

# ERLEBNISORIENTIERUNG BEI CRM-PROZESSEN

Dr. Nils Hafner

**CUSTOMER EXPERIENCE\_** Beim «Swiss Contact Day 2009» in Bern wurde etwas sehr Weises gesagt: «Es geht immer weniger um CRM, die Differenzierung findet bei den Kundenerlebnissen statt. Doch wie können Kundenerlebnisse systematisch geschaffen und gesteuert werden? Darum geht es in diesem Artikel.



*SBB Lounge - Mehrwert für Premium Kunden*

Betrachtet man internationale Forschungsergebnisse, so erhält man diverse Anregungen zu diesem Thema. Anbei zwei Beispiele:

- Kunden beurteilten die Servicequalität eines Velogeschäfts signifikant schlechter, wenn zur gleichen Zeit im Geschäft weitere Kunden – ein Ehepaar – einen heftigen Streit führte. Der damit verbundene Stress löst offenbar Emotionen aus, die auf die Kundenbeziehung einen Einfluss haben. (vgl. Soderlund 2009).
- In einer Studie zur Analyse der Abwanderungsgründe von Bankkunden zeigt ein Interview eine Kurzschlussabwanderung eines Kunden, nachdem die Bank ihm um 17.01 Uhr die Tür vor der Nase zugeschlagen hat. Die damit verbundene Wut hat einen deutlichen Einfluss auf die Kundenbeziehung (vgl. Michalski 2002).

Emotion ist also Trumpf! Und die Kundenemotion hat etwas mit ganz konkreten Erlebnissen zu tun. Dabei stellt sich für das Management natürlich die Frage, wie solche Erlebnisse positiv und vor allem systematisch beeinflusst werden können. In diesem Zusammenhang muss man zunächst erst einmal feststellen, dass einige Branchen zwar enorm investieren, diese Vorhaben jedoch, bezogen auf die gesamte Geschäftstätigkeit eher sporadische Versuche sind, das Kundenerlebnis positiv zu beeinflussen.

So hat die SBB im Juni 2009 für ihre Premium-Kunden mit einem 1.-Klasse-Generalabonnement im Hauptbahnhof Zürich eine Lounge

eröffnet: Gäste mit 1.-Klasse-GA, internationalem Billett der 1. Klasse und Railteam-Vielfahrer können dort vor und nach der Reise entspannen und arbeiten – bei kostenlosen Getränken, Zeitungen und Internet. Ein erster Augenschein zeigt: Die denkmalgeschützten vier Räume im Südtrakt des Bahnhofs erstrahlen in neuem Glanz, in den SBB-Farben Rot, Schwarz und Weiss. Tolle Emotionalisierung, aber eben nur an einem Ort!

Ein Ansatz für eine nachhaltig emotionale Ausgestaltung der Kundenbeziehung bieten die Prozesse des Unternehmens. Hier stellt sich die Frage, an welcher Stelle in welchem Prozess, gelingt es nachhaltig für positive Emotionen zu sorgen, den Kunden also zu überraschen, zu erfreuen, ihm spürbar Vertrauen entgegenzubringen und ihn von Stress oder Sorgen zu befreien? Antworten liefert hier ein von der Hochschule Luzern entwickelter Ansatz, der auf Kundenschilderungen konkreter erlebter Situationen und auf einem Set von systematischen Beobachtungen von Kundenverhalten basiert. Es geht dabei darum, den wahrgenommenen Wert von Produkten

und Dienstleistungen zu eruieren. So ist der Wert einer Dienstleistung der Schweizerischen Bundesbahnen (SBB) keineswegs «von A nach B» zu kommen, sondern liegt spezifisch darin, während der Fahrt «ein Mehr an Zeit für sich selbst» zu erhalten.

