

ERFOLGSBAUSTEIN KUNDENKONTAKT

Kleine Gesten – große Wirkung

Den Kunden kluge Fragen stellen

Um sich gezieltes Kundenfeedback zu holen, können fokussierende Fragen besonders hilfreich sein. Sie bringen mit einer einzigen Frage die Sache auf den Punkt. Auf diese Weise kommt man den wahren Beweggründen der Kunden am ehesten näher – ohne ihnen zu nahe zu treten.

Will man zu einem speziellen Touchpoint mehr herausfinden, stellt man die Fragen – mündlich oder schriftlich – folgendermaßen:

- Was war es, das Sie an diesem Punkt am meisten begeistert hat?
- Was war es, das Sie an diesem Punkt am meisten enttäuscht hat?
- Was wäre das Wichtigste, das wir an diesem Punkt schnellstmöglich ändern sollten?

Kunden zu binden, sie zu Stammkunden zu machen und zu erreichen, dass sie „ihre“ Apotheke weiterempfehlen – dies gehört zu den wichtigsten Aufgaben des Marketings. Eine entscheidende Rolle dabei spielt der Moment, in dem Apothekenmitarbeiter und Kunden miteinander in Kontakt treten: der Kundenkontaktpunkt („Touchpoint“). Unsere Autorin zeigt, wie Apotheken diesen Moment für ihren Erfolg nutzen können.

→ **Touchpoint-Management**

Kontakt zwischen Kunden und Apotheke optimieren |
Kundenbeziehungen festigen | Umsatz erhöhen

→ Unsere moderne Geschäftswelt ist eine Empfehlungsökonomie. So vertrauen einer aktuellen Nielsen-Studie zufolge in Deutschland 88 Prozent der Befragten auf Empfehlungen von Menschen aus ihrem Umfeld, 64 Prozent vertrauen dem, was Menschen im Web zu berichten wissen, aber nur 25 Prozent der Werbung von Anbietern im Markt. Zunehmend spielen also die Beeinflussungen durch Dritte – und immer weniger die Selbstanpreisungen der Unternehmen – eine kaufentscheidende Rolle. Und das heißt auch: Umsätze steigen nicht länger proportional zum Werbedruck, sondern mit der Güte der Reputation, der Wertigkeit der Mundpropaganda und der Zahl der aktiven Weiterempfehlungen.

Die „Momente der Wahrheit“ gestalten

Ob die Menschen (immer wieder) gerne in einer Apotheke kaufen und sie am Ende weiterempfehlen, entscheidet sich in den „Momenten der Wahrheit“. Dann, wenn ein (potenzieller) Kunde mit den Apothekenmitarbeitern, mit den Produkten und Services oder auch mit dem öffentlichen Auftritt der Apotheke in Berührung kommt, entstehen sogenannte Kundenkontaktpunkte – oder, wie sie die Fachsprache des Marketings griffig benennt, so genannte Touchpoints. Und noch nie gab es so viele Touchpoints wie heute, um die Kunden zum (Wieder-)Kauf zu bewegen. Sie entstehen

vor, während oder nach einem Kaufakt beziehungsweise einer Transaktion, können sowohl direkt als auch indirekt auftreten:

- in direkter Form (Schaufenster, Beratungsgespräch, Kasse, Verpackung, Newsletter, Webseite, Reklamation etc.) oder
- in indirekter Form (Meinungsportal, Userforum, Blogbeitrag, Presseartikel, Mundpropaganda, Weiterempfehlung etc.).

Das Marketing nimmt diese Touchpoints gezielt ins Visier, um sie ebenso gezielt und systematisch für das Unternehmen zu nutzen: Customer Touchpoint Management (oder auf gut Deutsch: Kundenkontaktpunkt-Management) will die Kundenerlebnisse an den einzelnen Kontaktpunkten optimieren, um bestehende Kundenbeziehungen zu festigen und zudem via Weiterempfehlung zusätzliche Kunden zu gewinnen und den Umsatz zu erhöhen.

