

Von der Datenverwaltung zur erfolgreichen Kommunikation

UX-Design für Customer-Relationship-Management (CRM) Systeme
aus psychologischer Perspektive

Stefan Tretter, Sarah Diefenbach

Department Psychologie, Ludwig-Maximilians-Universität München

Zusammenfassung

Die Qualität der Kommunikation zwischen (IT-)Dienstleistern und Kunden ist ein zentraler Faktor für Projektgelingen, nachhaltige Kundenbeziehungen und wirtschaftlichen Unternehmenserfolg. Unterstützung bieten entsprechende Softwaresysteme für gezieltes Kundenbeziehungsmanagement (Customer-Relationship-Management, CRM). Paradoxe Weise adressieren viele CRM-Systeme die Verwaltung und Abbildung von „Beziehungen“ allein durch harte Fakten (z.B. Verkaufszahlen) und bieten damit keine ausreichende Unterstützung der tatsächlich zentralen Herausforderungen im Zuge der Kommunikation. Unser Beitrag beschreibt Ergebnisse einer Bedarfserhebung seitens Dienstleistern und Kunden im B2B-Sektor und geht der Frage nach, wie CRM-Systeme auch weiche, psychologische Faktoren abdecken und kompetente Kommunikation anregen und unterstützen könnten.

1 Kommunikation als wirtschaftlicher Erfolgsfaktor

In unserer globalisierten, vernetzten Welt sind der Suche nach Produkten und Dienstleistungen kaum noch Grenzen gesetzt. Wir können alles bestellen von überall her. Ein kritischer Moment ist jedoch, wenn eine Kontaktaufnahme mit dem Anbieter notwendig wird. Allein das Wort „Kundenservice“ wird so manchem den Schweiß auf die Stirn treiben. Häufig ist es dann nicht das Produkt, sondern der Umgang mit den persönlichen Anliegen im direkten Kontakt, der unsere Einstellung gegenüber einem Anbieter maßgeblich beeinflusst. Ebenso verhält es sich mit der Kundenkommunikation im Business-to-Business-Bereich (B2B). In vielerlei Hinsicht trägt die Kommunikation zur erfolgreichen Zusammenarbeit und damit zum Unternehmenserfolg bei. Wenn es auch „nur“ geschäftliche Angelegenheiten betrifft und man aufgrund der technischen Möglichkeiten den Ansprechpartner niemals persönlich getroffen hat – es sind Menschen, die miteinander kommunizieren. Daher liegt es auf der Hand, dass sich psychologische Bedürfnisse und die Sensibilität für Beziehungsgestaltung und Kommunikation auch

Veröffentlicht durch die Gesellschaft für Informatik e.V. und die German UPA e.V. 2016 in
S. Hess & H. Fischer (Hrsg.): Mensch und Computer 2016 – Usability Professionals, 4. - 7. Sep-
tember 2016, Aachen.

Copyright (C) 2016 bei den Autoren.

<http://dx.doi.org/10.18420/muc2016-up-0045>

in der harten Geschäftswelt nicht einfach ausschalten lassen. Auch empirische Studien bestätigen Kommunikation als wichtigen Erfolgsfaktor in projektorientierten Unternehmen: Gründe für das Scheitern von Projekten liegen tatsächlich vor allem im Bereich der Verhaltenskompetenzen (z.B. Rietiker et al., 2013). Kommunikationskompetenzen und -management von Projektleitern werden sogar als wichtiger angesehen als unmittelbar fachliches Wissen (Cetacea, 2013). Von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in der Informations- und Kommunikationstechnologie-Branche (IKT) wird der Erfolgsfaktor Kommunikation jedoch in besonderem Maße unterschätzt. Beispielsweise weist Zahrnt (2002) darauf hin, dass der Misserfolg von IT-Projekten meist auf Kontextfaktoren wie die Komplexität von Lösungen, die Neuartigkeit der eingesetzten Technik oder den interdisziplinären Projektcharakter zurückgeführt werden, wohingegen Ursachen im menschlichen Bereich und psychologische Faktoren häufig verkannt werden.

2 Technikgestütztes Kundenbeziehungsmanagement: Datenverwaltung oder Kommunikation?

Der Einsatz von Software für das Projekt- und Kundenbeziehungsmanagement (PM- & CRM-Systeme) macht die Kundekommunikation mittlerweile auch zu einem Betätigungsfeld für Usability/UX Professionals. Eine Betrachtung bestehender Systeme legt jedoch nahe, dass psychologische Aspekte der Kommunikation noch weitgehend unberücksichtigt sind und Potenzial verschenkt wird. Das zeigte eine Analyse unter sieben weitverbreiteten CRM-Systemen im Rahmen des BMBF-Projekts Kommunikado (Scholz & Schmitt, 2016). Typische Funktionen von CRM-Systemen sind beispielsweise die Verwaltung von Kontakten und Dokumenten, die Erstellung und Bearbeitung von Datensätzen oder die Organisation von Terminen und Aufgaben. Dies deckt sich auch mit unseren Einsichten anhand einer Online-Befragung zur Nutzung von CRM-Systemen. Zwei Drittel der Befragten IT-Dienstleister gaben an, dass in ihrem Unternehmen zwar ein CRM-System verwendet wird – jedoch an erster Stelle zur Erfassung und Auswertung von Kundendaten, an zweiter Stelle zur Optimierung der eigenen operativen Tätigkeiten und erst an dritter Stelle tatsächlich zur Unterstützung der Kommunikation.

