



Protagonistin des Touchpoint-Managements:
Anne M. Schüller sieht Touchpoint-Management als Chance, Berührungspunkte zu schaffen, die Kundenloyalität und Empfehlungsbereitschaft steigern

»TOUCHPOINT-MANAGEMENT IST SEIN GELD WIRKLICH WERT«

Von Peter Hanser Fotos: Nadine Rupp

Durch die digitale Flut an neuen Kommunikationskanälen stehen Unternehmen vor der großen Herausforderung, über alle Kanäle ein einheitliches Kundenerlebnis zu schaffen. Unternehmen können dies nicht, meint Bestsellerautorin Anne M. Schüller, und erläutert im absatzwirtschaft-Interview, wie sich Unternehmen wandeln müssen, um loyale Kunden zu schaffen

Frau Schüller, ist Touchpoint-Management die neue Königsdisziplin im Marketing?

ANNE M. SCHÜLLER: „Die“ Königsdisziplin gibt es nicht. Jedes Unternehmen muss sehen, wie es sich am besten durch die Gegenwart in die Zukunft hineinlaviert. Touchpoint-Management muss zur Unternehmenskultur und zur Branche passen. Das Entscheidende dabei: Es muss zu den eigenen Kunden und Zielgruppen passen. Deshalb müsste es „eine“ Königsdisziplin sein.

Wie definieren Sie Touchpoint-Management?

Ein Touchpoint ist jeder Kontakt- oder Berührungspunkt, der aus Kundensicht, neben dem funktionalen Nutzen, den er bietet, auch immer zu einer Emotionalisierung führt – egal, ob das Unternehmen das gezielt steuert oder nicht. Wenn man die Touchpoints analysiert, kommen locker einige Hundert zusammen, und da spreche ich erst mal nur von den Ober-Touchpoints. Deshalb empfiehlt es sich, die Touchpoints nach bestimmten Kriterien zu clustern.

Das Entscheidende ist jedoch, nicht nur zu verstehen, was ein Touchpoint ist, sondern die Touchpoints auch zu managen, und zwar aus der Perspektive des Kunden. So banal wie es sich anhört, das können die Unternehmen aber nicht. Sie können diesen Blick nicht einnehmen, weil sie immer den selbstbezogenen Blick vom Unternehmen auf den Markt und auf den Kunden haben. Zum

anderen hindert die Abteilungsdenke – die Silodenke – extrem daran, die Reise des Kunden durch das Unternehmen als Gesamterfahrung zu betrachten, zu synchronisieren und zu einem Gesamterlebnis zu gestalten.

Und der Touchpoint-Manager kann Abhilfe schaffen?

Der Touchpoint-Manager ist der Advokat des Kunden. Er streitet für die Interessen des Kunden. Das bedeutet automatisch, dass er sich gegen Abteilungsinteressen stellen muss. Die meisten Abteilungen, selbst Marketingabteilungen, haben nie ausschließlich Kundeninteressen im Fokus, weil sie Interesse haben, ihr Budget zu schaffen, erfolgreiche Kampagnen zu gestalten oder ihre Ziele zu erreichen. Die Ziele müssten die Abteilungen mit Kundeninteressen verknüpfen, was oft genug in Interessenkonflikte mündet. Im Fall eines Falles würde ein Manager seine eigenen Interessen vor die Interessen des Kunden stellen. Dadurch kommen die kundenunfreundlichen Entscheidungen zustande. Der Touchpoint-Manager würde es genau andersherum machen, weil er sich nicht in dieser typischen Budgetsituation und nicht in dieser typischen Zielesituation befindet.

Muss das Zielsystem der Unternehmen neu justiert werden?

