

Zeitschrift „Wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte“  
Heft 4/2004, S. 17-19 (erweiterte Fassung)  
<http://www.wissensmanagement.net>

„Erweiterte Kundenbeziehung durch synchrones E-Training“

Dr. Daniel Stoller-Schai, Education Design Manager, Phonak Holding AG  
[daniel.stoller-schai@phonak.com](mailto:daniel.stoller-schai@phonak.com)  
April 2004



**Kurzbiografie:**

Daniel Stoller-Schai, Dr. oec. HSG, Phonak Holding AG,  
Education Design Manager.

Verantwortlich für die Konzeption und Umsetzung einer  
gruppenweiten E-Learning und E-Collaboration Strategie mit  
Fokus auf Kundens Schulung.

Ausbildung in Erziehungswissenschaften, Informatik und  
BWL; berufliche Stationen im Bereich der  
Erwachsenenbildung, der Forschung und der E-Learning  
Industrie.

**Inhalt:**

1.	Kundenbeziehung: das wertvollste Gut .....	2
2.	Wie können Kundenbeziehungen erweitert werden? .....	3
3.	Erweiterte Kundenbeziehungen bei Phonak.....	3
4.	Projekt „Mentor“ .....	5
5.	Fazit .....	6

**Kurz gefasst:**

- Wer am Markt bestehen will, muss die Möglichkeiten des Internets für einen Ausbau der Kundenbeziehungen nutzen. Synchrones E-Trainings sind eine Möglichkeit von vielen.
- Aus der Verknüpfung von Face-to-face- und Online-Maßnahmen ergeben sich neue Chancen für die Kundenbeziehung.
- Derart erweiterte Kundenbeziehungen ermöglichen es, neue Dienstleistungen anzubieten und Kundenbedürfnisse abzudecken, die das Image einer Firma positiv verändern können.

*Auch wenn das Internet viel von seinem „Glamour“ verloren hat und oft als rein technische Lösung für noch zu definierende Probleme apostrophiert wird, darf seine Bedeutung bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und Kundenbeziehungen nicht unterschätzt werden. In Zukunft wird es für eine Firma von Bedeutung sein, ob sie in der Lage ist, ihre Kundenbeziehungen durch einen Mix aus traditionellen Face-to-face-Massnahmen und neuen Online-Möglichkeiten zu erweitern. In der Firma Phonak ist ein erster Schritt in Richtung erweiterte Kundenbeziehungen durch die Etablierung synchroner E-Trainings getan worden. In England werden 1000 Hörerätafachleute via Internet E-Trainings und andere Dienstleistungen online angeboten, was sich auf die Kundenbeziehung positiv ausgewirkt hat.*

## 1. Kundenbeziehung: das wertvollste Gut

Was ist das wertvollste Gut einer Firma? Die eigenen Produkte und Dienstleistungen? Das Wissen und Können der Mitarbeiter oder eine positive Erfolgsbilanz? Was bestimmt heute und morgen über die Wettbewerbsfähigkeit?

Ohne Kunden nützen gute Produkte und Dienstleistungen, das Können und Wissen der Mitarbeiter und auch eine positive Erfolgsbilanz wenig. Ohne Kunden verliert ein Unternehmen seine Existenzberechtigung. Es muss darum im ureigensten Interesse jeder Firma sein, seine Kunden zu kennen, ihre Bedürfnisse und Wünsche zu verstehen und darauf reagieren zu können. Wie in jeder guten Beziehung funktioniert dies nur, wenn man sich regelmässig begegnet, miteinander spricht, Kritik und Tadel thematisiert und Lob ausspricht. Eine Firma muss ihre Kunden persönlich kennen und eine Beziehungsform anbieten, die von keinem anderen Mitbewerber in der gleichen Weise angeboten werden kann. Eigentlich nichts Neues. Methoden und Formen der Kundenbeziehung haben sich etabliert und sind in ihrer Wichtigkeit erkannt. Und dennoch: Was gestern und heute funktioniert hat, kann morgen schon zuwenig oder das falsche sein. Seit ungefähr zehn Jahren verändert das Internet unsere Vorstellungen davon was ein Produkt, eine Dienstleistung und ein Geschäftsmodell ist in zunehmendem Masse. Davon ist konsequenterweise auch die Kundenbeziehung betroffen. Das Internet gewinnt eine immer stärkere Bedeutung, wenn es darum geht, neue Kunden zu gewinnen und bestehende Kunden zu halten und ihnen ein Beziehungsumfeld anzubieten, das sie dazu motiviert, Produkte und Dienstleistungen zu konsumieren. Kurz, das Internet muss dafür eingesetzt werden, um die Kundenbeziehung zu erweitern. Die Firma, die dies längerfristig nicht erkennt wird ihre Kunden an den Mitbewerber verlieren. Dabei genügt es nicht, nur über Produkte und Dienstleistungen zu informieren. Kunden erwarten in Zukunft vielmehr, dass ihre Bedürfnisse erkannt und in Form

