

Anne M. Schüller
Touchpoints

Anne M. Schüller

TOUCHPOINTS

**AUF TUCHFÜHLUNG MIT
DEM KUNDEN VON HEUTE**

**Managementstrategien
für unsere neue Businesswelt**

3., aktualisierte Auflage

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

3., aktualisierte Auflage 2013

ISBN 978-3-86936-330-1

E-Book 9783862005864

Lektorat: Sabine Rock, Frankfurt | www.druckreif-rock.de

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinezch.de

Umschlagfoto: Anne M. Schüller

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | www.buch-herstellungsbuero.de

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

Copyright © 2012 by GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de

[www.twitter.com/gabalbuecher](https://twitter.com/gabalbuecher)

www.facebook.com/Gabalbuecher

Inhalt

Vorwort	9
Einblick	13
Touchpoints: Die Momente der Wahrheit	15
Hilfe! Komplexitätsreduzierer dringend gesucht	17
Der neue Weg: Die Customer Touchpoint Journey	19
Mit leichtem Gepäck reist sich's besser	21
Touchpoint Management: Das Tool für unsere neue Businesswelt	22
Was ich noch sagen wollte	24
TEIL 1 DIE ERFOLGSFAKTOREN FÜR EINE NEUE BUSINESSWELT	27
Schöne neue Businesswelt	29
Wie spannend! Das neue Spielfeld	29
Wie die Zeit vergeht! Kurz in den Rückspiegel geschaut	38
Der lange Blick nach vorn in unsere neue Businesswelt	41
Die neuen Buzzwords: Networks, Social, Mobile & Co.	53
The Network is watching you	53
»Like« oder »dislike«: Alles ist emotional	55
Sozial vernetzt: Das »Wir« gewinnt	60
Die große Mobilmachung: Always on	66
Gut unterwegs? Eine kleine Standortbestimmung	70
Neue Leitbilder dringend vonnöten	70
Organigramme – neu gebaut	72
Alt und neu auf einem Kongress	75
Wow: So geht Verhalten 3.0	77
Die neuen Vermarkter	91
Loyalty first: Loyalität, die Basis fürs Weiterempfehlen	91
Fans: Die neuen Promotoren	100
Buzz: Das neue Mundpropaganda-Marketing	112
Advocating: Das neue Empfehlungsmarketing	127
Fazit	142

TEIL 2 TOOL FÜR EINE NEUE BUSINESSWELT: DAS CUSTOMER TOUCHPOINT MANAGEMENT	145
Das Customer Touchpoint Management	147
Was sind Customer Touchpoints?	148
Die Ziele im Einzelnen	150
Alles zieht in die gleiche Richtung.....	152
Der Prozess in vier Schritten	154
Schritt 1: Die Ist-Analyse	155
Das Erfassen der kundenrelevanten Kontaktpunkte.....	155
Das Dokumentieren der Ist-Situation.....	166
Schritt 2: Die Soll-Strategie	180
Die angestrebte optimale Zielsituation	180
Wie man passende(re) Vorgehensweisen findet	197
Schritt 3: Die operative Umsetzung	210
Das Erstellen eines passenden Umsetzungsplans	210
Die Umsetzung eines passenden Maßnahmenmixes.....	217
Schritt 4: Monitoring und Optimierung	224
Erfolgskontrolle: Wie war's?	224
Die Prozessoptimierung.....	239
Touchpoint-Projekte in der Praxis	244
Der lange Weg: Das Customer-Touchpoint-Projekt.....	246
Der schnelle Weg: Arbeit an einzelnen Touchpoints.....	254
Ein eindrucksvoller Weg: Die Großgruppenveranstaltung.....	262
Fazit	266
TEIL 3 TOOL FÜR EINE NEUE ARBEITSWELT: DAS COLLABORATOR TOUCHPOINT MANAGEMENT	269
Das Collaborator Touchpoint Management	271
Warum ein neues Instrument?	272
New Work: Die neuen Mitarbeiter	274
Die neue Rolle der Führungskraft	276
Das Exzellenzunternehmen	280

Der Prozess in vier Schritten	284
Schritt 1: Die Ist-Analyse	286
Den Mitarbeitern kluge Fragen stellen	287
Sehr effizient: Die Gewissensfrage	288
Schritt 2: Die Soll-Strategie	289
Genderführung: Der »kleine« Unterschied	291
Begeisterungsführung	299
Schritt 3: Die operative Umsetzung	309
Die neue Lobkultur und das Jahresgespräch	310
Ein Beispiel für Meeting 3.0	313
Social Media Guidelines für Mitarbeiter	315
Schritt 4: Monitoring und Optimierung	317
Das Kennzahlcockpit	317
Die Optimierungstools	319
Ausblick	327
In eigener Sache	329
Literaturhinweise	331
Quellen	335
Über die Autorin	339
Stichwortverzeichnis	340

Vorwort

von Gunter Dueck

Der Kunde sieht alles!

Das Internet füllte sich zuerst nur mit Fakten und Informationen, mit virtuellen Hochglanzprospekten und Mitteilungen der »Mächtigen«. Das haben wir zunächst aus der alten Welt der Magazine und Plakate übernommen. Jetzt aber wird das Internet »sozial« und wir sind alle drin. Wir schreiben, bloggen oder kommentieren überall alles, was uns so in den Kopf kommt. Wir jubeln, maulen, petzen, verreißen, empfehlen, liken und disliken. Das Laue und Blasse lassen wir links liegen, weil es keine Energie in die Fingerspitzen einschießt, so etwas überhaupt im Internet zu erwähnen. Das Lauwarme ist »nicht der Rede wert«.

