Emotionalisierung im Kundenservice

Das Mehr entscheidet

Foto: © Autostadt / Ralph Larmann

Emotionalisierung ist eine der Standardvokabeln, die Marketer aus allen Branchen schnell zur Hand haben. Gemeint ist meist der Teil kommunikativer Leistung, der den Bauch des Kunden anspricht und weniger seinen Verstand. Die Emotionalisierung soll eine Bestätigung liefern: Der Kopf hat eine Entscheidung getroffen und das Gefühl sagt, sie war richtig.

Kaum ein Element der Marketingsprache wird derart strapaziert. Da geht es der Emotionalisierung ähnlich wie den Aktionen, die zwar kein greifbares Ergebnis liefern, von denen man aber wenigstens behaupten kann, sie „zahlen auf die Marke ein“: Sie werden gerne dann bemüht, wenn die reale Fassbarkeit abhandengekommen ist.

Aber natürlich lassen sich durch die Emotionalisierung der Kommunikation auch Erfolge erzielen. Ein Beispiel liefert der Customer Service der Wolfsburger Autostadt. Stephan de Haar, Leiter des dortigen Kundenservice, hält indes nicht viel von Kundenbindung. Im Gegenteil! Er glaubt sogar, dass Kundenbindung „latent gewalttätig“ ist. Allerdings bezieht er das nur auf den Begriff und seine übliche Auslegung. Bindung ist für ihn gleichbedeutend mit Anketten. Das aber könne beim Verbraucher nur eine Konsequenz haben: „Der gebundene Kunde will fliehen; loyale Kunden bleiben freiwillig“, glaubt de Haar und stellt den Begriff der Kundenverbundenheit an den Platz der Kundenbindung.

Emotionalisierung über alle Branchen

Vordergründig scheint es de Haar ohnehin leichter zu haben als Verantwortliche in anderen Branchen, schließlich behauptet der Volksmund, das Auto sei des Deutschen liebstes Kind. Das erweist sich allerdings als Trugschluss. Mit der hohen emotionalen Bindung ist es wohl doch nicht ganz so weit her, wie im vergangenen Jahr das Marktforschungsunternehmen „forum!“ aus Mainz festgestellt hat. „Etwa jeder dritte Autofahrer in Deutschland ist unseren Ergebnissen zufolge ein so genannter Söldner-Kunde“, sagt Roman Becker, Geschäftsführer von forum! Marktforschung in einer Mitteilung zur Studie. „Diese Kunden sind zwar zufrieden mit ihrem Anbieter, aber nicht emotional an ihn gebunden. Beim nächsten Autokauf zahlen sie ihre Zufriedenheit daher nicht durch Treue zurück, sondern entscheiden sich für das beste Angebot, das natürlich auch von der Konkurrenz kommen kann.“

Das bestätigt auch Stephan de Haar. Nach seiner Erfahrung liefen ein Drittel aller Autokäufe rein rational ab, dennoch gelte: „Die Übergabe des neuen Fahrzeugs aber ist fast immer und für fast jeden Käufer ein emotionaler Moment.“ Grund genug also, sich gerade hier ein wenig mehr Mühe zu geben.

STATEMENT

Stephan de Haar, Leiter Besucherservice der Wolfsburger Autostadt GmbH

„Der gebundene Kunde will fliehen; loyale Kunden bleiben freiwillig.“

Wechselkäufer prägen natürlich nicht nur das Bild bei Automobilen. Gerade der Einzelhandel tut sich schwer, eine echte Kundenloyalität aufzubauen. Punkte, Rabatte und Sammelprämien gibt es inzwischen bei so gut wie jeder Handelskette. Latent wechselt der Kunde dann zu dem System, das ihm aktuell die besten Konditionen oder die für ihn individuell attraktivsten Prämien verspricht. Emotionale Bindung durch Kristallgläser oder Teflonpfannen? Eher nicht.

