



Die Implementierung einer kundenzentrierten Strategie auf Basis aller Daten, die auf den Touchpoints entlang der Customer Journey anfallen, gestaltet sich für viele Firmen oft schwierig. Die Lösung ist eine Verzahnung mit Erkenntnissen aus der Marktforschung, die **Walter Freese** und **Jens Adam** vorstellen.

ie Digitalisierung und der "Always-On"-Lifestyle haben die Einstellungen und Erwartungshaltungen von Kunden gegenüber Unternehmen stark verschoben: Serviceleistungen müssen sofort und überall verfügbar sein, Kundenfeedbacks über Service-Hotlines oder Social-Media-Kanäle umgehend wahrgenommen und bearbeitet werden und Leistungen jederzeit online abrufbar und buchbar sein. Schafft es nun ein Unternehmen, jedem einzelnen Kunden dank hinterlegter Daten ganz individuell zu begegnen, kann es mit deutlichen Wettbewerbsvorteilen rechnen. Wie die Studie "Insights 2020 – Driving Customer Centric Growth" zeigt: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen gelebter Customer Centricity und Umsatzwachstum.

Der Wandel jedoch hin zu echter Customer Centricity verlangt einiges von den Unternehmen: einen Shift im Mindset aller Mitarbeiter, die Anpassung bestehender Businessprozesse sowie den Einsatz geeigneter Technologien und die umfassende Nutzung aller verfügbaren Datenquellen.

Customer Centricity führt Marktforschung und CX-Management zusammen

26

## CX-Management - Status quo

Das Customer-Experience(CX)-Management versucht, sämtliche Kundenerfahrungen an den Touchpoints entlang der Customer Journey zu erfassen und permanent zu überwachen, um sie über geeignete Handlungen und Maßnahmen positiv zu beeinflussen. Dank Omni-Channel-Strategien verfügen Unternehmen aber heutzutage über eine Vielzahl von Touchpoints, über die Kunden interagieren und wertvolle Informationen hinterlassen. Die Kundeninformationen fallen somit auf diversen Quellsystemen an: in Social Media, Nutzerforen, Befragungs- oder auch internen Businesssystemen (CRM). Mit der Einführung kundenzentrierter Arbeitsweisen wurde damit begonnen, diese Informationen – häufig in unterschiedlichen Fachabteilungen – zu nutzen; so werden Kundenfeedbacks einer Hotline im Servicebereich, Feedbacks in

Research & Results 1 · 2019 www.research-results.de



den sozialen Medien aber im Marketing verarbeitet. Solche dezentral organisierten Aktivitäten können zwar die Zufriedenheit mit dem einzelnen Touchpoint erhöhen. Sie liefern jedoch aufgrund der entstehenden Informationssilos, nicht-automatisierter Datenverarbeitung und nur partieller Beachtung der Customer Journey keinen zukunftsfähigen Ansatz auf dem Weg zur technologiegetriebenen Customer Centricity.

# **Starke Digitalisierung**

Um eine kundenzentrierte Strategie zu implementieren, betreiben viele Unternehmen inzwischen große Anstrengungen. So entstehen einheitliche Zufriedenheits-KPIs, mit denen unterschiedliche Touchpoints verglichen und Verbesserungsprozesse eingeleitet werden. Negative Kundenfeedbacks werden direkt in die Businesssysteme eingespeist, sodass der Sachbearbeiter sofort reagieren kann. Zufriedenheitswerte werden mit operativen Unternehmensdaten verbunden, um zum Beispiel Einflüsse der Kundenzufriedenheit auf Umsatzgrößen zu analysieren oder regionale Problemfelder aufzuspüren. Es entstehen detaillierte Kundenprofile, die sich aus Nutzungsaktivitäten auf unterschiedlichen Kanälen ergeben und etwa für eine direkte Kundenansprache operationalisiert werden.

Das zeigt: Die kundenzentrierte Organisation arbeitet in heutigen Zeiten stark digitalisiert. Sämtliche Informationen stehen zu jedem Zeitpunkt abteilungsübergreifend in aussagekräftigen Analyse-Dashboards bereit, was dem Management eine schnelle Reaktion auf Fehlentwicklungen und das Aufdecken komplexerer Zusammenhänge ermöglicht.

