

*Was Manager
wissen müssen!*

Kundendialog- management

Nils Hafner
Rémon Elsten

An allen Touchpoints: Online,
Offline, Mobil, Contact Center,
Web, Vertrieb und Service



BPX.

*Was Manager
wissen müssen!*

**Nils Hafner
Rémon Elsten**

Kundendialog- management

**An allen Touchpoints: Online,
Offline, Mobil, Contact Center,
Web, Vertrieb und Service**

BPX-Edition
Rheinfelden/Schweiz



BPX Best Practice Xperts
E-Mail edition@bpx.ch
Internet www.bpx.ch

Nils Hafner
Rémon Elsten

Kundendialogmanagement

An allen Touchpoints: Online, Offline, Mobil,
Contact Center, Web, Vertrieb und Service

Vorwort von Harald Henn

Rheinfelden/Schweiz
BPX-Edition, 2016
ISBN 978-3-905413-49-6

© 2016 BPX-Edition Rheinfelden

Hinweis: In diesem Booklet wird bei Bezeichnungen die männliche Form verwendet. Dies dient lediglich der Lesefreundlichkeit und schliesst die weibliche Form mit ein.

Alle Rechte, insbesondere die Übersetzung in fremde Sprachen, sind dem BPX-Verlag vorbehalten. Kein Teil des Buches darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages fotokopiert oder in irgendeiner anderen Form reproduziert oder in eine von Maschinen verwendbare Form übertragen oder übersetzt werden.

Herstellung: BPX-Edition, Rheinfelden/Schweiz

Druck und Verarbeitung: galledia ag, Flawil

Inhalt

1	Vorwort	4
2	Einleitung – Kundendialoge 2020	5
3	Strategisches Kundendialogmanagement	12
3.1	Kundenentscheidungskette	12
3.2	Touchpointgestaltung ...	13
3.3	Die Value-Irritant-Matrix	21
3.4	Geschlossene Kreisläufe ...	22
3.5	Auswahl und Implementation ...	27
3.6	Generierung dialogorientierter Daten ...	33
3.7	Steuerung der Fähigkeiten der Mitarbeitenden	37
4	Kundendialoge im Marketing	43
4.1	Kampagnenlogik	43
4.2	Communitylogik	48
5	Kundendialoge im Vertrieb	57
5.1	Dialoge von Angesicht zu Angesicht	57
5.2	Dialoge über Business-Apps	64
6	Kundendialoge im Service	72
6.1	Das Multilevel-Prinzip	72
6.2	Das digitale Contact Center	74
7	Ausblick	81
8	Literaturverzeichnis	82
9	Service-Excellence Cockpit	83
10	Profile der Editionspartner	84
11	Autoren & BPX	88

1 Vorwort

Was ist das eigentlich, Kundendialog? Wir sprechen, kommunizieren und reden jeden Tag mit Kollegen, Freunden, Partnern, der Bank, dem Bäcker. Dialog ist für uns selbstverständlich wie die Luft zum Atmen. Und doch ist Dialog – besonders, wenn Unternehmen mit Kunden kommunizieren – oft gar nicht so einfach.

Dialog ist vielfältig. Es kann ein Anruf, eine E-Mail, ein persönliches Gespräch, der Chat oder eine SMS sein. Dialog ist Anregung, Frage, Lob, Kritik, Bestellung oder Beschwerde. Dialog ist Verstehen, Empathie zeigen, Feedback geben, Mitgefühl äussern, Antworten geben. Und Dialog kann heute in Zeiten von Social Media auch öffentlich, schnell, dynamisch, zeitweise transparent sein. Was auf den ersten Blick einfach und natürlich aussieht, ist ein höchst komplexes Gebilde. Dialog ist ein gegenseitiges Geben und Nehmen. Es erzeugt Nähe zu den Menschen.

Dialog ist der beste Klebstoff für erfolgreiche Kundenbeziehungen.

Erfolgreiche Kundendialoge zu gestalten, ist allerdings kein Selbstläufer. Das Internet, Smartphones und die damit verbundenen Möglichkeiten Dialoge zu führen, stellen Unternehmen vor grosse Herausforderungen. Dieses Buch von Nils Hafner und Rémon Elsten gibt Ihnen Orientierung, zeigt, worauf es im Kundendialog ankommt und sorgt für Klarheit im Dschungel der Trendbegriffe.

Zugleich ist das Buch höchst unterhaltsam geschrieben; jede Zeile ein Dialog mit Ihnen, liebe Leser.



Harald Henn
Geschäftsführender Gesellschafter
Marketing Resultant GmbH

2 Einleitung – Kundendialoge 2020

Was ist der Anspruch an gelungene Kundendialoge?

