

Die Meister ihres Fachs geben dem Kunden das Gefühl, man wolle eher seine Freundschaft als sein Geld. Emotionale Nähe schaffen heisst das Motto der Verkaufselite aus den USA. Auch hierzulande bekommt man es immer öfter zu spüren. **Von Carole Koch**

# Der Kunde ist Kumpel

**E**infach so merkt niemand etwas: Eine Starbucks-Kulisse wie an jeder Ecke. Geröstete Bohnen, duftende Wärme. Die hinter dem Tresen lächeln. Die davor werweissen, ob Espresso oder Latte. Ahnungslos, dass sie an einem sogenannten Touchpoint stehen, dem dritten schon, den sie passieren, ohne es zu merken. Dann der vierte: Personalisierung. «Hallooo!», strahlt ihnen der Verkäufer entgegen. «Tobi» steht auf seinem Namensschild. Tobi fragt: «Und was hättest du denn gern?»

Es gibt eine neue Verkaufsstrategie. Sie heisst Customer Experience Management, kurz CEM, übersetzt Kundenerlebnismanagement. CEM kommt aus den USA und beeinflusst die hiesige Verkaufskultur. CEM will gute Gefühle machen, aus zufriedenen Kunden loyale und aus loyalen Kunden Markenbotschafter. CEM erklärt Einkaufen zu einer sogenannten «customer journey», von Touch-

point zu Touchpoint, als sei dieser Laden die Welt, der Tresen mit Muffins in den Auslagen ein Land und die Sessel-Ecke das nächste. Am Ende soll der Kunde glühen vor Glück. Beziehungsweise: kaufen, kaufen, kaufen.

Einen laktosefreien Venti Latte bestellt nun der Mann, der diese Methode am Beispiel des Kaffee-Giganten erklärt: Nils Hafner, Experte für Kundenmanagement, Hochschul-Dozent und Berater von Swisscom oder Credit Suisse. Mit seinen Locken und der senfgelben Weste erinnert er zwar eher an einen Schauspieler, aber sein Fachgebiet ist ja auch eine Art Theater. Bei Starbucks geht es um inszenierte Lässigkeit und Wir-Gefühl. An diesem Touchpoint ganz explizit: «Ob Jung oder Alt, duzen ist zentrales Kulturelement», sagt er und deutet mit einer Kopfbewegung zu den Geschäftsleuten, Schülern, Müttern, Handwerkern, die alle etwa so verabschiedet werden: «Tschüüss, schöns Tägli no.»

Was es früher nur in der amerikanischen Kommunikationskultur gab, fällt inzwischen auch hierzulande auf.

Nicht bloss bei Starbucks oder andern US-Multis wie Apple, wo Hipster-Verkäufer in durchgelatschten Turnschuhen herumschlurfen. Du-Kultur auch auf der Ikea-Website, hier klingen Produktbeschreibungen wie Ratschläge vom Grosi: «Mit Zimmerpflanzen kannst du deinen grünen Daumen zur Schau stellen. Egal, für welche Deko du dich entscheidest, die persönliche Note macht den besten Eindruck. Denn so wird aus dem Ort, an dem du wohnst, dein Zuhause.»

In den USA wiederum ist man wie immer schon ein paar Schritte weiter und längst hinweg über reine Floskeln wie «Oh my God, I love your shirt!». Bei Ralph Lauren in New York zum Beispiel stellen sich Verkäufer mit Vornamen vor, schütteln Hände, erzählen von sich und geben dem Schweizer Touristen das Gefühl, tatsächlich daran interessiert zu sein, dass er am Abend ans Nick-Cave-

**Hey, buddy! Wer beim Weihnachtssopping so angesprochen wird, muss sich nicht weiter wundern. Verkäufer waren noch nie lieber und perfider als heutzutage.**

Konzert geht: «Awesome!» Es ist, als sei das kein Kleiderladen, sondern eine Art Bar. «Would you like a beer?», lautet die nächste Frage. Und irgendwann spaziert er mit einer vollen Tüte hinaus, die Verkäufer winken zum Abschied: «See you, buddy!»

Buddy? Geht das so weiter, nehmen Verkäufer ihre Kunden bald in die Arme. Oder täuscht der Eindruck, dass immer häufiger so getan wird, als sei man Partner oder gar Freund? «Barrieren abbauen liegt tatsächlich im Trend, aber nur, wenn die Art und Weise zu Produkt und Zielgruppe passt», sagt Nils Hafner, inzwischen im Sessel lehrend, Touchpoint fünf, weiches Leder, viel Holz, freies Internet. Hier wird nie einer «Möchten Sie zahlen?» fragen. Nur so kann sich Starbucks ein bisschen wie ein Wohnzimmer anfühlen, dritter Ort sein, wie es in der Theorie heisst, Lebenswelt nebst Daheim und Arbeitsplatz.

