



Die neuen ‚Momente der Wahrheit‘

Das Kundenkontaktpunkt-Management in Social-Media-Zeiten

Kundenkontaktpunkte entstehen überall dort, wo der Kunde mit einem Unternehmen bzw. seinen Produkten und Dienstleistungen in Berührung kommt. Dies kann sowohl in direkter Form (Beratergespräch, Telefonat, Mailing etc.) als auch in indirekter Form (Meinungsportal, Pressebericht, Mundpropaganda etc.) geschehen. Ein geglücktes Kundenkontaktpunkt-Management sorgt für dauerhafte Kundenbeziehungen und reichlich Empfehlungsgeschäft.

An jedem Touchpoint können positive wie auch negative Erlebnisse vorkommen. So kann ein einziges negatives Ereignis an einem für den Kunden wichtigen Kontaktpunkt zum sofortigen Abbruch der Geschäftsbeziehung und darüber hinaus zu imageschädigender Mundpropaganda führen. Damit dies nicht passiert, muss die Summe der positiven Erfahrungen bei weitem überwiegen.

Das Customer Touchpoint Management

Unter Customer Touchpoint Management (Kundenkontaktpunkt-Management) verstehen wir die Koordination aller Maßnahmen dergestalt, dass dem Kunden an jedem Kontaktpunkt eine herausragende sowie verlässliche und vertrauenswürdige Erfahrung geboten wird. Und dies, ohne dabei die Prozesseffizienz aus dem Auge zu verlieren. Ziel ist das stete Optimieren der Kundenerlebnisse an den einzelnen Kontaktpunkten, um die bestehenden Kundenbeziehungen zu festigen und via Weiterempfehlung hochwertiges Neugeschäft zu erhalten. Dazu heißt es, dem Kunden Enttäuschungen zu ersparen und über den Zufriedenheitsstatus hinaus immer wieder neue Momente der Begeisterung zu verschaffen.



Die intensive Auseinandersetzung mit den einzelnen Touchpoints ist auch aus interner Sicht von Vorteil. Sie legt Effizienzreserven frei und führt über eine Ressourcen-Optimierung schließlich zu höheren Erträgen. Durch eine Priorisierung der erfolgswirksamsten Schlüssel-Touchpoints können beispielsweise Gelder weg von teuren und zunehmend wirkungslosen Anzeigenkampagnen hin zu dialogischen Maßnahmen und zwischenmenschlichen Interaktionen geleitet werden. Aufgabe ist es, insbesondere auf solche Kontaktpunkte zu fokussieren, die die Kundenloyalität und die Empfehlungsbereitschaft wie auch die Wettbewerbsfähigkeit am nachhaltigsten stärken.

Die Ist-Analyse

Der Prozess des Kundenkontaktpunkt-Managements besteht aus vier Schritten. Im ersten Schritt geht es um das Erfassen der relevanten Kontaktpunkte, das Verstehen der Prozesse und das Dokumentieren der Ist-Situation. Folgende Fragen lassen sich hierzu stellen:

- Welche Kunden treten an welchen Stellen und zu welchen Anlässen wie häufig mit welchen Mitarbeitern in Kontakt?
- Was erlebt er dort?
- Wie sehen die Abläufe an den einzelnen Punkten aus?
- Sind sie selbstzentriert oder aus Kundensicht gestaltet?
- Entsprechen sie dem natürlichen Kundenverhalten?
- Sind sie abteilungsübergreifend aufeinander abgestimmt?
- Sind sie markenkonform inszeniert?
- Wie gut leben die Mitarbeiter das, was Marke und Unternehmen versprechen?
- Wo besteht Mundpropaganda und Empfehlungspotenzial?
- Wer sind die reichweitenstärksten und einflussreichsten Empfehler?
- Welche Angebote werden tatsächlich weiterempfohlen?
- Wo wird vehement abgeraten?
- Was läuft gut?
- Was muss weg?
- Was muss zukünftig anders beziehungsweise besser gemacht werden?
- Und wo besteht akuter Handlungsbedarf?

Alles wird dabei aus Sicht des Kunden betrachtet, denn die allein zählt.



