

# WHAT'S IN FOR ME?

---

## WERTSTIFTENDE GESPRÄCHE SIND DIE ZUKUNFT

---

INTRE TRIFFT NILS HAFNER IN SEINEM FERIEN-  
DOMIZIL BEI BESANÇON IN FRANKREICH. WIR  
PLAUDERN ÜBER APPS, CRM, ERSTLÖSUNGS-  
QUOTE, WERTSTIFTENDE GESPRÄCHE UND  
AUCH ÜBER DAS ALTWERDEN.



**INTRE: Schön haben Sie es hier. NILS HAFNER:** Finden Sie? **INTRE: Herr Hafner, Sie sind Spezialist für den Aufbau von Kundenbeziehungen. Haben Sie in Ihren Ferien schon etwas Außergewöhnliches in Sachen CRM erlebt?** **NILS HAFNER:** Tatsächlich. Was mich in Frankreich immer wieder beeindruckt, ist die Nutzung neuer Technologien, gerade im mobilen Bereich. Die Stadt Besançon hat beispielsweise für Besucher ihre sämtlichen Sehenswürdigkeiten, Museen und Einkaufsmöglichkeiten in eine coole App verpackt, die hilfreich und nutzenswert ist.

**INTRE: Apropos App – ist das das große Thema in diesem Jahr? NILS HAFNER:** Na klar. Die Smartphone-Dichte in Ländern wie Deutschland, Österreich, der Schweiz oder Frankreich steigt zunehmend. Und von dem Boom der App-Economy wollen die Unternehmen natürlich profitieren. **INTRE: Wie das? NILS HAFNER:** Naja, es geht ja beim Kundenmanagement nicht nur darum, was ich meinen Kunden liefern kann, sondern auch darum, was ich von ihnen an Informationen und Daten bekomme, um gezielt Angebote für Cross- und Up-Selling machen zu können. Und das funktioniert über Apps ganz wunderbar. Durch die Verknüpfung der Apps mit den wichtigsten Kundeninformationen des Smartphone-Besitzers bekommt der App-Anbieter Kundendaten im Austausch für wertstiftende Informationen (wie im Falle Besançons) zur Unterhaltung oder für Spiele.

**INTRE: Kann man das schon als Trend bezeichnen? NILS HAFNER:** Sicher. Kunden werden sich immer mehr des Wertes bewusst, den ihre Daten für Anbieter von Produkten und Dienstleistungen haben. Sie erwarten etwas im Austausch für Kundenwissen. Sei es Gutscheine, Zugang zu Wissen oder einfach eine coole App. Mein Co-Autor Phil Winters bezeichnet diesen Austausch als Reziprozität und hat im letzten Jahr sieben Möglichkeiten des Austauschs definiert. Führende Unternehmen nutzen heute schon verschiedene Möglichkeiten des Zugangs zu Kundendaten. Das sollte man aber dringend systematisieren, um einen Wettbewerbsvorteil zu erhalten und auszubauen.

**INTRE: Was muss man denn im App-Bereich bieten, um hier erfolgreich zu sein? NILS HAFNER:** Sicher muss man dem Kunden den Wertvorteil sowohl einer App wie



© Hafner

auch einer Community im Internet erklären, damit er mitmacht. „What’s in for me?“ ist da die Kernfrage. Bei einer App kommt es vor allem auf den Kontext an. Warum soll ein Kunde eine App unterwegs nutzen? Was ist der Mehrwert? Inwiefern bereichert die App sein Leben? Wo sorgt sie für Unterhaltung? Wo macht sie Prozesse des Kunden einfacher? Wo spart sie Zeit? Wo erhöht sie das Sicherheitsgefühl?

**INTRE: Das sind doch alles Fragestellungen, die auch für guten Kundenservice gelten, oder? NILS HAFNER:** Exakt! Deswegen ist das Thema „mobiler Kundenservice“ in diesem Jahr auch so wichtig. Der Kundenservice ist der einzige Bereich, in dem Unternehmen und Kunden genau dieselben Ziele haben. Nämlich eine Anfrage des Kunden so schnell wie möglich zufriedenstellend zu beantworten. Alles andere ist ärgerlich (für den Kunden) und viel zu teuer (für das Unternehmen). Kundenservice-Apps beschleunigen die Prozesse zum Teil enorm. Nehmen Sie im Versicherungsbereich nur einmal den Klassiker: Autounfall. Der Kunde meldet ihn noch vor Ort seiner Versicherung. Als allererstes muss er die Nummer seiner Versicherung suchen. Dann vielleicht noch warten und dann hat der Agent am anderen Ende der Leitung mal prinzipiell keine Ahnung. Der Kunde muss

Fortsetzung auf S64

diverse Informationen angeben: Ort und Zeit des Unfalls, Nummernschild, Name, Halter des Autos etc. Und das in einer Situation, in der er emotional erregt ist. Bei einer App gibt er lediglich per Klick an, dass er einen Autounfall hatte, die App spielt sämtliche Informationen an die Versicherung und sobald der Agent vorbereitet ist, ruft er den Kunden an. Das ist Mehrwert für beide: für den Kunden und das Unternehmen. Der Kunde kann sich jederzeit mit seinem Anbieter sicher fühlen.