Fragen stellen – Antworten finden

Um die Kontakte zum Kunden gezielt für sich zu nutzen, werden sich Apothekenleiter und -mitarbeiter zunächst vor allem folgende Fragen stellen: Wird das, was wir tun, und vor allem, wie wir es tun ...

- unser öffentliches Ansehen stärken?
- ein Immer-wieder-Kaufen bewirken?
- unsere Kunden zu Fans und aktiven Empfehlern machen?

Allgemeiner gefragt, klingen fokussierende Fragen – gut eingeleitet mit „ach, übrigens“:

- Von all den Dingen, die Sie bei uns schätzen – was gefällt Ihnen da am allerbesten?
- Oder: Was ist eigentlich für Sie der wichtigste Grund, uns die Treue zu halten?
- Oder: Wenn es eine Sache gibt, die wir unbedingt besser machen sollten, was wäre da das Wichtigste für Sie?

Insbesondere die so gefährlichen kritischen Ereignisse lassen sich mit fokussierenden Fragen gut herausarbeiten.

Ein kritisches Ereignis ist ein Moment in der Kundenbeziehung, der von starken Emotionen begleitet wird und sich deshalb tief ins Gedächtnis eingegraben hat. Solche Ereignisse werden wieder und wieder weitererzählt. Vor allem diese sollte man kennen, um Schaden von seiner Reputation abzuwenden.



Frage des Monats

Frage des Monats

Wir wollen mehr wissen aus dem Marketing-Alltag in den Apotheken unserer Leser! Deshalb bitten wir Sie zur Antwort auf unsere „Frage des Monats“ – mit einem kurzen Klick online unter www.apotheke-und-marketing.de/frage.

Wie die Antworten ausfallen, erfahren Sie natürlich auch: immer in der darauf folgenden Ausgabe von APOTHEKE + MARKETING.

„Kennen Sie die relevanten Kunden-Kontaktpunkte Ihrer Apotheke?“

Antworten Sie hier: www.apotheke-und-marketing.de/frage

Zur Beantwortung dieser Fragen gilt es herauszufinden, was die Kunden erwarten, welche Leistungen sie auf welche Weise erhalten und wie ihre Reaktion darauf ist. Dabei können neue Touchpoints gefunden, bestehende veredelt und veraltete über Bord geworfen werden. Insgesamt gelangt man zu einer Reihenfolge der aus Kundensicht einflussreichsten Berührungspunkte, zu ihrem verbesserten Zusammenspiel und zu einer Optimierung ihrer Wirkungsweise.

Touchpoint-Management in der Praxis

Grundvoraussetzung ist immer, dass die Basics in einer Apotheke stimmen: Ohne Spitzenqualität bei Produktauswahl und Beratungsangebot, ein ansprechendes Ambiente und das nötige Know-how sowohl, was das fachliche Wissen als auch, was die Gesprächsführung betrifft, geht es nicht.

Kommen die Touchpoints ins Spiel, wird für jeden einzelnen überlegt, wie man die Interaktionen mit den Kunden besser gestalten, ihr Leben vereinfachen, ihnen Zeit schenken und den Nutzwert für sie vergrößern kann. Dazu werden zunächst alle kundenrelevanten Kontaktpunkte aufgelistet – sowohl jene, die die Apotheke direkt mit den Kunden verbindet als auch jene, die indirekt einen Kontakt herstellen (siehe oben).

Analyse aus Sicht des Kunden

Wie viele Touchpoints eine Apotheke auflistet, hängt natürlich davon ab, wie aktiv sie Marketing betreibt. Kontakte in direkter Form beim Beratungsgespräch, an der Kasse oder über das Schaufenster beispielsweise sind in jeder Apotheke selbstverständlich. Webseite, Newsletter, Flyer oder Werbung gehören ebenfalls häufig zu den Marketingmaßnahmen, die eine Apotheke nutzt und die sie aktiv gestalten kann. Wie sie dagegen in Meinungsportalen oder Blogbeiträgen beurteilt wird, wie Mundpropaganda und Weiter-

empfehlung aussehen – das sind Touchpoints in indirekter Form, sie lassen sich auch nur indirekt beeinflussen.

