisiert und anhand von definierten KPIs, Benchmarkdaten oder KI-gestützten Analysen wie z.B. Sentiments bewertet. Das richtige CX Measurement Tool unterstützt Unternehmen dabei, ihre Kunden besser zu verstehen und die richtigen Maßnahmen abzuleiten. Die Oberfläche wird dabei auf die einzelnen Nutzergruppen individuell zugeschnitten, sodass ein möglichst barrierefreies und zielorientiertes Nutzererlebnis geschaffen wird. In den letzten Jahren ist der Markt für CX Measurement Tools deutlich gewachsen, sodass Kunden aus einer Vielzahl von Anwendungen wählen können. Um den perfekten Fit zu finden, eignet sich im ersten Schritt immer eine individuelle Bedarfsanalyse sowie eine Tool- bzw. Vendorenanalyse. Wenn die relevanten Anforderungen definiert sind, gilt es in der Vendorenauswahl auf die benötigten Fähigkeiten und Merkmale zu achten, in denen sich die CX Measurement Tools unterscheiden:

<sup>1</sup> Sollte eine Customer Journey Map nicht vorhanden sein, ist der vorgelagerte Schritt einer Erstellung dieser auf jeden Fall durchzuführen.

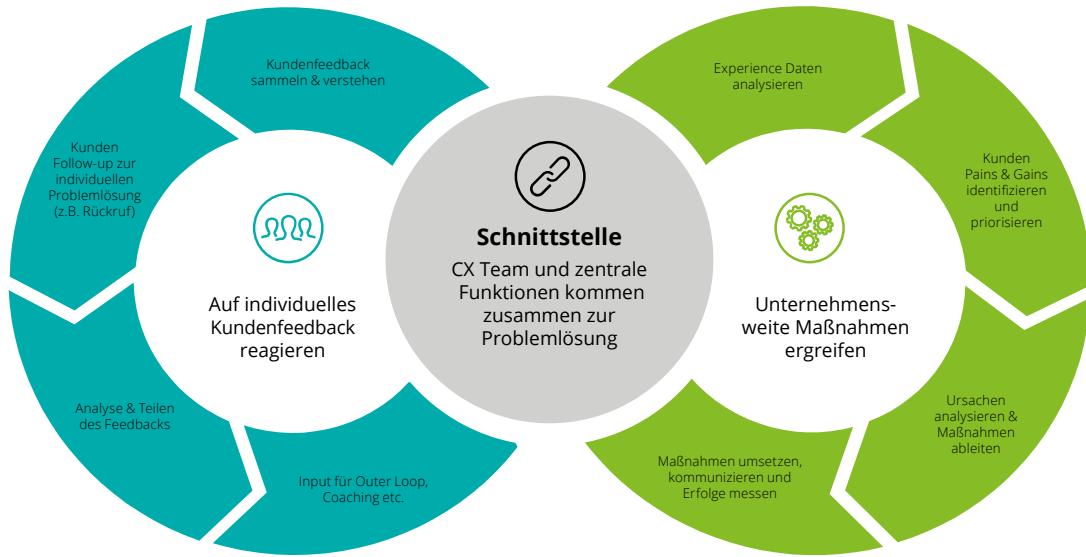


Abbildung 5 Closing-the-Loop Prozess

### Fähigkeiten

- Datenerhebung (z.B. Feedbackquellen wie Social Listening oder In-App-Feedback)
- Analyse der Kundenfeedbacks (z.B. Treibermodellierung, Regressionsanalytik, KI-gestützte Text- und Sentiment Analyse mit natürlicher Sprachverarbeitung)
- Steuerung des Closing-the-Loop-Prozesses (Alert Management, Dokumentation, Anbindung an das CRM)
- Funktionen zur Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse (z.B. automatisierte Workflows und Alerts im CRM)
- Verknüpfung von CX-Daten mit operativen (Performance-) Daten zur Ermittlung von Korrelationen (z.B. die Zufriedenheit entlang des Kaufprozesses im Onlineshop) und optimierten Modellierung von Customer Journeys

### Merkmale:

- Anbindungsmöglichkeiten von vorhandenen und für den Betrieb von CX Measurement notwendigen Tools (z.B. Triggerdaten, CRM)
- Einmalige Kosten zur Implementierung als auch Lizenzkosten des Tools (z.B. durch Anzahl der Tool-Nutzer oder

anzubindender Touchpoints und Quellen)

