

# Umgekehrtes E-CRM: Wie man Stammkunden verlässlich verliert

## Umgekehrtes E-CRM: Wie man Stammkunden verlässlich verliert

Psychische Folter für die Kunden .....	317
Störung des Flow-Erlebens .....	319
Das Ignorieren technisch-kultureller Varianz .....	319
Irrwege und Sackgassen schaffen .....	320
Kommunikation und Kontrolle verhindern .....	320
Mangelnder Überblick: Der Kampf mit dem Rollbalkenschieber .....	321
Runaround .....	323
Unfunktionales Website-Design .....	323
Usability .....	323
Struktur .....	324
Schlechter Stil, schlechtes Design .....	326
Umgekehrtes E-CRM und das Custom Tailored Mercantile Model .....	328
Pre-Purchase Interaction .....	328
Purchase Consummation .....	330
Post-Purchase Interaction .....	331
Epilog .....	331
Literatur .....	332



## **Umgekehrtes E-CRM: Wie man Stammkunden verlässlich verliert**

**Umgekehrtes E-CRM ist die konsequente Ausarbeitung des Gedankens, möglichst viele Kunden abzuschrecken. Diese Sichtweise schärft den Blick für Optimierungsmöglichkeiten im E-CRM – im Sinne von »So sollten Sie es besser nicht machen«, kann aber auch der Fokussierung auf die »besten« Kunden dienen. Im folgenden Kapitel werden detailliert Maßnahmen aufgezeigt, mit denen jedes E-CRM garantiert ein Misserfolg wird: von der psychologischen Beeinträchtigung des Flow-Erlebens beim Kunden über das Umsetzen von Befunden aus der Usability-Forschung bis zu Fragen von Struktur und Stil. Abschließend wird das »Umgekehrte E-CRM« konsequent auf alle Phasen des *Custom Tailored Mercantile Models* von Schmidt, Stark und Döbler [18] angewendet, um seine Einsatzmöglichkeiten im zeitlichen Verlauf aller Stationen des Buying Cycle zu verdeutlichen.**

*Stichworte:* Umgekehrtes E-CRM, Usability, Kundenbeziehung, Kundenselektion, Website-Design, psychologisches E-CRM, Mercantile Model

ULF-DIETRICH REIPS

### **Psychische Folter für die Kunden**

Im Internet scheint vieles anders zu sein: Unkontrollierbar, wenig verlässlich, schnell und unsicher – aber auch welterschließend, machterfüllend, konditionierend und privat. Millionen Surfer wähen sich in großer Anonymität, während sie mehr Spuren hinterlas-

sen als beim letzten Strandgang. Sie empfinden es als Erfolg, nach zehnminütiger Suche ein Stückchen Information gefunden zu haben, das sie leicht mit einem Zwei-Minuten-Telefonanruf gehabt hätten. Hunderte von E-Mails werden pro Woche abgearbeitet und erzeugen einen immer größeren Druck zur Kürze. Die Psyche surfender und e-mail-versendender Menschen folgt Gesetzen, denen die psychologische Online-Forschung auf die Spur zu kommen versucht [14][15][16].

Betrachtet man Menschen, die sich im Internet bewegen als Kunden – hat man also das Interesse an einer mehr oder weniger konstanten Geschäftsbeziehung mit ihnen – dann gilt es wie bei allen Beziehungen, eine *psychologisch* positive Grundstimmung zu erzeugen und gleichzeitig diese nicht *psychologisch* negativ zu stören. Im vorliegenden Beitrag soll es vor allem um Letzteres gehen. Denn erstens hat sich die Pflege bestehender Kundenbeziehungen gegenüber der Neuaquise als kostengünstiger erwiesen und zweitens sind Kunden im Internet immer nur einen gnadenlosen Mausclick weg von der Ladentür.

Umgekehrtes E-CRM bedeutet – konsequent gedacht – mögliche Interessenten abzuschrecken. Dies schärft den Blick für richtiges E-CRM, aber es kann durchaus auch im Sinne der Filterung eines breiten, aber unzuverlässigen Kundenstamms zu einem kleinen, aber hochgebundenen Kundenkreis verstanden werden. Ausschließlich Kunden zu haben, die einem alles nachsehen und mit dem Unternehmen quasi »durch Dick und Dünn« gehen – wäre das nicht eine ideale Situation? Sie ist erreichbar!

In diesem Beitrag werden Sie ein Sammelsurium an psychischen »Folterwerkzeugen« und »Horror szenarien« kennen lernen, mit denen Kunden im World Wide Web so lange gequält werden, bis sie den Buying Cycle verlassen. Versetzen Sie sich in die Lage eines Kunden und leiden Sie mit. Fühlen Sie, womit Sie Ihre Kunden am

meisten ärgern könnten – dann sind Sie auf dem richtigen Weg – im Sinne des Umgekehrten E-CRM.

