

Messen Sie noch oder steuern Sie schon?

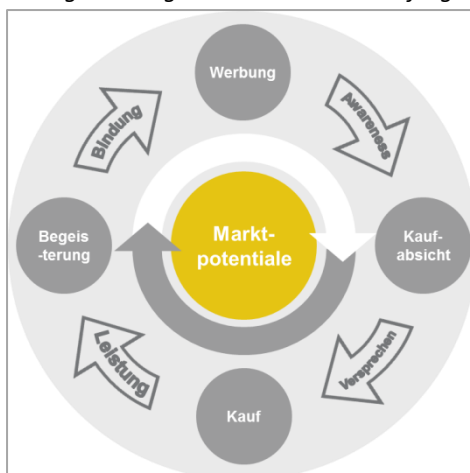
Agile Unternehmenssteuerung als Erfolgsfaktor in dynamischen Märkten
Holger Wulff und Torben Tietz

Der unternehmerische Alltag ist durch hohe Komplexität, gepaart mit einer extrem hohen Veränderungsgeschwindigkeit geprägt. Die bedarfsgerechte Bedienung heterogener Märkte mit einer konsistenten und markenkonformen Customer Experience, ist dabei nur eine Herausforderung für die erfolgreiche Marktbearbeitung. Um den Herausforderungen zu begegnen, fehlen in den Unternehmen oftmals relevante Informationen, auf deren Basis die notwendigen Managemententscheidungen zur Unternehmenssteuerung abgesichert getroffen werden können. Die Wirkmechanismen im eigenen Geschäftsmodell bleiben häufig ebenso unklar wie die Erwartungen der Kunden an das Angebot und die Servicequalität. Und auch die Frage, wie groß der Markt und der eigene Marktanteil sind, bleibt vielfach unbeantwortet.

Datenbanken, Tools, Systeme und der Zugriff auf eine Vielzahl an Informationen – Stichwort Big Data – suggerieren dabei vollständige Transparenz und Beherrschbarkeit der Geschäfts- und Kundenprozesse. Das dem häufig aber nicht so ist, lässt sich leicht an der Entwicklung von Umsätzen, Renditen und weiteren KPIs, bspw. zur Entwicklung der Kundenzufriedenheit, ablesen, die hinter dem zurückbleiben, was möglich wäre. Die Aufgabe besteht darin, die für die Unternehmenssteuerung relevanten Informationen zu systematisieren, fehlende Informationen gezielt zu erheben bzw. herauszufiltern und in einem Gesamtsystem so zur Verfügung zu stellen, dass schnell und einfach Rückschlüsse auf das Geschäft und seine Stellhebel gezogen werden können. Wirkungsmechanismen müssen durch die Gegenüberstellung interner und externer Daten transparent gemacht werden, um das Unternehmen situativ angepasst steuern und Ressourcen effektiv managen zu können. Mit einem solchen Mess- und Steuerungssystem werden die Wirkungen von vielen Investitionen erstmals transparent. Und – noch wichtiger in Zeiten des permanenten Wandels – es liefert eine Bewertungsgrundlage für Tests und ermöglicht damit die agile Produkt- und Serviceentwicklung, wie sie von Software- und Onlineanbietern schon lange praktiziert wird.

Ein Beispiel möge die Zusammenhänge verdeutlichen:

Wird bspw. eine Werbekampagne durchgeführt, müssen Markt- und Kundensicht (externe Sicht) mit internen Daten zusammen gebracht und betrachtet werden, um letztlich beurteilen zu können, ob die Kampagne wirkungsvoll arbeitet oder nicht. Zeigt etwa die über das Werbetracking gemessene Bekanntheit eine positive Entwicklung an, erzeugt die Kampagne zumindest einmal Awareness. Dies sagt aber noch nichts darüber aus, ob auch ein bedarfsgerechtes Angebot kommuniziert wurde. Erst wenn auch die Kaufabsicht oder Verwendungsneigung steigt, kann davon ausgegangen werden, dass die Kundenbedürfnisse verstanden und das richtige Angebot kommuniziert wurde. Aber auch jetzt kann es immer noch sein, dass Umsatz und Abverkauf hinter der positiven Entwicklung von Awareness und Verwendungsabsicht zurückbleiben oder gar stagnieren. In diesem Fall ist es unabdingbar zu prüfen, was diese Entwicklung hemmt. Liegt es am Markt, der bspw. saisonal bedingt zurückgeht und weitere Nachfrage verhindert? Oder liegt es an Wettbewerbsaktionen, die einen



