

«Die Stimme der Kunden ins Unternehmen hineinbringen»

Steffen Müller, Dozent an der ZHAW Winterthur und erfahrener Marktforscher, über das oft techniklastige Kundenmanagement in B2B-Unternehmen, den wichtigen «last Loop» und den Einsatz von Online-Communities.

Crisanto Farese* (Interview)



Bild: zvg

Kümmert sich um die Feedbacks der Kunden von B2B-Unternehmen: Steffen Müller.

Herr Müller, Sie sind Spezialist für B2B-Kundenmanagement – was ist Ihre zentrale Botschaft an Ihre Studierenden?

B2B-Unternehmen sind häufig technik- statt kundengetrieben. Die zentrale Aufgabe von uns Marktforschern ist es deshalb, die Stimme des Kunden in die Unternehmen hineinzutragen und ihnen dabei zu helfen, auch die Kundenperspektive zu berücksichtigen. Das kann durch Feedback-Systeme passieren, aber auch durch Produkt- und Konzepttests.

technischen Standard von ihren Mitbewerbern. Sie besetzen demzufolge auch Marketingpositionen oft mit Ingenieuren, die weniger Hintergrund im Kundenmanagement mitbringen.

Bis vor Kurzem waren Sie in grossen B2B-Unternehmen tätig. Wie muss man sich da Marktforschung vorstellen?

Bei Siemens habe ich beispielsweise als Projektleiter den Net Promoter Score als einheitliche Kennzahl eingeführt, um Kundenloyalität über alle Divisi-

feedback-Systeme und Produktmarktforschung als dritte Säule die Markt- und Wettbewerbsbeobachtung aufgebaut, wo wir vor allem internes Wissen genutzt haben.

Das ist ein interessanter Ansatz: internes Wissen nutzen. Wie haben Sie das gemacht?

Wir haben beispielsweise das Wissen von Vertriebsmitarbeitern genutzt, indem sie uns über eine App auf dem Smartphone News zu Mitbewerbern melden konnten, die dann auf einer internen Plattform verfügbar gemacht wurden. Wir haben bewusst die Hürden tief gehalten, Wissen preiszugeben.

Was zeichnet Erfolgsmodelle bei der Erfassung von Kundenzufriedenheit aus?

Immer mehr Unternehmen kommen vom reinen Marktforschungsprojekt weg und verfügen heute über ein Kundenfeedback-System, welches die Rückmeldung jedes einzelnen Kunden analysiert. Dazu gehört auch, dass man unzufriedene Kunden auch mal anruft und versucht, mit ihnen gemeinsam das Problem zu lösen. Dieser «last Loop» ist ein ungemein wichtiger Hebel, um aus unzufriedenen Kunden zufriedene zu machen. Ein weiterer Trend ist der, dass man relationale Befragungen, wo es um die Geschäftsbeziehung als Ganzes geht, mit transaktionalen Befragungen kombiniert, wo man einzelne Kundenkontakte misst.

Wo muss ein Kundenfeedback-System Ihrer Meinung nach angelegt sein?

Klassischerweise ist es operativ in der Marktforschungs-Abteilung oder häufiger in der Marketing-Abteilung angesiedelt. Entscheidend für den internen Rückhalt ist aber, dass auch die Ge-

«Immer mehr Unternehmen verfügen heute über ein Kundenfeedback-System, welches die Rückmeldung jedes einzelnen Kunden analysiert.»

Warum sind B2B-Unternehmen so techniklastig?

Gerade in der Schweiz differenzieren sich Unternehmen durch einen hohen

onen hinweg zu erheben. Bei Hilti habe ich als Leiter der Konzernmarktforschung neben den zwei bestehenden Themenbereichen globale Kunden-



SNB und SMB

Das neue Jahr war erst wenige Tage alt, da fällt die Schweizerische Nationalbank (SNB) einen überraschenden und viel diskutierten Entscheid. DemoSCOPE hat bei der Schweizer Bevölkerung diesbezüglich gleich zweimal den Puls gefühlt. Lesen Sie mehr dazu in dieser Nummer!

Das Leitthema dieser Nummer ist aber zweifellos SMB. Es steht für Science Meets Business. Wie ist es DemoSCOPE gelungen, seine Zusammenarbeit mit der Forschung in den letzten Monaten gleich in mehrfacher Hinsicht erfolgreich zu verstärken? Eine klassische Win-win-win-Situation wurde durch den Einsatz von mehreren Werkstudenten des neuen Masterlehrgangs POSM – Public Opinion and Survey Methodology geschaffen. Die Praktika beleben den Wissenstransfer zwischen allen Beteiligten, fördern gleichzeitig und nachhaltig den professionellen Nachwuchs und fordern uns als Arbeitgeber, unser Wissen ständig auf dem neuesten Stand zu halten.