Unternehmen, die etwas vermarkten wollen, sind überaus glücklich, wenn ihre Leistungen von Kunden empfohlen werden – sie leiden aber zunehmend auch unter deren ehrlich-kritischen Anmerkungen. Sie verlieren die Kontrolle über die Kommunikation. Meine Mutter versuchte oft, mir die Kontrolle über mein Handeln zu entziehen. Sie machte mir klar, dass Gott alles und sie *fast* alles sieht, insbesondere jeden Mangel, jede Missetat und jeden schlechten Gedanken – aber Gott würde mich gegebenenfalls auch bei Petrus loben, der ja an der Himmelspforte wacht.

»Social Media« und »Mobile« führen nun letztlich dazu, dass der Kunde alles sieht. Na gut, *fast* alles – oder wenigstens viel mehr als früher. Das Unternehmen begegnet dem Kunden heute an unzäh-

ligen Stellen. Es gibt, wie es in diesem Buch so treffend heißt, mehr »Touchpoints«.

Unternehmen, die etwas Wundervolles anbieten, haben in dieser neuen Kommunikationswelt viele neue Chancen, sich auszubreiten. Das Gute muss nun, wenn man seine Touchpoints gut managt, nie mehr Geheimtipp bleiben. Das wird Ihnen auf den folgenden Seiten gleich ganz klar. Unternehmen aber, die Zweifelhafte verkaufen, können auf der anderen Seite völlig unter die Räder kommen, wenn sie in den Social Media zerrissen werden.

Wie können Unternehmen im Netz alle Chancen wahrnehmen – oder aber das Schlimmste durch geeignete eigene Reaktionen im sozialen Netz verhindern? Wie setzen sie ihre Mitarbeiter als Botschafter und Vermittler im Netz ein? Wie lernen sie zu verstehen, auf welche Weise sie ihre guten Leistungen anbieten sollen?

Die neue digitale Welt ist eine Zerreißprobe, wir fühlen uns zwischen Himmel und Hölle hin- und hergerissen. Das gilt zumindest für die erste Zeit, in der wir uns noch an diese Welt gewöhnen und uns viele Fragen stellen: Wie gehen wir mit den neuen Situationen um? Wie »managen« wir die neue Lage? Dieses Buch gibt Ihnen viele Antworten aus der Sicht des Kundenmanagements und des »Botschaftermitarbeiter«-Managements. Es hilft Ihnen, all die neuen Touchpoints erst einmal zu orten, wahrzunehmen und zu bewerten. Es bietet Ihnen Rat und Hilfe in einem ausführlichen ersten Teil.

Aber: Verstehen ist nicht alles! Sie sollen das Erkannte ja auch umsetzen – alles dazu finden Sie in Teil 2 (Customer Touchpoint Management) und Teil 3 (Collaborator Touchpoint Management). Die Autorin hat an alles gedacht! Arbeiten Sie in einem tollen Unternehmen? Dann frisch ans Werk! Wieder etwas gelernt und schnell umgesetzt. Haben Sie mit Kunden im Netz und anderswo Probleme? Dann müssen Sie sich wirklich aufraffen, den vollen Weg zu gehen. Nach der Lektüre dieses Buchs wissen Sie, worin

das Problem besteht, wie es gelöst wird, warum Sie es lösen müssen und was Ihnen droht, wenn Sie es nicht lösen. Anne M. Schüller, ganz Expertin ihres Fachs, hat das wunderbar auf den Punkt beschrieben. Mehr kann ein Buch nicht tun. Die echte Lösung aber sind Sie! Denken Sie daran: Der Kunde sieht alles, was es zu sehen gibt. Und er sieht mit den Augen aller Kunden, die seinen Blick mit der Zeit geschärft haben.

A handwritten signature in black ink, reading "Gunter Dueck". The signature is written in a cursive style with a large, stylized initial 'G'.

Prof. Dr. Gunter Dueck

*Philosoph, Autor, ehemaliger Chief Technology Officer
der IBM Deutschland*

Einblick

Ob die Kunden kaufen, entscheidet sich an den Touchpoints eines Unternehmens – und ob sie treu sind, auch. Vor den Kunden ist immer Showtime. Doch die Rollen sind nun vertauscht. Die Konsumenten sind die neuen Vermarkter. Alles ist entweder »like« oder »dislike«. Das »Reh« hat jetzt die Flinte in der Hand. Unternehmen können nur noch dann überleben, wenn die Netzwerke sie lieben. Weiterempfehlungen sind die neue Währung. Und Suchmaschinen sind das neue Weltgewissen.

Das Web ist wie eine gigantische, öffentliche Podiumsdiskussion. Vernebeln, vertuschen und Marketinglügen, all das ist in diesem Szenario ein Auslaufmodell. Selbst kleinste Fehler werden einem um die Ohren gehauen. Minderwertiges wird gnadenlos aussortiert. Nicht nur das Zahlenwerk, auch die moralische Bilanz muss zukünftig stimmen. Wer glaubhaft hilft, die Welt ein kleines bisschen besser zu machen, der wird in diesen neuen Zeiten die Zukunft am besten erreichen.

»Sei wirklich gut und bringe die Leute dazu, dies engagiert weiterzutragen!« So lautet das neue Businessmantra. Wer heute nicht empfehlenswert ist, ist morgen nicht mehr kaufenswert – und übermorgen tot. Aus der »Weisheit der Vielen« (James Surowiecki) ist eine »Macht der Vielen« geworden und aus der »Weisheit der Freunde« (Dan Rose) eine weltumspannende »Macht der Freunde«. An dieser neuen Konstellation kommt nun wirklich kein einziges Unternehmen mehr vorbei.

