



Customer Touchpoint Management

Wie man seine Kundenkontakte mithilfe der Mitarbeiter optimiert

Noch nie gab es so viele Touchpoints wie heute, um Kunden zum Immer-Wieder-Kaufen und aktiven Weiterempfehlen zu bewegen. Um diese Potenziale auszuschöpfen, gilt es, die ‚Weisheit der Vielen‘ zu nutzen und die Mitarbeiter vom standardisierten ‚Müssen‘ ins kundenfokussierte ‚Wollen‘ zu bringen. Dies ist auf dreierlei Wegen möglich, wie dieses eBook zeigt.

Was eine Marketingstrategie wirklich taugt, entscheidet sich in den Momenten der Wahrheit (Jan Carlzon) 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, Blog, 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 ganz große Katastrophen bewirken. *Jedes* Detail kann hierbei Zünglein an der Waage sein.



Deshalb muss an jedem einzelnen Touchpoint 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 drei mögliche Vorgehensweisen:

- 1. Ein Customer Touchpoint Projekt**
- 2. Das sukzessive Arbeiten an einzelnen Touchpoints**
- 3. Eine Touchpoint-Großgruppenveranstaltung**

Schauen wir uns diese drei Wege nun einmal genauer an.

1. Der lange Weg: Das Customer Touchpoint Projekt

Hierbei geht es um die Einberufung eines Projekts, um das Customer Touchpoint Management im Unternehmen einzuführen. Organisatorisch sind folgende Schritte zu tun:

- Berufung des Projektleiters
- Zusammenstellung des Projektteams



- Definition der Projektziele
- Festlegung der organisatorischen Parameter
- Reportings in alle Richtungen

Zunächst muss der Projektleiter berufen werden. Dabei kann es überlegenswert sein, einen Sachfremden auszuwählen. Der Vorteil dabei? Da er von der Materie selbst keine Ahnung hat, ist er gezwungen, sich mit den Teilnehmern auszutauschen und dabei auch ‚dumme‘ Fragen zu stellen. Durch solche Dialoge werden Zusammenhänge klarer, brachliegendes Wissen wird angezapft, Hierarchiebremsen werden ausgehebelt und der Blick durch eine andere Brille lässt oft ganz neue, mutige Ideen entstehen.

Zumindest zeitweise kann es auch sinnvoll sein kann, einen Externen als neutralen Moderator hinzuzuziehen, um der eigenen Betriebsblindheit zu entgehen. *Nie* würde ich hingegen empfehlen, solche Analysen voll und ganz von externen Beratern erstellen zu lassen. Das wichtigste ist die Akzeptanz der involvierten Mitarbeiter - und eine Vorgehensweise, die einfach und verständlich ist.

Tipps für das Gelingen von Touchpoint-Projekten

Die Zusammensetzung des Projekt-Teams will gut überlegt sein und sollte sich an der Aufgabenstellung orientieren. Besser also, Sie ‚würfeln‘ kein Team zusammen, sondern achten auf einen guten Mix aus langjährigen und neuen, jungen und alten sowie männlichen und weiblichen Mitarbeitern. Laden Sie unbedingt Kollegen aus unterschiedlichen Bereichen ein, damit die Zuständigkeitsdenke abgelegt wird und in Zukunft die kundenbezogene Zusammenarbeit jenseits aller Ressort-Egoismen reibungslos klappt.

Beachten Sie auch, dass es im Verlauf eines Projektes immer zwei Phasen gibt: Die Phase der Ideenfindung und die Phase der Überführung in die Realität. Für beide Phasen benötigen wir unterschiedliche Menschentypen. Zwecks Ideenfindung braucht es Querdenker, Chaoten, Visionäre, Zerstörer und Regelbrecher. Sie geben den kreativen Input. Sie stellen die abwegigsten Fragen, sie denken das Udenkbare und träumen sich in die schönsten Luftschlösser hinein. In dieser Phase kann man gar nicht genug verrückte Ideen haben. Sie sind die Basis für die Wow-Faktoren, die im Kundenkreis ständig neu für Begeisterung sorgen.

In einem zweiten Schritt holt man dann die brauchbaren Ideen auf den Boden der Tatsachen zurück. Hierzu muss die Zusammensetzung des Projektteams verändert werden. Denn die



Überführung auf ein hohes Niveau der Machbarkeit erfordert einen anderen Menschentypus: den detailverliebten Schützer und Bewahrer. Diesen Typ nenne ich Yes-butter, den anderen Why-notter. Why-notter sehen in allem Neuen ein Eldorado von Chancen, Yes-butter sehen eher die potenzielle Gefahr. Der erste Typ ist also das Ausrufezeichen. Und der zweite Typ ist das Fragezeichen. Letztere brauchen wir, um Trittsteine ins Neuland zu legen. Werden sie jedoch zu früh hinzugezogen, ersticken sie jede verrückte Idee im Keim.