Mit Vernunft nicht zu erklären

Auch wenn man von den Fast Moving Consumer Goods auf das andere Ende der Wertschöpfungsskala – zu den Luxusgütern – blickt, bleiben die Herausforderungen ähnlich. Thomas Heinrich, Marketing-Director Western Hemisphere der Montblanc Siplo GmbH, beschreibt das so: „Das ist beim Trinken eines Glases Champagner in Gesellschaft nicht anders als beim Fahren eines Porsche: Beides ist mit Vernunftgründen nicht zu erklären, wohl aber mit Gefühl, mit Emotion.“ Heinrichs Unternehmen bietet nicht nur edle Schreibgeräte an, sondern auch luxuriöse Uhren. Wer derartige Dinge verkaufen wolle, der mache dies nicht über nachvollziehbare Produktvorteile und rein rationale Entscheidungskriterien. Der Verkäufer müsse mit dem Kunden natürlich über die Einzelheiten der Technik reden können, „entscheidend für den Kauf aber wird das nie sein“, weiß Thomas Heinrich. Er ergänzt: „Einen hinreichenden Grund, das Produkt wirklich zu kaufen, wird der Kunde nur sehen, wenn es eine Begeisterung bei ihm weckt, die es von anderen unterscheidet.“

Diese Differenzierung benötigen besonders Branchen, die in der Wahrnehmung des Verbrauchers immer austauschbarer werden. Das gilt zum Beispiel für Finanzdienstleister und dabei sowohl für Anbieter wie Angebote. Gabriele Neitzke, bei der ING-DiBa AG für dieses Thema verantwortlich, betont: „Die eigentlichen Leistungen unterscheiden sich oft gar nicht mehr so sehr. Ein kostenloses Girokonto macht heute nicht mehr den Unterschied.“ Verlangt ist also das Mehr im Service. Deshalb komme der Emotionalisierung im Kundenservice eine so große Bedeutung zu. Marktforscher Becker schlägt in die gleiche Kerbe. Er glaubt, emotionale Bindung entstehe nur, wenn es einem Unternehmen gelinge, die zentralen Bedürfnisse seiner Kunden in deren Wahrnehmung besser zu bedienen als der Wettbewerb.

Basics mit positiver Wahrnehmung

Dabei scheinen die Anforderungen, dies zu erreichen, gar nicht so hoch zu sein. Offensichtlich helfen schon mehr oder weniger selbstverständliche Punkte auf dem Weg zu mehr Kundennähe. Für Stephan de Haar beginnt diese etwa in einem Call Center ohne Wartezeiten. Die Autostadt greift deshalb neben den eigenen Agents nicht nur auf externe Kapazitäten zu. Im Bedarfsfall muss quasi jeder Mitarbeiter ran: Es können dann auch geschulte Bürokräfte von ihren technisch entsprechend aufgerüsteten Arbeitsplätzen zugeschaltet werden. 3 000 bis 4 000 Anrufe werden so täglich abgewickelt. De Haar klingt durchaus stolz, wenn er auf durchschnittliche Wartezeiten von weniger als 30 Sekunden verweist, und betont: „Innerhalb von einer Minute ist bei uns immer einer dran.“ Wer nicht sofort bedient werden kann, bekommt zumindest einen festen Rückruftermin.

Berlin Partner
für Wirtschaft und Technologie

the place to be
for service industries.

Dienst. Leistung.
Zukunft. Berlin.

Berliner Wachstumsbeschleuniger.

Berlin – kontaktfreudig, international, repräsentativ. Global Player verlegen ihre Unternehmensdienstleistungen hierher, Entscheider- und Verwaltungszentralen, Shared Service Center und Call Center, Verbände, Marketingunternehmen, Tourismuseinrichtungen und Finanzdienstleister haben sich angesiedelt und profitieren von der erstklassigen Infrastruktur. Hervorragend ausgebildete Fach- und Führungskräfte, günstige Mieten, optimale Wachstumschancen – darf es noch etwas mehr sein? Wir beraten Sie sehr gern in Ihrer Entscheidung für Berlin.