»Sei wirklich gut und bringe die Leute dazu, dies engagiert weiterzutragen!«

Die durchgängige Verschmelzung von Online und Offline steht an.

Wem diese Entwicklung zu verdanken ist? Der Hochzeit zwischen dem Social Web und dem mobilen Internet. Vor allem der Turboboom der Smartphones, Tablet-Computer und Apps verändert mit atemberaubender Geschwindigkeit die Art und Weise, wie wir Dinge tun und miteinander Geschäfte machen. Sie sind die Booster in das Universum einer neuen Businesswelt und markieren den Start des Web 3.0. Im Web 2.0 haben wir nur geübt, jetzt wird es ernst. Digitale Mobilgeräte öffnen das Tor in einen virtuellen Raum, der uns schon jetzt wie eine zweite Aura umgibt. Sie machen aus der schnellen Webgeneration eine superschnelle Mobile-Generation. LoMoSos (Local, Mobile, Social) nennt man sie gern.

Doch nicht nur die LoMoSos, wir alle leben in einer komplexen Symbiose mit dem Web. Die durchgängige Verschmelzung von Online und Offline steht an. Mixed Reality heißt dieses Phänomen. »Für die Menschen da draußen sind beide Welten längst zusammengewachsen. Die größte Herausforderung für die Unternehmen ist es nun, hier Ideen und Kommunikationsstrategien zu entwickeln, die so selbstverständlich mit beiden Medienwelten spielen wie die Menschen, die sie nutzen«, sagt Wayne Arnold, CEO der Kommunikationsagentur Profero.

Das Rüstzeug dazu finden Sie in diesem Buch.

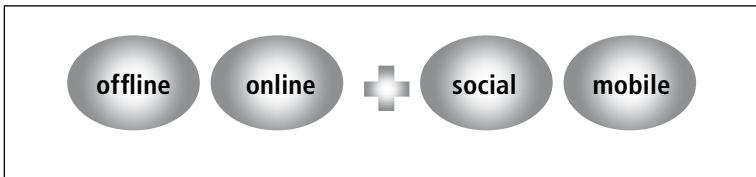


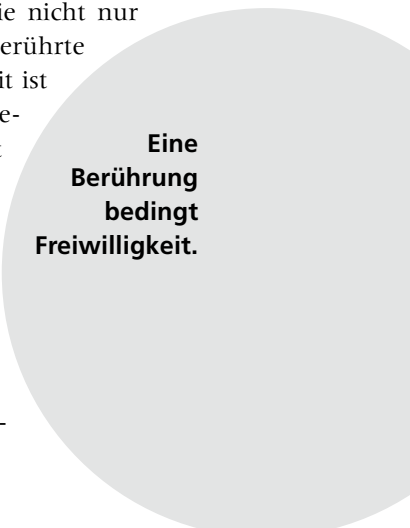
Abb. 1: Die alten und die neuen Berührungspunkte mit den Kunden

Touchpoints: Die Momente der Wahrheit

Touchpoints sind Berührungspunkte zwischen Unternehmen und Kunden und auch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. »Momente der Wahrheit« (Jan Carlzon) nennt man sie gern. »Berühren« ist ein bezauberndes Wort. So viel Leichtes, Zartes, Subtiles, ja fast schon Intimes schwingt dabei mit. Berührungspunkte erzählen von Nähe, von Vertrautheit und von wissendem Verstehen. Und sie sind sehr fragil: Ein falsches Wort, ein schräger Blick, und alles ist aus. Es ist letztlich die Meisterschaft der kleinen Dinge, die Summe der vielen Details, die Tuchfühlung zulässt und schließlich zum Ziel führt.

Im Marketingdeutschen wird die Vokabel »Touchpoint« in aller Regel mit »Kontaktpunkt« übersetzt. Doch dies ist eine unterkühlte, versachlichte, technokratische Begrifflichkeit. Das Wort Berührungspunkt drückt sehr viel besser aus, wie die Kundenbeziehungen in Social-Media-Zeiten neu zu gestalten sind.

Denn wer Menschen erreichen will, der muss sie »berühren« – und Emotionalität zum Schwingen bringen. Entscheidend dabei: Eine Berührung bedingt Freiwilligkeit. Damit sie nicht nur flüchtig sei, muss sie zugelassen werden. Der Berührte selbst entscheidet dann, wie es weitergeht. Damit ist eigentlich schon alles über eine gute Kundenbeziehung gesagt: bitten statt auffordern, einladen statt aufdrängen, anhören statt zuquatschen, fragen statt sagen, hinschauen, interagieren, sich kümmern, Interesse, Respekt und Wertschätzung zeigen, zeitnah agieren. Wenn schließlich dann noch ein Hauch von Magie und eine Brise Sternenstaub hinzugefügt werden, weckt das ein heftiges Wollen. Weil es fasziniert. Das macht Sie unvergleichbar und – viel wichtiger noch – unkopierbar.



