

Claudia Masuch, Sebastian Kurczynski, Axel Schmidt

Applied Research – mit Smart Data zu besserem Kundenverständnis

„Kümmere Dich nicht darum, ob es das Beste für das Unternehmen ist. Sorge Dich darum, dass es das Beste für den Kunden ist!“

Dieses Zitat von Lands' End-Gründer Gary C. Comer ist nur ein Beispiel von vielen, das verdeutlicht, dass erfolgreiche Unternehmen ihre Geschäftsaktivitäten am Kunden ausrichten. Diese Maxime auch täglich wieder neu in die Tat umzusetzen erfordert kontinuierlich, nah am Kunden zu sein und seine Bedürfnisse genau zu kennen und zu verstehen. Soll dies gelingen, dürfen Unternehmen ihre Kundendaten nicht länger zum einseitigen „Monolog“ zur Vermarktung neuer Angebote einsetzen, sondern müssen diese auch systematisch mit der Kundenmeinung über das Leistungserlebnis verknüpfen und auswerten.

Kundenfeedback wird klassisch über die Website, Social Media oder das Beschwerdemanagement kanalisiert. Nahezu pflichtschuldig führen viele Un-

ternehmen allgemeine Kundenzufriedenheitsbefragungen durch. Unterbleibt jedoch eine aktive und qualifizierte Ansprache der Kunden auf Basis der systematischen Nutzung eigener Kundenkontakte, kratzen die gewonnenen Aussagen lediglich an der Oberfläche und ermöglichen nur die Ableitung von generischen, wenig verwertbaren Handlungsempfehlungen für das Management und die operative Ebene. Gerade aufgrund der zunehmenden Volatilität von Märkten und Zielgruppen werden jedoch immer schneller Insights zur Steuerung von Aktivitäten, d. h. sogenannte „Smart Data“, benötigt. Die Etablierung eines systematischen Dialogs mit den eigenen Kunden ist mittlerweile zu einem unerlässlichen Erfolgsfaktor geworden.

Die Online Research Station als dynamisches Steuerungstool

In Kooperation mit einem renommierten Anbieter für Marktforschungssoftware hat Batten & Company ein onlinebasiertes Messsystem entwickelt. Das dynamische, voll automatisierte Steuerungs-Cockpit gibt den Stakeholdern auf allen Unternehmensebenen von der Geschäftsleitung bis zur operativen Geschäftseinheit in unterschiedlichen Detaillierungsgraden Aufschluss über die Wahrnehmung der Unternehmensleistung an allen für Kunden relevanten Kontaktpunkten. Das modulare Baukastensystem umfasst dabei neben einem Modul zur Abfrage klassischer Kundenzufriedenheitsdaten auch Komponenten, die sich mit Kundenverhalten und -einstellungen auseinandersetzen. Zum kurzfristigen „Pulsfühlen“ in Bezug auf neue Geschäftsmodelle o. Ä. steht ein Ad-hoc-Modul zur Verfügung.

Bei der Konzeption der Befragungsmodule bestehen maximale Freiheitsgrade, sodass alle relevanten Informationsbedürfnisse des Unternehmens maßgeschneidert und zeitnah abgedeckt werden. Darüber hinaus werden die Inhalte – vergleichbar mit der Kundenansprache im CRM – in Abhängigkeit vom Kundenverhalten individualisiert, d. h., verschiedene Kundengruppen werden zu den für sie relevanten Inhalten befragt. Mit dieser zielgruppenspezifischen Ausrichtung können die Ergebnisse in konkrete Optimierungspotenziale pro Segment überführt werden. Eine effiziente Ressourcen- und Budgetallokation, z. B. bei der Verteilung von Entwicklungs- oder Marketingbudgets, ist somit garantiert.