Treffen Sie uns auf der Call Center World 2014!
marion.messmer@berlin-partner.de

www.berlin-partner.de
www.businesslocationcenter.de/dienstleistungen

be Berlin

Fotos: © Autostadt / Rainer Jensen

Nach der eher technisch-organisatorischen Herausforderung der Gesprächsvermittlung kommt für de Haar die erste inhaltliche Hürde: „Wir müssen unserem Kunden zuhören." Was vordergründig banal anmutet, hat einen sehr gewichtigen Hintergrund: Gemeint ist nämlich, jeden Anrufer als Individuum zu betrachten, sein Problem ernst zu nehmen und nicht gleich mit Standardlösungen um sich zu werfen. Er setzt darauf, dass seine Mitarbeiter immer etwas mehr machen, als vom Kunden verlangt wird: „Wir müssen die Erwartungen übertreffen." Den Kunden nur zufriedenzustellen, sei zu wenig und eigentlich das Schlimmste, was passieren könne. „Dann geht nämlich der Erinnerungswert gegen null", glaubt de Haar.

Selbstständig denken und handeln

Individuell reagieren und den Kunden beeindrucken – das verlangt nach schneller Auffassungsgabe und auch nach Handlungsspielräumen. Einig sind sich die Experten, dass guter Service nur funktioniert, wenn auch die Mitarbeiter gut sind. „Die Anforderungen an die Mitarbeiter im Kundenservice sind in den letzten Jahren enorm gestiegen", berichtet Gabriele Neitzke. „Mitarbeiter müssen nicht nur fachlich breit aufgestellt sein, sondern auch ein feines Gespür für Menschen haben." VW-Mann Stephan de Haar lenkt das Augenmerk auf einen Punkt, den manche Technokraten gerne übersehen: „Beziehungen entstehen nie zwischen Kunden und Prozessen, sie entstehen immer nur zwischen Menschen." Daher müsse man auch in Recruiting und Weiterbildung besonders investieren. Diese seien unbedingt notwendig, um den Service-Level zu halten. Er nimmt noch einen besonderen Aspekt ins Visier und zitiert dazu den Philosophen Martin Heidegger: „Die Sprache ist das Haus des Seins." De Haar zielt damit auf die Notwendigkeit sprachlicher Kompetenz, die durchaus über ein übliches Maß hinausgehen sollte.

Aber auch die besten und qualifiziertesten Mitarbeiter werden die Kunden nicht beeindrucken können, wenn ihnen das Heft des Handelns nicht überlassen wird. Schließlich sollen sie ja in Konfliktsituationen überraschend schnell und überraschend einfach für Lösungen sorgen; natürlich ohne sich in der Hierarchie bis zu einem Entscheidungsbefugten durchzufragen, um sich abzusichern. „Wir nennen das Mitarbeiter-Handlungs-Autonomie", so Stephan de Haar. Gemeint ist damit ein Rahmen, der es jedem Mitarbeiter erlaubt, auch kostenträchtige Entscheidungen selbst zu treffen. Verzögert sich etwa die Auslieferung eines Neuwagens über Gebühr, kann der Agent selbstständig ein Abendessen oder auch eine Übernachtung anbieten – durchaus auch im Fünf-Sterne-Haus Ritz Carlton, das sich in der Autostadt befindet. Im Nachhinein wird er gemeinsam mit seinen Vorgesetzten nicht über „richtig" oder „falsch" diskutieren müssen. In einem Feedbackgespräch geht es nur um die Angemessenheit der Reaktion, um daraus Empfehlungen für zukünftiges Handeln abzuleiten. So wird die singuläre Aktion zum Teil des kollektiven Erfahrungsschatzes, aus dem alle lernen, wie eine angemessene Reaktion aussehen soll.