**Eine
Berührung
bedingt
Freiwilligkeit.**

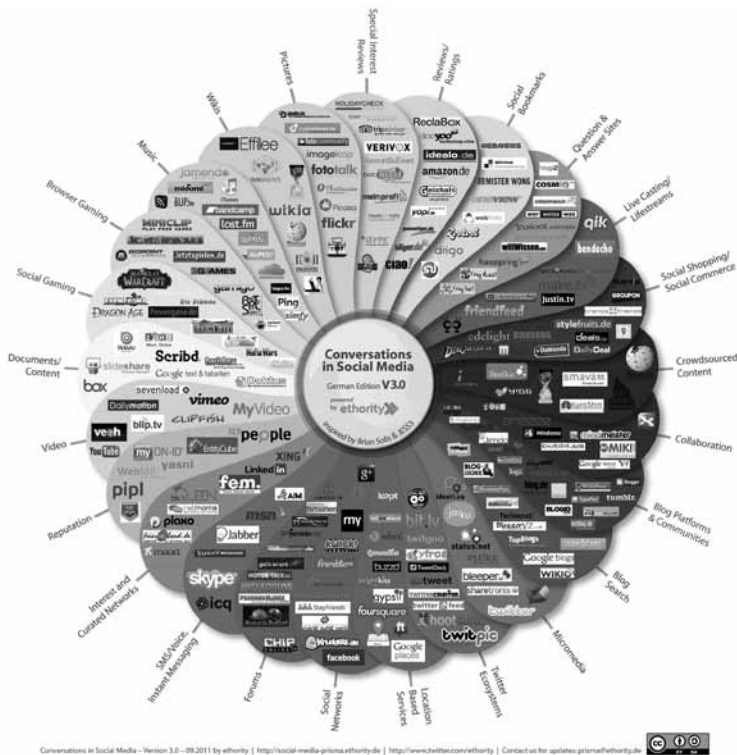


Abb. 2: Kommunikationsmöglichkeiten über Social Media (Quelle: Ethorty 2011)
 Der Einfluss sozialer Netzwerke auf Gesellschaft, Wirtschaft und Politik wird – in Verbindung mit dem mobilen Internet – exorbitant steigen.

Wie war das Leben leicht, als es nur ein paar wenige Touchpoints gab: klassische Werbung (Anzeigen, Fernseh- und Radiospots, Plakate) und dialogische Interaktion (telefonisch, persönlich, schriftlich). Heute sind die Touchpoints dort, wo die Kunden ihre Zeit verbringen: im Zickzack zwischen physischer und virtueller Welt, »social« und »mobile« vernetzt. Alle diese Touchpoints so virtuos zu verknüpfen, dass Transaktionen für kaufwillige Kunden *immer wieder* begehrenswert sind *und* positiven Buzz (Mundpropaganda) bewirken – das wird nun die große Herausforderung sein.

Dazu bescheren uns emsige Software-Schmieden fast täglich neue Tools, die sowohl digitale als auch mobile Interaktionen zwischen (potenziellen) Kunden und Unternehmen möglich machen und das Internet mit dem Outernet in Echtzeit verbinden. Es kommt für Anbieter und Konsumenten einer Sisyphusarbeit gleich, das Passende auszuwählen und für sich zu erschließen. Abbildung 2 wirft einen Blick auf die »neuen Momente der Wahrheit«, die Social Media Touchpoints, die allein in den letzten Jahren entstanden sind. Einige sind nur Spielereien, andere bei Erscheinen des Buchs womöglich schon tot. Und neue werden hinzugekommen sein.

Dabei spielen die indirekten Touchpoints wie zum Beispiel Meinungsportale, User-Foren, Testberichte, Blogbeiträge, Presseartikel, Mundpropaganda und Weiterempfehlungen eine zunehmend wichtige Rolle. Diese werden als »Earned Media« bezeichnet, denn man kann sie sich nicht kaufen, man muss sie sich stattdessen verdienen. Immer öfter werden heutzutage die webbasierten O-Töne Dritter – Google nennt sie die »Zero Moments of Truth« (ZMOT) – von anschaffungswilligen Kunden zuerst angesteuert. Diese – und absteigend weniger die teuer bezahlte Werbung (Paid Media) – führen zum Kauf oder Nichtkauf. Das heißt: Die Konsumenten entscheiden als neue Vermarkter über die Zukunft eines Unternehmens maßgeblich mit.

Hilfe! Komplexitätsreduzierer dringend gesucht

Um aus dieser gigantischen Welle mit all dem Wissen im Web das Relevante herauszufiltern und die Spreu vom Weizen zu trennen, brauchen wir technologische und auch persönliche Helferlein. Smarte Türsteher (Gatekeeper) werden zu einer lebenswichtigen Notwendigkeit. Digitale Diener und virtuelle Assistenten werden in naher Zukunft nur noch *die* Infos passieren lassen, für die es von uns – den Kunden – eine Erlaubnis gab. Unternehmen werden

dann anklopfen und um Einlass bitten müssen. Alles, was nicht passt, muss draußen bleiben. Nur wer die richtigen Touchpoints im richtigen Moment richtig bespielt, kommt bis zum Kunden durch.

Apps sind die Boten dieser neuen Zeit: Komplexitätsreduzierer, die uns nur noch das in den Eingangskorb legen, was unserer Interessenlage entspricht. Während also viele sich gerade erst die Spielregeln der Social Media erarbeiten, ist »Personal Mobile Media« bereits absehbar. Der nächste Schritt wird dann die nötige Abschottung sein. Denn die unendliche Offenheit des universellen Webs ist ja nicht nur mühsam, sie macht uns auch verletzlich. Google+ bildet diese Entwicklung bereits ab. Da kann jeder seine eigene kleine Netzwerkwelt in geschlossenen Kreisen (Circles) formieren und so ein wenig Intimität genießen.

