

ST A R

Touchpoints (II): Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute

Navi-System

Mehr und mehr kommt es darauf an, die Berührungspunkte mit den Kunden online wie offline gekonnt miteinander zu verknüpfen. So sieht es Loyaltätsexpertin Anne M. Schüller in ihrem praxisgerichteten Buch „Touchpoints – Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute“. In der vorangegangenen Ausgabe von Watt KONTEXT ging es um Erfolgsfaktoren für die neue Businesswelt. In Teil II gibt die Autorin Einblicke ins Management der Kundenkontaktpunkte.

Denken wir um! Das Customer Touchpoint Management folgt nicht länger dem selbstbezogenen alten Marketing, das fragt: Was bieten wir dem Kunden? Vielmehr heißt es zu untersuchen, was die Kunden erwarten, welche Leistungen sie auf welche Weise erhalten (wollen) und wie ihre Reaktion darauf aussieht. Vorteil: So lassen sich neue Touchpoints finden, bestehende optimieren und veraltete über Bord werfen. Chancen entdecken und besetzen!

In vielen Unternehmen kümmern sich die verschiedenen Einheiten, etwa Entwicklung, Produktion, Logistik, Marketing, Vertrieb, Callcenter oder Kundendienst, allerdings immer noch mehr oder weniger unkoordiniert und mit mehr oder weniger starkem Eigeninteresse um die unterschiedlichen Touchpoints und die dortigen Belange des Kunden. Immer noch begehen zu viele Entscheider den Fehler, von ihrem eigenen Denkansatz oder ihrem eigenen traditionellen Medienverhalten auf das ihrer Kunden zu schließen. Im Unterschied dazu vernetzt ein systematisches Customer Touchpoint Management ohne Ausnahme alle Bereiche deutlich stärker und ist abteilungsübergreifend für die Interessen der Kunden tätig. Mit der Präzision eines Laserstrahls sucht, findet und honoriert es, was beim Kunden Freude am Bleiben, Immerwieder-Kauflust und Empfehlungsbereitschaft weckt.

Worin besteht nun ein solcher Prozess? Im Wesentlichen aus vier großen Etappen mit je zwei Teilschritten (dazu jeweils einige wichtige Stichworte):

1. Die Ist-Analyse ...

... mit dem Erfassen der kundenrelevanten Kontaktpunkte und

... dem Dokumentieren der Ist-Situation (aus Kundensicht).

Alle Online- und Offlinekontaktpunkte so weit wie möglich chronologisch listen, die ein Kunde im Zuge eines Kaufprozesses oder einer Nutzungsbe-

ziehung hat oder haben könnte. Aus der Perspektive des Kunden! Dabei hat sich die mögliche Zahl der Touchpoints in den vergangenen Jahren durch Social Media stark vergrößert. Es gibt heutzutage in der Regel zwei Handlungsstränge, zwischen denen sich der Käufer hin und her bewegt: der Online- und der Offlinestrang. Mit geeigneten Methoden kann man diese Customer Touchpoint Journey sichtbar machen und Wirkungszusammenhänge erkennen.

2. Die Soll-Strategie ...

... mit dem Definieren der optimalen Soll-Situation (aus Kundensicht) und ... dem Finden der passenden oder besseren Vorgehensweise.

Es ist wie bei einem Navigationsgerät: Wenn man sein Ziel nicht eingibt, kann es keine passende Route berechnen. Also muss jedes Unternehmen die Ziele für das gesamte Touchpoint-Projekt festlegen. Ganz individuell. Letztendlich ist nicht die Überlegung „Wie organisieren wir uns?“ entscheidend, sondern

vor allem diese überlebenswichtige Frage: „Wie geht es den Kunden mit uns, und wie soll das in Zukunft noch besser werden?“ Um das herauszufinden, bieten sich zum Beispiel folgende Fragen an:

- Welche Produkt- und Servicequalität wollen wir welchen Kunden an welchen Kontaktpunkten künftig bieten?
- Mit welchen Ressourcen wollen wir diese Servicelevels erreichen? Auf welche Weise? Und mit welchen Prioritäten?
- Welche verschiedenen Handlungsszenarien gibt es dabei?
- Wollen wir die Zahl der Kontaktpunkte vergrößern, verkleinern und mit welchen Prioritäten?
- Wie sieht ein optimaler Online-Offline-Touchpoint-Mix aus?
- Was können wir an welchen Touchpoints tun, um künftig mehr Wunschkunden zu gewinnen?

