

TOP-THEMEN

PERSPEKTIVE: Der Fall Adidas wirft die Frage auf, ob die Werbewirkung mit den richtigen Maßstäben gemessen wird. Vier Antworten. SEITE 7

PSYCHOLOGIE: Verborgene Motive prägen das Verhalten von Konsumenten viel stärker als soziologische Aspekte. Ein Interview. SEITE 8

POTENZIAL: Im CRM sind Kundennähe und motivierte Mitarbeiter wichtiger als Software und Künstliche Intelligenz. Ein Plädoyer. SEITE 10

„ Messenger sind

Dialog- Instrumente



MATTHIAS MEHNER,
CMO von Messenger People, erklärt,
wie der Kundenservice komfortabler
und kostengünstiger werden kann.
INTERVIEW SEITE 4



Kundenbeziehungs-Management ist keine Software

Im Mittelpunkt der Mensch

Was wurde uns nicht schon alles versprochen? Rund herum verstanden und gut betreut wie im Tante-Emma-Laden würden sich die Kunden fühlen, immer wieder aufs Neue überrascht durch persönliche Angebote und vorausschauende Dienstleistungen. Die Sicht des Unternehmens auf die Kunden? Natürlich 360 Grad, immer und überall verfügbar, in Echtzeit. Mit Kundenwert und Net-Promoter-Score versehen, bewertet und eingestuft. Individualisierung bis zum Limit. Die gute Nachricht: Vieles, von dem wir vor wenigen Jahren nur träumen konnten, ist heute tatsächlich möglich. Die weniger erfreuliche Erkenntnis: Einfacher wird es auf Unternehmensseite nicht. Es gibt fünf Themenbereiche, die das Customer-Relationship-Management (CRM) in den 2020er Jahren prägen könnten.

1. Mut zur Kundennähe

CRM ganz ohne Technologie? Ja, das geht, und man könnte sofort damit beginnen. „An dieser Stelle würden wir gern die Meinung unserer Kunden einholen, doch aus Zeitgründen müssen wir jetzt leider darauf verzichten.“ Wir wären überrascht, würden wir mitbekommen, wo überall dieser Satz zu hören ist. Natürlich wissen die

2. Hauptsache intelligent

Den Kunden ist es eigentlich egal, ob natürlich oder künstlich – Hauptsache intelligent. Falsche oder blöde Antworten und Informationen nerven zunehmend, egal ob online, im Shop, im Chat oder am Telefon. Wer hier nicht konsistente Erlebnisse liefern kann, ist bald geliefert. Das größte Potenzial liegt in der Kombination: Während Künstliche Intelligenz sich um möglichst viele Basisprozesse kümmert und sie im Idealfall startet, schon bevor dem Kunden etwas fehlt, sind die Menschen in den Unternehmen freigespielt, die Kunden zu überraschen. „Computers predict, Humans surprise“ (Computer berechnen, Menschen beeindrucken) ist das Credo von Steven van Belleghem, der dazu zwei empfehlenswerte Bücher geschrieben hat („Customers the Day After Tomorrow“ und „When Digital becomes Human“).

Anders als etwa Facebook oder Airbnb haben wir hierzulande noch die Mitarbeiter, die das können. Wenn sie wollen und wir sie lassen. Bei Künstlicher Intelligenz (englisch: Artificial Intelligence, abgekürzt: AI) werden wir auch in den nächsten zehn Jahren vor allem von „Weak AI“ sprechen. Das heißt, es geht um eng umrissene Aufgabenbereiche, bei denen uns Algorithmen weit überlegen sind. Von einem Bewusstsein oder echten Ge-

fach. Damit die Interfaces für die Kunden aber tatsächlich intuitiv bedienbar werden, braucht es auf Seiten der Unternehmen viel Know-how, insbesondere bei der ausgefeilten Nutzung einer integrierten und konsistenten Datenbasis.

4. Die Mitarbeiter mitnehmen

Bevor wir die Kunden begeistern können, müssen die Mitarbeiter inspiriert sein. Eine kundenzentrierte Organisation entsteht nicht von heute auf morgen. Traditionelle Organisationen stoßen jedoch zunehmend an ihre Grenzen, wenn es darum geht, die Beziehungen und Kontaktpunkte zu den Kunden neu zu gestalten. Auch in den nächsten Jahren werden es die Silos der Bereiche und Abteilungen eines Unternehmens sein, die die Kundenzentrierung maßgeblich behindern. Ein guter Anfang ist es, das Wissen über die Kunden im ganzen Unternehmen zugänglich zu machen und sich aus Sicht des Kunden auf die Reise durch das Unternehmen zu begeben. Im nächsten Schritt könnte man die Kundenerlebnisse mit Service-beziehungsweise Customer-Experience-Design verbessern.

