

Kundenprozesse systematisch emotionalisieren – geht das überhaupt?

Mit zunehmender Dauer der Kundenbeziehung lassen sich Einsparungseffekte im Marketing erzielen. Der Kunde erhält nur das, was er erwartet oder gebrauchen kann. Doch: Wo bleibt bei einer derartigen Vorgehensweise die vielgerühmte Emotionalisierung des Kundenkontakts?



Nils Hafner

VON NILS HAFNER* UND UTA JÜTTNER*

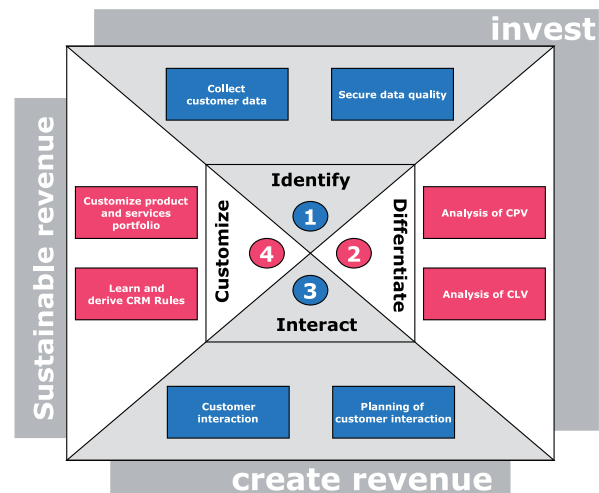


Uta Jüttner

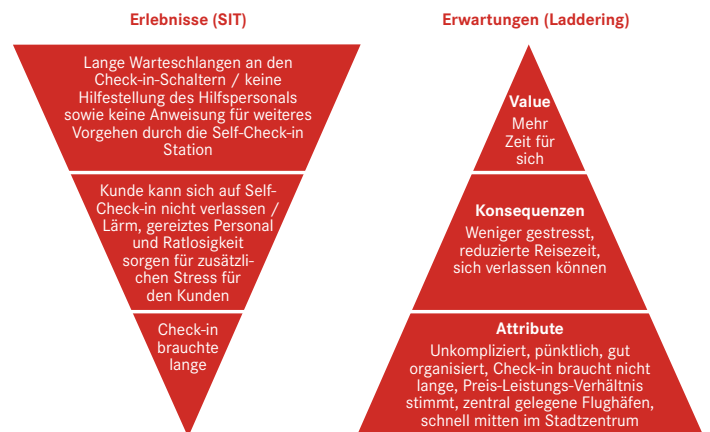
Natürlich: Über die Rolle von Unternehmens-Prozessen im Kundenbeziehungsmanagement (CRM) ist schon viel geschrieben worden. Nach der bekanntesten Definition von Peppers und Rogers geht es dabei darum, den Kunden zu identifizieren, zu analysieren, was den Kunden in Bezug auf Wert und Bedürfnisse von anderen Kunden unterscheidet (Differenzieren), dem Kunden auf dieser Basis ein individualisiertes Angebot zu machen oder ein Serviceproblem zu lösen (Interagieren). Schlussendlich soll, als vierter Schritt dieses «Meta»-Prozesses, aus der Reaktion des Kunden auf die Interaktion gelernt werden. Und zwar einerseits in Bezug auf die Weiterentwicklung der Produkte und Dienstleistungen. Andererseits in Bezug auf die Kundenbehandlung. Über welchen Kanal lässt sich der Kunde wann und wie erreichen? Welche Verhaltensweisen der Mitarbeiter des Unternehmens goutiert er oder sie, und welche nicht?

Die Antworten auf derartige Fragen wurden bisher dazu genutzt, vor allem Effizienzgewinne zu realisieren. So kann man mit zunehmender Dauer der Kundenbeziehung Einsparungseffekte bspw. beim Direct Marketing oder im Verkauf erzielen. Der Kunde erhält nur das, was er erwartet oder gebrauchen kann. Doch: Wo bleibt bei einer derartigen Vorgehensweise die vielgerühmte Emotionalisierung des Kundenkontakts? Und wie genau werden die KUNDENprozesse analysiert?

Genau mit dieser Frage beschäftigt sich seit geraumer Zeit ein Forschungs- und Lehrteam an der Hochschule Luzern. So wurde für die erste Durchführung des konsekutiven MSc-



Programmes Business Administration mit Studierenden aus aller Welt eine Methodik erarbeitet, für die erste Ergebnisse vorliegen. Hierbei geht es darum, kurze Kundenerlebnisse in Form von Prozesssequenzen zu analysieren. Dabei geht das Forschungsteam davon aus, dass der Wert einer Dienstleistung erst beim Kunden selbst entsteht. Die wahrgenommenen Merkmale einer Dienstleistung (Attribute) führen im Kopf des Kunden zu Rückschlüssen (Konsequenzen) und damit zu einer Beurteilung, ob diese für den Kunden einen Wert generieren oder nicht. Das abgebildete Beispiel zeigt eine derartige Pyramide für eine Episode, in der ein Kunde am Flughafen Zürich bei der Swiss eincheckt:



Im Anschluss an die Evaluation der Attribute, Konsequenzen und Werte geht es dann darum, anhand einer Schil-

derung des Kundenerlebnisses mithilfe der «Sequentiellen Ereignis-technik» (SIT) zu entdecken, an welcher Stelle des Prozesses positive oder negative Wahrnehmungen durch den Kunden gemacht werden. Diese Überlegungen basieren auf Arbeiten des amerikanischen Forschers Leonard L. Berry (2002). Berry unterscheidet dabei zwei verschiedene Typen solcher Kundenwahrnehmungen:

