

DAS CONTACTCENTER ALS MARKENBOTSCHAFTER

Prof. Dr. Nils Hafner

CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT Die aktive Gestaltung der Unternehmensmarke ist heute eine der wichtigsten Aufgaben des Managements. Kunden sollen möglichst schnell erkennen können, wofür das Unternehmen steht und wofür nicht. Ziel ist eine langfristig tragfähige Differenzierung im Wettbewerb. Das bedeutet aber auch, das Versprechen, das die Marke macht, an jedem Touchpoint, den das Unternehmen kontrollieren kann, wirklich zu LIEFERN. Gerade im Contactcenter fällt das oft schwer. Dieser Artikel zeigt, was es zu beachten gilt, und warum klare Serviceversprechen die Marke stärken und nicht schwächen.

Welche Ausführungen man dieser Tage in der internationalen Fachpresse auch liest, die Autoren sind sich weitgehend einig: Es geht nach der gerade überstandenen Wirtschafts- und Finanzkrise für Unternehmen vor allem um die Wiedergewinnung von Vertrauen. Und nach wie vor gilt: Die Unternehmensmarke als Waren- und Herkunftsnachweis von Gütern und Dienstleistungen spielt dabei eine wichtige Rolle für die Kaufentscheidung. Marken differenzieren nachweislich, und Unternehmen können durch den Aufbau eines entsprechenden Brandimages diesen Erfolg bei den Kunden gezielt beeinflussen.

Dafür ist es notwendig zu definieren, welches Versprechen die Marke macht. Und der Kunde soll natürlich an jedem Kontaktpunkt mit dem Unternehmen erleben, dass dieses Versprechen auch eingehalten wird. Genau darin liegt heute die Herausforderung für das Management. Denn: Insbesondere an den Touchpoints, an denen es zu besonders vielen Kontakten mit dem Kunden kommt, gleicht der Versuch eines einheitlichen Kundenerlebnisses einer Sisyphosarbeit. Natürlich, Contactcenter sind heute auf der Liste der beliebtesten Touchpoints recht weit unten. Das hat mit zwei voneinander nicht ganz unabhängigen Sachverhalten zu tun:

- Erstens ist der Kundenservice über das Telefon eine sehr persönliche Sache. Der Kontakt erfolgt von Mensch zu Mensch, und beide Gesprächspartner beeinflussen sich gegenseitig. Da liegt es nahe, dass eine gewisse Tagesformabhängigkeit auch in der professionellsten Kundenserviceabteilung vorliegt. Insbesondere, wenn durch ein hohes Anrufvolumen oder dysfunktionale Technologie zusätzlicher Stress auf beiden Seiten entsteht.
- Zweitens ist es daher nachweislich so, dass Kunden wenig von diesem Touchpoint erwarten. Wie sollten sie auch? Die klassische Sichtweise des Top-Managements auf den Kundenservice ist halt effizienzorientiert. Es geht darum «haltbaren Service zu vernünftigen Kosten zu liefern». Gleichzeitig werden im Marketing jedoch teilweise unvernünftige Beträge ausgegeben, um Kunden von den Werten der Marke zu überzeugen oder um Kunden gar zu überraschen.

Customer Experience Management

Um diese zwei Probleme im Rahmen eines «Customer Experience Managements» sinnvoll steuern zu können, ist es notwendig zu formulieren, was der Kunde unter Marketing-Gesichtspunkten am Telefon erleben sollte.

Der Gedanke des «Care», des Besorgtseins um den Kunden, ist eine Voraussetzung, um überhaupt mit dem Kunden langfristig eine Beziehung aufbauen zu können.



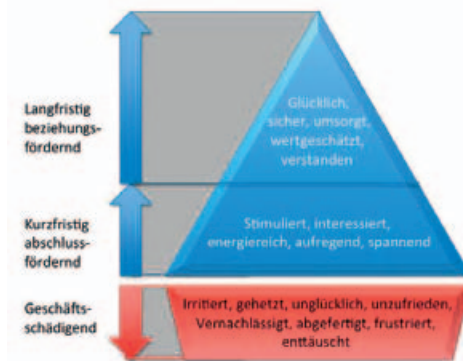
Die Identifikation des Mitarbeiters mit seinem Arbeitgeber und dessen Markenwerten ist dabei eine *Conditio sine qua non*. Experten sprechen hier vom sogenannten Employer Branding. Diesen Weg gehen professionelle Firmen, die den Kunden als wichtigste Quelle ihres Erfolges erkannt haben heute schon konsequent. «Ich bin Swisscom» lautet daher der letzte Satz in der Hotline-Servicecharta der Swisscom. Und: «Ich setze mich mit Herzblut für die beste Lösung ein.»