Vorteile der Online Research Station

Die Etablierung des standardisierten Online Research Systems eignet sich vor allem für Unternehmen, die aufgrund eines vertragsgebundenen Geschäftsmodells Kundendaten erfassen (z. B. Telekommunikation, Finanzdienstleistungen, sonstige Dienstleistungen). In der Regel bauen diese einen längerfristigen Kontakt zu ihren Kunden auf, pflegen diesen und können daher – unter Berücksichtigung entsprechender Datenschutzbestimmungen – ihre Kunden direkt ansprechen. Somit kann ein Großteil der wichtigen Fragen von Produktmanagement, Marketing und Vertrieb bereits mithilfe des eigenen Kundenstamms beantwortet werden. Die eigenen Kunden sind umfassender und tiefergehend auskunftsfähig zu Produkten, Leistungen und Kundenkontaktpunkten. Gleichzeitig verfügen sie über ein höheres Commitment und sind meist gerne bereit, ihre Wahrnehmung mit dem Unternehmen zu teilen. Eine aufwendige und kostenintensive Rekrutierungsphase der Befragten entfällt folglich.

Das standardisierte, für das Unternehmen und seine Zielgruppen aber maßgeschneiderte webbasierte Erhebungssystem bietet erhebliche Zeit- und Kostenvorteile. Nach anfänglicher Investition in Tool und Konzept lassen sich auch Ad-hoc-Fragestellungen flexibel und zeitnah adressieren und relevante Insights generieren. Die Ergebnisse können nahezu in Echtzeit im Reportingportal ausgewertet und visualisiert werden. Mit der intuitiven Benutzeroberfläche des Portals können verschiedene vordefinierte Darstellungsvarianten ausgewählt werden, z. B. verschiedene Kundenzielgruppen, Märkte, Zeitperioden oder einzelne Kontaktpunkte. Dies erlaubt nicht nur eine tief gehende Analyse der Ergebnisse, sondern auch eine schnelle und flexible

Erstellung verschiedener Reports für unterschiedliche Zielsetzungen. Da die Daten automatisiert überführt werden, muss eine Ergebnispräsentation nicht erst manuell und mit hohem Ressourcenaufwand erstellt, sondern kann direkt aus dem System in Form von PowerPoint-Charts im Corporate Design exportiert werden. Ebenso werden anhand des in der Konzeptionsphase definierten Kennzahlensystems spezifische Management Reports hinterlegt, die den Bedürfnissen der Unternehmensleitung nach einfachen und klar verständlichen Steuerungskriterien (KPIs) und „So whats“ Genüge tragen.

Dank leistungsfähiger und kompatibler Schnittstellen kann die Lösung nahtlos in bestehende Prozesse und andere Tools integriert werden. Im Idealfall werden alle CRM-Aktivitäten, Kommunikationsmaßnahmen und Kontaktaufnahmen für Marktforschungszwecke zentral in einem System gesteuert. Dies ermöglicht eine vollständige Abbildung der Kundenkontaktstrecke und verhindert, dass ein Kunde zu häufig bzw. selten kontaktiert wird. Eine Einladung zur Teilnahme an einer Befragung oder Online-Diskussion wird also als integrierter Bestandteil einer holistischen Kundenkommunikation betrachtet. Im Rahmen der Kontaktstrecke (z. B. Zusendung eines Informationsflyers oder Newsletters) kann die Teilnahme an einer Marktforschungsstudie als eine Maßnahme betrachtet und als langfristiger Beitrag zur Kundenbindung gewertet werden. Sollte aufgrund von systemischen oder organisatorischen Gründen eine isolierte Lösung geschaffen werden, kann die Online Research Station auch unabhängig von existierenden CRM-Systemen implementiert werden.

Vorgehensweise bei Entwicklung der Online Research Station

Bei der unternehmensspezifischen Entwicklung des webbasierten Research Systems inklusive Reportingportal empfiehlt sich eine mehrstufige Vorgehensweise. Dabei hat sich ein dreistufiger Ansatz, wie er in Abbildung 1 dargestellt wird, in vorherigen Projekten bewährt.

1. Konzeption

Im Rahmen einer anfänglichen Bedarfsanalyse werden bestehende Marktforschungsstudien gesichtet und in einem Management-Workshop Informationsbedarfe zu spezifischen operativen und strategischen Aufgabenstellungen identifiziert. In der Konzeptionsphase werden alle grundlegenden Parameter für die systematische Durchführung und

Auswertung der Befragungen erarbeitet. Anhand von Analysen der unternehmensinternen Kundenkontaktdaten werden die relevanten Befragungsgruppen abgeleitet. Dabei haben sich je nach Zielsetzung und Datenverfügbarkeit im Kern zwei verhaltensbasierte Segmentierungsstrategien bewährt:

