

# Wie man Mitarbeiter vom „Müssen“ zum „Wollen“ bringt

Wer unternehmerisch handelnde Mitarbeiter will, muss diese an unternehmerisches Denken heranführen. Jedes Meeting bietet dazu eine gute Gelegenheit.

Ob Kunden immer wieder kaufen, entscheidet sich an den sogenannten Touchpoints eines Unternehmens. Diese 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, Messestand, Hotline, Rechnung, Reklamation etc.) oder
- in indirekter Form (Meinungsportal, User-Forum, Testbericht, 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.

Deshalb muss gemeinsam überlegt werden, wie man die Interaktion mit den Kunden an jedem Touchpoint 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. Hierbei kommt es nicht nur auf das Wissen um Kundenbedürfnisse sowie 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.

## Touchpoint-Arbeit im Rahmen von Meetings

Wenn die Optimierung einzelner Touchpoints als fester Tagesordnungspunkt in den Meeting-Ablauf eingebaut wird, ermöglicht dies 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 nächsten Mal an die Reihe kommt. So können sich alle gut darauf vorbereiten. Legen Sie einen Zeitraum fest, den Sie maximal für die Bearbeitung dieses Punktes ansetzen wollen, damit sich Diskussionen nicht endlos in die Länge ziehen: zum Beispiel 30 Minuten. Dann geht's weiter wie folgt:

- Fünf Minuten: Beschreibung eines nicht länger tragbaren Ist-Zustandes, 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.
- Fünf Minuten: Sammlung von Ideen, wie man diesen Punkt optimieren und damit Ärger in Zukunft vermeiden kann. 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.
- Zehn Minuten: Jeder, der ein Kärtchen geschrieben hat, erläutert seine Idee kurz und knapp. Anschließend erfolgt eine Kurzdiskussion.
- Fünf Minuten: Mehrheitsentscheid für die favorisierte Idee. Der Chef – er ist 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. Natürlich hat der Chef, wenn vereinbart, ein Veto-Recht. Davon sollte er allerdings nur ausnahmsweise Gebrauch machen. Sonst erzieht er

sich lauter Mündel, die meinungslos an seinen Lippen hängen und auf Anweisungen warten.

- Fünf Minuten: To-do-Plan erstellen – 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 ist die Erzielung schneller Erfolge. ■

### Zur Person

Anne M. Schüller ist Diplom-Betriebswirtin, zehnfache Buch- und Bestsellerautorin und Management-Consultant. Sie gilt als Europas führende Expertin für Loyaltätsmarketing und zählt zu den gefragtesten Business-Speakern im deutschsprachigen Raum. Zum Touchpoint-Management hält sie Vorträge und Workshops. Weitere Informationen unter: [www.anneschueller.com](http://www.anneschueller.com)

**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, 3. aktualisierte Auflage 2013, 350 S., 29,90 Euro  
ISBN: 978-3-86936-330-1  
Ausgezeichnet als Mittelstandsbuch des Jahres und mit  
dem Deutschen Trainerbuchpreis 2012

