

Kundenkontaktpunkt-Management

Wie man Touchpoint-Projekte im Rahmen von Workshops und Arbeitsgruppen erfolgreich macht

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 im Kundenkontaktpunkt-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. Im Rahmen von Workshops lässt man einzelne Arbeitsgruppen an ausgewählten Kundenkontaktpunkten (Touchpoints) arbeiten.

Zwischen Enttäuschung und hehrer Begeisterung

Bei der Betrachtung einzelner Touchpoints werden in gängigen Prozessen gern die folgenden Bewertungsstufen verwendet: negativ, neutral, positiv. Die ganze Emotionalität, die einen Kunden befallen kann und auch meistens befällt, wenn er ein Produkt ersteht oder eine Dienstleistung nutzt, kommt dabei allerdings reichlich zu kurz.

Denn inzwischen ist hinlänglich bekannt: Jede Erfahrung, die ein Mensch macht, wird von unserem Oberstübchen emotional markiert und so im zerebralen Erfahrungsspeicher abgelegt. Als ‚like‘ oder ‚dislike‘ wird sie dem Umfeld dann schließlich - offline wie auch online - bekanntgegeben. Und dies führt dann zu einem Kauf oder Nichtkauf beziehungsweise zu einem Zu- oder Abraten.

Um diese Emotionalität sichtbar zu machen, favorisiere ich eine Vorgehensweise, bei der jeder Interaktionspunkt auf seine Enttäuschungs-, OK- und Begeisterungsfaktoren hin analysiert wird. Diese Methode habe ich in Anlehnung an das Kano-Modell des japanische Universitätsprofessor Noriaki Kano weiterentwickelt. Dabei können Enttäuschungs-, OK- und Begeisterungsfaktoren mithilfe geeigneter Kundenbefragungen für jeden Touchpoint ermittelt werden. Oder sie werden durch die eigenen Mitarbeiter im Rahmen von Workshops identifiziert und sodann optimiert.

Die Einstimmung einer Touchpoint-Arbeitsgruppe

Wenn ich Touchpoint-Workshops gestalte, lasse ich, nach einer Einführung ins Thema, 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 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?
- „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. Und Mittelmaß ist bekanntlich vom Aussterben bedroht.

Die Arbeit an einzelnen Touchpoints

Bei der nun 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 mindestens zwei Stunden Zeit. Diese Zeit wird am besten so strukturiert:

1. Brainstorming-Prozess zur Ideenfindung, gegebenenfalls mithilfe einer passenden Kreativitätstechnik
2. Evaluierung der Ideen, Diskussion und Bereicherung
3. Auswahl der favorisierten Idee durch ein passendes Verfahren
4. 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
5. Übertragung des Konzepts auf eine Mustervorlage
6. Bestimmung eines Sprechers beziehungsweise Präsentators
7. 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.

Weitere Umsetzungstipps

Am Ende der Arbeitsgruppen-Phase sollte es eine längere Pause geben, 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 zügig unter Einhaltung der festgelegten Zeitlinien umgesetzt.

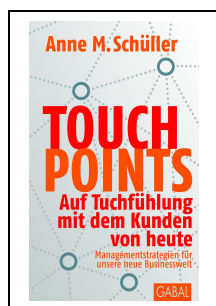
Ein konzeptionelles Aufmöbeln der Arbeitsgruppenergebnisse – um diese vor Dritten zu präsentieren - ist jederzeit möglich. So können zum Beispiel Vorher-Nachher-Videos gedreht, Mitarbeiter und Kunden interviewt oder Sollsituationen nachgestellt werden.

Um optimale Ergebnisse zu erzielen und am Ende tatsächlich umsetzungsfähige Konzepte zu erhalten, ist es wichtig, die Teilnehmer gut zu instruieren. Am besten visualisieren Sie die zu einem solchen Workshop gehörenden sieben Schritte auf einer Flipchart wie folgt:

- Beschreibung der derzeitigen Ist-Situation
- Definition der erwünschten Soll-Situation
- Erstellung eines detaillierten Maßnahmenplans
- Fixierung von Zeitplan und Verantwortlichkeiten
- Kalkulation des erforderlichen Budgets
- Messinstrument(e) zur Erfolgskontrolle
- Ideenspeicher für weitere Ideen

Sehr hilfreich sind auch Arbeitsvorlagen, die den Prozess strukturieren und in die richtige Richtung leiten.

Das Buch zum Thema



Anne M. Schüller

Touchpoints

Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute
Managementstrategien für unsere neue Businesswelt

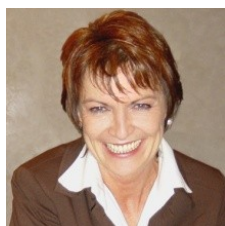
Mit einem Vorwort von Prof. Dr. Gunter Dueck

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