5. CRM ist keine Software

Kundenbeziehungs-Management jenseits von Silos und Kanälen – was Software-Hersteller schon immer angekündigt haben, ist heute möglich, allerdings komplex. Der neuen Welt der Kunden erstens zu folgen und sie zweitens im Unternehmen abzubilden, ist keine einfache Aufgabe. Es wird sogar zunehmend schwieriger, auch wenn die Systeme immer besser und leichter zu bedienen sind. Denn alles überall und jederzeit verfügbar zu halten, erfordert Weit- und Überblick.

Allzu oft erledigen unterschiedliche Lösungen die Aufgaben. Die Kunden-Daten befinden sich im CRM, die Kampagnen-Daten dagegen in einem anderen Tool. Dazu kommen weitere Daten aus dem Marketing, vom Vertrieb, aus Social Media, vom ERP und so weiter. Irgendwo existiert eine Kunden-Daten-Plattform, daneben gibt es aber auch noch Anwendungen für Analytik und Big Data.

Das Ziel, abseits vom klassischen Kampagnen-Marketing jedem Kunden die für ihn gerade relevanten Informationen an jedem von ihm gewünschten Kontaktpunkt anzubieten, klingt immer noch nach Zukunftsmusik. Doch manche – beispielsweise Kunden der Commerzbank und der Allianz Versicherung – können es bereits in der Praxis erleben.

Um den Kunden ins Zentrum zu stellen, braucht es immer beides: die menschlichen und technologischen Aspekte des

CRM. Wir neigen dazu, sehr schnell vor allem auf die Technologie zu sehen. Doch nur mit motivierten Mitarbeitern lassen sich die Herausforderungen im Kundenmanagement des neuen Jahrzehnts meistern.

10. German CRM Forum

Die Veranstaltung findet am 18. und 19. Februar 2020 im Leonardo Royal Hotel Munich, München, statt. Träger ist der Deutsche Dialogmarketing Verband. Erwartet werden rund 300 CRM-Verantwortliche aus dem deutschsprachigen Raum. Die Teilnahmegebühr beträgt 1360 Euro (für Anwender) und 2260 Euro (Dienstleister) plus MwSt.

Weitere Informationen und Anmeldung:
www.german-crm-forum.de

ILLUSTRATION: JACQUE BOYD IMAGO IMAGES



CRM braucht motivierte Mitarbeiter.

Kunden nicht alles. Insbesondere kennen sie ihre künftigen Bedürfnisse noch nicht so recht. Daher reicht die Kundensicht nicht, wenn es um Produkt- und Service-Innovationen geht. Doch im Zusammenspiel von Unternehmenswissen, der Erfahrung der Wertschöpfungspartner und Einschätzungen der Kunden entfaltet sich ein enormes Potenzial.

Es müssen ja nicht gleich alle Mitarbeiter zu Design-Thinking-Experten werden. Dagegen könnte es hilfreich sein, die Führungsetage mit dem „Unlearn“-Konzept vertraut zu machen. Wir neigen in den Unternehmen dazu, immer noch mehr obendrauf zu packen. In den Funktionen der Produkte, aber auch in den Prozessen und in der Organisation. Es fällt uns schwer, etwas, das sich bereits bewährt hat, neu aufzurollen. Die Gefahr ist nur, wenn wir es im Unternehmen nicht tun, dann tut es womöglich jemand anders – jemand von außerhalb. Wann und wie auch immer wir die Kunden einbinden: Es braucht vor allem und zentraler den Mut, sich darauf einzulassen.

fühlen bei Maschinen sind wir aber noch viel weiter entfernt, als uns das manche glauben machen möchten. Natürlich wird die Gefahr, durch Maschinen manipuliert zu werden, zunehmend größer. Hier braucht es vor allem Diskurs und Regeln. In Unternehmen wiederum ist es höchste Zeit, sich ernsthaft mit KI auseinanderzusetzen, falls es noch nicht geschehen ist. Wer das in der ersten Hype-Phase versäumt hat, kann es nun mit realistischeren Erwartungen tun.

3. Überall sind Assistenten

Es geht um „Shy Tech“: Technologie, die uns immer und überall unterstützt, aber mehr und mehr in den Hintergrund tritt. Wir müssen keine Cyborgs werden, um davon zu profitieren. Der virtuelle Ansprechpartner kann am Handgelenk sein, in der Brille, im Head-up-Display, sprachgesteuert oder im humanoiden Roboter, der auch unsere Mimik zu interpretieren lernt. Die Interaktion mit den Maschinen wird endlich wirklich ein-

FOTO: SUCCUS



Helmut Blocher, 53, ist Initiator des German CRM Forums sowie Gründer und Geschäftsführer von Succus Wirtschaftsforen in Wien. Das Unternehmen entwickelt und organisiert Konferenzformate rund um Innovation in Deutschland, Österreich und der Schweiz.