



Customer-Touchpoint-Management

# Wie sich Kundenkontaktpunkte optimieren lassen

von Anne M. Schüller

Noch nie gab es so viele Kontaktpunkte wie heute, um seine Kunden zum Immer-wieder-Kaufen und aktiven Weiterempfehlen zu bewegen. Um diese Potenziale auszuschöpfen, müssen die Mitarbeiter vom standardisierten „Müssen“ ins kundenfokussierte „Wollen“ gebracht werden. Das ist auf dreierlei Weise möglich, wie dieser Beitrag zeigt.

**W**ie viel eine Marketingstrategie wirklich taugt, entscheidet sich in den „Momenten der Wahrheit“ an den Kontaktpunkten (Touchpoints) eines Unternehmens. Touchpoints entstehen überall da, wo ein (potenzieller) Kunde mit den Mitarbeitern, Produkten, Services und Marken eines Anbieters in Berührung kommt. Dies geschieht in direkter Form (Verkäuferbesuch, Newsletter, Anzeige, Website, Verpackung, Messestand, Hotline, Reklamation, Rechnung etc.) oder in indirekter Form (Meinungsportal, Userforum, Testbericht, Fachblogbeitrag, Presseartikel, Mundpropaganda, Weiterempfehlung etc.).

An jedem Touchpoint kann es zu positiven wie auch negativen Erlebnissen kommen, die eine Kundenbeziehung stärken oder zermürben beziehungsweise eine Marke kräftigen oder bröckeln lassen. Manche Berührungspunkte sind dabei kritischer als andere. Und oft sind es Kleinigkeiten, die schließlich große Katastrophen bewirken. Jedes Detail kann hierbei das Zünglein an der Waage sein.

Deshalb muss an jedem einzelnen Touchpoint überlegt werden, wie man die Interaktion mit den Kunden besser gestalten, ihr Leben vereinfachen und ihren Nutzen vergrößern kann. Oder wie man sie emotional

berühren, ihnen Zeit schenken und sie immer wieder neu überraschen und begeistern kann. Hierbei kommt es nicht nur auf das Wissen um Kundenbedürfnisse sowie auf Ideenreichtum und adäquate Rahmenbedingungen an, sondern auch auf das „Wollen“ der Mitarbeiter. Denn „Muss-Gesichter“, die wie Aufziehpuppen ihre vorgegebenen Standards abarbeiten, mögen Kunden gar nicht gern.

### Mitarbeiter unternehmerisch involvieren

Wer unternehmerisch handelnde Mitarbeiter will, muss diese an unternehmerisches Denken heranführen. Touchpoint-Optimierungen sollten deshalb im Wesentlichen von den Mitarbeitern selbst erarbeitet werden. Deren „Wollen“ erreicht man immer dann am besten, wenn sie freiwillig sagen, sie könnten sich vorstellen, etwas in Zukunft so und so zu machen. Begeisterung für die Sache wird auf diesem Weg gleich mitgeliefert. Und wichtiger noch: Die geplanten Maßnahmen werden dann auch engagiert umgesetzt, denn sie wurden nicht von oberster Stelle diktiert, sondern in Eigenregie entwickelt. So entsteht schließlich der „Mein-Baby-Effekt“. Und sein Baby lässt man bekanntlich nicht im Stich.

Um die Mitarbeiter interaktiv zu involvieren und deren unbändige Kreativität zu nutzen, gibt es im Touchpoint-Management drei mögliche Vorgehensweisen:

- ein Customer-Touchpoint-Projekt
- das sukzessive Arbeiten an einzelnen Touchpoints
- eine Touchpoint-Großgruppenveranstaltung

Customer-Touchpoint-Projekte folgen den üblichen Projektmanagementregeln. Wie das sukzessive Arbeiten an einzelnen Touchpoints im Rahmen eines Meetings aussehen kann und wie eine Touchpoint-Großgruppenveranstaltung abläuft, darum soll es jetzt gehen.

### Touchpoint-Arbeit im Rahmen von Meetings

Wenn Sie die Touchpoint-Optimierung als festen Tagesordnungspunkt in Ihren Meetingablauf einbauen, ermöglicht das kontinuierliche Verbesserungen in kürzester Zeit. Bestimmen Sie dazu ein erstes Meeting und einen ersten Touchpoint, mit dem es losgehen soll. Am Ende des Meetings entscheiden Sie dann, welcher Touchpoint beim jeweils nächsten Mal an die Reihe kommen wird. So können sich alle gut darauf vorbereiten. Legen Sie einen Zeitraum fest, den Sie maximal für die Bearbeitung dieses Punkts an-

setzen wollen, damit sich Diskussionen nicht endlos in die Länge ziehen – zum Beispiel 30 Minuten. Dann geht's weiter wie folgt:

#### 5 Minuten

Beschreibung eines nicht länger tragbaren Ist-Zustands, am besten via Storytelling. Dabei wird etwa über eine Reklamation berichtet, die ein Kunde an einem bestimmten Touchpoint hatte, welche Probleme das brachte und welche Konsequenzen das nach sich zog.

