



Marktforschung und erfolgreiches Customer-Experience-Management

Werden Kunden wirklich gut bedient?

Warum sich Kundenzufriedenheitsforschung und -management ändern müssen.

Werden Ihre Kunden gut bedient? In großen Unternehmen ist es Aufgabe des sogenannten Customer-Experience-Management (CEM), Lücken zwischen Markenversprechen und tatsächlicher Produkt- oder Serviceerfahrung zu schließen. Erfolgreiches Customer-Experience-Management ist eine wesentliche Voraussetzung für eine effektive Kundenbindung und profitables Wachstum. Um Kunden- und Markenerlebnis auf Basis von Kundenrückmeldungen kontinuierlich zu verbessern, müssen Feedback-Mechanismen im Unternehmen definiert, kanalisiert und operationalisiert werden.

Das klingt soweit simpel, ist es in der Praxis aber nicht. Von den drei hauptbetroffenen Parteien – Kunden, Mitarbeitern an den Kundenkontaktstellen und Abteilungen, die für die Bearbeitung von Kundendaten zuständig sind – scheint in vielen Unternehmen heute keine mit dem derzeitigen Stand der Dinge ganz zufrieden zu sein. Kunden sind es satt, seitenweise langweilige und – in ihren Augen – häufig irrelevante Fragebögen auszufüllen. Umfragen fallen oft sang- und klanglos durch, wenn Kunden sich fragen „Und was hab’ ich davon?“ Die Befragten wollen wissen, wie ihre Daten verwendet werden, und was sie im Gegenzug



für ihre Bemühungen erhalten. Vor allem wollen sie etwas über die Dinge sagen, die ihrer Ansicht nach wichtig sind, und nicht über die Dinge, die sie von Marktforschungsinstituten und Unternehmen gefragt werden. Und weil sie heute in unzähligen Chat-Rooms, auf Bewertungsseiten und in sozialen Netzwerken ihre Meinung offen und für jedermann sichtbar kundtun können – warum sollten sie noch Zeit auf das Ausfüllen langweiliger Fragebögen verwenden?

Auf der anderen Seite stehen die Service-Teams und Mitarbeiter am Kunden (Verkäufer, Servicepersonal, Call-Center-Mitarbeiter usw.) als Empfänger des Kunden-Feedbacks. Ihre Aufgabe wäre es, Aktivitäten zur Verbesserung der eigenen Leistung abzuleiten und in Einzelfällen zügig konkrete Maßnahmen zu ergreifen, um unzufriedene Kunden wieder zufrieden zu stellen. In vielen Unternehmen sind diese Mitarbeiter aber nicht immer der Auffassung, dass Informationen, die sie aus z.B. über Kundenzufriedenheitsuntersuchungen erhalten, wirklich

„Mitarbeiter in den Bereichen Markenkommunikation und Consumer Insight werden mit Informationen aus einer Vielzahl unterschiedlicher Quellen schier überschüttet. Was sie brauchen? Weniger Daten und dafür mehr Orientierung.“



STEPHAN THUN,
Managing Director Europe
bei Maritz Research.

nützlich sind. Vielfach ist ihnen nicht klar, was sie anders machen müssen, um positiveres Feedback zu erhalten. Oder aber ihr alleiniger Fokus sind die häufig an Kundenzufriedenheitsuntersuchungen gekoppelten Incentives. Viel zu oft denken sich diese Mitarbeiter lieber „alternative“ Methoden zur Verbesserung ihres eigenen Ergebnisses aus (Angebot von Werbegeschenken für eine gute Bewertung, Blocken von Kontaktdaten potenziell unzufriedener Kunden etc.), anstatt die eigentlichen Probleme zu beheben. In solchen Fällen schlägt das Kundenmanagement des Unternehmens schlicht fehl.

