

WhitePaper

(Daten-)Masse statt (Kundenmanagement-)Klasse?

Drei Design-Richtungen moderner EFM-Programme,
die echten Mehrwert schaffen

November 2017

Autor:
Martin Hellich



GAME CHANGERS



EINLEITUNG

Enterprise Feedback Management (EFM) Programme erfreuen sich einer rasant zunehmenden Verbreitung. Die Digitalisierung, mithin niedrige Datenerhebungskosten und leicht zugängliche Daten z. B. in sozialen Medien haben bewirkt, dass kaum ein Unternehmens-Touchpoint unbeleuchtet bleibt. Daten darüber, wie Kunden Marken und Unternehmen erleben, stehen in bisher ungekannt großen Mengen und hoher Dichte zur Verfügung.

Aber ist Masse auch gleich Klasse? Welchen Wert haben diese Daten? Wie lassen sich daraus wertsteigernde Maßnahmen ableiten? Und wo sind in der Menge die relevanten Daten zur gewinnbringenden Verbesserung von Prozessen und Verhalten im Unternehmen?

Nach einer Phase der technischen Beherrschung von EFM Lösungen, in der das Implementieren von Programmen und Sammeln von Daten im Fokus stand, richtet sich der Blick nun verstärkt auf die Frage nach dem Nutzen und Mehrwert.

Im Folgenden stellen wir drei grundsätzliche Design-Richtungen und Empfehlungen dar, wie die neuen technischen Möglichkeiten und die vielen Daten, Unternehmen dabei helfen, EFM-Programme mit positivem ROI zu betreiben.

DESIGNASPEKTE FÜR KUNDENZENTRIERTERES VERHALTEN IM UNTERNEHMEN

Wir alle kennen den Einfluss, den Daten auf das Verhalten haben. Im täglichen Leben gibt das Wiegen des eigenen Körpergewichts oder die tägliche Schrittzahlanzeige auf dem Fitnessarmband Feedback über das eigene Ess- oder Bewegungsverhalten und veranlasst uns zur Besserung. In ähnlicher Weise gilt dies auch für Unternehmen. Schlicht die Präsenz von Kundendaten mahnt zur Ausrichtung des Verhaltens an Kundenbedürfnissen. Besonders effektiv ist diese verhaltenspsychologische Wirkung, wenn

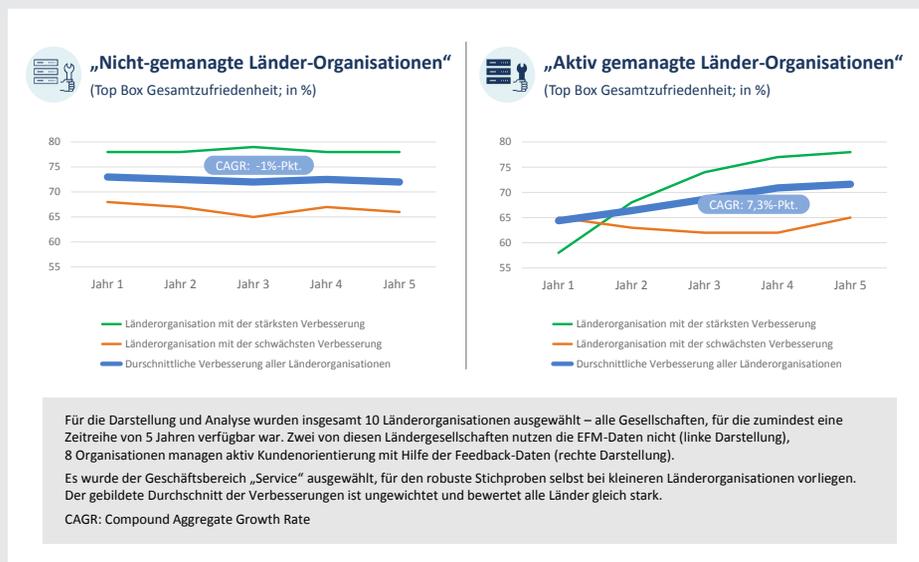
- die Information ereignisspezifisch zugeordnet wird. Damit wird die Wirkung mit einer Ursache, also ein Kundenerlebnis mit einem bestimmten Verhalten im Unternehmen, in Verbindung gebracht.
- Kundenfeedback kurz nach einem Kundenerlebnis zur Verfügung steht, um die Relevanz zum Reagieren im Unternehmen hoch zu halten.
- unternehmensweit kommuniziert wird, so dass jeder die seinem Verantwortungs- und Gestaltungsbereich zugeordneten Kundenfeedbacks erhält.

