



## Das **ultimate** Tool für die neue Businesswelt

Foto: Fotolia

Was eine Marketingstrategie in unserer durch ‚social‘ und ‚mobile‘ geprägten neuen Businesswelt wirklich taugt, entscheidet sich in den ‚Momenten der Wahrheit‘ an den Kontaktpunkten eines Unternehmens. Dazu benötigen Anbieter ein Tool, das schnell und wendig macht, das die zunehmende Fülle der realen und digitalen Berührungspunkte mit Interessenten und Konsumenten in ein Ordnungssystem packt und die Kunden in ihrer neuen Funktion als Mitgestalter und Mitvermarkter aktiv integriert. Das Customer Touchpoint Management ist ein solches Tool.



denbeziehungen zu festigen und via Weiterempfehlungen hochwertiges Neugeschäft zu erhalten. Dazu heißt es, den Kunden Enttäuschungen zu ersparen und über den Nullpunkt der Zufriedenheit hinaus Momente der Begeisterung zu verschaffen.

Das Customer Touchpoint Management ist eingebettet in unsere neue Businesswelt, die auch Customer Care Center vor neue Herausforderungen stellt. Denn guter genauso wie schlechter Service wird zunehmend öffentlich und für jedermann sichtbar. So gilt es nun, an klassischen wie auch neuen Touchpoints zu untersuchen, was die Kunden erwarten, welche Leistungen sie auf welche Weise erhalten und wie ihre Reaktion darauf ist. Hierbei können neue Touchpoints gefunden, bestehende optimiert und veraltete über Bord geworfen werden. Chancenlücken können entdeckt und besetzt werden. Am Ende gelangt man zu einer Priorisierung der einflussreichsten Berührungspunkte, zu ihrem verbesserten Zusammenspiel und zu einer Optimierung ihrer Wirkungsweise. Alles wird dabei aus Kundensicht betrachtet.

### Was sind Customer Touchpoints?

Grundsätzlich entstehen Customer Touchpoints, also Kundenkontaktpunkte überall da, wo ein (potenzieller) Kunde mit einem Unternehmen und seinen Mitarbeitern beziehungsweise seinen Produkten, Dienstleistungen oder Marken in Berührung kommt, sei es vor, während oder nach einer Transaktion. Dies kann entweder in direkter Form (Verkäuferbesuch, Newsletter, Anzeige, Website, Verpackung, Messestand, Hotline, Rechnung, Reklamation etc.) oder in indirekter Form (Meinungsportal, User-Forum, Testbericht, Blogbeitrag, Presseartikel, Mundpropaganda, Tweet, Weiterempfehlung etc.) geschehen. An jedem Touchpoint können positive wie auch negative Erlebnisse passieren, die eine Kundenbeziehung stärken oder zermürben beziehungsweise eine Marke kräftigen oder bröckeln lassen. Jedes Detail kann den Ausschlag geben. Und oft sind es Kleinigkeiten, die schließlich große Katastrophen bewirken. Hierbei spielen die indirekten Touchpoints eine zunehmend wichtige Rolle. Denn am Anfang und am Ende eines Kaufprozesses stehen nun Mundpropaganda und Weiterempfehlungen. „Sei

wirklich gut und bringe die Leute dazu, dies engagiert weiterzutragen!“ So lautet das neue Business-Mantra. Links und Likes sind die neue Währung. Und Suchmaschinen sind das neue Weltgewissen.

### Auf jedes Detail kommt es an

Wie war das Leben leicht, als es nur ein paar wenige Touchpoints gab: Anzeigen und Werbespots, Mailings, die Webseite und das Telefon. Heute sind die Touchpoints dort, wo die Kunden ihre Zeit verbringen: auf Zickzackkurs zwischen physischer und virtueller Welt. Während die ‚Analog Seniors‘ vielleicht noch eine Weile die klassischen Wege beschreiten und es dabei auch hinnehmen, ewig in der Warteschlange zu hängen, gehen die ‚Digital Natives‘ schnurstracks in die sozialen Netzwerke und holen sich dort Ratschläge von Ihresgleichen. Und sie erwarten, dass die Anbieter zuhören und handeln. Socialmediabasierter Service wird schon bald genauso selbstverständlich sein, wie das heute via E-Mail und Telefon der Fall ist.

So ist aus einer Bringschuld – der Kunde tritt mit Fragen oder einer Reklamation an einen Anbieter heran – heute eine Holschuld geworden. Dabei kann ein einziges negatives Ereignis an einem für den Kunden wichtigen Berührungspunkt zum sofortigen Abbruch der Geschäftsbeziehung und darüber hinaus zu ruf- und umsatzschädigender Mundpropaganda führen. Damit dies nicht passiert, muss die Summe der positiven Erfahrungen bei weitem überwiegen. Denn Kunden betrachten Unternehmen immer als Ganzheit. Jeder in der Leistungskette muss einen perfekten Job machen. Wenn es auch nur an der kleinsten Stelle klemmt oder ein einziger Mitarbeiter patzt, kann dies das abrupte Ende einer Kundenbeziehung bedeuten. Nicht nur die Spitzenverkäufer, sondern jeder Leistungsträger muss deshalb so gefördert werden, dass er für die Kunden das Beste tun kann – und dies auch will.