Während also bestehende Systeme größtenteils nur zur Verwaltung und Analyse verwendet werden, will unser Ansatz psychologische Aspekte beleuchten und den Fokus auf die tatsächliche Kommunikation zwischen Menschen richten. Erst wenn die zur Unterstützung herangezogene Software auch wirklich Kommunikation und Kundenbeziehungen verbessert, werden die Systeme ihrem Namen gerecht. Unsere Studien sind Teil des BMBF-Projekts Kommunikado mit dem Ziel, entsprechende Tools bzw. Musterlösungen zu entwickeln, die einerseits leicht in bestehende Software-Systeme integriert werden können, und andererseits in einer Art gestaltet sind, die gute Kommunikation ermöglicht, anregt und bereichert. Im Projektfokus stehen kleine und mittlere B2B-Unternehmen aus der Informations- und Kommunikationstechnologie-Branche. Diese sind aufgrund ihres kleineren Kundenstamms und limitierter Ressourcen zur breitflächigen Akquise besonders auf die Bindung bestehender Kunden angewie-

sen – gleichzeitig verlangt der Schwerpunkt auf Entwicklungsprojekte und Support-Dienstleistungen ein besonders hohes Maß an Kommunikation. Allerdings können die hier gewonnenen Erkenntnisse ebenso auch in andere Anwendungsgebiete transferiert werden.

3 Interviewstudie zur Kundenkommunikation

Um Ansatzpunkte für die Verbesserung der Kundenkommunikation durch Software-Lösungen auszumachen, wurden potenzielle Nutzer interviewt und die gesammelten Problemstellungen hinsichtlich zugrundeliegender psychologischer Bedürfnisse analysiert. Im Folgenden beschreiben wir das methodische Vorgehen sowie zentrale Erkenntnisse der Bedarfserhebung.

3.1 Methode

Mittel der Wahl war das explorative Experteninterview. Der explorative Charakter findet bei dieser Methode darin Ausdruck, dass sie sich nicht darum dreht, vorformulierte Annahmen zu bestätigen und zu untermauern, sondern vielmehr darum, bislang unbeachtete Sachverhalte und Problemfelder aufzudecken (Honer, 1994). Die im Interviewleitfaden enthaltenen Themen dienen somit eher als Trigger und Gesprächseinstieg; die individuelle Schwerpunktsetzung innerhalb eines Interviews liegt beim Befragten. Entsprechend des Grundgedankens der *Critical Incidents Technique* (Flanagan, 1954) besitzen diejenigen Vorfälle, die vom Teilnehmer mühelos erinnert und vorgebracht werden, gerade deshalb auch die größte Relevanz. Der Interviewleitfaden umfasste verschiedene Aspekte, welche in der einschlägigen Literatur diskutiert werden, u.a. im Bereich der computergestützten Kommunikation im Arbeitskontext (vgl. Riva, 2002), des Kundenbeziehungs- (vgl. Rigby & Ledingham, 2004) und Projektmanagements (Rietiker et al., 2013).

Die befragte Stichprobe bestand aus 24 Interviewpartnern aus sechs kleinen und mittleren Unternehmen der B2B-Branche. Insgesamt konnte damit ein breites Spektrum von Mitarbeitern aus den Bereichen Entwicklung, Vertrieb, Support, Kundenbetreuung, Schulung und der Geschäftsführung abgedeckt werden. Ebenso groß war dabei die Spanne ihrer Berufserfahrung, vom kürzlichen Einstieg bis hin zu jahrzehntelanger Tätigkeit im eigenen Industriebereich. Zu Beginn des Interviews wurde dem Teilnehmer der Forschungszweck genauer erläutert und einige allgemeine Fragen zu Tätigkeit und Kommunikationsverhalten gestellt, um eine angenehme Gesprächsatmosphäre zu etablieren. Anschließend wurden die im Leitfaden festgehaltenen Thematiken angesprochen und die Erfahrungen und Meinungen des Befragten dazu gehört, wobei hier flexibel auf den Gesprächsverlauf reagiert wurde. In Abhängigkeit des Erfahrungsschatzes der Befragten variierte die Dauer des Interviews zwischen 20 Minuten und einer Stunde, meist lag sie aber in etwa um die angepeilten 40 Minuten. Zur Auswertung wurden alle Interviews hinsichtlich relevanter Aussagen transkribiert und thematisch kategorisiert. Es ergaben sich vier abstrakte Bereiche, mit deren Hilfe die gewonnenen Erkenntnisse im Folgenden zusammengefasst und mögliche Ansatzpunkte für eine verbesserte Kundenkommunikation vorgestellt werden können.