Doch um diesen Mehrwert liefern zu können, gibt es einige Voraussetzungen:

1. An der Kundenschnittstelle geht es vor allem um Empathie, das heisst darum, vollständig zu erfassen, was der Kunde von uns (dem Unternehmen) erwartet und vor allem, welche Bedürfnisse hinter seinen Äusserungen stehen. Hier steht die Fähigkeit im Vordergrund, gezielt offene Fragen zu stellen, um dieses Teilziel zu erreichen.
2. Der Mitarbeiter muss auch die Chance haben, sich voll auf den Kunden konzentrieren zu können. Der Kunde erwartet bspw. im Service einen reibungslosen Ablauf. Die ehrliche Antwort des Mitarbeiters wird oft als «Ausrede» verstanden: «Unser System tut grad nicht», wird vom Kunden kopfschüttelnd zur Kenntnis genommen.
3. Die Prozesse an der Kundenfront sollten auch das Kundenanliegen optimal unterstützen. Dabei ist es notwendig, den erlebten Prozess des Kunden bspw. bei der Inanspruchnahme von Services oder einem Produktkauf abzubilden und zu verstehen. Dies kann durch Beobachtung und Interviews geschehen. Dabei sind anhand des Kundenprozesses vielfältige Fragen zu klären: Wieswegen nimmt der Kunde unsere Leistung überhaupt in Anspruch? Was ist der zentrale Mehrwert für ihn? Welche Services nimmt er oder sie in Anspruch? An welcher Stelle des Kundenprozesses freut oder ärgert sich der Kunde über unsere Leistung?
4. Die Antworten auf diese Fragen müssen in eine Neugestaltung des Prozesses einfließen. Dabei muss verstanden werden, an welcher Stelle im Prozessablauf ein positives Kundenerlebnis durch einen besonders reibungslosen Ablauf (functionals), den Einsatz oder das besondere Verhalten von Mitarbeitern (humanics) oder den Einsatz von zusätzlicher bzw. spezieller Infrastruktur (mechanics) gezielt erzeugt werden kann.
5. Notwendige Voraussetzung dabei ist ein durchgängiger Informationsfluss. Alle Informationen, die der Kunde uns freiwillig und bewusst überlassen hat, müssen an sämtlichen Interaktionspunkten abrufbar sein. Das bedeutet aber auch, dass der Kunde auf Wunsch Transparenz darüber erhält, was das Unternehmen über ihn weiss. Nur so ist eine echte Partnerschaft möglich: Einerseits muss der Kunde nicht jede Information mehrfach abgeben, das Unternehmen erinnert sich an ihn. Andererseits kommt es nicht zu Informationsmissbrauch.

Für alle oben erwähnten fünf Punkte sind in Bezug auf die Steuerungsperspektive ein Kennzahlensystem und ein auf Aktivitäten basierendes Frühwarnsystem zu entwickeln, welches anzeigt, wann ein Unternehmen in Bezug auf die Gestaltung einer «emotionalen Kundenbeziehung» vom strategisch festgelegten «Kurs abweicht». Das bedingt eine Messung auf Ebene des einzelnen Mitarbeiters im Prozess, um festzustellen, welchen Beitrag er oder sie leistet, um zu einer vorderen Position des Unternehmens im Vertrauenswettbewerb beizutragen. ■

*Dr. Nils Hafner ist Studienleiter des CAS Customer Focus am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern und leitet das Customer-Competencies-Institut in Zürich und Kreuzlingen am Bodensee. Sein Blog «Hafner on CRM» versucht, dem Thema CRM die interessantesten, neuen, erfolgreichen und skurrilen Seiten abzugewinnen ([hafneroncrm.blogspot.com](http://hafneroncrm.blogspot.com)).*

Anzeige



**Savi™ Office**  
Professionelles Headset für Bürokommunikation

Das schnurlose DECT-Headset-System Savi™ Office von Plantronics kann sowohl mit dem Festnetztelefon als auch mit dem PC für Unified Communications genutzt werden.

**axavis**  
Schanzstrasse 28  
CH-4437 Waldenburg  
Tel. 061 965 95 95  
Fax 061 965 95 99

eMail [info@axavis.com](mailto:info@axavis.com)  
Internet [www.axavis.com](http://www.axavis.com)  
Offizieller Plantronics Distributor für die Schweiz

**CallCenter  
News!**

PLANTRONICS  
SOUND INNOVATION