1. Auswahl von Kundengruppen entlang der Customer Journey Phase, z. B. Interessenten oder Abwanderer
2. Definition von Kundentypen anhand der Nutzungsintensität eines Produkts/einer Dienstleistung, z. B. Viel- und Wenignutzer

Zentrales Element des Folgeschritts ist die Entwicklung eines Kennzahlensystems. Ausgangs-

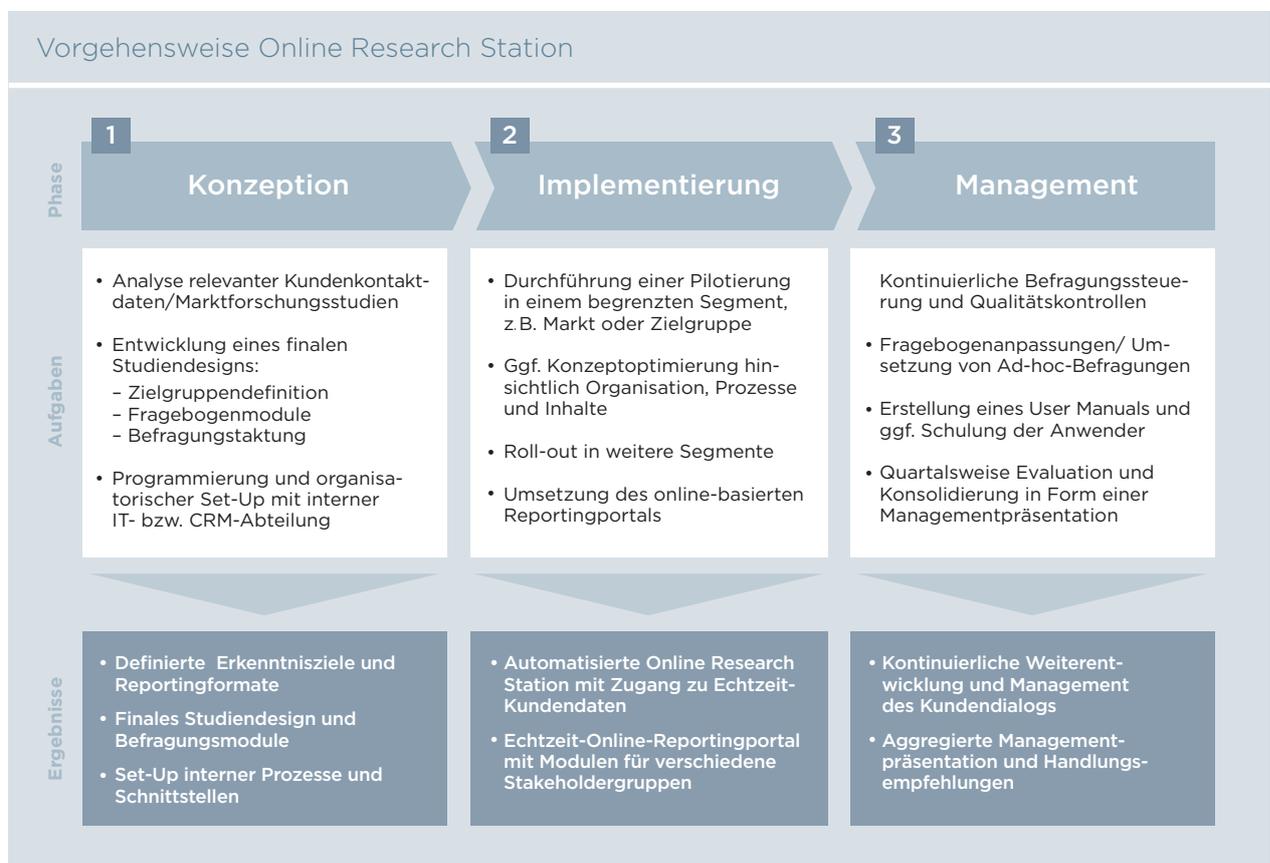


Abbildung 1: Vorgehensweise Online Research Station

punkt bilden die relevanten Erkenntnisinteressen auf Ebene der einzelnen Kundengruppen. Befragungsinhalte können alle Themen der Marktbearbeitung darstellen – von Produkt bzw. Innovation und Preis über Kommunikation bis hin zur Zufriedenheit mit dem Leistungserleben an den Kontaktpunkten der individuellen Customer Journey. Durch diese Art der individualisierten Befragung werden die Akzeptanz und die Teilnahmebereitschaft erhöht. Um die Marktbearbeitung konsequent auf den Kunden auszurichten, bietet eine individualisierte Datenerhebung ebenfalls Vorteile, z. B. kann sich eine kleine Kundengruppe sehr konkret über ein spezifisches Problem äußern und detaillierte Verbesserungsvorschläge machen.