3.2 Einsichten und psychologische Analyse

Die von den Interviewpartnern thematisierten Problemstellungen und Szenarien umfassten ein weites Spektrum und lieferten interessante Einblicke in die Beeinträchtigung der Kundenkommunikation durch Vorgänge „hinter den Kulissen“. Hierbei handelt es sich um Handlungsbedarfe im Bereich der konsequenten Nutzung einschlägiger Systeme, des Informationsaustauschs zwischen beteiligten Parteien, sowie der Berücksichtigung sowohl des Kunden als auch der eigenen Mitarbeiter. Im Folgenden werden die identifizierten Probleme, Herausforderungen und Chancen diskutiert und im Kontext psychologischer Theorien analysiert.

3.2.1 Konsequente Nutzung – oder das Dilemma gemeinsamer Ressourcen

Ein erster naheliegender Ansatzpunkt für die Verbesserung der Kundenkommunikation ist bereits die *tatsächliche Nutzung der CRM-Software und den darin dokumentierten Informationen*. Die meisten Mitarbeiter halten die Verwendung eines CRM-Systems für sinnvoll und äußern auch viele Aspekte, in denen sie sich technische Unterstützung wünschen (z.B. Interaktionshistorie eines Kunden). Erstaunlicherweise handelt es sich dabei nicht selten um Features, die die betriebseigene Software bereits zu bieten hätte. Das Problem ist hier an anderer Stelle festzumachen: *Ein CRM-System lebt von den ihm zur Verfügung stehenden Informationen*. Allerdings ist die Dokumentation und Pflege von Kundendaten ein oft lästig erscheinender Arbeitsaufwand ohne unmittelbaren Anreiz. Wenn beispielsweise ein Support-Mitarbeiter nach einem intensiven Kundentelefonat den Hörer auflegt, gibt es verständlicherweise angenehmere Vorstellungen als den Gesprächsverlauf noch einmal zu reflektieren und digital zu dokumentieren, zumal dem Kunden ja (für den Moment) geholfen ist. In der Regel folgen dem ersten Kundenkontakt allerdings weitere Interaktionen, wobei oftmals zusätzliche Mitarbeiter involviert werden, welche dann auch auf dem gleichen Informationsstand sein sollten. Wenn beispielsweise zur Problembehebung eine Maßnahme ergriffen wurde, wäre die Kenntnis darüber von Vorteil, wenn sich besagter Kunde erneut meldet. Der Mitarbeiter selbst weiß zwar dann von der vorgenommenen Problemlösung, sein Kollege jedoch nicht. Wird dieser erst einmal vom Kunden selbst darüber aufgeklärt, gibt das kein gutes Bild ab.

Um von den Möglichkeiten eines Tools zu profitieren, muss es also Ziel sein, den Nutzer zu aktivieren und eine gewissenhafte Dokumentation im System zu gewährleisten. Da aber oft derjenige, der eine Information dokumentieren müsste, nicht derjenige ist, der am meisten davon profitieren würde, stellen sich *typische Herausforderungen der Nutzung gemeinsamer Ressourcen* im Sinne eines *Commons Dilemma* (z.B. Hardin, 1968). Je mehr alle dazu beitragen, desto größer ist der Nutzen für jeden einzelnen. Gleichzeitig ist jede Einzelperson aber dazu verleitet, möglichst wenig Mehraufwand zu betreiben und dabei möglichst viel herauszuziehen. Wenn nun zu viele Leute dieser Tendenz folgen, „kollabiert“ ein System und wird nutzlos.

Im Zuge dieser Problematik können vor allem zwei psychologische Phänomene relevant werden. Da im Falle eines CRM-Systems der Verfasser einer Information nicht unbedingt ersichtlich ist, kann es zum *sozialen Faulenzen* kommen (Karau & Williams, 1993). Wenn man nicht weiß, wer wie viel beigetragen hat, sieht man sich als Einzelperson auch keinem sozialen Druck ausgesetzt, dies zu tun. Außerdem kann es zur *Verantwortungsdiffusion* kommen

(Darley & Latane, 1968). Besonders bei Kundeninformationen, die mehreren Personen bekannt oder zugänglich sind, kann sich schnell die Erwartung bei jedem einzelnen einstellen, dass das „schon irgendjemand machen wird“ – und die Informationen letztendlich undokumentiert bleiben. Konkret könnte diesen Mechanismen begegnet werden, indem klare Zuständigkeiten geschaffen werden. Allerdings ziehen auferlegte Verpflichtungen ein Handeln allein zur Vermeidung negativer Konsequenzen nach sich und können darüber hinaus die Eigeninitiative hemmen (Gagné & Deci, 2005). Alternativ wäre beispielsweise ein Ansatz, wie er auf der Website *Stackoverflow.com* verfolgt wird, vorstellbar. Dort können offene Fragen zu Programmiercode gestellt und von jedem beantwortet werden. Alle Antworten können wiederum bewertet und dadurch mit Punkten honoriert werden, wodurch ihr Autor die Anerkennung der Community erfährt. In diesem Sinne könnte auch im Unternehmenskontext eine *Gamification* interner Systeme angestrebt werden und die Nutzung durch positive Anreize motiviert.