Neben der rein technischen Umsetzung dieser Aspekte muss darüber hinaus die Effektivität solcher Programme durch kommunikative Maßnahmen flankiert werden: Vor allem durch das Hervorheben der Bedeutung von Kundenorientierung und des Kundenfeedbacks durch die Unternehmensführung (z.B. anhand von monatlichen Auszeichnungen besonderer Leistungen „am Kunden“). Erst diese unternehmenspolitischen Vorgaben und rituellen Prozeduren definieren die Normativität der Daten und erzeugen die gewünschte verhaltenssteuernde Wirkung.

Das aktive Management von EFM-Programmen macht den Unterschied

Einer unserer Kunden entschied sich für eine hybride Organisationsform seines EFM-Programms. Einerseits sind die Mess- und Präsentationsformate inklusive der Infrastruktur zentral vorgegeben und unternehmensweit einheitlich, andererseits erhalten die nationalen Verkaufs- und Serviceorganisationen, und damit auch die nationalen Händler, Autonomie im operativen Management. Dadurch unterscheidet sich der Umgang mit Kundenfeedback im Ländervergleich und liefert mithin wertvolle Erkenntnisse.

Ein Gruppenvergleich zwischen Ländern, die aktiv mit dem bereitgestellten Kundenfeedback arbeiten und Ländern, die Daten nicht nutzen, erbrachte ein klares Bild (siehe Abbildung).



Die Analyse legt den Schluss nahe, dass aktiv gemanagte Programme mit hoher Transparenz des Kundenfeedbacks zu einer kontinuierlichen Verbesserung der Kundenbeziehung führen, eine Verbesserung jedoch ausbleibt, wenn die Transparenz und ein aktives Management von Feedback-Kultur fehlen.

Die intrinsische Motivation von Menschen und Organisationen hat jedoch Grenzen und ist natürlich nicht gleichverteilt. Sehr häufig arbeiten Unternehmen daher mit dem üblichen Erziehungsmittel für Erwachsene – mit Geld. Zielvorgaben von Messwerten des Kundenfeedbacks führen jedoch häufig auch zu unerwünschten Nebeneffekten und kontraproduktivem Verhalten. Der Konsens, dass kundenorientiertes Verhalten und zufriedene Kunden für alle im Unternehmen gut sind, wird zwar nicht aktiv in Frage gestellt, allerdings kommt es vor, dass statt des tatsächlichen Kundenerlebnisses die Messwerte des Kundenerlebnisses optimiert werden.

Dieses Verhalten schadet dem Unternehmen:

- wenn Adressdaten absichtlich falsch erfasst werden, um sich einem befürchteten negativen Feedback zu entziehen.
- wenn Adressdaten in der Stichprobenselektion unter Vorwänden „rausfallen“, dadurch Ergebnisse verfälschen und mithin eine verzerrte Sicht auf das Unternehmen abgeben.
- wenn Kunden von ihren Ansprechpartnern genötigt werden, ein gewünschtes Feedback zu geben – häufig in Verbindung mit kostspieligen „Anerkennungsleistungen“.

Bonussysteme in Verbindung mit EFM-Programmen sind daher mit größter Sorgfalt auszugestalten.

Das optimale Zielsystem akzeptiert einerseits in Grenzen fehlertolerierendes Verhalten und honoriert die souveräne Behebung und belohnt andererseits Mitarbeiter durch das Teilen von Best Practices.