neuer Dienstleistungen abgedeckt und z.B. über Internetmassnahmen realisiert werden.

## 2. Wie können Kundenbeziehungen erweitert werden?

Welche Möglichkeiten bestehen generell und können gewählt werden, um die Kundenbeziehungen via Internet zu erweitern? Es lassen sich grob zwei Klassen unterscheiden: indirekte Kontaktmöglichkeiten und direkte Kontaktmöglichkeiten.

Als indirekte Kontakte können folgende Beispiele genannt werden:

- Software-Agenten (avatars), die auf einer Website Fragen beantworten und Hinweise geben können.
- Wissensdatenbanken und vorkonfigurierte Suchpfade (knowledge trees) in denen der Kunde selber Informationen finden kann.
- Mailinglisten und Newsletters mit denen ein Kunde regelmässig über neue Produkte und Dienstleistungen informiert wird.
- Weiterbildung und Anleitungen in Form webbasierter Kurse (asynchrones E-Training), in denen sich ein Kunde über ein neues Produkt selber informieren und weiterbilden kann.

Nachteil dieser indirekten Kontaktmöglichkeiten ist es, dass sie nicht eigentlich eine Beziehung etablieren, sondern eher Dienstleistungen anbieten, die dem Kunden mehr oder weniger nützen. Es sind keine oder kaum Emotionen im Spiel, die für echte Beziehungen unabdingbar sind. Der Kunde ist sich weitgehend selber überlassen.

Direkte Kontaktmöglichkeiten via Internet unterscheiden sich dadurch, dass sie eine direkte Beziehung zwischen zwei oder mehreren Personen herstellen. Als Beispiele können genannt werden:

- „Call an agent“- oder „Call me back“-Möglichkeiten: Ein Kunde kann über eine Website direkt Kontakt mit einem Mitarbeiter aufnehmen, um z.B. ein Supportproblem zu lösen, einen Auftrag auszulösen oder Informationen einzufordern. Die Kommunikation findet dabei via Chat, Telefon oder sogar Videokonferenz statt.
- Foren: In Diskussionsforen kann ein Kunde mit anderen Kunden und mit Mitarbeitern einer Firma einen direkten Informations- und Wissensaustausch pflegen.
- Live E-Training (oder synchrone E-Trainings): Der Kunde nimmt aktiv an einer Produktepräsentation oder einem Produktetraining über das Internet teil an dem er in vielfältiger Weise auditiv und visuell partizipieren kann.

## 3. Erweiterte Kundenbeziehungen bei Phonak

Als Beispiel für die Erweiterung der Kundenbeziehung durch synchrone E-Trainings soll exemplarisch ein Projekt aus der Firma Phonak vorgestellt

werden. Die Firma Phonak AG ist ein Hightech-Unternehmen, das mit weltweit 2'400 Mitarbeitern von der integrierten Schaltung, über die Gehäusekonstruktion bis zur Programmierung von Konfigurationssoftware alles herstellt, was rund um Hörgeräte und Kommunikationssysteme benötigt wird. Die Produkte werden über ein weltweites Distributionsnetz, das aus 18 Groupcompanies und zahlreichen Agenten besteht, vertrieben. Um den in den letzten Jahren stark angestiegenen Trainings- und Supportbedarfs abzudecken, hat man sich für einen ausschließlich synchronen E-Training-Ansatz entschieden, da eine Erweiterung von Face-to-face-Trainings aus finanziellen, zeitlichen und geografischen Gründen nicht mehr angemessen erschien. Ähnlich wie in einem Face-to-face-Training stehen Trainer und Teilnehmende mit einem synchronen E-Training-Ansatz in einem direkten akustischen und visuellen Kontakt, was es ermöglicht, die auf direkter Kommunikation und persönlichen Beziehungen beruhende Phonak-Kommunikationskultur in den virtuellen Raum hinein fortzusetzen (Abb. 1).