### **Störung des Flow-Erlebens**

Kunden freuen sich über einen reibungslosen Ablauf bei jedem Kontakt mit einem Unternehmen. Durch nahtlose Integration der Kundenbetreuung in die gesamte Leistungserstellung kann beim Kunden ein – aus der Perspektive Umgekehrten E-CRMs -gefährliches Wohlbefinden entstehen – eine Art euphorischer Rhythmus (Flow). Dieser Rhythmus kann eine hohe Erwartungshaltung erzeugen – ideale Voraussetzung für besonderen Verdross im Falle einer Störung. Um eine solche Störung zu erzeugen, stehen uns im Umgekehrten E-CRM eine Reihe von Möglichkeiten zur Verfügung, die im Folgenden geschildert werden sollen.

#### Das Ignorieren technisch-kultureller Varianz

HTML, der Code des World Wide Web, wird variabel in ein Bild umgesetzt und selbst Enkodierung im Graphik- oder PDF-Format kann auf verschiedenen Bildschirmen unterschiedlich aussehen. Man betreibt also bereits dann automatisch Umgekehrtes E-CRM, wenn man eine einzige Version einer Website aufschaltet, die sich nicht dynamisch den Bedingungen beim jeweiligen Kunden anpasst. In diesem Zusammenhang ist auch daran zu denken, dass die Gewohnheiten bei Benutzern kulturell geprägt verschieden sein können. US-Amerikaner sind beispielsweise an ein anderes Papierformat gewöhnt, was sich auch beim Betrachten von Webseiten als ein Eindruck von Vertrautheit oder Unvertrautheit bemerkbar machen kann [14].

Daten werden mit verschiedenen Geschwindigkeiten übertragen. Je größer eine Datei, umso größer die Bandbreite der Zeiten, bis das

Seitenbild bei den Benutzern aufgebaut ist. Lange Ladezeiten wirken zermürend, dies hat bereits die Forschung über zu lange System-Responsezeiten des Computers als Stressbedingung gezeigt [5]. Für Benutzer langsamer Verbindungen kann beim Aufbau einer Webseite soviel Stress entstehen, dass diesem vorzeitig durch einen Mausklick – weg von dieser Seite – vorgebeugt wird. Praktisch bedeutet das im Vorfeld: Bevor ein WWW-Dokument erstellt wird, muss der Anbieter prinzipiell eine recht zweifelhafte Entscheidung treffen: Soll er eine schöne Webseite hochladen, deren Betrachterkreis durch die Technik eingeschränkt sein wird oder lieber eine schlichte, prägnante Seite, deren Besucher dann aufgrund von fehlender Ästhetik fernbleiben. Durch die rasche Verbreitung schnellerer Datenleitungen wird dieses Dilemma jedoch zunehmend gemildert.

#### Irrwege und Sackgassen schaffen

WWW-Dokumente sind netzwerkartig miteinander verbunden und werden deshalb nicht linear gelesen. Dies impliziert, dass der Navigationsführung im Umgekehrten E-CRM eine besondere Bedeutung zukommt. Es gibt zahllose Möglichkeiten, den Kunden in Sackgassen zu führen. Am Ende der Sackgasse bleibt dem Kunden oft nur noch der Gulli – und so taucht er für immer ab.

Rajani und Rosenberg [12] fanden andererseits auch, dass das Anbieten vieler Seitenstraßen – eine typische Eigenschaft vernetzter Systeme – die Benutzer verwirrt. Durch Auslegen von »Informationsködern« am Rand von Surfpfaden wird der Komplexitätseindruck so erhöht, dass die Besucher ziellos herumirren und Wegweiser nicht finden, obwohl sie direkt vor ihren Mauspfählen liegen.

