

ANNE M. SCHÜLLER
Management Consultant
www.touchpoint-management.de



© A. Schüller



Da jede Abteilung, unabhängig von ihrer Kernaufgabe, auch in Kundenthemen involviert ist, arbeitet der Touchpoint Manager crossfunktional mit allen eng und gleichberechtigt zusammen.“



© Gabal Verlag

BUCHTIPP

Anne M. Schüller: Das Touchpoint-Unternehmen – Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt. Gabal, März 2014, 368 Seiten, 29,90 €, ISBN: 978-3-86936-550-3

ANNE M. SCHÜLLER

Eigentlich müssten sich alle Unternehmensbereiche auf das Kundenwohl fokussieren. Doch Hierarchien, Silodenken, 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, dringendst 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.

Firmentransformation

Kernaufgabe des Touchpoint Managers ist es, an den externen Touchpoints des Unternehmens, also den Berührungspunkten zwischen Produkten, Services, Mitarbeitern 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 des Kunden

Ein Touchpoint Manager soll in Sachen Kunde der erste und oberste Anlaufpunkt sein. Er ist mit den kundenrelevanten Entwicklungen draußen und drinnen im Unterneh-

men bestens vertraut. Er ist der, der intern als Advokat der Kunden agiert. Er nimmt immer deren Perspektive ein, und das wird so akzeptiert, auch wenn es schon mal unbequem sein kann. Und er weiß: Wer lange Strecken laufen will, braucht geduldiges Geld.

Geht es um kundenbezogene Entscheidungen, hat er das erste und das letzte Wort. 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.

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 Mitarbeiter kann er sich an das notwendige Neudesign eines zukunftsfähigen Offline-Online-Mobile-Touchpoint-Mixes machen.

Die interne Stellung

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 angedockt 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.

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 Mitarbeitern, das Touchpoint-Management der Basler Versicherungen und ist Mitglied der Direktion. Die Bâloise, viertgrößte Versicherung in der Schweiz, hat europaweit 9.000 Mitarbeiter, 3.500 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.

Abteilungsübergreifend

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* Mitarbeiter 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.

Auch für Mitarbeiter?

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 Top-Zustand 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 Mitarbeiter 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 Advokat der Mitarbeiter 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- als auch in HR-Themen gut auskennen. In seiner Querschnittfunktion ist er für unternehmenskulturelle 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.

Unternehmensfunktion Ein Touchpoint Manager agiert als Advokat des Kunden im eigenen Haus

Kunden-

Heute werden Unternehmen vom Markt her nach innen gebaut. Outside-in statt inside-out heißt der Kurs. 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 funktionierendes Touchpoint Management, sondern auch ihre Touchpoint Manager.