

Kundendaten als Einflussfaktor auf Reorganisationen in Marketing und Vertrieb

Die Digitalisierung ermöglicht Unternehmen, Kundendaten systematisch zu sammeln, auszuwerten und das Kundenerlebnis zu individualisieren. Reorganisationen sollten dieser Entwicklung viel stärker Beachtung schenken, da die Qualität der Kundendaten der wichtigste Erfolgsfaktor für Marketing und Vertrieb ist.

Dr. Jörg Staudacher

Die „Marketing- und Vertriebsdigitalisierung“ in den letzten fünfzehn Jahren hat oft zu abgeschotteten Silos geführt. Der Erfolg dieser Initiativen scheint bei vielen Unternehmen immer mehr hinterfragt zu werden.¹ Auch deshalb ist im Moment unter den Stichworten „Agilität“ und „Kostenreduktion“ eine „Verschlankung“ der Marketing- und Vertriebsorganisation in vielen Branchen zu beobachten.² Ob sich die Kundenorientierung und das Kundenerlebnis dadurch verbessern, kann zumindest bezweifelt werden.

Wir messen die Kundenorientierung von Unternehmen seit über 14 Jahren mithilfe unserer Customer Centricity Clinic® und begleiten zahlreiche Unternehmen in unterschiedlichen Branchen auf ihrem Weg, die Kundenorientierung zu verbessern. Dabei konnten wir immer wieder feststellen, dass die Aufnahme, Auswertung und Nutzung von Kundendaten viel zu wenig bei der Reorganisation von Marketing- und Vertriebsabteilungen berücksichtigt werden.³ Unternehmen mit einer hohen Kundenorientierung besitzen meist ein leistungsstarkes Kundenwert- bzw. Kundendatenmodell. Die Qualität der Kundendaten im Unternehmen bestimmt, wie gut das Akquise-, Loyalitäts-, Up- und Cross-Sellingpotenzial sowie die Abwanderungsquote (Churn) eingeschätzt werden können. Dies geht einher mit dem zweiten Erfolgsfaktor, nämlich dass sich die Mitarbeitenden über ihren Einfluss auf die Kundenerfahrung bewusst sind. In beiden Fällen ist die Qualität und Relevanz der Kundendaten im Unternehmen entscheidend. So hat bspw. Zalando angekündigt, dass die Marketingabteilung radikal umgebaut wird. Die Teams der neu ins Leben gerufenen „Personalized-Marketing-Abteilung“ bestehen aus Produkt-Managern, Marketingexperten

sowie aus Software-Entwicklern, Daten- und KI-Wissenschaftlern. Ziel ist eine noch personalisiertere Kundenansprache auf Basis von daten- und KI-getriebenen Technologien.⁴ Diese Art der Reorganisation basiert auf den zwei wichtigsten Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Kundenorientierung. Entscheidungen werden stärker datengetrieben getroffen und helfen so, die Individualisierung und Personalisierung für den Kunden relevant auszugestalten. Mitarbeitende sehen stärker, durch die intensivere Arbeit mit Daten, den Bezug zum Kundenerlebnis und ihren Einfluss auf dieses Erlebnis.

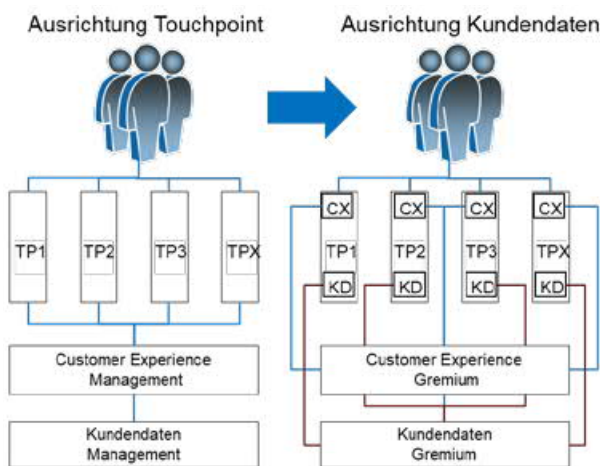
Schnellere Entscheidungen

Bei der kundendatengetriebenen Reorganisation richtet sich die Reorganisation nach dem Mehrwert für den Kunden und dem Mehrwert für die Organisation aus (mutual value). Jeder Touchpoint wird mit Ressourcen für das Kundendatenmanagement ausge-

