

Eine Marke der
dfv Mediengruppe

planung & analyse

Zeitschrift
für Marktforschung
und Marketing

SONDERDRUCK



Dr. Heiko Dees und Martin Hellich

Wo ist der ROI?

Wo
ist der

ROI

Enterprise-Feedback-
Management-
Programme unter
Rechtfertigungsdruck

?

FOTO: OLEKSANDR MOROZ / FOTOLIA; MONTAGE: P&A

Bei hohen Investitionen in EFM-Programme, die das Kundenfeedback evaluieren, erwarten Unternehmen mehr als das pure Sammeln von Daten. Martin Hellich, CCO von Ipsos Germany, und Dr. Heiko Dees, Client Director CX, werfen daher einen Blick auf Designelemente, die einen Mehrwert dieser Programme schaffen und deren ROI steigern können.

Vor einigen Jahren befand sich die Customer-Experience (CX)-Welt noch in einer Phase, in der das Implementieren von Programmen und Sammeln von Daten im Fo-

kus stand. Mittlerweile richtet sich der Blick verstärkt auf die Frage nach dem Nutzen und dem ROI der in diesem Zusammenhang getätigten Investitionen in Enterprise-Feedback-Management (EFM)-Programme. Im Folgenden stellen wir drei grundsätzliche Design-Richtungen und Empfehlungen vor, die Unternehmen dabei helfen, den ROI von EFM-Programmen zu verbessern.

1. Kundenzentriertes Verhalten im Unternehmen fördern

Wir alle kennen die verhaltensbeeinflussende Wirkung von Daten, beispielsweise den Einfluss des Blicks auf die Personen-

waage auf unser Sport- und Essverhalten. Im Businessbereich mahnt allein das Vorliegen von Kundendaten zur Ausrichtung des Verhaltens an Kundenbedürfnissen und zur Erbringung von „kundenexzellentem Verhalten“. Besonders effektiv ist diese verhaltenspsychologische Wirkung, wenn

- das Kundenfeedback ereignisspezifisch einer Ursache im Unternehmen zugeordnet werden kann,
- das Kundenfeedback zeitnah zum Kundenereignis zur Verfügung steht,
- die Feedbacks unternehmensweit kommuniziert werden,
- sie aktiv durch die Unternehmensführung unterstützt wird, beispielsweise durch entsprechende Zielvorgaben.

Eine Fallstudie von Ipsos zeigt, welches machtvolles Instrument aktives Kundenmanagement ist. Ein Gruppenvergleich zwischen Ländern, die aktiv mit dem bereitgestellten Kundenfeedback arbeiten – sich die Feedbacks regelmäßig im Portal abrufen, auf negative Rückmeldungen reagieren und so weiter –, und Ländern, die die Daten nicht nutzen, erbrachte ein klares Bild. Aktiv gemanagte Programme mit hoher Transparenz des Kundenfeedbacks führten zu einer kontinuierlichen Verbesserung der Kundenbeziehung. In der Gruppe ohne aktives Management war keine Verbesserung erkennbar.

Wer das EFM-Programm mit einem Bonussystem für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Verbindung bringen will, sollte allerdings mit größter Sorgfalt vorgehen. Schließlich will man vermeiden, dass anstelle des Kundenerlebnisses selbst nur die Messwerte des Kundenerlebnisses optimiert werden. Worst Practices wären dabei: Um schlechten Feedbacks zu entgehen, werden Kundenkontaktdaten nicht korrekt aufgenommen oder Kunden schon mal genötigt, auf eine bevorstehende Befragung ein „gewünschtes“ Feedback zu geben, nicht selten in Verbindung mit kostspieligen „Anerkennungsleistungen“.

Die für das Unternehmen wertvollste Ausgestaltung ist ein Zielsystem, das eine souveräne Behebung bei Kundenbeschwerden honoriert und fehlerhaftes Verhalten (in Grenzen) toleriert. Das gemeinsame Besprechen von Best Practices ist dabei von entscheidender Bedeutung.

2. Unterstützung von Kundenbeziehungsprozessen

Ob sich durch die Einführung eines EFM-Systems die kundenzentrierte Ausrichtung des Unternehmens tatsächlich verbessert hat, lässt sich hinsichtlich des ROI eher schwer messen. Bei Designelementen, die das Kundenbeziehungsmanagement

unterstützen, fällt es vergleichsweise leichter, unmittelbar kundenwertsteigernde Resultate zu erzielen. Diese variieren jedoch nach Branche und Unternehmen. Herzstück der meisten EFM-Programme ist die Vorgabe, wie mit bestimmten Arten von negativem Kundenfeedback am besten umgegangen werden sollte.