Die Soll-Strategie

In diesem Schritt geht es um das Definieren der relevanten Ziele und der angestrebten optimalen Soll-Situation. Folgende Fragen lassen sich stellen:

- Welche Produkt- und Servicequalität wollen wir welchen Kunden an welchen Kontaktpunkten zukünftig bieten?
- Mit welchen Ressourcen wollen wir diese Servicelevels erreichen? Auf welche Weise? Und mit welchen Prioritäten?
- Welche Handlungsszenarien gibt es im Einzelnen?
- Soll die Zahl der Kontaktpunkte vergrößert werden? Oder verkleinert?
- Wo kann am ehesten Mundpropaganda- und Empfehlungspotenzial entwickelt werden?
- Welche Kundengruppen beziehungsweise Zielpersonen können uns dabei am wirkungsvollsten unterstützen? Und auf welche Weise?
- Wie sollen insbesondere die Schlüsselkontaktpunkte mundpropagandakonform optimiert und ausgebaut werden?

Der To-do-Plan

In diesem Schritt geht es um die Planung und Umsetzung eines passenden Maßnahmen-Mixes, der von der Ist-Situation zur Soll-Situation führt. Ein sogenannter ‚Quick win‘, also eine Maßnahme, die einen schnellen Erfolg verspricht, sollte ganz oben auf der Liste stehen. Das spornt an, sich mit dem Prozess weiter zu beschäftigen. Im Einzelnen umfasst der To-do-Plan folgende Punkte:

- Was ist unser ‚Quick win‘, also ein schnelles Erfolgserlebnis?
- Welche Touchpoints werden auf welche Weise optimiert, um Loyalität und Profitabilität zu stärken sowie werthaltige Empfehlungen zu bewirken?
- Welche Touchpoints werden neu lanciert, um Wettbewerbsvorsprünge und positive Mundpropaganda zu generieren?
- Welche Touchpoints werden gestrichen, ohne dass Proteste und üble Nachrede provoziert beziehungsweise bestehende Kundenbeziehungen gefährdet werden?
- Welche internen Ressourcen, wie viel Budget und welche Zeitlinien sind anzusetzen?



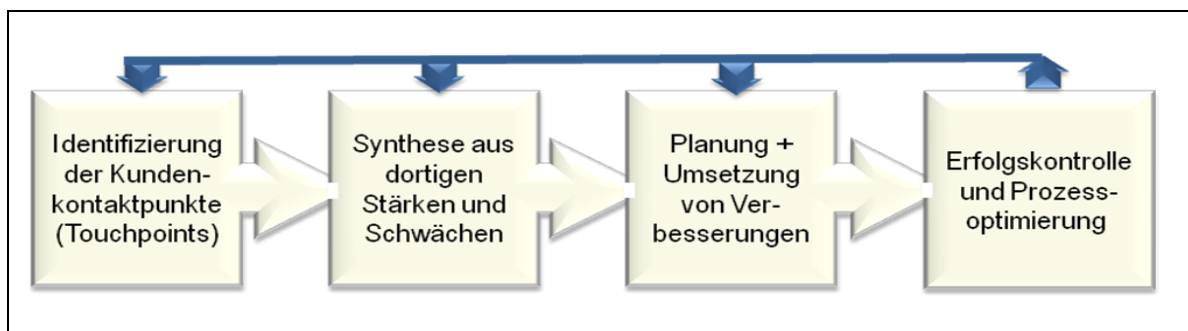
All das ist - gemeinsam mit den Mitarbeitern - zu planen und anschließend umzusetzen. Vor allem mit den kundennahen Mitarbeitern muss adäquates Verhalten an den einzelnen Touchpoints regelmäßig besprochen und geübt werden, damit alles in Fleisch und Blut übergeht - und im Kundenkontakt nicht künstlich wirkt.

Kontrolle und Optimierung

Hierbei geht es um das Messen der Ergebnisse zwecks weiterer Optimierung der Prozesse. Folgende Fragen lassen sich dazu stellen:

- An welchen Kriterien wollen wir unsere Kundenkontakt-Performance messen?
- Welche Kennzahlen wollen wir auf welche Weise wie oft und für wen erheben?
- Werden insbesondere die Empfehlungsbereitschaft sowie die Empfehlungsrate ermittelt?
- Wie wird das gewonnene Wissen dokumentiert und mit den Mitarbeitern besprochen?
- Wer leitet auf welche Weise die notwendigen Prozessverbesserungen ein?