Darüber muss sich ein Unternehmen intensive Gedanken machen. Alle schreiben zwar Kundenorientierung auf ihre Fahnen, aber es existiert eine Riesenslücke



Anne M. Schüller ist Management-Consultant und Bestsellerautorin. Sie gilt in Europa als führende Expertin für Loyalitätsmarketing und steht für ein Marketingmanagement der neuen Generation. Vor ihrer Beratertätigkeit war sie über 20 Jahre in Führungspositionen in Marketing und Vertrieb verschiedener internationaler Dienstleistungsunternehmen aktiv

zwischen dem, was die Unternehmen glauben zu sein und was aus Kundensicht tatsächlich Realität ist. Idealerweise wird der Touchpoint-Manager vor Entscheidungen hinzugezogen, indem man ihn fragt, ob die Entscheidungen und Maßnahmen im Interesse des Kunden sind. Er hat bei Entscheidungen ein Vetorecht. Weil er so eine Machtposition haben muss, empfehle ich, ihn an den CEO anzubinden, weil er seine volle Rückendeckung benötigt. Er ist der erste Vertraute des CEO bei diesem Thema. Gleichzeitig sichert sich der CEO damit den direkten Zugang zum Markt und den Kunden, den er in der Regel nicht mehr hat.

Der Touchpoint-Manager soll eine crossfunktionale Rolle einnehmen. Mit welchen Machtbefugnissen muss er ausgestattet sein, damit er seine Aufgabe erfüllen kann?

Der ideale Weg ist die Überzeugungsarbeit, weil Druckmittel nie funktionieren. Deshalb muss man ihn sehr früh beratend in Entscheidungen einbinden, um im Vorfeld schon in die richtige Richtung zu laufen und um Eskalationen zu vermeiden.

In Ihrem Organigramm sitzt der Touchpoint-Manager zwischen Kunde und Abteilung. Wenn er eine Stabsabteilung beim CEO ist, ist er zwischen Unternehmensspitze und Fachabteilung und nicht zwischen Kunde und Fachabteilung angesiedelt.

Unternehmen empfehle ich, zunächst einmal die Wirklichkeit abzubilden. Die ist nämlich gar nicht mehr hierarchisch, die ist schon lange nicht mehr Top-down. Unternehmen werden heute mehr durch Kunden gesteuert, als sich das Management das häufig vorstellen kann. Das bedeutet, dass die Organigramme anders gestaltet werden müssen, um Unternehmen marktkonformer zu machen. Deswegen gibt es in meiner Touchpoint-Arbeit diese pyramidalen Organigramme gar nicht mehr. Bevor ein Unternehmen ein Touchpoint-Management installiert, sollte es prüfen, ob es grundsätzlich kun-

denfreundlich und kollaborativ vernetzt aufgestellt ist, und ob man überhaupt so denken und handeln möchte. Sonst wird das Ganze ein Rohrkrepieler, und die Position wird es wohl sehr schwer haben.

Wird mit dem Touchpoint-Management nicht die Bürokratie weiter aufgebläht?

Nein, ich bin der Meinung, dass sie sogar zurückgebaut werden kann. Viele Entscheidungen sind dann gar nicht nötig. Wenn Unternehmen Touchpoint-Management konsequent spielen, haben sie nicht mehr diese Budget- und Zielvereinbarungsexzesse, bei denen ab Herbst die ganze Firma in Starre verfällt. Die ganzen Prozesse, um das eigene Management zu messen, sind aus meiner Sicht um 50 Prozent zurückbaubar. Die Prozesse werden erleichtert, weil nicht mehr die Interessen von 1000 Leuten zu berücksichtigen sind, sondern nur der Touchpoint-Manager gefragt wird, was für den Kunden gut und richtig ist. Das vereinfacht und beschleunigt Prozesse, und vor allen Dingen baut es Management um des Managens willen extrem zurück.

Wie müssen sich die Unternehmensstrukturen ändern, um dieses Silodenken zu überwinden?

