

*Private Property began the instant somebody had a mind of his own.  
e.e.cummings*



# “Give-to-Get” Ein Geben und Nehmen

Gegenseitigkeit in einer kundenkontrollierten Welt

[phil.winters@CIAgenda.com](mailto:phil.winters@CIAgenda.com)

[nils.hafner@hslu.ch](mailto:nils.hafner@hslu.ch)

## Inhalt

Ein Geben und Nehmen .....	3
<b>EIN GEBEN UND NEHMEN GEGENSEITIGKEIT IN EINER KUNDENKONTROLLIERTEN WELT .....</b>	<b>3</b>
Das geänderte Kundenverständnis .....	3
Bonuspunkte und der Mythos des gläsernen Kunden .....	4
Datenschutz ist nicht das Problem .....	6
Gegenseitigkeit und wahrgenommener Wert .....	6
Das Zivilisieren der sozialen Medien .....	7
Eine kleine Nebenbemerkung zur Facebook-„Kultur“ .....	7
Der Wert persönlicher Daten .....	7
„Geben und Nehmen“- Methoden .....	9
Bekommen .....	9
Auswählen .....	10
Filtern .....	10
Austauschen .....	11
Kauf im Internet .....	12
Konvertieren .....	12
Offenlegen .....	12
Ausgewogener Austausch von Informationen und Werten .....	13
„Geben und Nehmen“- Strategien .....	14
Literaturverzeichnis .....	14

## Ein Geben und Nehmen

**Zusammenfassung:** Die neuen Medien haben den Kommunikationsprozess zwischen Kunden und Unternehmen verändert. Kunden sind nicht länger passive Rezipienten der Werbebotschaften, die das Unternehmen aussendet, sondern kommunizieren via Internet mit dem Unternehmen. Dabei sind sie sich des Wertes ihrer Daten mehr und mehr bewusst. Sie sind vorsichtiger, wenn es darum geht, private Angaben mitzuteilen. Dennoch können wir systematisch Daten von der offenkundigen bis zur persönlichsten Ebene sammeln, wenn wir akzeptieren, dass der Kunde für seine wertvollen Angaben eine Gegenleistung braucht. Führende Unternehmen stellen derzeit faktenbasierte Datensätze zusammen, die sie an den von den Kunden präferierten Touchpoints (Kontaktpunkten) gesammelt haben. So können sie mit dem Einzelnen eine individuelle, ernstzunehmende Kommunikation führen – auch wenn sie nicht alles über ihr Gegenüber wissen.

## Ein Geben und Nehmen Gegenseitigkeit in einer kundenkontrollierten Welt

### Das geänderte Kundenverständnis

Ein Erlebnis, an das sich Kunden gerne wieder erinnern – das ist das Ziel, das Unternehmen im Kontakt mit ihren Kunden haben sollten. Und um das zu ermöglichen, muss man die gesamte Kundenerlebniskette kennen, die jedes einzelne Mitglied der Zielgruppe durchläuft. Wer die Touchpoints kennt, die dem Kunden wichtig sind, kann sie gezielt beeinflussen (Abb. 1).

Die Menge an möglichen Touchpoints ist gewaltig: es gibt traditionelle wie Post oder e-Mail, es gibt Touchpoints in den sozialen Netzwerken wie Facebook oder Twitter. Ausserdem kann man in einer Niederlassung, Filiale oder in einem Callcenter den menschlichen Kontakt suchen. Jeden Tag kommen weitere, potentiell wichtige Touchpoints dazu, Apps für das mobile Internet beispielsweise. Das ultimative Ziel der Customer IMPACT Agenda ist es, die bevorzugten Touchpoints der Kunden zu kennen, so dass man sich noch individueller – und damit effizienter und produktiver – um den Kunden bemühen kann.



Abbildung. 1: Die Kundenerlebniskette nach IMPACT

Inwieweit Interaktionen mit dem Kunden auf seine Bedürfnisse zugeschnitten werden können, hängt allerdings extrem von dessen Bereitschaft ab, Informationen über sich selbst preiszugeben. In späteren Stadien der Erlebniskette wie „Benutzen“ oder „Unterstützung“ wissen wir normalerweise schon einiges über den Kunden, so dass wir individuell auf ihn eingehen können. In den früheren Stadien wie „Optionen checken“, „Entscheiden“ oder „Kaufen“ ist unser Wissen begrenzt. Wir sind vor allem auf Informationen angewiesen, die der Kunde freiwillig zur Verfügung stellt.

Drei Branchen haben traditionellerweise sehr viele Kundendaten über die Touchpoints: Banken, Kreditkartenanbieter und Telekommunikationsunternehmen. Sie benutzen diese Daten vor allem, um dem Kunden personalisierte Angebote zu machen. Aber auch sie müssen auf die gleichen Techniken zurückgreifen wie alle anderen Industrien, wenn sie etwas über die zugrundeliegenden Bedürfnisse und Wünsche ihrer Zielgruppe herausfinden wollen.

## **Bonuspunkte und der Mythos des gläsernen Kunden**

Bonuspunkt-Programme sind entwickelt worden, um das Kundenverhalten zu erforschen. Insbesondere Industriezweige, die sonst nur wenige Möglichkeiten haben an Kundendaten heranzukommen, nutzen sie. Der Kunde erhält für Einkäufe oder die Inanspruchnahme von Dienstleistungen Punkte, die er wiederum in Waren oder Dienstleistungen eintauschen kann. Im Gegenzug stellt er recht umfangreiche Daten zur Verfügung: Sie reichen von Angaben wie Name, Adresse und e-Mail über demographisches und persönliche Vorlieben bis hin zur Erlaubnis, Informationen über Einkäufe an diversen Touchpoints zu sammeln. In Deutschland gehört das „Miles and More“- Programm von Lufthansa zu den erfolgreichen Beispielen, in Grossbritannien gibt es die „NECTAR“-Kundenkarte, die Daten für diverse Unternehmen gemeinsam sammelt. Die Kunden haben bei solchen Programmen sowohl „gefühlte“ als auch reale Vorteile, das macht diese Karten so beliebt.