#### 5 Minuten

Sammlung von Ideen, wie man diesen Punkt optimieren und damit Ärger in Zukunft vermeiden könnte. Hier brauchen wir zunächst Quantität. Deshalb sollen die Teilnehmer in dieser Phase still und leise arbeiten, damit jeder seine Ideen unbeeinflusst in Worte fassen kann. Diese werden auf Kärtchen notiert und an eine passende Wand gepinnt.

#### 10 Minuten

Jeder, der ein Kärtchen geschrieben hat, erläutert seine Idee kurz und knapp. Anschließend erfolgt eine Kurzdiskussion.

#### 5 Minuten

Mehrheitsentscheid für die favorisierte Idee. Der Chef – er ist Moderator dieses Prozesses, damit die Teilnehmer inhaltlich arbeiten können – hat dabei nie das



### Das Buch zum Beitrag

Anne M. Schüller:

Touchpoints. Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute. Managementstrategien für unsere neue Businesswelt. Mit einem Vorwort von Prof. Dr. Gunter Dueck

Gabal, März 2012, 350 Seiten

29,90 EUR/47,90 CHF

ISBN: 978-3-86936-330-1

Anne M. Schüller ist Diplom-Betriebswirtin, zehnfache Buch- und Bestsellerautorin und Managementconsultant. Sie gilt als Europas führende Expertin für Loyaltätsmarketing und zählt zu den gefragtesten Business Speakern im deutschsprachigen Raum. Über 20 Jahre hatte sie leitende Vertriebs- und Marketingpositionen in internationalen Dienstleistungsunternehmen inne und hat dabei mehrere Auszeichnungen erhalten. Zum Touchpoint-Management hält sie Vorträge und Seminare.

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. Natürlich hat der Chef, falls vereinbart, ein Vetorecht. Davon sollte er allerdings nur ausnahmsweise Gebrauch machen. Sonst erzieht er sich lauter Mündel, die meinungslos an seinen Lippen hängen und auf Anweisungen warten.

### 5 Minuten

To-do-Plan erstellen. Also: 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 und mit etwas Übung in dieser Zeit sehr viel erreichen. Wichtig dabei sind die sogenannten Quick Wins zum Erzielen schneller Erfolge.

## Das Touchpoint-Großgruppenevent

Bei einer Touchpoint-Großgruppenveranstaltung können an einem einzigen Tag zwischen 50 und 100 Mitarbeiter zu unterschiedlichen Touchpoint-Themen konkrete Konzepte entwickeln. Am Vormittag steht dabei ein etwa dreistündiger Impulsvortrag auf dem Programm, der bereits all die Aspekte integriert, die dann am Nachmittag weiter vertieft werden sollen.

Hierzu wird ein externer Experte benötigt, der sich als Advokat des Kunden versteht, der neue Sichtweisen beleuchtet, kundenpsychologische Hintergründe darlegt, Beispiele erzählt, vor Abgründen und Irrwegen warnt und auch unangenehme Wahrheiten zur Sprache bringt. Das ist eine Rolle, die nur ein Außenstehender einnehmen kann. Querdenken ist ja in aller Regel dringend vonnöten und offiziell auch erwünscht, aber für Unternehmensinterne meist viel zu gefährlich, denn es kann Karrieren bedrohen. Deshalb sollten Unternehmen sich unbedingt den Luxus eines externen Querdenkerexperten leisten, der klipp und klar seine Meinung sagt.

Am Nachmittag werden die Mitarbeiter in Arbeitsgruppen zusammengeführt. Diese bestehen idealerweise aus fünf bis sieben Teilnehmern – abteilungsübergreifend zusammengesetzt und auf gleicher Hierarchieebene angesiedelt. Sind mehrere Hierarchieebenen anwesend, arbeiten die Top-Führungskräfte in einer eigenen Arbeitsgruppe. Denn Hierarchie bremst

den Arbeitsfluss einer Gruppe Gleichrangiger aus, anstatt ihn zu fördern. Auf jedem Tisch liegen Arbeitsmaterialien sowie eine bereits vorbereitete Aufgabenstellung: eine konkrete Touchpoint-Thematik, zu der die Gruppe dann gemeinsam ein unternehmerisches Konzept erstellt.

Die erarbeiteten Ergebnisse werden schließlich von dem jeweiligen Gruppensprecher im Plenum präsentiert. Erste Umsetzungsentscheidungen werden sofort durch Mehrheitsentscheid getroffen. Der Chef hat dabei nie das erste, sondern höchstens das letzte Wort. Komplexe Themen werden zeitnah im Anschluss an die Veranstaltung weiterbearbeitet und zügig entschieden.

### Fazit

Immer noch gibt es Manager, die glauben, an den Rändern ihrer Organisation gebe es kein intelligentes Leben. Dort werden Mitarbeiter ungefragt von oben herab mit den unsinnigsten Ausführungsbestimmungen konfrontiert und Kunden mit den (bl)ödesten Produkten und Services drangsaliert. Hohe Flop-Raten, massive Kundenfluktuation und herbe Reputationsschäden sind dann die Folge.

Nicht so im Touchpoint-Management, um das es in diesem Beitrag geht. Denn hier werden vor allem diejenigen aktiviert, die am besten wissen, was Kunden wirklich wollen – und welche Rahmenbedingungen es dazu braucht: solche Mitarbeiter, die tagtäglich ganz nah an den Kunden und Prozessen sind.