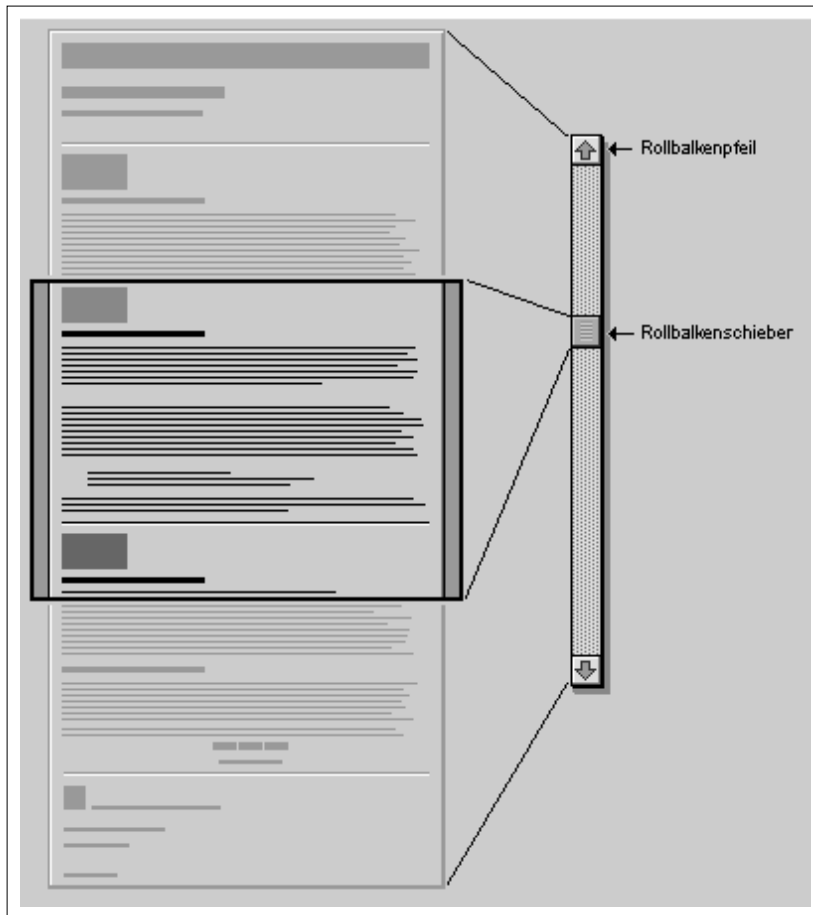
#### Kommunikation und Kontrolle verhindern

Kommunikation und Kontrolle haben einen hohen Stellenwert im Internet und sollten bei der Integration eines Web-Angebotes in das

CRM nicht vergessen werden. Je weniger Einflussmöglichkeiten ein Benutzer eines Computersystems hat oder zu haben glaubt, umso geringer ist seine Zufriedenheit mit dem System [21][22]. Beim Erstellen von WWW-Dokumenten fördern beispielsweise das Fehlen einer Kontaktmöglichkeit und nicht vorhandene Textfelder, Auswahlmenüs, interaktive Java-Applets und andere Nutzereinflussmöglichkeiten den Missmut des Kunden. Der Grund: Es fehlt die subjektive Kontrollüberzeugung und der Anreiz zum Kommentieren, der zum Beispiel durch ein elektronisches Gästebuch oder durch Fragen an die Benutzer entstehen kann.

#### Mangelnder Überblick: Der Kampf mit dem Rollbalkenschieber

Eine Form des Kontrollbedürfnisses ist auch, den Überblick haben zu wollen. Diesen kann man sowohl durch eine unklare und unlogische Gliederung des Layouts verhindern, als auch durch die Berücksichtigung der Einsicht, dass der Bildschirm immer nur einen Ausschnitt eines WWW-Dokuments zeigt. Diesen Ausschnitt kann ein Betrachter zwar mittels des Rollbalkenschiebers und der Rollbalkenpfeile verändern, aber die Größe dieser Veränderung ist glücklicherweise abhängig von der ja meist unbekanntem Größe des WWW-Dokuments [8][9]. Bei einem kurzen Dokument springt der Ausschnitt nur ein paar Zeilen, wenn man auf den Rollbalken klickt, bei einer langen Webseite gleich mehrere Absätze. Das ist psychologisch verheerend – als ob man mit ständig wechselnden Brillenstärken auf seinem Surfbrett stünde. Abbildung 1 verdeutlicht diesen Aspekt der »Bildschirmseiten«, der entsprechend dem Gedanken des Umgekehrten E-CRM nahe legt, solch lange WWW-Würmer statt mehrerer kurzer Dokumente (»One thought – one screen«) zu erstellen.



**Abb. 1:** *Usability als Komponente Umgekehrten E-CRMs: Verringerte Übersicht und unbestimmbare Dokumentengröße schaffen ein geringeres Kontrollgefühl (nach [14]).*



## Runaround

Locken Sie Ihre Stammkunden auf Ihre Website(s) – in einem mehrstufigen Kampagnenplan durch pro-aktive Ansprache, individualisiertes Auftreten und ein zugeschnittenes Angebot. Zeigen Sie ihnen dann dort, was sie bisher alles nicht wussten über Ihr Unternehmen und Ihre Produktpalette und über all die Dinge, die schief gehen können. Surfer navigieren zum Beispiel ungern durch multimediale Warteschlangen, klicken nicht auf fehlende Bilddateien und mögen keine unklaren Begriffe. Wie diese psychologischen Auswirkungen der Internetnutzung im Umgekehrten E-CRM eingesetzt werden können, das wird im folgenden Abschnitt »Unfunktionales Website-Design« beschrieben.