Ziehen Sie zu passenden Projekt-Zeitpunkten auch einige - möglichst unbequeme - Kunden hinzu, die als Ideenlieferant und/oder Feedback-Geber fungieren. Sollte das nicht möglich sein, dann setzen Sie einen virtuellen Kundenrepräsentanten mit an den Besprechungstisch. Beim Fertighaushersteller Town & Country ist das eine lebensgroße Puppe namens Uschi. Immer dann, wenn Vorgehensweisen besprochen werden oder Entscheidungen zu treffen sind, fragt man sich, was Uschi dazu sagen würde, und ob sie davon begeistert wäre.

Jedes Touchpoint-Projekt sollte von der Geschäftsleitung mitgetragen werden. Vereinbaren Sie also regelmäßige Berichte nach ganz oben. Kommunizieren Sie lebendig in internen Medien darüber. Und stellen Sie gleich zu Beginn das notwendige Budget sicher. Ich habe schon Touchpoint-Projekte scheitern sehen, weil es am Ende kein Geld dafür gab. Andererseits habe ich auch schon missratene Projekte gesehen, weil es *zu viel* Budget dafür gab. Dann geht's nämlich als erstes ans Geldausgeben und Verwalten desselben. Nutzen Sie ‚Brain statt Budget‘. Mit wenig Geld kommt man meist dem Genius der Kreativität sehr viel näher.

Das Warmlaufen im Projekt

Zum Einstimmen und Warmlaufen kann man den Projekt-Teilnehmern zum Beispiel die folgende Aufgabe geben: „Sie haben zwei Minuten Zeit. Notieren Sie – jeder für sich - so viele potenzielle Kontaktpunkte wie möglich, die Sie mit einem Hotel x haben könnten.“ Wenn Hotel nicht passt, nehmen Sie etwas anderes stattdessen. Erfahrungsgemäß wird bei dieser Übung jeder Teilnehmer etwa zehn bis zwanzig Touchpoints finden und aufschreiben. Die Gruppe als Ganzes kommt je nach Teilnehmerzahl locker auf 50 bis 100 Touchpoints – und das in nur zwei Minuten.

Anschließend 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 betrachtet unsere Schaufenster, er wird von einem Außendienst-Mitarbeiter besucht



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

- Der potenzielle Kunde hat einen latenten Kaufwunsch und es kommt ihm dazu ein adäquater Anbieter in den Sinn. Dieser allererste Gedanke manifestiert sich je nach Vorerfahrungen beziehungsweise Unternehmensreputation als eher positives oder negatives Gefühl.
- In seinem Umfeld oder in den Medien hört beziehungsweise liest man ganz beiläufig etwas über ein Unternehmen und seine Angebote. Diese Meinung ist positiv oder negativ und wird den ersten Eindruck färben.
- Der Interessent befragt Kollegen oder Freunde, was sie zu einem Unternehmen und dessen Produkten und Services sagen können. Und deren Meinung zählt – meistens jedenfalls.
- Er googelt das Unternehmen und stößt dabei auf zu- oder abratende Einträge in Foren und Blogs oder auf Meinungs- und Bewertungsportalen. Google nennt das den ‚Zero Moment of truth‘. Diese beeinflussen das weitere Interesse erheblich.

So kommt es, dass viele Unternehmen es sich mit ihren Interessenten bereits verscherzt haben, noch bevor es überhaupt einem ersten direkten Kontaktversuch gab. Den Teilnehmern ist das allerdings meist gar nicht in dieser Deutlichkeit bewusst. Spätestens jetzt ist dann klar, wie intensiv man sich im Rahmen eines Touchpoint-Projekts gerade mit den einem Kaufwunsch vorgelagerten ‚neuen Momenten der Wahrheit‘ beschäftigen muss.

