Kundenkontaktpunkt Management

GC Academy Training mit A. M. Schüller, 26.11.2010

Man braucht kein Detektiv zu sein, um in nahezu jedem Unternehmen kundenfeindliche Prozesse, Strukturen und Verhaltensweisen aufzuspüren. Punktuell gibt es zwar überall Highlights, doch irgendwo – und das meist beim schwächsten Glied – reißt die interne Leistungskette. Das Kundenkontaktpunkt Management kann dem entgegenwirken.

Die knappste Ressource im Unternehmen ist nicht das Kapital, sondern es sind die Führungskräfte, die kundenverliebt denken und handeln. Die so vehement geforderte Kundenorientierung kann allerdings nicht durch standardisierte Prozesse, dicke Handbücher und Betriebsanweisungen entstehen. Und auch nicht durch teure CRM-Software. Sie findet vielmehr freiwillig in den Köpfen und Herzen der Mitarbeiter statt. Deren Wollen lässt sich nur in Möglichkeitsräumen entfalten – und nicht durch Maßregeln erzwingen.

Das Sichern einer Basisqualität ist sicher richtig und in manchen Fällen sogar überlebenswichtig. Doch kann man's auch mächtig übertreiben. Die Zwangsjacke starrer Service-Normen macht Mitarbeiter zu Roboter-Mitarbeitern, die sich selbst den blödesten Anweisungen willenlos beugen und jedem Kunden ihre öden Standards aufoktroyieren (»Das ist bei uns Vorschrift!«). Wie Aufziehpuppen reden sie mit einem am Telefon, an der Kasse oder der Theke im Schnellrestaurant. Kundenanliegen werden nurmehr prozesskonform abgewickelt. Jegliche Lust an inspirierendem, kreativem, begeisternden Tun geht gegen Null. Alles erstarrt in Mittelmäßigkeit. Individuelle Kundenwünsche bleiben auf der Strecke. So zieht das Geld, das schon im Laden war, wieder von dannen. Und im Internet erzählt man der ganzen Welt, warum das so ist.

Kundenfokussiert statt selbstverliebt-prozessfixiert, so sollte die Devise lauten. Dazu müssen sich ohne Ausnahme alle Unternehmensbereiche deutlich stärker miteinander vernetzen – und jeden einzelnen Mitarbeiter auf die Kunden ausrichten. Das hört sich banal an, ist es aber nicht. Viel zu oft wird uns Kunden nämlich immer noch erklärt, wie die Dinge zu laufen haben, wer für uns zuständig ist, dass man dieses zu tun und jenes zu lassen hat. Die Kunden sollen sich einfügen und parieren. Diese allerdings fühlen sich gelangweilt, falsch verstanden, vernachlässigt, von oben herab behandelt, gemobbt – und schließlich vertrieben.

Aus Sicht des Kunden

Customer Touchpoints, also Kundenkontaktpunkte, entstehen überall dort, wo der Kunde mit einem Unternehmen bzw. seinen Produkten, Dienstleistungen und Marken in Berührung kommt – egal, ob dies in direkter Form (Shopping, Telefonat, Mailing etc.) oder in indirekter Form (Meinungsportal, Test- oder Pressebericht, Mundpropaganda etc.) geschieht. An jedem Touchpoint können positive wie auch negative Erlebnisse entstehen. So kann ein einziges negatives Ereignis an einem für den Kunden wichtigen Kontaktpunkt zum sofortigen Abbruch der Geschäftsbeziehung führen. Damit eine solche auf Dauer aufrechterhalten wird, muss die Summe der positiven Erfahrungen bei weitem überwiegen.

In vielen Unternehmen kümmern sich allerdings die diversen Einheiten (Marketing, Vertrieb, Produktmanagement, Call Center, Kundendienst usw.) immer noch mehr oder weniger unkoordiniert um die Kunden. Das nennen wir »Silo-Denke«. Der Kunde hingegen betrachtet ein Unternehmen immer als Ganzheit. Er erwartet von Jedem eine perfekte Leistung, da unterscheidet er nicht zwischen Innen- und Außendienst oder Chef und Azubis. Wenn auch nur ein einziger Mitarbeiter patzt, war aus Sicht des Kunden »der Saftladen« schuld.

Das Customer Touchpoint Management

Das Customer Touchpoint Management ist ein Instrument zur Koordination aller Maßnahmen, die dazu dienen, dem Kunden an jedem Kontaktpunkt eine herausragende, verlässliche und gleichzeitig sympathische Erfahrung zu bieten, ohne die Prozesseffizienz aus dem Auge zu verlieren. Ziel ist das stete Optimieren der Kundenerlebnisse an den einzelnen Kontaktpunkten, um bestehende Kundenbeziehungen dauerhaft zu festigen und durch positive Mundpropaganda kostengünstig neue Kunden zu gewinnen. Dabei heißt es, dem Kunden Enttäuschungen zu ersparen – und über den Zufriedenheitsstatus hinaus Momente der Begeisterung zu verschaffen. Zu diesem Zweck wird untersucht, was die Kunden erwarten, was sie tatsächlich erhalten und wie sie dies bewerten.

