

Touchpoint-Manager gewinnen an Bedeutung

Heute werden Unternehmen vom Markt her nach innen gebaut. Deshalb brauchen sie nicht nur ein funktionierendes Touchpoint-Management, sondern auch Touchpoint-Manager.

EIGENTLICH MÜSSTEN SICH ALLE Unternehmensbereiche auf das Kundenwohl fokussieren. Doch Hierarchien, Silodenke, Abteilungsegoismen, Eigeninteressen und das Gerangel um die Vorherrschaft in punkto Macht, Einfluss, Budgets und Ressourcen verhindern dies größtenteils. Dieses Dilemma, gepaart mit einem antiquierten Führungsverständnis, sind die größten Bremsklötze auf dem Weg in die neue Businesswelt. Die Unternehmen sind in ihren eigenen Systemen gefangen. Und sie werden nicht am Markt, sondern an ihren Strukturen scheitern. Deshalb sind Innovationen zunächst im firmeninternen Zusammenspiel dringend vonnöten. Vernetzung und Kollaboration heißen die zentralen Schlüssel. Ein Touchpoint-Manager wird dabei sehr hilfreich sein. Er kann zum maßgeblichen Treiber eines unternehmensweiten Kulturwandels werden.

Advokat der Kundeninteressen

Kernaufgabe des Touchpoint-Managers ist es, an den externen Touchpoints des Unternehmens, also den Berührungspunkten zwischen Produkten, Services, Mitarbeitern und Kunden, eine hundertprozentige Kundenfokussierung zu ermöglichen. Insgesamt geht es um eine Transformation des gesamten Unternehmens hin zu einer vernetzten, kundenorientierten Organisation. Hierfür muss der vielfach unkoordinierte kundenbezogene Wildwuchs, der sich in den einzelnen Abteilungen breitgemacht hat, zunächst gesichtet und dann zügig beseitigt werden. Denn wo Unkraut ist, können keine schönen Pflanzen wachsen. Danach geht es um das Entwickeln und Umsetzen synchronisierter, dauerhaft kundenzentrierter, verlässlicher und rentierlicher Wertschöpfungsprozesse.

Ein Touchpoint-Manager soll in Sachen Kunde der erste und oberste Anlaufpunkt sein. Er ist mit den kundenrelevanten Entwicklungen draußen und drinnen im Unternehmen bestens vertraut. Er ist der, der intern als Advokat der Kunden agiert. Er nimmt immer deren Perspektive ein – und das wird so akzeptiert, auch wenn es schon mal unbequem ist. Geht es um kundenbezogene Entscheidungen, hat er das erste

und das letzte Wort. Und er hat ein Vetorecht. So stellt er auch sicher, dass das unproduktive, selbstzentrierte Silodenken zwischen den Abteilungen, zumindest, was die Kundenperspektive betrifft, endlich ein Ende hat.

Mit Rückendeckung vom Chef wichtig

Da jede Abteilung unabhängig von ihrer Kernaufgabe auch in Kundenthemen involviert ist, arbeitet der Touchpoint-Manager crossfunktional und hierarchieübergreifend mit allen eng und gleichberechtigt zusammen. Er benötigt die absolute Rückendeckung der Geschäftsleitung, da er sich auf seinem Weg nicht immer nur Freunde macht. Denn wer als Interessenvertreter des Kunden agiert, deckt zwangsläufig Missstände auf. Seine internen Botschafter sitzen im mittleren Management. Vor allem dieses muss er für das Bewältigen seiner Aufgabe gewinnen. Mit dessen Hilfe und einem fortwährenden Einbeziehen aller Mitarbeiter kann er sich an das notwendige Neudesign eines zukunftsfähigen Offline-Online-Mobile-Touchpoint-Mixes machen.

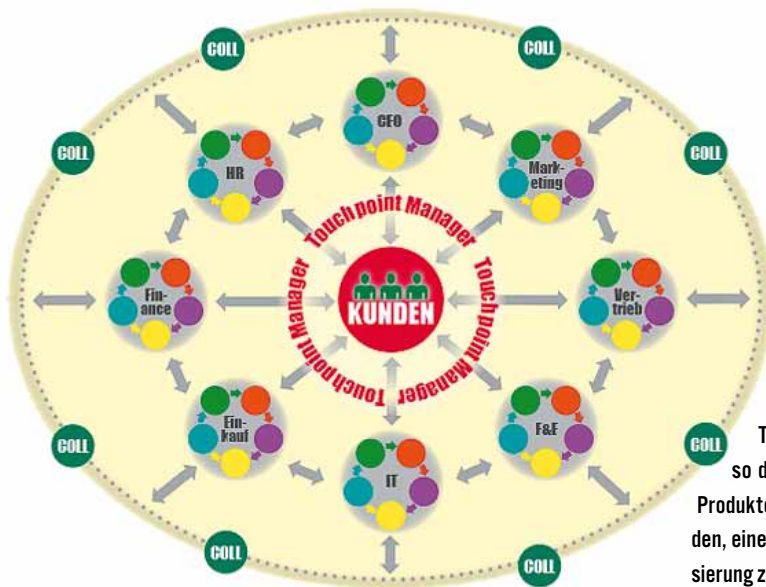
Die organisatorische Einbindung eines Touchpoint-Managers ist branchenspezifisch und hat auch mit der Unternehmensgröße zu tun. In Betrieben kleinerer und mittlerer Größe bekleidet der er abteilungsübergreifend eine eigene Funktionsstelle, die an die Geschäftsleitung angedockt ist. In Großorganisationen ist ein neuer Posten im Boardroom gefordert: der Chief Touchpoint Officer (CTO) als rechte Hand des CEO.