Mit einem Auftraggeber aus der Automobilindustrie haben wir ein Experiment mit dem Closed-Loop-Feedback (CLF)-Prozess durchgeführt. Dabei wurden Kunden, die ein negatives Feedback gegeben hatten, zeitnah telefonisch oder auch persönlich im Sinne einer Qualitätskontrolle zu ihrer Beschwerde befragt, die Kontrollgruppe blieb unkontaktiert. Das daraufhin gezeigte Verhalten dieser Kunden – ablesbar 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 messbar häufiger ihre Fahrzeuge wieder in den Werkstätten des Händlers unseres Auftraggebers reparieren. Die Gruppe, auf deren negatives Feedback keine Reaktion im Rahmen des CLF-Prozesses erfolgte, wanderte dagegen spürbar häufiger zur Werkstattkonkurrenz ab. Service-Organisationen im Automobilbereich haben jährlich Tausende Kunden, die mit Hilfe von CLF-Managementprozessen gehalten werden können.

Einige Autohersteller nutzen die Kundenfeedback-Daten zudem im Sinne des Empfehlungsmarketing. Zitate von Kunden stehen auf den Internet- oder Facebook-Seiten der Händler oder des Herstellers. Diese Posts zielen auf potenzielle Kunden ab, die die Seiten aufsuchen und sich an Kundenmeinungen anderer orientieren. Nicht selten gilt es dabei, eine „Gegenwärtung“ zu immer stärker werdenden Google-Bewertungen oder produktbezogene Sterne-Bewertungen auf Amazon aufzubauen. Entscheidend ist hier Authentizität. Ein Ausfiltern negativer Äußerungen schwächt die Glaubwürdigkeit der Marke. Kaum ausgeschöpft wird bisher die Nutzung der Kundenbefragungen zur direkten Verkaufsunterstützung. Unsere Erfahrung zeigt, dass nur wenige Händler im Automobilvertrieb Interessenten nachverfolgen. Diese können sich unbehelligt anderen Händlern oder gar Marken zuwenden. Der Kundendialog sollte aufrecht erhalten werden, etwa durch Befragungen nach erfolgter Testfahrt oder nach Ausstellen eines ersten Angebotes. Cross-Selling-Chancen werden in diesem Zusammenhang ebenfalls nicht systematisch ausgeschöpft, da Service und Sales selten die gleichen Ziele verfolgen. Durch eine

Die Autoren



FOTO: MORRIS MAC MATZEN

Martin Hellich ist studierter Volkswirt und arbeitet seit rund 20 Jahren in den Bereichen der Unternehmensberatung und Marktforschung mit dem Fokus CX. Als Mitglied des Senior Management Teams leitet er bei Ipsos Deutschland die Client Organisation und verantwortet neben der Großkundenbetreuung auch den Aufbau des Ipsos-eigenen Beratungsarms Strategy3 in Deutschland.

martin.hellich@ipsos.com



FOTO: MORRIS MAC MATZEN

Dr. Heiko Dees ist Wirtschaftsinformatiker und promovierter Wirtschaftswissenschaftler mit rund 20 Jahren Berufserfahrung im Bereich der Unternehmensberatung, wissenschaftlicher Forschung und Marktforschung. Bei Ipsos arbeitet Heiko Dees in der Großkundenbetreuung und als Experte im Bereich der Konzeptionierung und technischen Umsetzung von Kundenfeedback-Systemen in unterschiedlichen Branchen sowohl im Customer Experience (CX) als auch im Employee Experience (EX) Bereich.

heiko.dees@ipsos.com

einfache Frage nach dem beabsichtigten nächsten Autokauf in einer Nachbefragung zum Werkstattbesuch können Kaufinteressenten identifiziert und automatisiert als Alert an den Sales vermittelt werden.

Einige Marken gehen so weit, dass sie aus der Feedback-Befragung heraus im Anschluss zum Online-Shop überleiten, um beispielsweise den Kunden einen Wartungsvertrag oder ein Servicepaket inklusive Versicherung anzubieten. Die Überleitungsquoten, die wir messen, legen beachtliche Verkaufszahlen solcher Verträge nahe und sprechen für ein kommerziell äußerst interessantes Programmdesignelement.