Deshalb muss auch der Stellenwert von Service maßgeblich steigen. Während nämlich die aufwändige Neukundenakquise als Investitionsblock gilt, werden Serviceelemente vielerorts als Kosten gedeutet. Und die Bestandskundenbetreuer werden als B-Mannschaft abgetan, die man ins Backoffice packt. Doch fortan brauchen Customer-Care-Mitarbeiter das Wissen und die Kompetenz,

**Unter Customer Touchpoint Management, im Deutschen auch Kundenkontaktpunkt-Management genannt, versteht man die Koordination aller unternehmerischen Maßnahmen dergestalt, dass den Kunden an jedem Interaktionspunkt eine herausragende wie auch verlässliche und vertrauenswürdige Erfahrung geboten wird, ohne dabei die Prozesseffizienz aus den Augen zu verlieren. Ein wesentliches Ziel ist das stete Optimieren der Kundenerlebnisse an den einzelnen Kontaktpunkten, um bestehende Kun-**



- Vorbeugen und Abschwächen von Reklamationen
- Steigerung von Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit
- Ressourcenoptimierung (Zeit, Manpower, Geldmittel)
- Erwirtschaften eines höheren ROI (Return on Investment)

Das Hauptanliegen dabei? Solche Interaktionspunkte in den Vordergrund zu rücken, die ein markentypisches Erlebnis schaffen und zu einer rentablen Kaufentscheidung beitragen. Und darüber hinaus? Jene Berührungspunkte zu favorisieren, die Kundenloyalität und Empfehlungsbereitschaft am nachhaltigsten stärken.

Bei alledem kooperiert man mit den Kunden, beobachtet und befragt sie regelmäßig und bindet sie aktiv in die Abläufe ein. Man macht sie also zu Mitwissern und Mitgestaltern. Dies senkt nicht nur das unternehmerische Risiko, sondern baut zusätzliche Eintrittsbarrieren für den Wettbewerb auf. Denn wenn man Menschen zeigt, dass man sich für ihre Meinung wirklich interessiert, und wenn man ihnen Mitwirkungsmöglichkeiten gibt, verändert sich deren Haltung zum Unternehmen und seinen Angeboten positiv. Dies sorgt nicht nur fürs Drüberreden, sondern auch für den ‚Mein-Baby-Effekt‘. Und wer lässt schon gern sein Baby im Stich?

## Das Vorgehen im Touchpoint Management

Der Prozess des Customer Touchpoint Management besteht aus vier Etappen mit je zwei Teilschritten, wie die nebenstehende Grafik zeigt. In die einzelnen Prozessschritte werden auch die Mitarbeiter intensiv eingebunden. Insgesamt ergeben sich hierdurch folgende Vorteile:

- Das systematische Involvieren der Mitarbeiter steigert deren Motivation und legt interne Leistungsreserven frei.
- Dies wiederum führt zu größerem Ideenreichtum, zu passenderen Angeboten und einer verbesserten Kundenorientierung.
- Die Vielfalt der relevanten Touchpoints wird kanalisiert. Deren Bewertung – am besten durch den Kunden selbst – verhilft

um in den Weiten des Web nach Interventionen zu suchen und adäquat darauf zu reagieren. Und das hat – jenseits von öden Gesprächsleitfäden – mehr und mehr mit Möglichkeitsräumen, Selbstverantwortung und Menschenversteherkwissen zu tun. Schließlich kann das, was sich aus den Diskussionen dann ergibt, zur Optimierung der Aktivitäten an allen Touchpoints zwischen Anbieter und Kunde einen erheblichen Beitrag leisten.

## Die Ziele im Touchpoint Management

Die intensive Auseinandersetzung mit den aus Kundensicht relevanten Touchpoints

dient folgenden Einzelzielen:

- Aufbau von Bekanntheit und Reputation
- Stärkung von Marke und Preisbereitschaft
- Produkt-, Qualitäts-, Prozess- und Serviceverbesserungen
- Neukundengewinnung und Wiederkauf
- Koordination der Kundenbeziehungs-pflege
- Aufbau einer dauerhaften Kundenloyalität
- Positive Mundpropaganda und Weiterempfehlungen
- Eindämmen von Kundenschwund und Negativpropaganda

zu einem effizienter kombinierten Marktbearbeitungs-Mix.