**INTRE: Und spart dem Unternehmen erst noch Kosten. Funktioniert das immer und bei jedem?** NILS HAFNER: Sicher nicht. Selfservice ist nicht immer der Weisheit letzter Schluss. Aber wir werden in Zukunft viele hybride Lösungen sehen. Fakt ist, dass in jedem Unternehmen viele Kunden dieselben Fragestellungen bewegen: Ein Gerät funktioniert nicht, ein Service muss eingerichtet werden, eine Rechnung ist aus Sicht des Kunden fehlerhaft. Gleichzeitig bestehen nach wie vor große Vorbehalte Unternehmen anzurufen. Vor allem haben Kunden häufig noch Angst, am Telefon in der Warteschleife zu landen oder bei einem Ansprechpartner, der aus ihrer Sicht nicht kompetent genug ist. Und gleichzeitig findet die Nutzung des Internets immer weitere Verbreitung. Schon heute ist die am schnellsten wachsende Gruppe im Internet zwischen 60 und 70 Jahren alt und vorwiegend weiblich.

**INTRE: Wirklich? Wir sind immer davon ausgegangen, dass Internet und Social Media etwas für junge Leute sind. Warum interessiert denn das plötzlich die Älteren?** NILS HAFNER: Dafür gibt es primär drei Gründe. Zum einen haben Leute, die gerade pensioniert wurden oder in Altersteilzeit sind, Zeit. Zum zweiten erleichtern neue Geräte den Zugang auf dramatische Art und Weise. Ich selbst habe sowohl meiner Mutter als auch meiner Schwiegermutter gerade ein iPad gekauft. Fazit: Sie nutzen Mail und surfen durchs Netz – vor fünf Jahren noch undenkbar.

**INTRE: Und drittens?** NILS HAFNER: Drittens hat diese Generation gerade die eigenen Eltern alt werden gesehen. Und die sind wirklich alt geworden. 80, 90 Jahre sind keine Seltenheit mehr. Mit dem Alter kam die Immobilität und damit soziale Vereinsamung. Und da blieben nur noch die eigenen Kinder für den Austausch per Telefon. Die heute 60/70-jährigen wollen anders alt werden und „am Ball bleiben“. Das Internet eignet sich dafür ideal.

**INTRE: Und wieso führt eine wachsende Internetnutzung zu mehr Selfservice?** NILS HAFNER: Naja, bevor man ein Unternehmen anruft, googelt man vielleicht erst einmal das Problem. Führende Unternehmen dokumentieren heute Kundenanfragen und vor allem deren Lösungen in Selfservice Communities. So dokumentiert man die Servicekompetenz des Unternehmens und erleichtert Kunden das Auffinden der Lösung durch simples Googeln. Gerade im Telekommunikationsumfeld schaffen es Unternehmen wie British Telecom (BT) heute schon durch die Gestaltung solcher Plattformen, Kunden, wenn sie sich erst einmal „auskennen“, dazu zu bewegen, anderen Kunden per Kommentar weiterzuhelfen. Kunden helfen Kunden und übernehmen so die Aufgaben des Kundenservices.

**INTRE: Und wenn der Kunde dann doch noch anruft? Was sind denn dann die Erfolgsparameter?** NILS HAFNER: Sicher geht der Trend hin zu mehr wertstiftenden Gesprächen. Je komplexer das Problem, desto eher eignet sich der Telefonkanal. Nespresso hat das in den letzten Jahren gut gezeigt. Haben vor einigen Jahren die Kunden noch primär am Telefon Kaffee kapseln bestellt, werden heute vor allem Customer Care-Anrufe gemacht.

**INTRE: Was sind denn aus Ihrer Sicht die wichtigsten Erfolgsparameter für solche „wertstiftenden Gespräche“?** NILS HAFNER: Primär die Lösung. Der Kunde erwartet eine rasche Lösung seines Anliegens. Dabei hilft ein Agent, der ihn versteht, der sein Problem klassifiziert und der ihm schnell weiterhelfen kann. Die Problemmklassifikation und die rasche Zuordnung zu den entsprechenden Skills des Mitarbeiters spielen dabei die entscheidende Rolle. Und das ist sicher eine permanente Managementaufgabe festzustellen: „Welche Kundenanliegen gibt es?“, „welche Skills haben meine Mitarbeiter?“ und „wie können Anliegen und Skills ideal kombiniert werden?“. Das sind die drei Kernfragen für alle Entscheidungen in Richtung Mitarbeiter, Prozesse oder Technologie-Investitionen. Gerade in Bezug auf die automatische Arbeitsverteilung nach festgelegten Skills und Regeln gibt es da hervorragende neue Lösungen.