Gleichzeitig sind die Mitarbeiter in der Unternehmenszentrale, die die strategische Verantwortung für Markenkommunikation und Kundenzufriedenheit haben, wesentlich von Kunden-Feedback abhängig, wenn sie im Rahmen ihrer Strategieentwicklung den Kunden in den Mittelpunkt stellen. Sie werden häufig mit Informationen aus einer Vielzahl unterschiedlicher Quellen schier überschüttet. Was sie wollen, ist weniger ein Datenschwungel als vielmehr eine geordnete Rückmeldung der Kundenmeinungen und -erlebnisse und daraus abgeleitete, konkrete Handlungsempfehlungen.

Im digitalen Zeitalter und dem damit einhergehenden umfassenden Informationsaustausch verlieren die

Unternehmen zunehmend die Kontrolle über ein effektives Management von Kunden-Feedback. Gab es noch vor wenigen Jahren ausschließlich Kunden-Feedback über kontrollierte Kanäle (z.B. Kundenzufriedenheitsbefragungen, Servicetelefon/Beschwerdemanagement), so werden heute zudem Meinungen über Marken und Dienstleistungserlebnisse offen und für alle sichtbar in Blogs, sozialen Netzwerken oder auf Bewertungs-Websites frei aus-

getauscht und sind sowohl für (potenzielle) Kunden als auch eigene Mitarbeiter jederzeit frei zugänglich.

Keine Frage also: Unsere Herangehensweise an Sammlung, Erhebung, Analyse und Nutzung von Informationen und Daten muss sich ändern – ebenso wie sich Aufgaben und Zuständigkeiten der Abteilungen ändern müssen, die mit der Bearbeitung von Kunden-Feedback betraut sind.

Zehn Dinge, die Sie bereits heute ändern können. Wie könnte eine Vision für die Zukunft aussehen?

In einer idealen „Welt des Kundenmanagement“ geben Kunden ihr Feedback gerne. Sie tun dies, weil sich die von ihnen investierte Zeit und Mühe für sie sichtbar lohnt. Der Feedback-Prozess an sich würde in offener, ehrlicher und relevanter Weise erfolgen, sodass z.B. schon die Befragung selbst so interessant wäre, dass sie auf ein positives Marken- und Serviceerlebnis einzahlt.

Die Endnutzer – die Mitarbeiter der Service-Teams – würden das Kunden-Feedback gespannt erwarten. Sie würden es wertschätzen, daraus lernen und konkrete Verbesserungsmaßnahmen ableiten, um das Kundenerlebnis zu verbessern, denn sie wissen, dass zufriedene Kunden für sie von langfristigem Wert sind.

Die Mitarbeiter in der Unternehmenszentrale, die mit der Bearbeitung von Kunden-Feedback aus den verschiedenen Quellen betraut sind, würden in einem Umfeld agieren, in dem alle Informationsquellen abgeglichen, analysiert und auf Kernbotschaften konzentriert werden, sodass gezielt Maßnahmen abgeleitet werden, die alle auf die gleichen strategischen Ziele einer Markenführung einzahlen. Alle Komponenten einer Marke, d.h. alle damit verbundenen Bilder und Erfahrungen, würden in Bezug zu den Leistungskennzahlen des Unternehmens wie z.B. Marktanteil, Umsatz und Rentabilität gesetzt werden, sodass auch die erwartete Rendite jeder auf diese Komponenten einzahlenden Maßnahme quantifiziert werden kann.

So sieht das Idealbild von Customer-Experience-Management aus

Und hieraus ergibt sich gleich die nächste Frage: Wie können wir diese Vorstellung verwirklichen? Bleibt es eine Vision? Nun, Visionen haben immer dann ihren Wert, wenn man aus ihnen auch auf dem Weg zum (vielleicht niemals vollständig erreichbaren) Ziel konkrete Maßnahmen ableiten kann, die einem der Vision ein Stück näher bringen.