Im Rahmen der Konzeption wird auch eine individuelle Befragungssystematik hinsichtlich der zeitlichen Taktung entwickelt, sodass zwar die Möglichkeit zu zeitnahe Feedback gewährleistet ist, ohne jedoch Befragte mit Anfragen zu überhäufen und so zu verärgern. Hierfür lassen sich im Softwareprogramm automatisierte Logiken installieren. Erfolgskritisch sind vor allem das Verständnis der internen organisatorischen Prozesse und die frühzeitige Einbindung von Verantwortlichen aus den Bereichen IT oder CRM, damit während der Konzeptionsphase bereits die notwendigen Schnittstellen zwischen Softwaredienstleister und Unternehmen vorbereitet werden können.

2. Implementierung

Im nächsten Projektabschnitt werden die Fragebögen für die einzelnen Befragungsmodule programmiert, bei Bedarf in alle Landessprachen der untersuchten Märkte übersetzt, und es wird die Kundenansprache für die Teilnehmerrekrutierung konzeptioniert. Vor dem Roll-out empfiehlt sich eine Pilotierung, so können wichtige Erfolgsfaktoren der Umsetzung wie Kontaktfrequenz, Funktionalität der organisatorischen und technischen Prozesse, Teilnahme- sowie Abbruchquote kritisch geprüft und optimiert werden. Die beiden letztgenannten Aspekte sind als marktforschende Gütekriterien besonders ausschlaggebend. Die Rücklaufquote und die daraus resultierende Fallzahl an ausgefüllten Interviews beeinflussen

maßgeblich die Aussagefähigkeit der Daten. Erfahrungsgemäß fällt diese je nach Fragebogenlänge, Branche und Marke sehr unterschiedlich aus. Zur Erhöhung des Rücklaufs kann die Auslobung von Incentives in Form von Vergünstigungen oder besonderen Services zur Motivation eingesetzt werden. Insbesondere in einem dienstleistungsbasierten Geschäftsmodell bietet sich dieses an, da mögliche Leerkapazitäten dazu genutzt werden können, die Kunden ohne Steigerung der variablen Kosten für ihre Teilnahme zu belohnen. Die Abbruchquote gibt wichtige Hinweise auf die Qualität des Fragebogens. So lässt sich u. a. darauf schließen, ob die Formulierungen verständlich gewählt sind und die Fragebogenführung für den Interviewten intuitiv, kurzweilig und inhaltlich nachvollziehbar gestaltet ist. In Ergänzung zu den standardisierten, quantitativen Befragungen gibt es darüber hinaus die Möglichkeit, qualitative offene Fragen zu stellen, bei dem der Befragte ein Freitextfeld mit seinem Feedback ausfüllt. Instrumente zur automatischen Kodierung der Ergebnisse qualitativer Fragen können ebenfalls in das Befragungssystem integriert werden.

Neben der webbasierten Befragung empfiehlt sich mittlerweile auch das Angebot einer Teilnahme per Smartphone (mobile Befragung). Dies ist gerade bei einem Customer Journey-orientierten Segmentierungsansatz relevant, um eine größtmögliche zeitliche Nähe von Leistungserleben und Bewertung zu erreichen.