- Komplexität der Implementierung und Bedienung im Betrieb

### Set-up der Measurement-Spezifikationen

Im Rahmen des Set-Ups werden die definierten Leitplanken operationalisiert. Gemeinsam mit den betroffenen Bereichen werden CX-Fragebögen entwickelt sowie weitere Feedbackquellen (z.B. Google-Bewertungen) ermittelt, die im Rahmen der Messaktivitäten verfügbar gemacht werden sollen. Hierbei werden neben der Erfassung der Kern-KPIs auch die wichtigsten CX-Treiber (z.B. Freundlichkeit der Mitarbeiter, Bearbeitungsdauer etc.) berücksichtigt. Zusätzliche operative Daten (z.B. Durchlaufzeiten, CRM-Daten) werden selektiert, um diese später mit dem Kundenfeedback zu verknüpfen. Die intelligente Verknüpfung und damit Nutzbarmachung von Datenquellen ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren von CX Measurement. Denn lediglich ein ganzheitliches Bild hilft CX-Entscheidern, die richtigen Maßnahmen abzuleiten und die Customer Experience zu orchestrieren. Im Zuge der o.a. Operationalisierung erfolgt die Implementierung des CX Measurement Tools. Neben der

technischen Konfiguration des Tools (Dataverknüpfung, Schnittstellen an andere Systeme) erfolgt die Erstellung der Survey-Struktur (Dashboards, Fragebögen, Close-the-Loop). Parallel werden unterschiedliche Nutzergruppen (z.B. CX-Verantwortliche in den Bereichen, Administratoren des Systems) in das System einge wiesen, um selbstständig und zielorientiert mit dem Tool zu arbeiten. Außerdem werden crossfunktionale CX-Formate zur Arbeit mit dem Feedback ins Leben gerufen sowie Verantwortlichkeiten für das Closing-the-Loop-Konzept zugewiesen.

### Das Ergebnis von Phase 2:

Alles ist bereit für die Arbeit mit dem Kundenfeedback – das CX Measurement Tool ist aufgesetzt und wird durch eine entsprechende CX Governance inkl. CX-Formate flankiert.

### Phase 3:

#### Messung und Analyse der CX-Treiber Analyse der Voice of the Customer und Ableitung von CX-Maßnahmen

Das Fundament ist gelegt und erste Lorbeer können geerntet werden: Das Kundenfeedback wird kontinuierlich erhoben. In crossfunktionalen CX-Formaten wird aktiv mit dem Feedback gearbeitet:

Hierbei wird das quantitative Feedback genauso einbezogen wie das durch KI-Analysen (z.B. Sentiment- und Emotionsanalysen) nutzbar gemachte qualitative Feedback, Google-Bewertungen und operative Daten. Konkret beschäftigt sich das Unternehmen jetzt mit der Identifikation von Pain Points und daraus abzuleitenden Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung der Customer Experience basierend auf den CX-Feedbacks.

#### Durchführung von Closing-the-Loop

Ist ein Kunde zum Beispiel besonders unzufrieden, besteht die Möglichkeit diesen Kunden auf Basis des Feedbacks zu kontaktieren. Durch den Nachkontakt fühlt sich die Person nicht nur als Kunde und Feedback-Geber wertgeschätzt, sondern das Unternehmen kann aus den Rückrufen (Closing-the-Loop-Calls) echten Mehrwert ziehen. Können z.B. bisher generische Pain Points konkretisiert werden? Kann vielleicht ein erstes Feedback zu Maßnahmenideen direkt vom Kunden eingeholt werden?

#### Umsetzung der CX-Maßnahmen

Die abgeleiteten Maßnahmen werden nun für die Umsetzung priorisiert: Welche Maßnahmen wirken besonders stark auf die relevanten Pain Points und die wichtigsten CX-Treiber? Die Berücksichtigung von Insights zu branchenübergreifenden CX-Treibern unterstützt die Priorisierung der Maßnahmen. Da CX nicht losgelöst agiert, sondern immer im Kontext der gesamten Unternehmensstrategie zu verstehen ist, spielen bei der Priorisierung weitere Kriterien eine Rolle: Wie ist die strategische und wirtschaftliche Relevanz sowie die technische Umsetzbarkeit einer Maßnahme zu bewerten? Inwieweit trägt eine Maßnahme zu anderen Unternehmenszielen bei, so dass Synergien geschaffen werden können? Im Anschluss an die Priorisierung werden Umsetzungspläne erstellt und die operative Umsetzung geplant und initiiert.

#### Erfolgsmessung der CX-Maßnahmen

Durch die kontinuierliche Messung kann beobachtet werden, ob die umgesetzten Maßnahmen auch den gewünschten Effekt auf die CX-KPI's und letztendlich auch auf die operativen KPI's haben. Durch die Verknüpfung der CX-KPI's mit den operativen KPI's (z.B. First Call Resolution, Churn) kann

im Idealfall festgestellt werden, ob sich die Investition in die Maßnahme wirtschaftlich gelohnt hat.