Eine Collage erstellen

Durch diese Vorübungen ist der Blick durch die Kundenbrille geschärft und es kann an die nächsten Schritte gehen. Zwecks Abbilden der Ist-Situation lässt sich zum Beispiel eine Collage erstellen. Diese kann je nach Branche folgenden Titel tragen:

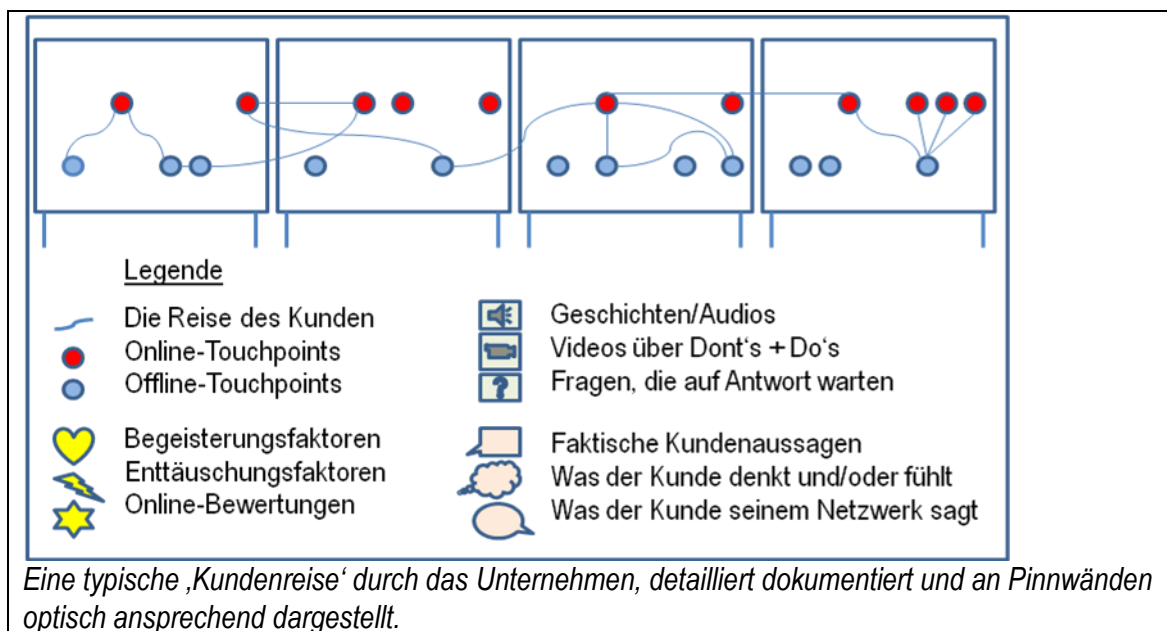
- eine typische Kundenreise (Customer Journey) durch unser Unternehmen
- oder: die Erlebnisse eines Kunden beim Kauf von Produkt x.
- oder: Wie es einem typischen Kunden vor, während und nach Inanspruchnahme unserer Dienstleistung y ergeht.

Dabei wird der Verlauf einer typischen Kundenreise vorbei an den einzelnen Touchpoints bildlich dargestellt. Es wird also nicht nur geschrieben, es wird auch gemalt und geklebt. Ausgewählte Geschichten werden zum Besten gegeben und beispielhafte Kundenmeinungen angeheftet.



Mitgebrachte Produkte werden in ihre Bestandteile zerlegt oder schriftliche Unterlagen entsprechend aufgedröselt. Plus- und Minuspunkte werden gelistet. Dont's und Do's werden nachgestellt und per Storyboard oder Video dokumentiert.

Das Ganze lässt sich an Pinnwänden darstellen, die chronologisch nebeneinander stehen und durch den Weg des Kunden miteinander verbunden sind. Diese kann man im weiteren Verlauf des Projekts mit in seine Abteilung nehmen, um den Fortschritt zu dokumentieren und die Verbindungsstellen zu anderen Bereichen immer vor Augen zu haben. Inzwischen lassen sich dazu auch internetfähige Multimediawände benutzen, die man mit Fingerbewegungen wie bei einem iPad bedient.



Das weitere Vorgehen

Im Anschluss an die optische Darstellung wird eine Prioritätenliste der zu bearbeitenden Touchpoints erstellt. Nach einer Erfassung der dortigen Ist-Situation wird eine gewünschte oder notwendige Sollsituation definiert und ein Maßnahmenplan entwickelt. Dieser wird in den



angepeilten Zeitlinien ausgeführt. Dann wird das Ergebnis anhand passender Messgrößen überprüft und optimiert.