Weiterhin ist die eingesetzte Software so flexibel, dass auch ein qualitatives Online-Diskussionsforum in das Research System integrierbar ist. Dieses Diskussionsforum nutzt eine etablierte blogbasierte Software, die den Teilnehmern vielfältige und spielerische Interaktions- und Dialogmöglichkeiten eröffnet. Mithilfe von Postings können Beiträge kommentiert werden. Neben einer Zitate-Funktion gibt es auch die Möglichkeit, Fotos oder Filme hochzuladen. Die Teilnehmer werden aus den definierten Kundengruppen heraus gezielt eingeladen, und die Diskussion wird, wie bei einer qualitativen Fokusgruppe, durch einen Moderator geleitet. Im Idealfall etabliert sich eine intrinsisch motivierte Lead-User-Community, wodurch quantitative Ergebnisse bei Bedarf passgenau durch qualitative Tiefenbohrungen ergänzt

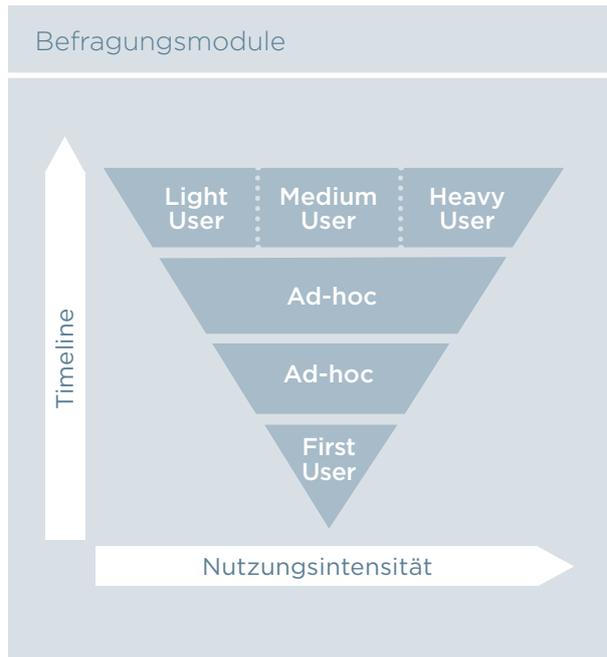


Abbildung 2: Befragungsmodule Online Research Station: Kundenbeispiel nutzungsfrequenzbasierte Segmentierung

werden können (s. Abb. 2).

Ergebnis ist eine Online Research Station, die qualitativ hochwertige Insights liefert, da Kunden nur zu für sie relevanten Leistungsaspekten befragt werden und sie zusätzlich selbst darüber entscheiden können, wann und über welchen Kanal sie ihr Feedback einbringen. Überdies ist ein hohes Maß an Zukunftssicherheit gegeben, da das Instrument

flexibel und schnell an das relevante Verhalten der Kundengruppen angepasst werden kann bzw. Erweiterungen auf zusätzliche Befragungsinhalte (z. B. neue Leistungsangebote) möglich sind (s. Abb. 3).

3. Management

Die Online Research Station wird von Batten & Company betreut und umfasst einerseits die schnelle und unkomplizierte Anpassung der Fragebogen bzw. Erstellung von Ad-hoc-Befragungen, die aktuelle Fragestellungen aus strategischen oder operativen Einheiten des Unternehmens beantworten. Andererseits sind Qualitätskontrollen der ausgefüllten Fragebogen und gegebenenfalls eine Datenbereinigung zentrale Aufgaben dieser Phase. Auch die Einspielung neuer Kundenkontaktdaten, Bereinigung um Kunden, die keine Teilnahme wünschen, sowie die Kontrolle der Versandlogik werden zentral gesteuert.

Zur Übergabe an die unternehmensinternen Nutzer der Online Research Station wird ein User Manual entwickelt, in dem die Parameter des Systems sowie die Funktionalitäten des Reportingportals anschaulich erklärt werden. Für besonders häufige Analysen stehen darüber hinaus kurze Tutorials im Videoformat bereit, die jedem Neunutzer den Einstieg erleichtern.

