

Die Touchpoint Manager kommen. Heute werden Unternehmen vom Markt her nach innen gebaut. Die zukunftsentscheidenden Impulse kommen von draussen. Nicht der hypothetische Businessplan, sondern das, was in den «Momenten der Wahrheit» an den Touchpoints tatsächlich passiert, entscheidet über Top oder Flop. Deshalb brauchen Unternehmen nicht nur ein Touchpoint Management, sondern auch Touchpoint Manager.

VON ANNE M. SCHÜLLER*

Eigentlich müssten alle Unternehmensbereiche auf das Kundenwohl fokussieren. Doch Hierarchien, Silodenke, Abteilungsegoismen, persönliche Eigeninteressen und das Gerangel um die Vorherrschaft in puncto Macht, Einfluss, Budgets und Ressourcen verhindern dies grösstenteils. Dieses Dilemma gepaart mit einem antiquierten Führungsverständnis sind die grössten Bremsklötze auf dem Weg in unsere 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 drinnen, im firmeninternen Zusammenspiel, dringend vonnöten. Vernetzung und Kollaboration heissen die zentralen Schlüssel zum Ziel. Ein Touchpoint Manager wird dabei sehr hilfreich sein. Er kann zum massgeblichen Treiber eines unternehmensweiten Kulturwandels werden.

Kernaufgaben des Touchpoint Managers. Kernaufgabe des Touchpoint Managers ist es, an den externen Touchpoints des Unternehmens, also den Berührungspunkten zwischen Produkten, Services, Mitarbeitenden und Kunden, eine hundertprozentige Kundenfokussierung zu ermöglichen. Dies wird abteilungsübergreifend organisiert. Das Aufgabenset hat sowohl strategische als auch operative Komponenten. 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.

Advokat der Kundeninteressen. 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 Anwalt der Kunden agiert. Er nimmt immer deren Perspektive ein, und das wird so akzeptiert, auch wenn es schon mal unbequem ist. Und er weiss: Wer lange Strecken laufen will, braucht geduldiges Geld. Geht es um kundenbezogene Entscheidungen, hat er das erste und das letzte Wort.

DAS BUCH ZUM THEMA

**Neu: Anne M. Schüller:
Das Touchpoint-
Unternehmen
Mitarbeiterführung
in unserer neuen
Businesswelt**

Gabal, März 2014, 368 S.
ISBN: 978-3-86936-550-3

www.touchpoint-management.de



Und er hat ein Vetorecht. Er setzt sich mit Herzblut für die Kundeninteressen ein und koordiniert alle Kundenbelange. 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. Ein Touchpoint Manager ist Knotenpunkt und Drehkreuz für alle Touchpoints, die er vertritt. Er ist also keine Randfigur, sondern steht mitten im Unternehmen. Da jede Abteilung, unabhängig von ihrer Kernaufgabe, auch in Kundenthemen involviert ist, arbeitet der Touchpoint Manager crossfunktional mit allen eng und gleichberechtigt zusammen. Er benötigt die absolute Rückendeckung der Geschäftsleitung, da sein Weg holprig ist und er sich 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 diese muss er für das Bewältigen seiner Aufgabe gewinnen. Mit deren Hilfe und einem fortwährenden Einbeziehen aller Mitarbeitenden kann er sich an das notwendige Neudesign eines zukunftsfähigen Offline-Online-Mobile-Touchpoint-Mixes machen.

Die Stellung innerhalb der Organisation. Die organisatorische Einbindung eines Touchpoint Managers ist branchenspezifisch, und sie hat auch mit der Unternehmensgrösse zu tun. In Betrieben kleinerer und mittlerer Grösse bekleidet der Touchpoint Manager abteilungsübergreifend eine eigene Funktionsstelle, die an die Geschäftsleitung ange-

dockt ist. In Grossorganisationen ist ein neuer Posten im Boardroom gefordert: der Chief Touchpoint Officer (CTO) als rechte Hand des CEO. Und nachdem das Marketing, das ursprünglich für eine auf den Markt ausgerichtete unternehmerische Gesamtstrategie stand, 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.

Touchpoint Management bei der Bâloise. Nun die spannende Frage: Gibt es Touchpoint Manager bereits? Die Antwort ist Ja, einige wenige schon. Eine davon ist Katharina Büeler. Seit 2010 leitet sie, zusammen mit fünf Mitarbeitenden, das Touchpoint Management der Basler Versicherungen und ist Mitglied der Direktion. Die Bâloise, viertgrösste Versicherung in der Schweiz, hat europaweit 9000 Mitarbeitende, 3500 davon arbeiten in der Zentrale in Basel. «Hierarchien und Silodenken wollten wir bewusst aufbrechen», erzählt mir die Pionierin, die selbst 25 Jahre im Vertrieb tätig war und so manches Mal mit ihren Kunden bei schlechten Erlebnissen mitgelitten hat. Startpunkt ihres Vorgehens 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.

Touchpoint Manager bei DoubleSlash. Auch die mittelständische Softwarefirma DoubleSlash aus Friedrichshafen am Bodensee 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. Dabei beschränken sich meine Aufgaben in der Regel auf den analytischen und organisatorischen Teil. Die eigentliche Durchführung geschieht in den jeweiligen Abteilungen.»

Was war der Grund, weshalb diese Position geschaffen wurde, frage ich ihn. «Auch wir kämpfen mit der wachsenden Anzahl an potenziellen Kanälen und Touchpoints, 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. Wichtig war auch, das Bewusstsein zu schaffen, dass jeder Mitarbeitende ein Touchpoint für unser Unternehmen ist. Die eigene Betriebsblindheit zu überwinden, ist eine der schwierigsten Hürden. Eine wesentliche Aufgabe des Touchpoint Managers ist es, einen Brückenschlag zwischen den Abteilungen zu schaffen», resümiert Strobl.

Der interne Touchpoint Manager. Da drängt sich geradezu eine weitere Frage auf: Gibt es auch interne Touchpoint Manager, solche also, die sich explizit um das Wohlergehen der Menschen innerhalb einer Organisation kümmern, um deren

Performance in einem Topzustand zu halten? Noch nicht, aber hoffentlich bald. «Was sollen die Mitarbeitenden über uns sagen?» Mit Blick auf die sich wandelnden Arbeitnehmermärkte kann dies eine brillante Ausgangsfrage sein. Denn heute entscheiden die eigenen Mitarbeitenden 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 Anwalt der Mitarbeitenden 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 Querschnittsfunktion 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 Talente-Knappheit und Social-Media-Gerede kann eine solche Position über die Zukunft eines Unternehmens massgeblich mitentscheiden.



ANNE M. SCHÜLLER

ist Managementdenkerin, Keynote-Speaker, mehrfache Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als Europas führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Sie zählt zu den gefragtesten Referenten im deutschsprachigen Raum und hält Vorträge und Workshops zum Thema.

ANZEIGE

Selfix