

# OBSESSION FÜR KUNDEN- BELANGE: HEUTE EIN MUSS

EIN GESPRÄCH MIT ANNE M. SCHÜLLER,  
MANAGEMENTDENKER, KEYNOTE-SPEAKER,  
MEHRFACH PREISGEKRÖNTE BESTSELLER-  
AUTORIN UND BUSINESSCOACH

//

NICHT ANALYTICS UND MATHEMATIK,  
SONDERN MENSCHENKENNTNIS UND  
EINFÜHLUNGSVERMÖGEN FÜHREN GERADE IN  
DURCHDIGITALISIERTEN ZEITEN ZUM ZIEL.

ANNE M. SCHÜLLER

Managementdenker, Keynote-Speaker

**INTRE: In Ihrem neuen Buch „Touch.Point.Sieg“ geht es um Kommunikation in Zeiten digitaler Transformation. Warum ist das auch für die Call Center-Branche wichtig?** **SCHÜLLER:** Wohl jeder Anbieter hat inzwischen verstanden, dass er sein Geschäftsmodell digital erweitern muss, um die Zukunft erreichen zu können. Eine entscheidende Frage dabei ist die, wie man seine Kunden, die längst zwischen Offline und Online pendeln, in beiden Welten kommunikativ passend begleitet. Zudem rückt das Touchpoint Management immer mehr in den Mittelpunkt. Eine Touchpoint-Analyse und das Sichtbarmachen von Customer Journeys ist in vielen Unternehmen längst Pflicht. Der Touchpoint Call Center als qualifizierter Ansprechpartner in der Kundenbetreuung spielt dabei eine zunehmend wichtige Rolle.

**INTRE: Viele Kollegen haben Bücher von Anne M. Schüller bei sich im Büro. Wie unterscheidet sich dieses Buch von den beiden anderen Touchpoint-Büchern, die Sie geschrieben haben?** **SCHÜLLER:** Im ersten Buch „Touchpoints“ wird der Prozess des Touchpoint Managements erstmals ausführlich beschrieben. Dies wird eingebettet in die Social Media-Welt, die das Kaufverhalten der Kunden völlig verändert und die Machtverhältnisse zwischen Anbieter und Kunde auf den Kopf gestellt hat. Bei der Arbeit mit diesem Konzept ist mir allerdings klar geworden, dass die wahren Blockaden für einen Mangel an Kundenorientierung meistens drinnen im Unternehmen liegen. Während nämlich draußen Online und Offline verschmelzen und alles sich mit allem vernetzt, arbeitet man drinnen in den Unternehmen weiterhin mit Strukturen aus dem letzten Jahrhundert. Zum Beispiel sind klassische Siloformationen mit einer zukunftsfähigen Kundenzentrierung nicht kompatibel. Dies habe ich in „Das Touchpoint-Unternehmen“ thematisiert.

**INTRE: Und die Haupt-Message des neuen Buches...** **SCHÜLLER:** Die digitale Transformation verändert unsere Business-, Lebens- und Arbeitswelt unfassbar schnell. Die kundenbezogene Kommunikation ist davon besonders betroffen. Doch am Ende, und das ist meine viel-

leicht wichtigste Botschaft, finden die wahren kommunikativen Erfolge jenseits von Big Data und Algorithmen statt. Nicht Analytics und Mathematik, sondern Menschenkenntnis und Einfühlungsvermögen führen gerade in durchdigitalisierten Zeiten zum Ziel.

**INTRE: Wenn Sie an eine gute Kundenbeziehung denken: Was muss sich da im Bewusstsein der Unternehmen vor allem ändern?** **SCHÜLLER:** Unternehmen optimieren vor allem für sich selbst, aber nicht für den Kunden. Der soll sich gefälligst in die festgelegten Abläufe fügen, mit den für ihn vorbestimmten Mitarbeitern reden und seine Angaben in die dafür vorgesehenen Formulare eingeben. Manche Unternehmen sind richtig gut darin, die Zusammenarbeit mühsam zu machen, ihren Kunden Zeit zu stehlen und ihnen ein schlechtes Gefühl zu geben. Früher haben die Leute das murrend ertragen. Doch diese Zeiten sind längst vorbei. Vor allem die junge Kundengeneration wartet nicht ab, bis Unternehmen zäh in die Gänge kommen. Immer mehr Konsumenten haben es satt, wenn Kostensparwahn in schlechten Service umgemünzt wird. Sie werden auch nicht mehr Bittsteller sein. Wenn es klemmt, ziehen sie schleunigst von dannen – und im Web erzählen sie gnadenlos allen, warum das so ist. Auf diese Weise werden Interessenten durch negative Mundpropaganda schon vertrieben, bevor es überhaupt zu einem ersten Annäherungsversuch kommt und die Unternehmen kriegen das nicht einmal mit.