Neben den technologischen Komplexitätsreduzierern gibt es übrigens einen Helfer, der aus einer ganz anderen Werkzeugkiste stammt. Sein Name: Vertrauen. Wo die Zeit nicht reicht oder das

Wissen fehlt, um eine Sache genau zu durchleuchten, ist Vertrauen der beste Kitt. Und dort, wo wir von Fremden auf dem globalen Marktplatz Internet etwas kaufen, gibt es nur eine Chance: Vertrauen. Vertrauen ist die Brücke zum Neuland. Und Hoffnung auf das Happy End.

**Vertrauen
ist die
Brücke
zum
Neuland.**

»Die Gesellschaft der Zukunft ist zum Vertrauen verdammt«, schreibt der Philosoph Peter Sloterdijk. Dabei können wohlmeinende Dritte uns eine große Hilfe sein, weil deren helfende Hand den Zaudernden vertrauensvoll führt. Sie erzeugen Reputationsvertrauen und machen unserem Hirn die Arbeit ganz leicht. »Wenn mein guter Freund mir die Marke X empfiehlt, kann ich sorglos zugreifen«, denkt der geneigte Verbraucher und kauft.

So haben die wichtigsten Komplexitätsreduzierer eine menschliche Gestalt. Wir finden sie in unserem realen Umfeld und auch in der virtuellen Realität: in privaten Netzwerken, in Business-Networks und im Social Web. Ihre »Likes« und »Dislikes« machen uns das Leben leicht und bequem. Sie verhindern Streuverluste und empfehlen nur das, was wirklich für uns zählt. Sie sind das Bindeglied zwischen dem Gewohnten und der Ungewissheit.

Verlässliche Empfehlungen durch Dritte geben uns Orientierung. Sie verkürzen Entscheidungsprozesse. Sie verringern das Risiko, eine fatale Fehlentscheidung zu treffen. Und sie reduzieren die Gefahr, enttäuscht zu werden. Sie ersetzen mangelndes Wissen durch Vertrauen. Sie schaffen Sicherheit. Und sie helfen uns, eine Menge wertvoller Zeit zu sparen. Sie geben uns »Peace of Mind« und unserem Oberstübchen kortikale Entlastung (so nennen die Fachleute das). Deshalb wird ein gut gemachtes Empfehlungsmarketing in Zukunft der ganz große Renner sein. Es gehört an die erste Stelle im Marketingplan.

**So haben
die wichtigsten
Komplexitäts-
reduzierer eine
menschliche
Gestalt.**

Der neue Weg: Die Customer Touchpoint Journey

Konzepte, die Unternehmen schnell und wendig machen, die Komplexität reduzieren und die ständig wachsende Menge an Ungewissem manövrierbar machen, müssen nun schleunigst auch im Management Einzug halten. Die neue Blickrichtung heißt Outside-in statt Inside-out. Die Blackbox der Binnensicht muss endgültig verlassen werden.

Die Reise des Kunden (Customer Journey) durch unsere Unternehmenswelt muss in Zukunft das Navigationssystem sein. Ur-

sprünglich stammt der Begriff »Customer Journey« aus dem E-Commerce. Er beschreibt den Weg des Nutzers beim Surfen im Web über diverse Views und Clicks bis zum schließlichen: »Ja, ich kaufe.« Was bei dieser Betrachtungsweise gerne vergessen wird: Ein potenzieller Kunde springt nicht nur im Web hin und her, er verquickt vielmehr die reale mit der virtuellen Welt. Die »Offline-Online Customer Journey« oder besser gesagt die »Touchpoint Journey« der Kunden muss zukünftig Dreh- und Angelpunkt aller Unternehmensaktivitäten sein. Der Touchpoint-Management-Prozess ist das dazugehörige Ordnungssystem. Und der sozial vernetzte Kunde steht dabei an oberster Stelle.

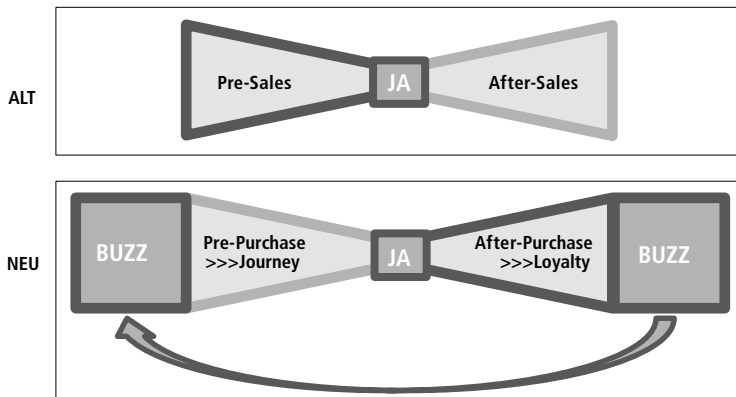


Abb. 3: Die Gewichtung im Sales Funnel verlagert sich zu Loyalty und Buzz.

Wenn wir von nun an alles aus der Sicht des Kunden betrachten, dann wird aus einem Verkauf (Sales) ein Kauf und aus einem »Point of Sales« ein »Point of Experience« mit einer entsprechenden Vor- und Nachkaufphase. Der alte Sales Funnel (Verkaufstrichter) muss demnach umgeschrieben, neu gewichtet und vor allem erweitert werden. Schon heute – und in Zukunft noch viel mehr – stehen am Anfang und am Ende eines Kaufprozesses in aller Regel Mundpropaganda und Weiterempfehlung. Die beste Basis dafür?

Sie heißt, wie wir noch sehen werden, Kundenloyalität.