Logischerweise konzentrieren sich die Datensammlungen auf die Stadien „Kauf“ und „Nutzung“ der Kundenerlebniskette. Weder die frühen Stadien noch die Punkte „Erinnern“ und „Weiterempfehlen“ können erfasst werden. Die Phase der Entscheidungsfindung ist ohnehin schwer zu erforschen. Bei Unternehmensberatungen beispielsweise ist es nicht unüblich, dass man ein Whitepaper nur dann herunterladen kann, wenn man seine Kundendaten angibt. Die Interessenten nutzen aber oft falsche Namen, oder sie ignorieren die späteren Follow-Up-Mails des Unternehmens, betrachten Anfragen als Spam. Auch die Response-Rate von Online Umfragen ist ins Bodenlose gefallen, nachdem der Reiz des Neuen verflogen war und fast täglich eine Umfrage auf den Bildschirmen auftauchte. Sogar der gute alte, per Post verschickte Fragebogen bringt inzwischen bessere Ergebnisse - sowohl was die Quantität als auch was die Qualität der Antworten angeht. (Abb. 2). Versuchen Callcenter durch Telefonanrufe bei registrierten Kunden Informationen zu sammeln, werden sie mit dubiosen Telefonwerbern „Speed dial Spammern“ in einen Topf geworfen. Die geplanten Einschränkungen durch den Verbraucherschutz treffen so beide.

Mit einem Bonuspunkte-Programm kann man durchaus sehr viele Informationen sammeln, doch gibt es Grenzen. Mehr als drei oder vier Kundenkarten mag kaum jemand in seiner Brieftasche herumschleppen. Viele Unternehmen setzen daher auf die Teilnahme an Multi-Partner-Programmen. Doch auch hier gibt es Einschränkungen. Ein deutsches Handelshaus musste erleben, dass es zwar für gesammelte Punkte Waren als Prämie stellvertretend für alle Partnerunternehmen herausgeben musste, nicht aber an die Daten von allen Kunden herankam. Ihm standen vertraglich nur jene Kundendaten zu, die es selbst in die

Partnerschaft mit eingebracht hatte, d.h. derjenigen Kunden die die Karte bei diesem Unternehmen beantragt hatten. Das Bonusprogramm galt zwar noch immer als „sehr erfolgreich“, es hinterliess aber einen schalen Nachgeschmack. Nun gab es Kunden, die man zwar kannte, aber mit denen man trotzdem keine personalisierten Kontakte aufnehmen durfte.

Viele Jahre lang war das Versprechen des „gläsernen Kunden“ die Hauptmotivation ein Treue-Programm ins Leben zu rufen. Die Informationen, die man über die Teilnehmer und ihr Kundenverhalten bekam, erlaubten individuelle Direkt-Marketing Massnahmen. Mit Hilfe von Customer Intelligence-Techniken liessen sich diese Kunden sogar noch weiter erforschen. Dadurch erhielten wir eine sehr kleine Gruppe von wohlbekannten und gut verstandenen Kunden (oder Kaufinteressenten), die als Vertreter für die unbekannte Masse herhalten mussten. Über die Bedürfnisse und das Verhalten dieser Unbekannten, von deren Existenz man immerhin über traditionelle Kanäle wusste, musste man Vermutungen anstellen. Nach einiger Zeit würde das Marketing etwas mehr über sie herausfinden – etwa die Anschrift oder e-Mail-Adressen. Mit Hilfe von Customer Intelligence und Segmentierung gäbe es dann mit diesen identifizierbaren Interessenten und mit den gut bekannten Kunden eine quasi personalisierte Kommunikation innerhalb von CRM-Programmen. Viele der CRM Programme waren sehr erfolgreich. Wenn man aber die Zahl derjenigen Kunden betrachtet, die man nicht erreicht, weil man sie nicht kennt, bleibt noch viel zu wünschen übrig.

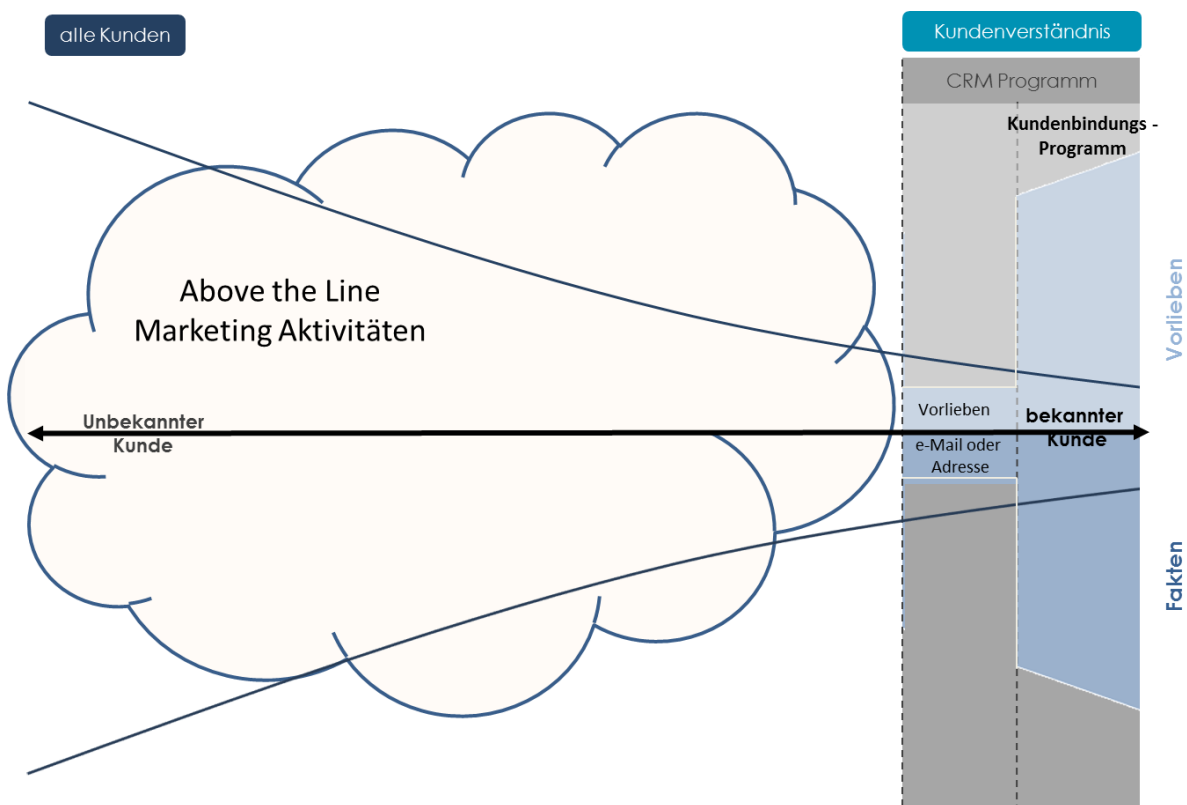


Abbildung 2: Durch Bonuspunkt-Programme lernt man viel über einen sehr kleinen Teil der Kundschaft.