**INTRE: Braucht man dann nicht neue Kennzahlen? Zurzeit setzt die Mehrheit der Call Center nach wie vor auf quantitative Messgrößen wie Service Level, Gesprächszeit, Anzahl der verloren gegangenen Anrufe, Auslastung der Mitarbeiter etc. Was sind aus Ihrer Sicht die „Messgrößen“ der Zukunft im Kundenservice-Business?**



© Hafner

### PROF. DR. RER. POL. NILS HAFNER

Prof. Dr. rer. pol. Nils Hafner ist internationaler Experte für den Aufbau langfristig profitabler Kundenbeziehungen. Er ist Professor für Kundenbeziehungsmanagement an der Hochschule Luzern und nimmt verschiedene Lehraufträge an mehreren europäischen Hochschulen wahr.

Prof. Hafner studierte Betriebswirtschaftslehre, Psychologie, Philosophie und Neuere Geschichte. Er promovierte im Innovationsmanagement/Marketing über die Qualitätssteuerung von Call Center-Dienstleistungen. Nach einer Tätigkeit als Practiceleader CRM bei einem der größten Beratungshäuser der Welt baute er das erste CRM-Masterprogramm im deutschsprachigen Raum auf. Heute ist er als Autor und Keynote Speaker tätig und berät das Management europäischer Unternehmen zum Aufbau von Unternehmenskompetenzen im Kundenmanagement. Über diese Tätigkeit hinaus engagiert sich Prof. Hafner im Schweizer Contact Center-Branchenverband CallNet.ch und ist Alumnus der Studenteninitiative MTP.

In seinem Blog „Hafner on CRM“ versucht er dem Thema seine informativen, schönen, schlimmen, tragischen und lustigen Seiten abzugewinnen.

**NILS HAFNER:** Vor allem die Erstlösungsquote scheint mir hier entscheidend. Kunden, deren Anfrage nicht oder nur unzureichend gelöst wird, werden nicht aufgeben, sondern ein zweites Mal anrufen. Ein Kunde, der wegen desselben Sachverhaltes mehrfach anruft, verursacht jedoch nicht 100 %, sondern einen weitaus höheren Zusatzaufwand. Es gilt also unbedingt sicherzustellen, dass Kunden nicht ein zweites Mal anrufen, mailen oder die gleiche Frage im Forum oder einem Geschäft stellen müssen. Von der Erstlösungsquote aus kann man alle weiteren Kennzahlen systematisch planen.

**INTRE: Große Anforderungen an den Kundenservice. Ist eine Auslagerung unter diesen Multichannel-Anforderungen da überhaupt noch möglich? NILS HAFNER:**

Sehr gute Frage. Sicher stellt ein Outsourcing heute verschärfte Anforderungen an den Transfer von Kundendaten, um eine lückenlose Kundenhistorie sicherzustellen und einen integrierten Kundenservice überhaupt gewährleisten zu können. Weiterhin muss sichergestellt werden, dass der externe Partner die gleiche Servicephilosophie teilt und es überhaupt zu den oben erwähnten „wertstiftenden“ Gesprächen mit den Kunden kommen kann. Häufig müssen dafür Prozesse des Outsourcers und des Auftraggebers stark miteinander verknüpft werden. Gegebenenfalls kann der First Level gut ausgelagert werden, wenn eine gut definierte Lösungsdatenbank existiert und durch adäquates Training eine „unité de doctrine“ sichergestellt wird. Aber das kostet und dann ist Outsourcing plötzlich nicht mehr ganz so billig.

**INTRE: Was sind denn vor diesem Hintergrund die Trends im Customer Care in den nächsten Jahren? NILS HAFNER:**

Ich denke, man muss sich wesentlich mehr mit den Kundenanforderungen beschäftigen. Was will der Kunde wirklich? Und zwar vor, während und nach dem Kauf eines Produktes oder einer Dienstleistung. Entscheidend ist die Lücke zwischen dem, was der Kunde erleben will, und dem, was er im Zusammenspiel mit den Touchpoints des Unternehmens tatsächlich erlebt. Das erfordert eine neue, wesentlich qualitativere Art der Marktforschung und der Steuerung von Dialogen mit dem Kunden. Ich muss die Kundenerlebniskette kennen, die Touchpoints, die mit den einzelnen Stufen dieser Kette verbunden sind, und ich muss wertstiftender und schneller kommunizieren.

**INTRE: Ist das nicht unheimlich teuer? NILS HAFNER:**

Nein, ganz und gar nicht, weil meine Organisation weniger Fehler macht, und weil glückliche Kunden uns weiterempfehlen und uns, wenn wir dann doch Fehler machen, auch verteidigen. Im Zeitalter von Social Media und dem neuen Marketing-Dreiklang von „Erleben, Bewerten und Weiterempfehlen“ ist das essenziell. Alles andere kostet mittelfristig zu viele Nerven, Reputation und Geld.

**INTRE: Gutes Schlusswort. Herr Hafner, wir danken Ihnen für das Gespräch.**

AUTOR: -RED