- Durch eine Fokussierung auf die erfolgswirksamsten Schlüssel-Touchpoints kann man sich vorteilhaft von der Konkurrenz unterscheiden – und über Alleinstellungen teurer verkaufen.
- Alles zusammen führt schließlich zu Kosten- und Zeiteinsparungen – und über einen optimierten Budgeteinsatz zu höheren Erträgen.

Das Tool kann als Ganzes wie auch punktuell eingesetzt werden. Sogenannte ‚Quickwins‘, also schnelle Ergebnisse, sollten dabei im Vordergrund stehen. Denn die Kunden von heute warten nicht, bis die Unternehmen nach zähen Budgetierungsphasen endlich voll durchgeplant in die Pötte kommen. Sie haben es satt, wenn Kostensparwahn in schlechten Service umgemünzt wird. Sie lassen sich nicht mehr in vorgedachte Abläufe fügen. Und sie werden auch nicht mehr Bitt-

Einzelfall. In vielen Unternehmen kümmern sich die diversen Einheiten immer noch mehr oder weniger unkoordiniert und mit mehr oder weniger starkem Eigeninteresse um die verschiedenen Touchpoints und die dortigen Belange des Kunden. Ressortdenke und eine stoische Blindheit für Kundenbelange sind nach wie vor ausgeprägt. Immer noch hat vielerorts die Messbarkeit Vorrang vor der Sinnhaftigkeit und die Technologie Vorrang vor den Menschen. Und immer noch begehen viel zu viele Entscheider den Fehler, von ihrem eigenen Denkansatz oder ihrem eigenen traditionellen Medienverhalten auf das ihrer Kunden zu schließen.

Mit dem Customer Touchpoint Management hingegen erhalten B2C- wie auch B2B-Entscheider ein praxisnahes, schnelles und einfaches Navigationssystem, mit dessen Hilfe die zunehmende Online-Offline-Komplexität beherrschbar wird. Durch eine kontinuierliche Arbeit an den einzelnen

## TOUCHPOINTS

Ihr letztes Werk „Touchpoints – Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute. Managementstrategien für unsere neue Businesswelt“, wurde als *Mittelslandsbuch des Jahres* ausgezeichnet.



schungs-, OK- und Begeisterungsfaktoren hin optimiert. Die Frage ist, was der Kunde im Vorfeld erwartet, und was er im Vergleich dazu wirklich erhält. Hierzu sollten sich die Mitarbeiter regelmäßig zusammensetzen und das Vorgehen an den einzelnen Touchpoints wie folgt untersuchen:

- Was ist enttäuschend? (= Was wir keinesfalls tun dürfen.)
- Was ist OK? (= unser Minimum-Standard, die Null-Linie der Zufriedenheit)
- Was ist/wäre begeisternd? (= Was wir bestenfalls tun können.)

Dabei geht es sowohl um die Leistungen an sich als auch um die sie begleitenden Emotionen auf Seiten des Kunden. Außerdem sollte an folgender Aufgabe gearbeitet werden: Was ist die verrückteste Idee, die uns zum Kundenbegeistern einfällt? Es sind vor allem kleine Gesten, die der Kunde nicht erwartet hat, und die sein Herz berühren, die schließlich zur Begeisterung führen. Wir können gar nicht genug Aufmerksamkeit darauf lenken.

Derart emotionalisierende Details nenne ich übrigens ‚Sternenstaub‘. Gerade durch sie entsteht am Ende Gesprächsstoff für reichlich Mundpropaganda – und Empfehlungen kommen dann fast wie von selbst.



Der Prozess des Customer Touchpoint Management mit seinen vier Schritten.

steller sein. Bei der kleinsten Unzufriedenheit sind sie auf und davon. Und im Web erzählen sie der ganzen Welt, warum das so ist. Für die Konsumenten ist das ein Trumpf ohnegleichen – für schlecht aufgestellte Unternehmen hingegen bedeutet es Lebensgefahr.

### Alles richtet sich auf den Kunden aus

Neulich sprach ich mit dem Hersteller einer großen deutschen Automarke, da ‚gehört‘ der Konfigurator dem Marketing, wenn der Kunde ihn Online benutzt, und dem Vertrieb, wenn der Kunde dies vor Ort beim Händler tut. Und sowas ist kein

Touchpoints werden sich alle Unternehmensbereiche stärker miteinander vernetzen und abteilungsübergreifend für die Kundeninteressen tätig sein. Mit der Präzision eines Laserstrahls wird gemeinsam gesucht und gefunden, was beim Kunden Bleibe-Freude, Immer-wieder-Kauflust und am Ende Empfehlungsbereitschaft weckt. Customer Care Mitarbeiter können bei alledem eine zunehmend wichtige Rolle spielen.

### Das Begeisterungsmanagement

Sind die zu bearbeitenden Kontaktpunkte definiert, werden diese auf ihre Enttäu-



Anne M. Schüller ist Buch- und Bestsellerautorin und als Management-Consultant tätig.

Kontakt: [www.anneschueller.com](http://www.anneschueller.com)