**INTRE: Und das Touchpoint Management kann das ändern?** **SCHÜLLER:** Ja, denn es agiert beziehungsorientiert und nicht prozessorientiert. **INTRE: Und das heißt?** **SCHÜLLER:** Im Unterschied zur Innensicht, bei der das Abarbeiten vordefinierter Prozessabläufe im Vordergrund steht, geht es im Touchpoint-Management um die subjektiven Erlebnisse, die ein Kunde an den einzelnen Interaktionspunkten tatsächlich haben möchte und hat. Und im Gegensatz zu selbstfokussierten Servicelevels, die nicht selten aus falsch interpretierten Kundenbedürfnissen entstehen oder eben allein für das Unternehmen praktisch sind, agiert man im Touchpoint-Management

Fortsetzung auf S28 ◉

//  
 Manche Unternehmen sind richtig gut darin, die Zusammenarbeit mühsam zu machen, ihren Kunden Zeit zu stehlen und ihnen ein schlechtes Gefühl zu geben.

//  
 Immer mehr Konsumenten haben es satt, wenn Kostensparwahn in schlechten Service umgemünzt wird.

//  
 Während sich die Neukundenjäger nach ihren Abschlüssen wie die Helden feiern und prämiieren lassen, wird der Neukunde, der bisher nur Geld gekostet hat, an die B-Mannschaft weiterverfrachtet: an den Innendienst also, der schlechter bezahlt, schlechter ausgebildet und nicht selten – vom Außendienst rumkommandiert – im Backoffice, also Hinterzimmer, hockt. Endlich verdient man Geld mit den Kunden und genau jetzt wird an allen Ecken und Enden gespart. Das ist abstrus.

► Fortsetzung von S27

aus dem Blickwinkel des Kunden. Man entwickelt quasi eine Obsession für Kundenbelange. Sie ist heute ein Muss. Denn jeder Anbieter ist auf das Wohlwollen seiner Kunden angewiesen wie niemals zuvor.

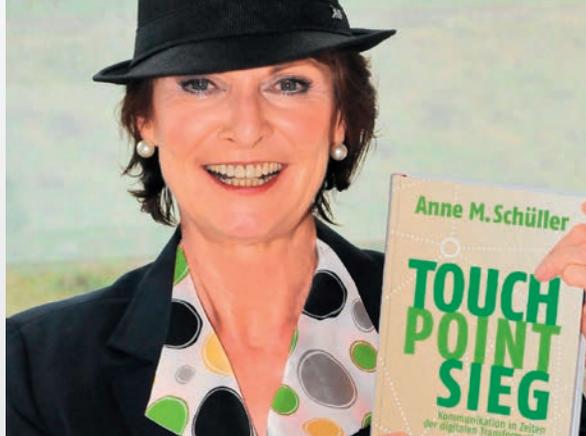
**INTRE: Reden wir vom Faktor Mensch. Welche Bedeutung kommt dabei den Mitarbeitern im Kundenkontakt zu?** **SCHÜLLER:** Damit die Beschäftigten im Kundensinn in herausragender Weise agieren, braucht es drei Komponenten: das Können, das Wollen und das Dürfen. Oft genug ist nicht mal das Können oder Wollen, sondern das Dürfen der wahre Knackpunkt. Denn eingezwängt in ein Korsett aus Regeln, Standards und Normen ist es gerade den Mitarbeitern in Call Centern oft einfach nicht möglich, Probleme unkompliziert, schnell und kundenfreundlich zu lösen, selbst wenn sie es wollten. Noch schlimmer als ein lustloser ist aus Kundensicht aber ein machtloser Mitarbeiter. Die Spielfelder, in denen die Agents eigenverantwortlich handeln dürfen, müssen demnach vergrößert werden. Echte zwischenmenschliche Interaktionen – und nicht prozessorientiert abzuwickelnde Transaktionen – sind hierbei elementar.