## Unfunktionales Website-Design

### Usability

Dank Jakob Nielsen und seinen Kollegen [10][11] wissen wir, dass man sich gar nicht sehr anstrengen muss, um Kunden durch Unbenutzbarkeit von Websites zu vergraulen. Keine umständlichen Maßnahmen, keine kniffligen Tricks – die Sache erledigt sich praktisch von selbst. Nielsen fand in seinen Studien nämlich heraus, dass

- ⇒ die durchschnittliche Website elf *Usability-Katastrophen* enthält: Das sind Designelemente, die die Benutzer am Durchführen bestimmter Aufgaben hindern.
- ⇒ Website-Nutzer im Durchschnitt nur 42 % der Aufgaben durchführen können.
- ⇒ die durchschnittliche subjektive Bewertung von Websites bei 4,9 auf einer siebenstufigen Skala mit dem positiven Endpunkt 1 und dem negativen Endpunkt 7 liegt.

Die Möglichkeiten, hartnäckige Kunden durch geschicktes Katastrophen-Design beim Besuch einer Website ins Leere laufen zu lassen oder sie langsam zu zermürben, sind zahlreich. Im Einzelnen empfehlen sich (vgl. [14]):

- ⇒ Ausreichend tote und veraltete Links
- ⇒ Piktogramme und andere Navigationsinstrumente ohne allgemein bekannte oder selbsterklärende Bedeutung
- ⇒ Fremdsprachliche oder kryptische Begriffe (zum Beispiel aus dem Marketing-Englisch) auf Navigationselementen
- ⇒ Lange Ladezeiten durch Einsatz nicht optimierter Graphiken
- ⇒ Bunt eingestreut nicht funktionierende Graphiken
- ⇒ Aufmerksamkeit heischende Designelemente ohne Funktion
- ⇒ Insgesamt eine unübersichtliche Organisation

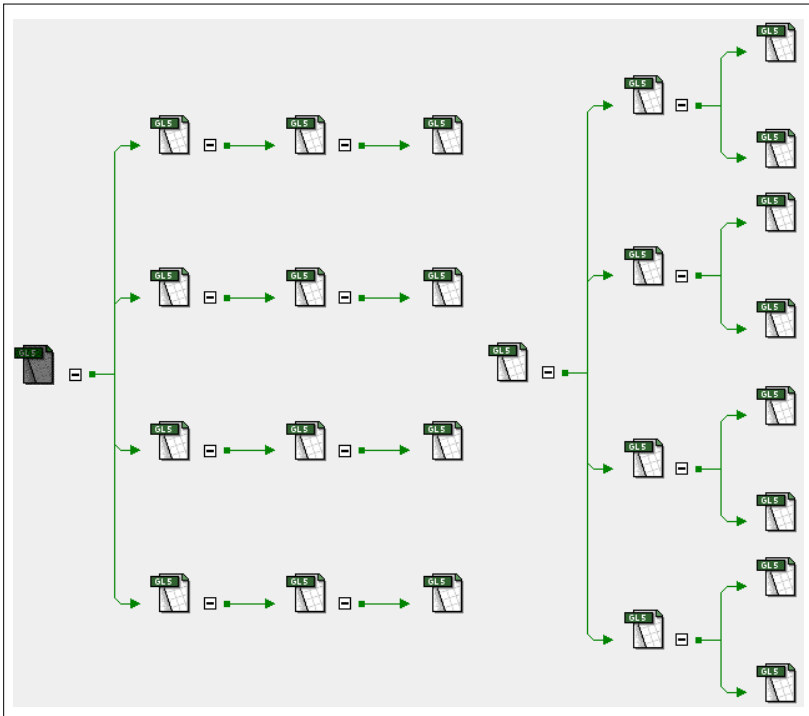
Nette überraschende Effekte lassen sich auch mit Farbverschiebungen erzeugen, die dadurch entstehen, dass man keinesfalls die Palette der www-sicheren Farben einsetzt, sondern die Systempalette des Betriebssystems des eigenen Computers.

## Struktur

Im Umgekehrten E-CRM sollte eine Website so angelegt werden, dass sie auf keinen Fall transparent wird für einen durchschnittlichen Surfer. Das heißt: Zwei Hierarchiestufen sind lange nicht genug. Der Kunde soll sich ruhig von einer Stufe in die nächste klicken müssen. Am besten ist ein nicht-kundenbezogenes Kriterium als Organisationsprinzip der Website zu wählen, zum Beispiel die Struktur des Unternehmens oder der Bestuhlungsplan der hausinternen Kantine...