Mit dem synchronen E-Training-System werden heute Groupcompany-Trainings und monatliche Marketingmeetings durchgeführt. Aber auch die Zusammenarbeit von Softwareteams wird unterstützt und bei Bedarf können externe Projektpartner in interne Events eingebunden werden.

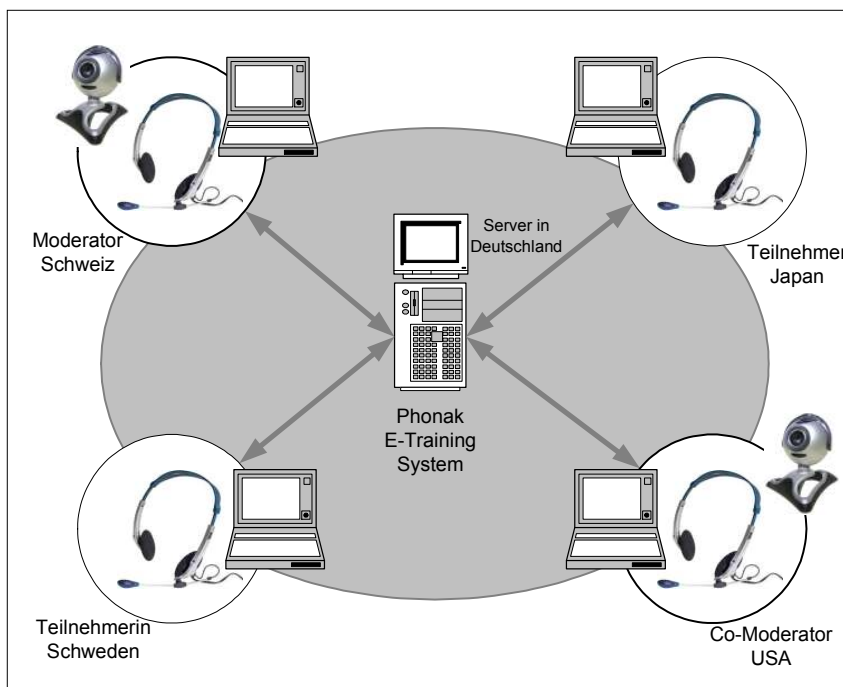


Abb. 1: Infrastruktur Phonak Training

Nebst der Erweiterung der Trainings- und Supportdienstleistungen zwischen Hauptsitz und Groupcompanies ist aber „kundenfokussiertes E-Training“ (customer focused e-training) zum wichtigsten Einsatzthema geworden. In England ist im Sommer 2003 ein erstes Projekt dazu gestartet worden, in dem 1000 sog. „dispensers“ (Hörgerätefachleute) des

„National Health Systems“ online und Face-to-face für die Anwendung von Phonak Geräten geschult werden.

In der Phonak werden damit zurzeit an zwei Stellen die Kundenbeziehungen erweitert: zwischen Headquarter und Group-companies und zwischen Groupcompanies und den Hörerärefachleuten, den eigentlichen Kunden.

#### 4. Projekt „Mentor“

„Mentor“ ist ein Projekt, das sich an ca. 1000 *dispensers* richtet, die in 250 Spitälern des National Health Systems (NHS) in England arbeiten. Für die Ausbildung dieser Kundengruppe standen nur 6 *regional sales manager* zur Verfügung. Aus diesem Grund war es klar, dass der Trainings- und Betreuungsbedarf nur durch eine Kombination von Besuchen vor Ort und internetgestützten Trainings eingelöst werden konnte. Der virtuelle Teil von „Mentor“ basiert darum auf dem synchronen Phonak E-Training System und ermöglicht es, Trainings unabhängig vom Ort anzubieten (nicht unabhängig von der Zeit: wer an einem Training interaktiv teilnehmen will, muss zur gleichen Zeit wie der Moderator eingeloggt sein). Mit diesem kombinierten Trainingsansatz ist es nicht nur möglich, den Trainingsbedarf abzudecken, vielmehr hat sich auch gezeigt, dass sich damit die Beziehung zwischen Phonak England und seinen Kunden in interessanter Weise verändert hat.