Unsere Erfahrungen aus zahlreichen Programmen zeigen, dass richtig designte Programme:

- die gewünschten Verhaltensänderungen bei den Mitarbeitern im Unternehmen erzielen und so Verbesserungen der üblichen Zielkennzahlen und des ertragsrelevanten Kundenverhaltens (Customer Value) bewirken.
- effizient betrieben werden können, so dass der Ertrag die sinnvoll begrenzba- ren Kosten (inkl. Bonussystem, verhaltensbedingte Ausgaben bzw. Ressourcenbindung) deutlich übersteigt.

PROGRAMMDESIGNELEMENTE ZUR UNTERSTÜTZUNG VON KUNDENBEZIEHUNGSPROZESSEN

Es ist sehr schwer, monetäre Verbesserungen zweifelsfrei mit der Einführung und Qualität eines EFM-Programms in Verbindung zu bringen, auch wenn dank der normativen Kraft des faktischen Kundenfeedbacks sich ein kundenzentrierteres Verhalten eingestellt hat. Mit Designelementen, die das Kundenbeziehungsmanagement unterstützen, lassen sich jedoch unmittelbar kundenwertsteigernde

und ökonomisch messbare Resultate erzielen. Möglichkeiten und Eignung verschiedener Designelemente hängen stark von den Gegebenheiten der Branche und unternehmensspezifischen Kundeninteraktionsmodellen ab. Sie sind nachfolgend daher statt in ihrer Breite lediglich an Beispielen aus der Automobilbranche knapp skizziert.

Herzstück der meisten EFM-Programme sind Maßnahmen im Umgang mit bestimmten Arten von (zumeist negativem) Kundenfeedback. Ausgelöst durch schlechte Ratings oder geäußerte Kritik in offenen Nennungen wird ein sogenannter Closed-Loop-Feedback (kurz CLF) Prozess in Gang gesetzt, der eine zeitnahe – oft telefonische oder auch persönliche – Reaktion des Händlers verlangt. In einer zweiten Feedback-Befragung, wird dann meist auch die Reaktionsqualität kontrolliert. Kundenbefragungen lösen damit nicht nur Beschwerdemanagement-Prozesse aus, sondern offenbaren überhaupt erst Beschwerden, die dem Unternehmen ohne eine aktive Nachfrage verborgen geblieben wären und potenziell zur stillschweigenden Abwanderung und Kundenetragsverlusten führen (vgl. Kasten).

Kundenwerterhaltung mit Hilfe von CLF-Management Prozessen am Beispiel der Automobilbranche

Unsere Forschungen haben gezeigt, dass sich mit Hilfe von CLF-Prozessen Kundenetragsverluste vermeiden lassen. Dafür haben wir gemeinsam mit einem unserer Auftraggeber in einer experimentell angelegten Studie Kundengruppen mit negativem Feedback durch den CLF-Prozess laufen lassen und Kontrollgruppen diesem Prozess entzogen. Das tatsächliche Verhalten (reflektiert in den CRM-Daten) zeigte klare Unterschiede: Die Kundengruppe, die Reaktionen im Rahmen des CLF-Prozesses vom Händler erfuhr, war deutlich loyaler und ließ danach deutlich häufiger ihre Fahrzeuge wieder in den Werkstätten des Händlers reparieren. Die Gruppe, auf deren negatives Feedback keine Reaktion im Rahmen des CLF-Prozesses erfolgte, wanderte dagegen deutlich häufiger zur Werkstattkonkurrenz ab. Für automobile Service-Organisationen bedeutet das jährlich tausende Kunden, die mit Hilfe von CLF-Managementprozessen gehalten werden können.

In einer konservativen Business Case Modellrechnung für einen Beispielmarkt mit 100.000 verkauften Stückeinheiten im Mittelklassesegment sowie einem Fahrzeugbestand von 1.000.000 Fahrzeuge über alle Altersklassen hinweg haben wir errechnet, dass durch Loyalisierung von unzufriedenen Kunden infolge des sogenannten CLF-Prozesses ein zusätzlicher Reinertrag von einer Viertelmillionen Euro p.a. verbleibt. CLF leistet somit klar einen Beitrag zur Gewinnsteigerung.