Wenn Sie schneller erfolgreich sein wollen, nehmen Sie sich jede Woche einen Touchpoint vor. Für diesen machen Sie eine schriftliche Kundenbefragung: vor Ort, etwa per Mail oder auf Facebook & Co. Definieren Sie den Kundenkreis, den Sie befragen wollen. Diesem stellen Sie nur eine einzige Frage, etwa diese: „Unsere Kunden sind es, die uns am ehesten helfen können, immer noch ein wenig besser zu werden. Deshalb haben wir heute eine Frage an Sie: Wenn es eine Sache gibt, die wir in Zukunft noch ein wenig besser machen können,



„Mit dem Customer Touchpoint Management erhalten B2C- wie auch B2B-Entscheider großer und kleiner Unternehmen ein praxisnahes, schnelles und einfaches Navigationssystem. Mit dessen Hilfe beherrschen sie auch die zunehmende Online-Offline-Komplexität.“



Anne M. Schüler



was wäre da das Wichtigste für Sie?“ Solche fokussierenden Fragen bringen die Sache stets auf den Punkt. Fokus heißt: Konzentration auf das Wichtigste statt Verzettlung im Dickicht der Nebensächlichkeiten.

3. Die operative Umsetzung ...

... mit dem Planen zielführender Maßnahmen, die zur Soll-Situation führen, und ... dem Umsetzen eines geeigneten Mix an Maßnahmen.

Nun geht es ums Planen und Umsetzen eines passenden Maßnahmen-Mix, der von der Ist-Situation zur Soll-Situation führt:

- wer (Bereich, einbezogene Mitarbeiter, Verantwortliche)
- macht was (Beschreibung Aktion/Maßnahme)
- ab/bis wann (Zeitpunkt, Zeitlimits oder Zeitplan)
- mit welchem Budget (Kostenkalkulation) und
- mit welchen Wunschergebnissen (Messgrößen, Erfolgskontrolle)?

Dabei berücksichtigt eine gute Planung immer mehrere Wege zum Ziel: die ideale Strecke (Best Case), die realistische Strecke und auch die Strecke für den Fall, dass alle Stricke reißen. Und: Wenn sie noch nicht vorhanden sind, ist es zunächst nötig, für einzelne Touchpoints Minimumstandards zu entwickeln, Serviceversprechen zu definieren, Garantien zu formulieren oder Service Level Agreements zu initiieren. Wenn wir den Konsumenten angeregt zuhören, ist die Kundenorientierung in der Regel der vorrangige Aspekt. Sie zeigt sich in vielerlei Form: Dienstbeflissenheit, Herzlichkeit, Achtsamkeit, Bemühen, Geduld, Verständnis, Toleranz und Wahrhaftigkeit. Beziehen Sie die Mitarbeiter dabei unbedingt ein.

Dann setzen Sie Prioritäten. Hierbei stehen jene Touchpoints im Fokus, die für ein positives Kundenerlebnis, eine dauerhafte Loyalisierung und ein wohlwollendes Weiterempfehlen von zentraler Bedeutung sind. Meine Empfehlung: Bei Touchpoint-Projekten nicht mit einem großen Rundumschlag ansetzen, sondern an einem wichtigen Punkt einfach beginnen. So kann man auch die Controllingabteilung gut umschiffen. Merke: Typische Controller sind die Totengräber jeder Kundenorientierung! So lässt sich etwa die ständige Controllerfrage: „Was bringt uns

das?“ im Touchpoint Management nicht immer sofort und auf den Cent beantworten. Und sie ist auch falsch gestellt. Denn der Wert einer Beziehung lässt sich zum Beispiel nicht in Geld ausdrücken oder Mundpropaganda sich nicht mit einem Betrag X beziffern.

Ein weiterer Tipp: Beginnen Sie mit dem Optimieren solcher Touchpoints, an denen es brennt. Die kundennahen Mitarbeiter wissen ohnehin längst, welche das sind und wo dringend etwas besser gemacht werden kann und muss. Hören Sie auf sie!

4. Das Monitoring ...

... mit dem Messen der Ergebnisse und ... dem weiteren Optimieren der Prozesse.

Für ein gelungenes Touchpoint Management müssen viele Unternehmen zunächst die externen Kontrollsysteme herunterfahren und durch sich selbst organisierende Maßnahmen ersetzen. Zwei Formen von Kontrollen sind hocheffizient:

- Die Selbstkontrolle der Mitarbeiter.
- Die „Kontrolle“ durch den Kunden.

Vor allem gezielt zu Kommentaren ermunterte Kunden sorgen für den notwendigen Rückkopplungseffekt. Damit erhalten die Mitarbeiter ein unmittelbares Feedback über ihre Leistungen und ihre Wirkung auf die Kunden. Hierdurch und auch durch das systematische Miteinbeziehen ergeben sich vielfältige Möglichkeiten zur Selbstkontrolle.

Die Frage ist: Wie viel Messen ist sinnvoll? Und was ist absolut nötig? Ich erkläre die Empfehlungsrate zur ultimativen betriebswirtschaftlichen Kennzahl. Sie sollte im Businessplan ganz vorne stehen, denn sie entscheidet über die Zukunft des Unternehmens. Wer nicht länger empfehlenswert ist, ist auch schon bald nicht mehr kaufenswert. Was Sie zum Beispiel wissen sollten:

- Wie viele Kunden empfehlen uns weiter? Und warum genau?
- Welche Produkte und Services empfehlen sie am stärksten?
- Wer genau hat uns empfohlen? Und wie bedanken wir uns dafür?
- Wer spricht die meisten/die wirkungsvollsten Empfehlungen aus?
- Wie ist der Empfehlungsprozess im Einzelnen

abgelaufen? Gibt es dabei erkennbare und somit wiederholbare Muster?

- Wie viele Kunden haben infolge einer Empfehlung erstmals gekauft?

Web-Monitoring ist die beste Echtzeitmarktforschung aller Zeiten. Endlich können wir den Kunden „zuhören“, wenn sie sich über uns unterhalten. Wir müssen mitlesen, was sie über uns schreiben, Klartext, ungefiltert und unverblümt. Und das Beste ist: Wir können sofort darauf reagieren. Dank Google-Blogsuche, Facebook Search & Co. lassen sich negative wie positive Erwähnungen ganz schnell ausfindig machen. Über Google Alerts, Bing Alerts, TweetBeep und viele andere Dienste erhält man das ganze Onlinegerede auf Wunsch täglich zugespielt. Kostenlos. Automatisieren Sie das Zuhören mit Gratis-Tools wie addictomatic.com.

Die wichtigste Erkenntnis bei alledem? Kennzahlen und Messgrößen sind nicht das Ende, sondern erst der Anfang zur Prozessoptimierung, etwa mit einer Ideenbank.

Resümee: Das Schöne am Touchpoint Management ist, dass man kein Riesenteam braucht, keine staubtrockenen Managementtheorien, keine externen Consultants und auch keine endlose Zeit, um ein Touchpoint-Projekt anzustoßen. Wir brauchen auch keine Normen und keinen ISO-Stress, was höchstens Zufriedenheit schafft. Aber wir wollen ja Begeisterung auf Seite der Kunden und der Mitarbeiter. Ich verspreche schon jetzt: Beides werden Sie bekommen! Wenn alle im Unternehmen kompromisslos kundenfokussiert denken und handeln. Davon mehr in der nächsten Ausgabe von Watt KONTEXT.

InfoBox

Anne M. Schüler ist Managementberaterin und gilt als führende deutsche Expertin für Loyalty-Marketing. Sie hat über zwanzig Jahre in leitenden Vertriebs- und Marketingpositionen verschiedener Dienstleistungsbranchen gearbeitet. Die Diplom-Betriebswirtin und zehnfache Buchautorin gehört heute zu den Top-Speakern und lehrt an mehreren Hochschulen. Zu ihrem Kundenstamm zählt die Elite der Wirtschaft.

→ www.anneschueler.de