Um die überwältigende Mehrheit der unbekanntem zukünftigen Kunden zu erreichen (und in Ermangelung belastbarer Daten) wird viel Geld für Marktforschung und Werbung ausgegeben. Bei der Marktforschung bleibt der Kunde anonym und ist nicht identifizierbar. Man muss ihn mit traditionellen „above the line“-Touchpoints wie Werbe-Anzeigen oder Events ansprechen. Wahlweise nutzt man unpersönliche

Adresslisten. Natürlich erbringen diese Strategien Resultate, nur würde kein Marketing-Profi sagen, sie seien kosteneffizient.

## **Datenschutz ist nicht das Problem**

Viele Unternehmen, die die Bedürfnisse ihrer Kunden nicht identifizieren, berufen sich auf die Datenschutz-Richtlinien, die in der Europäischen Union gelten und die insbesondere in Deutschland sehr streng ausgelegt werden. Das Gesetz ist unmissverständlich: wer illegal Daten sammelt, zahlt eine Strafe oder geht ins Gefängnis. Auch wer Daten illegal nutzt, zahlt eine Strafe oder geht ins Gefängnis. Das ist durchaus vernünftig und absolut notwendig, um ernsthaft an einer Kundenbeziehung interessierte Unternehmen vor „Jahrmarktsbuden“ zu schützen.

Aber die Datenschutzrichtlinien verbieten noch nicht einmal in Deutschland Informationen über all jene zu sammeln, die bewusst und freiwillig ihre Zustimmung zum Datensammeln und -auswerten geben. Die heutigen technologie-affinen Kunden wissen maßgeschneiderte Angebote durchaus zu schätzen, und sie wissen, dass die persönliche Ansprache nicht durch Zauberei zustande kommt. Das Einhalten der Datenschutzrichtlinien ist dabei Voraussetzung, um das Verhältnis zum einzelnen Kunden auf eine Vertrauensbasis zu stellen. Wer mit den Kundendaten vernünftig umgeht, wird mit immer neuen Informationen belohnt. Und mehr verfügbare Kundendaten führen zu einem höheren Grad an Personalisierung.

## **Gegenseitigkeit und wahrgenommener Wert**

Das Marketing versucht seit langem, soviel Informationen wie möglich über jeden einzelnen Kunden zu sammeln. Oft allerdings gab es nur enttäuschende Resultate. Das überrascht. Wenn die Kunden so daran interessiert sind, einen individuellen Dialog mit ihren potentiellen Verkäufern oder Lieferanten zu führen, warum geizen sie dann mit Informationen? Und selbst wenn man Informationen bekommt, warum ist es trotzdem so schwer, Individuen aufgrund ihrer Bedürfnisse zu identifizieren?

Eine Ursache liegt wahrscheinlich in der menschlichen Natur und der Notwendigkeit des Tauschhandels, die wir in allen Kulturen beobachten können. Anthropologen sprechen vom Grundsatz der Gegenseitigkeit. Die Basis der meisten Wirtschaftsformen ist der informelle und faire Austausch von Waren oder Dienstleistungen. Das Konzept ist nicht neu, sondern extrem gut erforscht und dokumentiert. Marshall Sahlins, ein bekannter amerikanischer Anthropologe, hat in seinem Buch „Stone Age Economics“ als erster drei Typen von Gegenseitigkeit definiert. (Abb. 3). „Ausgewogene Gegenseitigkeit“ bedeutet demnach, jemand gibt einem anderen etwas von Wert und erwartet dafür eine angemessene Gegenleistung.

Das Neue an unserem heutigen Verständnis von Gegenseitigkeit ist der Wert, den wir unseren persönlichen Daten beimessen. Sie gehören zu unserem wertvollsten Besitz. Wenn wir sie teilen, müssen wir etwas mindestens Gleichwertiges dafür bekommen. Und wir müssen sicher sein, dass der Empfänger wertschätzend mit ihnen umgeht und sie nicht missbraucht (siehe oben). Zwischen Kunde und Unternehmen muss also ein Geben und Nehmen etabliert werden. Die Firmen können ihre Kenntnisse der Kundenerlebniskette und der relevanten Touchpoints nutzen, um das zu steuern.

## Das Zivilisieren der sozialen Medien

### Eine kleine Nebenbemerkung zur Facebook-„Kultur“

Das Phänomen, über Facebook alle Erlebnisse mit einem einzigen Klick teilen zu können, war in der Anfangszeit offenkundig so faszinierend, dass bei Vielen der Schutz der Privatsphäre in den Hintergrund trat. Die Geschichten reichen vom Teenager, der plötzlich Besuch von 1500 „Freunden“ auf seiner Geburtstagsparty hatte, über den Erwachsenen, der seinen Job verlor, weil er sehr intime Interessen mitteilte, bis zum Stalker, der angeklagt wurde, weil er Informationen über Kinder missbrauchte.

Recht schnell hat sich nun die Erkenntnis durchgesetzt, dass persönliche Informationen zu wertvoll sind, um sie mit jedem zu teilen. Facebook hat zwar zögernd, aber doch konsequent dazu beigetragen, indem es neue Mechanismen zu Verfügung gestellt hat, die regeln, welche Informationen freigegeben werden.

Außerdem sorgen staatliche Initiativen wie [www.GetNetWise.com](http://www.GetNetWise.com) in den USA und [www.Schauhin.info](http://www.Schauhin.info) in Deutschland dafür, dass Kinder wie auch Erwachsene sich der Risiken des Preisgebens von Informationen über soziale Netzwerke bewusst werden. Auch dadurch dürften wir allmählich zum Prinzip der Gegenseitigkeit zurückkehren, das alle Gesellschaften brauchen.