Dr. Jörg Staudacher

Leiter Fachstelle Sales & Distribution, HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich
Partner WATC Consulting AG
joerg.staudacher@fh-hwz.ch

Abb. 1: Reorganisation zur Verbesserung des Kundendatenmanagements



Quelle: Staudacher, 2018.



stattet. Dies erlaubt, dass jeder Touchpoint kontinuierlich in Bezug auf die Kundendatenqualität optimiert wird. Darüber hinaus wird Kundendatenmanagement nicht mehr nur zentral gesteuert (bspw. durch CRM-Verantwortliche), sondern die einzelnen Kundendatenverantwortlichen der Touchpoints tauschen sich im Rahmen eines Gremiums kontinuierlich aus. Dies erlaubt es, schnellere und datengetriebene Entscheidungen innerhalb der einzelnen Touchpoints zu treffen. Das Kundendatengremium ermöglicht die Verbesserung des Austausches der Kundendaten über die gesamte Customer Journey. Während diese Art der Reorganisation für reine Online-Player immer beliebter wird, stellt sie Multi-Channel-Player mit persönlichem Kundenkontakt vor grosse Herausforderungen. Zum einen steigt die Komplexität innerhalb der Organisation aufgrund der grösseren Anzahl an Touchpoints (bspw. welchen Einfluss hat der einzelne Touchpoint im Gremium?), zum anderen sammeln die wenigsten B-to-B- und B-to-C-Unternehmen im persönlichen Kundenkontakt Daten und werten diese systematisch aus.

Aufbrechen der Datensilos

Wir haben einen Automobilhersteller bei der Verbesserung der Kundenorientierung unterstützt. Auf Basis der Er-

Eine kundendatengetriebene Reorganisation ist die Basis für möglichst individuelle Kundenerlebnisse.

gebnisse unserer Customer Centricity Clinic[®] wurde deutlich, dass die einzelnen Marketing- und Vertriebsabteilungen zu stark in Silos arbeiten und die meisten Entscheidungen in Bezug auf die Customer Experience ohne ausreichende Informationen getroffen wurden. In einem ersten Schritt wurde die Relevanz der einzelnen Touchpoints in der Customer Journey bestimmt. Basierend auf der Relevanz, wurden jeweils entsprechende Ressourcen für das Thema Kundendatenmanagement für jeden einzelnen Touchpoint zugewiesen. Für den persönlichen Kundenkontaktpunkt (Autohändler) mussten in einem zweiten Schritt erst einmal Systeme etabliert werden, die Kundendaten kontinuierlich auch aus der Offline-Welt sammeln. Abschliessend wurde das Kundendatengremium konzipiert mit Entscheidungsbefugnissen, Teilnehmenden, Interaktionsintervallen sowie einer Agenda für die kontinuierliche Weiterentwicklung. Diese Art der Reorganisation erlaubte der Geschäftsleitung u.a. zu erkennen, dass der Umfang der Kundendaten aus dem Social-Media-Bereich zwar sehr gross ist, aber

kaum eine Aussage über das Kaufverhalten zulässt. Gleichzeitig wurde sofort sichtbar, dass die Kundendaten von den Autohändlern viel zu unstrukturiert und zu grob waren, um die Individualisierung systematisch und datenbasiert voranzutreiben.

Eine kundendatengetriebene Reorganisation hilft demzufolge, die Kundenorientierung zu verbessern. Die Touchpoints werden stärker auf die Gewinnung und Nutzung von Kundendaten ausgerichtet. Entscheidungen im Unternehmen werden systematischer auf Basis relevanter Kundendaten getroffen. Dadurch kann die steigende Unsicherheit in Marketing- und Vertriebsentscheidungen deutlich reduziert werden. ●

Quellen

¹ https://www.wuv.de/digital/mueller_milch_rechnet_mit_dmexco_und_digital_hype_ab

² <https://www.marketingweek.com/2013/12/11/reinvention-not-cost-cutting-should-be-the-stimulus-for-reorganisation/>

³ http://whataboutthecustomer.com/wp-content/uploads/2018/05/Auswirkung_Kundenorientierung_auf_Profitabilitaet.pdf

⁴ <https://www.inside-it.ch/articles/50470>