

THE FORCES OF CUSTOMER EXPERIENCE

Die Wissenschaft von starken Beziehungen
in herausfordernden Zeiten

Übersetzung des Artikels von Jean-Francois Damais | May 2020

—
**IPSOS
VIEWS**

GAME CHANGERS



Die Bedeutung von Customer Experience (CX) als treibende Kraft der finanziellen Leistungsfähigkeit eines Unternehmens ist unbestritten. Die Entscheidung von Kunden für eine Marke wirkt sich direkt auf das Unternehmensergebnis aus. Kundenbindung, Kundenfürsprache und der Ausgabenanteil sind entscheidende Kunden-Informationen, die Unternehmen nutzen müssen, um Umsatzwachstum zu generieren. Dieser Artikel zeigt, wie Unternehmen erfolgreicher werden, wenn sie ihre Kunden besser verstehen und deren Bedürfnisse besser abdecken: funktional und relational.

Die COVID-19-Krise brachte deutliche Veränderungen der Erwartungen, Einstellungen und Verhaltensweisen von Kunden. Unsere aktuelle Publikation ‚Staying Close to your Customers – Why customer experience still matters amid COVID-19 and social distancing‘¹ beschreibt die Bedeutung von CX-Messung und -Steuerung während dieser Krise. In diesen herausfordernden Zeiten ist es entscheidend für Unternehmen, die Kunden aufmerksam zu beobachten und ihnen zuzuhören, um sich verändernde Kundenbedürfnisse zu verstehen und sich daran anzupassen. Hier zeigt sich auch, wie die zukünftige Interaktion zwischen Kunden und Unternehmen aussehen könnte.

Und die Auswirkungen der Krise werden weiter fortbestehen – auch über den Lockdown hinaus. In der Übergangsphase werden sich Unternehmen an eine neue Normalität gewöhnen müssen, wenn z.B. Geschäfte zwar wieder öffnen, der soziale Abstand und die Maskenpflicht aber weiterhin gelten. Auch die Nachfrage nach digitalen Kanälen wird nicht wieder auf das Niveau vor der Krise zurückfallen.

In dieser neuen Normalität werden sich Unternehmen vor allem damit beschäftigen müssen, sich neu zu erfinden und ihre Kunden in einer Art und Weise zu bedienen, die deren Bedürfnissen nach Gesundheit und Sicherheit besser entspricht. Bei allem geht es weiterhin darum, Erfahrungen zu gestalten und Beziehungen zu stärken, um am Ende Wettbewerbsvorteile und somit Umsatzwachstum zu erzielen.

Die Pflege von Kundenbeziehungen in Krisenzeiten ist dabei ein zentraler Punkt. Wir wissen, dass kritische Ereignisse starke und lang anhaltende Erinnerungen erzeugen können. Und es besteht kein Zweifel, dass Kunden sich an Marken erinnern werden, die sie in diesen herausfordernden Zeiten unterstützt haben.



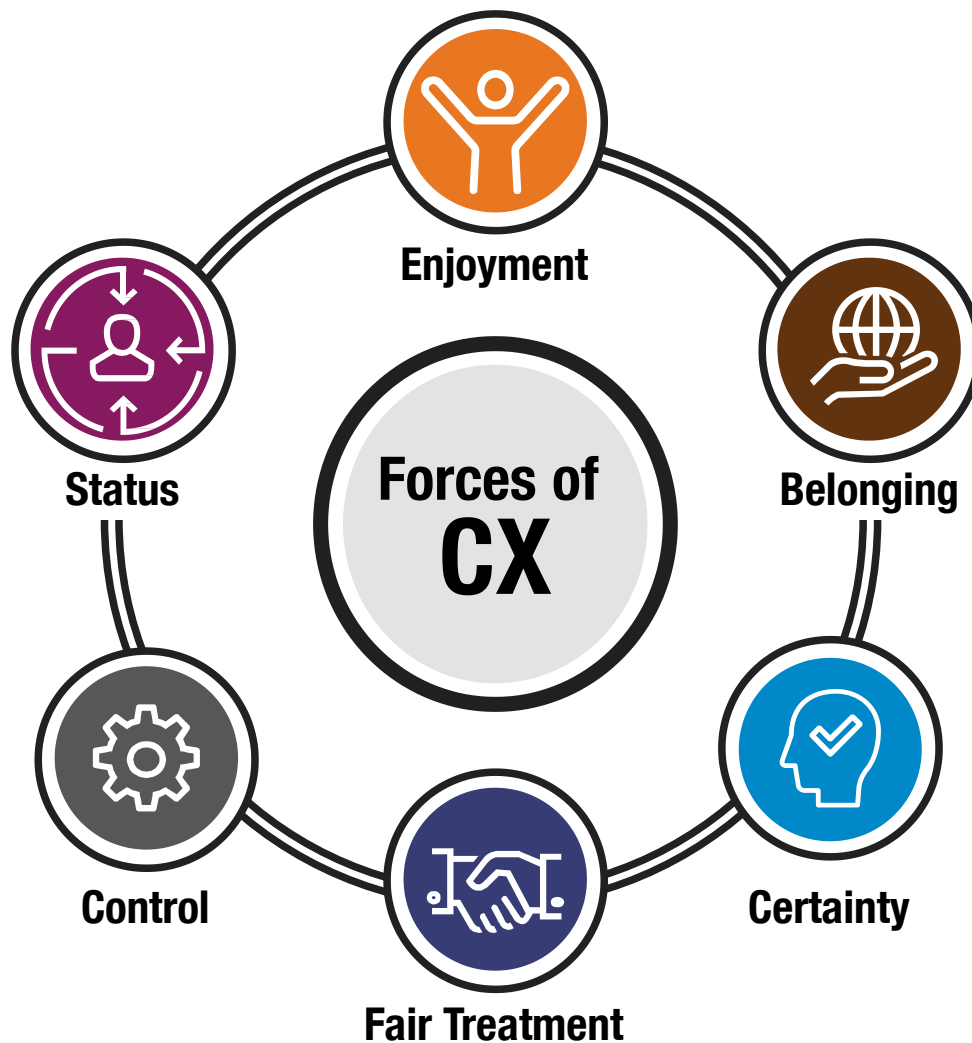
Die regelmäßige Erfassung von Kennzahlen wie dem Net Promoter Score (NPS) ist eine gute Möglichkeit, die Kundenstimmung zu messen. Aber das reicht nicht. Um Kundenerlebnisse zu gestalten und sie wirklich mit Kundenbedürfnissen zu verbinden, sollten Unternehmen fundierte Konzepte einsetzen, die strategische Leitplanken bieten, damit sie sich auf das konzentrieren können, was wirklich zählt.

