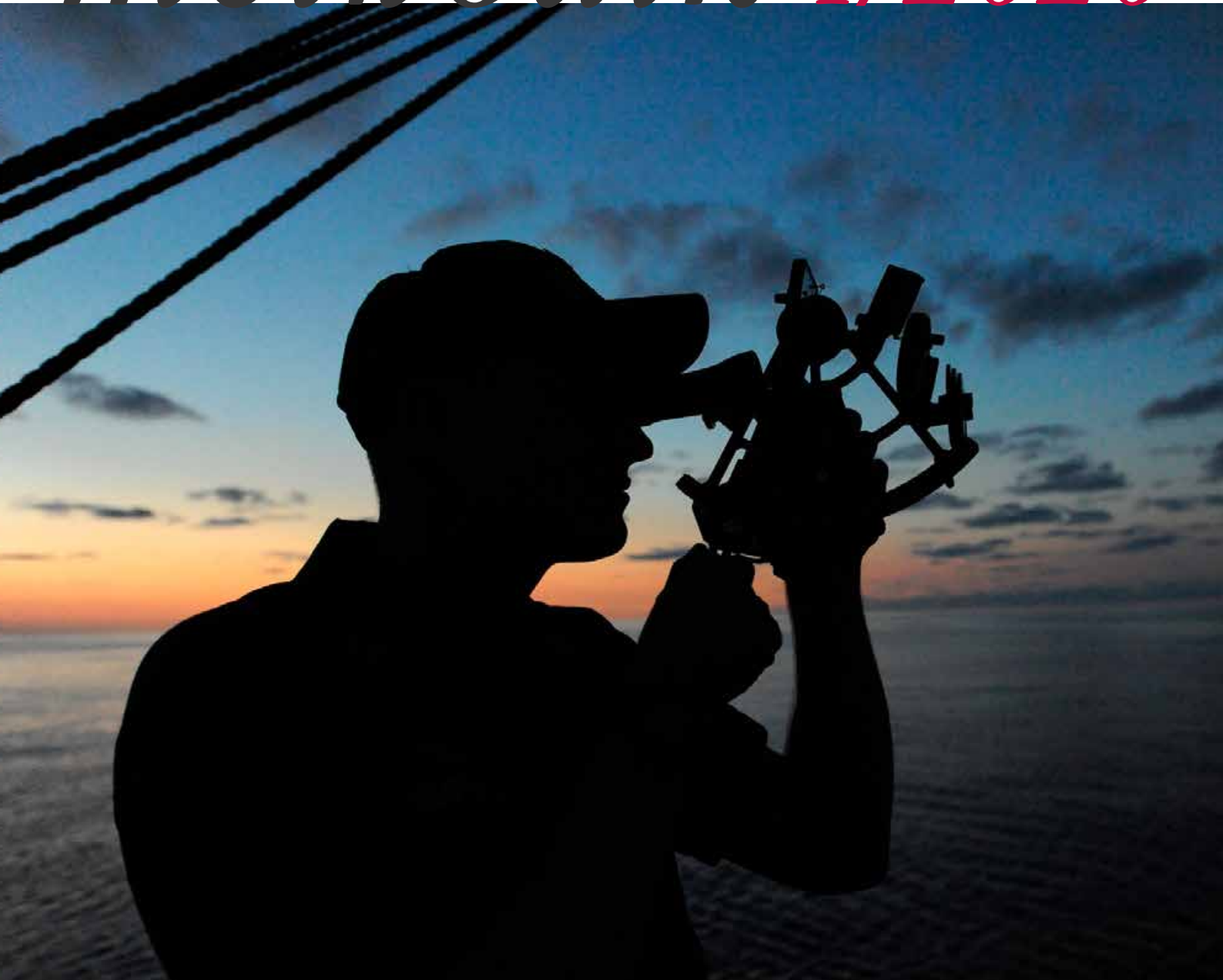


Die Zeitschrift
für mittelständische
Unternehmer und
Führungskräfte

HelfRecht
methodik 4/2020



**Plädoyer für die Zielplanung:
Gerade in turbulenten Zeiten
geben uns klar definierte Ziele
die nötige Stabilität (Seite 4)**

**Auf Lebensbalance achten:
Wir brauchen den bewussten
Wechsel von Anspannung
und Entspannung (Seite 15)**



Unternehmen sollen kundenfokussiert agieren. Was bedeutet das? Wie gelingt es? Und was kann ein Customer Touchpoint Manager hierbei bewirken?

