

Kundenbeziehungsmanagement

Schon die Touchpoints bestimmt? Und die Customer Journey ermittelt?

Immer mehr Unternehmen denken in Touchpoints und definieren Customer Journeys. Touchpoints entstehen überall da, wo ein Kunde mit einem Unternehmen, seinen Angeboten und seinen Mitarbeitern in Berührung kommt. In solchen „Momenten der Wahrheit“ entscheidet sich, was die Versprechen eines Anbieters tatsächlich taugen.

Nicht nur auf einer Reise in fremde Länder, auch auf einer Reise durch die Kommunikations- und Servicelandschaft eines Anbieters kann man eine Menge erleben. Und jeder Kontakt hinterlässt Spuren: in den Köpfen und Herzen der Menschen – und oft genug auch im Web. Denn wie im wahren Leben will man von seiner Reise erzählen.

Zudem ist jedes Erlebnis mit Eindrücken verbunden, die sich zu einem Gesamtbild verdichten: Dieser Anbieter ist auf Dauer der richtige für mich – oder auch nicht. Dabei ist die Meinung des Kunden immer subjektiv, häufig verallgemeinernd, manchmal unfair, vielleicht sogar falsch – aber es ist seine Meinung, die er ungefragt weitergibt. Genau solche Erfahrungsberichte beeinflussen dann die Kaufentscheidungen Dritter.

Was das Touchpoint Management bringt

Das Touchpoint Management macht es möglich, so zu denken, wie die Kunden dies tun. Dabei folgt es nicht länger dem selbstzentrierten alten Marketing, das denkt nämlich so: „Was bieten wir dem Kunden, und wie können wir die damit zusammenhängenden Prozesse für uns optimieren?“

Im Touchpoint Management wird vielmehr untersucht, was die Kunden erwarten, welche Leistungen sie auf welche Weise erhalten und wie ihre Reaktion darauf ist. Auf diese Weise kann Kundenenttäuschung ausgeschlossen und Kundenbegeisterung angestrebt werden.

Folgt man der Reise eines Kunden Schritt für Schritt, dann können vorhandene Touchpoints optimiert und veraltete über Bord geworfen werden. Unnötige Touchpoints lassen sich ausschließen, ignorieren oder deaktivieren. So kann man auch eine Menge Kosten sparen. Bei einer Versicherungsgesellschaft kam zum Beispiel heraus, dass von den 120 existierenden Broschüren lediglich 18 in der täglichen Arbeit der Makler eingesetzt wurden, wie Universitätsprofessor Franz-Rudolf Esch im Rahmen einer Studie berichtet.

Durch die Brille des Kunden betrachtet

Betrachtet man alles aus Sicht des Kunden, können neue, für bestehende oder potenzielle Kundengruppen wichtige Interaktionspunkte leichter gefunden und durch geeignete Maßnahmen – idealerweise vor allen anderen – ausgeschöpft werden. Ferner lassen sich digitale und nichtdigitale Touchpoints besser kombinieren. Der vernetzte Kunde erwartet heutzutage ganz einfach, dass ein Unternehmen auch intern vernetzt ist und wie aus einem Guss agiert.

Insgesamt kann eine abteilungsübergreifend synchronisierte, durchgängig positive Kundenerfahrung ohne Brüche entstehen. Denn der Kunde erfasst ein Unternehmen immer als Einheit. Ihm ist es schlichtweg egal, was hinter den Kulissen passiert, wer wofür zuständig ist, und warum etwas hervorragend klappt – oder auch nicht. Durch Verlassen des Unternehmensstandpunktes gelangt man zu ihrem verbesserten Touchpoint-Zusammenspiel und zu einer Optimierung ihrer Wirkungsweise.

Die Wichtigkeit einzelner Touchpoints ermitteln

Um erstens die Wichtigkeit eines Touchpoints aus Kundensicht sowie zweitens die Wiederkaufbereitschaft eines Kunden und drittens dessen Empfehlungspotenzial zu ermitteln, lässt sich die Skalierungsmethode verwenden. Dabei wird eine größere Anzahl an Kunden befragt. 20 bis 40 Personen reichen zum Start. Hier die Fragen im Wortlaut:

Auf dieser Skala von 0 bis 10:

- Wie wichtig ist Ihnen dieser Punkt?
- Würden Sie an diesem Punkt (wieder-)kaufen?
- Würden Sie diesen Punkt weiterempfehlen?