Um dabei all dem am Ende nicht vom Wege abzukommen, involviert man am besten die Kunden. Eine Sicherheit, dass sie immer die passenden Antworten haben, gibt es natürlich nicht. Aber die Chance, sich auf den Weg in die richtige Richtung zu machen, steigt hierdurch gewaltig. Von Kunden kann man sehr viel lernen, wenn man kluge Fragen stellt. Deshalb: Lassen Sie die Kunden mitmachen, so oft es nur geht! Das erzeugt ganz nebenbei den loyalisierenden »Mein-Baby-Effekt«. Denn wer lässt schon gern sein Baby im Stich?

Lassen Sie die Kunden mitmachen, so oft es nur geht!

Mit leichtem Gepäck reist sich's besser

Auf der Reise in die Zukunft brauchen Sie Leichtigkeit, da die Märkte sich ständig im Wandel befinden und kaum mehr zu berechnen sind. Hierzu sind netzwerkartige Strukturen, kurze Entscheidungswege, Flexibilität und ein schnelles Vorankommen nötig. Deshalb muss zunächst der bleischwere Ballast aus alten Businessstagen über Bord. Sperrige Managementmoden, Topdown-Hierarchien, Budgetierungsexzesse und Standardisierungswahn – all das sollte schleunigst ausgemustert werden. Es produziert im Grunde nichts als Bürokratie und Administration.

Doch Bürokratie und Administration lähmen und machen dumm. Und Standards bewirken eben nur Standardleistungen – und langweiliges Mittelmaß. Sie geben Planungssicherheit? Ein Widerspruch in sich! Alles, was Unternehmen heutzutage dem Markt anbieten, ist eine Beta-Version, also permanente Vorläufigkeit. Man kann und muss es immer noch ein wenig besser machen. Wenn überhaupt, dann ist höchstens das Geschäft mit regelmäßig kaufenden, durch und durch loyalisierten Fankunden planbar.

Die neue Kundengeneration wartet nicht ab, bis Unternehmen ihre langen Entscheidungswege abarbeiten und zäh in die Pötte kommen. Sie haben es satt, dass unternehmerischer Kostensparwahn in schlechten Service umgemünzt wird. Sie werden auch nicht mehr Bittsteller sein. Wenn es klemmt, ziehen sie schleunigst von dannen. Und im Web erzählen sie der ganzen Welt, warum das so ist. Für die Konsumenten ist das ein Trumpf ohne Gleichen – für schlecht aufgestellte Unternehmen hingegen bedeutet es Lebensgefahr.

Deshalb sind gute, neue, frische Ideen, über die sich angeregt reden lässt und die man wärmstens empfehlen kann, so dringend vonnöten. Dazu braucht es Leichtigkeit – und Möglichkeitsräume. Und es braucht Mitarbeiter, die im »Wollen« statt »Müssen« sind: Menschenversther, Begeisterungsmanager, Kunden-glücklich-Macher. Selbst das beste Produkt bleibt dürrftig, wenn es an Sympathie und guten Gefühlen mangelt. »Muss-Gesichter«, die wie Aufziehpuppen ihre öden Vorschriften abarbeiten, mögen wir gar nicht gern. Wo die Stimmung nicht gut ist, da kaufen wir nicht. Und wen wir nicht leiden können, den empfehlen wir nicht. Da kann das Angebot noch so ausgetüfelt sein. Es bleibt bei einem lautstarken »Nein«.

Touchpoint Management: Das Tool für unsere neue Businesswelt

Was Unternehmen also auf ihrem Weg in die Zukunft nun brauchen? Ein Tool, das schnell und wendig macht, das die Fülle der Berührungspunkte in ein lockeres Ordnungssystem packt – und das in der Lage ist, die neue Wirklichkeit *komplett* zu integrieren. Sie brauchen ein Tool, das Komplexität reduziert, das den Kunden in seiner neuen Funktion als Vermarkter integriert und die Mitarbeiter mit Leichtigkeit ins »Wollen« bringt.

Das Kontaktpunkt-Management (Touchpoint Management) ist dieses Tool. Es hat zwei Facetten:

1. Das Kundenkontaktpunkt-Management
2. Das Mitarbeiterkontaktpunkt-Management

Das Kundenkontaktpunkt-Management (Customer Touchpoint Management), das es als reines Analysetool bereits gibt, habe ich zu einem Managementprozess weiterentwickelt, der schnell, effizient und mit einfachen Bordmitteln einsetzbar ist. Das Ziel? Eine exzellente Reputation, durch und durch loyale Immer-wieder-Kunden und jede Menge Neugeschäft durch aktive positive Empfehler. Guter Profit kommt so am Ende ganz von allein. In diesem Buch werden dabei die »neuen Momente der Wahrheit« im Vordergrund stehen. Sie werden in Zukunft den Unterschied machen.

Das Mitarbeiterkontaktpunkt-Management (Collaborator Touchpoint Management) ist neu. Ich habe es aus dem Kundenkontaktpunkt-Management heraus entwickelt. Es berücksichtigt unter anderem, dass Unternehmen zunehmend mit Kollaborateuren, also Externen jenseits klassischer Arbeitsverträge, zusammenarbeiten. Ziel ist es, *alle* Mitarbeitenden auf das Wohlergehen der Kunden einzuschwören. Um das zu erreichen, braucht es nicht nur neue Leitbilder, neue Organigramme und eine »lachende Unternehmenskultur« (Anne M. Schüller). Die digitalisierte Net-Generation erfordert zudem ein neues Führungsverständnis.