Im Grunde genommen brachten die Interviews also eine sehr trivial erscheinende Problemursache hervor: Das System wird nicht genutzt, weil das System nicht genutzt wird. Ohne eine gepflegte Datenbank wird das System als nicht besonders hilfreich erlebt. Darunter leidet die Dokumentation und Pflege, was eben wiederum dazu führt, dass es weniger genutzt wird. Die gleiche Spirale kann aber auch zum Positiven genutzt werden: *Wenn ich die Erfahrung gemacht habe, dass Informationen im System mir bei der Betreuung eines Kunden geholfen haben, bin ich eher dazu bereit, auch selbst relevante Daten einzupflegen.* Um zusätzlich zu profitieren, sollte ein besonderes Augenmerk auf schneller Bedienbarkeit liegen, da gerade in der Kundenbetreuung häufig spontan reagiert werden muss. Hier wäre neben der ausführlichen Dokumentation die regelbasierte Generierung eines Cheat-Sheet mit den nötigsten Informationen auf einen Blick, wie etwa verfügbare Ansprechpartner, Produkte oder den Projektstatus, denkbar. Des Weiteren wurden in den Interviews auch gelegentlich Bedenken hinsichtlich der Vertraulichkeit von Informationen geäußert. Um zu verhindern, dass ein Nutzer aufgrund ethischer Bedenken von einer Dokumentation absieht, sollte ihm die Möglichkeit gegeben werden, den Zugriff über ein Rollensystem zu limitieren. Das soziale Netzwerk Google+, wo geteilte Inhalte ausschließlich selbst definierten „Kreisen“ (z.B. Familie, Sportverein) freigegeben werden, könnte hier als Orientierung dienen.

3.2.2 Besserer Informationsaustausch – oder die Rolle von Sicherheit, Kontrolle und Attributionsfehlern

Während die Anwendung des Systems Grundvoraussetzung für alles Weitere ist, können aus den Nutzerinterviews auch Ansatzpunkte zur Verbesserung der Kundenkommunikation gewonnen werden, die in herkömmlichen Softwarelösungen noch nicht (genug) berücksichtigt werden. Einer davon ist der *unzureichende Informationsaustausch* zwischen den Parteien. *Oft wird dazu tendiert, auf die eigene Interpretation zu vertrauen statt auftretende Unklarheiten durch Nachfragen aufzulösen.* Aktiver Kontakt zum Kunden wird erst aufgenommen, wenn er zum Fortfahren zwingend notwendig ist. Aber auch Geschehnisse im Kundenunternehmen, die möglicherweise relevant sein könnten, kommen erst spät beim Anbieter an, da sich der Kunde als Empfänger der Dienstleistung nicht in der Pflicht sieht. Aufgrund dieses mangelhaften Austauschs läuft vieles auf implizite Erwartungen und Interpretationen hinaus, deren

Diskrepanz erst auffällt, wenn es zu spät ist. Das betrifft zum einen den fachlichen, pragmatischen, zielorientierten Austausch, der für ein zufriedenstellendes Endergebnis essenziell ist, zum anderen aber auch individuelle Belange des Kunden.