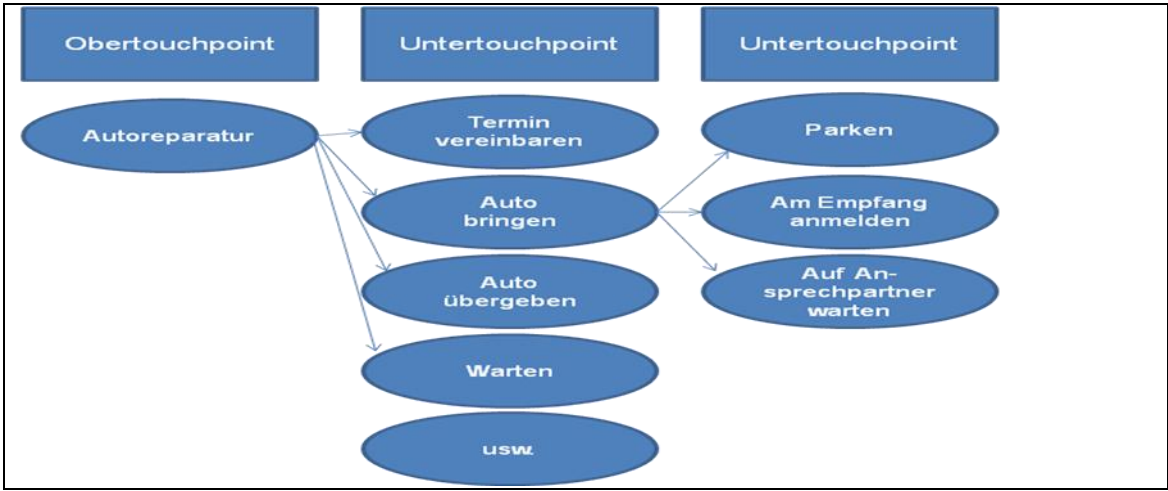
Dabei darf man bloß nicht in die alte Denke der Prozessorganisation zurückverfallen, nämlich die Touchpoints aus einer Innensicht heraus zu betrachten. Nach alter Denke sähe das in einem Autohaus dann zum Beispiel am Touchpoint Reparaturannahme *fälschlicherweise* so aus:

- Wir übernehmen das Auto des Kunden.
- Wir führen die erforderlichen Reparaturen aus.
- Wir informieren den Kunden, dass sein Auto abholbereit ist.
- Wir geben das Fahrzeug nebst Schlüssel und Papieren zurück.
- Wir erstellen die Rechnung und drucken Sie aus.
- Wir erläutern dem Kunden die Rechnung.
- Wir schicken den Kunden zur Kasse.
- Wir verabschieden den Kunden.

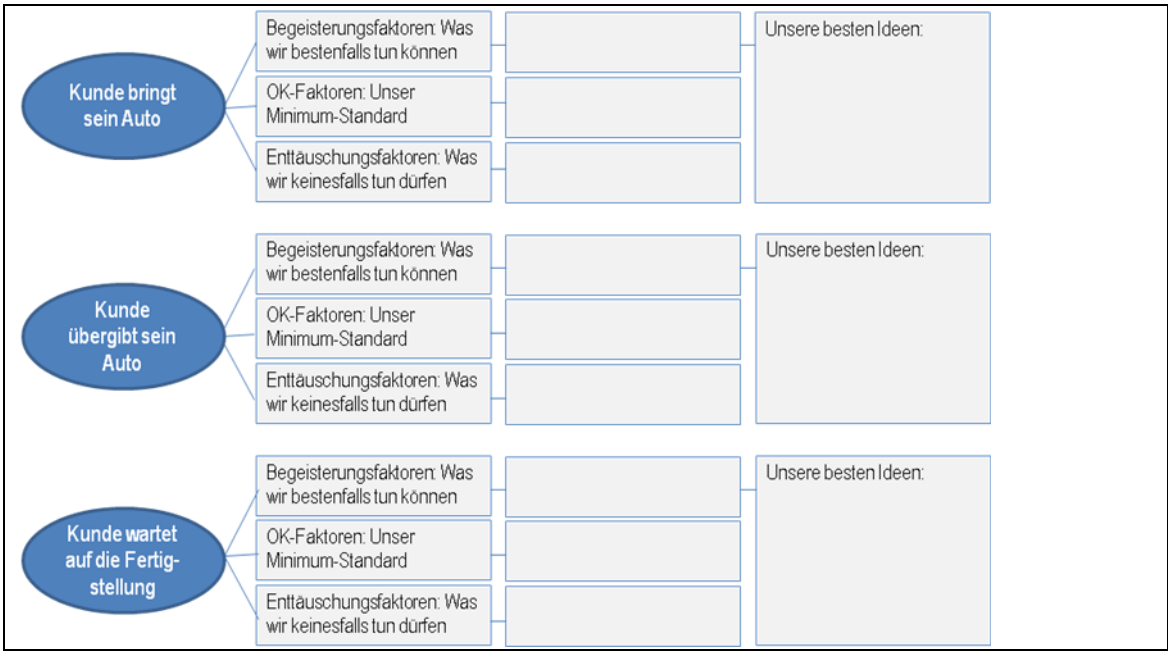
Im Customer Touchpoint Management betrachten wir diesen Vorgang aus Kundensicht. Die Formulierungen sehen dann *richtigerweise* so aus:

- Der Kunde ruft zwecks Terminvereinbarung bei uns an.
- Der Kunde fährt mit dem Wagen vor.
- Der Kunde meldet sich bei der Anmeldung an.
- Der Kunde bespricht die Reparatur mit einem Servicemitarbeiter.
- Der Kunde wartet auf die Fertigstellung der Reparatur.
- Der Kunde holt sein Fahrzeug ab.
- Der Kunde erhält den Schlüssel und die Papiere zurück.
- Dem Kunden wird die Rechnung erläutert.
- Der Kunde zahlt an der Kasse.
- Der Kunde wird verabschiedet.
- Der Kunde fährt nach Haus.

Dabei werden bestenfalls die Touchpoints in Ober- und Untertouchpoints sortiert und optisch sichtbar gemacht. Das sieht dann abschnittsweise so aus:



Danach wird bei den ausgewählten Touchpoints nach Enttäuschungs-, OK- und Begeisterungsfaktoren gefahndet. Schließlich wird nach passenden Verbesserungsideen gesucht. Das stellt sich formal dann in etwa so dar:





2. Der schnelle Weg: Arbeit an einzelnen Touchpoints

Am besten fangen Sie einfach mal bei einem einzelnen Touchpoint an: Idealerweise bei einem, der schnelle Ergebnisse bringt. Oder bei einem, der aus Sicht Ihrer Kunden ganz dringend Veränderung braucht.

Dazu lassen sich zwei Wege gehen:

- Sie integrieren das Thema Touchpoint-Optimierung als festen Tagesordnungspunkt in Ihre Wochen- oder Monatsmeetings.
- Sie bilden eine Arbeitsgruppe mit passenden Teilnehmern.

Sehen wir uns das nun etwas genauer an.

Touchpoint-Entwicklung in Meetings

Wenn Sie die Touchpoint-Optimierung als festen Tagesordnungspunkt in Ihren Meeting-Ablauf einbauen, ermöglicht das eine kontinuierliche Verbesserung im Laufe der Zeit. Bestimmen Sie dazu ein erstes Meeting und einen ersten Touchpoint, mit dem es losgehen soll. Am Ende des Meetings entscheiden Sie dann, welcher Touchpoint beim jeweils nächsten Mal an die Reihe kommt. So können sich alle gut darauf vorbereiten. Legen Sie einen Zeitraum fest, den Sie maximal für die Bearbeitung dieses Punktes ansetzen wollen, damit sich die Diskussionen nicht endlos in die Länge ziehen. Zum Beispiel 30 Minuten. Dann geht's weiter wie folgt:

- 5 Minuten: Beschreibung eines nicht länger tragbaren Istzustandes, am besten via Storytelling: So wird zum Beispiel über eine Reklamation berichtet, die ein Kunde an einem bestimmten Touchpoint hatte, welche Probleme das brachte und welche Konsequenzen das nach sich zog.
- 5 Minuten: Sammlung von Ideen, wie man diesen Punkt optimieren und damit Ärger in Zukunft vermeiden kann. Hier brauchen wir zunächst Quantität. Deshalb sollen die Teilnehmer in dieser Phase still und leise arbeiten, damit jeder seine Ideen unbeeinflusst in Worte fassen kann. Diese werden auf Kärtchen notiert und an eine passende Wand gepinnt.



- 10 Minuten: Jeder, der ein Kärtchen geschrieben hat, erläutert seine Idee kurz und knapp. Anschließend erfolgt eine Kurzdiskussion.
- 5 Minuten: Mehrheitsentscheid für die favorisierte Idee. Der Chef - er ist Moderator dieses Prozesses, damit die Teilnehmer inhaltlich arbeiten können - hat dabei nie das erste, sondern immer das letzte Wort. Warum? Damit die ‚Weisheit der Vielen‘ genutzt werden kann. Denn das ‚Machtwort‘ des Chefs lässt wertvolle Initiativen und dringend benötigte Kreativität oft einfach versanden. Natürlich hat der Chef, wenn vereinbart, ein Veto-Recht. Davon sollte er allerdings nur ganz ausnahmsweise Gebrauch machen. Sonst erzieht er sich lauter Mündel, die meinungslos an seinen Lippen hängen und auf Anweisungen warten.
- 5 Minuten: To-do-Plan erstellen, also: Wer macht was mit wem bis wann. Dazu gehört auch ein Folgetermin, um zu besprechen, wie sich die Sache entwickelt, ob weiter feinjustiert werden muss und welche Ergebnisse erzielt worden sind.