Dass die oben gezeichnete Vision keine Utopie bleiben muss, zeigen die folgenden zehn Dinge, die Unternehmen schon heute umsetzen können:

1. Gezielte Beobachtung des Internets

Durchpflügen Sie das Internet. Finden Sie heraus, was über Ihre Marke auf Bewertungsseiten, in sozialen Netzwerken, Blogs und Chat-Rooms gesagt wird. Ordnen Sie die Kommentare in „positiv“ und „negativ“ ein und entwickeln Sie aus der sich ergebenden „Netto-Empfehlungsrate“ Ihre eigene Bewertungszahl. Sie können gleich damit anfangen und ein Dutzend wichtiger Websites manuell durchforsten oder aber mithilfe von Software Tausende unterschiedlicher Sites automatisch und laufend untersuchen. Aber Vorsicht! Sie dürfen solche Online-Aussagen nicht isoliert betrachten, da diese hinsichtlich ihrer Nutzer häufig nicht repräsentativ sind. Mittels einer Konvergenzanalyse können Sie deshalb prüfen, inwieweit die gefundenen Kommentare mit anderen Informationsquellen übereinstimmen und somit relevante Aktionsfelder erklären.

2. Textanalyse nutzen

In den letzten Jahren wurden im Bereich der Textanalyse-Software enorme Fortschritte erzielt. Eine Vielzahl von Programmen eignet sich hervorragend zur „Quantifizierung“ unstrukturierter Textinformationen: Kommentare und Marken werden miteinander assoziiert, als positiv oder negativ identifiziert und nach Themen geordnet. Diese Verfahren sind nicht nur für die Internetbeobachtungen von unschätzbarem Wert, sondern auch, um aus Antworten, aus offenen Fragen, Reklamationsdaten und anderen Formen frei formulierter Rückmeldungen nützliche Informationen zu gewinnen. In Befragungen gestatten Sie uns eine umfassendere, persönlichere und effektivere Nutzung offener Fragen, was uns wiederum mehr Gelegenheit gibt, unsere Kunden über das sprechen zu lassen, worüber sie wirklich sprechen wollen, anstatt sie mit teilweise irrelevanten Standardfragen zu frustrieren.

3. Adaptive Befragungstechniken anwenden

Wohl die meisten von uns haben schon Fragebögen ausgefüllt, in denen sie gebeten wurden, zehn bis 15 Attribute in Bezug auf ein Ereignis zu bewerten, an das sie sich kaum erinnern. Wir müssen akzeptieren, dass sich die Befragten in Bezug auf das Erlebte manchmal weder an irgendetwas Gutes noch etwas Schlechtes erinnern. Tatsächlich erinnern sie sich manchmal an gar nicht mehr viel. Dies mag daran liegen, dass das Ereignis zu lang her ist oder aber einfach daran, dass Attribute abge-



fragt werden, die schlichtweg nicht von Bedeutung für den jeweiligen Kunden sind. In diesen Fällen dürfen wir nicht ins Detail gehen, sondern müssen uns auf die Erfahrungen konzentrieren, die eine individuelle Bedeutung für den Kunden haben. Ein Beispiel für so eine adaptive Befragungstechnik wäre, nach Momenten zu fragen, die im Gedächtnis geblieben sind. Nur für den Fall, dass sich jemand an etwas Positives oder Negatives erinnert, fragen wir nach Einzelheiten. Kritiker der Methode werfen ihr vor, dass dies unweigerlich zu einer Menge „fehlender“ Daten führt und durch die geringere Datenquantität zu einzelnen Fragen die Validität der Daten geringer ist. Ich halte dagegen: Daten, die wir erheben, wenn wir die Befragten zwingen, Dinge zu bewerten, über die sie sich keine wirkliche Meinung gebildet haben, sind ohnehin irreführend und verzerren die Ergebnisse. Zudem frustriert dies die Kunden und nimmt ihnen die Lust, in Zukunft irgendwelche Fragebögen auszufüllen. Wir erhalten mit adaptiven Fragetechniken also Ergebnisse, die eine bessere Entscheidungsgrundlage liefern.