Foto: © Auto-Medienportal.Net/Volkswagen

Ohne Unternehmenskultur keine Loyalität

Ein solch großes Maß an Autonomie ist aber nicht wenigen im Unternehmensmanagement durchaus suspekt. Sie befürchten einen potenziellen Missbrauch der Freiheiten – insbesondere der finanziellen. „Nach über vier Jahren können wir sagen, dass sich die Befürchtungen nicht bestätigt haben", sagt Stephan de Haar. „Gut ausgebildete Mitarbeiter wissen, wie sie handeln müssen und was vielleicht kritisch ist."

Umgekehrt könnte man fragen: Wie soll sich bei einem Kunden Loyalität zu

STATEMENT

Roman Becker, Geschäftsführer der forum! Marktforschung GmbH

„So genannte Söldner-Kunden sind zwar zufrieden mit ihrem Anbieter, aber nicht emotional an ihn gebunden. Beim nächsten Kauf zahlen sie ihre Zufriedenheit daher nicht durch Treue zurück, sondern entscheiden sich für das beste Angebot, das natürlich auch von der Konkurrenz kommen kann."

STATEMENT

Gabriele Neitzke, Bereichsleiterin Kundenservice bei der ING-DiBa AG

„Die Anforderungen an die Mitarbeiter im Kundenservice sind in den letzten Jahren enorm gestiegen."

einer Marke oder einem Unternehmen herausbilden, wenn der Mitarbeiter diese im direkten Kontakt nicht vorlebt? „Wir müssen unseren Mitarbeitern Zeit geben", fordert Gabriele Neitzke, „Zeit für die Kundengespräche, aber auch für Schulungen, den Austausch im Team oder für eine gute Arbeitsvorbereitung." Nur Mitarbeiter, die sich wohlfühlten und gerne zur Arbeit kämen, könnten Gespräche positiv aufladen. „Anders geht das nicht", ist sich auch Neitzke sicher. In der Autostadt wird auch der Mitarbeiter zum Kunden, etwa wenn er intern Leistungen einer anderen Abteilung in Anspruch nimmt oder einen Verbesserungsvorschlag einreicht. Dann greifen die gleichen Mechanismen wie bei externen Kunden. Dieses Erleben der anderen Seite stärkt die Identifikation mit dem eigenen Handeln. Stephan de Haar ist sich sicher: „Mitarbeiter setzen sich vor allem dann mit einer Aufgabe auseinander, wenn man ihnen Vertrauen entgegenbringt."

Die Loyalität eines Kunden und seine Verbundenheit mit einem Unternehmen sind in vielen Fällen fragile Konstrukte. Wird ihm aber authentisch und positiv überraschend begegnet, dann hält die Verbindung auch kleinere Verwerfungen aus. Der einzelne Mitarbeiter im Call Center ist dabei ein entscheidender Faktor. Dabei braucht er aber neben persönlicher Freiheit auch die Rückendeckung durch eine gelebte Unternehmenskultur, die sich die Kundenloyalität auf die Fahnen geschrieben hat.

Holger Albers ←

VORTRAG AUF DER CCW

Mehr zum Thema „Emotionen im Service" erfahren Sie auf dem CCW-Kongress 2014. Stephan de Haar, Leiter Besucherservice der Wolfsburger Autostadt GmbH, referiert über „Emotionen im Service – So machen Sie zufriedene Konsumenten zu loyalen Kunden".
Termin: Dienstag, 18. Februar 2014, 14.30 Uhr

Fit für jede Disziplin im Kundendialog!

dtms mit weiter verbesserter Multichannel-ACD und neuen Cloud-Lösungen auf der CCW 2014:

- E-Mail-Management
- Web Self Service
- Webchat
- Video & Cobrowsing
- SMS & Messaging

CCW 2014:
Wir freuen uns auf Sie in Halle 4, Stand G8!

Interessiert? Dann vereinbaren Sie einen persönlichen Termin unter **www.dtms.de/ccw2014** oder **0800-CCW2014**, und besuchen Sie uns vom 18. bis 20. Februar in Berlin.

dtms CONVERTING COMMUNICATION