In diesem Booklet geht es um Kundendialoge. Grundle-
gend dabei: Kunden wollen persönlichen Kontakt mit ihren
Anbietern und sie verlangen Kontinuität in der Beziehung,
egal auf welche Weise kommuniziert wird. Eine vor einigen
Jahren veröffentlichte Untersuchung von Genesys kon-
statierte, dass «die Fähigkeit, über viele Kanäle miteinan-
der zu kommunizieren, entscheidend für die Loyalität ist».
Verbraucher wollten zum Beispiel Self-Service im Internet
ausprobieren, danach unter Umständen im Call-Center
anrufen, um sich von einem Agenten helfen zu lassen oder
vielleicht eine E-Mail schreiben – ohne die Geschichte ih-
res Anliegens immer wieder erzählen zu müssen. Dass die
Anbieter dabei die verschiedenen Touchpoints überwa-
chen, um eine vollständige Informationsgrundlage zu ha-
ben, störte dabei niemanden. Dass ein Unternehmen sogar
versuchte, die Hilfesuchenden von sich aus zu erreichen,
um Hilfe anzubieten und das Kunden-Erlebnis zu verbes-
sern, stiess ebenfalls auf Gegenliebe. Tatsächlich be-
trachteten 86% der Verbraucher «proaktives Engagement
im Internet oder im Self-Service-Bereich entweder als
grossen Vorteil oder als sehr willkommen» (Genesys
2009).

Auch ist eigentlich im Grundsatz klar, was Kunden heute
von einem Unternehmen erwarten (vgl. auch schon
Schöler/Stauss 2003). Vor allem handelt es sich um fol-
gende vier Aspekte, die aus der Kundenperspektive von
Bedeutung sind:

- **Zugänglichkeit:** Grundsätzlich muss ein Unterneh-
men für seine Kunden erreichbar sein.
- **Interaktionsqualität:** Kunden stellen hohe Erwartun-
gen an das Unternehmen und dessen Repräsentan-
ten, die bspw. Beschwerden entgegennehmen und
bearbeiten. Sie sollen freundlich und höflich sein,
sich in seine Probleme einfühlen können und Ver-
ständnis zeigen. Der Kunde setzt eine hohe Hilfsbe-
reitschaft voraus, wenn er sich denn schon äussert.
Zudem erwartet er, dass das Unternehmen umge-
hend Initiative zeigt, ein Problem zu lösen, und ihn
dabei verlässlich informiert.
- **Reaktionsschnelligkeit:** Der Kunde hat hohe Erwar-
tungen an die Reaktionsschnelligkeit des Unterneh-
mens. Dabei kommt es weniger auf eine besonders

ausgefeilte Antwort an. Es geht schlicht und ergreifend um eine grundsätzliche Botschaft: «Wir kümmern uns um dich! Deine Anfrage/Bestellung/Beschwerde/Anmerkung ist angekommen.» Des Weiteren sollte der Kunde über den Stand der Bearbeitung seines Problems auf dem Laufenden gehalten werden.

- Angemessenheit des Ergebnisses: Schliesslich spielt die Problemlösung nach wie vor eine gewichtige Rolle. Das Ergebnis muss angemessen sein. Dies bemisst sich einzig und allein an den Erwartungen des Kunden.

Werden diese vier Punkte erfüllt, dann ist die Zufriedenheit des Kunden und damit häufig auch seine Loyalität zum Unternehmen gesichert. Jedoch stellt sich gerade in Zeiten von Social Media, der Share Economy und dem Internet der Dinge (IoT) (vgl. Simmet 2016) die Frage, wie es das Unternehmen schaffen kann, diese Leistung an allen Touchpoints zu erbringen, an denen der Kunde eine Interaktion wünscht.

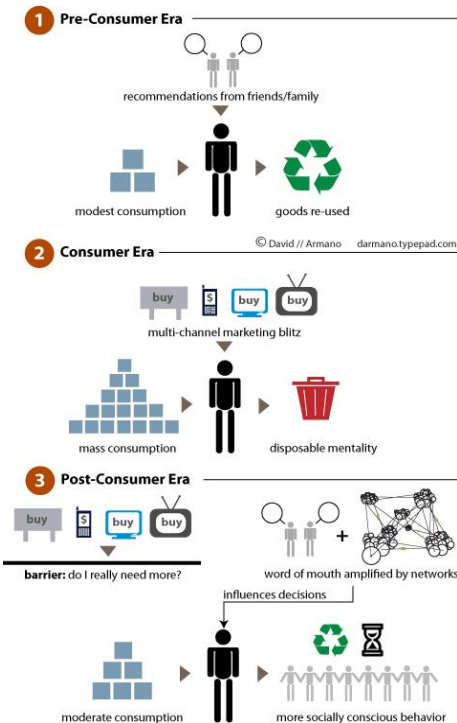


Abbildung 1: Veränderung des Konsums in Schritten von jeweils 30 Jahren (Quelle: David Armano, 2010)

Dabei ist vor allem festzuhalten, dass sich der Konsum seit den 1960er-Jahren schon zweimal verändert hat. Beruhte 1960 noch die überwiegende Zahl der Kaufentscheidungen auf Empfehlungen von Freunden und Verwandten, begann bereits 10 Jahre später die Ära des Marketings. Den Zusammenhang zeigt die obenstehende Abbildung in ihren ersten zwei Abschnitten:

Dabei ist festzuhalten, dass Marketing eigentlich eine einfache Sache ist. Man identifiziert Kanäle, auf denen der Kunde erreichbar ist und sendet permanent eine Kaufbotschaft. Irgendwann (so die Theorie) erhört uns der Kunde und kauft tatsächlich. Zumindest wenn wir die vier «P» des Marketing «Produkt», «Price», «Place» und «Promotion» in einem stimmigen Marketingkonzept verpackt haben. Doch so einfach ist es seit mehreren Jahren nicht mehr. Denn zum einen trauen Menschen den Marketingbotschaften der Unternehmen immer weniger. Werbung ist so unbeliebt wie nie zuvor.

