



in sights 2018

Mit dabei auf der
planung&analyse
Insights 2018
am 22. und 23 August
in Frankfurt

Wie sich MARKTFORSCHUNG UND CX MANAGEMENT optimal ergänzen

Customer Centricity, Customer Excellence, Customer Obsession. Auch wenn solche Buzzwords suspekt erscheinen, lautet doch die Wahrheit: Die Zukunft gehört den Unternehmen, die tatsächlich den Kunden ins Zentrum jedes unternehmerischen Handelns stellen. Walter Freese, Director Business Development bei Interrogare, erklärt, wie Marktforschung und CX Management verzahnt werden können.



Im Jahr 2015 hat die Beratungsfirma Kantar Vermeer in einem Gemeinschaftsprojekt mit Branchenverbänden und anderen Unternehmen eine umfassende Studie vorgestellt, die sich mit den Erfolgsfaktoren von Unternehmen in Zeiten der digitalen Transformation beschäftigt. Die Kernbotschaft dieser Untersuchung lautet: Zwischen der Customer Centricity und der Ertragssteigerung besteht eine positive Korrelation. Auch Roland Berger und das SAS Institut kommen zu ähnlichen Schlussfolgerungen und fordern unter anderem einen professionelleren Umgang mit allen verfügbaren Daten und eine stärkere Rolle von Datenanalytikern in den Unternehmen.

Im Kern bestätigen diese beiden Studien unsere Beobachtungen aus dem Forschungs- und Beratungsalltag: Viele Unternehmen tun sich nach wie vor schwer, die gesamte Organisation in Richtung Kundenorientierung zu steuern. Customer Centricity erfordert einen Change-Prozess. Und gut beraten ist, wer sich an ein paar Grundsätzen orientiert:

(Management-)Commitment: Kundenorientierung sollte in allen Unternehmensbereichen verankert sein und gelebt sowie von der Unternehmensführung unterstützt werden.

Zusammenführung: Alle verfügbaren Daten aus den unterschiedlichen Unternehmensbereichen sollten zusammengeführt und Silodenken überwunden werden.

Konsistenz und Kontext: Markenerlebnisse müssen konsistent über alle relevanten Touchpoints hinweg den Bedürfnissen der Kunden in der jeweiligen Situation entsprechen.

Daten werden heute häufig als wichtigster Rohstoff für Wachstum im digitalen Zeitalter betrachtet. Doch genau wie Rohöl erst einmal in eine Raffinerie kommt, um brauchbare Produkte daraus herstellen zu können, müssen auch Daten verfeinert oder veredelt werden, um handlungsleitend zu sein. Noch nie waren derart viele Daten verfügbar. Unternehmen haben Kundendaten aus den unternehmenseigenen CRM-Systemen, eigene Befragungsdaten, Web Analytics, Feedback über Bewertungsportale oder Social Media, Bestellhistorien, Beschwerden und Serviceanfragen, Anrufe bei der Hotline und vieles mehr – doch all das ist nicht mehr als

Rohöl. Diese Flut an Daten muss raffiniert – oder sagen wir lieber – kuratiert werden, um aus ihr Informationen zu generieren. Die verfügbaren Daten müssen gesichtet, bereinigt, konsolidiert und im wörtlichen Sinne brauchbar gemacht werden. Erst dann helfen die Daten dabei, die Konsumenten, deren Bedürfnisse, Erwartungen und Verhaltensweisen bis ins Detail zu analysieren und zu beschreiben. So werden aus Daten Informationen und aus Informationen relevantes Wissen.

Digitalisierung und Transparenz

Die Digitalisierung und insbesondere der unglaubliche Siegeszug der mobilen Devices als allgegenwärtige Begleiter haben die Erwartungshaltung der Konsumenten verändert: Alles muss jederzeit und überall verfügbar sein. Verschärft wird diese Entwicklung dadurch, dass der Kunde souveräner wird und von den Unternehmen Transparenz erwartet – oder sich diese selber verschafft. Es gibt heute kaum noch eine Customer Journey, in der nicht mindestens einmal ein Bewertungsportal, eine Online-Community oder ein Blog besucht wird, um Meinungen oder Erfahrungen anderer Nutzer zu finden.