4. Über den Tellerrand hinaus schauen

Produktauswahl und Kaufverhalten von Konsumenten werden sowohl durch in Medien vermittelte Bilder als auch durch direkte Produkt- oder Serviceerfahrungen beeinflusst. Warum also behandeln so viele Unternehmen die Gebiete Markenkommunikation und Kundenloyalität unabhängig voneinander? Unternehmen, die ihre Kommunikations- und operativen Abteilungen (und damit ihre Forschungsstudien zu den Themen Markenkommunikation und Kundenzufriedenheit) voneinander trennen, handeln nicht kundenorientiert. Es mag ja sein, dass zwei verschiedene Abteilungen für die Markenkommunikation beziehungsweise die Serviceleistung zuständig sind – für den Kunden ist es dennoch ein und dasselbe Unternehmen. Nur wenn wir

über den Tellerrand blicken und die Themen Markenkommunikation und Kundenzufriedenheit in einer Analyse betrachten und zusammenfassen, können wir feststellen, welche Faktoren in welchem Maß zu einem profitablen Verhalten beitragen, und somit exaktere RoI-Modelle entwickeln. Als ersten Einstieg können Sie versuchen, einen Workshop mit bereichsübergreifenden Teams durchzuführen (Marketing-, Betriebs-, Personal-, Schulungsabteilung), in dem wechselseitige Abhängigkeiten und gemeinsame Ziele erörtert werden. Hierzu bringen Sie Studien sowohl zur Markenkommunikation als auch zur Kundenzufriedenheit mit, die einander gegenübergestellt und miteinander verglichen werden.

5. Balance zwischen Markenversprechen und Kundenerfahrung überprüfen

Halten Sie, was Ihre Marke verspricht? Die Trennung von Kommunikations- und operativen Abteilungen führt unter anderem dazu, dass viele Unternehmen ihr Versprechen nicht erfüllen und eine große Lücke zwischen Markenversprechen und Markenerfahrung klafft. Dies führt in ein Dilemma. Glaubt man Ihnen nicht, dass Sie Ihre Versprechen halten werden, werden zusätzliche Gelder, die das Marketing in Werbung und Kommunikation steckt, solange vergeudet sein, bis Sie wieder eine tragfähige Glaubwürdigkeit hergestellt haben, indem Sie die besagte Lücke geschlossen oder zumindest verringert haben. Es spricht in diesem Fall also einiges dafür, Ihre Mittelallokation so zu gewichten, dass Sie der Kundenzufriedenheit Priorität einräumen, bevor Sie weiterhin Versprechungen machen, die Sie nicht halten können. Im umgekehrten Fall, wo die Kundenerfahrungen die -erwartungen laufend übertreffen, sollten Sie Ihr Markenversprechen anheben und Investitionen stärker in die Kommunikation als in die Verbesserung der operativen Abteilungen vornehmen.

6. Einheitliche Kategorisierung von Informationen aus verschiedenen Datenquellen

Sehen Sie sich einer Datenflut gegenüber und haben Kundeninformationen in verschiedenen Abteilungen und in verschiedenen Quellen? Eine der größten Schwierigkeiten bei der Analyse von Informationen aus verschiedenen Quellen besteht darin, dass diese häufig in unterschiedlicher Form organisiert und kategorisiert sind. Daher müssen Unternehmen ein einheitliches Rahmenwerk schaffen, sodass sie Informationen aus jedweder Quelle in gleiche „Schubladen“ einordnen können. So können Erfahrungen, die Kunden beispielsweise mit Luftfahrtgesellschaften machen, grob in die Kategorien ‚Buchung‘, ‚Einchecken‘, ‚Einsteigen‘, ‚Während des Flugs‘, ‚Verlassen des Flugzeugs‘, ‚Gepäckabholung‘ und ‚Pünktlichkeit‘ eingeteilt werden. Unterkategorien wären möglicherweise Komfort/Ärgernisse, Zeiteinteilung/Schlangestehen oder personalbezogene Angelegenheiten. Diese einfache Maßnahme ermöglicht – sofern sie wohl durchdacht wird – den Vergleich von Umfragedaten, Reklamationen, Internet-Suche, Mitarbeiter-Feedback sowie allen sonstigen Informationsquellen in Bezug auf Kundenrückmeldungen.