Genau dieser Gedanke des «Care», des Besorgtseins um den Kunden also, ist eine Voraussetzung, um überhaupt mit dem Kunden langfristig eine Beziehung aufbauen zu können und so auch nachhaltig den Vertrauenswettbewerb zu gewinnen (vgl. Abbildung 1). Nur wer es erlebt, dass das Unternehmen die Perspektive des Kunden einnehmen kann und in seinem Interesse handelt, fühlt sich auch gut aufgehoben. Dagegen haben die wenigsten Menschen Verständnis dafür, wenn in der Werbung ein hochstehendes Markenversprechen abgegeben wird, welches im Einzelkontakt nicht gehalten wird.

Der genetische Markencode

Tony Hsieh, der CEO des Internethändlers Zappos.com, geht noch einen Schritt weiter. Er definiert den Kundenservice über das Telefon sogar als Teil des «genetischen Markencodes» des Unternehmens. Unter der Überschrift «Wie gute Kundenbetreuung funktioniert» formuliert er im Harvard Business Review sieben Grundregeln:

- Machen Sie die Kundenbetreuung zur obersten Priorität nicht nur einer speziellen Abteilung, sondern des gesamten Unternehmens.
- Geben Sie den Kundenbetreuern eigene Kompetenzen. Sie sollten nur selten einen Vorgesetzten fragen müssen, um ein Kundenanliegen zu klären.
- Trennen Sie sich von Kunden, die unersättlich sind oder die Freundlichkeit Ihrer Angestellten missbrauchen.
- Messen Sie nicht die Dauer der Gespräche, versuchen Sie keine zusätzlichen Verkäufe zu generieren, und verwenden Sie keine Gesprächsleitfäden.
- Verstecken Sie Ihre Telefonnummer nicht vor der Öffentlichkeit. Sie wollen schliesslich mit dem Kunden reden.
- Verstehen Sie die Kosten der Gespräche mit den Kunden als Marketinginvestitionen, nicht als Ausgaben.



Langfristige Kundenbeziehungen setzen nachhaltige Kundenbetreuung voraus.

- Feiern Sie hervorragende Betreuung, indem Sie besonders gelungene Fälle im ganzen Unternehmen bekannt machen.

Nur so können Emotionen zwischen dem Unternehmen, den Agents am Telefon und den Kunden weitergegeben werden. Und zu emotionalisieren ist ja ebenfalls das Ziel einer Marke. Das ist altbekannt. Neu scheint hier die Erkenntnis, dass Emotionen durch sozialen Kontakt weitergegeben werden können. Vom Unternehmen an den Kunden, vom Kunden an seine Freunde und Freundesfreunde. Die amerikanischen Forscher Nicholas A. Christakis und James H. Fowler haben diesen Sachverhalt in ihrem Buch «Connected» untersucht.

Das scheint nach unseren Erfahrungen in der Praxis zu funktionieren. Zappos.com ist in den letzten zehn Jahren in den USA zunehmend zum Synonym für guten Kundenservice geworden. Mehr kann man von einer Marke nicht verlangen. Und auch die Frage nach der Profitabilität kann man bejahen. Zumindest für Tony Hsieh: Im letzten Jahr verkaufte er sein Unternehmen für nahezu eine Milliarde US-Dollar an den wesentlich grösseren Branchenprimus Amazon.com.

Nun mag man einwenden, dass ein derartiges Konzept nur in Amerika gut ankommt. Betrachtet man jedoch schweizerische Marktverhältnisse, so fällt zumindest in einer Branche etwas auf: Swisscom ist profitabler Marktleader in der Telekommunikation, die Cablecom hingegen, die aufgrund von Sparmassnahmen für ihren ebenso spärlichen Kundenservice legendär wurde, will sich von ihrer «belasteten» Marke trennen und in UPC umbenennen. Hoffentlich hilft.

Prof. Dr. Nils Hafner ist internationaler Experte für den systematischen Aufbau profitabler Kundenbeziehungen. Er leitet den «CAS Customer Focus» an der Hochschule Luzern und arbeitet als Speaker, Dozent, Autor und Berater. In seinem Blog «Hafner on CRM» versucht er, dem Thema seine informativen, schönen, schlimmen und lustigen Seiten abzugewinnen.