**INTRE: Welche Rolle spielt denn der Kundenservice im Touchpoint Management?** **SCHÜLLER:** Eine wichtigere Rolle als jemals zuvor. Die Märkte haben sich ja nicht nur verändert, sie sind auch übersättigt, das heißt, die Neukundengewinnung auf klassischem Weg ist zunehmend schwierig. Zudem hat sich die Macht zum Kunden verlagert. Wir leben in einer Empfehlungsökonomie. Man muss seine Kunden also bis zum Empfehler weiterentwickeln, denn Kunden sind maßgebliche Vorverkäufer. Im Touchpoint Management beginnt und endet der Kaufkreislauf eines Kunden deshalb mit WOM, also Word of Mouth, das sind Mundpropaganda und Weiterempfehlungen. Um dies zu erlangen, müssen die Kunden vom Service begeistert sein. Durch entsprechende positive Erfahrungsberichte werden dann neue gute Kunden angelockt, ohne dass es die Unternehmen viel kostet.

**INTRE: Das Thema „Word of Mouth“ gibt es ja nicht erst seit gestern. Muss man die Verantwortlichen nach wie vor darauf hinweisen? Haben das die Unternehmen denn noch nicht erkannt?** **SCHÜLLER:** Ganz und gar nicht. Regelmäßig sieht man als Stammkunde fassungslos zu, wie Neukunden die ganzen Goodies erhalten. So kaufen sich die Anbieter mit Lockvogelangeboten gegenseitig die Kunden ab. Doch das ist schlechtes Geschäft, denn man gewinnt so vor allem die Preisnomaden. Die

## DAS BUCH ZUM THEMA

**Die Autorin: Anne M. Schüller ist Managementdenkerin, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte 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. 2015 wurde sie in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der deutschen, schweizerischen und österreichischen Wirtschaft. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager aus.



**Weitere Informationen:** [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)  
[www.touchpoint-management.de](http://www.touchpoint-management.de)

**Anne M. Schüller • Touch.Point.Sieg.**  
**Kommunikation in Zeiten der digitalen Transformation**  
Gabal Verlag 2016, 380 Seiten, gebunden, 29,90 Euro  
ISBN: 978-3-86936-86936-86936-694-4

sind immer dort, wo es gerade die Schnäppchen gibt. Als Stammkunde hingegen lernt man schnell: Treue zahlt sich nicht aus. Zum Beispiel sind kostspielige Software-Lizenzen, längst überbeuerte Handytarife und hohe Versicherungsprämien weiter zu zahlen, obwohl sie im Neugeschäft schon lange deutlich günstiger sind. Das Ziel? Aus seinen Bestandskunden Cashcows – Melkkühe – zu machen. So werden Kunden tatsächlich in vielen Firmen noch immer genannt – und genau so werden sie dann auch behandelt. Nur: Die Strategie „wir hoffen, die merken das nicht“ funktioniert heute nicht mehr. Niemand lässt sich noch länger für blöd verkaufen. Und im Web spricht sich all das zügig herum.

**INTRE: Aber Neugeschäft ist doch AUCH wichtig?**  
**SCHÜLLER:** Natürlich. Doch es ist schlechtes Geschäft, wenn man es auf Kosten seiner Stammkunden gewinnt, vielmehr sollte man es mithilfe seiner Stammkunden machen. Paradoxerweise ist die Vernachlässigung der Bestandskunden als Kunden zweiter Klasse wie auch die Vernachlässigung ihrer Betreuer als Verkaufsmitarbeiter zweiter Klasse immer noch gängige Managementpraxis. Während sich die Neukundenjäger nach ihren Abschlüssen wie die Helden feiern und prämiieren lassen, wird der Neukunde, der bisher nur Geld gekostet hat, an

die B-Mannschaft weiterverfrachtet: an den Innendienst also, der schlechter bezahlt, schlechter ausgebildet und nicht selten – vom Außendienst rumkommandiert – im Backoffice, also Hinterzimmer, hockt. Endlich verdient man Geld mit den Kunden und genau jetzt wird an allen Ecken und Enden gespart. Das ist abstrus.

**INTRE: Fazit: Also wäre es viel sinnvoller, in Bestandskundenpflege und Empfehlungsbereitschaft zu investieren?**  
**SCHÜLLER:** Ganz genau. Dennoch stehen in den meisten Organisationen nicht Hege und Pflege, sondern Eroberungen am höchsten im Kurs. Und während man vorne fleißig baggert, laufen einem hinten die eigenen Kunden davon. 76 Prozent der Marketingbudgets fließen nach wie vor in die Vorkaufphase, fand eine Untersuchung von Brand Trust heraus. Das liege daran, so Studienautor Christoph Hack, dass sich viele Unternehmen über Wachstumsziele definieren. Zitat: „Eine massive Verschiebung in Richtung Aftersales ist mehr als sinnvoll, um den langfristigen Markenerfolg zu erhöhen.“ Für weitsichtige Unternehmer klingt das nur logisch.

AUTOR: -/CRED