Voll konzentriert auf den Kunden

Früher sorgten mangelnde Markttransparenz und geringe Angebotsdichte dafür, dass die Kunden keine allzu großen Ansprüche an Produkte und Serviceleistungen stellten. Sie nahmen hin, was Anbieter boten: schwankende Qualität, lange Lieferzeiten, lieblosen Service. Unternehmen mussten gar nicht kundenzentriert sein. Diese Einstellung zieht sich bei vielen Unternehmen bis heute durch. Der Kunde soll sich gefälligst in die vorgedachten Abläufe fügen, umständliche Formalien akzeptieren und im Takt einer altersschwachen Software ticken. Interne Effizienz steht an erster Stelle – und nicht der Kunde. Manche Unternehmen sind richtig gut darin, Vorgehensweisen mühsam zu machen, einem die Zeit zu stehlen und schlechte Gefühle zu verbreiten.

Niemand glaube doch bitte im Ernst, dass die Leute sowas noch lange erdulden! Längst liegt die Macht bei den Kunden. Mit ihren Aktionen, bei denen sie sich zu virtuellen Schwärmen verbinden, können sie über Leben und Tod eines Anbieters entscheiden. Selbst ein einzelner gut Vernetzter, der einen „Stein schmeißt“, kann eine Riesenwelle auslösen – und Reputation und Umsatz ruckzuck zerstören.

Die Digitalisierung, das Internet und die Social-Media-Plattformen haben Suchverhalten und Kaufprozesse der Kunden radikal verändert. Der Medienkonsum verlagert sich über Mobilgeräte immer stärker ins Web. Die Zukunft des Vertriebs findet im digitalen Raum und am Telefon statt. Nur komplexe Probleme brauchen noch eine persönliche Kommunikation, alles andere wird als störend empfunden. Das Web sorgt zudem für völlige Markttransparenz. Da-

bei informieren sich die Kunden untereinander und teilen Know-how. Mit allem sind die Märkte längst übersättigt – und die Angebotsdichte steigt. Was nicht wirklich, wirklich wichtig ist, wird ausgeblendet. Nur noch die aus Kundensicht hochrelevanten Marken, Lösungen und Services kommen bis zum Kunden durch.

Kunden suchen und kaufen anders

Individualisierung, Flexibilität und Optionen sind den Menschen in einem Leben, das sich durch die äußeren Umstände ständig wandelt, wichtiger als jemals zuvor. Die Initiative zu einer Entscheidung geht zunehmend vom Vertriebler auf seriöse Empfehler und Influencer über. Sie werden zu Wegbegleitern und Kaufberatern. Solche „wissende Dritte“, also Personen, die ihre Erfahrungen im Web mit anderen teilen, sind aus Kundensicht weit glaubwürdiger als die aufgebauchten Anbieterversprechen. Dritte beeinflussen Entscheidungsprozesse vor allem auch deshalb, weil sie diese durch ihre Hinweise einfach, sicher und schneller machen.

Klassische Werbung und Druckverkauf funktionieren immer weniger gut. Hingegen spielen ökologische und soziale Aspekte eine wachsende Rolle: Verstärkt wollen die Leute heute wissen, wie ein Unternehmen mit seinen Mitarbeitern umgeht und welche ethische Haltung es glaubhaft vertritt. Aufgehübschte PR-Stories werden schnell als solche entlarvt. Zudem sind die Kunden permanent absprungbereit. Die Markentreue von einstmals gibt es nur noch



von Anne M. Schüller

vereinzelte. Neues wird ständig getestet. Wechseln ist völlig normal. Zu jedem Produkt und zu jeder Dienstleistung gibt es interessante Alternativen, die im Web mit wenigen Klicks erreicht werden können. Deshalb ist eine kontinuierliche Bestandskundenpflege wichtiger als jemals zuvor. Gerade mal zufriedenstellende „solide“ Leistungen und Beliebtheit fallen gnadenlos durch. 08/15 und Mittelmaß locken niemanden mehr. Wer nicht außergewöhnlich ist, für den klappt das Verkaufen, weil heutzutage alles vergleichbar ist, nur über den Preis. Doch irgendjemand wird es immer noch billiger machen.

