

Berührungspunkte

Positiver Kundenkontakt durch Touchpoint-Management

Anne M. Schüller

Noch nie gab es so viele Touchpoints wie heute, um seine Kunden zum „Immerwieder-Kaufen“ und aktiven Weiterempfehlen zu bewegen. Um diese Potenziale auszuschöpfen, gilt es, Mitarbeiter vom standardisierten „Müssen“ ins kundenfokussierte „Wollen“ zu bringen. Dies ist auf drei Wegen möglich, wie dieser Beitrag zeigt.

Was eine Businessstrategie wirklich taugt, entscheidet sich an den Touchpoints eines Unternehmens. Diese entstehen überall dort, wo ein (potenzieller) Kunde mit den Mitarbeitern, Produkten, Services und Marken einer Bank in Berührung kommt. Dies geschieht entweder in direkter Form (Beratungsgespräch, Newsletter, Reklamation etc.) oder in indirekter Form (Meinungsportal, User-Forum, Blog etc.).

An jedem Touchpoint kann es zu positiven wie auch negativen Erlebnissen kommen, die eine Kundenbeziehung stärken oder zermürben, eine Marke stärken oder bröckeln lassen. Manche Berührungspunkte sind dabei kritischer als andere. Und oft sind es Kleinigkeiten, die schließlich ganz große Katastrophen bewirken. Jedes Detail kann hierbei 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 Ideenreichtum und adäquate Rahmenbedingungen an, sondern auch auf das „Wollen“ der Mitarbeiter. Denn „Muss-Mitarbeiter“, die ihre vorgegebenen Standards abarbeiten, mögen Kunden gar nicht.

Mitarbeiter unternehmerisch involvieren

Wer unternehmerisch handelnde Mitarbeiter will, muss sie an unternehmerisches Denken heranführen. Touchpoint-Optimierungen sollten deshalb im We-

sentlichen von den Mitarbeitern selbst erarbeitet werden. Deren „Wollen“ erreicht man immer am besten auf Basis der Freiwilligkeit. Wenn Mitarbeiter freiwillig sagen, sie könnten sich vorstellen, etwas in Zukunft anders zu machen, wird die Begeisterung für die Sache auf diesem Weg gleich mitgeliefert. Wichtiger noch: Die geplanten Maßnahmen werden dann auch engagiert umgesetzt. Denn sie wurden nicht von oben diktiert, sondern in Eigenregie entwickelt. So entsteht dann der „Mein-Baby-Effekt“. Und sein Baby lässt man bekanntlich nicht im Stich.

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

- das Customer-Touchpoint-Projekt,
- sukzessives Arbeiten an einzelnen Touchpoints,
- die Touchpoint-Großgruppenveranstaltung.

Customer-Touchpoint-Projekte werden nach den üblichen Projektmanagementregeln aufgesetzt. Im Folgenden geht es darum, wie das sukzessive Arbeiten an einzelnen Touchpoints im Rahmen eines Meetings aussehen kann und wie eine Touchpoint-Großgruppenveranstaltung abläuft.

Die Touchpoint-Arbeit im Rahmen von Meetings

Baut man die Touchpoint-Optimierung als festen Tagesordnungspunkt in den Meeting-Ablauf ein, ermöglicht das kontinuierliche Verbesserungen in kürzester Zeit. Dazu bestimmt man ein erstes Meeting und einen ersten Touchpoint, mit

dem es losgehen soll. Am Ende des Meetings entscheidet man dann, welcher Touchpoint beim nächsten Mal an die Reihe kommt. So können sich alle gut darauf vorbereiten. Es wird ein Zeitraum festgelegt, der maximal für die Bearbeitung dieses Punkts angesetzt ist, damit sich Diskussionen nicht endlos in die Länge ziehen, beispielsweise 30 Minuten. Dann geht es folgendermaßen weiter: Fünf Minuten für die 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 entstanden und welche Konsequenzen sich ergaben.

- 5 Minuten: Sammlung von Ideen, wie man diesen Punkt optimieren und damit Ärger in Zukunft vermeiden kann. Hier geht es zunächst um Quantität. Deshalb sollen die Teilnehmer in dieser Phase still arbeiten, damit jeder seine Ideen unbeeinflusst in Worte fassen kann. Diese werden auf Kärtchen notiert und an eine 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. Die Führungskraft – sie ist Moderator dieses Prozesses, damit die Teilnehmer inhaltlich arbeiten können – hat dabei nie das erste, sondern immer das letzte Wort, 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 die Führungskraft – wenn vereinbart – ein Veto-Recht. Davon sollte sie allerdings nur ausnahmsweise Gebrauch machen. Sonst erzieht sie sich lauter Mündel, die meinungslos an ihren Lippen hängen und Anweisungen erwarten.
- 5 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, dennoch lässt sich bei konzentriertem Arbeiten und mit etwas Übung in dieser Zeit vor allem an brennenden Touchpoints viel erreichen.

