Marketing Consulting

Customer Touchpoint Management: Wie Sie die Ideenkraft der Mitarbeiter in Großgruppen nutzen

Noch nie gab es so viele Touchpoints wie heute, um Kunden zum Immer-Wieder-Kaufen und aktiven Weiterempfehlen zu bewegen. Um diese Potenziale auszuschöpfen, müssen die Mitarbeiter vom standardisierten ‚Müssen' ins kundenfokussierte ‚Wollen' gebracht werden. Großgruppen-Veranstaltungen sind dabei ein ergiebiger Weg.

Was eine Marketingstrategie wirklich taugt, entscheidet sich in den ‚Momenten der Wahrheit' an den Touchpoints eines Unternehmens. Touchpoints entstehen überall da, wo ein (potenzieller) Kunde mit den Mitarbeitern, Produkten, Services und Marken eines Anbieters in Berührung kommt. Dies geschieht

- **in direkter Form** (Verkäuferbesuch, Newsletter, Anzeige, Website, Verpackung, Messestand, Hotline, Rechnung, Reklamation etc.) oder
- **in indirekter Form** (Meinungsportal, User-Forum, Testbericht, Blogbeitrag, Presseartikel, Mundpropaganda, Tweet, Weiterempfehlung etc.).

An jedem Touchpoint kann es zu positiven wie auch negativen Erlebnissen kommen, die eine Kundenbeziehung stärken oder zermürben beziehungsweise eine Marke kräftigen oder bröckeln lassen. Manche Berührungspunkte sind dabei kritischer als andere. Und oft sind es Kleinigkeiten, die schließlich große Katastrophen bewirken. *Jedes* Detail kann hierbei Zünglein an der Waage sein.

An jedem einzelnen Touchpoint muss deshalb überlegt werden, wie man die Interaktion mit den Kunden besser gestalten, ihr Leben vereinfachen und ihren Nutzen vergrößern kann. Oder wie man sie emotional berühren, ihr Dasein versüßen, ihnen Zeit schenken und sie immer wieder neu überraschen und begeistern kann. Hierbei kommt es nicht nur auf das Wissen um Kundenbedürfnisse sowie Ideenreichtum und adäquate Rahmenbedingungen an, sondern auch auf das ‚Wollen' der Mitarbeiter. Denn ‚Muss-Gesichter', die wie Aufziehpuppen ihre vorgegebenen Standards abarbeiten, mögen Kunden gar nicht gern.

Mitarbeiter unternehmerisch involvieren

Wer unternehmerisch handelnde Mitarbeiter will, muss diese an unternehmerisches Denken heranführen. Touchpoint-Optimierungen sollten deshalb im Wesentlichen von den Mitarbeitern

selbst erarbeitet werden. Deren ‚Wollen' erreicht man immer dann am besten, wenn sie freiwillig sagen, sie könnten sich vorstellen, etwas in Zukunft so und so zu machen.

Begeisterung für die Sache wird auf diesem Weg gleich mitgeliefert. Und wichtiger noch: Die geplanten Maßnahmen werden dann auch engagiert umgesetzt. Denn sie wurden nicht von oberster Stelle vordiktiert, sondern in Eigenregie entwickelt. So entsteht schließlich der ‚Mein-Baby-Effekt'. Und sein Baby lässt man bekanntlich nicht im Stich.

Um die Mitarbeiter interaktiv zu involvieren und deren unbändige Kreativität zu nutzen, gibt es im Touchpoint Management verschiedene Vorgehensweisen. Eine davon ist die Großgruppen-Veranstaltung. Schauen wir uns deren Ablauf einmal genauer an.

Das Touchpoint-Großgruppenevent: Variante 1

Bei einer Touchpoint-Großgruppenveranstaltung können an einem einzigen Tag zwischen 50 und 100 Mitarbeiter zu unterschiedlichen Touchpoint-Themen konkrete Konzepte entwickeln. Am Vormittag steht dabei ein etwa dreistündiger Impulsvortrag auf dem Programm, der bereits all die Aspekte integriert, die dann am Nachmittag weiter vertieft werden sollen.

Hierzu wird ein externer Experte benötigt, der sich als Advokat des Kunden versteht, der neue Sichtweisen beleuchtet, kundenpsychologische Hintergründe darlegt, Beispiele erzählt, vor Abgründen und Irrwegen warnt und auch unangenehme Wahrheiten zur Sprache bringt. Das ist eine Rolle, die nur ein Außenstehender einnehmen kann. Querdenken ist ja in aller Regel dringend vonnöten und offiziell auch erwünscht, aber für Unternehmensinterne meist viel zu gefährlich. Denn es kann Karrieren bedrohen. Deshalb sollten Unternehmen sich unbedingt den Luxus eines externen Querdenker-Experten leisten, der klipp und klar seine Meinung sagt.