#### Das Ergebnis von Phase 3:

Das Kundenfeedback wird erhoben und die Feedback-Daten fließen in das CX Measurement Tool. Hier werden sie idealerweise mit anderen Daten verknüpft und mit Blick auf Optimierungspotenziale bewertet. Die ersten Maßnahmen werden basierend auf dem Kundenfeedback abgeleitet und in die Umsetzung gegeben. Die kontinuierliche Messung validiert sodann den Effekt der umgesetzten Maßnahmen.

#### Phase 4:

#### Die gesamte Organisation mobilisieren – CX Measurement unterstützt den Kulturwandel

#### Enabling von CX-Entscheidern

Eine der Herausforderungen von CX Management ist es, bestehende Silos in Unternehmen zu durchbrechen und den Kunden ins Zentrum zu stellen. Die Customer Experience wird handlungsleitend für Unternehmensentscheidungen. Das Ziel der CX-Reportings ist es, Entscheidern die analytische Basis zu liefern, die sie benötigen, um die richtigen Maßnahmen auf Grundlage der Voice of the Customer zu treffen. Sie ermöglichen auch den Fachbereichen, auf Basis des Feedbacks zu agieren. Je breiter die positive Wirkung von CX Management durch transparente Bereitstellung von KPIs im Unternehmen aufgezeigt und der Einfluss der CX-getriebenen Maßnahmen auf die Performance-KPIs sichtbar gemacht werden, desto schneller und enger werden die Fachbereiche gemeinsam weitere Lösungen erarbeiten.

#### Kundenzentrierung wird Teil der Unternehmens-DNA

CX ist ein Treiber zur Schaffung eines kundenzentrierten Mindsets im Unternehmen. Denn durch die kontinuierliche Generierung von Kundenfeedback wird die Voice of the Customer im Unternehmen hörbar. Nach dem Motto „Wie sieht der Kunde uns aktuell?“ werden CX-KPIs und aussagekräftige Kundenzitate breit ins Unternehmen kommuniziert. Feedbackbasierte Maßnahmen werden transparent gemacht. Der Kunde selbst trägt durch das Feedback maßgeblich dazu bei, dass Verbesserungen

entlang der Customer Journey sowohl im Unternehmen selbst als auch in Richtung Kunde getrieben werden können.

#### Das Ergebnis von Phase 4:

Die Kundenstimme sitzt bei Unternehmensentscheidungen mit am Tisch. Das Unternehmen hat identifiziert, in welchen organisatorischen Bereichen die Ausrichtung auf den Kunden positiven Wert stiftet, und hat die notwendigen Organisationsstrukturen geschaffen. Die Basis dafür bildet die Transparenz der Kundenstimme in allen Bereichen des Unternehmens.

**"Mit unserer breiten Kompetenz unterstützen wir Sie bei der Identifizierung und Umsetzung eines pragmatischen Ansatzes, um mehr Wert aus CX Insights zu schöpfen, indem wir die individuell zugeschnittene Prozesse und Data Analytics-Modelle entwickeln, um das volle Potenzial von CX-Daten ausschöpfen zu können."**

**Andreas Harting,  
Partner Deloitte Digital, Customer Experience & Applied Design**

## Fazit

### Den Wettbewerb hinter sich lassen

Eine hohe Kundenzufriedenheit und eine exzellente Customer Experience tauchen immer mehr in den TOP-Zielen der Marktführer auf. Sie haben erkannt: Durch eine herausragende Customer Experience können sie sich vom Markt abheben und sind dem Wettbewerb einen Schritt voraus. Durch zufriedene Kunden und eine hohe Kundenbindung kann der Unternehmenserfolg maßgeblich gesteigert werden.

### Der Kunde als Richtungsweiser

CX Measurement unterstützt dabei, die richtigen Ansatzpunkte zu finden, um die Customer Experience zu optimieren. Durch die ganzheitliche Messung und Analyse

werden Pain Points und Begeisterungsfaktoren sichtbar. Maßnahmen werden systematisch und strukturiert abgeleitet. Umgesetzte Maßnahmen werden durch die Voice of the Customer validiert. So entsteht ein Kreislauf, der permanent die innen- und außenwirkenden Prozesse durch Kundenfeedback auf den Prüfstand stellt und Missstände aufdeckt.

### Kulturwandel bewirken

Customer Experience wird unternehmensexweit sichtbar. Dashboards und visualisierte CX-Reportings schaffen nahezu in Echtzeit totale Transparenz über den Einfluss der umgesetzten kundenzentrierten Maßnahmen und die daraus resultierende

Kundenerfahrungen. Das schafft ein Verständnis, wie Kundenerlebnisse auf den Unternehmenserfolg wirken. Die Steigerung von CX hat sodann einen positiven Effekt auf die Zufriedenheit der Belegschaft und dient als zusätzlicher Treiber des Kulturwandels.