Es geht aber bei Feedback-Befragungen nicht immer um den unmittelbaren Verkaufserfolg. Auch Überleitungen zur Abschlussmöglichkeit einer Kundenkarte oder zur Registrierung eines Kunden-Newsletters können die Beziehung zum Kunden gestalten und stärken. Wichtig bei all diesen Möglichkeiten ist ein zurückhaltendes, unaufdringliches Vorgehen, das immer das Kundeneinverständnis voraussetzt.

3. Strukturelle Optimierung des Kundenmanagements

Neben der Optimierung der Kundenbeziehung bietet ein EFM-Programm auch Möglichkeiten, interne strukturelle Verbesserungen vorzunehmen, um die eigene Leistung zu verbessern und/oder Kosten zu sparen. Vor allem drei grundlegende Ansätze haben sich bewährt:

- Verwendung von Kundenfeedbacks, um Schulungsbedarf bei Kundenbetreuern und den Erfolg bereits erfolgter Schulungen zu prüfen. So lässt sich das Leistungs-

niveau im Bereich der Kundenbetreuung optimal aussteuern. Weiterhin können diese Feedbacks zur Optimierung von Bestellprozessen verwendet werden, wenn etwa bei bestimmten Ersatzteilen häufiger Beschwerden über zu lange Lieferzeiten und dadurch unnötig verlängerte Reparaturzeiten auffallen.

- Identifikation von Top-Performern etwa unter den Händlern als Best-Practice-Ansatz, um andere Teile des Vertriebsnetzes davon profitieren zu lassen. Hierbei muss darauf geachtet werden, dass die Auswahl der Top-Performer nicht allein anhand erreichter KPI erfolgt, sondern auch externe Einflussgrößen wie Lage oder Konzentration der Wettbewerber im Umkreis berücksichtigt werden. Weiterhin sollten belastbare Analysen bei der Kür der Top-Performer ausschlaggebend sein und nicht die Überzeugungskraft Einzelner als Kriterium dienen. Ein auf den Austausch von Best Practices ausgelegtes Bonussystem kann beispielsweise durch ein Angebot entsprechender Workshops gefördert werden.

- Neuerungen im Sales und Service vor der Einführung validieren. Übliche Methoden des Innovationsmanagements – angefangen bei der Wettbewerbsbeobachtung (auch bei branchenfremden Unternehmen) bis hin zur Service Idea Creation – helfen vor allem bei der Ideengenerierung. Vor der Anwendung im Unternehmen sollten die neuen Ideen jedoch einem Test auf Wirkungskraft unterzogen werden. Kostspielige Fehlscheidungen, nicht optimal eingesetzte Ressourcen und ungenügende Ausschöpfung des Ideenpotenzials können mit Hilfe eines Konzepttests vermieden werden.

EFM-Technologien und Wissensmanagement integrieren

Ein erfolgreiches EFM-Programm bietet nicht nur die Erhebung und das Reporting von Kundenfeedback, es sollte auch ein prozessunterstützendes Kundenbeziehungsmanagement-System sein. Gut designte und gemanagte Programme bilden die Basis für belastbare und valide Ana-



Aktiv gemanagte Programme mit hoher Transparenz des Kundenfeedbacks führen zu einer kontinuierlichen Verbesserung der Kundenbeziehung



lysen, um so wertvolle strukturelle Verbesserungen im Unternehmen im Sinne eines Return on Investments realisieren zu können.

Dabei sollte unbedingt auch das Thema Wissenstransfer und -transparenz auf dem Weg zu einer lernenden Organisation berücksichtigt werden. ■

GLOBAL CX VOICES 2021



Praxisrelevante Antworten aus einer Ipsos-Studie unter 1.000+ CX-Verantwortlichen in über 50 Ländern

- ➔ Welchen „Reifegrad“ haben die CX-Programme, wer ist seiner Zeit voraus, wer hinkt hinterher?
- ➔ Wo amortisieren sich CX-Programme und wo ist noch Arbeit zu erledigen?

Gehen Sie **direkt** auf unser **Web-Seminar**



Hören Sie unseren spannenden **CX-Podcast**