Sehr gut bewährt hat sich bei all dem das Storytelling. Dabei geht es um passende Geschichten, die verdeutlichen, welches Verhalten an den einzelnen Kontaktpunkten erwünscht und Erfolg versprechend ist - und welches nicht. Solche Geschichten können in internen Wikis oder Blogs dokumentiert und im Rahmen turnusmäßiger Meetings gemeinsam besprochen werden. So findet ‚Kontrolle‘ nicht länger von oben, sondern vielmehr über das Team statt. Man diskutiert gemeinsam darüber, was passt und was nicht. Wissen wird so nicht eindimensional sondern im Austausch entwickelt, vernetzt und weitergereicht.



Der Prozess des Kundenkontaktpunkt-Management in vier Schritten



Die Bestimmung der Touchpoints

Im ersten Schritt eines Customer-Touchpoint-Projektes werden zunächst alle Online- und Offline-Kontaktpunkte chronologisch gelistet, die ein Kunde im Zuge der Zusammenarbeit hat oder haben könnte. Diese sind aus der Perspektive des Kunden zu betrachten. Dabei werden die faktischen wie auch die emotionalen Erlebnisse, die er an jedem Kontaktpunkt hat oder haben könnte, abteilungsübergreifend beleuchtet. Danach wird die Wertigkeit für das Fortbestehen einer guten Kundenbeziehung determiniert. Dazu kann eine Skala von null bis zehn verwendet werden, wobei zehn für die höchste Wertigkeit steht.

Wenn ich Customer-Touchpoint-Workshops moderiere, stelle ich den Teilnehmern gern die folgende Frage: Welches ist der erste Kontaktpunkt, den ein potenzieller Kunde mit Ihrem Unternehmen hat? Die Antworten fallen - über alle Branchen hinweg - sehr ähnlich aus: Der Interessent kommt vorbei, er ruft an, er mailt, er erhält Unterlagen, er geht auf unsere Webseite, er wird von einem Berater besucht.

Hieran erkennt man die immer noch vorherrschend selbstzentrierte Sichtweise in den Unternehmen. In Wirklichkeit entstehen die ersten Kontakte ja schon sehr viel früher:

- In seinem Umfeld hört er oder in den Medien liest der Interessent ganz beiläufig etwas über ein Unternehmen und seine Angebote - und dies ist positiv oder negativ.
- Er befragt Kollegen oder Freunde, was sie zu dieser und jener Firma und ihren Produkten und Services sagen können.
- Er googelt den Anbieter und stößt dabei auf zu- oder abratende Einträge in Foren und Blogs oder auf Meinungs- und Bewertungsportalen.

So kommt es, dass viele Unternehmen es sich mit ihren Interessenten bereits verscherzt haben, noch bevor es überhaupt zu einem ersten direkten Kontaktversuch kam. Dabei erlangt ein spezieller Kundenkontaktpunkt zunehmend eine herausragende Bedeutung: Das Suchfeld von Google & Co. Immer öfter ist es der Startpunkt einer potenziellen Kundenbeziehung – und manchmal gleichzeitig das Ende.

Die Mitarbeiter einbeziehen



Nachdem das Ensemble der zu betrachtenden Touchpoints nach Art und Wertigkeit definiert ist, identifiziert man im nächsten Schritt die Schwachstellen sowie die Treiber dauerhaft guter Kundenbeziehungen. Hierzu werden sowohl die kritischen Ereignisse als auch die positiven Geschehnisse aufgelistet, die einem Kunden an jedem Touchpoint widerfahren – oder im schlimmsten Fall widerfahren könnten.

Im Rahmen von Workshops lasse ich dazu von den Mitarbeitern die folgenden Aufgabenstellungen bearbeiten:

- Wenn ich selber Kunde bin, was ist mir dann besonders wichtig?
- Wenn ich selber Kunde bin, was ärgert mich und stößt mich ab?
- Was erzählen unsere Kunden im Guten wie im Schlechten über uns? Und wonach haben sie in letzter Zeit öfter gefragt?
- Was dürfen wir keinesfalls tun, weil es unsere Kunden vergrault und vertreibt?
- Was sind die Minimumerwartungen unserer Kunden, also solche, die immer erfüllt werden müssen?
- Was könnte unsere Kunden begeistern, weil es ihre Erwartungen übertrifft?
- Was habe ich als Mitarbeiter/in davon, wenn ich Kunden begeistere? Was hat das Team davon, wenn wir das alle gemeinsam tun? Und die Firma?
- Was ist die absolut verrückteste Idee, die uns zum Thema Kundenbegeistern und Mundpropaganda-Machen in den Sinn kommt?