The Forces of CX - Die Wissenschaft von starken Beziehungen in herausfordernden Zeiten stellt den Kunden in den Mittelpunkt und unterstützt Unternehmen dabei,

die Erlebnisse ihrer Kunden besser zu gestalten, so dass echte Wettbewerbsvorteile und ein höherer ROI von CX-Investitionen (ROCXI) entstehen.

The Forces of CX setzt sich aus einer Reihe von Fragen zusammen, die wichtige Bestandteile der Beziehungsstärke erfassen. Dies hilft Ihrem Unternehmen, Ihre CX-Strategie auf die nächste Stufe zu heben. Oberflächliche und transaktionale Erlebnisse werden dabei zu tieferen und stärker beziehungsorientierten Erfahrungen mit letztlich höherem finanziellem Ertrag.

Abbildung 1: The Forces of CX



Quelle: Ipsos R&D

DER KUNDE IM MITTELPUNKT

Dem Konzept The Forces of CX liegt eine Forschungsarbeit zugrunde, die wir in den letzten Monaten zum Thema der ‚Bedeutung der emotionalen Bindung‘ durchgeführt haben. Neben der Beziehungsstärke soll dabei vor allem der Kundenwert erhöht werden. Die Beziehungsstärke spiegelt das aktuelle Niveau der Einstellungs- und Verhaltenstreue wider und ist mit positiven Kundenerlebnissen verbunden. ‚Emotionale Bindung‘ dagegen wird definiert als ein hohes Maß an Beziehungsstärke, das über bloße Zufriedenheit hinausgeht. Emotional gebundene Kunden neigen dazu, eine besondere Bindung zu einem Unternehmen zu empfinden, was im Laufe der Zeit zu einer höheren Loyalität führen kann.

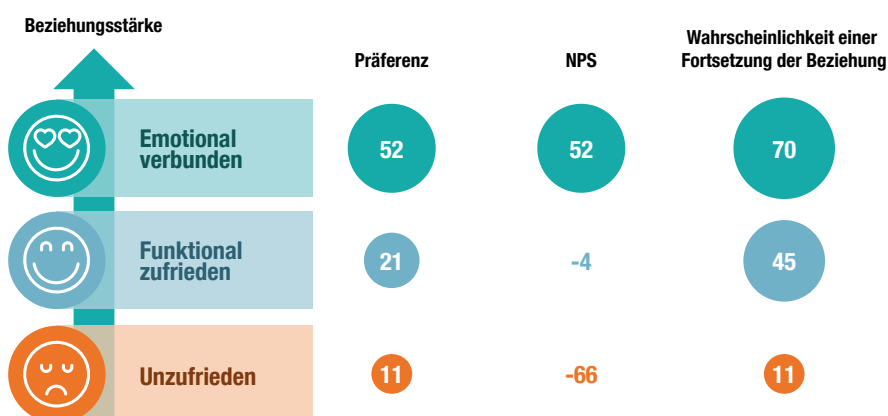
Diese Ipsos-Studie basiert auf Erkenntnissen aus der Behavioural Science Forschung. Über 9.000 Kundenbewertungen in 9 Sektoren bilden die Grundlage für unser Verständnis von Kundenerwartungen an Interaktionen und Beziehungen mit Marken. Wir konnten dabei die Wirkung der ‚emotionalen Bindung‘ auf die Beziehungsstärke und die Kundenerlebnisse messen und die Hauptbestandteile starker Beziehungen zwischen Kunden und Unternehmen identifizieren. Unsere Ergebnisse zeigen, dass mit der Schaffung funktio-

ner Zufriedenheit zwar Vorteile verbunden sind, dass aber mit zunehmender Beziehungsstärke ein enormes Plus in Bezug auf unternehmerischen Erfolg erzielt werden kann. Emotional gebundene Kunden...

- sind eher bereit, eine Präferenz gegenüber der Marke auszudrücken
- haben eine viel höhere Bereitschaft, die Marke weiterzuempfehlen (als wenn sie nur funktional zufrieden wären)
- haben eine signifikant höhere Wahrscheinlichkeit, dass sie einer Marke gegenüber loyal sind.

Die emotionale Bindung ist nicht nur entscheidend für die Kundenloyalität, das Empfehlungsverhalten, die Präferenz für die Marke und die daraus resultierende höhere Ausgabebereitschaft, sondern kann Marken auch im Falle von Fehlern schützen. Emotional gebundene Kunden sind eher nachsichtig, was zu einer geringeren Anzahl von Beschwerden und somit zu einer höheren betrieblichen Effizienz führen kann.