Vor dem Einsatz mit „Mentor“ wurde Phonak fast ausschließlich als Firma für Hinterohrgeräte wahrgenommen (obwohl die Produktpalette weit mehr Produkte umfasst), die zwar sehr gute, aber auch technisch sehr anspruchsvolle und damit komplizierte Geräte anbietet. Der direkte Kundenkontakt und damit die Möglichkeit, direkte Kundenbeziehungen zu etablieren und zu pflegen, beschränkte sich auf Produktemessen, Konferenzen, Kundenanlässe (Verkaufsevents, Roadshows, Inhouse-Trainings) sowie den Besuch vor Ort durch *regional sales managers*.

Durch den Einsatz von „Mentor“ konnten neue Dienstleistungen angeboten werden, was sich erwiesenermassen auch auf das Image ausgewirkt hat. Für *dispensers* ist es oft ein Problem, an mehrtätigen Schulungen teilzunehmen und auch der Zugang zu neuen Produkteinformationen und Hörerärefachwissen ist oft nur beschränkt verfügbar. Gleichzeitig besteht aber seitens staatlicher Berufsinstitutionen der Druck, sich jährlich weiterzubilden. Dank „Mentor“ wird Phonak England als innovativer Problemlöser wahrgenommen, der es den *dispensers* ermöglicht, einfach und „on-the-job“ die Weiterbildungsbedürfnisse abzudecken. Aus den intensiven Online-Diskussionen haben sich zudem neue Verkaufskontakte ergeben und Phonak wird stärker als zuvor um Rat angefragt, wenn es darum geht, Hörerärefragen zu klären. Nebst den wöchentlichen Trainings haben sich darum auch reine Diskussionsevents etabliert, in denen Kunden miteinander und mit Phonak über hörerärefachspezifische Fragen diskutieren. Interessanterweise hat sich zudem die

Kommunikationskultur zwischen den *dispensers* selbst verändert. Via „Mentor“ haben nun *dispensers* miteinander Kontakt, die in benachbarten Spitälern arbeiten, aber den direkten Dialog noch nie gepflegt haben. Die Kommunikations- und Wissensflusspolitik in den NHS Spitälern ist damit offener geworden und „Mentor“ ist zu einer Diskussions- und Wissensaustauschplattform zwischen den Spitälern geworden.

Natürlich wurden die traditionellen „Face-to-face-Anlässe“ nicht ersetzt. Aber im Gegensatz zu früher können diese nun auf Gespräche und Austausch fokussiert werden, da die Wissensvermittlung selber via „Mentor“ stattfindet. Zudem begegnen sich an den Face-to-face-Anlässen nun Personen, die im Vorfeld schon intensiv miteinander zusammengearbeitet haben, was die Kommunikation und den Wissensaustausch zusätzlich erleichtert.

Als weitere Ausbaumöglichkeiten ist geplant, Online-Konferenzen mit international renommierten Gastrednern zu organisieren, um den *dispensers* die Möglichkeit zu geben, mit Koryphäen auf dem Gebiet der Hörgerätetechnik in direkten Kontakt zu treten, eine Möglichkeit, die bis anhin kaum gegeben war. Zudem wird daran gearbeitet, dass die Kurse staatlich anerkannt werden und die *dispensers* damit via Phonak ihre Weiterbildungspunkte (credit points) erwerben können. Schliesslich ist auch geplant, „Mentor“ stärker bei den nächsten Produktlaunches einzusetzen, um die Einführung neuer Produkte vorantreiben zu können.