Sie müssen sich extrem ändern. Der Wunsch nach einem Touchpoint-Manager und die Frage, wo er im Organigramm angesiedelt werden soll, kann eine Initialzündung sein. Dabei sollte man nicht nur über diese Position reden, sondern die Organisation auf den Prüfstand stellen und fragen, wie man den Kunden ins Organigramm bringen kann. 98 Prozent aller Unternehmen haben noch pyramidale Organigramme, in denen Mitarbeiter – die Kundenglücklichmacher – und Kunden gar nicht vorkommen. Man kann die Pyramide vergrößern, aber dann steht der Kunde ganz unten. Doch da soll er gerade nicht stehen. Deshalb muss man sich ein anderes Bild überlegen. Parallel dazu stellt sich die Fra-

ge: Was bedeutet so ein Bild für das Unternehmen? Was müssen wir verändern, wenn dieses Bild ein vernetztes und kollaboratives Organigramm sein soll? In diesem Zusammenhang findet der Touchpoint-Manager seine Position, und dann ist sie für alle Beteiligten klarer. Anschließend stellen sich nur noch die Fragen, wie man die Position mit Macht aus Sicht des Kunden betrachtet füllen kann, und wo der Touchpoint-Manager seine Vetorechte besitzt.

Welches sind die größten Hindernisse, mit denen ein Touchpoint-Manager fertig werden muss?

Das größte Hindernis ist die Frage, wo er anfängt. Es gibt zwei Ebenen zum Einstieg, und zwar die strategische und die operative Ebene. Letztere bedeutet, dass er schaut, wo die Touchpoints sind, die gar nicht funktionieren. Wenn Unternehmen diese Schwachstellen optimieren, erlangen sie sehr schnelle Erfolge. Parallel dazu muss das Gesamtbild entstehen, indem man sich aus Sicht des Kunden einen systematischen Überblick über seine Customer Journeys durch das Unternehmen verschafft. Dabei geht es nicht darum, nur die Reise nachzuzeichnen. Entscheidend ist vielmehr herauszufinden, wie der Kunde an diesen Stellen das Unternehmen sowohl faktisch, von der Performance her, aber auch emotional findet. Damit verfügt das Unternehmen über einen Überblick auf der großen strategischen Ebene, wo es aktuell steht. Als Nächstes muss es aus eigener Sicht definieren, wo es hin will, und die eigene Messlatte festlegen. Es muss aber auch fragen, wo der Kunde das Unternehmen haben will, denn er weiß, was gut und richtig für ihn ist. Im dritten Schritt gibt es die Umsetzungspläne und im vierten Schritt das Monitoring. Das ist ein kompletter Prozess im Touchpoint-Management.

Fokussiert sich das Touchpoint-Management zu sehr auf digitale Medien, weil man dort mess- und managementbare Daten erhält?

Das ist wieder die typische Unternehmenssicht. Der Kunde mischt die Online- und Offlinewelt. Diese gemischte Welt muss in der Touchpoint-Journey abgebildet werden. Unternehmen machen es sich leicht, wenn sie nur die Online-Journey nachbilden. Dazu stehen alle Tools zur Verfügung. Die Offlinewelt darzustellen ist wesentlich komplexer. Das ist der Punkt, wo ich sage, da seid ihr Unternehmen wieder in eurer eigenen Denke und macht es nicht so, wie der Kunde es macht. Wie es der Kunde macht, das ist eine echte Touchpoint-Journey, wo sich das Touchpoint-Management anschließt.

Der Touchpoint-Manager ist für eine Vielzahl von Abteilungen zuständig mit unendlich vielen Kontaktpunkten. Wie kann er diese Aufgabe beherrschen?

Dazu macht er die Reisen von einigen definierten, für das Unternehmen typischen Kunden. Diese Reisen stellt er tatsächlich von Anfang bis Ende aus Sicht des Kunden dar. An einem Touchpoint ist zu definieren, welche Abteilungen aus Kundensicht eine Rolle spielen. Entscheidend ist, dass der gesamte Prozess möglichst

synchron abläuft und dass es nicht interne Entscheidungen gegen das Interesse von Kunden gibt. Wird der Kunde enttäuscht, bricht er die Reise ab, bevor er überhaupt „ja“ gesagt hat. Oder wenn er „ja“ gesagt hat, dann bricht er die Reise ab, während er sich im Loyalisierungsprozess befindet.