Larson und Czerwinski [6] vergleichen die Usability von breit versus tief angelegten Hierarchien. Ihre Studien belegen, dass eine mittlere Kombination von Breite und Tiefe optimale Performance

bei der Suche erzielt. Sie fanden heraus, dass eine zweistufige Hierarchie in dieser Hinsicht besser funktioniert als eine dreistufige Hierarchie (vgl. Abbildung 2) (und also im Umgekehrten E-CRM zu vermeiden ist). Eher allgemein gefasste Begriffe erschweren die Auswahl, während trennscharfe, zielorientierte Navigationselemente wie »Geldanlage: Optionsscheine« als »mehr nach Beute riechend« beschrieben wurden. Hierbei handelt es sich natürlich um Hinweise, die im Sinne des umgekehrten E-CRM ignoriert werden sollten. Wollen wir Kunden auf unserer Website also die Suche ein bisschen



**Abb. 2:** Dreistufige Hierarchien in Website-Strukturen (links) sind weniger transparent als zweistufige Website-Strukturen (rechts).

erschweren und ihnen damit gleichzeitig im Sinne von *customer diluting* («Kundenvernebelung», Verschwimmen lassen klarer Strukturen) abschreckungswirksame Gefühle von Verlorenheit, Ärger und Frustration vermitteln, dann helfen Navigationselemente wie »Geldmarkt«, »Kundenbereich« oder »Value placement«.

### Den Aufbau einer Wissensstruktur stören

Nach Dahlberg [2] kann Klassifikation als ein Synonym für Wissensorganisation verstanden werden. Das Anordnen von Dateien in Strukturen zeigt semantische Beziehungen zwischen den Inhalten. Anhand dieser Anordnung bildet ein Nutzer der Dateien sich ein kognitives »Bild«, eben eine Wissensstruktur. Die Art der Beziehung kann (1) generisch, (2) Teil-Ganzes, (3) gegensätzlich oder (4) ergänzend sein.

*Generische Beziehung*: eine Relation zwischen einem breiteren und einem spezielleren Konzept. Elemente der Kategorie haben etwas gemeinsam, weshalb sie die Kategorie formen.

Eine *Teil-Ganzes-Beziehung* ist dann gegeben, wenn ein Konzept in sich selbst und die Konzepte seiner Teile aufgeteilt wird.

*Gegensätzliche* und *ergänzende* Beziehungen sind horizontale Charakteristika einer Dateienstruktur, etwa wenn ein Kunden- und ein Mitarbeiterbereich auf einer Website gegenübergestellt werden. Es lohnt sich, über das Verhältnis von Websitestruktur und Organisationsstruktur nachzudenken, denn die Websitestruktur trägt stark zum Unternehmensimage beim Kunden bei.

### Schlechter Stil, schlechtes Design

Ein wichtiger Aspekt von Enterprise Imaging (d.h., dem Formen einer positiven Außendarstellung eines Unternehmens) und stets ein guter negativer psychologischer Einfluss im Umgekehrten E-CRM ist *schlechter Stil*. Bereits eine unpersönliche Ansprache der Besucher einer Website kann die Kontaktabbruchrate erhöhen und zu gerin-

gerer *Compliance* führen [4]. Raymond [13] listet oft verwendete Probleme in Stil, Design und Inhalt von Websites auf:

- ⇒ Blinkender Text
- ⇒ Animationsreichtum
- ⇒ Marquees (Scrolltext)
- ⇒ Hintergrundbilder
- ⇒ Unlesbare Text-/Hintergrundkombinationen
- ⇒ Handgeschriebener, im Bilddatei-Format abgespeicherter Text
- ⇒ »Best viewed with...« – Verweise (also der Empfehlung, einen bestimmten Web-Browsertyp zu verwenden)
- ⇒ Web-Browser-Resetting-Instruktionen
- ⇒ Große Tabellen mit fixer Größe
- ⇒ Unnötige Ränder
- ⇒ Voreinstellung kleiner Schriftgröße
- ⇒ Unausgeglichenes Javascript-Text-Verhältnis
- ⇒ Überflüssige Verwendung von Java
- ⇒ Pop-up-Fenster (Wirken auf viele Leute störend, weil sie unkontrollierbar den eigenen Navigationsfluss unterbrechen.)
- ⇒ Beschränkung auf Imagemaps als Navigationselemente
- ⇒ Verwendung proprietärer oder speicherintensiver Formate (MIDI, Shockwave etc.)
- ⇒ Seitenaufruf-Zähler
- ⇒ Gästebücher (E-Mail reicht für Kommentare)
- ⇒ Nicht funktionierende Links
- ⇒ »Under construction« – Zeichen
- ⇒ Viel PDF-Dateien mit wenig HTML
- ⇒ Informationsarmut
- ⇒ Anlegen der Website in einem Subkultur-Stil (zum Beispiel als »Grufti-Site« alles in Schwarz zu halten und mit animierten Totenschädelgraphiken auszustatten)
- ⇒ Große Logo-Dateien (»corporate logorrhea«)
- ⇒ Banner-Rotation