30 Minuten sind nicht viel, und dennoch lässt sich bei konzentriertem Arbeiten und mit etwas Übung in dieser Zeit sehr viel erreichen. Im konkreten Fall eines Autohändlers kam es am Kontaktpunkt Parkplatz immer wieder zu Problemen. Die Kunden mussten oft zwei, drei Runden drehen, um endlich eine freie Stellfläche zu ergattern, meist auch noch weit weg vom Showroom. Das sorgte für ziemlich viel Frust – und manchmal für Kundenverlust.

So kam man auf folgende Lösung: Unter dem Motto ‚Bei uns parken Sie in der ersten Reihe‘ engagierte man für Stoßzeiten einen Rentner. Der fuhr alle Autos, die auf eine Inspektion oder einen Werkstattbesuch warteten, wie auch Vorführ- und Mietwagen sofort weg, nachdem sie abgestellt worden waren. So gab es immer freie Plätze genau beim Eingang. Was für ein Glück, mag sich mancher Kunde gedacht haben. Und in dieser heiteren Stimmung traf er dann zum Verkaufsgespräch ein. „Da findest Du nicht nur tolle Autos und Spitzenverkäufer, sondern immer auch einen freien Parkplatz“, hat er seinen Online- und Offline-Freunden begeistert berichtet.

Touchpoint-Entwicklung in Arbeitsgruppen

Komplexere Touchpoints übergibt man am besten einer Arbeitsgruppe, damit man sich mehr Zeit dafür nehmen kann. Wenn ich Touchpoint-Workshops gestalte, lasse ich, nach einer Einführung ins Thema und bevor es zur eigentlichen Fragestellung kommt, die Teilnehmer zunächst in Kleingruppen an folgenden Punkten arbeiten:



- 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 Minimerwartungen unserer Kunden, 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?
- „Kill a stupid rule!“ Von welchen blödsinnigen Standards und Normen und von welchem administrativen Schwachsinn sollten wir uns schnellstmöglich trennen?
- Was ist die absolut verrückteste Idee, die uns zum Thema Kundenbegeistern und Mundpropaganda-Machen in den Sinn kommt?

Die letzte Frage muss unbedingt exakt so gestellt werden, weil sonst erfahrungsgemäß meist nur Allerweltslösungen vorgeschlagen werden. Doch in den Extremen stecken die größten Innovations-Chancen. Durchschnittsideen hingegen erzeugen allerhöchstens Mittelmaß.

Sind diese Aufgaben bearbeitet, vorgestellt und besprochen, kommt die Arbeit an ausgewählten Touchpoints dran. Zu Beginn dieses zweiten Teils kann man noch eine kleine Lockerungsübung machen, die sowohl den Körper als auch den Geist auf Touren bringt. Bei der dann folgenden Aufgabenstellung geht es um ein konkretes Konzept, das im Detail so ausgearbeitet werden soll, dass es idealerweise sofort umsetzbar ist. Auf diese Weise werden die Teilnehmer systematisch an unternehmerisches Denken herangeführt. Dazu erhalten sie nun mindestens zwei Stunden Zeit. Diese Zeit wird am besten so strukturiert:

- Brainstorming-Prozess zur Ideenfindung, auch mithilfe einer passenden Kreativitätstechnik
- Evaluierung der Ideen, Diskussion und Bereicherung
- Auswahl der favorisierten Idee durch ein passendes Verfahren
- Erarbeitung des konkreten Konzepts: Hierzu werden zunächst die Ist- und die Sollsituation skizziert, dann der To-do-Plan (wer macht was mit wem ab/bis wann mit welchem Budget) erstellt, und schließlich ein Messinstrumentarium wie auch das weitere Vorgehen festgelegt
- Übertragung des Konzepts auf eine Mustervorlage
- Bestimmung eines Sprechers beziehungsweise Präsentatoren
- Absprache über die Art und Weise der Präsentation



Zwecks späterer Vorstellung im Plenum sollte das erarbeitete Konzept auf eine Mustervorlage übertragen werden, damit eine formvollendete Visualisierung möglich ist und nichts vergessen wird. In einem Ideenspeicher werden die Ideen gesammelt, die zwar auch vielversprechend waren, aber diesmal nicht weiter verfolgt worden sind.