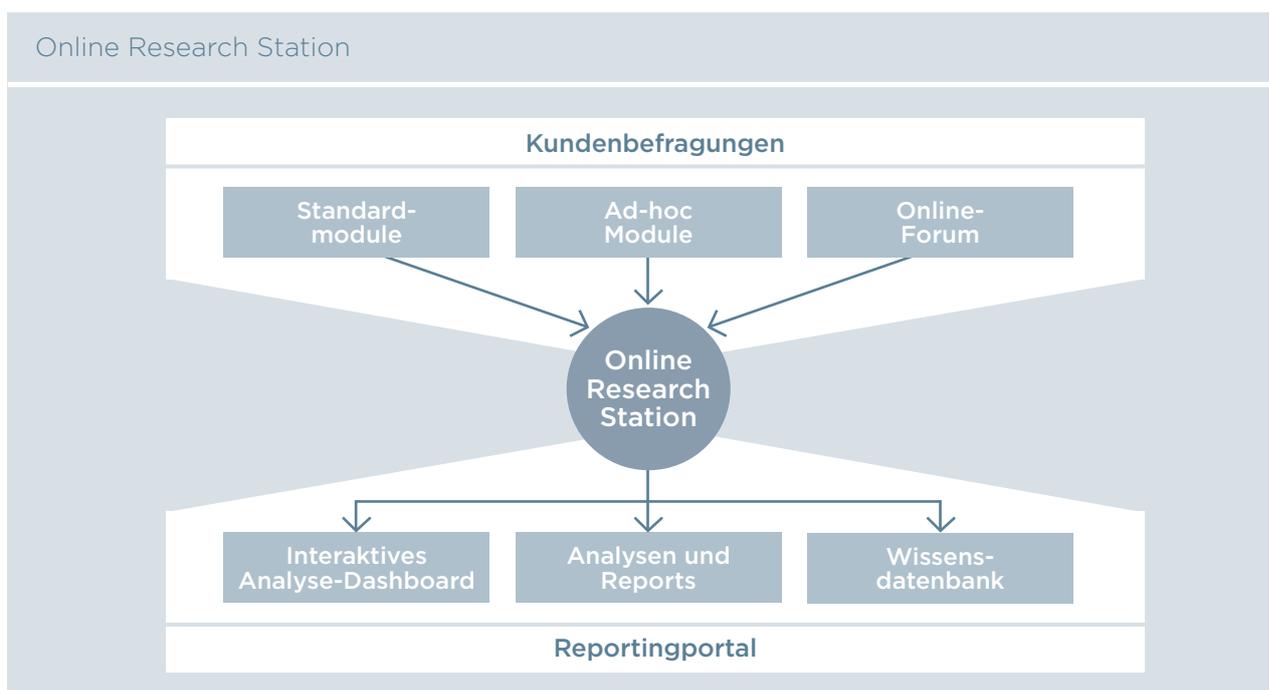


Abbildung 3: Überblick Module und Ablauf Online Research Station

Für das Reportingportal können unterschiedliche Zugriffsrechte vergeben werden. Neben allgemeinen datenschutzrechtlichen Anforderungen wird so den verschiedenen Rollen der Nutzer Rechnung getragen. Hierzu werden auf dem interaktiven Analyse-Dashboard Auswertungen und Verknüpfungen individuell erstellt. Im Reportingmodul sind maßgeschneiderte PowerPoint-Reports mit unterschiedlichen Detaillierungsgraden für interne Stakeholdergruppen abrufbar. Für das Top-Management beispielsweise umfasst der Report zum schnellen

Überblick eine Selektion relevanter KPIs, die durch ein Ampelsystem hinterlegt sind und als Frühwarnsystem Soll-Ist-Abweichungen sichtbar machen. Über diese standardisierten Reports mit ihren vordefinierten Ergebnisformaten hinaus bietet es sich an, die Daten auf Quartals- oder Monatsbasis sowohl zu konsolidieren als auch zu interpretieren und zu evaluieren. Ergebnisse der verschiedenen Module werden in klaren, schnell verständlichen Handlungsempfehlungen verdichtet.

Exkurs: Beispiel Mobilitätsanbieter

Für einen Mobilitätsanbieter im Bereich innovatives Carsharing hat Batten & Company eine Online Research Station entwickelt und seit 2012 in 30 Märkten in Europa und Amerika implementiert. Durch kontinuierliches Monitoring der Zufriedenheitswerte an allen wichtigen Kontaktpunkten der Kunden mit dem Mobilitätsangebot kann das Management jederzeit auf Veränderungen reagieren und die Customer Experience bedürfnisgerecht

optimieren. Als Fundament für die Befragungssystematik wurde ein Segmentierungsansatz nach Nutzungsintensität gewählt. Befragungsmodule gibt es entsprechend für „First User“, „Light User“, „Medium User“ und „Heavy User“ (s. Abb. 4).