Zum anderen sind seit 2008 die privaten und institutionellen Budgets gefühlt kleiner geworden. Das bedeutet, dass im Zuge der weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise die Menschen zwar nicht real weniger Geld in der Tasche haben, jedoch wesentlich vorsichtiger damit umgehen. Denn die Krise hat viele Unternehmen überrascht. Obwohl sie in den deutschsprachigen Ländern wieder gut verdienen, achten die Unternehmen sehr darauf, Ihre Budgets schmal zu halten. Das färbt natürlich auch auf den privaten Konsumenten ab. Wenn der Job nicht sicher ist und man zudem sowieso in den letzten 20 Jahren viel konsumiert hat, wieso dann nicht mehr darüber nachdenken, ob man ein neues Produkt oder eine weitere Dienstleistung wirklich braucht? Und welches Produkt/welche Dienstleistung ist denn wirklich das/die beste?

Um diese Frage zu beantworten, ziehen Menschen zunehmend das Internet zu Rate. Doch der jeweilige erste Touchpoint für eine Produktsuche, «Google», gibt nicht immer wirklich die richtigen Antworten. Welches der über tausend Suchergebnisse ist denn das richtige, welches beruht auf Qualität und welcher Eintrag ist gekauft oder über gutes Suchmaschinenmarketing zustande gekommen? Verloren hat bei dieser Fragestellung häufig der Anbieter, der auf den Seiten zwei bis n landet. The best place to hide a dead body is on page two on google!

Die Suchmaschine allein gibt noch keine Antworten, welches Produkt denn wirklich zu mir passt. Also suchen

Konsumenten zunehmend Antworten bei Experten, Fachzeitschriften und seit Jahren immer mehr bei ihren eigenen Netzwerken. Logisch: Was für meine Freunde gut ist, kann für mich ja nicht schlecht sein. Denn: Gleich und gleich gesellt sich gern. Also fragt man als schlauer Konsument nach Empfehlungen.

Und das ist (drittens) so einfach wie nie zuvor. Deutschland, Österreich und die Schweiz sind die Länder mit einer ausgesprochen hohen Dichte an Smartphones, dies geht in den meisten Fällen einher mit ständigem Zugriff auf grosse Netzwerke via Social Media. Auf den meisten Smartphones ist beispielsweise ein Facebook Client installiert. Der durchschnittliche Facebook User ist heute Ende 30 und greift auf ein Netzwerk von 200 bis 400 Personen zurück. Und genau diese Personen können zu jeder Sekunde an jedem Ort mit einer Frage nach einer Empfehlung erreicht werden. Diesen Sachverhalt zeigt der dritte und letzte Abschnitt der obenstehenden Abbildung 1.

Zur Verdeutlichung ein Beispiel: Ich bin Vater einer 10-jährigen Tochter. Dieses bedauernswerte Kind wurde vor einiger Zeit damit konfrontiert, dass der Familienfernseher kaputtging. Und das just an dem Samstag, an dem am Abend die Lieblingssendung der Tochter, die «Show mit der Maus» auf dem Programm stand. Nachdem sie (die Tochter) realisiert hatte, dass es damit (mit der Sendung) wohl ohne Fernseher schwierig werden würde, stellte Sie mir eine Frage: «Daddy, DU willst doch «Daddy des Jahres» werden, oder?» DIESE Botschaft war nicht misszuverstehen, also machte ich mich auf zum Fernsehgeräte-Anbieter meines Vertrauens – der Firma Media Markt. Ich bin ja nicht blöd. Dort angekommen, das gewohnte Bild: Hunderte von Geräten, alle gross, alle flach, alle ultrascharf und auf allen läuft das neueste Video von Shakira. Als Mann ist man da grundüberfordert.

Also: nach Beratung gefragt. Ein Angestellter im roten T-Shirt kommt vorbei, murmelt «Kollege kommt gleich». Das stimmt: Der kommt und wird schon von drei weiteren Kunden verfolgt. Also: Beratung ist hier nicht zu holen. Doch welches Modell nehmen? Es gibt zwei Optionen: Entweder ab zum Fachhandel oder das Netzwerk fragen. Erstmal letzteres. Also: Griff zum Handy, Frage in Facebook eingegeben. Nach 10 Minuten hatte ich sieben relevante Empfehlungen mit einer klaren Tendenz. Einer fragt beim empfohlenen Modell noch nach dem Preis. Ergebnis: 10% billiger als bei seinem Kauf noch vor zwei Monaten. Uneingeschränkte Empfehlung. Ich wähle meinen Fernseher,