Nach jeder Antwort stellen Sie am besten gleich noch eine wertvolle Zusatzfrage: „Was ist der Hauptgrund für die Bewertung, die Sie gerade abgegeben haben?“ Mit einer solchen Frage kommen Sie sofort ganz nah an die wichtigsten Kundenmotive heran.



„Touch. Point. Sieg. Kommunikation in Zeiten der digitalen Transformation“ wurde unter mehr als 250 Neuerscheinungen zum besten Trainerbuch des Jahres 2016 gekürt. Zur Begründung sagte die sechsköpfige Expertenjury, dass es dem Buch „in besonderem Maß gelingt, auf hohem sprachlichen Niveau exzellente Fachexpertise mit ganz konkreten Ratschlägen zu verbinden.“ In ihrem Buch „entwickelt die Management- und Kommunikations-expertin Anne M. Schüller ein Survival-Programm für Unternehmen. Dabei geht es ihr darum, die Kombination aus neuer Datenfülle und neuen Kommunikationsmöglichkeiten für neue Kundenerlebnisse zu nutzen.“ Das Buch „Touchpoints“ wurde bereits 2012 zum Mittelstandsbuch des Jahres gekürt.



Enttäuschend, okay oder begeisternd?

Jede Erfahrung, die ein Mensch macht, wird mit einem emotionalen Plus oder Minus markiert und für weitere Zwecke im zerebralen Erfahrungsspeicher eingelagert. Um dies zum Ausdruck zu bringen, empfehle ich eine Vorgehensweise, bei der jeder Interaktionspunkt auf seine Enttäuschungs-, Okay- und Begeisterungsfaktoren hin analysiert wird. Die zugrunde liegende Frage ist die, was der Kunde im Vorfeld erwartet, und was er im Vergleich dazu wirklich erhält. Hierzu sollten sich die Mitarbeiter regelmäßig zusammensetzen und ihr Vorgehen (mithilfe der Kunden) an den einzelnen Touchpoints untersuchen. Im Vorfeld einer Aktion klingen die Fragen dann so:

- Was ist enttäuschend? (= Was wir keinesfalls tun dürfen.)
- Was ist okay? (= unser Minimum-Standard, die Null-Linie der Zufriedenheit)
- Was ist/wäre begeisternd? (Was wir bestenfalls tun können.)

So wird der Sollzustand an den einzelnen Touchpoints ermittelt.

Was in den Momenten der Wahrheit passiert

Im Nachgang einer Aktion werden die gleichen Punkte nochmals betrachtet. Idealerweise werden die Kunden auf einer 10-Punkte-Skala auch dazu befragt. Die Fragen klingen dann so:

- „War das wow?“ – also begeisternd, verblüffend, überraschend, faszinierend.
- „War das okay?“ – also den Erwartungen entsprechend und damit indifferent.
- „War das gar nichts?“ – also enttäuschend, empörend, frustrierend, verärgert.

Die reine Funktionalität eines Produkts oder der adäquate Ablauf einer Serviceaktion bewegen sich auf der Null-Linie der Zufriedenheit. Hiermit allein kann man kaum punkten. Denn dass etwas einwandfrei funktioniert, wird als selbstverständlich erwartet. Erst in der Begeisterungszone sind Wiederkauf, positive Mundpropaganda und Weiterempfehlungen sicher.

Erst die „Quick wins“, dann die „Big wins“

Beginnt man zunächst mit den „Quick wins“, ergeben sich neben der steigenden Kundenzufriedenheit und daraus resultierenden Umsatzzuwächsen sofort auch Kostenersparnisse, weil Doppelarbeit, unnötige Prozesse, falsch bespielte Touchpoints und ein Übermaß an Bürokratie zügig abgestellt werden.

In eintägigen Großgruppenworkshops mit den Mitarbeitern, denen der Kunde auf seiner Reise durch die Unternehmenslandschaft begegnet, lassen sich Customer Journeys erarbeiten und ausgewählte Touchpoints gezielt optimieren. So entstehen neue Einsichten, gemeinsames Engagement und Umsetzungserfolge fast wie von selbst.

Ist die Methodik erst mal bekannt, kann sie danach im Unternehmen - zum Beispiel mithilfe eines crossfunktional agierenden Customer Touchpoint Managers – auf eine strategische Ebene gehoben und kontinuierlich weiterentwickelt werden. Denn der komplette Prozess des Customer Touchpoint Management beinhaltet noch viele weitere Facetten, die ein Unternehmen auf dem Weg in die Zukunft begleiten. ■



Anne M. Schüller
Keynote-Speaker,
Bestsellerautorin
und Businesscoach



info@anneschueler.de
www.anneschueler.de
www.touchpoint-management.de