- ⇒ Fehlende E-Mail-Adresse für Feedback
- ⇒ Verwendung von (mehr als einem) Cookie(s)
- ⇒ Mit MS Word generierte HTML-Dateien
- ⇒ Unprofessionelle Verwendung von Frames

Was als schlechter Stil gilt, ist selbstverständlich zu einem gewissen Grad zeit- und kulturabhängig – es sollten also kontinuierlich Kundenbefragungen durchgeführt werden. Levine [7], Lynch und Horton [8], Sanders [17] und Snyder [19] sind weitere Fundgruben hinsichtlich des Einsatzes schlechten Stils im E-Geschäft.

### **Umgekehrtes E-CRM und das Custom Tailored Mercantile Model**

Schmidt, Stark und Döbler [18] entwickelten das Custom Tailored Mercantile Model (etwa: Modell passend zugeschnittenen Handels), anhand dessen man die notwendigen Maßnahmen im Umgekehrten E-CRM auf jeder Interaktionsstufe mit den Kunden verdeutlichen kann. Das Custom Tailored Mercantile Model orientiert sich an der Zeitachse in Bezug auf einen Kauf (Purchase) – demzufolge gibt es die drei Phasen *Pre-Purchase Interaction*, *Purchase Consummation* und *Post-Purchase Interaction*. Jede der drei Phasen umfasst eine Reihe von Teilabläufen, die im Folgenden im Hinblick auf ihr Potenzial für das Umgekehrte E-CRM untersucht werden sollen.

#### Pre-Purchase Interaction

Die Phase der Pre-Purchase Interaction (d.h., der Phase vor einer Kaufhandlung) setzt sich zusammen aus den Prozessen *Need Identification* und *Product Brokering*. Im Need Identification erkennt ein Kunde, dass er ein bestimmtes Produkt benötigt. Ungünstigerweise kann sich dieses Bedürfnis bereits spezifisch auf eines der Produkte

des Unternehmens beziehen. Wenn nicht, dann besteht im Umgekehrten E-CRM die Chance, durch wenig Werbung unauffällig zu bleiben. Wenn ja, dann hilft die konditionierte Koppelung des Produktbedürfnisses mit unangenehmen Reizen und Kognitionen, beispielsweise bei einem früheren Purchasing-Vorgang. Das Product Brokering beinhaltet das Erkunden, das Vergleichen und das Verhandeln vor dem Kauf. Naturgemäß haben die Websites eines Unternehmens, aber auch die gesamten Marketing-Maßnahmen einen starken Einfluss in der Erkundungsphase. Beim Vergleich ist der Impact verbraucherorientierter Websites wie DoYoo [3] und Ciao [1] als hoch anzusetzen, zum Teil ergänzt durch ähnliche Offline-Medien. Die Verhandlungsphase ist im E-Commerce nur bei auktionenartig aufgebauten Web-Outlets in nennenswertem Umfang relevant – dies gilt selbstverständlich auch für umgekehrte Auktionen.

### **Dicke Suppe für Umgekehrtes E-CRM**

Die größten Schwierigkeiten – im Hinblick auf ein erfolgreiches Umgekehrtes E-CRM – treten in Fällen auf, in denen Kunden eine sehr hohe Motivation entwickeln, die Beziehung zum Unternehmen aufrechtzuerhalten. Dies ist der Fall bei hoher intrinsischer Motivation (z.B. wenn eine enge Bindung besteht, etwa wenn bereits Vater und Großvater bei der Firma gearbeitet haben) oder wenn die Interaktion mit dem Unternehmen selbst als zweifelsfrei hoch sinnvoll erachtet wird. Ein solcher Fall ist beispielsweise die Spendenaktion der Firma Campbell zugunsten der Opfer des Terroranschlags vom 11.9.2001 in New York. Man ist aufgefordert, den URL [http://www.chunky.com/click\\_for\\_cans.asp](http://www.chunky.com/click_for_cans.asp) aufzurufen. Dann heißt es: »Click on your favorite team's helmet and Campbell has donated a can of soup.« Die Minimierung der Kundenbindung kann hier nur schlecht gelingen, denn das Image der ausrichtenden Firma wird wegen der Spendenaktion stark gefördert.