Nehmen wir das Downloaden eines Whitepapers als Beispiel. Ein bekanntes Webportal für den Informations-Austausch (das ich übrigens auch selbst zum Veröffentlichen meiner Arbeiten nutze) bietet eine gewaltige Menge wertvollen, herunterladbaren Inhalts. Um Zugang zu erhalten, muss sich der Nutzer registrieren. Er muss eine relativ große Anzahl von Angaben über sich selbst machen: Name, Adresse, Firma, Position, Interessen, E-Mail-Adresse und Telefonnummer. Außerdem muss er erlauben, dass ihm E-Mails geschickt werden dürfen und dass seine Informationen an Partner weitergegeben werden können. Ist mir ein Whitepaper all das wert? Es kommt wohl darauf an, was meine Bedürfnisse sind und in welche Phase der Kundenerlebniskette ich mich befinde. Wenn ich im Entscheidungsprozess weit fortgeschritten bin, gerade nach diesem einen Autor suche und dieses eine Whitepaper brauche, um im meinem Spezialgebiet up-to-date zu bleiben, dann werde ich eine gültige Mail-Adresse hinterlegen und Angaben über Newsletter-Wünsche machen. (Bei dem oben erwähnten Portal reichte das allerdings nicht für einen Download.) Wenn ich mich aber noch am Anfang der Entscheidungskette befinde, Optionen evaluiere und Alternativen suche, werde ich nur wenig motiviert sein, all die geforderten Informationen preiszugeben. Um das Paper trotzdem zu bekommen, werde ich falsche Angaben in alle Pflichtfelder eintragen, die zwischen mir und meinem Ziel stehen.

Warum? Weil ich den Eindruck habe, dass ich viel mehr geben muss als ich bekomme. Und weil ich nicht genau weiß, was mit meinen persönlichen Daten passieren wird. Es fehlt an Vertrauen. Darin liegt die Herausforderung für Datensammler.

### Der Wert persönlicher Daten

Um das Prinzip von „Geben und Nehmen“ zu verstehen, sollte wir uns darüber klar sein, welche Besitztümer uns die Kunden anbieten: Die faktenbasierten Informationen, die uns Individuen geben, lassen sich in zwei Kategorien aufteilen: harte Fakten und persönliche Vorlieben.

**Persönliche Fakten** beinhalten alle Informationen, die einen Menschen in der fassbaren Welt beschreiben: Muttersprache, Alter, Geschlecht, Adresse, Telefonnummern, Arbeitgeber, Funktion, Kreditkarten oder Bank-Verbindungen, Familienstand, Migrationshintergrund, Religion, Größe, Gewicht, Krankheiten usw. Einige Marketing-Profis würden von demographischen Angaben sprechen. Dazu kommen heutzutage noch e-Mail-Adressen, Facebook und Twitter-Accounts, eigene Webseiten, Mobil-Nummern und IP



Adressen, die helfen einen Menschen zu identifizieren.

**Persönliche Vorlieben** sind ebenfalls Fakten, allerdings eher „weiche Faktoren“. Sie helfen, das Verhalten eines Individuums zu identifizieren und einem Kundenprofil zuzuordnen, um später entsprechende Auswertungen vornehmen zu können. Hier geht es um die benutzten Touchpoints, um abonnierte Newsletter, Interessen, Erlaubnisse Information weiterzugeben oder eben nicht (wer einen Kauf-, eine Partnerwahl- oder ein Suchprofil mit einem Passwort schützt, sagt ja auch etwas über sich aus). Die bisherige Kundengeschichte, Verhaltensmuster oder die Kundenkarten-Wahl gehören auch zu den „weichen“ Vorlieben, denn sie beschreiben das Verhalten der Person.

Bei der Liste der oben genannten Daten-Typen werden Sie möglicherweise an der einen oder anderen Stelle zusammengezuckt sein. Schon die Frage nach dem Gewicht oder der Konfektionsgröße kann, aus dem Zusammenhang gerissen, völlig unangemessen erscheinen. Jede Information, ob aus dem Bereich „harten Fakten“ oder aus dem Bereich „persönlichen Vorlieben“ hat für den Einzelnen einen bestimmten Wert an Privatheit. Abonnierte Newsletter oder die bevorzugte Sprache auf Webseiten gehört nicht gerade zu intimen Details. Solche Informationen werden mitgeteilt, ohne lange darüber nachzudenken. Am anderen Ende der Skala finden sich Angaben über die Kreditkarte, über religiöse Überzeugungen oder sexuelle Vorlieben. Sie gelten als sehr intim und würden nur vertrauenswürdigen Institutionen mitgeteilt, wenn sie diese Angaben wirklich brauchen. Doch sensible Informationen wie medizinische Daten könnten über einen Touchpoint offenbart werden, wenn das Gegenüber ein Arzt wäre, der die Details benötigt, um eine Krankheit zu diagnostizieren.

Der Wert an Privatheit einiger Informationen verschiebt sich zurzeit. Kreditkartendaten wurden noch vor fünf Jahre nur ausgesprochen ungern über das Internet versandt. Es galt als zu risikoreich. Die Nummer der Karte am Telefon einem Agenten im Callcenter durchzugeben, war dagegen Routine. Inzwischen aber ist das Netz sicherer geworden, so dass kaum noch jemand ein Problem damit hat, diese extrem vertraulichen Angaben zu machen – wenn es z.B. bei einem Einkauf notwendig ist und der Adressat vertrauenerweckend ist (weil man die Marke kennt, es ein Sicherheits-Zertifikat gibt oder wenigstens die Adresse mit „HTTPS“ beginnt) (Abb. 4).

In der westlichen Welt könnte eine Rangliste für Fakten und Vorlieben, gemäß dem Wert an Privatheit, so aussehen:

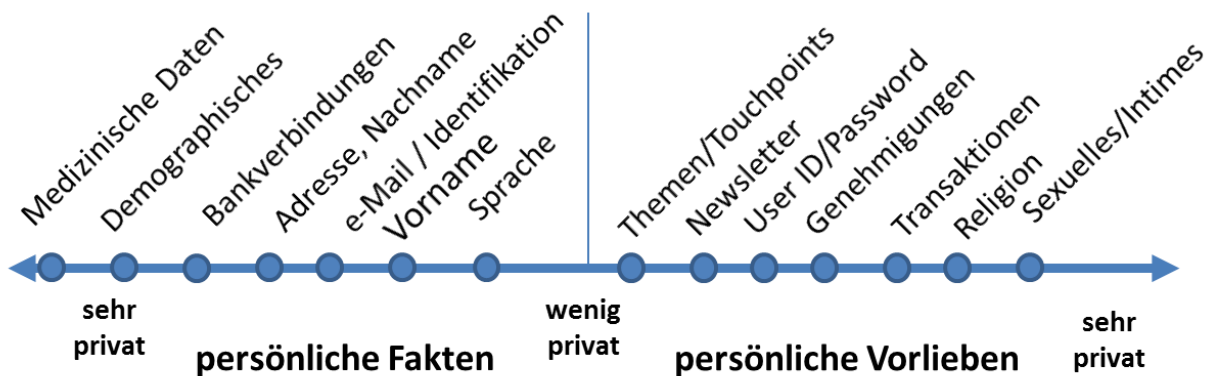


Abbildung 3: Der Wert (Grad) an Privatheit von persönlichen Informationen



In jedem Kulturkreis und auch schon in jedem Kundensegment wird die Liste anders aussehen. Das Prinzip aber gilt für alle: Jeder Mensch empfindet bestimmte persönliche Angaben als besonders schützenswert und deshalb als besonders wertvoll. Da bleibt die Frage: Was können Unternehmen ihren Zielkunden anbieten, damit diese jene Informationen mitteilen, die das Maßschneidern von Angeboten und Botschaften ermöglichen? Es geht darum, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen dem Informationsbedarf des Unternehmens und dem wahrgenommenen Vorteil des Kunden zu finden. Dafür gibt es eine Reihe von positiven Beispielen.

## „Geben und Nehmen“- Methoden

Gegenseitigkeit basiert auf einem Tauschgeschäft, das unterschiedlichste Formen annehmen kann. Bei einem Austausch zwischen einem Unternehmen und einem Individuum (sei es ein Konsument oder ein Entscheider im B-to-B-Umfeld) gelten sieben Methoden, die den Grad von Kundenengagement und Gegenleistung bestimmen. Jedes dieser Wirkprinzipien muss aus Kundensicht definiert werden.

### Bekommen



Im einfachsten Fall muss der Kunde eine Information nicht aktiv mitteilen, um an einen (mitunter unerwarteten) Vorteil zu gelangen. Die britische Supermarktkette Sainsbury's ist ein Meister im Verteilen personalisierter Rabatt-Coupons. Die Daten, die Sainsbury's aus ihrem NECTAR Bonuspunkt-Programm herausliest, erlauben Rückschlüsse auf Bedürfnisse und Einkaufsgewohnheiten der Kunden. Bis dahin ist es noch ein traditioneller Customer Intelligence Prozess. Sainsbury's aber hat diesen noch weiter perfektioniert. Basierend auf dem Vergleich mit ähnlichen Warenkörben von NECTAR-Kunden BEKOMMT man im Augenblick des Bezahlers an der Kasse entsprechende Rabatte oder auf die eigenen Bedürfnisse zugeschnittene Sonderangebote, selbst wenn man nicht Teilnehmer am Programm ist.

Der Pionier auf dem Gebiet Kundeninteressen zu erfassen und entsprechende Angebote zu machen, ist natürlich Amazon. Das funktioniert nicht nur bei registrierten und eingeloggten Kunden, sondern auch beim anonymen Surfer. Amazon muss gar nicht wissen, wer am Computer sitzt. Allein aufgrund der Schlagworte, die in das Suchfeld am Touchpoint „Website“ eingetragen werden, gibt es personalisierte Angebote. Der Nutzer BEKOMMT also eine Präsentation potentiell interessanter Kaufoptionen.

IBM hat eine bemerkenswerte Einstellung zur Verteilung von Whitepapers. Um einen Artikel von der Website herunterzuladen, muss man ihn nur BEKOMMEN wollen. Persönliche Angaben werden nicht gefordert. Offensichtlich geht IBM davon aus, dass Kunden diesen einseitigen Vorteil zu schätzen wissen und sich daran erinnern, wie sympathisch das Unternehmen ist, wenn sie Bedarf für dessen Angebote haben.

In all diesen Fällen muss der Kunde nicht um seine Zustimmung für den Tauschhandel gebeten werden. Er muss nichts preisgeben außer der Information, was er gekauft hat (Sainsbury's) oder auf was er geklickt hat (Amazon, IBM). Im Gegenzug dafür bekommt er Rabatte, personalisierte Angebote oder das gewünschte Whitepaper. Später könnte der Kunde nicht mehr identifiziert werden, aber in jenem „Augenblick der Wahrheit“ an genau diesem Touchpoint fand ein Austausch statt. Selbstverständlich wird Sainsbury's versuchen, den Käufer von der Teilnahme am Kundenbindungs-Programm zu überzeugen, IBM hofft auf spätere Kundenkontakte und Amazon auf zusätzlichen Umsatz, aber all das ist für den Kunden freiwillig. Er hat etwas BEKOMMEN, ohne etwas Persönliches preiszugeben.

Dieses BEKOMMEN ist nicht das Gleiche wie bei Promotion-Aktionen für den Massenmarkt, wenn etwa Coca-Cola die neueste Limonade an jeden verteilt, der am Bahnhof zur richtigen Zeit am richtigen Platz steht. Beim BEKOMMEN-Prinzip nutzt ein Unternehmen Informationen, die es im Laufe der Kundenerlebniskette gesammelt hat (der Warenkorb, die Klicks im Internet), um einem spezifischen (wenn auch nicht namentlich bekannten) Individuum im Austausch einen Vorteil zu verschaffen.

## Auswählen



Manchmal reicht es schon, die einfachsten Vorlieben abzufragen, um dem Kunden das Gefühl zu geben, AUSWÄHLEN zu können. Dafür muss man das Individuum nicht eindeutig identifizieren. Eine personalisierte Ansprache ist die Handelsware, die man für die Antwort bietet. Auf einer Website kann beispielsweise nach der bevorzugten Sprache gefragt werden. Die belgische Manufaktur Theo, Hersteller von Brillengestellen, bittet Besucher der Website eine von vier Sprachen AUSZUWÄHLEN, bevor sie irgendetwas über die Produkte oder Produzenten zeigt. Der Wert, den die Surfer für ihren Klick bekommen, besteht darin, dass sie die Texte verstehen.