Bei all dem wird in erster Linie nach tatsächlichen oder denkbaren positiven Erlebnissen gefahndet. Oft besteht allerdings dabei die Tendenz, die eigenen Leistungen zu beschönigen oder aber in einem zu warmen Licht zu sehen. Deshalb ist es wichtig, auch die Schwachstellen zu beleuchten. Ferner muss über Handlungsblockaden besprochen werden. Denn erst, wenn die wahren Ursachen offen liegen, lässt sich etwas dagegen tun.

Damit dann das Ausmerzen der Minderleistungen gezielt in Angriff genommen und als Herausforderung gesehen werden kann, lohnt es sich, diesem Prozess klingende Namen zu geben. Heike Bruch vom Lehrstuhl für Führung und Personalmanagement der Uni St. Gallen schlägt folgende vor: ‚Den Drachen besiegen‘ oder ‚Die Prinzessin vom Eis holen‘. So wird schließlich auf die Stärken fokussiert.

Die Kunden einbeziehen



Da es sich bis hierher um Einschätzungen handelt, sollten in der Folge die Kunden aktiv mit einbezogen werden. Sie bewerten, kommentieren, ergänzen, geben Anregungen, Hinweise und Tipps. Sie berichten darüber, was sie wie denken und warum tun. Und sie erzählen von ihren Idealvorstellungen. Konkret heißt das: Ausgewählte Kunden machen bei diesem Prozess mit. Oder sie werden mündlich respektive schriftlich befragt.

Besser noch: Sie werden auf angemessene Weise beobachtet. Oder man zieht die bereits existierenden Kommentare aus Zufriedenheitsbefragungen zu Rate. Oder man nimmt sich Beschwerdefälle aus der Vergangenheit vor. Oder man durchforstet das Web auf der Suche nach Meinungen, Beispielen und Kommentaren. Übrigens: Letzteres auch mal für die Konkurrenz zu machen, das kann sehr lehrreich sein.

Die Erkenntnisse aus solchen Untersuchungen können zu völlig neuen Einsichten führen. So glaubten die Manager eines Versicherungskonzerns, dass im Web die teuren Tarife kritisiert würden. Nach dem Monitoring war hingegen klar: Die Kunden waren vor allem sauer über die Penetranz des Außendienstes. Mit entsprechenden Schulungsprogrammen konnte schließlich gegengesteuert werden.

Die Kundenintegration ist auf vielerlei Weise möglich. So wurde zu der Zeit, als die Mädchen noch bauchfrei gingen und Jungs Baggy-Hosen trugen, einmal in einer Bank die Kleiderordnung diskutiert. Anstatt nun von ‚oben‘ herab zwingende Regeln zu erlassen, schickte man die Azubis zu einer Befragung in die Fußgängerzone. Ergebnis: Die Kunden gaben ein klares Votum ab, wie sie sich das Äußere junger Bankmitarbeiter vorstellten. Die Chefs brauchten also keine Gammel-Tshirts, Piercings und nackten Bäuchlein zu verbieten, das ergab sich wie von selbst.

Der ‚Mein-Baby-Effekt‘

An den Kundenkontaktpunkten zeigt sich, was die Versprechen eines Unternehmens taugen. An jedem Touchpoint sammelt der Kunde nämlich Eindrücke, die sich zu einem Gesamtbild verdichten: Dieses Unternehmen ist auf Dauer das richtige für mich – oder eben auch nicht. Dabei ist die Meinung des Kunden immer subjektiv, häufig verallgemeinernd, manchmal unfair, vielleicht sogar falsch – aber es ist seine Meinung, die er gefragt oder ungefragt weitergibt. Nur leider selten beim Anbieter selbst. Während die Unternehmen mit sich selbst beschäftigt sind, macht sich der Kunde auf und davon – und im Internet erzählt er der ganzen Welt, warum.