Am Ende dieser Phase gibt es eine längere Pause, auch als Puffer für die, die noch emsig bei der Arbeit sind. Ebenso können die Gruppensprecher in dieser Zeit eine kleine Generalprobe machen. Danach werden die einzelnen Konzepte vorgestellt, diskutiert und verabschiedet, und dann wie besprochen unter Einhaltung der Zeitlinien umgesetzt.

Eine solche Vorgehensweise ist einfach und auch für ungeübte Arbeitsgruppenmitglieder gut mitmachbar. Ein weiteres konzeptionelles Aufmöbeln der Arbeitsgruppenergebnisse – um dies vor Dritten zu präsentieren - ist jederzeit möglich. So können zum Beispiel Vorher-Nachher-Videos gedreht, Mitarbeiter und Kunden interviewt oder Sollsituationen nachgestellt werden.

3. Ein eindrucksvoller Weg: Die Großgruppen-Veranstaltung

Bei Touchpoint-Projekten sollten abteilungsübergreifend so viele Mitarbeiter wie möglich involviert werden. Hierzu lassen sich zum Beispiel Großgruppen-Veranstaltungen inszenieren. Dabei können an einem einzigen Tag zwischen 50 und 150 Mitarbeiter an das Thema herangeführt werden. Wenn ich solche Veranstaltungen begleite, gehen wir je nach Zielsetzung und Aufgabenstellung in einer der beiden folgenden Varianten vor:

Das Touchpoint-Großgruppenevent: Variante 1

Am Vormittag halte ich – inklusive Kaffeepause - einen drei- bis vierstündigen Impulsvortrag zu den Themen Kundenfokussierung, Kundenloyalität, Empfehlungsmarketing und Customer Touchpoint Management. Dieser Impulsvortrag integriert bereits all die Aspekte, die dann im Rahmen der Nachmittags-Sequenz weiter vertieft werden sollen. Im Rahmen eines Briefing-Gesprächs wurden diese im Vorfeld determiniert.

Hierbei verstehe ich mich als Advokat des Kunden, der klipp und klar seine Meinung sagt. Und ich verstehe mich als Querdenker, der neue Sichtweisen beleuchtet, kundenpsychologische Hintergründe darlegt, von den Besten ihres Fachs erzählt, vor Abgründen und Irrwegen warnt und auch unangenehme Wahrheiten zur Sprache bringt. Das ist eine Rolle, die nur ein



Außenstehender einnehmen kann. Solches Querdenken ist zwar oft genug nötig und offiziell auch erwünscht, aber für Unternehmensinterne meist viel zu gefährlich. Denn es kann Karrieren bedrohen. Deshalb sollten Unternehmen sich unbedingt den Luxus externer Querdenker-Experten leisten.

Am Nachmittag werden die Teilnehmer in Arbeitsgruppen zusammengeführt. Dazu finden sie sich in einem Raum ein, in dem durchnummerierte Tische stehen. Jeder hat eine Vorinformation erhalten, an welchem Tisch er arbeiten soll. Die Gruppen bestehen idealerweise aus sechs bis acht Teilnehmern – abteilungsübergreifend zusammengesetzt und auf gleicher Hierarchie-Ebene angesiedelt. Sind mehrere Hierarchie-Ebenen anwesend, arbeiten die Top-Führungskräfte in einer eigenen Arbeitsgruppe. Hierarchie bremst nämlich meist den Arbeitsfluss einer Gruppe Gleichrangiger aus, anstatt ihn zu fördern. An Arbeitsmaterialien stehen eine Pinnwand, Kärtchen und Filzschreiber bereit. Auf jedem Tisch liegt eine bereits vorbereitete Aufgabenstellung: eine Touchpoint-Thematik, zu der die Gruppe ein konkretes Konzept erstellen soll.

Die erarbeiteten Ergebnisse werden am besten auf einen Mustervordruck übertragen. Ein Gruppensprecher wird nominiert. Nach einer Pause finden sich alle wieder im Plenum ein. Die einzelnen Konzepte werden am besten via Overhead-Projektor 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.

Ich habe solche Großgruppen-Veranstaltungen bereits für die unterschiedlichsten Branchen durchgeführt und kann daher aus Erfahrung sagen: Sie passen sowohl für B2B- als auch für B2C-Anbieter. Und sie lassen sich mit Führungskräften wie auch mit Mitarbeitern durchführen.

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



Neben den Teilnehmern, die bei ihrem Thema und in ihrer Arbeitsgruppe bleiben, gibt es auch die sogenannten Schmetterlinge. Sie ‚fliegen‘ von Gruppe zu Gruppe und befruchten diese mit weiteren Ideen, kritischen Fragen oder Anregungen, die sie von anderen Gruppen mitgebracht haben.