Die Interviewpartner berichteten häufig davon, dass Kunden sich mehr Informationen und eine bessere Einbindung in laufende Prozesse und den Stand der Dinge gewünscht hätten. *Der Kunde möchte einfach darüber im Bilde sein, was gerade beim Auftragnehmer geschieht.* Selbst wenn der Kunde in einer Projektphase aus inhaltlicher Sicht keine Rolle spielte, entwickelten sich durch ausbleibenden Kontakt Spannungen, und seitens des Kunden wurden Forderungen nach mehr Rückmeldung laut. Für den einzelnen Mitarbeiter mag es irrational und unnötig scheinen, den Kunden über für ihn scheinbar irrelevante Dinge in Kenntnis zu setzen. Doch hier zeigt sich die Notwendigkeit, den Kunden auch als Menschen zu verstehen. Als dieser hat er ein *psychologisches Bestreben danach, Kenntnis über die Vorgänge in seiner Umwelt zu haben und sie als beeinflussbar wahrzunehmen.* Psychologische Theorien beschreiben dies als unser grundlegendes Bedürfnis nach Kontrolle (Frey & Jonas, 2002) und Sicherheit (z.B. Sheldon et al., 2001). Ein weiterer psychologisch relevanter Aspekt ist auch die Interpretation des Mitarbeiterverhaltens durch den Kunden. Der *fundamentale Attributionsfehler* (Ross, 1977) beschreibt die Tendenz des Menschen, das Verhalten anderer Personen fälschlicherweise eher ihrer Persönlichkeit zuzuschreiben als den situativen Umständen, denen sie ausgesetzt sind. Dieser gedankliche Trugschluss kann dafür verantwortlich sein, dass *ein Kunde die verstrichene Zeit und den veranschlagten Betrag für eine Dienstleistung nicht nachvollziehen kann* (Vernachlässigung des komplexen Problems) und *stattdessen die Persönlichkeit des Mitarbeiters hierfür verantwortlich macht* (z.B. „Dieser eingebildete Kerl hat es wohl nicht nötig sich zurückzumelden.“). Ähnliches kann passieren, wenn der Kunde Rat benötigt, aber seinen unmittelbaren Ansprechpartner nicht erreicht. Obwohl es vielleicht gute Gründe für die Abwesenheit gab, wie ein längeres Meeting oder ein dringlicherer Vorfall bei einem anderen Kunden, werden das Pflichtbewusstsein und die Professionalität des Mitarbeiters angezweifelt.

Ein stärkeres Bewusstsein für die Relevanz des schlichten „mit dem Kunden im Kontakt sein“ scheint dringend notwendig – wurde doch in den Interviews häufig die Meinung vertreten, ein Kunde, der sich nicht beschwert, sei wohl ein zufriedener Kunde. Um derartigen Problemen des ungenügenden Austauschs entgegenzuwirken, könnte ein CRM-System den Mitarbeiter zu aktiver Kontaktaufnahme mit dem Kunden bewegen, bevor es eine Situation zwangsläufig verlangt oder der Kunde sich genötigt sieht, selbst aktiv zu werden. So könnten das grundsätzliche Informationsbedürfnis des Kunden gestillt und im regelmäßigen Austausch nebenbei Informationen zu Tage gefördert werden, deren Nichtkenntnis spätere Probleme verursachen würde. Auch könnte die Interaktionshistorie mit einem Kunden überwacht und der Nutzer in definierten Fällen benachrichtigt werden. Diese Funktion ist in einigen CRM-Systemen sogar bereits vorhanden, wird aber kaum genutzt, da einfache Regeln, wie etwa die Kontaktaufnahme mit jedem Kunden alle zwei Wochen, als nicht angebracht erlebt werden. Für eine stärkere Nutzerakzeptanz sollte eine Orientierung an den jeweiligen spezifischen Erfordernissen implementiert werden. Beispielsweise verlangen unterschiedliche Projektphasen auch unterschiedliche Ausmaße an Kommunikation. In der Planung und Initiation ist der Kommunikationsbedarf intensiver und zielorientiert, bei der weiteren Durchführung eher regelmäßig und weniger aus konkreten Anlässen. Auch hier gilt wieder: Selbst wenn es aus pragmatischer

Sicht nicht unbedingt notwendig scheint, den Kunden über einen Sachverhalt zu informieren, kann es für den Kunden aus psychologischer Sicht wichtig sein, sich „in guten Händen“ zu fühlen. Zusätzlich sollten die Hinweise des CRM-Systems auch das individuelle Informationsbedürfnis und Kommunikationsverhalten des einzelnen Kunden berücksichtigen. Eine zweiwöchige Kontaktpause kann für den einen Kunden vollkommen normal sein, während es bei einem anderen Anlass zur Besorgnis geben könnte. Nimmt das Interaktionsmuster eines Kunden einen untypischen Verlauf an, sollte das CRM-System Alarm schlagen.

Das beschriebene Problem der Zuschreibungen von Schwierigkeiten auf den Mitarbeiter statt die Umstände resultiert auch aus der *mangelnden Nachvollziehbarkeit der tatsächlichen Leistungen des IT-Dienstleisters*. Beispielsweise dürfte in der Kommunikation an den Kunden bezüglich einer Fehlerbehebung nicht nur der Austausch einer Festplatte erwähnt werden, sondern auch die vergleichsweise meist aufwändigere Fehlersuche in Einzelschritten. Oder es sollte nicht nur Abwesenheitsbenachrichtigungen geben, sondern auch die Gründe für die Abwesenheit eines Kollegen jedem zugänglich hinterlegt. Der Anspruch muss sein, den Kunden nicht nur mit dem Status quo zu konfrontieren, sondern Nachvollziehbarkeit zu schaffen, um effektiv Spannungen entgegenzuwirken.