Die Befragungsinhalte der Online Research Station passen sich dabei dynamisch anhand von zwei Determinanten dem einzelnen Kunden an. Welche Fragen der Kunde zu welchem Zeitpunkt

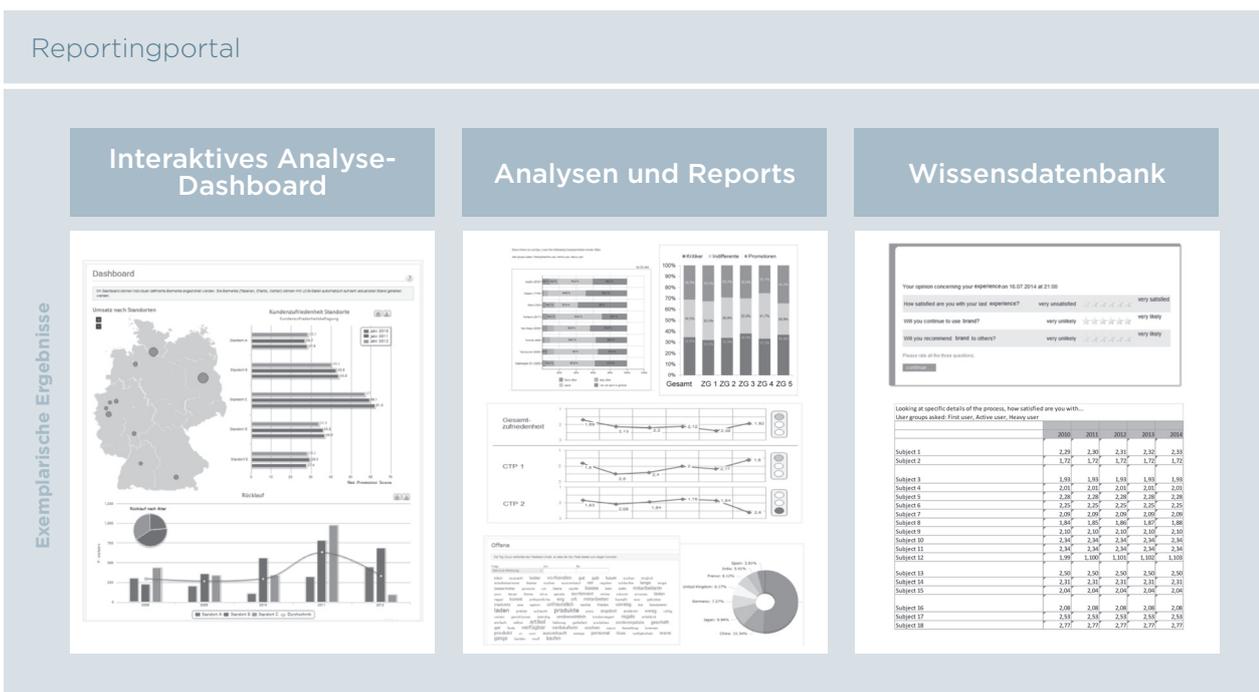


Abbildung 4: Befragungsmodule Online Research Station: Kundenbeispiel Mobilitätsanbieter

erhält, bestimmt sich nach dem individuellen Lebenszyklus des Kunden und seinem persönlichen Mobilitätsverhalten. Die „First User“-Befragung wird beispielsweise direkt nach der ersten Fahrt mit dem Mobilitätsangebot verschickt. Sie dient im Sinne der Kundenpflege einerseits der Begrüßung und andererseits der Erhebung erster KPIs wie Gesamtzufriedenheit, Zufriedenheit mit der Registrierung oder Erfassung von Nutzungsmotiven des Mobilitätsangebots.

Nach drei Monaten der Mitgliedschaft wird der Kunde erneut zu seinen inzwischen gesammelten Erfahrungen befragt. Je nach Nutzungsintensität erhält der Kunde eine „Heavy User“- , „Medium User“- oder „Light User“-Befragung. Diese Zuordnung erfolgt nach einer festgelegten Kombination der Anzahl der getätigten Fahrten im Vorzeitraum zur Befragung. Gleichzeitig kann der Kunde auch für Ad-hoc-Befragungen zu möglichen neuen Service-Features selektiert werden, allerdings erfolgt dies nur unter Berücksichtigung einer streng limitierten Maximalanzahl von Befragungen pro Quartal. So ist eine optimale Balance im Kundendialog gewährleistet. Folgebefragungen im Rahmen des allgemeinen Kundenzufriedenheitszyklus erfolgen alle weiteren neun Monate.