Einige Autohersteller nutzen ihre Kundenfeedback-Daten zudem für ihr Empfehlungsmarketing. Dafür posten sie Bewertungen aus der Kundenbefragung auf ihren Internet- und Social Media-Seiten. So sprechen sie eine breite Masse potenzieller Kunden an, die sich an den Meinungen anderer orientieren und bilden eine „Gegenwährung“ zu den immer stärker werdenden Google-Places Bewertungen. Entscheidend ist bei der Umsetzung der Umgang mit kritischem Feedback. Ein Rausfiltern negativer Äußerungen schwächt die Glaubwürdigkeit der Marke und sollte vermieden werden.

Für die direkte Verkaufsunterstützung werden Kundenbefragungen bislang kaum genutzt. Zahlreiche Untersuchungen zeigen, dass Autohändler viel zu selten bei den Interessenten nachhaken und sich Kunden daher häufig anderen Händlern oder Marken beim Autokauf zuwenden. Der Einsatz von Befragungen nach einer Testfahrt oder nach dem Ausstellen eines ersten Angebots kann dabei helfen, Verkaufschancen auf Basis von Rückantworten zu erkennen und zu nutzen. Diese Art von Befragungen unterstützen Verkäufer, indem der Kundendialog aufrechterhalten wird und Händler auf Alerts zu Kunden mit (wirklich) hohem Interesse fokussierter und intensiver reagieren können.

Aber auch Cross-Selling Chancen innerhalb des Autohauses werden nicht systematisch genutzt, da Service und Sales selten die gleichen Ziele verfolgen. Durch eine einfache Frage nach dem beabsichtigten nächsten Autokauf in einer Nachbefragung zum Werkstattbesuch, können Kaufinteressenten identifiziert und automatisiert als Alert an den Sales vermittelt werden.

Manche Marken gehen noch weiter. Aus der Feedback-Befragung heraus werden die Kunden im Anschluss zum Online-Shop weitergeleitet und bekommen beispielsweise einen Wartungsvertrag oder ein Servicepaket inklusive Versicherung angeboten. Die Weiterleitungsquoten, die wir messen, zeigen beachtliche Verkaufszahlen solcher Verträge und sprechen für ein kommerziell lohnendes Programmdesignelement.

Während die genannten Beispiele auf ereignisbezogenen Feedback-Befragungen basieren, kann man Befragungen zur Kunden-Loyalisierung oder Rückgewinnung auch ohne vorausgegangenes Ereignis initiieren. Relevant ist dies beispielsweise im Financial Service Bereich, wo vor Auslaufen eines Finanzierungs- oder Leasingvertrages Befragungen relevante Informationen für das Abschließen von Anschlussverträgen generieren können. Oder im Werkstattgeschäft, indem man Kunden nach längerer Abwesenheit und der Vermutung, dass diese zur Konkurrenz abgewandert sein könnten, befragt. Die Gründe für solche Abwanderungen sind oftmals banal und Kunden lassen sich meist durch einfache Maßnahmen zurückgewinnen.

Man muss beim Einsatz von Befragungen zur Unterstützung des Kundenbeziehungsmanagements aber nicht immer den unmittelbaren Verkaufserfolg im Auge haben. Auch Überleitungen zur Abschlussmöglichkeit einer Kundenkarte (Loyalty-Card) oder zur Registrierung eines Kunden-Newsletters sind Beispiele, wie Feedbackbefragungen für das Beziehungsmarketing eingesetzt werden können.

Wichtig bei all den vorgestellten Einsatzmöglichkeiten von Befragungen bleibt aber ein zurückhaltendes, unaufdringliches Vorgehen, das immer das Kundeneinverständnis voraussetzt.

PROGRAMMDESIGNS ZUR STRUKTURELLEN OPTIMIERUNG DES KUNDENMANAGEMENTS IM UNTERNEHMEN

Nicht nur die prozesstechnische Unterstützung des Kundenbeziehungsmanagements sollte beim Design eines EFM-Programms im Fokus stehen. Vielmehr sollten gewinnbringende, strukturelle Verbesserungen der Abläufe im Unternehmen erzielt

werden. Dies lässt sich durch die systematische Datenanalyse und Ableitung von strukturellen Verbesserungen erreichen.