Ziel ist es, alle Mitarbeitenden auf das Wohlergehen der Kunden einzuschwören.

Ein Pluspunkt: Das Touchpoint Management ist sowohl für die Big Player am Markt als auch für den Mittelstand bestens geeignet. Es handelt sich um ein ganzheitliches Konzept, das es erlaubt, *sofort* an

Schlüsseltouchpoints mit punktuellen Maßnahmen zu beginnen. In Teil zwei und drei dieses Buchs finden Sie, ganz auf die Praxis ausgerichtet, alle erforderlichen Schritte dazu.

Doch zunächst sollten wir Klarheit darüber gewinnen, wie unsere schöne neue Businesswelt denn nun funktioniert. Im ersten Teil werden deshalb einige wesentliche Erfolgsfaktoren näher beleuchtet. Wir schauen uns vor allem an,

- was alt ist, was bleiben kann, was weg muss und was neu hinzugenommen werden soll in diesen neuen Zeiten,
- was hinter den Schlagworten steckt, die uns so in Atem halten: Networks, Social, Mobile, Links und Likes,
- wie sich die neue Verkaufsmannschaft, bestehend aus Fans, Multiplikatoren und Empfehlern, effizient einsetzen lässt.

Auf Basis dieses Fundaments geht es dann auf Tuchfühlung mit Ihren externen und internen Kunden.

Was ich noch sagen wollte

Wenn ich hier über Chefs, Mitarbeiter und Kunden schreibe, sind natürlich immer Männer *und* Frauen gemeint. Nur wenn es den Unternehmen gelingt, das Beste von Männern *und* das Beste von Frauen optimal zu nutzen, ist wahre Exzellenz erreichbar. Ferner ist dieses Buch nicht nur für Sales & Marketing, sondern für alle Führungskräfte gedacht, denn ein modernes Kundenmanagement geht wirklich jeden im Unternehmen an.

Drei Dinge noch, die mir dabei besonders am Herzen liegen:

1. Das Buch schlägt die Brücke von der Theorie zur tagtäglichen Praxis. Denn in diesen Umbruchzeiten brauchen die Unternehmen vor allem eins: Antworten. Bücher, die (nur) den Zeige-

finger heben und sich an grauer Theorie ergötzen, gibt es genug.

2. Sie brauchen keine externen Consultants im Touchpoint Management. Sparen Sie sich lieber das Geld und nutzen Sie die kollektive Intelligenz der besten Ratgeber, die zu finden sind: die eigenen Mitarbeiter und die sozial vernetzten Kunden.
3. Warten Sie nicht auf das nächste gehypte Management Tool (aus Amerika). Wer unreflektiert in die (falsche) Ferne schaut, bei dem läuft schnell mal etwas schief. Exzellenz entsteht vielmehr durch Tuchfühlung mit den Kunden von heute, gesunden Menschenverstand und das Touchpoint Tool für die »Momente der Wahrheit«.

Wenn es den Unternehmen gelingt, das Beste von Männern und das Beste von Frauen optimal zu nutzen, ist wahre Exzellenz erreichbar.

In jedem Fall wünsche ich Ihnen viel Freude beim Lesen und überragenden Erfolg bei der anschließenden Umsetzung. Schreiben Sie mir gern, wie es Ihnen dabei ergangen ist. Ich bin gespannt.