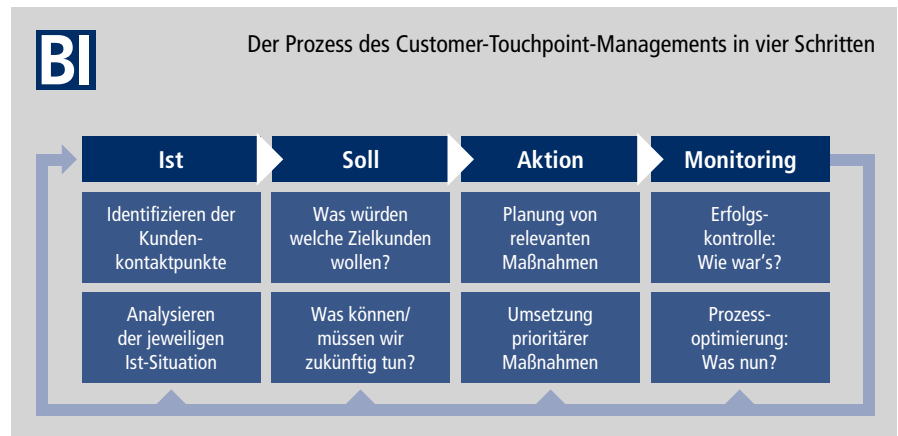
Das Touchpoint-Großgruppenevent

Variante 1

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 alle Aspekte integriert, die dann am Nachmittag weiter vertieft werden sollen.

Hierzu wird ein externer Experte benötigt, der sich als Anwalt 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 in aller Regel dringend notwendig und offiziell auch erwünscht, aber für Bankinterne meist viel zu gefährlich.

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



Gleichrangiger, 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 Ergebnisse werden schließlich vom jeweiligen Gruppensprecher im Plenum präsentiert. Erste Umsetzungsentscheidungen werden sofort durch Mehrheits-

entscheid getroffen. Der Vorstand hat dabei nie das erste, sondern höchstens das letzte Wort. Komplexe Themen sollten zeitnah im Anschluss an die Veranstaltung weiterbearbeitet und zügig entschieden werden.

Variante 2

Als zweite Variante bietet sich eine Großgruppenveranstaltung an, die formal einer neuen Veranstaltungsform, dem so

Der Prozess des Customer-Touchpoint-Managements in vier Schritten

Der Prozess des Kundenkontaktpunkt-Managements besteht aus vier Etappen mit je zwei Teilschritten:

- ▶ Ist-Analyse
 - Erfassen der kundenrelevanten Kontaktpunkte
 - Dokumentieren der Ist-Situation aus Kundensicht
- ▶ Soll-Strategie
 - Definieren der optimalen Soll-Situation aus Kundensicht
 - Finden passender(er) Vorgehensweisen
- ▶ Operative Umsetzung:
 - Planung erforderlicher Maßnahmen, die zur Soll-Situation führen
 - Umsetzung eines passenden Maßnahmen-Mixes
- ▶ Monitoring
 - touchpointspezifisches Messen der Ergebnisse
 - kundenrelevante Optimierung der Prozesse

Buchtipp

Anne M. Schüller

Touchpoints

**Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute
Managementstrategien für unsere neue Businesswelt**

350 Seiten, Gabal 2012, 29,90 Euro,

ISBN: 978-3-86936-330-1

genannten BarCamp, ähnelt. Dabei handelt es sich um eine Veranstaltung, deren Inhalte und Ablauf von den Teilnehmern im Wesentlichen selbst entwickelt und im weiteren Verlauf gestaltet werden. Auch dabei gibt es einen Impulsvortrag am Vormittag, der bereits eine Reihe interaktiver Elemente enthält. Darauf aufbauend schlagen die Teilnehmer am Nachmittag Themen vor, an denen sie arbeiten wollen.

Die einzelnen Arbeitsgruppen entstehen, indem die Teilnehmer sich selbst dem von ihnen favorisierten Thema zuordnen. Gibt es großes Interesse zu einem bestimmten Punkt, können auch

zwei oder drei Gruppen am gleichen Thema arbeiten. Die Ergebnisse werden in jedem Fall verschieden sein, was vorteilhaft ist, da man dann in der Folge auf mehrere Varianten zurückgreifen kann.

Die anschließende Ergebnispräsentation kann mithilfe von Pinnwänden, aber auch als Powerpoint-Präsentation per Video oder Schauspiel dokumentiert werden. Das Schauspiel ist übrigens eine sehr interessante Variante. So stellt man etwa einen Kunden dar, der einen Kreditantrag stellt. Und dieser Kunde beobachtet nun (kopfschüttelnd), wie sein Antrag zwischen den Abteilungen hin- und hergeschoben wird, wie es Verzögerungen gibt, wer alles mitredet, nachfragt, ablehnt, gekennzeichnet. Der Kunde sieht auch, wie lustlos dies alles passiert – und dass er das alles bezahlen muss. So dürfte das Auditorium einiges zum Nachdenken haben.

Mitarbeiter stark einbinden

Ein abschließender Tipp für beide Varianten: Man sollte sicherstellen, dass tatsächlich entscheidungsfähige Konzepte erarbeitet werden. Konkrete Entscheidungen sollten bereits während der Ver-

Zur Autorin



Anne M. Schüller ist Managementberaterin und Expertin für Loyaltätsmarketing. Sie arbeitet als Speaker und Trainerin. Zum Touchpoint-Management hält sie Vorträge und Seminare.

E-Mail: info@anneschueller.de

anstaltung gefällt werden. Es gab schon Workshops, in denen sich die Geschäftsführung das letzte Wort vorbehalten hat und alles auf später vertagt wurde. Oder es musste der Instanzenweg eingehalten werden. Und am Ende passierte dann – nichts.

Im Rahmen des Touchpoint-Managements, das aus einem Prozess mit insgesamt vier Schritten besteht, werden vor allem die Mitarbeiter aktiviert, die am besten wissen, was Kunden wirklich wollen und welche Rahmenbedingungen dazu benötigt werden. Solche Mitarbeiter, die tagtäglich nah an den Kunden und Prozessen sind. Die kontinuierliche gemeinsame Arbeit an einzelnen Touchpoints, auch in Großgruppen, in denen man sich gegenseitig befruchten kann, ist ein sinnvoller Weg, um diesen Wissensschatz zu heben. ■