Was läuft da falsch?

Der Knackpunkt ist in vielen Unternehmen, dass sie perfekt Neukunden gewinnen können, aber bei der Loyalisierung schlecht sind. An der Stelle erwartet der Kunde viel von einem klingenden Namen, bekommt aber häufig wenig. Wenn die Unternehmen erst einmal den Kunden gewonnen haben, fangen sie im Loyalisierungsprozess an zu sparen. Da ist man Kunde zweiter Klasse. Unternehmen klagen immer, es gäbe keine Kundentreue und Kundenloyalität mehr, doch das haben sie sich selbst eingebrockt. Wenn ich verliebt bin in eine Marke, dann gucke ich nicht nach links und rechts. Nur wenn die Marke, nachdem ich „ja“ gesagt habe, sich nicht mehr um mich kümmert, dann fange ich an, nach links und rechts zu gucken – und die Liebe erlischt. Das Kundenbeziehungsmanagement in dieser Phase wird von fast keinem Unternehmen richtig gut gemacht. Unternehmen glauben, sie seien da gut, aber sie sind es nicht.



► **Bestseller**

Anne M. Schüller hat zwei Bücher zum Touchpoint-Management geschrieben. In „Touchpoints“ beschreibt sie die Umsetzung dieses Tools: das Mitarbeiter-Touchpoint-Management, das die Beziehungen zwischen Führungskraft und internen Kunden neu strukturiert, sowie das Customer-Touchpoint-Management, das Kundenbeziehungen in unseren Zeiten von „social“ und „mobile“ passend gestaltet. In „Das Touchpoint-Unternehmen“ entwickelt sie ein Führungskonzept, um die Interaktionspunkte zwischen Mitarbeiter, Führungskraft und Organisation zu perfektionieren. Der Titel wurde mit dem Management-Buch-Preis des Jahres 2014 ausgezeichnet. ◀

Warum behandeln Unternehmen gewonnene Kunden und auch Stammkunden so stiefmütterlich?

Das hängt mit den Strukturen zusammen und ist branchenimmanent. Beispielsweise hat ein Berater mit dem Abschluss sein Geld verdient, und er darf im Normalfall den Kunden gar nicht weiter betreuen. Die Kunden werden an den Innendienst weiter verfrachtet – ich nenne das die B-Mannschaft. Callcenter-Mitarbeiter und Kundenbetreuer sind die schlecht bezahltesten Mitarbeiter. Dagegen sind die Verkäufer die Helden, verdienen richtig Kohle, fahren die fetten Autos, haben Ruhm und Ehre. Das sagt alles über die Philosophie eines Unternehmens und über das Thema Stammkundenbetreuung.

Welche Eigenschaften braucht ein Touchpoint-Manager?

Zunächst muss ich gut überlegen, wer mein Touchpoint-Manager sein soll. Das ist nicht nur einer, der einfach nett ist, sondern es muss eine reife Persönlichkeit sein. In seiner Querschnittsfunktion braucht er ein breites Wissen über die verschiedensten Unternehmensberei-

che. Er verfügt über ein großes Kommunikationstalent, übernimmt Moderatorenaufgaben und nimmt sogar Mediatorenaufgaben wahr. Es muss ein Mensch sein, der Brückenbauer ist und kein Machtmensch, der seine Vorstellungen durchsetzen muss. Er muss versuchen, die größtmögliche Schnittmenge im Interesse aller, natürlich im Hauptinteresse des Kunden, zu finden.

Was kostet Touchpoint-Management, wenn man Qualität in die Prozesse bringen möchte?