Abbildung 2: Emotional attachment is key to driving higher Customer Lifetime Values



Präferenz (% top box), Wahrscheinlichkeit einer Fortsetzung (% top 2 box)

Unzufrieden – Kunden, die grundsätzlich unzufrieden sind mit dem Angebot bzw. der Dienstleistung

Funktional zufrieden – Kunden, die der Meinung sind, dass das Unternehmen alle Grundlagen gut erfüllt, aber keine emotionale Bindung zeigen

Emotional verbunden – Kunden, die nicht nur funktional zufrieden sind, sondern sich auch emotional mit der Marke verbunden fühlen

Quelle: Ipsos R&D

THE FORCES OF CX – DIE WISSENSCHAFT VON STARKEN BEZIEHUNGEN

Wie können Unternehmen also Kundenerlebnisse so gestalten, dass eine ‚emotionale Bindung‘ und starke, bedeutsame und profitable Beziehungen entstehen?

Ein großer Teil der CX-Messung und des CX-Management stellt derzeit die funktionalen Aspekte der Kundenerfahrung in den Mittelpunkt: den Aufwand, den ein Kunde betreibt, damit etwas erledigt wird, die Geschwindigkeit, mit der die Dinge erledigt werden, oder wie man Probleme behebt, wenn sie auftreten. Unternehmen haben oft Schwierigkeiten zu verstehen, wie sie Erlebnisse kreieren und bereitstellen können, die über die transaktionale Ebene hinausgehen und stärkere Beziehungen und echte Wettbewerbsvorteile schaffen.

Es liegt auf der Hand, dass funktionale Leistungen die Basis zur Erfüllung der Grundbedürfnisse und zur Vermeidung von Unzufriedenheit sind. Aber das reicht nicht aus. Das Verständnis für die Bedürfnisse, die über die rein funktionalen Leistungen hinaus gehen und eine bedeutsame Interaktion zwischen Kunde und Unternehmen ermöglichen,

ist der Schlüssel, positive Erinnerungen zu erschaffen, die zu starken und gewinnbringenden Beziehungen führen.

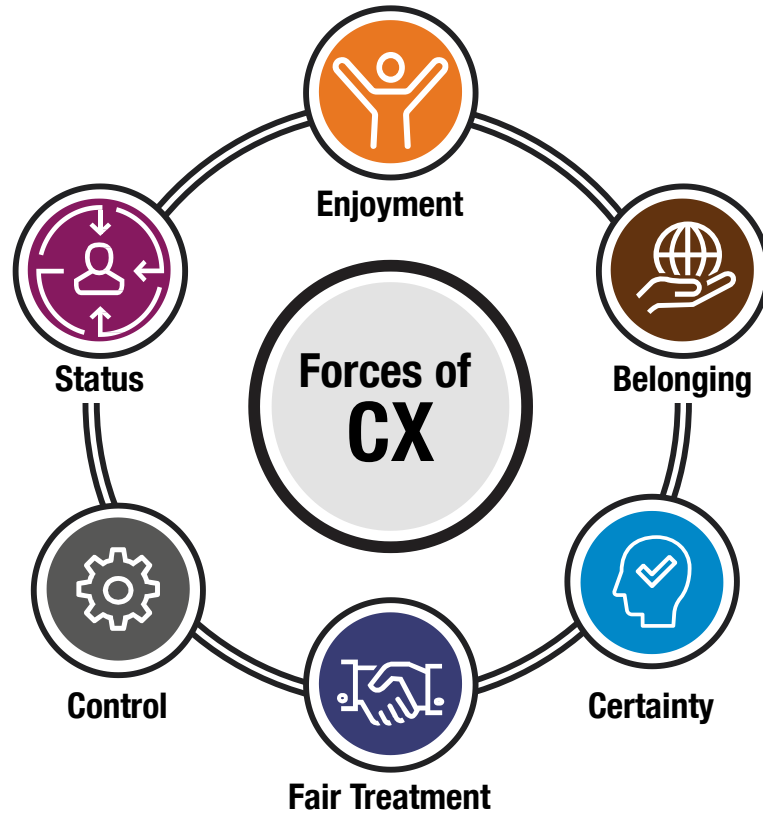
In Zusammenarbeit mit dem Global Behavioural Science Team von Ipsos haben wir ein CX-Konzept entwickelt, das Unternehmen dabei hilft, durch ein besseres Verständnis der funktionalen und relationalen Bedürfnisse der Kunden stärkere Beziehungen aufzubauen. Das Konzept baut auf dem Verständnis³ von Ipsos über Bedürfnisse und Motivationen von Menschen auf, die sich auch in der psychologischen Literatur über die Entwicklung von sozialen Beziehungen wiederfinden⁴.

Es ist uns gelungen, Schlüsseldimensionen zu identifizieren und ihre Wirkung als Treiber für ‚emotionale Bindung‘ und ‚Beziehungsstärke‘ zu validieren. Gerade während der COVID 19 Krise sind diese Dimensionen von besonderer Bedeutung. Wenn Unternehmen sich darauf konzentrieren, können sie ihre Marken sowie die CX-Messung und das CX-Management danach ausrichten: Und sich auf das konzentrieren, was wirklich zählt.

A woman with long brown hair is shown in profile, looking at a tablet computer. The tablet displays a clothing catalog with various items and text like 'CASUAL FASHION BUY TODAY WEAR EVERYDAY!' and 'FRESHSTYLE'. The background is blurred, showing what appears to be a clothing store or a display of garments.

Ziel von Unternehmen und Marken muss es sein, starke Beziehungen aufzubauen anstatt oberflächliche, transaktionale Erlebnisse zu bieten.