Die intensive Auseinandersetzung mit jedem einzelnen Touchpoint führt nicht nur zu verstärkter Kundentreue, sie legt auch interne Effizienzreserven frei, sie führt zur Ressourcen-Optimierung, und durch Kosten- und Zeiteinsparungen schließlich zu höheren Erträgen. Über eine Priorisierung der erfolgswirksamen Schlüssel-Touchpoints können beispielsweise Gelder weg von teuren und letztlich wirkungslosen Anzeigenkampagnen hin zu dialogischen Maßnahmen oder weg von technologischen Lösungen hin zu loyalitätswirksamen zwischenmenschlichen Interaktionen geleitet werden. Aufgabe ist es schließlich, auf die Kontaktpunkte zu fokussieren, die ein markentypisches Erlebnis schaffen sowie Kundenloyalität, Empfehlungsbereitschaft und Wettbewerbsfähigkeit am nachhaltigsten stärken. Ein Mitbewerber-Vergleich kann zeigen, welche Touchpoints dort besser oder schlechter funktionieren.

Der Prozess des Customer Touchpoint Managements

Im Rahmen des Kundenkontaktpunkt Managements werden chronologisch alle Kontaktpunkte betrachtet, die ein Kunde im Rahmen eines Kaufprozesses oder einer Geschäftstransaktion hat oder haben könnte – und zwar aus dem Blickwinkel des Kunden betrachtet. Dann werden sowohl die kritischen Ereignisse als auch die positiven Geschehnisse aufgelistet, die ihm dort widerfahren – oder im schlimmsten Fall widerfahren könnten. Schließlich wird – mithilfe der Kunden – optimiert, gemessen und weiter verfeinert.

Im Einzelnen lässt sich der Prozess des Kundenkontaktpunkt-Managements wie folgt in vier Schritten darstellen:

1. Schritt: die Ist-Analyse

In diesem Schritt geht es um das Erfassen der relevanten Kontaktpunkte, das Verstehen der Prozesse und das Dokumentieren der Ist-Situation. Folgende Fragen lassen sich hierzu stellen:

- Welche Kunden treten an welchen Stellen und zu welchen Anlässen wie häufig mit welchen Mitarbeitern in Kontakt? Was erlebt man dort?
- Wie sehen die Abläufe an den einzelnen Punkten aus? Sind sie selbstzentriert oder aus Kundensicht gestaltet? Entsprechen sie dem natürlichen Kundenverhalten? Sind sie abteilungsübergreifend aufeinander abgestimmt? Sind sie markenkonform inszeniert?
- Wie gut leben die Mitarbeiter das, was Marke und Unternehmen versprechen?
- Wo besteht Mundpropaganda und Empfehlungspotenzial? Welche Angebote werden tatsächlich weiterempfohlen? Und wo wird vehement abgeraten?
- Was läuft gut? Was muss weg? Was sollte schnellstens geändert und verbessert werden? Und was hat uns bislang daran gehindert, dies zu tun?

Auch wenn unangenehm, über die letzte Frage muss unbedingt gesprochen werden. Denn erst wenn die wahren Ursachen für Handlungsblockaden offen liegen, lässt sich etwas dagegen tun.

2. Schritt: die Soll-Strategie

In diesem Schritt geht es um das Definieren der zukünftigen Ziele sowie der angestrebten optimalen Soll-Situation. Um folgende Fragen kann es dabei gehen:

- Welche Produkt- bzw. Servicequalität wollen wir welchen Kunden an welchen Kontaktpunkten zukünftig bieten?
- Mit welchen konkreten Zielen und mit welchen Ressourcen wollen wir diese Servicelevels erreichen? Auf welche Weise? Mit welchen Prioritäten?
- Welche Handlungsszenarien gibt es dabei?
- Soll die Zahl der Kontaktpunkte vergrößert werden? Oder verkleinert?
- Wo kann am ehesten Mundpropaganda- und Empfehlungspotenzial entwickelt werden? Auf welche Weise?
- Wie sollen insbesondere die Schlüsselkontaktpunkte aus Sicht des Kunden optimiert werden? Und wie können wir dabei die Kunden involvieren?