3.2.3 Individuelle Bedürfnisse des Kunden – oder das notwendige Fingerspitzengefühl

Während der kontinuierliche Informationsaustausch auch rein pragmatisch mithilfe einer Software angegangen werden könnte, kam in den Interviews auch ein Themenbereich zur Sprache, die den individuellen Kunden betreffen. *Herkömmlich Tools dokumentieren lediglich geschäftlich relevante Aspekte und bilden Kunden als Zahlen ab. Dabei vernachlässigen sie, dass Kommunikation letztendlich zwischen Menschen stattfindet, die sich als Individuen unterscheiden und damit wiederum den Austausch prägen.* Das bei der Kundenkommunikation zu berücksichtigen, kann für den Aufbau einer Kundenbeziehung entscheidend sein. In den Interviews war dieses individuelle Eingehen auf den Kunden oft Auslöser für positive Erfahrungen. Während die bisherigen Ansätze problemorientiert waren und die Erfüllung des Kerngeschäfts ohnehin erwartet wird, kann die individuelle Betrachtung des Kunden einen Mehrwert für beide Seiten schaffen. Nach unserem Wissen existiert noch kein Versuch, derartige zwischenmenschliche Aspekte systematisch miteinzubeziehen und die positiven Effekte gezielt zu fördern. Um das zu erreichen, muss ein Verständnis für den Kunden beim Anwender geschaffen werden, damit dieser das Verhalten des Kunden adäquat einschätzen und das eigene Verhalten entsprechend anpassen kann. Der beschriebene Ansatz lässt sich am besten an konkreten Inhalten der Interviews veranschaulichen, wobei die daraus abgeleiteten Ideen Gedankenspiele sind, deren Umsetzbarkeit es noch zu testen gilt.

Zunächst einmal wäre da die Persönlichkeit eines Kunden. Wenn sich zwei Personen aus demselben kritischen Anlass melden, kann die Art und Weise der Rückmeldung komplett unterschiedlich aussehen. Während ein Kunde die Kritik so verpackt, dass sie womöglich gar nicht als solche ankommt, legt der andere eine Emotionalität an den Tag, die in keinem Verhältnis zum Anlass steht. *Wenn diese Eigenarten eines Kunden bekannt sind, kann beiden Arten der Rückmeldungen mit der gegebenen Ernsthaftigkeit begegnet werden.* Gleichzeitig hilft es auch dem Mitarbeiter, einen Anruf für sich selbst entsprechend einzuordnen. So äußerte sich ein Interviewpartner: „Manchmal ist ein Choleriker mir lieber, da weiß man, der muss sich Luft

machen, aber dann ist auch wieder gut“. Neben der Persönlichkeit des Kunden wurden auch die Interessen und Hobbies als wertvolles Wissen hervorgehoben. Vor allem im Vertrieb und der Geschäftsführung sind es Informationen wie diese, die dabei helfen einen angenehmen Umgang zu etablieren und den Fokus der Unterhaltung auch einmal weg vom Geschäftlichen zu lenken. Beispielsweise könnte das obligatorische Geschäftsessen das nächste Mal je nach Vorliebe des Kunden auch durch eine Partie Tennis ersetzt werden. Abgesehen davon wird auch häufig die fachliche Kompetenz jedes Kunden als wichtige Information genannt. Kompetenz ist ein zentrales Bedürfnis des Menschen (z.B. Selbstbestimmungstheorie; Gagné & Deci, 2005). Es bedarf Fingerspitzengefühl, dem Kunden die Inhalte auf eine Art und Weise zu vermitteln, die trotz der ungleich höheren Fachkenntnis auf Augenhöhe stattfindet, um dessen Informationsbedürfnis zu begegnen ohne ihn in seiner Kompetenz zu verletzen.

Ähnlich zur Kenntnis der Eigenheiten des Gegenübers kann auch das Wissen über dessen Situation und die Verhältnisse beim Kunden wertvoll sein. Ein Teilnehmer sagte treffend: „Man muss es auch aus Sicht des Kunden sehen. Ein anrufender Kunde ist emotional auf anderem Level, der ist wahrscheinlich selbst Druck ausgesetzt.“ *Das Verhalten eines Kunden muss im Kontext betrachtet werden, um nicht auch dem zuvor beschriebenen Attributionsfehler zu unterliegen.* Wenn ein Kunde mir gegenüber geäußert hat, dass er nächste Woche in den Urlaub fliegt, kann ich das Ausbleiben einer Antwort dadurch erklären und im Notfall andere Wege einleiten, ihn aber auch beim nächsten Kontakt auf den Urlaub ansprechen und damit Wertschätzung entgegenbringen. Wenn jemand vor kurzem den Arbeitgeber gewechselt hat, kann dieses Ereignis als Aufhänger für eine Kontaktaufnahme dienen und gleichzeitig möglicherweise den Weg zu einem weiteren potenziellen Kunden ebnen. Auch Kenntnisse über die sozialen Gefüge innerhalb eines Unternehmens wurden als hilfreich eingestuft, vor allem, wenn sie dabei dienen, unabhängig der Hierarchie den richtigen Ansprechpartner für Überzeugungsarbeit zu finden: „Ich hatte auch schon Fälle, in denen nichts ohne den Hausmeister ging.“