Sowohl die Recherche als auch das Kaufen verlagern sich zunehmend ins Web. Immer mehr Anbieter führen den Kunden online bis zum Abschluss: auf der eigenen Website und/oder auf passenden Fremdportalen. Dennoch bleibt die menschliche Komponente auch in Zukunft von hoher Bedeutung. Alle Kommunikationskanäle müssen offen sein, damit der Kunde frei wählen kann.

Unternehmen am Kunden ausrichten

Kundenfreundliche Unternehmen betrachten jeden internen Prozess aus dem Blickwinkel ihrer Kunden, kooperieren mit ihnen und binden sie aktiv in Optimierungen ein. Diejenigen hingegen, die ihren Kunden altertümliche, umständliche und mühsame Verfahrensweisen aufbürden, werden zunehmend vom Markt verschwinden. Was kompliziert ist, scheidet genauso aus wie alles, was Probleme macht. Die Geduld der Kunden ist sehr schnell zu Ende, wenn etwas nicht sofort reibungslos klappt.

Die meisten Manager glauben, wenn ich sie frage, sie seien in Sachen Kundenorientierung schon richtig gut. Doch die Kluft zwischen Eigen- und Fremdbild ist riesig. Eine weltweite Studie von Capgemini offenbart: Während 80 Prozent der Führungskräfte denken, dass ihre Marke die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden kennt, bestätigen das gerade einmal 15 Prozent der Konsumenten. Dieses gewaltige Maß an Selbstüberschätzung finden wir im Management überall. Ein verstellter Blick für das,

was Kundenorientierung wirklich bedeutet, ist eher die Norm. Die meisten Unternehmen agieren selbstbezogen und effizienzgetrieben. Wirklich kundenorientiert ist nur der, der sämtliche möglichen Ärgernisse vom Kunden zum Anbieter verschiebt, sodass nur noch positive Erlebnisse übrigbleiben. Denn wenn es irgendwo stockt oder ein Mitarbeiter was verbockt, kann das sofort das Aus bedeuten. Schon ein einziges schlechtes Ereignis kann alle vorherigen guten Erfahrungen zunichtemachen.

Touchpoint Manager: Advokat der Kunden

Damit Kundenzentrierung funktioniert, bietet es sich an, quasi einen Vertreter der Kunden im Unternehmen zu installieren, der entlang der Customer Journey die jeweils involvierten Bereiche und Prozessketten miteinander verknüpft. Als Koordinator bringt er die Kundenerlebnisse an den einzelnen Touchpoints zu einem perfekten Zusammenspiel. Mancherorts spricht man dabei vom Customer Experience Manager, vom Customer Journey Manager oder vom Customer Centricity Manager. Ich nenne dieses Bindeglied, diesen Kundenadvokaten im Unternehmen, den Customer Touchpoint Manager. Er ist der Reisebegleiter auf der „Reise“ des Kunden durch die Unternehmenslandschaft. Er kümmert sich darum, dass an den einzelnen Haltepunkten alles störungsfrei klappt. Er nimmt immer die Kundensicht ein, auch wenn das schon mal unbequem ist. Seine Kernaufgabe ist es, an allen Interaktionspunkten zwischen Unternehmen und Kunde eine hundertprozentige Kundenfokussierung zu erreichen. Seine Rolle ist crossfunktional. Sie hat sowohl strategische als auch operative Komponenten. Ziel ist die Transformation des gesamten Unternehmens hin zu einer vernetzten, kundenzentrierten Organisation. Ein wirklich lohnenswertes Ziel. ■

Anne M. Schüller ist Managementdenkerin, Keynote-Speaker, Buchautorin, Businesscoach sowie Experte für kundenfokussierte Unternehmensführung. Zum Thema des Beitrages bietet sie eine Ausbildung zum zertifizierten Customer Touchpoint Manager an.

→ www.anneschueller.de