Abbildung 3: The Forces of CX



Fair Treatment

Geben Sie Ihren Kunden das Gefühl, dass es einen fairen Austausch in ihrer Beziehung zu Ihnen gibt



Status

Geben Sie Kunden das Gefühl, geschätzt, respektiert und einer besonderen Behandlung würdig zu sein



Certainty

Geben Sie Ihren Kunden das Gefühl, dass die Dinge klar und transparent sind und wie erwartet funktionieren



Belonging

Helfen Sie Ihren Kunden, sich zugehörig zu fühlen, und zeigen Sie, dass Ihnen das Wohl der Allgemeinheit am Herzen liegt



Control

Helfen Sie Ihren Kunden, dass sie das Gefühl haben, die Kontrolle zu haben



Enjoyment

Erleichtern Sie Ihren Kunden das Leben, damit sie ein Gefühl der ‚Freiheit‘ empfinden

Quelle: Ipsos R&D



Fair Treatment „Faire Behandlung“ – Schon in unserem Beitrag „Get Fair or Fail - Why fairness is key to business success“⁵, haben wir die Bedeutung einer fairen Behandlung für die Kundenbeziehungen hervorgehoben. Wenn das Wertversprechen eines Unternehmens oder dessen Umgang beim Erbringen einer Dienstleistung grundlegend unfair ist, werden sich Kunden einfach nicht weiter binden. Im Zusammenhang mit COVID-19 ist es daher von entscheidender Bedeutung, dass Marken nicht als unfaire Profiteure der aktuellen Krise angesehen werden. Einige Internetdiensteanbieter haben z.B. das Angebot für ihre Kunden ohne zusätzliche Kosten erweitert, damit diese während der Kontaktbeschränkungen besser mit anderen interagieren können.



Certainty „Sicherheit“ – Hier geht es darum, den Kunden das Gefühl zu geben, dass die Dinge klar und transparent sind und wie erwartet funktionieren. Kunden möchten in der Lage sein, zu verstehen, was die nächsten Schritte sind, und Klarheit über die Ergebnisse erhalten. Insbesondere in schwierigen Zeiten ist die Entscheidung des Kunden für eine Marke in gewissem Maße mit Unsicherheit verbunden. Marken sollten dieser Unsicherheit mit klaren Informationen und einem starken, konsistenten Serviceangebot begegnen. Beispielsweise kann die Angabe der voraussichtlichen zukünftigen Verfügbarkeit eines Produktes, das derzeit nicht auf Lager ist, dazu beitragen, dass sich die Kunden weniger unsicher fühlen.



Control „Kontrolle“ – Geben Sie dem Kunden das Gefühl, dass er am Steuer sitzt. Das bedeutet, Kunden eine sinnvolle Auswahl an Services und den Zugang zur vollen Bandbreite an Leistungen und Optionen zu geben. Im Zusammenhang mit der COVID-19-Krise bedeutet z. B. eine schwankende Service- und Produktverfügbarkeiten, dass Wege gefunden werden müssen, um Kunden das Gefühl der Kontrolle zurückzugeben. So haben während der Krise einige Supermarktketten schrittweise Informationen herausgegeben, wie Lieferungen an die Kunden erfolgen, um so das Gefühl der Kontrolle zu bestärken. Wir haben z. B. Fälle gesehen, in denen Supermärkte etc. über den aktuellen Stand der Auslieferung von online bestellten Artikeln an den Kunden sehr detailliert Schritt für Schritt informiert haben.



Status – dem Kunden das Gefühl der Wertschätzung vermitteln, respektiert zu sein und einer speziellen Behandlung würdig zu sein. Das Gefühl der Wertschätzung kann ein starker Hebel sein, um die Beziehung zu verstärken. Sehr treue Kunden erwarten tendenziell eine Vorzugsbehandlung. Dies gilt gerade in schwierigen Zeiten, was bedeutet, dass Marken Wege finden müssen, sich flexibel zu zeigen und Loyalität anzuerkennen, z. B. das „Einfrieren“ des Vielfliegerstatus in Zeiten mit Reisebeschränkungen ohne zeitliche Beschränkungen.



Belonging „Zugehörigkeit“ – Unternehmen müssen Kunden das Gefühl geben, dass ihnen das große Ganze am Herzen liegt und dass sie ihre Werte teilen. Die Fähigkeit einer Marke, ein Zugehörigkeitsgefühl aufzubauen, ist der Schlüssel zum Aufbau einer sinnvollen und authentischen Beziehung. Einige Unternehmen zeigen, dass sie sich wirklich um Menschen kümmern. Beispielsweise haben einige e-Commerce-Unternehmen kostenlose e-books und Hörbücher zur Verfügung gestellt, um Kinder beim Home-Schooling zu unterstützen.



Enjoyment „Freude“ – dies kann je nach Branche unterschiedliche Formen annehmen, aber letztlich geht es darum, dass der Kunde das gewünschte Ziel einfach und ohne Schwierigkeiten erreichen kann. Der Kunde soll sich ganz auf sich selbst und sein Erlebnis konzentrieren können und während der gesamten Erfahrung ein positives Gefühl Freude empfinden (z. B. beim Restaurantbesuch). In anderen Fällen kann es darum gehen, Dienstleistungen in einer Weise zu erbringen, die das Leben der Kunden erleichtert, so dass sie ein Gefühl der Freiheit empfinden können.

Das Messen dieser Dimensionen im Rahmen von Kundenbefragungen ermöglicht es Unternehmen die Customer Experience zu bewerten, zu priorisieren und auch neu zu designen. Immer mit dem Ziel, die relevanten und intendierten KPIs zu unterstützen.