## Purchase Consummation

Das Custom Tailored Mercantile Model fasst unter der zentralen Phase der Purchase Consummation (also der des eigentlichen Kaufs) die drei Sub-Prozesse *Merchant Brokering* (d.h. Auswahl von Anbietern), *Negotiation* (Verhandlung) und *Purchase Delivery* (Lieferung) zusammen. Falls es einem Produkt/Unternehmen in der Pre-Purchase Interaction nicht gelungen ist, aus dem Consideration Set (der Gruppe der in Betracht gezogenen Anbieter) herauszufallen, dann ist spätestens im *Merchant Brokering* der Zeitpunkt dafür. Denn in diesem Prozess werden aufgrund von verbraucher-spezifischen Kriterien die in Frage kommenden Unternehmen näher betrachtet. Mass Customization kann im Umgekehrten E-CRM dazu genutzt werden, die für jeden Käufertypus oder sogar jede Person spezifischen Mittel einzusetzen, von denen zu erwarten ist, dass sie zur Beendigung der Kundenbeziehung führen. Wie weiter oben aufgeführt steigt mit den subjektiv empfundenen Einflussmöglichkeiten eines Benutzers auf ein Computersystem die Zufriedenheit des Benutzers mit dem System [21][22]. Die Erzeugung eines verringerten Kontrollgefühls beim Kunden kann also zur Beendigung der Kundenbeziehung führen. In der *Negotiation* spielt die Kontrollüberzeugung ebenfalls eine entscheidende Rolle – Schmidt et al. [18] prognostizieren einen Trend zu einer entsprechend anwachsenden Kontrollerwartung beim Kunden. Hier sind die Stichworte *Information Invitation*, *Permission Marketing* und *Value Consciousness* zu nennen. Wenn ein Unternehmen sich in diesen Bereichen nicht aktiv zeigt, dann wird ein zunehmend größerer Teil der Kundschaft die Beziehung zum Unternehmen beenden beziehungsweise gar nicht erst aufnehmen.

Ein traditionell wichtiger, da sehr eindrucksbildender Bereich für das CRM ist die *Purchase and Delivery*. Im E-Business hat sich – mit Ausnahmen in gewissen Sparten – dieser Bereich bereits als eine



Quelle großer Unzufriedenheit bei Kunden erwiesen. Generell ist dies auf eine erhöhte Kundenerwartung bezüglich des Tempos der Geschäftsabläufe zurückzuführen und spezifisch ist oft eine Unzuverlässigkeit bis hin zum Ausfall der Delivery festzustellen.

### Post-Purchase Interaction

Die Phase der Post-Purchase Interaction (die Phase im Anschluss an den eigentlichen Kauf) bietet eine letzte und sehr effiziente Eingriffsmöglichkeit im Umgekehrten E-CRM. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Kundenzufriedenheit bereits angegriffen wurde in den vorherigen Phasen des Prozesses, der durch das Custom Tailored Mercantile Model beschrieben wurde. Die Post-Purchase Interaction umfasst den Produktservice, den Kundenservice und die Evaluation der Kundenzufriedenheit. Ist das richtige Produkt tatsächlich beim Kunden eingetroffen und funktioniert zufriedenstellend – was im E-Business bereits nicht sehr wahrscheinlich ist – [20] dann gibt es durch nicht erreichbaren, nicht verfügbaren, unfreundlichen, unzuverlässigen, inkompetenten oder unpünktlichen Service genügend Möglichkeiten, die Kundenzufriedenheit nachhaltig zu trüben.

### Epilog

Dieses Kapitel sollte den Blick schärfen für richtiges psychologisches Vorgehen im E-CRM. Es hat deutlich gemacht, welche Fehler auf Seiten des Unternehmens in der Unternehmens-Kunden-Beziehung gemacht werden können. Diese Abhandlung ist sicher nicht erschöpfend, aber vielleicht ist eine Grundstruktur deutlich geworden. Umgekehrtes E-CRM verfolgt als Ziel konsequent die Abschreckung möglicher Interessenten. Entsprechend sollte richtiges E-CRM in fast allen Fällen konsequent dazu führen, Stammkunden

zu halten und neue Kunden zu gewinnen. Mit einer Ausnahme: Wer eine hoch riskante Strategie einschlagen und sich auf wenige, aber hochgebundene Kunden einschwören will, dem empfiehlt sich Umgekehrtes E-CRM.