Vor allem drei grundlegende Ansätze haben sich bewährt:

Optimierung durch Mustererkennung in großen Datenmengen

Die Verknüpfung von Kundenfeedback-Daten mit ereignisbeschreibenden und -erklärenden Daten ermöglicht die Ableitung unternehmerischer bzw. operativer Handlungsalternativen. So lassen sich beispielsweise Profildaten zur Qualifizierung der Kundenbetreuer verknüpfen, an Hand derer die Effektivität von Schulungsmaßnahmen abgelesen werden können. Sie helfen bei der Planung von Trainingsangeboten für das Service-Personal.

Die dafür erforderlichen Daten sind selten in gewünschter Qualität verfügbar, lassen sich im Rahmen eines EFM-Programms aber leicht generieren – z.B. durch die Erfassung des Personals, das CLF-Prozesse betreut. Dabei können in dynamisch adaptierbaren Code-Baumstrukturen Ursachen für einzelne Kundenfeedbacks hinterlegt werden. Durch Analysen der so generierten Daten und bei entsprechender Ergebnisbedeutung können operative, aber auch strukturelle Defizite im Unternehmen, leicht abgestellt werden. Ein Beispiel für dieses Verfahren ist die Erfassung von Verzögerungen bei der Lieferung bestimmter Ersatzteile, die das Service-Personal in Reaktion auf negatives Kundenfeedback im Portal vornimmt. Die Anzahl der Beschwerden beschreibt die Relevanz des Problems und erlaubt es, dem Headquarter darauf zu reagieren. Eine Lösung wäre in diesem Beispiel die Anpassung der Stückzahlproduktion bzw. Lagerhaltung dieser Ersatzteile.

Optimierung durch Adaption von Best Practice

Ein eher qualitativer Ansatz zur Optimierung des Kundenerlebnisses basiert auf der Identifikation von Top-Performer-Einheiten oder -Händlern in der Unternehmensorganisation. Zunächst wird in einem ersten Schritt untersucht, was genau diese Top-Performer besser machen, um sie im Optimalfall anschließend in einen Wissensaustauschprozess mit schwächeren Händlern einzubinden. Häufig werden dabei jedoch Fehler gemacht:

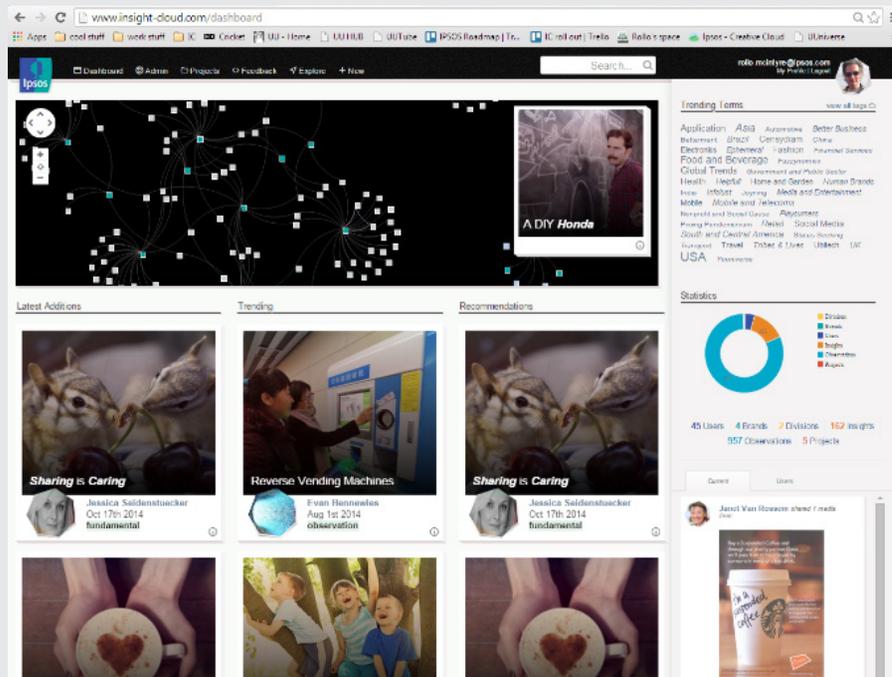
- Schon die Identifikation der Top-Performer ist nicht immer eindeutig. Verwendete Kennzahlen zur Bestimmung der Performance müssen vor dem Hintergrund externer Einflussgrößen bewertet werden. So müssen z.B. Chancen und Möglichkeiten von Händlern mit Konkurrenz in unmittelbarer Nachbarschaft ganz anders bewertet werden, als solche ohne Wettbewerb im Umkreis.
- Bei der Analyse dessen, was (wirklich) erfolgreiche Händler ausmacht, werden Zusammenhänge oft auf Basis von Überzeugungen anstatt belastbarer Ergebnisse hergestellt. Aus der Behavioural Science wohlbekannte Fehler entstehen mit folgenreichen Konsequenzen für die Organisation.