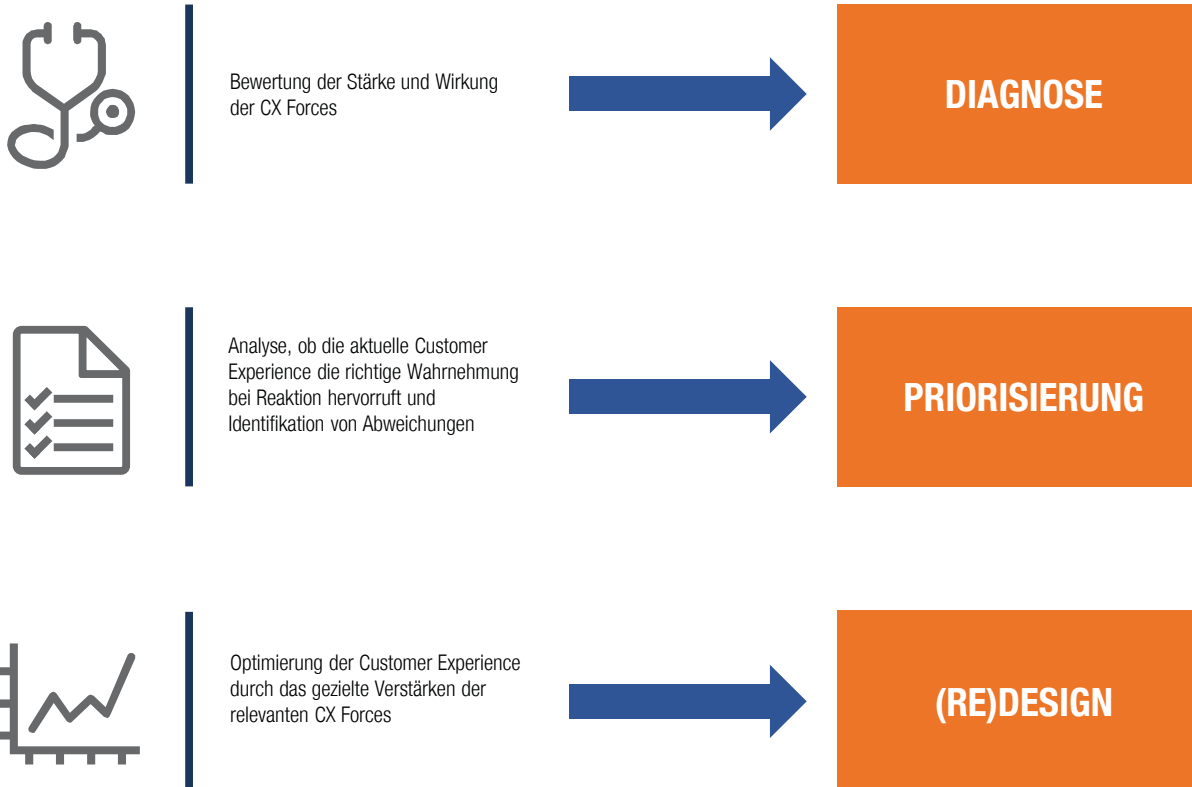
THE FORCES OF CX - WETTBEWERBSVORTEILE ERZIELEN

Im Rahmen unserer Forschung haben wir Statements identifiziert, die es ermöglichen, sechs beschriebene Forces of CX in Kundenbefragungen zu integrieren. Das Messen dieser Dimensionen im Rahmen von Kundenbefragungen ermöglicht es Unternehmen die Customer Experience zu

bewerten, zu priorisieren und auch neu zu designen, so dass die relevanten KPI's unterstützt werden. Ergänzt durch unstrukturiertes Feedback aus Kundenkommentaren – aus Umfragen oder sozialen Medien – ergibt sich am Ende ein Gesamtbild.

Abbildung 4: Diagnose, prioritise, design

DREI WICHTIGE SCHRITTE SIND ERFORDERLICH, UM IN DIE RICHTIGE RICHTUNG ZU GELANGEN:



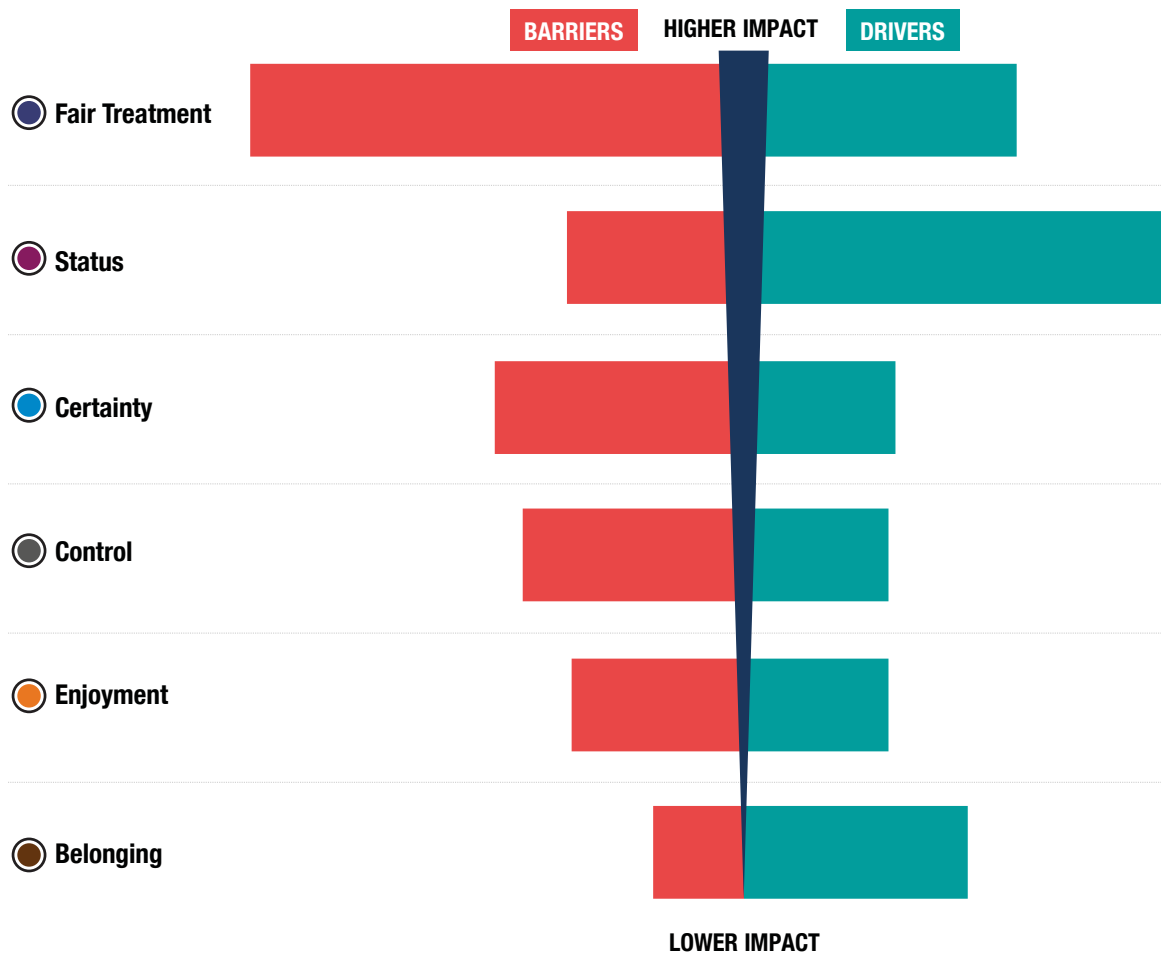
Quelle: Ipsos R&D

DIAGNOSE

Zunächst gilt es zu verstehen, wie eine Marke auf jeder einzelnen Dimension abschneidet, um anschließend mit Hilfe von Treiberanalysen den relativen Einfluss jeder dieser Dimensionen auf die Beziehungsstärke zu verstehen und eine Rangfolge zu bilden.

Abbildung 5 zeigt die relative Bedeutung der Treiber für alle untersuchten Branchen im Total. ‚Fair Treatment‘ steht an erster Stelle und ist hauptsächlich eine Barriere bzw. ein Hygienefaktor. Der Mangel an ‚Control‘ und ‚Certainty‘ kann ebenfalls ein bedeutendes Hindernis für starke Beziehungen sein, während ‚Status‘ und ‚Belonging‘ positive Treiber sind.

Abbildung 5: Relative impact of CX Forces on relationship strength



Quelle: Ipsos R&D

Unsere Analysen zeigen, dass die Bedeutung der einzelnen CX Forces je nach Branche unterschiedlich ist. Im Vergleich zu anderen Sektoren / Industrien ist ‚Control‘ beispielsweise ein stärkerer Treiber für Hotelbuchungsseiten. Kunden wollen in der Lage sein, ihre Erfahrung mit der digitalen Plattform unter Kontrolle zu behalten.

Und innerhalb einer Branche variieren die CX Forces natürlich auch nach Marken. Daher ist es für Unternehmen von entscheidender Bedeutung, herauszufinden, welche Kräfte ihre Beziehungen am stärksten beeinflussen, sowohl in Bezug auf die eigenen Kunden als auch auf der Ebene der gesamten Branche. Dies zeigt, dass es für die Kunden sehr wichtig ist, ihre gesamte Brand Experience / Transaktion mittels dieser digitalen Plattform kontrollieren zu können.