Die anschließende Präsentation kann in Form einer Vernissage erfolgen, wobei die jeweiligen Ergebnisse visuell sichtbar gemacht werden. Das geschieht meist mithilfe einer Pinnwand, kann aber auch als Powerpoint-Präsentation, per Video oder Schauspiel erfolgen.

Das Schauspiel ist übrigens eine sehr interessante Variante. Man stelle sich etwa einen Kunden vor, 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. Dies, und wie man es besser machen kann, wird dem Auditorium dann vorgespielt. Und für die Daheimgebliebenen wird davon ein Video gemacht.

Ein abschließender Tipp für beide Varianten: Stellen Sie unbedingt sicher, dass 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!

Ein praktisches Beispiel

Beispielhaft war das Vorgehen der TeamBank AG, die unter dem Markennamen easyCredit Privatkundenkredite über Volks- und Raiffeisenbanken, aber auch in Eigenregie verkauft. Im Rahmen eines Touchpoint Workshops sollten *die* drei von insgesamt acht Konzepten, die die meisten Teilnehmerstimmen erhielten, in der Folge dem Vorstand präsentiert werden und dann in die Umsetzung gehen. Um jede Einflussnahme auszuschließen, wurde die Abstimmung verdeckt durchgeführt. Gewinner war ein Konzept, das vorsah, interne Projekte zukünftig nicht mehr nur durch Powerpoints, sondern auch durch kurze Videosequenzen vorzustellen, um das Verstehen und die Akzeptanz der jeweiligen Maßnahme zu fördern.

In einer abschließenden Workshop-Feedbackrunde zeigten sich die Teilnehmer begeistert über das Vorgehen, was viele auch in internen Blogbeiträgen mit Aussagen wie „inspirierend“,



„motivierend“, „beseelt“, „Denkanstöße enorm hilfreich“ und „ein Meilenstein für die Bank“ zum Ausdruck brachten. „Je mehr wir wachsen, umso wichtiger ist es, vom Kunden her zu denken und diejenigen Ideen zu identifizieren, die unsere Kunden dauerhaft für uns begeistern. Der Workshop war ein wichtiger Baustein auf dem Weg zu diesem Ziel“, diagnostizierte Vorstandsmitglied Christian Polenz zum guten Schluss.

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 den Vorgehensweisen zur Optimierung von Touchpoint-Erlebnissen, um die 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.

Egal, für welche Variante Sie sich schließlich entscheiden: Vorrangiges Ziel ist eine Fokussierung auf die *aus Kundensicht* erfolversprechendsten Maßnahmen. Dabei stützt sich das Touchpoint Management auf vier Säulen:

- Kundennähe in der Chefetage
- Auf das Kundenwohl ausgerichtete Rahmenbedingungen
- Die kundenfokussierte Einstellung der Mitarbeiter
- Das kundenfokussierte Verhalten der Mitarbeiter

Die Basis für all das ist eine kompromisslos kundenfokussierte Einstellung des Managements. Diese muss von allen Führungskräften für jeden Mitarbeiter sichtbar vorgelebt werden. Denn wie beim Dominoeffekt kaskadiert positives wie negatives Verhalten der Führungsspitze über alle Hierarchiestufen hinweg – und schwappt dann zum Kunden über.



Bücher 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

www.touchpoint-management.de



Anne M. Schüller

Kundennähe in der Chefetage

Wie Sie Mitarbeiter kundenfokussiert führen
Orell Füssli, Zürich, 3. Auflage 2011, 26,50 Euro / 44.00 CHF
255 Seiten, ISBN: 978-3-280-05282-2

Ausgezeichnet mit dem Schweizer Wirtschaftsbuchpreis 2008
www.kundenfokussierte-unternehmensfuehrung.com

Über die Autorin



Anne M. Schüller ist Keynote-Speaker, Business-Trainerin und Management-Consultant. Sie gilt als Europas führende Expertin für Loyalitätsmarketing. Über zwanzig Jahre hat sie in leitenden Vertriebs- und Marketingpositionen verschiedener Dienstleistungsbranchen gearbeitet. Die Diplom-Betriebswirtin und zehnfache Buch- und Bestsellerautorin lehrt an mehreren Hochschulen. Sie gehört zum Kreis der Excellent Speakers. Zu ihrem Kundenstamm zählt die Elite der Wirtschaft. **Kontakt: www.anneschueller.com**

© 2012 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 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