Am Nachmittag werden die Teilnehmer in Arbeitsgruppen zusammengeführt. Diese bestehen idealerweise aus fünf bis sieben Teilnehmern – abteilungsübergreifend zusammengesetzt und auf gleicher Hierarchie-Ebene angesiedelt. Sind mehrere Hierarchie-Ebenen anwesend, arbeiten die Top-Führungskräfte in einer eigenen Arbeitsgruppe. Denn Hierarchie bremst den Arbeitsfluss einer Gruppe Gleichrangiger, anstatt ihn zu fördern. Auf jedem Tisch liegen Arbeitsmaterialien sowie eine bereits vorbereitete Aufgabenstellung: eine konkrete Touchpoint-Thematik, zu der die Gruppe dann gemeinsam ein unternehmerisches Konzept erstellt.

Die erarbeiteten Ergebnisse werden schließlich von einem jeweiligen Gruppensprecher im Plenum präsentiert. Erste Umsetzungsentscheidungen werden sofort durch Mehrheitsentscheid getroffen. Der Chef hat dabei nie das erste, sondern höchstens das letzte Wort. Komplexe Themen werden zeitnah im Anschluss an die Veranstaltung weiterbearbeitet und zügig entschieden.

Das Touchpoint-Großgruppenevent: Variante 2

Als zweite Variante bietet sich eine Großgruppenveranstaltung an, die formal einem sogenannten BarCamp ähnelt. Auch dabei gibt es einen Impulsvortrag am Vormittag, der bereits eine Reihe interaktiver Elemente enthält. Darauf aufbauend schlagen die Teilnehmer am Nachmittag Themen vor, an denen sie arbeiten wollen.

Die Arbeitsgruppen entstehen, indem die Teilnehmer sich selbst dem von ihnen favorisierten Thema zuordnen. Gibt es großes Interesse zu einem bestimmten Punkt, können auch zwei oder drei Gruppen am gleichen Thema arbeiten. Die Ergebnisse werden in jedem Fall verschieden sein, was gut ist, weil man dann in der Folge auf mehrere Varianten zurückgreifen kann.

Die anschließende Ergebnispräsentation kann in Form einer Vernissage erfolgen. Dies geschieht meist mithilfe von Pinnwänden, kann aber auch als Powerpoint-Präsentation, per Video oder Schauspiel dokumentiert werden. Das Schauspiel ist übrigens eine sehr interessante Variante. So stellt man etwa einen Kunden dar, der eine eilige Bestellung hat. Und dieser Kunde beobachtet nun (kopfschüttelnd), wie sein Auftrag zwischen den Abteilungen hin- und hergeschoben wird, wie es Verzögerungen gibt, wer alles mitredet, nachfragt, ablehnt, gegenzeichnet. Der Kunde sieht auch, wie lustlos dies alles passiert – und dass er das alles bezahlen muss. So dürfte das Auditorium einiges zum Nachdenken haben.

Ein abschließender Tipp für beide Varianten: Stellen Sie sicher, dass tatsächlich entscheidungsfähige Konzepte erarbeitet werden und treffen Sie konkrete Entscheidungen bereits während der Veranstaltung. Ich habe schon Workshops erlebt, da hat sich die Geschäftsleitung das letzte Wort vorbehalten und alles wurde auf später vertagt. Oder es musste der Instanzenweg eingehalten werden. Und am Ende passierte dann – nichts.

Fazit

Immer noch gibt es Manager, die glauben, an den Rändern ihrer Organisation gäbe es kein intelligentes Leben. Dort werden Mitarbeiter ungefragt von oben herab mit den unsinnigsten Ausführungsbestimmungen konfrontiert und Kunden mit den (bl)ödesten Produkten und Services drangsaliert. Hohe Flopraten, massive Kundenfluktuation und herbe Reputationsschäden sind dann die Folge.

Nicht so in *dem* Touchpoint Management, um das es in diesem Beitrag geht. Denn hier werden vor allem *die* aktiviert, die am besten wissen, was Kunden wirklich wollen, und welche Rahmenbedingungen es dazu braucht: Solche Mitarbeiter, die tagtäglich ganz nah an den Kunden und Prozessen sind.

Großgruppenevents, in denen man sich gegenseitig befruchten kann, sind ein außerordentlich adäquates Mittel, um diesen Wissensschatz zu heben. Meine Erfahrungen zeigen: Immer ist die Geschäftsleitung hellauf begeistert von Ideenreichtum und eingebrachtem Engagement der Mitarbeiter, wenn man letztere endlich *unternehmerisch* mitmachen lässt.

Das Buch zum Thema

Anne M. Schüller
Touchpoints
Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute
Managementstrategien für unsere neue Businesswelt
Mit einem Vorwort von Prof. Dr. Gunter Dueck
Gabal, März 2012, 350 S., 29,90 Euro, 47.90 CHF
ISBN: 978-3-86936-330-1
Weitere Infos: www.touchpoint-management.de

Zur Autorin

Anne M. Schüller ist Diplom-Betriebswirtin, zehnfache Buch- und Bestsellerautorin und Management-Consultant. Sie gilt als Europas führende Expertin für Loyalitätsmarketing und zählt zu den gefragtesten Business-Speakern im deutschsprachigen Raum. Über 20 Jahre hatte sie leitende Vertriebs- und Marketingpositionen in internationalen Dienstleistungsunternehmen inne und dabei mehrere Auszeichnungen erhalten. Zum Touchpoint Management hält sie Vorträge und Seminare. Weitere Informationen unter**: www.anneschueller.com**