Und nachdem das Marketing immer mehr zur reinen Werbeschleuder mutiert und vielfach zu einer Datensammelstelle verkommt, kann der CTO den inzwischen an oberster Stelle oft verwaisten Platz übernehmen. Kundenorientierung wäre dann garantiert.

LITERATURTIPPS

- Anne M. Schüller: *Das Touchpoint-Unternehmen. Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt*; Gabal, März 2014, 368 S.
- Anne M. Schüller: *Touchpoints. Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute. Managementstrategien für unsere neue Businesswelt*. Gabal, 4. aktualisierte Auflage, 350 S.

Quelle: Anne M. Schüller



Kernaufgabe des Touchpoint-Managers ist es, an den externen Touchpoints des Unternehmens, also den Berührungspunkten zwischen Produkten, Services, Mitarbeitern und Kunden, eine hundertprozentige Kundenfokussierung zu ermöglichen

Touchpoint-Manager in der Praxis

Nun die spannende Frage: Gibt es Touchpoint-Manager bereits? Die Antwort: Ja, einige wenige schon. Eine davon ist Katharina Büeler. Seit 2010 leitet sie, zusammen mit fünf Mitarbeitern, das Touchpoint-Management der Basler Versicherungen und ist Mitglied der Direktion. »Hierarchien und Silodenken wollten wir bewusst aufbrechen«, sagt Büeler, die 25 Jahre im Vertrieb tätig war. Startpunkt war die Frage: »Was sollen die Kunden über uns sagen?« In der Folge wurden Instrumente und Methoden aufgebaut und eingeführt, um die Kundenbrille ins Unternehmen zu holen, einen Kulturwandel zu bewirken und ein systematisches Touchpoint-Redesign in Gang zu bringen.

Auch die mittelständische Softwarefirma DoubleSlash aus Friedrichshafen hat einen Touchpoint-Manager: Alexander Strobl. Seine Aufgabenstellung? »Einerseits führe ich Touchpoint-Analysen bei unseren Kunden durch. Andererseits unterstütze ich meine Kollegen in Sales und Marketing in enger Abstimmung mit der Geschäftsführung. In dieser Rolle bin ich an keiner konkreten Stelle im Organigramm verortet, sondern helfe den Abteilungen projekthaft bei der Ausarbeitung kundenbezogener Maßnahmen.« Geschaffen wurde die Position bei DoubleSlash, weil das Unternehmen wie viele andere mit der wachsenden Anzahl an potenziellen Kanälen und Touchpoints kämpft, die gepflegt und betrieben werden müssen. »Für uns war es wichtig zu erkennen, welche Touchpoints wirklich relevant für uns sind, um unsere Budgets gezielter einzusetzen«, sagt Strobl. »Wichtig war auch, das Bewusstsein zu schaffen, dass jeder Mitarbeiter ein Touchpoint für unser Unternehmen ist.«

Der interne Touchpoint-Manager

Da drängt sich eine weitere Frage auf: Gibt es auch interne Touchpoint-Manager, solche also, die sich explizit um das Wohlergehen der Menschen innerhalb einer Or-

ganisation kümmern, um deren Performance in einem Top-Zustand zu halten? Noch nicht, aber hoffentlich bald. Denn heute entscheiden die eigenen Mitarbeiter maßgeblich mit, wer die besten Talente gewinnt. Passende interne Rahmenbedingungen und eine auf diesen Wandel ausgerichtete Führungskultur sind unausweichlich, damit es gelingt, die besten Bewerber auf immer neue Weise zu locken – und mithilfe von Hochleistungsteams auf Dauer erfolgreich zu sein.

Ein interner Touchpoint-Manager ist Advokat der Mitarbeiter und neutrales Bindeglied zwischen ihnen, der Organisation und dem Führungskreis. Er ist Moderator, Netzwerker, Kommunikator und Diplomat in einer Person. Er muss interdisziplinär arbeiten können und sich sowohl in Führungs- also auch HR-Themen gut auskennen. In seiner Querschnittfunktion ist er für unternehmenskulturnahe Themen zuständig und sorgt sich um die körperliche, geistige und seelische Fitness aller Beschäftigten. Und dies ist viel mehr als nur ein bisschen Mitarbeiterstreicheln. In Zeiten von Talentknappheit und Social Media-Gerede kann eine solche Position über die Zukunft eines Unternehmens maßgeblich mitentscheiden.

Anne M. Schüller



Anne M. Schüller ist Keynote-Speaker, Dozentin, Autorin, Business-Trainerin und Management-Consultant. Die Diplom-Betriebswirtin ist spezialisiert auf Loyalitätsmarketing und kundenfokussiertes Management. Nach mehreren Jahren in leitenden Vertriebs- und Marketingpositionen hat sie sich Ende 2001 selbstständig gemacht.