7. Konvergenzanalyse durchführen

Sobald Unternehmen eine einheitliche Kategorisierung entwickelt haben, können sie beginnen, Vergleiche anzustellen. Welche Informationen kommen bei Betrachtung aller verschiedenen Informationskanäle immer wieder zum Vorschein? Lässt sich eine Konvergenz der Ergebnisse feststellen, so können wir sicher sein, ein kritisches Problem entdeckt zu haben, das unserer Aufmerksamkeit bedarf. Trotzdem sollten im Hinblick auf das Gesamtfazit nicht alle Informationen gleich schwer

gewichtet werden. Quellen müssen in Bezug auf ihre Robustheit, ihren repräsentativen Charakter und die Klarheit der Botschaft bewertet werden. Robustheit bedeutet, inwieweit Sie sich auf die Botschaft verlassen können: Wird sie von ein paar Dutzend oder ein paar Tausend Menschen geäußert? Beim repräsentativen Charakter geht es darum, von wem genau die Botschaft stammt. Stehen die, die sie äußern, für Ihr gesamtes Zielpublikum oder nur für eine kleine Minderheit? Schließlich ist es noch von Belang, ob es sich um eine klare Botschaft handelt: Ist sie einfach zu interpretieren und können sich alle Beteiligten hierauf verständigen? Oder ist sie verschwommen und kann daher unterschiedliche Interpretationen und Debatten auslösen?

Statistische Ansätze zur Konvergenzanalyse sind vorhanden – viele Unternehmen scheuen ihre Komplexität. Aber: Selbst eine subjektive Bewertung dieser drei Faktoren in Kombination mit einem gemeinsamen Kategorisierungsrahmen ermöglicht eine simplifizierte Konvergenzanalyse, mit der eine erhebliche Zahl von Hindernissen niedergedrückt werden kann. Einer ersten erfolgreichen Integration der Informationen sollte so nichts im Weg stehen!

8. Nicht berichten, sondern kommunizieren

Einer unserer Kunden sagte uns einmal, dass die Durchführung einer Marktforschungsstudie, das Schreiben des Berichts und die Ergebnispräsentation nur 25 Prozent der Aufgabenstellung ausmacht. Die übrigen 75 Prozent bezögen sich darauf, die Ergebnisse intern zu kommunizieren und entsprechende Reaktionen und Aktionen in Gang zu setzen. Zu oft enden kostspielige Studien im Daten-Nirwana des Auftraggebers. Kennen Sie die Ermüdungserscheinungen bei



der Betrachtung endloser Präsentationscharts? Alternative Kanäle wie z.B. Rundschreiben, Videos, Workshops und Schulungen sind bessere Kommunikationswege als viele der herkömmlichen Wege, Abschlussberichte einer Studie zu präsentieren. Zu oft wird vergessen, dass es nicht allein darum geht, eine möglichst große Zahl an Daten zu berichten.

Wahrscheinlich geht es vielen Beratern, aber auch internen Auftraggebern im mittleren Management häufig darum, mit hoher Quantität an Ergebnis die zum Teil hohen Investitionen für Studien zu rechtfertigen. Hier muss ein Umdenken stattfinden: Weniger ist mehr und die Essenz muss derart vermittelt werden, dass Sie die verschiedenen Adressaten im Unternehmen auch emotional mitnimmt, Inhalte klar vermittelt und Handlungsaktivitäten nahelegt. Überprüfen Sie, in welcher Form Studienberichte in Ihrem Unternehmen vorliegen. Finden Sie heraus, welche Informationen die Endnutzer erhalten und auch wirklich brauchen, welche Sie brauchen und auch verstehen, welche Sie verstehen und auch verwenden. Stellen Sie sich darauf ein, neue Studien neuartig zu kommunizieren, eine Reihe bereits vorhandener Berichte und Mitteilungen neu zu erstellen und anders zu kommunizieren – und streichen Sie die Daten, die niemand wirklich verwendet.