Wie zuvor beschrieben gibt es für jede Nutzergruppe individualisierte Befragungsschwerpunkte. Die „Heavy User“- und „Medium User“-Befragungen werden neben der Gesamtzufriedenheit zu ihrer Detailzufriedenheit mit den erlebten Kontaktpunkten im Rahmen ihrer Customer Journey befragt. Typische KPIs sind die Zufriedenheit mit der Fahrt, mit dem Kundenservice und der Website. Pro KPI wird die Zufriedenheit mit detaillierten Leistungsdimensionen erhoben. So untergliedert sich die Beurteilung der Zufriedenheit mit der Fahrt in die Beurteilung der Sauberkeit der Fahr-

zeuge, der Einfachheit mit dem Start und der Beendigung Ende der Fahrt o. Ä. Bei den Heavy Usern werden zusätzlich Fragen zum Mobilitätsverhalten erhoben, um mögliche Verhaltensänderungen dieser Intensivnutzer bei anderen Verkehrsmitteln wie z. B. privaten Pkws oder öffentlichem Nahverkehr besser nachvollziehen zu können.

Die „Light User“-Befragung hat das Ziel, die Gründe der generell geringen oder reduzierten Nutzung zu identifizieren. Durch diese Art der Ursachenforschung kann schnell geklärt werden, ob individuelle Gründe wie beispielsweise Urlaubsreisen oder grundlegende Probleme im Betriebsablauf vorliegen. Während der Einführungsphase dieses seiner Zeit neuen Mobilitätsangebots wurde auf Basis von Insights aus der Online Research Station ein Video-Tutorial entwickelt, um den innovativen Reservierungs- und Mietprozess einfacher verständlich zu machen und die Barrieren der Nutzung abzubauen.

Durch die flexiblen Ad-hoc-Befragungsmodule kann die Online Research Station in der sich schnell verändernden Mobilitätsbranche relevante Wettbewerbsvorteile generieren. Grundlegende Weiterentwicklungen des Geschäftsmodells oder standortspezifische operative Entscheidungen können schnell mit einer Faktenbasis untermauert werden. Beispielsweise konnte per Kundenbefragung gezielt das Geschäftsgebiet erweitert werden.

Die durch die Online Research Station gelieferten Smart Data haben nachhaltig zur erfolgreichen Expansion dieser innovativen Mobilitätsdienstleistung beigetragen. Da jederzeit neue bzw. erweiterte Dienstleistungen und Kundengruppen in das System integriert werden können, ist damit nicht nur die Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells, sondern auch des Befragungssystems garantiert.

Fazit

Eine marktorientierte Unternehmensführung erfordert explizites statt implizites Kundenwissen – Smart Data hilft, auf flexible und effiziente Weise Kunden besser zu verstehen sowie strategische und operative Entscheidungen auf Basis von validen Informationen zu treffen. Zwar können kontinuierlich durchgeführte Monitorings oder Trackings einen Eindruck vermitteln, sind jedoch oftmals zu unflexibel, um Ad-hoc- oder neue Fragestellungen zu berücksichtigen, bzw. sie sind zu aufwendig in der individuellen Umsetzung. Auch wenn die Online-Forschung zu einer höheren Schnelligkeit und Flexibilität der Marktforschung beigetragen hat, ist die Online Research Station durch die Lieferung von Smart Data eine attraktive und pragmatische

Lösung mit einer Reihe klarer Vorteile gegenüber anderen Ansätzen.

Somit liefert die von Batten & Company angebotene Online Research Station:

- einen Echtzeit-Zugang zu Kundenfeedback bei Ad-hoc-Fragestellungen aus strategischen und operativen Einheiten
- schnelle und flexiblere, dennoch standardisierte und handlungsorientierte Insights
- ein Frühwarnsystem mit Monitoringfunktion
- Visualisierung von KPIs für unterschiedliche interne Stakeholdergruppen
- nach einmaliger Konzeption eine langfristige und kostengünstige Lieferung von Smart Data