Das unabhängige Webportal Verivox, das die Preise von Energie und Telekommunikation vergleicht, hat ebenfalls dieses Level der „Geben und Nehmen Prinzipien“ gemeistert. Nachdem die User sich als Privatperson oder als Geschäftskunde geoutet haben, werden sie automatisch zum richtigen Startpunkt für ihre Recherche weitergeleitet. Gibt eine Privatperson zusätzliche Fakten an, seine Postleitzahl und die ungefähre Menge an benötigtem Strom, bekommt er eine Liste mit den Top-Angeboten für diese Spezifikation. Er kann noch mehr AUSWÄHLEN, wenn er kaufentscheidende Vorlieben angibt, etwa den Wunsch nach erneuerbarer Energien oder nach einer kurzen Vertragslaufzeit. Verivox nutzt diese Vorgaben, um eine passende AUSWAHL von Angeboten zu präsentieren – und das, ohne ein große Menge an persönlichen Angaben abgefragt zu haben. Erst wenn sich der Kunde für ein Angebot entschieden hat, braucht Verivox diese Daten für den Vertragsabschluss. In diesem späten Stadium der Kundenerlebniskette ist man aber auch eher geneigt, etwas von sich preiszugeben, jedenfalls wenn man als Gegenleistung Verivox' Service bekommt.

## Filtern



Zur nächst höheren Ebene des Austausches gelangt man, wenn der Kunde von sich aus Informationen liefert, die interaktives FILTERN ermöglichen. Dafür gibt es viele gute Beispiele aus der Praxis, Googles „Advanced Search“ gehört wegen seiner Funktionalität aber eindeutig zu den besten. Man kann sehr spezifisch festlegen, was auf dem Bildschirm erscheinen soll und was nicht.

Auf der Tripadvisor-Website findet sich ebenfalls ein hervorragendes Beispiel für einen FILTER-Mechanismus, der es dem User erlaubt, sich auf das zu konzentrieren, was ihm wichtig ist. Nicht nur einzelne Schlagwörter, sondern auch Angaben zu Kosten, Entfernungen oder zur Popularität eines Urlaubsorts können die Suche eingrenzen.

Als drittes Beispiel sei auf den „Economist“ verwiesen, der an Touchpoints wie dem Internet oder der mobilen App ausgewählte Inhalte liefert, je nachdem, welche spezifischen Interessen ein Leser angegeben hat. Der Service gilt für Abonnenten ebenso wie für Interessenten. Wahrscheinlich wird der „Economist“ demnächst nicht nur die Inhalte, sondern auch die Art der Informations-Präsentation an die Bedürfnisse seiner unterschiedlichen online-Lesertypen anpassen.

FILTER- und AUSWAHL-Mechanismen haben gemeinsam, dass der Kunde zwar eine Präferenz angeben muss, aber sich nicht zu identifizieren braucht. Sie unterscheiden sich im Grad der Auswahlmöglichkeiten und der Flexibilität, mit dem auf der Website nur relevante Informationen gezeigt werden. Der eine Mechanismus ist nicht besser als der andere. Welcher von beiden zum Einsatz kommt, hängt davon ab, wie sehr der Kunde gewillt ist, persönliche Angaben in auf ihn zugeschnittene Informationen zu tauschen.

## Austauschen

Das Austausch-Prinzip kommt zur Geltung, sobald ein Kunde oder User beginnt, Auskunft über sich selbst zu geben, und er davon ausgeht, dass diese Informationen aufgenommen und benutzt werden. Normalerweise beginnt der AUSTAUSCH damit sich zu identifizieren, sei es mit einer e-Mail-Adresse, einem (ggf. falschen) Namen oder einer Adresse. Wichtig ist nur, dass das Unternehmen damit den Kunden eindeutig zuordnen und als bekanntes Individuum ansprechen kann.

Panasonic nutzt Verlosungsaktionen, die über online-Touchpoints und den Einzelhandel laufen, um auf seine Produkte und Services hinzuweisen. Im AUSTAUSCH für die Gewinnchance müssen Teilnehmer Panasonic mit Kontaktdaten versorgen - wie sollten sie sonst die Gewinnbenachrichtigung erhalten. Es kann eine e-Mail oder postalische Adresse sein. Man darf ein Kreuzchen machen, wenn man zusätzliche Produktinformationen haben möchte, obligatorisch ist das nicht. Das Unternehmen hat gut verstanden, worum es bei Touchpoints und dem fairem Umgang mit Kundendaten geht.

Ganz selbstverständlich läuft dieser AUSTAUSCH von persönlichen Daten und einer Dienstleistung ab, wenn ein Kunde ein Produkt bestellt und der Verkäufer es liefern soll. Terrapinn beispielsweise ist darauf spezialisiert, Konferenzen mit führenden Experten zu aktuellen Themen zu organisieren. Wenn einer dieser Experten eine Präsentation oder ein Whitepaper zur Verfügung stellt, muss man lediglich eine gültige e-Mail-Adresse angeben, um einen Link zum Whitepaper zu bekommen. Terrapinn gibt den Interessenten aber natürlich die Möglichkeit, von sich aus zusätzliche Angaben zu machen. Wer seine Interessen offenlegen möchte, einen Newsletter haben will, nichts gegen spätere Kontaktaufnahme hat, kann die entsprechenden Häkchen setzen. Das ist aber angenehmerweise freiwillig. Für ein Whitepaper muss man keine unangemessene Menge an Daten freigeben.

So ein fairer Deal zeitigt mitunter erstaunliche Erfolge. Die Schweizer sind bekanntlich sehr stolz auf ihre Diskretion in finanziellen Angelegenheiten. Das schließt auch Casinos mit ein. So ging man bisher davon aus, dass niemand gerne persönliche Daten an eine Spielbank geben würde. Schon allein zuzugeben, dass man in einem Casino war, um sich dort zu amüsieren, galt als unvorstellbar. 2010, als die Schweiz Gastgeber der Fußball-Europameisterschaft war, hat das Grand Casino Luzern aber ein interessantes Experiment durchgeführt: an speziellen Touchpoints an eigens eingerichteten Kiosken konnten Kunden an einem Gewinnspiel teilnehmen. Sie konnten Sofort-Preise gewinnen, oder aber – im AUSTAUSCH für ihre e-Mail-Adresse – an einer späteren Gewinnziehung teilnehmen. Außerdem wurden sie gefragt, ob man sie via E-Mail über Sonderangebote informieren dürfte. Erstaunlicherweise haben 75.000 Menschen teilgenommen. Über 80 Prozent hatten Interesse an den Mailings. Offenkundig betrachteten sie das Angebot „Daten für Gewinnchance“ als fair. Und die vorgefassten Meinungen zu Schweizer Casinos sind für immer erschüttert.