Die Herausforderung wird es sein, die zuvor genannten Informationen so in ein System einzubinden, dass sie konstant die Vorteile bringen, die in den Interviews nur exemplarisch angesprochen wurden. Wenn etwa von der Abbildung der Persönlichkeit des Kunden die Rede ist, sollte der wissenschaftliche Anspruch pragmatischen Überlegungen weichen. Welche Informationen nötig sind und wie ihre Dokumentation gestaltet sein kann, damit sich ein Anwender ein möglichst gutes Bild verschaffen und entsprechend anpassen kann, soll in den nächsten Schritten des Kommunikado-Projekts exploriert werden.

3.2.4 Individuelle Bedürfnisse des Mitarbeiters - oder die Diskrepanz zwischen Persönlichkeit und Tätigkeit

Auch die bessere Berücksichtigung des individuellen Mitarbeiters in CRM-Systemen ist ein Aspekt, der in den Interviews vermehrt thematisiert wurde. Wenn das Ziel lautet, die Kundenbeziehung und Kommunikation zu verbessern, ist der erste natürliche Impuls, möglichst gut auf den Kunden einzugehen und sich dessen Erwartungen anzupassen. Kommunikation umfasst aber immer mindestens zwei Akteure, daher sollte bei diesem Vorhaben auch der eigene Mitarbeiter nicht aus den Augen verloren werden. Die Struktur von kleinen und mittleren Unternehmen bringt es mit sich, dass die Tätigkeitsbereiche nicht scharf getrennt sind und je nach Situation und Kapazität auch Aufgaben übernommen werden müssen, die einem persönlich

nicht wirklich liegen. Dann hat ein Entwickler gelegentlich mehr im Support zu tun, obwohl er weiß: „Telefongespräche sind nicht so meins.“ Er kann die übertragenen Aufgaben vielleicht für eine gewisse Zeit zufriedenstellend erfüllen, erfährt aber aufgrund der Diskrepanz zwischen Persönlichkeit und Tätigkeit eine konstante psychische Belastung und Leistungsminderung (O'Reilly, 1977). Ähnlich verhält es sich mit diskrepanten Rollenerwartungen, wenn einzelne Personen Verpflichtungen zu erfüllen haben, die sich nicht optimal vereinbaren lassen (Rizzo et al., 1970). So muss beispielsweise der Geschäftsführer gleichzeitig Berater, Coach und Buchhalter sein. Während er in seiner beratenden und betreuenden Tätigkeit eine hohe Hilfsbereitschaft an den Tag legen sollte, steht dem der Buchhalter gegenüber, der gerne jede Hilfestellung als entgegengebrachte Dienstleistung verrechnet sehen würde. Beide Problematiken könnten auch ein Grund sein, warum einzelne Mitarbeiter wenig Bereitschaft zeigen, sich über die Aufgabenerfüllung hinaus noch für die Kundenbindung einzusetzen: „Ja, das ist dann aber nicht mehr mein Problem.“

Verbesserung der Kundenkommunikation könnte also auch heißen, Mitarbeiter in Situationen einzusetzen, in denen sie ihre bestmögliche Leistung erbringen können. Das CRM-System könnte dieses Ziel koordinativ unterstützen und seine Funktionalität zusätzlich an den Nutzer angepasst werden. Wenn beispielsweise einem Entwickler das Telefonieren nicht liegt, dann könnten die bereits angesprochenen Benachrichtigungen zur Kontaktaufnahme vorzugsweise einer Person ausgegeben werden, die sich dabei wohl fühlt. Ein anderer findet vielleicht Gefallen an der Strukturierung und Pflege des Systems und könnte im Gegenzug vorrangig diese Aufgabe übernehmen. Erfahrungsgemäß gibt es auch Kunden, die eine Kommunikation per Mail grundsätzlich bevorzugen. Diesen könnte der Mitarbeiter dann gezielt als Ansprechpartner zugewiesen werden. Zusätzlich sollte das System aber auch Unterstützung bieten, dass ein unvermeidbares Telefonat zumindest als möglichst wenig belastend wahrgenommen wird, etwa durch hinreichende Vorbereitung mithilfe der dokumentierten Informationen: Wie ist der Informationsstand bei meinem Gesprächspartner? Wer weiß was im Unternehmen? Mit was für einem Mensch werde ich es zu tun haben? Wie reagiere ich auf zu erwartende Gesprächsverläufe? Selbstverständlich muss die Wirksamkeit solcher Maßnahmen noch geprüft werden, zumindest bieten sich jedoch zahlreiche Ansatzpunkte und Umsetzungsmöglichkeiten.