## Aufbau einer "digitalen Customer Centricity"

Bei dem Aufbau kundenzentrierter Organisationen wird der Fokus oftmals auf die Einführung technischer Systeme gelegt. Häufig erreichen die entstandenen Lösungen jedoch nicht die notwendige Akzeptanz bei den verantwortlichen Mitarbeitern und verfehlen damit ihr Ziel, die gewonnenen Erkenntnisse in zufriedenere Kunden und einen gestiegenen Gesamtgeschäftserfolg zu verwandeln.

Warum das so ist? Oft wird die Businessrelevanz verkannt. Die Information, dass ein Kunde mit der Qualität der Service-Hotline nicht zufrieden ist, erhält beispielsweise eine höhere Businessrelevanz, wenn der Einfluss dieser Hotline auf die Gesamtzufriedenheit bekannt ist. Auch wird häufig der Fehler gemacht, die Einführung eines CX-Systems zu betreiben, um Ausgaben für aufwendige Marktforschung zu reduzieren. Bei den beschriebenen Systemen handelt es sich jedoch um operative Managementsysteme, die keinen Anspruch auf statistische Validität oder Repräsentativität haben. Vielmehr schmoren diese im eigenen Saft, da sie mit einer sehr eingeschränkten Stichprobe nur eigene Kunden betrachten. Die eingesetzten Technologien eignen sich auch nicht für eine Gesamterfolgskontrolle, da der Wettbewerb keine Beachtung findet und damit wesentliche Benchmarks fehlen. Stellt sich also die Frage: Welche Rolle kann hier die Marktforschung spielen?

# Die Rolle der Marktforschung

Marktforschung sollte all diese Maßnahmen begleiten – um Rahmenbedingungen verstehen, strategische Ziele ableiten und in tragfähige Konzepte einer kundenzentrierten Organisation überführen zu können.

## Beispiel 1: Touchpoint-Analyse

Das Monitoring eines vermeintlich unwichtigen Touchpoints erscheint in einem neuen Licht, wenn vor der CX-Einführung eine entsprechende Touchpoint-Analyse durchgeführt wird. Hier liefert die Marktforschung geeignete Methoden, die die komplexen Wirkungszusammenhänge zwischen einzelnen Touchpoints und der Gesamtzufriedenheit sowie die Relevanz einzelner Touchpoints analysieren.

#### Beispiel 2: Kundensegmentierung

Mit einer Kundensegmentierung können für das Business relevante Strukturen herausgearbeitet werden, in die Produktpräferenz, Zahlungsbereitschaft oder auch soziodemografische und psychografische Eigenschaften einfließen. Die Marktforschung ermittelt für das CX-Management:

- Welches Zielgruppensegment hat welchen Einfluss auf den Gesamterfolg?
- Treten bestimmte Probleme nur bei bestimmten Kundentypen auf und wie können Verbesserungsmaßnahmen aussehen?
- Wie lassen sich Neukunden oder nicht befragte Kunden beschreiben und wie steht es um die Kundenansprache im Direktmarketing oder auch im Targeting von Online-Werbung?

# **Marktforschung als Fundament**

An diesen zwei kurzen Beispielen wird deutlich, wie die Marktforschung die Konzeption der technologiegetriebenen Customer Centricity mit wertvollen Informationen unterfüttern kann – als Fundament, auf dem kundenzentrierte Prozesse und Technologien aufbauen.

Es stellt sich somit nicht die Frage nach einem Entweder-oder. Das "Und" ist die Lösung. Nur die Verzahnung von eher technologischem CX-Management mit der eher inhaltlichen Marktforschung kann die Anforderungen der heutigen Zeit erfüllen und Lösungen erarbeiten, die echte Businessrelevanz haben. •

## MEHR ZUM THEMA CUSTOMER EXPERIENCE



www.research-results.de/fachartikel

# **Walter Freese**

ist seit April 2018 bei Interrogare als Director Business Development für die Neu- und Weiterentwicklung von Kundenbeziehungen sowie den Vertrieb etablierter und innovativer Projekte verantwortlich. Zuvor war der Diplom-Sozialwirt 23 Jahre in globalen Marktforschungskonzernen wie GfK und Kantar TNS tätig. www.interrogare.de



#### **Jens Adam**

ist CEO von demandi, nachdem er zuvor CTO bei Interrogare war. Vorher machte er Station bei 1&1, UIM und GfK nurago. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen im Business Engineering und der Softwareentwicklung (sogenannte Dedicated Services), Datenintegration, Datawarehousing und Business Intelligence. www.demandi.de



27

www.research-results.de |: Nesearch & |: Nes