## 5. Fazit

Durch eine Kombination aus traditionellen Face-to-face-Massnahmen und Online-Massnahmen – z.B. synchrone E-Trainings – können neue Formen der Kundenbeziehung entwickelt und konkrete Kundenbedürfnisse abgedeckt werden, die mit herkömmlichen Mitteln nicht abgedeckt werden könnten (Abb. 2).

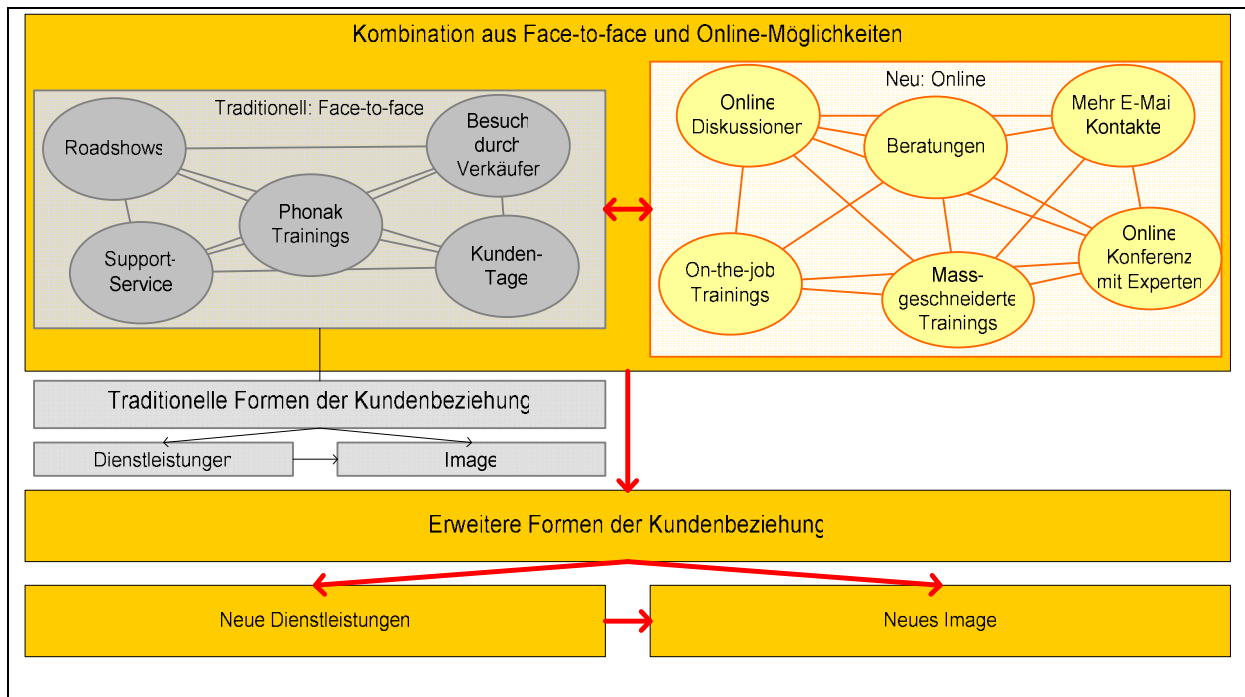


Abb. 2: Kombination aus Face-to-face und Online-Möglichkeiten

Über die eigentlichen Ziele hinaus – z.B. das Anbieten von E-Trainings – ergeben sich weitere Möglichkeiten, um den Kontakt zu Kunden zu verstärken und damit einen fließenden Übergang zwischen Training, Support und Verkauf aufzubauen.

Diese erweiterte Form der Kundenbeziehung kann auch das Image einer Firma gegenüber ihren Kunden in positiver Weise verändern. Im Falle Phonak führte es dazu, das Phonak verstärkt als innovativer Problemlöser gesehen wird.

### **Der Autor:**

Dr. Daniel Stoller-Schai beschäftigt sich seit 1997 mit den Themen Wissensmanagement und E-Learning. Er arbeitet als Education Design Manager für den Schweizer Hörgerätehersteller Phonak AG, bei dem er für den Aufbau und die Kombination von traditionellen Face-to-face- und Online-Kundendienstleistungen zuständig ist.

stoller-schai@wissensmanagement.net