Im Rahmen von Workshops und anhand passender Aufgabenstellungen wird all das mit den Mitarbeitern gemeinsam bearbeitet. So bringt man diese vom »Müssen« ins »Wollen«. Wieso? Sich mit etwas zu identifizieren, das man nicht selbst festgelegt hat, ist fast unmöglich.

3. Schritt: der To-do-Plan

In diesem Schritt geht es um die Planung und Umsetzung eines passenden Maßnahmen-Mixes, der von der Ist-Situation zur Soll-Situation führt. Ein sogenannter Quick win, also eine Maßnahme, die einen schnellen Erfolg verspricht, sollte dabei ganz oben auf der Liste stehen. Das spornt an, sich mit dem Prozess weiter zu beschäftigen. Im Einzelnen umfasst der To-do-Plan folgende Punkte:

- Was ist unser Quick win, also ein schnelles Erfolgserlebnis?
- Welche Touchpoints werden auf welche Weise optimiert, um Loyalität und Profitabilität zu stärken?
- Welche Touchpoints werden neu lanciert, um Wettbewerbsvorsprünge und positive Mundpropaganda zu generieren?
- Welche Touchpoints werden gestrichen, ohne dass Proteste und üble Nachrede provoziert beziehungsweise bestehende Kundenbeziehungen gefährdet werden?
- Welche Ressourcen, wie viel Budget und welche Zeitlinien sind anzusetzen?

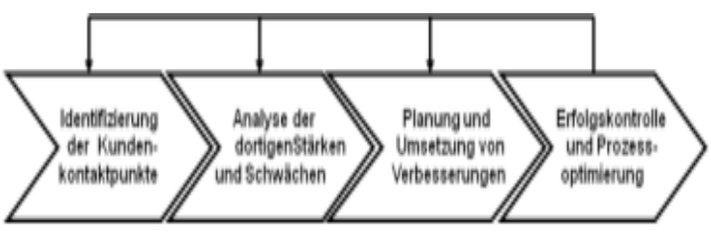
All das ist wiederum gemeinsam mit den Mitarbeitern zu planen und anschließend umzusetzen. Vor allem mit den kundennahen Mitarbeitern muss adäquates Verhalten an den einzelnen Touchpoints regelmäßig besprochen und trainiert werden, damit alles in Fleisch und Blut übergeht – und im Kundenkontakt nicht künstlich wirkt.

4. Schritt: Kontrolle und Optimierung

In diesem Schritt geht es um das Messen der Ergebnisse zwecks weiterer Optimierung der Prozesse. Die folgenden Fragen lassen sich hierzu stellen:

- An welchen Kriterien wollen wir unsere Kundenkontakt-Performance messen?
- Welche Kennzahlen wollen wir auf welche Weise wie oft und für wen erheben?
- Wie werden Empfehlungsbereitschaft und Empfehlungsrate ermittelt?
- Wie wird das gewonnene Wissen dokumentiert und mit den Mitarbeitern besprochen?
- Wer leitet auf welche Weise die notwendigen Prozessverbesserungen ein?

Sehr gut bewährt hat sich bei all dem das Storytelling. Dabei geht es um passende Geschichten, die verdeutlichen, welches Verhalten an den einzelnen Kontaktpunkten erwünscht und Erfolg versprechend ist – und welches nicht. Solche Geschichten können in internen Wikis oder Blogs dokumentiert und im Rahmen turnusmäßiger Meetings gemeinsam besprochen werden. So findet Kontrolle nicht länger von oben, sondern vielmehr über das Team statt. Man diskutiert gemeinsam darüber, was passt und was nicht. Wissen wird dabei nicht eindimensional, sondern im Austausch entwickelt, vernetzt und weitergereicht.



Der Prozess des Kundenkontaktpunkt-Managements in vier Schritten

Fazit

Mit dem Kontaktpunktmanagement erhalten Entscheider ein praxisnahes Navigationssystem, mit dessen Hilfe kundenbezogene Maßnahmen transparent und steuerbar werden. Alle kundenrelevanten Geschäftsprozesse kommen regelmäßig auf den Prüfstand. Dabei involviert man die Mitarbeiter und bringt sie hierdurch ins Wollen. Ebenso kooperiert man mit den Kunden und bindet diese in die Abläufe ein. Dies senkt nicht nur das unternehmerische Risiko, sondern baut zusätzlich Eintrittsbarrieren für den Wettbewerb auf. Denn wenn man Menschen zeigt, dass man sich für ihre Meinung wirklich interessiert, verändert sich deren Haltung zum Unternehmen positiv. Dies wiederum schafft Verbundenheit und sorgt für den »Mein Baby-Effekt«. Und wer lässt schon gerne sein Baby im Stich?

Ein Beitrag von
Anne M. Schüller,
Management-Consultant &
Expertin für Loyalitätsmarketing