- Die erste Kategorie der sogenannten «funktionalen Wahrnehmungen» bezieht sich auf die Funktionsfähigkeit eines Gutes oder einer Dienstleistung. Der Kunde stellt einfach und sofort fest, ob das Produkt oder die Dienstleistung so funktionieren, wie er sie sich vorgestellt hatte.
- Der zweite Typ sind emotionale Kundenwahrnehmungen. Sie betreffen die Emotionen, welche mit dem Produkt oder der Dienstleistung aufgrund von Gerüchen, Tönen, Aussehen, Geschmack etc. aufkommen. Derartige emotionale Wahrnehmungen unterteilt Berry nochmals in zwei Unterkategorien:

1. emotionale Wahrnehmungen, welche durch Personen ausgelöst werden, die sogenannten «Humanics» (H) und
2. emotionale Wahrnehmungen, welche durch Gegenstände ausgelöst werden, die sogenannten «Mechanics». (M)

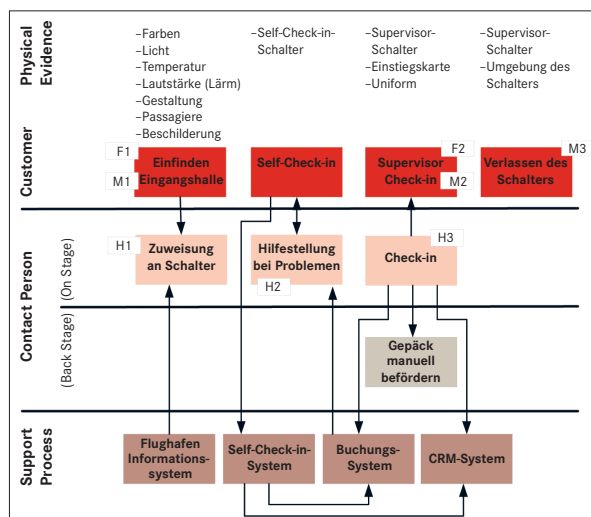
Frei nach dem Motto «Die Erkenntnis des Problems ist schon 80% der Lösung» können diese Wahrnehmungen im Prozess gezielt gesteuert werden. Dabei ist notwendig zu wissen, in welchem Prozessschritt sich die Beeinflussung welcher Kundenwahrnehmung mit welcher Massnahme anbietet.

Wieder am Beispiel des Check-in-Prozesses bei Swiss könnte es so aussehen:

| Clues | Bezeichnung | Beschreibung | Massnahmen |
|-------|-----------------------------|---|---|
| H1 | Zuweisung an Schalter | Das Hilfspersonal, welches die Schalter zuweist, soll die Leute sehr freundlich und offen ansprechen. Der erste Kundenkontakt in der Eingangshalle findet in diesem Moment statt und ist prägend für die ganze weitere Episode. | Es sollte ein schriftlicher Verhaltenskodex an die Mitarbeiter abgegeben werden. |
| H2 | Hilfspersonal Self-Check-in | Das Hilfspersonal muss Selbstsicherheit und Ruhe ausstrahlen. Freundlichkeit ist beim Erklären ein Muss. | Es sollte ein schriftlicher Verhaltenskodex an die Mitarbeiter abgegeben werden. Wenn nötig, muss das Personal geschult werden. |
| H3 | Supervisor | Die Swiss hat ein Interesse, dass möglichst viele Personen das Self-Check-in benutzen. Personen, welche es versuchen, jedoch durch einen Systemfehler daran gehindert werden, sollen belohnt werden. Aus diesem Grund greift der Supervisor auf die CRM-Datenbank zurück. Hat der Kunde eine gewisse Anzahl Flugmeilen bei Swiss, wird ihm ein Free-Upgrade angeboten. Hat er zu wenig Flugmeilen, wird dies in der CRM-Datenbank entsprechend vermerkt. Dies führt dazu, dass dem Kunden ein attraktives Angebot mit Rabatt zugestellt wird. | Es muss sichergestellt werden, dass der Supervisor innert Sekunden auf die CRM-Datenbank zugreifen kann. |

In diesem Zusammenhang geht es für das Unternehmen darum, im Anschluss an das «Wann» das «Wie» der Kundenwahrnehmung in Form konkreter Massnahmen zu beeinflussen. Die obestehende Tabelle zeigt am Beispiel der «Humanics» (in der vorhergehenden Grafik mit H1 bis H3 bezeichnet), wie ein erster Schritt aussehen könnte:

Die Methodik ist inzwischen an mehreren Beispielen getestet und soll nun im Rahmen eines geförderten Forschungsprojektes auf eine grössere Stichprobe angewandt werden. Für die Mitarbeit werden noch interessierte Firmen gesucht. Ein gelungenes Beispiel für die Verknüpfung von angewandter Forschung & Entwicklung sowie Einbindung in den Unterricht im neuen Fachhochschul-Master.



* DR. NILS HAFNER leitet den CAS Customer Focus am Institut für Finanzdienstleistungen IFZ der Hochschule Luzern. Er berät internationale Unternehmen zu allen Themen des Kundenbeziehungsmanagements. Darüber hinaus betreibt er den CRM-Blog «Hafner on CRM» (hafneroncrm.blogspot.com)

* UTA JÜTTNER, Prof. Dr. oec. publ., ist Senior Lecturer an der Cranfield Universität in England und führt das Competence Center für Dienstleistungsmanagement an der Hochschule für Wirtschaft in Luzern.

NILS HAFNER und UTA JÜTTNER haben diesen Beitrag unter Mitwirkung von Martina Gerster, Timothy Graf, Matthias In-Albon, Pascal Schär, Gabriela Scheuber und Andreas Weingartner erarbeitet.