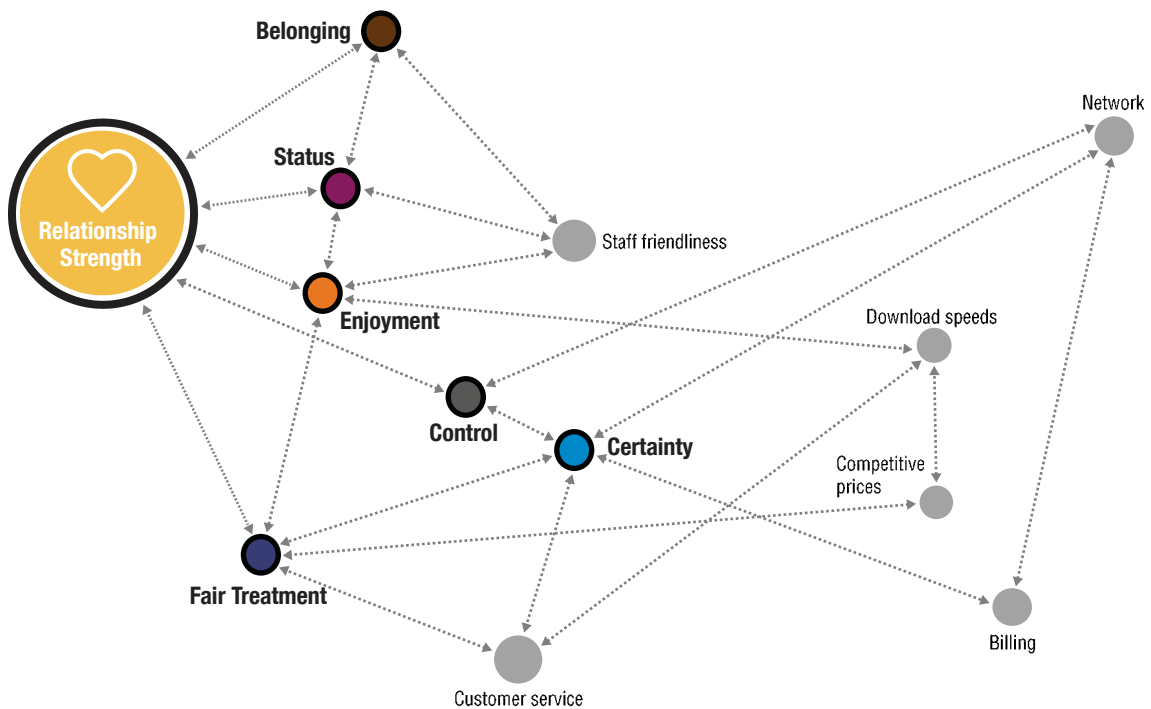
PRIORISIERUNG

Unternehmen müssen ihre Performance mit der ihrer Wettbewerber vergleichen, um die Handlungsfelder zu identifizieren, denen eine besondere Bedeutung zukommt. Aber das allein reicht noch nicht. Durch die Analyse von Performance und deren Wichtigkeit können Handlungsprioritäten festgelegt werden. Und darüber hinaus bieten entsprechende Modellierungen die Möglichkeit, den potenziellen Return on Invest (ROI) zu bestimmen, der sich aus einer erzielten Verbesserung der Performance der CX Forces ergäbe. Wichtig ist es ebenfalls herauszufinden, wie die Customer Experience gesteuert werden muss, um einen positiven

Einfluss auf die CX Forces zu nehmen. Die Betrachtung des Zusammenspiels zwischen den verschiedenen Facetten der Customer Experience und den CX Forces bilden hierfür die Basis.

Wenn feststeht, welche Elemente der erbrachten Leistung die Hauptbedürfnisse der Kunden am stärksten beeinflussen, lässt sich ermitteln, welche Facetten der Customer Experience optimiert werden können, um eine bessere Kundenreaktion zu erzielen.

Abbildung 6: Linkage between functional factors and CX Forces (illustrative example)



Quelle: Ipsos R&D

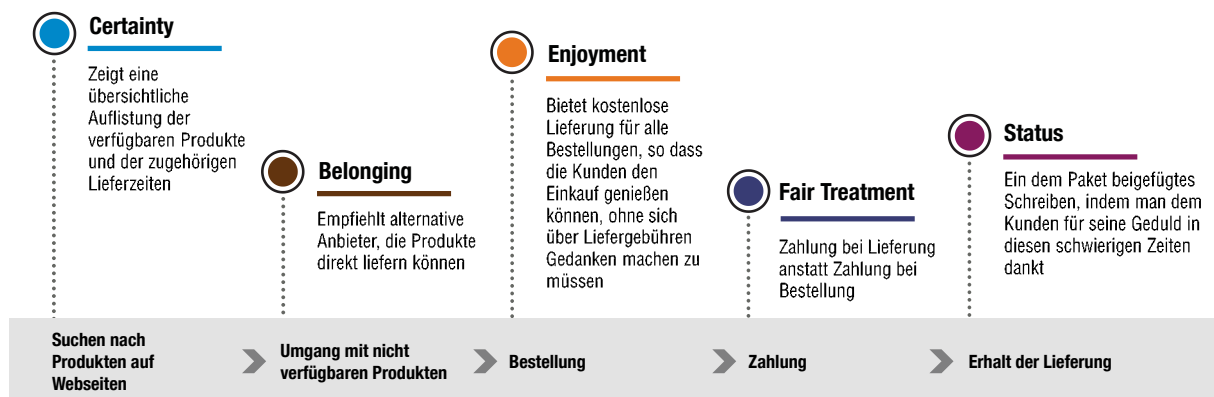
(RE)DESIGN

Die CX Forces bilden ein gutes Rahmenwerk, um Customer Journeys besser darstellen zu können. Es lassen sich Gelegenheiten identifizieren, um die wichtigen Treiber, in der richtigen Art und Weise zur richtigen Zeit zu priorisieren. Dies ist besonders während der COVID-19 Krise und in der Übergangsphase nach der Krise wichtig, wenn Unternehmen eine neue Vision für ihre Customer Experience entwickeln müssen, um sich der veränderten Situation und den veränderten Kundenbedürfnissen anzupassen. Dazu gehört es, über die Phasen der Diagnose und Priorisierung hinauszugehen und Ideen für potenzielle Maßnahmen oder Prozessverbesserungen zu entwickeln, um etwaige Lücken zu schließen, die sich in der Customer Journey zeigen. Dabei ist es von entscheidender Bedeutung, den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen und die Maßnahmen auf seine Bedürfnisse abzustimmen.

Die oben beschriebenen Analysen eignen sich für die Gestaltung oder Neugestaltung des richtigen Kundenerlebnisses. Sie liefern wichtigen Input für Maßnahmenpläne und die Erstellung von Szenarien zur Verbesserung der Customer Experience - für jeden Touchpoint und jeden Vertriebskanal, bei jeder einzelnen Interaktion.

Hier ein Beispiel für ein Online-Einkaufserlebnis in Zeiten von COVID-19.