Möglich machen sollen das «laufend optimierte» Kontaktpunkte, an denen Kunden vorbeikommen auf ihrer «customer journey»: «Initial Touchpoint» können etwa die roten To-go-Pappbecher werden, die zwei Frauen gerade ins Weihnachtsgetümmel hinaustragen. Wer die gut findet, kommt vielleicht zum «visuellen Touchpoint», wirft einen Blick durch die Glasscheibe, sieht anstatt Schlangen kleine Grüppchen «locker und hierarchielos» vor Tobis Tresen stehen. So muss es sein. Beim CEM geht es ja darum, alle möglichen Störfaktoren zu eliminieren. Darum

kann man bei Apple-Verkäufern sozusagen mobil bezahlen oder bei der Post Tickets lösen, statt anzustehen. Und Starbucks macht lieber noch eine Filiale auf, weil ein von Schlangen abgeschreckter Kunde nicht einmal zum sinnlichen Touchpoint drei hereinkommt: die kohärente Botschaft der Wärme, erdige Farben, Geruch von Kaffee und Zimt, Sehnsuchts-Musik. «Noch etwas zu essen dazu?», wird er am Touchpoint vier vielleicht gefragt. Oder: «Hättest du den Kaffee gerne ein bisschen stärker?» Fast wie bei Freunden. Ausser, dass das alles natürlich kostet.



Nils Hafner nimmt den nächsten Schluck Latte und streift mit dem Blick des Kenners den Rucksackreisenden im Sofa gegenüber. «Dieses Prinzip der Lässigkeit passt natürlich nicht überall», sagt er und zieht den CEM-Vergleich zum Kaffeekapsel-Hersteller Nespresso. «Da ist alles auf hochklassiges Erlebnis ausgerichtet.» Die Läden heissen Boutiquen, die Regale Galerien, die Schachteln Etuis, und das Personal fragt nach dem «werten» Namen.

Ob locker oder formell, möglichst individuell und persönlich bedienen tun heute alle irgendwie. Und darum sammeln vom Kaffee-Multi bis zur Zürcher City-Apotheke auch alle Daten, verschicken Newsletter, analysieren Kaufverhalten und hecken neue Strategien aus. So wird man bei Nespresso als Erstes nach seinem Eintrag in der Kartei gefragt, und das Personal ist ganz besonders umtriebig. Mit zwiespältigen Folgen: Den einen schmeichelt es ungemein, über die Erkenntnis der eigenen Bedeutungslosigkeit hinweggetröstet zu werden. Andere bestellen lieber online, haben zu viel von «Hat der Volluto vom letzten Mal geschmeckt, Herr Meier?» oder «Vielleicht noch ein Käfeli auf den Weg, Herr Meier?» oder «Schönen Gruss an die Gattin,

Herr Meier!». Und wiederum andere werden richtig ungehalten. Die Dame etwa, die am Globus-Yves-Saint-Laurent-Stand doch nur ein Geschenk kaufen wollte: «Möchten Sie in unsere Kartei?» - «Nein danke, ich wohne auswärts.» - «Aber es gibt Rabatte.» - «Wirklich, lieber nicht, ich kaufe hier selten ein.» - «Im Geburtstagsmonat hätten Sie aber Prozente.» - «Nein!»

Starbucks macht das inzwischen subtiler, mit einem gefalteten Flyer, der unaufdringlich aufliegt. «Dürfen wir Dich zu einem Getränk einladen?», steht auf dem Kundenkarten-Prospekt, den Nils Hafner jetzt aufmerksam studiert. «Optimiertes CEM», sagt er und kommt auf den Fehler zu sprechen, den der Kaffee-Gigant zuletzt korrigieren musste. Vor einer Weile wurden hier beim Bestellen nämlich alle nach ihrem Namen gefragt. Sogar dann, wenn sie ganz einsam am Tresen standen und es sinnlos war, den Becher wegen Verwechslungsgefahr persönlich anzuschreiben. «Das hat offenbar richtig genervt. Aber das Gute an CEM ist ja, dass es auf Befragungen basiert. Kunden bestimmen, was sie gut finden und was nicht.»

Käufer sind blöder denn je, kann man also sagen. Oder Verkäufer perfid wie nie. So oder so: CEM ist die simple Folge des fortschreitenden Kapitalismus. Weil es noch mehr Cafés gibt um die Ecke, hübschere Einrichtungen, bessere Deals, mehr für weniger. Die Konkurrenz ist riesig, also muss die Gleichung heissen: Gutes Produkt + schönes Erlebnis = mehr Profit.

Feierabend: Alles ist bis auf den letzten Platz besetzt und der Lärmpegel so hoch, dass sich einer die Kopfhörer an die Ohren presst, um telefonieren zu können. «Und wie fühlen Sie sich hier drin?», fragt Hafner. «Nun ja, mir ist es viel zu eng und zu laut.» Der Experte nickt verständnisvoll, als habe er auch diese Antwort längst vorausgesehen: «Daran sieht man, dass die Customer Journey nie bis in alle Details geplant werden kann. Wenn zu viele Leute da sind oder zwei sich streiten, ist das Kundenerlebnis ganz schnell für die Füchse.»