9. Informationen offen legen

Ob Kundenbewertungen und Studienergebnisse für alle sichtbar veröffentlicht werden sollen, ist äußerst umstritten; doch wird uns dieses Thema früher oder später einholen – ob wir wollen oder nicht. Denn bereits jetzt teilen Menschen online ihre Ansichten und Meinungen mit, beurteilen und vergleichen Marken auf Bewertungsseiten, in sozialen Netzwerken, Blogs und Chat-Rooms, worüber die Marketingfachleute wenig oder gar keine Kontrolle haben. Einige Unternehmen haben hierauf bereits reagiert: So veröffentlichen zum Beispiel Automobilhersteller Kundenbewertungen über Autohäuser in ihrem Vertriebsnetzwerk auf ihrer Homepage und geben dem Kunden so direkte Erfahrungen anderer Kunden weiter. Dies sorgt für Transparenz, gleichzeitig auch für die Motivation der Händler, ihre Kunden gut zu betreuen. Ein anderes Beispiel sind einige Banken, die Kundenzufriedenheitswerte auf großen Plakaten in ihren Filialen für Kunden sichtbar aufhängen. Auch wenn sich viele Unternehmen noch zieren: Schaffen Sie die

„Wenn wir nicht damit anfangen, Informationen öffentlich mit Kunden auszutauschen, werden Kunden dies untereinander einfach verstärkt unkontrolliert tun. Dann gleitet uns die Markenführung aus den Händen.“

nötige Transparenz, eine Alternative hierzu haben Sie nicht. Wenn wir nicht damit anfangen, Informationen öffentlich mit Kunden auszutauschen, werden Kunden dies untereinander einfach verstärkt unkontrolliert tun. Dann gleitet uns die Markenführung aus den Händen.

10. Blaupause für das Kundenerlebnis entwerfen

Um eine Blaupause für Ihr Unternehmen zu erstellen, arbeiten Sie die Zusammenhänge und Verknüpfungen zwischen einzelnen Aspekten der operativen Abteilungen, Kommunikationen, Kunden und Finanzkennzahlen aus und visualisieren das Zusammenspiel und deren Beteiligung am gemeinsamen Ziel: häufig dem profitablen Wachstum. Die Blaupause kann einfach oder auch sehr komplex sein – ganz wie Unternehmen sie selbst gestalten wollen. Am Anfang des Prozesses steht das gemeinsame Endziel, häufig die finanziellen Ziele: der angestrebte Ertrag, Gewinn oder Marktanteil. Als nächstes stimmen Sie ab, welche Verhaltensweisen zum Erreichen dieser Ziele wünschenswert sind: Verringerung der Kundenabwanderung, Neukundenakquisition, Aufnahme neuer Produkte und Serviceleistungen in die Angebotspalette usw. Dann einigen Sie sich darauf, welche Erfahrungen und Markenwahrnehmung die (potenziellen) Kunden haben müssen, um die gewünschten Verhaltensweisen an den Tag zu legen. Dies wird dann bis zu den internen Prozessen hinab weitergeführt: Was müssen wir im jeweiligen operativen Bereich (z.B. im Call-Center etc.), in der Kommunikation und bei der Interaktion zwischen Mitarbeitern und Kunden tun, um die richtigen Bilder und Erfahrungen zu vermitteln? Schließlich und endlich vereinbaren Sie, wer für jeden dieser Prozesse die Verantwortung trägt und Kompetenz erhält, Veränderungen im jeweiligen Bereich herbeizuführen.

Sie sehen, die Vision einer kundenorientierteren, effektiveren Markenführung muss keine Utopie bleiben. Viele Schritte können Sie schon heute gehen – und sich damit einer neuen Generation des Customer-Experience-Management (CEM) öffnen, an der sich alle Interessenpartner gern beteiligen und von der Unternehmen, Ihre Vertriebspartner und die Kunden gleichermaßen profitieren.

von Stephan Thun