4 Ausblick

Die Interviews unter Mitarbeitern von IT-Unternehmen im B2B-Bereich zeigten diverse Ansatzpunkte zur Verbesserung der Kundenkommunikation und Beziehungspflege, welche auch durch CRM-Systeme unterstützt werden können. Manches wird schon von Systemen auf dem Markt abgedeckt, häufig aber nicht wirklich genutzt, anderes scheint noch unbeachtet aber vielversprechend. Innerhalb des BMBF-Projekts Kommunikado werden in der nächsten Projektphase hierzu konkrete Konzepte entwickelt und auf ihren Erfolg getestet. Die Orientierung der Bedarfserhebung und Gestaltung an den subjektiven Erfahrungen der Mitarbeiter in ihrem Berufsalltag sowie die psychologische Perspektive auf zugrundeliegende Bedürfnisse eröffnete hierbei neue Perspektiven und unterscheidet sich von klassischen produktorientierten Vorgehensweisen. Über unsere Erfahrungen beim Einsatz der Kommunikado-Konzepte im Feld werden wir im nächsten Jahr berichten.

Danksagung

Die Arbeiten wurden gefördert im Rahmen des BMBF-Projekts Kommunikado (FKZ: 01IS15040D). Herzlichen Dank auch an alle Interviewteilnehmer sowie unsere Konsortialpartner für die Vermittlung der Kontakte und die gute Zusammenarbeit.

Literaturverzeichnis

- Cetacea Communications (2013). *Ergebnisse der empirischen Studie 2013 - Kommunikation in Projekten*. Verfügbar unter <http://www.cetacea-gmbh.de/Publikationen/Studien>
- Darley, J. M., & Latane, B. (1968). Bystander intervention in emergencies: Diffusion of responsibility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 8(4), 377-383.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327-358.
- Frey, D., & Jonas, E. (2002). Die Theorie der kognizierten Kontrolle. *Theorien der Sozialpsychologie*, 3, 13-50.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Hardin, G. (1968). The tragedy of the commons. *Science*, 162(3859), 1243-1248.
- Honer, A. (1994). Das explorative Interview: Zur Rekonstruktion der Relevanzen von Expertinnen und anderen Leuten. *Schweizerische Zeitschrift für Soziologie*, 20(3), 623-640.
- Karau, S. J., & Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(4), 681-706.
- O'Reilly, C. A. (1977). Personality - job fit: Implications for individual attitudes and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18(1), 36-46.
- Rietiker, S., Scheurer, S., & Wald, A. (2013). Mal andersrum gefragt: Ergebnisse einer Studie zu Misserfolgskriterien in der Projektarbeit. *Projektmanagement aktuell*, 4, 33-39.
- Rigby, D. K., & Ledingham, D. (2004). CRM done right. *Harvard Business Review*, 82(11), 118-130.
- Riva, G. (2002). The sociocognitive psychology of computer-mediated communication: The present and future of technology-based interactions. *Cyberpsychology & behavior*, 5(6), 581-598.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163.
- Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process. *Advances in Experimental Social Psychology*, 10, 173-220.
- Scholz, J. & Schmitt, H. (2016). *Kommunikado - Ergebnisse der Anwendungsanalyse: Untersuchung von Standardsoftwareprodukten für die Bereiche Projektmanagement und Kundenbeziehungsmanagement*. Verfügbar unter <http://www.kommunikado.org/>
- Sheldon, K. M., Elliot, A. J., Kim, Y., & Kasser, T. (2001). What is satisfying about satisfying events? Testing 10 candidate psychological needs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(2), 325-339.
- Zahrnt, C. (2002). *Projektmanagement von IT-Verträgen. Ein Ratgeber für Auftragnehmer und Auftraggeber*. Heidelberg: dpunkt-Verlag.

Autoren**Tretter, Stefan**

Stefan Tretter studierte Wirtschafts-, Organisations- und Sozialpsychologie an der LMU München, wo er seit Oktober 2015 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie tätig ist. Derzeit beschäftigt er sich im Rahmen eines BMBF-geförderten Verbundvorhabens mit der Verbesserung der Kundenkommunikation und Kundenbeziehungen von kleinen und mittleren Unternehmen durch interaktive Produkte. Seine Forschungsinteressen liegen im Bereich der Markt- und Konsumentenpsychologie, vor allem im Nutzererleben bei der Mensch-Technik-Interaktion.

**Diefenbach, Sarah**

Sarah Diefenbach ist Professorin für Wirtschaftspsychologie an der LMU München, studiert hat sie Psychologie mit Nebenfach Informatik. Seit 2007 beschäftigt sie sich mit der Erforschung des Konsumentenerlebens und der Gestaltung interaktiver Produkte unter psychologischen Gesichtspunkten. Aktuelle Forschungsarbeiten beschäftigen sich beispielsweise mit der Rolle psychologischer Bedürfnisse sowie der Gestaltung von Technologien für Veränderung und Selbstverbesserung. Ein weiterer Schwerpunkt ist die Entwicklung von Methoden für User Experience Design und Evaluation für Forschung und Praxis.