### Holistisch agieren

Dieser PoV fokussiert sich in erster Linie auf CX Measurement. Damit CX nachhaltig erfolgreich sein kann, müssen stets alle Disziplinen (CX-Strategie, CX-Design und CX-Governance) im Zusammenspiel agieren. Denn nur so kann das volle Potenzial ausgeschöpft werden.

## Our Point of View: Die 3 wichtigsten Erfolgsfaktoren für Ihr CX Measurement und wie wir Sie unterstützen

### Erfolgsfaktor Nr. 1:

#### Alignment mit dem Top Management zu CX-Zielpfaden und der CX-Measurement-Strategie

**Warum mit Deloitte?** Deloitte begleitet globale und nationale Unternehmen bei der Konzeption und Implementierung von CX Measurement. Unsere branchen- und fachübergreifende Expertise ist die Basis dafür, Sie bei der Entwicklung einer umfassenden CX-Measurement-Strategie zu unterstützen – von der Entwicklung der Strategie bis hin zur Mobilisierung der Mitarbeitenden auf allen Ebenen.

### Erfolgsfaktor Nr. 2:

#### Implementierung oder Optimierung eines CX Measurement Tools

**Warum mit Deloitte?** Deloitte unterstützt Sie mit konzeptionellem und technischem Know-how, um das CX Measurement Tool optimal auf die Unternehmensbedürfnisse abzustimmen. Dabei profitieren Sie von unserem globalen Ökosystem, sei es von unserem interdisziplinären Experten-Netz-

werk, unseren Thought Leadership-Initiativen, wie dem Global AI Institute, oder unsere Partnerschaften mit relevanten Software-Anbietern (z.B. Salesforce, SAP, Qualtrics, Medallia). Unsere Expertise im Bereich der Implementierung von CX Tools wurde u.a. durch Gartner bestätigt. So gelingt es uns, die für Sie besten Lösungen zu finden und einzusetzen.

### Erfolgsfaktor Nr. 3:

#### Die Verankerung von CX in der Unternehmenskultur

**Warum mit Deloitte?** Bei Deloitte sind wir überzeugt davon, dass der menschliche Aspekt bei jeder Unternehmenstransformation im Vordergrund stehen muss. So setzen wir hier auch bei all unseren CX-Aktivitäten den Fokus – von der Unterstützung einzelner Initiativen bis hin zur holistischen Implementierung von CX Management. Die Integration der Organisation ist für die erfolgreiche Umsetzung von CX daher unser gemeinsamer Erfolgstreiber.

“Deloitte bietet ein sehr breites Spektrum an Services und Lösungen für den gesamten CRM / CX Markt. Verankert in den Bereichen Geschäftsstrategie, digitales Marketing, Design und technologischen Fähigkeiten, hat das Unternehmen ein breites Leistungsspektrum, das tiefgreifende Fähigkeiten voraussetzt, welche es jedoch auch liefert.”

**Jim Longwood, Brett Sparks,  
Katie Gove, Chrissy Healey  
Gartner 2021**

# Quellen

1. "How Customer Service Can Turn Angry Customers into Loyal Ones. Harvard Business Review.", Huang W., Mitchell J Dibner, C. Ruttenberg, A. & Tripp, A., accessed September 16, 2020,  
<https://hbr.org/2018/01/how-customer-service-can-turn-angry-customers-into-loyal-ones>
2. "Customer Experience Generates Value for More Than Just Customers. Gartner", M. Chiu, D. Scheinbenreif & I. Hansen, accessed September, 2022
3. Gartner Critical Capabilities for CRM and Customer Experience Implementation Services, Worldwide 2019
4. "Gartner, Critical Capabilities for CRM and Customer Experience Implementation Services, Worldwide", Jim Longwood, Brett Sparks, Katie Gove, Chrissy Healey, 18 May 2021

# Meet the team



**Andreas Harting**  
**Partner – Consulting**  
Tel: +49 892 90367 680  
aharting@deloitte.de



**Michael Brembach**  
**Manager – Consulting**  
Tel: +49 221 97324 414  
mbrembach@deloitte.de



**Henriette Brakelmann**  
**Manager – Consulting**  
Tel: +49 221 97324 868  
hbrakelmann@deloitte.de



**Lars Isselhard**  
**Consultant – Consulting**  
Tel: +49 221 97324 558  
lisselhard@deloitte.de

# Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter [www.deloitte.com/de/UeberUns](http://www.deloitte.com/de/UeberUns).

Deloitte bietet branchenführende Leistungen in den Bereichen Audit und Assurance, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory und Risk Advisory für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, die unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen und den Weg zu einer stärkeren Wirtschaft, einer gerechteren Gesellschaft und einer nachhaltigen Welt weisen. Deloitte baut auf eine über 175-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die rund 415.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: [www.deloitte.com/de](http://www.deloitte.com/de).

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte Consulting GmbH noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeiter oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.