## Literatur

- [1] Ciao (kein Datum). URL <http://www.ciao.de>
- [2] DAHLBERG, I (1998): *Classification structure principles: investigations, experiences, conclusions. Structures and relations in knowledge organization: Proceedings of the 5th International ISKO Conference, Lille, 25-29 August 1998. In Mustafa el Hadi, W./Maniez, J./Pollitt, S. (Eds.): Advances in knowledge organization – 6, Würzburg: Ergon, pp. 80-88.*
- [3] DoYoo (kein Datum). URL <http://www.doyoo.de>
- [4] FRICK, A./BÄCHTIGER, M. T./REIPS, U.-D. (2001): *Financial incentives, personal information and drop-out in online studies. In Reips, U.-D./ Bosnjak, M. (Eds.): Dimensions of Internet Science, Lengerich: Pabst, pp. 209-220.*
- [5] JOHANNSON, G./ARONSSON, G. (1984): *Stress reactions in computerized administrative work. In: Journal of Occupational Behaviour, 5, pp. 159-181.*
- [6] LARSON, K./CZERWINSKI, M. (kein Datum): *Web page design: Implications of memory, structure and scent for information retrieval. URL <http://www.research.microsoft.com/users/marycz/chi981.htm>*
- [7] LEVINE, R. (1996): *Guide to Web style. URL <http://www.sun.com/styleguide/>*
- [8] LYNCH, P. J./HORTON, S. (1997): *Yale Center for Advanced Instructional Media Web Style Guide (2nd ed.). URL <http://info.med.yale.edu/caim/manual/contents.html>*
- [9] NCSA TECHNOLOGY RESEARCH GROUP, BERK, R. & KANFER, A. (1996): *Review of Web Style Guides. [WWW document]. URL <http://archive.ncsa.uiuc.edu/edu/trg/styleguide/>*
- [10] NIELSEN, JAKOB. (1998): *Cost of user testing a Website. URL <http://www.useit.com/alertbox/980503.html>*

- [11] NIELSEN, J./LANDAUER, T. K. (1993): *A mathematical model of the finding of usability problems. Proc. ACM INTERCHI '93 (Amsterdam, The Netherlands, 24-29 April)*, pp. 206-213. New York, NY: ACM. In: Spool, J. (1999): *Web site usability: a designer's guide*. Morgan Kaufmann. Copy avail: State Ref Library 005.72 SPO.
- [12] RAJANI, R./ROSENBERG, D. (1999, January): *Usable?... Or not? Factors affecting the usability of Web sites*. In: *CMC Magazine*. URL <http://www.december.com/cmcmag/1999/jan/rakros.html>
- [13] RAYMOND, E. (kein Datum): *The HTML hell page*. URL <http://www.tuxedo.org/~esr/html-bell.html>
- [14] REIPS, U.-D. (2000): *Tips zum Erstellen von WWW-Dokumenten*. In: *Batinic, B. (Hrsg.): Internet für Psychologen, 2. überarb. Aufl., Göttingen: Hogrefe, S. 631-654*.
- [15] REIPS, U.-D. (10.05.2000): *Was ist Online-Forschung? Internet-Umfragen-Newsletter, 18*. URL <http://www.or.zuma-mannheim.de/inhalt/Informationsquellen/newsletter/um18.htm>
- [16] REIPS, U.-D./BOSNJAK, M. (Eds.) (2001): *Dimensions of Internet Science*. Lengerich: Pabst. URL <http://www.genpsy.unizh.ch/reips/dis/>
- [17] SANDERS, T. (1996): *HTML bad style page*. URL <http://www.earth.com/bad-style/>
- [18] SCHMIDT, I./STARK, B./DÖBLER, T. (2001): *Electronic commerce – The new challenge in retailing*. In: *Reips, U.-D./ Bosnjak, M. (Eds.): Dimensions of Internet Science, Lengerich: Pabst, pp. 273-291*.
- [19] SNYDER, J. (1996): *Good, bad, and ugly pages*. In: *Internet World, 7*, pp. 26-27.
- [20] TISCALI (10.09.2001): *Off Feblieferungen bei Internet-Supermärkten*. URL [http://www.tiscali.de/multi/multi\\_center\\_DPA\\_Of.2770649.html](http://www.tiscali.de/multi/multi_center_DPA_Of.2770649.html)
- [21] TURNER, J. A./KARASEK, R. A. (1984): *Software ergonomics: Effects of computer application design parameters on operator task performance and health*. In: *Ergonomics, 27*, pp. 663 – 690.
- [22] ULICH, E. (1986): *Towards the design of user-oriented dialogue systems: Experiments*. In: *Ulich, E. (Ed.): Computer-aided office-work, Zürich: ETH, Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie, pp. 6 – 9*.