Verdrängungswettbewerb auslösen und Nachfrage vom eigenen Unternehmen wegziehen? Oder passt womöglich das Leistungsversprechen nicht zu den Produkt- oder Serviceerwartungen, wodurch verhindert wird, dass die zusätzlich ausgelöste Nachfrage auch zu zusätzlichen Kunden führt? Erst wenn die Wirkungsmechanismen verstanden und alle relevanten Informationen in ein Gesamtsystem integriert wurden, lassen sich solche Fragen sinnvoll beantworten und systematische Steuerungsprozesse etablieren. Diese beeinflussen dann auch die Customer Experience positiv, da die Leistungserbringung noch kundengerechter wird und die Erwartungen der Kunden sogar übertroffen werden können. So werden aus Kunden begeisterte Kunden, die durch ihre höhere Bindung und Weiterempfehlungsbereitschaft weiteres Potential bieten.

Was wird für die Umsetzung in der Praxis benötigt?

Das Beispiel zeigt, dass es einer mehrdimensionalen Datenbetrachtung bedarf. Um Maßnahmen vollumfänglich und aussagekräftig beurteilen zu können, müssen Markt-, Kunden und interne Sicht zusammen gebracht werden. Hier gilt es dann, die relevanten Informationen herauszufiltern, in Relation zueinander zu setzen und so darzustellen, dass die Datenbeziehungen eine eigene Logik ergeben.

Den Ausgangspunkt markiert die Erfassung bereits vorhandener und noch benötigter Daten, um etwaige „Wissenslücken“ zu identifizieren und schließen zu können. Der Fokus liegt zunächst darauf, ein tiefes **Kundenverständnis** aufzubauen. Wie hoch ist die Kundenzufriedenheit? Was sind deren Treiber? Über welche Medien wird am besten mit dem Kunden kommuniziert? Welche Erwartungen gibt es an das Angebot und welche Servicestandards müssen eingehalten werden, um Serviceerwartungen zu erfüllen oder besser noch zu übertreffen? Diesen und ähnlichen Fragen muss in einer detaillierten **Kundenanalyse** nachgegangen werden. Auf deren Basis abgeleitete Maßnahmen machen es möglich, bedarfsgerechte Leistungen anzubieten und zu kommunizieren und so sowohl Kundenzufriedenheit als auch Weiterempfehlungsbereitschaft zu steigern, was durch entsprechende Nachmessungen nachgewiesen werden kann und sollte.

In Ergänzung zur Kundenperspektive empfiehlt es sich, eine umfassende **Marktstudie** durchzuführen. Hierüber lassen sich Marktgröße und Marktverteilung bestimmen, wodurch Marktpotenziale ersichtlich werden. Zudem werden Marktstrukturen aufgedeckt und die Wettbewerbssituation beleuchtet.

Zur Hebung der identifizierten Potenziale gilt es dann, passende Werbemedien zur Erhöhung von Bekanntheit und Verwendungsabsicht zu erschließen und einzusetzen. Die Schwierigkeit liegt dabei in der Evaluation und Optimierung von Media-Mix, Werbedruck und Werbeinhalt, was durch ein begleitendes **Werbetracking** sichergestellt werden kann.

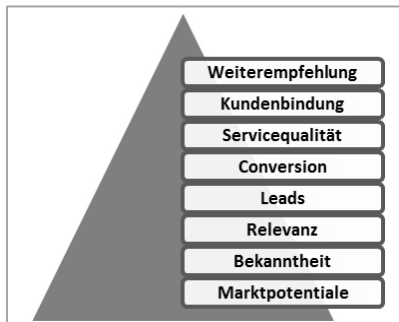
Die Aussteuerung der Auslastung stellt eine weitere Notwendigkeit dar, um die Organisation durch die gesteigerte Nachfrage nicht zum Nachteil der Kunden zu überfordern. Hier treffen externe und interne Sicht aufeinander, deren Management einen kritischen Erfolgsfaktor darstellt. Es gilt den Conversion-Prozess, also den Übergang vom Interessenten (Lead) zum Kunden, quantitativ und qualitativ zu erfassen und zu verstehen. Die Messung der **Conversion** muss über alle Customer Touchpoints hinweg sichergestellt werden, was sich mitunter gerade in dezentralen Einheiten als schwierig herausstellen kann. Sind Inbound-Telefonie und Online-Channel meist noch gut über interne Daten abbildbar, fehlt es in den dezentralen Einheiten oftmals an Transparenz über die Anzahl von Leads. **Vor-Ort-Erhebungen** helfen, die Umwandlungsrate von Interessenten zu Kunden zu bestimmen und darüber hinaus aufzuzeigen, welche Faktoren kaufentscheidend bzw. –verhindernd sind.