Abbildung 7: Optimise the CX/journey: an online shopping journey



Quelle: Ipsos R&D

FAZIT

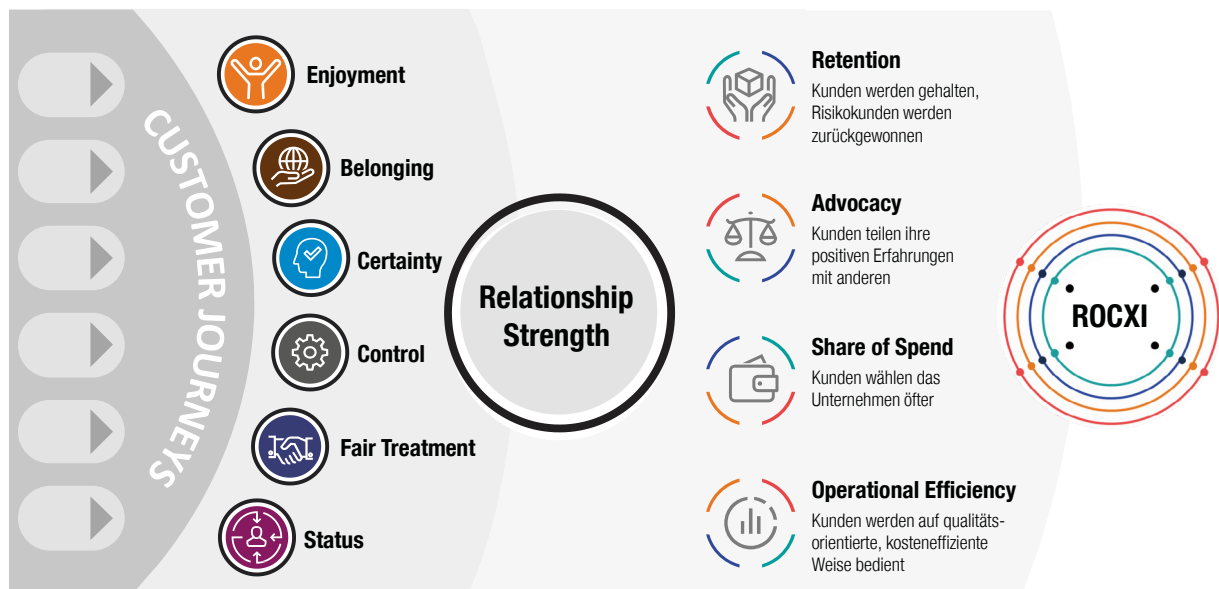
Es steht viel auf dem Spiel. Die Erfüllung funktionaler UND relationaler Bedürfnisse der Kunden in diesen schwierigen Zeiten wird positive Auswirkungen auf die emotionale Bindung von Kunden haben. Marken müssen daher danach streben, diese Bedürfnisse zu verstehen, sich ihnen anzupassen oder ihnen im Idealfall zuvorzukommen, um Kundenbeziehungen zu stärken und einen Wettbewerbsvorteil aufzubauen.

The Forces of CX ist ein verhaltenswissenschaftlich fundierter Ansatz, der es Unternehmen ermöglicht, ihre CX-Strategie auf eine höhere Ebene zu bringen. Das Konzept hilft Unternehmen, Customer Experiences zu gestalten, die die grundlegenden Bedürfnisse der Kunden erfüllen und langfristige und profitable Beziehungen aufzubauen – für einen höheren ‚Return on CX Investment‘ (ROCXI).

Folglich sollten The Forces of CX das Herzstück jeder erfolgreichen Initiative zur Verbesserung von CX sein. Alle Ebenen eines Unternehmens sollten die Bedeutung dieser Vorgehensweise verstehen – vom Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt bis hin zur Führungsetage. Dieser Ansatz muss die ‚Voice of the Customer‘-Programme formen, und die daraus resultierenden Erkenntnisse und Maßnahmenpläne sollten wirklich in die Kultur des Unternehmens eingebettet sein. Eine Kultur, in der der Kunde und damit der Mensch im Mittelpunkt steht.

Wissen Sie wirklich, was Ihre Kunden bewegt? Die Antwort auf diese Frage ist ein entscheidender erster Schritt bei der Gestaltung von Kundenerlebnissen zur Förderung starker Beziehungen und Wettbewerbsvorteilen.

Abbildung 8: Delivering a Return on CX Investment (ROCXI)



Quelle: Ipsos R&D

REFERENZEN

1. <https://www.ipsos.com/en/staying-close-your-customer>
2. Ipsos führte F&E in neun Sektoren (Fluggesellschaften, Banken, Breitband, Autoversicherung, Energie, Hotelbuchung, mobile Netzwerke, Online-Einzelhandel und Supermärkte) in Großbritannien durch (5.000 Befragte/9.166 Bewertungen)
3. True Colours: Growing brands by connecting with deeper human motivations
https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-07/censydiam_true_colours_print-sm.pdf
4. Fiske, S. T. (2008). Core social motivations: Views from the couch, consciousness, classroom, computers, and collectives. In J. Y. Shah & W. L. Gardner (Eds.), Handbook of motivation science (pp. 3-22). New York: Guilford
5. <https://www.ipsos.com/en/get-fair-or-fail-why-fairness-key-business-success>

WEITERE LEKTÜRE

Getting Sticky – Emotional attachment and profitable customer relationships

<https://www.ipsos.com/en/emotional-attachment-and-profitable-customer-relationships>

Get Fair or Fail – Why fairness is key to business success

<https://www.ipsos.com/en/get-fair-or-fail-why-fairness-key-business-success>

Mind the Gap – Why what a brand promises and what it delivers matter

<https://www.ipsos.com/en/mind-gap-why-what-brand-promises-and-what-it-delivers-matter>

Staying Close to your Customers – Why customer experience still matters amid COVID-19 and social distancing

<https://www.ipsos.com/en/staying-close-your-customers>

PODCASTS

Customer Perspective: An Ipsos podcast

<https://www.ipsos.com/en/customer-perspective-ipsos-podcast>



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

THE FORCES OF CUSTOMER EXPERIENCE

The science of strong relationships in challenging times

Jean-Francois Damais Chief Research Officer, Customer Experience, Ipsos
(Übersetzung von Ipsos, CX Deutschland)

The **Ipsos Views** white papers are produced by the **Ipsos Knowledge Centre**.

www.ipsos.com
[@Ipsos](https://twitter.com/Ipsos)

GAME CHANGERS