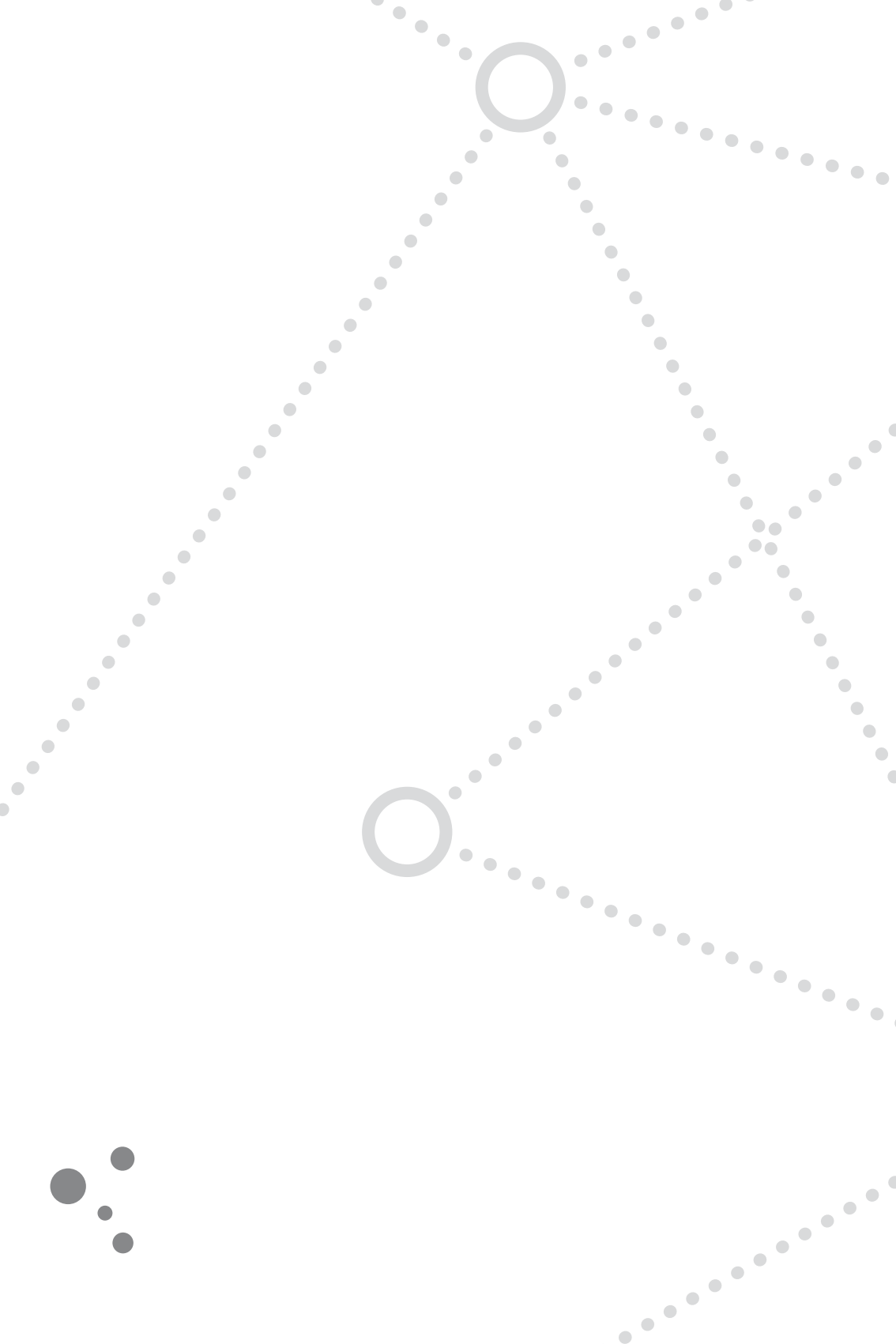
Ihre



Anne M. Schüller

München, im August 2011 (aktualisiert im Oktober 2012)

P.S.: Ein kleiner Hinweis zu den Anglizismen in diesem Buch: Seit der Echtzeit-Verknüpfung zwischen Online und Offline – und einer zunehmenden Dominanz des Internet – haben Anglizismen auch verstärkt Eingang in die Geschäfts- und Arbeitswelt gefunden – ob wir das wollen oder nicht.



The background features a complex network of dotted lines in various directions, creating a starburst or web-like pattern. Several larger, hollow circles are scattered throughout the design, some appearing to be nodes or hubs within the network.

TEIL 1

**DIE ERFOLGS-
FAKTOREN FÜR
EINE NEUE
BUSINESSWELT**

Schöne neue Businesswelt

Noch nie gab es so viele Möglichkeiten wie heute, seine Wunschkunden zum (Wieder-)Kauf zu bewegen. Und täglich werden es mehr. Doch die Umsätze steigen nicht länger proportional zum Werbedruck, sie hängen mit der Güte der Reputation, der Wertigkeit der Mundpropaganda und der Zahl der aufrichtigen Weiterempfehlungen zusammen. Werbung, auf die zu achten es sich lohnt, kommt nun vornehmlich aus dem Kreis der vernetzten Verbraucher.

Kaufbestimmend ist, was das eigene Netzwerk sagt. Vorbildliches wird vergnügt gefeiert und Gutes kräftig gelobt. Übles wird hingegen schwer bestraft. Früher geschah das nur im kleinen Kreis, heute kommt ein Fehlverhalten vor der ganzen Welt an den Pranger. Man wird geteert, gefedert und so auf dem Markplatz Internet vorgeführt. Und ob die Unternehmen das nun wollen oder nicht: Die Menschen machen rigoros Gebrauch von ihren neuen Möglichkeiten.

**Willkommen in
der Empfehlungs-
ökonomie.**

Wie spannend! Das neue Spielfeld

Social Media und das mobile Internet haben in kürzester Zeit die Rahmenbedingungen für Management, Sales und Marketing komplett auf den Kopf gestellt: Die Unternehmen wurden, um es auf den Punkt zu bringen, vom Jäger zum Gejagten. Früher konnten

Digitale Mundpropaganda ist inzwischen fast so etwas wie Bürgerpflicht.

die Marktplayer ihren Werbeschrot(t) völlig unbekümmert in die Welt hinaus ballern. Heute erzeugt alles, was sie tun, öffentliche Resonanz. Ist sie negativ, dann schadet dies Image und Umsatz empfindlich. Und selbst wenn sie positiv ist, müssen Unternehmen das moderieren. Digitale Mundpropaganda ist inzwischen fast so etwas wie Bürgerpflicht. Die größte Empfehlungsmaschine, die es je gab, heißt Social Web. Den Menschen im Cyberspace zuzuhören und dann in deren Sinn zu agieren, ist heute erste Unternehmenspflicht.

In diesem neuen Szenario werden nur solche Produkte, Dienstleistungen und Marken überleben können,

- die die Menschen sinnvoll und nützlich finden,
- für die das eigene Netzwerk und / oder die Öffentlichkeit schwärmt,
- in die man sich »verlieben« kann.

So wird es nun bei der Marktbearbeitung und im Kundenkontaktpunkt-Management vorrangig um folgende Fragen gehen:

- Wird das, was wir tun, und vor allem, wie wir es tun, unser öffentliches Ansehen stärken?
- Wird das, was wir tun, und vor allem, wie wir es tun, ein positiv-meinungsbildendes Weitererzählen bewirken?
- Wird das, was wir tun, und vor allem, wie wir es tun, unsere Kunden zu Fans und Empfehlern machen?

Wer auf diese Fragen kluge Antworten parat hat, der erlangt eine gute Reputation, Loyalität, hochwertiges Neugeschäft und schließlich Profit fast wie von selbst. Die beiden wichtigsten Grundsätze dabei lauten: