

»Ganz nah ran an die Kunden«

Kunden zu loyalisieren, sie blind und taub zu machen für den Wettbewerb – das ist das ultimative Ziel im Touchpoint Management. [Expertin Anne M. Schüller](#), die den Begriff geprägt hat, über die Herausforderung im Jahr 2015.

Text _ Hubertus von Fehrenteil

acquisa: Frau Schüller, seit dem Jahr 2012 reden alle über Touchpoints. Sie haben den Begriff erfunden, was steckt dahinter?

Anne Schüller: Also die Begriffe Touchpoint und Touchpoint-Analyse, die gab es schon. Das Entscheidende ist allerdings natürlich immer: Was mache ich mit der Analyse? Was mache ich mit dem Material? Der Maßnahmenplan und das dann in Aktivitäten zu übersetzen und auch zu monitoren, das ist das Entscheidende. Das heißt, diesen Prozess des Touchpoint Management, den habe ich in der Tat erfunden.

acquisa: Wenn man auf Kongressen gut zuhört, dann reden aber alle nur über Kontaktpunkte. Kundenkontakte, also der Kunde trifft auf ein Unternehmen, das ist ein Touchpoint. Ist es der Touchpoint, so wie Sie ihn verstehen?

Schüller: Naja, zunächst einmal ist Touchpoint ja ein englischer Begriff. Die offizielle Übersetzung heißt dann tatsächlich Kontaktpunkt. Und das ist mir zu wenig. Weil Kontaktpunkt eben genau dieses Technokratische ist, dieses Kalte, was wir Kunden gar nicht mögen. Wir wollen emotional berührt werden. An der Stelle sprechen wir dann von einem Berührungspunkt. Erst wenn ich den Kunden auch emotional berühre, erreiche ich die Ziele, die ich erreichen möchte. Eben nicht nur einen Neukunden zu gewinnen, sondern auch Kunden zu loyalisieren und damit schließlich zu Fans und Fürsprechern einer Marke zu machen.

acquisa: Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität, kundenzentriertes Un-



»UNTERNEHMEN MÜSSEN WIRKLICH DEN KUNDEN IN DEN MITTELPUNKT STELLEN UND DURCH FOKUSSIERENDE FRAGEN DIE ERWARTUNGEN DER KUNDEN ERMITTELN.«

ANNE M. SCHÜLLER, Expertin für Touchpoint Management, Kundenloyalität und Empfehlungsmarketing, München

ternehmen. Ist für Sie das kundenzentrierte Unternehmen das Ziel oder geht das Touchpoint Management noch weiter.

Schüller: Das Touchpoint Management geht für mich wirklich sehr viel weiter. Kundenzentrierung, da muss man sich tatsächlich fragen, wie weit sind die Unternehmen da gerade. In einem typischen Organigramm kommen Kunden nicht einmal vor. Das heißt, der

Unternehmenszweck dieses Unternehmens ist gar nicht abgebildet. Selbst von den Mitarbeitern ist keine Spur. Servicewüsten entstehen durch Führungs- und Managementwüsten. Solange wir das nicht in den Griff bekommen, brauchen wir uns über Kundenloyalität gar nicht zu unterhalten. Zufriedene Kunden sind gefährliche Kunden. Die sind nicht emotional gebunden. Bei der kleinsten Gelegenheit sind die auf und davon.

Wir müssen tatsächlich in den Begeisterungsbereich. Kunden zu loyalisieren, sie blind und taub zu machen für den Wettbewerb – das ist das ultimative Ziel im Touchpoint Management.

acquisa: Kunden so zu begeistern, dass sie selber zu Botschaftern für das Unternehmen werden? Da fällt mir Social Media ein. Dort gelingt das manchmal. Es kann auch richtig schief gehen. Ist es nicht ein Wunschtraum, das hinzukriegen, angesichts einer Welt, in der Kunden miteinander über das Unternehmen kommunizieren und ich als Manager einen Kontrollverlust erleide?

Schüller: Social Media muss man natürlich richtig verstehen. Die meisten Unternehmen sind da noch nicht so weit. Ich muss mit einem Stethoskop vorsichtig an die Sache herangehen, das Zuhören steht hier an erster Stelle. Durch das Zuhören kann ich ganz individuell auf Kunden eingehen. Wenn ich noch an ein paar Schräubchen drehe und es mir gelingt, Mundpropaganda zu initiieren, das Ganze zu viralisieren, dann beginne ich, die sozialen Netzwerke zu nutzen.

acquisa: Wer managt die Touchpoints? Ist das eine Sache der Unternehmenskommunikation? Social Media würde man traditionell eher in Richtung PR und Unternehmenskommunikation ansiedeln. Ist diese Organisationsform eigentlich noch zeitgemäß?

Schüller: Die Unternehmen sind nach wie vor in Silos organisiert. Jeder Leiter eines Silos hat natürlich auch seine ganz persönlichen Interessen. Im Grunde genommen brauchen wir in den Unternehmen jemanden, der unabhängig von diesen Silos agiert und tatsächlich die Kundeninteressen in das Unternehmen bringt. Dazu habe ich dieses neue Berufsbild des Touchpoint Managers entwickelt, der nicht abteilungsgebunden und sozusagen die rechte Hand des Vorstandes ist. Der Touchpoint Manager versteht, dass es am Ende des Tages um Emotionen geht, darum die Kunden zu berühren, zu loyalisieren und zu Empfehlern zu machen. Es gibt überhaupt erst zwei, drei Touchpoint Manager



NEUES AUS DEM VERBAND



Der Call Center Verband Deutschland e.V. ist der Verband der Call-Center-Wirtschaft in Deutschland. In den kommenden Wochen finden folgende Termine statt:

24.-26.02.2015

CCV auf der CCW, Halle 4,
Stand H18/J17

13.03.2015

Callcenter Barcamp, Berlin

Ständig aktuelle News und Termine gibt es auch in der Xing-Gruppe des CCV: <http://bit.ly/CCVaufXING>

Infos und Anmeldung unter:

→ www.callcenter-verband.de

in den Unternehmen. Die Erkenntnis kommt erst langsam an, dass wir es mit diesen Silos und den Hierarchien nicht schaffen können.

acquisa: Der Touchpoint Manager ist dann die nächste Entwicklungsstufe des Kundendialogmanagers oder Service-Center-Leiters? Das sind ja eigentlich die, die ganz nah dran sind am Kunden. Die den Kunden kennengelernt haben, die gelernt haben, was er will.

Schüller: Das wäre zumindest eine gute Basis. Aber die sind nach wie vor in ihren Silos. Die Abläufe in den Unternehmen finden nicht wirklich kundenzentriert statt. Die meisten Unternehmen arbeiten sehr selbstorganisiert, selbstzentriert. Und sie verlieren dabei den Kunden aus dem Fokus. Wir brauchen den, der unabhängig ist. Der einfach im Unternehmen sagen darf »der Kunde will so etwas nicht«. Er geht durch die ganzen Touchpoints des Unternehmens und optimiert sie. Das ist eine große Aufgabe.

acquisa: Wie sieht denn der Touchpoint Telefon aus, wenn der Touchpoint Manager mit seiner Arbeit fertig

ist? Ich rufe ein Unternehmen an, weil ich ein Anliegen habe. Was passiert denn dann, was ist wirklich anders?

Schüller: Ich finde diese Schleifen mit »Wählen Sie die Eins« so standardmäßig. Man kann das ja machen, aber müssen sich denn alle Warteschleifen gleich anhören? Jedes Unternehmen hat eine Einzigartigkeit, die sich auch im Marketing widerspiegelt. Dann würde ich mir vorstellen, dass man diese Facette schon in die Warteschleife mit einbaut. Da fragt man am besten nicht die Werbeagentur, sondern die Mitarbeiter aus dem Call-Center, weil die kennen die Kunden am besten.

acquisa: Wenn ich anfangen will, wo mache ich das? Bei den Kunden oder intern?

Schüller: Die meisten Unternehmen müssen intern anfangen. Hierarchien abbauen, hybride Organisationen werden. Ein bisschen Hierarchie ist immer nötig, deswegen hybrid. Außerdem müssen Sie Schwarmintelligenz zulassen. Viele Menschen in inhomogenen Gruppen haben immer bessere Ideen als Einzelne. Dann müssen Regeln reduziert werden. Diese ganze Bürokratie und die Standards, die wir haben, blockieren Unternehmen. Viele müssten sich natürlich noch digital transformieren, die meisten sind diesen Weg noch gar nicht gegangen. Die haben zum Beispiel noch gar keine internen sozialen Netzwerke installiert. Das wäre in dem Touchpoint-Denken allerdings ganz wichtig. Das Wichtigste ist allerdings – und damit schließt sich der Kreis –, dass Unternehmen, wirklich den Kunden in den Mittelpunkt stellen müssen. Sie müssen die Kundensicht einnehmen und durch fokussierende Fragen die Erwartungen der Kunden ermitteln. So können sie das Touchpoint Management und das neue Berufsbild Touchpoint Manager etablieren.

redaktion@acquisa.de

•1



Das komplette Interview mit Anne M. Schüller als Video auf http://bit.ly/CCV_Interview