Der AUSTAUSCH umfasst oft mehr als nur die Mail-Adresse. Wenn man den Facebook-Account einer Person kennt, hat man auch Daten zu den persönlichen Vorlieben. Sie kann man nutzen, um Nachrichten oder Informationen direkt auf den Nutzer zuzuschneiden. Die verbreiteten Smart-Phones ermöglichen solche Kommunikation immer und überall.

Ähnlich viele Angaben wie auf Facebook werden auf Websites zur Partnersuche gemacht. Im AUSTAUSCH für die Chance, einen passenden Partner zu treffen, geben Nutzer sehr viele persönliche Fakten und Vorlieben an. Offensichtlich erwarten sie einen hohen Gegenwert.

## Kauf im Internet



Das Gegenseitigkeitsprinzip hier ist selbsterklärend: faktenbasierte Informationen - einschließlich Zahlungsangaben oder Kreditkartendaten – werden für Waren oder Dienstleistungen eingetauscht. Dieser Part ist offensichtlich. Unverständlich ist es allerdings, wenn zusätzlich alle möglichen privaten Angaben abgefragt werden. Die besten Internet-Shops beschränken sich auf das, was für den Kauf und die Lieferung notwendig ist.

## Konvertieren



Diese Grundregel wird für Kundenbindungs- oder Bonuspunkt-Programme genutzt. Im Tausch für alle Arten persönlicher Daten und für Informationen zu Vorlieben bekommt der Kunde Punkte. Üblicherweise fallen diese Punkte bei einem Kauf an. Sie haben einen Wert, weil sie später in Güter oder Dienstleistungen KONVERTIERT werden können.

Dieser zukünftige Wert gilt als angemessene Gegenleistung dafür, an unzähligen Touchpoints Informationen sammeln zu dürfen. Sobald ein Kunde seine Kundenkarte nutzt - sei es um seinen Punkte-Kontostand online zu checken, um im Internet nach Rabatt-Coupons zu suchen oder beim Einkaufen bei Partner-Organisation des Kartenherausgebers - hinterlässt er seine Daten. Diese tauscht er wissentlich und freiwillig ein gegen einen wahrgenommenen zukünftigen Wert.

Das KONVERTIEREN-Prinzip muss nicht immer mit Einkäufen zu tun haben. „Kunden-helfen-Kunden“-Websites von Unternehmen wie Dell oder Swisscom ermöglichen Mitgliedern der Community jenen Ratgebern, die ihnen am besten geholfen haben, Punkte zu geben. Diese Punkte sind nicht eintauschbar, sie sorgen aber für ein gewisses Renommee, zeigen also Anerkennung. Die Dienstleistung „Helfen“ wird über die Punkte KONVERTIERT in „Respekt“.

## Offenlegen



Es gibt noch eine höhere Ebene von Gegenseitigkeit, auf der Menschen noch mehr private Informationen geben als bei Bonuspunkt-Programmen. Sie tun dies in der Hoffnung auf eine Gegenleistung, und sie tun dies in einem Vertrauen erweckenden Umfeld. Eine Person könnte beispielsweise medizinisch sensible Informationen oder Angaben zu ihrem Sexualleben OFFENLEGEN, wenn sie dafür sehr spezifische Informationen und Unterstützung in ihrer speziellen Situation bekommt. Die Non-Profit-Organisation [www.thewellproject.org](http://www.thewellproject.org) bietet so beispielsweise Frauen Hilfe an, die Opfer von sexuell übertragbaren Krankheiten sind.

Zwischen den Prinzipien OFFENLEGEN und AUSTAUSCHEN bestehen nur graduelle Unterschiede. Es geht um die Tiefe der privaten Fakten und Vorlieben, die mitgeteilt werden.

Die sieben Prinzipien der Gegenseitigkeit können innerhalb eines Touchpoints frei kombiniert werden. In Foren oder Communities im Internet bieten führende Unternehmen unterschiedliche Ebenen der ausgewogenen Gegenseitigkeit an. Ein User kann die Beiträge in einem Forum lesen, ohne sich selbst identifizieren zu müssen (AUSWÄHLEN), aber um auf dem neuesten Stand gehalten zu werden oder Zusammenfassungen zu bekommen, muss er seine Interessen nennen und eine e-Mail-Adresse hinterlegen

(FILTERN). Um selbst einen Beitrag zu verfassen (AUSTAUSCH), werden zusätzliche persönliche Angaben gefordert, der volle Name etwa und Informationen zu Vorlieben, z.B. die Genehmigung zur Kontaktaufnahme. Will man in einem Kunden-Forum als glaubwürdiger Experte vorgestellt werden, muss man schon sehr vieles angeben und geleistet haben (KONVERTIEREN). In jedem Fall gibt es einen Austausch von immer wertvolleren Daten und Gegenleistungen über den Touchpoint.

### Ausgewogener Austausch von Informationen und Werten

Wenn man die Prinzipien der Gegenseitigkeit kennt, fällt es erheblich leichter, den Einzelnen zu einem Austausch zu bewegen. Während der Wert an Privatheit von unterschiedlichen Informationen von Kulturkreis zu Kulturkreis variiert und sogar schon in den jeweiligen Kundensegmenten differenziert betrachtet wird, sind die Grundregeln für Gegenseitigkeit immer gleich wichtig.