Manche Berührungspunkte sind dabei kritischer als andere. Und oft sind es Kleinigkeiten, die schließlich große Auswirkungen haben (etwa ein falscher Umgang mit einer Reklamation). Jedes Detail kann dabei ausschlaggebend sein. Deshalb muss genau analysiert werden, was ein Kunde

an den Touchpoints im Einzelnen erlebt – und zwar aus dem Blickwinkel des Kunden betrachtet.

Das Ziel: Begeisterung!

Ist die Anzahl der Kontaktpunkte definiert, werden diese auf ihre Enttäuschungs-, Okay- und Begeisterungsfaktoren hin optimiert. Die Schlüsselfrage hier lautet: Was erwartet der Kunde im Vorfeld, und was erhält er im Vergleich dazu? Um dies herauszufinden, sollten sich die Apothekenmitarbeiter regelmäßig zusammensetzen und die einzelnen Touchpoints wie folgt untersuchen:

- Was ist enttäuschend? (= was wir keinesfalls tun dürfen)
- Was ist o.k.? (= unser Minimumstandard, die Null-Linie der Zufriedenheit)
- Was ist/wäre begeisternd? (= was wir bestenfalls tun können).

Beleuchtet werden sollten dabei sowohl die Leistungen an sich als auch die sie begleitenden Emotionen. Das Ergebnis für den Kunden schwankt irgendwo zwischen herber Enttäuschung und heller Begeisterung. Ein Beispiel verdeutlicht, wie dies aussehen kann: Ein Kunde kauft ein Blutdruckmessgerät. Der Apotheker erläutert die Handhabung, füllt den Garantieschein aus, kassiert. Das ist alles korrekt – garantiert noch lange keinen zufriedenen Kunden. Dazu gehörte mindestens, dass der Kunde das Gerät unter Anleitung ausprobiert, dass der Apotheker herausfindet, ob dies das passende Gerät ist und das Angebot macht, der Kunde dürfe gerne wiederkommen, wenn er mit dem Gerät nicht zurecht käme. Aber erst dann, wenn ihn der Apotheker nach ein, zwei Wochen anruft bzw. per Brief nachfasst, ob denn alles in Ordnung ist mit dem neuen Gerät, wird der Kunde sich gut betreut fühlen – und im Optimalfall begeistert sein.

Hilfreich ist grundsätzlich folgende Überlegung: Was ist die verrückteste Idee, die uns zum Begeistern der Kunden einfällt? Es sind vor allem kleine Gesten, die der Kunde nicht erwartet



Kundenkontaktpunkt-Management

Der Prozess des Touchpoint-Managements besteht aus vier Etappen mit jeweils zwei Teilschritten:

Ist-Analyse:

- Erfassen der kundenrelevanten Kontaktpunkte
- Dokumentieren der Ist-Situation aus Kundensicht

Soll-Strategie:

- Definieren der optimalen Soll-Situation aus Kundensicht
- Finden passender(er) Vorgehensweisen

Operative Umsetzung:

- Planung erforderlicher Maßnahmen, die zur Soll-Situation führen
- Umsetzung eines passenden Maßnahmen-Mixes

Monitoring:

- touchpointspezifisches Messen der Ergebnisse
- kundenrelevante Optimierung der Prozesse

hat, und die sein Herz berühren, die schließlich zur Begeisterung führen. Wir können gar nicht genug Aufmerksamkeit auf derart emotionalisierende Details lenken. Gerade durch sie entsteht am Ende Gesprächsstoff für reichlich Mundpropaganda – und Empfehlungen kommen dann fast wie von selbst.

Teamarbeit: Touchpoints beleuchten

Wer unternehmerisch handelnde Mitarbeiter haben möchte, muss diese an unternehmerisches Denken heranführen. Deshalb ist es ratsam, adäquate Touchpoint-Aktivitäten nicht von oben vorzugeben, sondern von den Mitarbeitern erarbeiten zu lassen. Deren „Wollen“ erreicht man immer dann am besten, wenn sie selber sagen, sie könnten sich vorstellen, etwas in Zukunft auf diese oder jene Art zu machen. Begeisterung für die Sache wird auf diesem Weg gleich mitgeliefert. Und wichtiger noch: Die geplanten Maßnahmen werden dann auch engagiert umgesetzt.

unbeeinflusst in Worte fassen kann. Diese werden auf Kärtchen notiert und an eine passende Wand gepinnt.