Damit die Bereitschaft zum Teilen von Best Practice-Erfahrungen besteht, helfen auch wirksame Anreizstrukturen. Bonussysteme lassen sich dahingehend konzipieren, aber auch Formate, in denen ein sich gegenseitig befruchtender Prozess gefüttert wird, haben sich bewährt. Dazu gehören Workshops genauso wie digitale Plattformen, auf denen sich die Teilnehmer untereinander austauschen und reflektieren können.

Verbesserung durch Kreation neuer Prozeduren und Standards

Die reine Optimierung in Form eines Best Practice Roll-Outs reicht nachweislich nicht alleine aus, um eine kundenexzellente Orientierung zu erzielen. Auch Neuerungen im Sales und Service sind von Nöten. Übliche Methoden des Innovationsmanagements – von der Wettbewerbsbeobachtung auch branchenfremder Unternehmen bis hin zu Service Design Creation – helfen vor allem bei der Ideengenerierung, werden zumeist jedoch nicht valide auf ihre Wirkungskraft getestet. Das führt teilweise zu kostspieligen Fehlentscheidungen und das Verbesserungspotenzial von Ideen wird selten optimal ausgeschöpft. Mit Hilfe eines standardisierten Konzepttests kann dies jedoch vermieden werden.

Bei Ipsos verwenden wir Wissensdatenbanken wie z. B. die Ipsos Insight Cloud (<https://www.insight-cloud.com>), in der Informationen gespeichert und organisiert werden und die Suche sowie der Austausch über Social Media-Funktionen geboten wird. Im Rahmen von EFM-Programmen sollten Insights, Best Practices, Ergebnisse von Service Design Tests u.v.m. verfügbar gemacht werden, um auf vorhandenem Know-how kontinuierlich weiter aufzubauen.



FAZIT

Ein erfolgreiches EFM-Programm ist nicht nur die Erhebung und das Reporting von Kundenfeedback. Es ist mehr als ein prozessunterstützendes Kundenbeziehungsmanagement-System. Gut designte und gemanagte Programme bilden vielmehr die Basis für belastbare und valide Analysen, die zu wertvollen und wichtigen strukturellen Verbesserungen im Unternehmen führen können. Dabei sollten Wissen, Erfahrungen und Vorerkenntnisse zusammengetragen und auf einer zentralen Wissensplattform zugänglich gemacht werden. In einer lernenden Organisation können so inkrementelle Verbesserungen effektiv und effizient erzielt werden. Wir bei Ipsos integrieren klassische EFM-Technologien mit Wissensmanagement-Systemen und begleiten unsere Kunden von der Beratung im Design solcher Programme, über die Implementierung und den Betrieb von EFM-Plattformen bis hin zur Betreuung des Change- und Innovationsmanagements im Bereich des Kundenbeziehungsmanagements.

Für Fragen steht Ihnen gern zur Verfügung:



Martin Hellich
Senior Director
martin.hellich@ipsos.com
Fon +49 40 800 96 4567



Ipsos Deutschland | Hamburg | München | Frankfurt | Berlin | Mölln | www.ipsos.de