Der Touchpoint-Manager verdient richtig gutes Geld, weil er viel für das Unternehmen tun kann und einen breiten Rücken braucht. Nachdem diese Grundinvestition getätigt ist, werden schnell Einsparpotenziale sichtbar. Unternehmen können in der Folge eine Menge Bürokratie, Doppelarbeit und sinnlose Arbeit einsparen. Die Marketingabteilung einer Versicherung beispielsweise fragte ihre Makler, welche der vom Marketing produzierten Broschüren sie einsetzen. Von den 120 Broschüren waren es lediglich 20. 100 Broschüren waren obsolet. Ein klassisches Beispiel für das Beschäftigungsprogramm Sinnsuche in der Marketingabteilung. Die Ersparnis an diesem einen Touchpoint war genial. Das zeigt, Touchpoint-Management ist sein Geld wirklich wert.

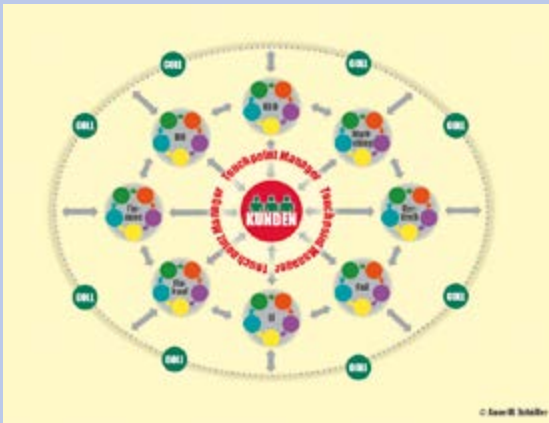
Sind die Touchpoint-Manager Träger eines Kulturwandels?

Eine sehr wertvolle Frage. Sie sind definitiv in dem Moment, in dem ein Unternehmen diese Position schafft, schon Kulturwandel. Die Frage ist, wie weit dürfen sie ihre Position leben: Sind sie wirklich mächtig? Sind sie wirklich der Advokat des Kunden? Wenn diese Profession entsprechend ausgefüllt wird, dann können sich die Unternehmen tatsächlich in Richtung Kundenorientierung drehen, so wie sie es in ihren Leitbildern immer dem Markt versprechen. Der Kunde wird die Veränderung sofort spüren. Und der Touchpoint-Manager bringt nicht auf der Kostenseite, sondern auch sehr schnell auf der Umsatzseite Erfolge, indem die Loyalität steigt und positivere Ereignisse stattfinden wie Mundpropaganda und Weiterempfehlungen. Das ist kostengünstig.

Kommen Unternehmen über den Touchpoint-Manager zur Führung des Unternehmens vom Markt her? Oder provokativ gefragt: Hat das Marketing in der Vergangenheit versagt?

Wenn man das zu Ende denkt, könnte das Touchpoint-Management das neue Marketing werden. Das alte Marketing ist bis vor wenigen Jahren in die Kommunikation abgedriftet, jetzt driftet es sehr stark in den IT-Bereich – vor allem, wenn das Unternehmen online stark und digitalisiert ist. Die strategische Kernaufgabe des Marketings, sich insgesamt um alles zu kümmern, was den Kunden betrifft, wird fast in keinem Unternehmen mehr wahrgenommen. Der Vertrieb hat sich abgekapselt und Vertrieb bedeutet hauptsächlich Neukundenakquise. Für mich ist der Vertrieb ein Teil des Marketings und der Marketingleiter sollte der Chef von allem sein. Eher ist der umgekehrte Fall die Regel. Deswegen kann man schon sagen, das Touchpoint-Management das neue Marketing ist.

➔ Die vernetzte, kunden-zentrierte Unternehmensorganisation



Organisatorisch gesehen ist ein Touchpoint-Manager Knotenpunkt und Drehkreuz für alle Touchpoints, die er vertritt. Er ist 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.

Die organisatorische Einbindung eines Touchpoint-Managers ist branchenspezifisch, und sie hat auch mit der Unternehmensgröße zu tun. In kleineren Betrieben kann eine Teilzeitstelle dafür reichen. In Betrieben 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.