Und nicht nur die Art, auch die Anzahl der potenziellen Touchpoints zwischen Marke und Konsument nimmt stetig zu. Die Verantwortlichen in den Unternehmen stehen daher vor der schier unlösbaren Aufgabe, mit der Entwicklung Schritt zu halten. Muss ich mit meiner Marke auf Instagram präsent sein? Welche Art von Content stelle ich auf YouTube zur Verfügung? Brauche ich einen Chatbot, um bestimmte Arten von Kundenanfragen effizient und zeitnah zu beantworten? Wo suchen meine Kunden nach Kaufimpulsen?

Ein weiterer Aspekt, der beim Einfordern und Einsammeln von Feedback nicht unterschätzt werden darf, ist unter dem Kürzel WIIFM bekannt: „What’s in it for me?“ Jede Bewertung, jedes Feedback, jede Teilnahme an Befragungen bedeutet für den Konsumenten Zeit, Aufwand, Involvement, also Kosten, für die er einen Nutzen erwartet. Abgegebene Kritik oder negative Bewertungen, die nicht zu Verbesserungen oder dem Abstellen von Fehlern führen, sorgen für ein negatives Kosten-Nutzen-Verhältnis und belasten die Kundenbeziehung. Also müssen nicht nur konkrete Beschwerden, sondern auch Hinweise aus der anonymen Marktforschung zu Aktionen im Kundenmanagement führen.

Marktforschung versus CX Management

Das alles spricht für eine holistische Betrachtung dessen, was wahlweise als Kundenzufriedenheitsforschung oder Customer Experience (CX) Management bezeichnet wird. Diese Begriffe stehen für die derzeitige Trennung von strategischer, relationaler Marktforschung und operativem, transaktionalem CX Management.

→ Die Marktforschung liefert grundlegende Erkenntnisse über die Stärke der Kundenbeziehungen, über die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden oder die Relevanz und den Impact von Markentouchpoints. Allerdings stehen Marktforscher in dem Ruf, lieber PowerPoint-Exzesse zu feiern statt konkrete Handlungsempfehlungen abzugeben.

→ Die CX-Experten wiederum begleiten die Unternehmen ganz konkret beim Aufbau von Plattformen für die Erfassungen und Auswertung jeder Art von Customer Feedback zur detaillierten Analyse der verschiedenen Customer Journeys. CX beinhaltet die Erfassung und Verwertung personenbezogener Daten aus den unterschiedlichsten Quellen. Diese Daten werden dann im Datawarehouse konsolidiert und via Dashboards an die relevanten Stakeholder in den Unternehmen per Alert-System weitergeleitet, um Beschwerden zu bearbeiten, Probleme zu lösen oder Interessenten zu betreuen. CX ist immer ein Closed-Loop-Prozess auf individueller Ebene. Während den Marktforschern oft der Blick für die konkrete Umsetzung fehlt, gerät den CX-Experten häufig das große Ganze aus dem Blick. Für die Etablierung echter Customer Experience Excellence braucht es aber beide Kompetenzen.

Die Trennung beider ist jedoch für die Marktforschung in Deutschland aus standesrechtlichen Gründen notwendig, da in der Regel im CX Management mit personenbezogenen, nicht anonymen Daten gearbeitet wird. Aus der Sicht unserer Kunden ist diese Trennung aber kontraproduktiv, da es genau dem Anspruch einer holistischen Betrachtung widerspricht.

Berufsbilder der Zukunft: Data Curator und Impact Manager

Bei Interrogare haben wir dieses Problem gelöst, indem wir die beiden Bereiche durch die Gründung der eigenständigen

demandi GmbH organisatorisch klar voneinander getrennt haben. Damit unsere Kunden trotzdem eine optimale Kundenerfahrung mit uns erleben, halten wir zwei Dinge für absolut essenziell:

Verzahnung: Die Marktforscher von Interrogare und die CX-Experten von demandi beraten die Kunden gemeinsam und stellen sicher, dass die Schnittstellen optimal gestaltet und die standesrechtlichen Regeln der Marktforschung beachtet werden. Die langjährige Marktforschungserfahrung und Mitarbeit in diversen Fachgremien des BVM, verbunden mit einer klaren Sicht auf Technologie und Digitalisierung, sorgen für die notwendige Sensibilisierung und ein optimales Projektverständnis.

Weiterentwicklung: Wer die berechtigten Erwartungen unserer Auftraggeber erfüllen will, muss sich weiterentwickeln. Marktforscher brauchen die Fähigkeit, unterschiedlichste Daten zu kuratieren und so aufzubereiten, dass die Erkenntnisse akzionabel und adressierbar sind.

Auf der anderen Seite ist für CX Manager ein gewisses Verständnis für die Marktforschung wichtig. Ein gelegentlicher Blick auf das *Big Picture*, das von den Marktforschern erstellt wird, hilft bei der Bewertung und Priorisierung von Aktivitäten.

