

Alle für einen!

Mithilfe der Mitarbeiter Kundenkontakte verbessern

Foto: Fotolia/Robert Kneschke



Wer sich ein unternehmerisch handelndes Team wünscht, der muss seine Angestellten an unternehmerisches Denken heranzuführen. Und das funktioniert oft am besten, wenn man sich als Chefin zurücknimmt und seine Leute zu Eigeninitiative motiviert.

Das Social Web und der rasante Siegeszug der Smartphones haben die Art und Weise, wie wir kaufen und Dienstleistungen in Anspruch nehmen, verändert. Eine Fülle neuer „Momente der Wahrheit“ ist dabei entstanden – Augenblicke, in denen der Kunde erlebt, was die Versprechen eines Anbieters taugen, um daraufhin seine Entscheidung zu treffen. Solche Momente finden an allen Kundenkontaktpunkten – auf Englisch Touchpoints – statt. Touchpoints entstehen überall da, wo man mit Mitarbeitern, Produkten und Diensten eines Anbieters in Berührung kommt. Dies geschieht

- in direkter Form (Schaufenster, Kabine, Kasse, Newsletter, Anzeige, Webseite, Reklamation etc.);

- in indirekter Form (Meinungsportal, User-Forum, Presseartikel, Mundpropaganda etc.).

An jedem Touchpoint kann es zu positiven wie auch negativen Erlebnissen kommen, die eine Kundenbeziehung stärken oder zerbröckeln lassen. Manche Berührungspunkte sind dabei kritischer als andere. Und

oft sind es Kleinigkeiten, die Katastrophen bewirken. Jedes Detail kann das Zünglein an der Waage sein. Deshalb muss an jedem 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, ihr Dasein versüßen, ihnen Zeit schenken und sie immer wieder neu überraschen und begeistern kann. Denn wenn es auch nur an einer Stelle klemmt oder ein einziger Mitarbeiter patzt, dann war aus Sicht des Kunden „dieser Saftladen“ schuld. Und das war's dann mit der Kundentreue und dem Weiterempfehlen. Schon ein einziges negatives Ereignis an einem für den Kunden wichtigen Berührungspunkt kann zum Abbruch der Geschäftsbeziehung führen. Außerdem kann es zu ruf- und umsatzschädigender Mundpropaganda kommen.

Lösungsorientiert

Damit dies nicht passiert, muss die Summe der positiven Erfahrungen bei Weitem überwiegen. Hierbei kommt es nicht nur auf das Wissen um Kundenbedürfnisse sowie Ideenreichtum und passende Rahmenbedingungen an, sondern auch auf das Wollen der Mitarbeiter. „Muss-Gesichter“, die wie Aufziehpuppen nach Vorschrift ihre Standards abarbeiten, mögen Kunden gar nicht gern. Deshalb sollten Chefs nur ausnahmsweise per Anweisungen führen und ansonsten passende Lösungen von den Mitarbeitern selbst erarbeiten lassen.

Noch nie gab es so viele Touchpoints wie heute, um Kunden zum Immer-Wieder-Kaufen und Weiterempfehlen zu bewegen. Um diese Potenziale auszuschöpfen, ist es am besten, wenn die Mitarbeiter freiwillig sagen, sie könnten sich vorstellen, etwas in Zukunft so und so zu ma-

Buchtipps

„Touchpoints. Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute“ heißt

das 350 Seiten starke Werk, in dem unsere Autorin Anne M. Schüller praxisnah und gut verständlich Managementstrategien für die Businesswelt von heute vorstellt. Das Buch enthält zahlreiche Fallbeispiele, Checklisten, Grafiken und Tabellen sowie viele wertvolle Tipps.

Gabal Verlag

29,90 Euro



Clevere Fragen, aufschlussreiche Antworten

Wenn Sie mit Ihren Mitarbeitern an ausgewählten Touchpoints arbeiten, sollten Sie nach einer Einführung ins Thema zunächst die folgenden Fragen klären lassen:

- Wenn ich selber Kunde bin, was ist mir dann besonders wichtig?
- Wenn ich selber Kunde bin, was ärgert mich und stößt mich ab?
- Was dürfen wir keinesfalls tun, weil es unsere Kunden vergraut und vertreibt?
- Was sind die Minimumerwartungen unserer Kunden?
- Was könnte unsere Kunden begeistern, weil es ihre Erwartungen übertrifft?
- Was habe ich als Mitarbeiter davon, wenn ich Kunden begeistere?
- Was hat das Team davon, wenn wir das alle gemeinsam tun?
- Von welchen blödsinnigen Vorgehensweisen sollten wir uns schnellstens trennen?
- Was ist die verrückteste Idee, die uns zum Thema Kundenbegeistern einfällt?

Die letzte Frage muss unbedingt exakt so gestellt werden, weil sonst erfahrungsgemäß meist nur Allerweltslösungen vorgeschlagen werden. Doch in den Extremen stecken die größten Chancen. Durchschnittsideen hingegen erzeugen höchstens Mittelmaß.



Foto: Fotolia/Robert Kneschke

chen. 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 oben“ diktiert, sondern in Eigenregie entwickelt.

Effektive 30 Minuten

Die Optimierung ausgewählter Kundenkontaktpunkte lässt sich auch in Meetings einbauen. Bestimmen Sie dazu ein erstes Meeting und einen ersten Touchpoint. Am Ende des Meetings entscheiden Sie dann, welcher Touchpoint beim nächsten Mal an die Reihe kommt. So können sich alle gut vorbereiten. Legen Sie zunächst einen Zeitrahmen für die Bearbeitung des Punktes fest, damit sich Diskussionen nicht endlos in die Länge ziehen, z. B. 30 Minuten. Dann geht's folgendermaßen weiter:

■ 5 Minuten: Beschreibung eines nicht länger tragbaren Ist-Zustandes. Dabei wird etwa über eine Beanstandung berichtet, die ein Kunde an einem bestimmten Kontaktpunkt 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 kann. Hier brauchen Sie zunächst gute Ideen. Deshalb sollten die Teilnehmer in dieser Phase still und leise arbeiten, damit jeder seine Einfälle 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 gibt es eine Kurzdiskussion.

■ 5 Minuten: Mehrheitsentscheid für die favorisierte Idee. Der Chef – er ist Moderator des 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 ohne eigene Meinung, die nur 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 feingestimmt 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: Sie werden schnell. Denn Kunden warten heutzutage nicht, bis Anbieter endlich voll durchgeplant in die Pötte kommen. Bei der kleinsten Unzufriedenheit sind sie auf und davon. Und im Web erzählen sie der ganzen Welt, warum das so ist. ■

Autorin

Anne M. Schüller ist Managementberaterin und Expertin für Loyalitätsmarketing. Sie war mehr als zwanzig Jahre in leitenden Vertriebs- und Marketingpositionen tätig. Die Diplom-Betriebswirtin und Autorin lehrt außerdem an Hochschulen.



Kontakt

www.anneschueller.de