Die Werte, die ein Unternehmen im Austausch für Informationen anbieten kann, sind sehr vielfältig. Um die Orientierung zu vereinfachen, haben wir die Informationsarten nach Grad der Privatheit aufgeschlüsselt und kategorisiert. Dadurch erhalten wir die Tabelle eines ausgewogenen Geben und Nehmens:

Gegenseitigkeitsprinzip	bekommener Wert	Touchpoint (Beispiele)	Informationsarten nach Grad der Privatheit													
			persönliche Fakten						persönliche Vorlieben							
			medizinische Daten	Demographisches	Bankverbindungen	Postadresse, Nachname	e-Mail-Adresse	Vorname	Sprache	allg. Vorlieben	Newsletter	User ID / Passworte	Genehmigungen	Finanz-Transaktionen	Religion	Sexuelles/Intimes
<b>Bekommen</b>	Download ohne Registrierung Rabatt am POS	Internet POS, Kiosk														
<b>Auswählen</b>	richtige Sprache relevante Auswahl nachgefragte Information	Internet, Newsletter e-Mail, Internet Kiosk, Internet, Nachrichten														
<b>Filtern</b>	Allg. Info, wie ich sie will Spez. Info, wie ich sie will Garantieerweiterungen u.ä.	Suche Internet, Newsletter Post, e-Mail, Internet														
<b>Austauschen</b>	Produkt Support Teilen von Informationen	Internet Community														
<b>Kauf im Internet</b>	gekauft Produkt	e-Commerce														
<b>Konvertieren</b>	Punkte erwerben Punkte benutzen Erwerb und Nutzung beim Kauf	Kiosk, Internet, Telefon Kiosk, Internet, Telefon Kiosk, Internet, Telefon														
<b>Offenlegen</b>	persönlicher Ratschlag	Telefon, Internet, mündlich														

Abbildung 4: Die Balance von „Geben-und-Nehmen“

In jedem Unternehmen wird es einen oder mehrere Touchpoints geben, über den die Kunden bevorzugt Informationen tauschen. In jeder Phase der persönlichen Kundenerlebniskette kann es eine andere Kontaktstelle sein, die vom Einzelnen als relevant und wichtig empfunden wird und die deshalb als Mitteilungskanal und als Empfangskanal für Gegenleistungen benutzt wird. Unter diesen Touchpoints gibt es einige, die unmittelbar die Angabe von persönlichen Fakten und Vorlieben verlangen – Wer Waren im Internet kauft, sich für die Garantie bei neuen Gerätschaften registriert oder für einen guten Zweck spendet, kennt entsprechende Beispiele. In all diesen Fällen gibt es ein ausgeglichenes Verhältnis von Gegenseitigkeit: Für das „Nehmen“ gibt es ein angemessenes „Geben“ in einem vertrauenswürdigem Umfeld.

## „Geben und Nehmen“- Strategien

Nicht jeder Kunde wird an allen Touchpoints der Kundenerlebniskette all seine Daten hinterlassen. Das sollte niemand erwarten. Zunächst sollte man die Kundenerlebniskette für das eigene Unternehmen definieren, dann kann man in jeder Phase die Schlüssel-Touchpoints identifizieren, die für die Zielgruppe relevant sind. Dabei hilft die IMPACT-Agenda.

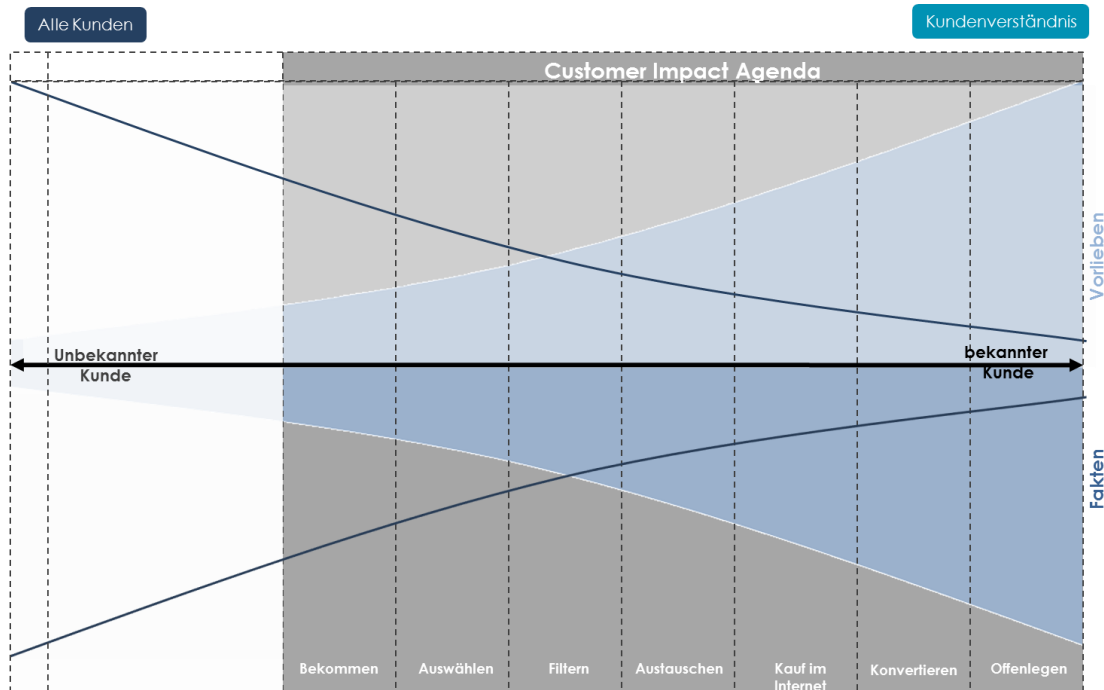


Abb. 5 „Die Geben und Nehmen“- Customer IMPACT Agenda

Mit der richtigen Kundenerlebniskette, den relevanten Touchpoints und der Wahl einer passenden IMPACT Interaktion an jedem Touchpoint haben wir nun die Möglichkeit, überall das passende Gegenseitigkeits-Prinzip anzuwenden und so den Kunden umfassend zu verstehen. Wir können daraufhin unsere Interaktionen mit dem Kunden soweit personalisieren, dass für den Kunden ein „Augenblick der Wahrheit“ entsteht. Viele Unternehmen haben die Chancen bereits erkannt. Sie erweitern ihre Customer Intelligence Abteilungen und erneuern die bestehenden automatisierten Marketing-Systeme, um auf Basis von „Geben und Nehmen“ besser Informationen zu sammeln und zielgruppenspezifische Werbekampagnen durchführen zu können.

## Literaturverzeichnis

1. Customer Impact Agenda, Phil Winters, Journal of Customer & Contact Centre management, July 2011, V1 No 3, ISSN: 1758-4356
2. Comparing response rates in e-mail and paper surveys: A meta-analysis, Tse-Hua Shih and Xitao Fan, (online) February 2008. .
3. Stone Age Economics, Marshall Sahlins, 1972, Aldine
4. Online Retail Payments Forecast 2010 – 2014: Alternative Payments Growth Strong but Credit Card Projected for Comeback, Jarvelin Strategy and Research, February 2010