

Auf Tuchföhlung mit dem Kunden, Teil II

11.05.2012 | 14:30 Uhr |Quelle: ChannelPartner

So werden Ihre Kundenprojekte ein Erfolg



Gute Mitarbeiter wissen, wie sie ihre Kunden an das Unternehmen binden.

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. Dies ist auf dreierlei Wegen möglich, wie dieser Beitrag zeigt.

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

- in direkter Form (Verkäuferbesuch, Newsletter, Anzeige, Website, Verpackung, Messestand, Hotline, Rechnung, Reklamation etc.) oder in

- 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 Beröhrungspunkte 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 beröhren, 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 herañühren. 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:

- ein Customer-Touchpoint-Projekt
- das sukzessive Arbeiten an einzelnen Touchpoints
- eine Touchpoint-Großgruppenveranstaltung

Customer Touchpoint Projekte werden nach den üblichen Projektmanagement-Regeln aufgesetzt. Wie das sukzessive Arbeiten an einzelnen Touchpoints im Rahmen eines Meetings aussehen kann und wie eine Touchpoint-Großgruppenveranstaltung abläuft, das steht hier.

Touchpoint-Arbeit im Rahmen eines Meetings

Wenn Sie die Touchpoint-Optimierung als festen Tagesordnungspunkt in Ihren Meeting-Ablauf einbauen, ermöglicht das kontinuierliche Verbesserungen in kürzester 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 Diskussionen nicht endlos in die Länge ziehen: zum Beispiel 30 Minuten. Dann geht's weiter wie folgt:

- Fünf Minuten: Beschreibung eines nicht länger tragbaren Istzustandes, am besten via Storytelling: Dabei wird etwa über eine Reklamation berichtet, die ein Kunde an einem bestimmten Touchpoint hatte, welche Probleme das brachte und welche Konsequenzen das nach sich zog.
- Fünf 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.
- Zehn Minuten: Jeder, der ein Kärtchen geschrieben hat, erläutert seine Idee kurz und knapp. Anschließend erfolgt eine Kurzdiskussion.
- Fünf 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.

- Fünf 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. Wichtig dabei ist die Erzielung von schnellen Erfolgen.

Das Touchpoint-Großgruppen-Event: 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-Großgruppen-Event: 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 einzelnen 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 das 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 außerdem: Ohne Ausnahme ist die Geschäftsleitung hellauf begeistert von Ideenreichtum und eingebrachtem Engagement der Mitarbeiter, wenn man Letztere endlich unternehmerisch mitmachen lässt. (oe)

Die Autorin Anne M. Schüller ist Management-Consultant, Lehrbeauftragte und Business-Trainerin. Die Diplom-Betriebswirtin und zehnfache Buchautorin gehört zu den gefragtesten Wirtschafts-Speakern im deutschsprachigen Raum.

Kontakt: www.anneschueller.com

Das Buch zum Thema:

Anne M. Schüller, Touchpoints. Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute.

Managementstrategien für unsere neue Businesswelt, Gabal, März 2012, 350 S., 29,90 Euro, ISBN: 978-3-86936-330-1

Weitere Infos: www.touchpoint-management.de