-Zehn Minuten: Jeder, der ein Kärtchen geschrieben hat, erläutert seine Idee kurz und knapp. Anschließend gibt es eine Kurzdiskussion.

-Fünf Minuten: Mehrheitsentscheid für die favorisierte Idee. Der Chef – Moderator dieses Prozesses, damit die Teilnehmer inhaltlich arbeiten können – hat dabei nie das erste, sondern immer das letzte Wort. Warum? Damit die „Weisheit der Vielen“ genutzt werden kann. Denn das „Machtwort“ des Chefs lässt wertvolle Initiativen und dringend benötigte Kreativität oft einfach versanden. Und so erzieht er sich lauter Mündel, die ohne eigene Meinung an seinen Lippen hängen und auf Anweisungen warten.

-Fünf Minuten: To-do-Plan erstellen, also klären: Wer macht was mit wem bis wann. Dazu gehört auch ein Folgetermin, um zu besprechen, wie sich die Sache entwickelt, ob weiter feinjustiert werden muss und welche Ergebnisse erzielt worden sind.


30 Minuten sind nicht viel, und dennoch lässt sich bei konzentriertem Arbeiten in dieser Zeit sehr viel erreichen. Vor allem: Man wird schnell. Denn die Kunden von heute warten nicht lang und geduldig, bis die Anbieter zäh in die Gänge kommen. Bei der kleinsten Unzufriedenheit sind sie auf und davon. Und im Web erzählen sie der ganzen Welt, warum das so ist.

Das Messen der Ergebnisse

Für ein gelungenes Touchpoint-Management sind zwei Formen von Kontrolle hoch effizient: die Selbstkontrolle der Mitarbeiter sowie die „Kontrolle“ durch den Kunden. Vor allem die gezielt zu Kommentaren ermunterten Käufer sorgen für den notwendigen Rückkopplungseffekt. Damit erhalten die Mitarbeiter ein unmittelbares Feedback über ihre Arbeit und ihre Wirkung auf Dritte. Hierdurch und auch durch deren aktives Einbinden ergeben sich vielfältige Möglichkeiten zur Selbstkontrolle.

Das ultimative Ziel? Das Stabilisieren der Kundenloyalität und die Erhöhung des Neugeschäfts durch aktives Weiterempfehlen. Denn eine Apotheke kann gar nicht genug Empfehler haben, weil diese über ihre Zukunft mitentscheiden. +

Anne M. Schüller | Die Autorin ist Diplom-Betriebswirtin, Buchautorin und Management-Consultant. Zum Touchpoint-Management hält sie Vorträge und Workshops. Kontakt: info@anneschueller.de



→ Das Buch zum Thema:

In ihrem Buch unter dem Titel „Touchpoints. Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute“ vertieft die Autorin dieses Beitrags Anne M. Schüller das Thema, gibt zusätzliche praxisorientierte Tipps und liefert Managementstrategien für die neue Businesswelt (Gabal Verlag GmbH Köln, März 2012, ISBN 978-3-8693-8330-1, 29,90 Euro).

Punkt für Punkt Verbesserungen erarbeiten

An ausgewählten Touchpoints lässt sich zum Beispiel im Rahmen von Meetings oder in kleinen Gruppen arbeiten. Dazu wird ein Zeitraum festgelegt, den man maximal für die Bearbeitung eines Punktes ansetzen will, am besten 30 Minuten:

-Fünf Minuten: Beschreibung eines nicht länger tragbaren Ist-Zustandes. Beispiel: Es wird über die Reklamation eines Kunden berichtet und darüber, welche Probleme das brachte und welche Konsequenzen es nach sich zog.

-Fünf Minuten: Sammlung von Ideen, wie man diesen Punkt optimieren und damit in Zukunft Ärger vermeiden kann. Hier brauchen wir zunächst gute Ideen. Deshalb sollen die Teilnehmer in dieser Phase still und leise arbeiten, damit jeder seine Einfälle