Liegen all diese Daten erst einmal vor, wird eine tiefgreifende Analyse der Wechselbeziehungen zwischen den Daten möglich, um so Treiber sowie Wirkungsmechanismen zu verstehen.

Die folgende Tabelle fasst noch einmal zusammen, welche Daten sinnvoller Weise betrachtet werden und was die Quellen dafür sind:

Kategorie	Daten	Nutzen	Quellen
Markt	Marktgröße/-entwicklung, Marktanteil und Marktverteilung	Identifikation von Potenzialen. Ableitung von Wettbewerbsstrategien.	Marktforschung, Sekundärquellen
Kunde	Kundenbedürfnisse, Kundenzufriedenheit, Treiber für Bindung und Weiterempfehlung	Ableitung bedarfsgerechter Angebote und Services. Verbesserung von Conversion und Kundenbindung.	Kundenzufriedenheitsforschung
Werbung	Awareness, Advertising Recognition/Assessment, Verwendungsabsicht, Preference	Beurteilung der Kampagnenwirkung und der Angebotsakzeptanz.	Marktforschung, Sekundärquellen
Touchpoints	Leads, operative Kennzahlen (Abbruchquoten, Lieferzeiten etc.)	Ableitung von Nachfrageveränderungen und Uplifts. Ausgangspunkt für die Conversion Berechnung.	Internet, Call-Center, Verkaufsstellen
Conversion	Umwandlungsquote von Leads zu Kunden	Identifikation von Engpässen und operativen Lücken. Aufdeckung von Fehlentwicklungen.	Marktforschung, Operations, Controlling
Intern	Umsatz, Verkaufszahlen, Preise, operative KPIs	Umfassende Beurteilung der Auswirkung von Maßnahmen über alle kundenrelevante Prozesse.	Controlling, Operations, Einkauf

Die zusammenhängende Interpretation der Daten erlaubt es, schnell Rückschlüsse auf die Maßnahmen zu ziehen und Testdesigns im Rahmen des bestehenden Geschäftsmodells zu formulieren. Der Benefit einer solch datenfundierten Vorgehensweise zeigt sich gleich mehrfach:



1. Durch ein relevantes und kundengerechtes Angebot und eine verbesserte Ansprache werden mehr Interessenten generiert.
2. Durch eine verbesserte operative Aufstellung werden mehr Interessenten in begeisterte, loyale Kunden umgewandelt.
3. Veränderungen im Markt bzw. im Kundenverhalten werden direkt sichtbar und die Reaktionsgeschwindigkeit wird zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil.

Die generierten Daten lassen sich kontinuierlich in einem Dashboard reporten und können so für Managemententscheidungen herangezogen und zur integrierten Steuerung von Werbung sowie von Kunden- und operativen Prozessen genutzt werden.

Letztendlich sorgt die gewonnene Transparenz dafür, dass das Silodenken im Unternehmen nachhaltig durchbrochen wird. Marketing und Operations erhalten so eine gemeinsame Basis – den Kunden!

Zu den Autoren:



Torben Tietz ist Partner bei der Unternehmensberatung MSR und dort im Bereich Insights tätig. Er unterstützt schwerpunktmäßig Dienstleistungs- und Industrieunternehmen. Er gestaltet Mess- und Steuerungssysteme für ein gesamthafes Customer Experience Management und unterstützt Unternehmen bei der kundenorientierten Produkt-, Service- und Preisgestaltung.

Kontakt:

MSR Insights
Waidmarkt 11
50676 Köln
Phone: +49 (0) 221 489 28 51
Mobile: +49 (0) 163 489 28 51
Web: www.msr.de



Holger Wulff ist freiberuflicher Berater für Marktforschung und Marketing, mit über 20-jähriger Erfahrung auf Unternehmensseite, zuletzt als Senior Market Research Manager bei der Carglass GmbH, Köln. Holger Wulff zeichnete im Laufe seines beruflichen Werdegangs für zahlreiche Studien und Projekte zu Themen wie Werbewirkung, Markt- und Kundenforschung, Conversion Messung und Customer Experience Management verantwortlich.

Kontakt:

Holger Wulff - Marktforschung Marketing
Mühlenbachstr. 1c
41462 Neuss
Phone: +49 (0) 2131 1769831
Mobile: +49 (0) 171 8158320
Web: www.holgerwulff.com