Marktforschung und CX Management in einem Boot

Um das Zusammenspiel zwischen klassischer Marktforschung und CX etwas plastischer zu machen, skizzieren wir ein idealtypisches Projekt:

Schritt 1: Kundensegmentierung durch quantitative Marktforschung

CX-Befragungen erreichen immer nur den Teil der Konsumenten, der sich in direkter Interaktion mit dem Unternehmen befindet. Es braucht aber ein ganzheitliches Bild über Kunden und Prospects. Im ersten Schritt sollten daher mittels einer klassischen Marktforschungsbefragung dezierte Erkenntnisse über die Kundenstruk-

tur und die Markentouchpoints generiert werden. Durch eine anschließende Kundensegmentierung werden in sich homogene Bedürfnisstrukturen und prototypische Transaktionsmuster aufgedeckt. Zudem werden mittels Touchpoint-Analyse die für jedes Kundensegment relevanten Kontaktpunkte identifiziert. Auf diese Weise können Touchpoints hinsichtlich ihrer Erwartungen und Wirkung klassifiziert werden. Dies ist ein wichtiger Schritt, um passgenaue Zielgrößen (sogenannte KPIs) für die Messung des Kundenerlebens an einem Markentouchpoint zu definieren und Touchpoints hinsichtlich ihrer Relevanz in unterschiedlichen Zielgruppen zu priorisieren.

Dies ist zentral, da im CX Management die Optimierung einzelner Touchpoints im Vordergrund steht und keine oder nur sehr geringe Informationen über die Wirkung einzelner Touchpoints für die gesamte Kundenbeziehung bestimmt werden können. Die Ergebnisse der klassischen Marktforschung bieten somit einen strategischen Überblick und Steuerungsmöglichkeit für das CX Management.

Schritt 2: Targeting der Segmente

Kundensegmentierungen entfalten erst dann eine Wirkung, wenn die beschriebenen Kundensegmente durch Marketingmaßnahmen konkret plan- und ansprechbar sind. Um die identifizierten Kundensegmente auch im Rahmen des transaktionalen CX Managements zu nutzen, ist es sinnvoll, Kunden anhand weniger Schlüsselfragen beziehungsweise -informationen den entsprechenden Segmenten zuzuordnen zu können. Ein auf wenigen Variablen basierendes Klassifikationsmodell erlaubt eine präzise, schnelle und effiziente Zuordnung zu den Segmenten. Diese Zuordnungsvorschriften werden genutzt, um alle Kunden im CRM-System einem der Segmente zuzuordnen. Bei fehlenden Informationen kann darüber hinaus ein Klassifikationsmodell entwickelt werden, welches etwa auf Kundentransaktionsdaten beruht, also Kauf-, Nutzungs-, Beschwerde- oder Kommunikationsverhalten.

Schritt 3: CX-Befragungen

Basierend auf den Ergebnissen der oben skizzierten Marktforschung können nun – für einzelne Segmente individualisierte – Kunden-Befragungen implementiert werden. Diese helfen, um konkrete Zielparame-ter des Kundendialogs und Veränderungen hinsichtlich des Zielerreichungsgrads zeitnah kontrollieren zu können.

Diese Verzahnung der quantitativen Marktforschung hin zur vollständigen Segmentierung aller Kunden im Rahmen von CX Management ist ein Beispiel, wie fruchtbar ein interdisziplinäres Vorgehen sein kann.

Die Insights aus der Marktforschung haben jetzt eine direkte Handlungsrelevanz, weil unser Kunde weiß, wie ein konkreter Konsument tickt, wie und womit er erreichbar ist oder für welche Neuprodukte er zu begeistern ist. So entsteht durch unsere Tätigkeit ein messbarer Impact für unsere Auftraggeber.

Marktforschung und CX Management haben ein Ziel: Den Auftraggeber in Zeiten der Digitalisierung bei der Entwicklung hin zu einem kundenorientierten Unternehmen zu begleiten und zu fördern. Die Kombination und Verzahnung der beiden Disziplinen ist notwendig, sinnvoll und gewinnbringend.

Der Autor



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 der GfK und Kantar TNS tätig.

walter.freese@interrogare.de

management consult
Dr. Eisele & Dr. Noll GmbH

www.management-consult.de

Kundenerleben am POS in Echtzeit messen

Migros Genossenschaft Zürich und andere
setzen auf management consult