Und dann erweist sich der Beizug von Dr. Steffen Müller von der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) als wissenschaftlicher Beirat (siehe Interview auf dieser Doppelseite) als ausgesprochener Glücksfall für alle Beteiligten. Unsere Kunden profitieren von seinem stupenden Wissen und seinen langjährigen Praxiserfahrungen im Kundenmanagement, und seine Studierenden gewinnen Einblick in unsere Praxis als Forschende im Dienste der Wirtschaft.

Wie sehr sich solche gegenseitigen Befruchtungen lohnen, zeigt sich auch in den übrigen Beiträgen dieser News. Den Austausch mit unseren Kunden und Partnern erleben wir als äusserst befriedigend, und der gemeinsam erzielte Erfolg steigert die Freude und weckt Lust auf mehr!

Ich wünsche Ihnen viel Spass bei der Lektüre!

Roland Huber, geschäftsleitender Partner

schäftsführung involviert ist, optimalerweise den Anstoss für ein solches Programm gibt und regelmässig an den Ergebnissen und den daraus ergriffenen Massnahmen interessiert ist.

«Ich habe DemoSCOPE als sehr innovatives und flexibles Marktforschungs-Unternehmen kennengelernt.»

Dann ist ein solches System ein Top-down-Instrument?

Es sollte beides sein. Es macht zwar Sinn, wenn der Anstoss eher Top-down kommt. Aber in der Umsetzung sollte es stark bottom-Up sein, weil die ganze Organisation an dem Programm mitarbeiten muss, beispielsweise bei Follow-up-Gesprächen mit den Kunden.

Wo sehen Sie die Grenzen von Kundenbefragungen?

Kundenbefragungen reichen nicht für alle Fragestellungen des Marketings aus. Für viele B2B-Unternehmen ist die Produkt- und Service-Entwicklung ganz entscheidend. Dazu braucht es ergänzende Marktforschung, also Konzept- und Produkttests. Und ein breit angelegtes Kundenfeedback-System ersetzt nicht das individuelle Gespräch mit dem Kunden, insbesondere im Key-Account-Management.

Sie sind seit Kurzem wissenschaftlicher Beirat von DemoSCOPE. Was können unsere Kunden davon erwarten?

Ausdauersportler und Fotograf

Steffen Müller (40) studierte BWL in Mannheim und Toronto. Er stieg danach als Strategieberater bei der Boston Consulting Group in München ein und promovierte an der Universität Nürnberg. 2006–2011 bei Siemens in der Marketingberatung und Marktforschung, 2011–2014 Leiter der Konzernmarktforschung bei Hilti in Schaan. Seit Mai 2014 Dozent an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW). Der begeisterte Ausdauersportler und Fotograf wohnt mit seiner Frau und seinen zwei Kindern in St. Gallen.

Es gibt in der Marktforschung sehr viele Themen, die ursprünglich aus der Wissenschaft kommen, zum Beispiel methodische Ansätze wie Treiberanalysen und Conjoint-Analysen. Ich sehe

mich an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis und kann so Entwicklungen aus der Wissenschaft gemeinsam mit DemoSCOPE für die Praxis nutzbar machen. Ich wirke gewissermassen als «Trend Scout».

Warum wollen Sie ausgerechnet mit DemoSCOPE zusammenarbeiten?

Ich habe seinerzeit als Kunde DemoSCOPE als sehr innovatives und flexibles Marktforschungs-Unternehmen kennengelernt, das mit seinen Aktivitäten meinen Schwerpunkt im B2B-Bereich gut abdeckt.

Schauen wir noch in die Zukunft: Wohin geht die B2B-Kundenzufriedenheitsforschung?

Heute agieren die Unternehmen mit ihren Kunden über viele verschiedene Kanäle. Das reicht vom klassischen Vertrieb über Telefonverkauf bis zu Internet und Social Media. Diese verschiedenen Kanäle in einem Kundenfeedback-System zu integrieren, stellt eine grosse Herausforderung dar. Und für qualitative Feedbacks von einzelnen Kunden könnte ich mir gut den Einsatz von Online-Communities vorstellen.

Wovor würden Sie warnen?

Viele Unternehmen betreiben Do-it-yourself-Marktforschung. Es stehen viele Online-Tools zur Verfügung, die man teilweise sogar kostenlos nutzen kann. Daraus entsteht die Gefahr, dass Marktforschung an der eigentlichen Zielsetzung vorbeigeht, dass falsche Methoden und falsche Tools eingesetzt werden. Diese Unternehmen werden erkennen, dass die Zusammenarbeit mit einem professionellen Institut Sinn macht. ■

*Der Fragesteller ist Leiter der Marktorganisation bei DemoSCOPE und arbeitet regelmässig mit Steffen Müller zusammen.