In vielen Unternehmen kümmern sich die einzelnen Abteilungen immer noch mehr oder weniger unkoordiniert um die verschiedenen Touchpoints. Das nennt man ‚Silo-Denke‘. Nicht so im Kundenkontaktpunkt-Management. Mit der Präzision eines Laserstrahls wird dort gesucht und gefunden, was beim Kunden Bleibe-Freude, Immer-wieder-Kauflust und Empfehlungsbereitschaft bewirkt.

Und das finale Ergebnis? Es kann sich sehen lassen:

- Sie werden die Nummer eins in Sachen Kundenbeziehung.
- Das Gesamt der positiv wirkenden Details macht Sie unkopierbar.
- Ihre Kunden werden immun gegen den Wettbewerb.
- Die Kunden kaufen öfter, hochwertiger und mehr.
- Sie können Ihre Leistungen teurer verkaufen.
- Nur wenige Kunden laufen davon.
- Viele Kunden kommen über Empfehlungen zu Ihnen.
- Ihr guter Ruf am Markt zieht neue Kunden wie magisch an.
- Die besten Talente wollen bei Ihnen arbeiten.
- Sie werden zur Messlatte für Ihre Branche.
- Die Presse schreibt oft und positiv über Sie.
- Sie werden zu Kongressen eingeladen, um zu berichten.
- Sie haben die Loyalitätsführerschaft.

Mit dem Customer Touchpoint Management erhalten Unternehmen also ein praxisnahes und erfolgversprechendes Navigationssystem, mit dessen Hilfe kundenbezogene Prozesse transparent und steuerbar werden. Dabei kooperiert man mit den Kunden und bindet sie in die Abläufe ein. Dies senkt nicht nur das unternehmerische Risiko, sondern baut auch Eintrittsbarrieren für den Wettbewerb auf. Denn wenn man Menschen zeigt, dass man sich für ihre Meinung wirklich interessiert, verändert sich deren Haltung zum Unternehmen und seinen Angeboten positiv. Dies wiederum schafft Verbundenheit und sorgt für den ‚Mein Baby‘-Effekt. Und wer lässt schon gerne sein Baby im Stich?



Zur Autorin



Anne M. Schüller ist Management-Consultant und gilt als Europas führende Expertin für Loyalitätsmarketing. Die Diplom-Betriebswirtin und Bestseller-Autorin zählt zu den zehn besten Speakern im deutschsprachigen Raum (Conga Award 2010). Sie arbeitet auch als Business-Trainerin und lehrt an mehreren Hochschulen. Managementbuch.de zählt sie zu den wichtigen Managementdenkern. Sie hält Impulsvorträge und führt unter anderem auch Power-Workshops zum Thema Customer Touchpoint Management durch. Zu ihren Kunden gehört die Elite der Wirtschaft. **Kontakt: www.anneschueller.com**

Das Hörbuch zum Thema



Anne M. Schüller
Treue Kunden gewinnen und dauerhaft halten
Die 25 wertvollsten Erfolgsrezepte für Kundenloyalität und Bestandskundenpflege
Breuer & Wardin, 1 CD, 70 Min, 19,90 Euro / 29.90 CHF
ISBN: 978-3-939621-85-0

Literaturhinweis



Anne M. Schüller
Kunden auf der Flucht?
Wie Sie loyale Kunden gewinnen und halten

Orell Füssli 2010, 208 Seiten, gebunden
26,50 Euro / 44.00 CHF, ISBN 978-3-280-05382-9

www.loyalitaetsmarketing.com
<http://facebook.loyalitaetsmarketing.com>

© 2011 Anne Schüller Marketing Consulting, München, www.anneschueller.de.
Alle Rechte vorbehalten. Dieser Auszug aus meinem Buch ist urheberrechtlich geschützt. Er kann für private Zwecke verwendet und weitergeleitet werden. Er kann honorarfrei übernommen werden für Online-Publikationen, für Newsletter, für firmeninterne Medien sowie für Zeitungen und Zeitschriften mit sehr geringem Budget. Bedingung: Geben Sie mich als Autorin (Anne M. Schüller, www.anneschueller.de) sowie den jeweiligen Buchhinweis an und schicken Sie ein Belegexemplar an: info@anneschueller.de.