

Kundenkontakt: Begeisterung auf allen Ebenen ist gefragt

Wenn ein Unternehmen nichts Aussergewöhnliches zu bieten hat, die Produkte austauschbar sind und der Service alles andere als begeistert, entscheidet immer der Preis. Dann soll es wenigstens billig sein. Angebote hingegen, die einzigartig sind und begeistern, dürfen ruhig kosten. Wer begeisterte Immer-wieder-Kunden und aktive Empfehler will, benötigt ein Kundenkontaktpunkt-Management.

VON ANNE SCHÜLLER

Ziel des Kundenkontaktpunkt-Managements (Customer Touchpoint Managements) ist es, die Kundenkontaktqualität zu steigern, die Kundenbeziehung auf Dauer zu sichern und im Idealfall auch Mund-

propaganda auszulösen. Auch müssen dem Kunden Enttäuschungen erspart und über den Zufriedenheitsstatus hinaus Momente der Begeisterung verschafft werden. Die intensive Auseinandersetzung mit jedem einzelnen Berührungspunkt legt zu-

meist auch interne Effizienzreserven frei, sie führt zur Ressourcenoptimierung, zu Zeit- und Kosteneinsparungen und damit zu höheren Erträgen.

Im Rahmen des Kundenkontaktpunkt-Managements werden zunächst alle Kontaktpunkte chronolo-

gisch aufgelistet, die ein Kunde im Rahmen eines Kaufprozesses bzw. im Zuge der Nutzungsbeziehung hat oder haben könnte – und zwar aus dem Blickwinkel des Kunden betrachtet. Doch leider kümmern sich die diversen Einheiten in vielen Unternehmen immer noch unkoordiniert um die verschiedenen Berührungspunkte, wenngleich beim Kunden die Gesamtleistung zählt. Denn dieser betrachtet ein Unternehmen immer als Einheit. Er erwartet von jeder Abteilung und von jedem Mitarbeitenden eine perfekte Leistung, da unterscheidet er nicht zwischen Innen- und Aussendienst oder Chef und Lehrlingen. Wenn auch nur ein einziger Mitarbeitender patzt, ist aus Sicht des Kunden «der Laden» schuld.

An den Worst Case denken

So müssen die potenziellen Erlebnisse, die ein Kunde hat oder haben könnte, mit allen Mitarbeitenden, mit denen der Kunde an den einzelnen Kontaktpunkten direkt oder indirekt in Berührung kommt, abteilungsübergreifend erarbeitet werden. Listen Sie sowohl die kritischen Ereignisse als auch die positiven Geschehnisse auf, die ihm dort widerfahren – oder im schlimmsten Fall widerfahren könnten. Was läuft prima? Gibt es heikle Situationen? Wann stellt sich ein Moment grosser Freude ein? Was erwartet der Kunde? Und was nicht? Was könnte die Geschäftsbeziehung intensivieren? Wo lauern Abwanderungsrisiken? Was sollten wir schnellstens ändern und verbessern? Und was hat uns bislang daran gehindert, dies zu tun? Auch wenn sie unangenehm ist, über die letzte Frage muss unbedingt gesprochen

Um Kunden zu begeistern, braucht es den Einsatz von allen.



werden. Denn erst wenn die wahren Ursachen für Handlungsblockaden offen liegen, lässt sich nachhaltig etwas dagegen machen.

Der Prozess des Kundenkontaktmanagement

Der Ablauf des Kundenkontaktmanagement lässt sich in vier Schritte aufteilen, wie nachfolgend beschrieben (siehe Grafik, S. 24):

1. Schritt: Ist-Analyse: Welche Kunden treten an welchen Stellen und aus welchen Anlässen wie häufig mit welchen Mitarbeitenden im Unternehmen in Kontakt? Wie sehen die Abläufe an den einzelnen Punkten aus? Sind sie abteilungsübergreifend aufeinander abgestimmt? Sind sie markenkonform inszeniert? Und wie gut leben die Mitarbeitenden das, was die Marke bzw. das Unternehmen verspricht? Wie erlebt und beurteilt all dies der Kunde? Was läuft gut? Was muss weg? Was muss zukünftig anders/besser gemacht werden? Welche Prozessbarrieren bestehen? Welcher Handlungsbedarf ergibt sich aus Sicht des Kunden betrachtet?

2. Schritt: Soll-Strategie: Welche Produkt- bzw. Servicequalität wollen wir welchen Kunden an welchen Kontaktpunkten zukünftig bieten? Mit welchen konkreten Zielen und mit welchen Ressourcen wollen wir diese Servicelevels erreichen? Auf welche Weise? Mit welchen Prioritäten? Welche Handlungsszenarien gibt es da-

«Internetnutzer besuchen immer öfter Meinungs- und Bewertungsportale und entscheiden sich aufgrund der dort veröffentlichten Erfahrungen.»

bei? Soll die Zahl der Kontaktpunkte vergrössert werden? Oder verkleinert? Wie sollen insbesondere die Schlüsselkontaktpunkte aus Sicht des Kunden optimiert werden?

3. Schritt: To-do-Plan: Wer macht was ab/bis wann?

4. Schritt: Kontrolle und Optimierung: An welchen Kriterien wollen wir unsere verbesserte Kundenkontakt-Performance messen? Welche Kennzahlen wollen wir dazu auf welche Weise wie oft und für wen erheben? Wie werden die Learnings dokumentiert und mit den Mitarbeitenden besprochen? Wer leitet auf welche Weise die daraufhin notwendigen Prozessverbesserungen ein?

Der erste Kontakt geschieht viel früher

Welches ist der erste Kontaktpunkt, den ein Kunde mit dem Unternehmen hat? Die Antworten fallen über alle Branchen hinweg sehr ähnlich aus:

Der Kunde kommt vorbei, er ruft an, er schreibt uns, er erhält Unterlagen, er wird besucht. Hieran erkennt man die leider immer noch vorherrschende selbstzentrierte Sichtweise. Denn in Wirklichkeit hat ein Kunde in aller Regel schon sehr viel früher mit dem Unternehmen Kontakt:

■ Der Kunde benötigt etwas und es kommt ihm dazu ein adäquater Anbieter in den Sinn. Dieser allererste Gedanke ist positiv oder negativ geladen.

■ Der Kunde hört ganz beiläufig etwas über ein Unternehmen oder seine Produkte beziehungsweise Dienstleistungen.

■ Der Kunde fragt Kollegen oder Freunde, was sie zu einem Unternehmen bzw. seinen Produkten und Dienstleistungen sagen können.

■ Der Kunde liest etwas in der Presse oder hört etwas in Radio und Fernsehen.

■ Der Kunde «googelt» das Unternehmen und stösst dabei auf positive oder negative Foren- und Blog-Einträge.

■ Er geht auf die Homepage des Unternehmens und verschafft sich einen ersten Eindruck.

Erfahrungen aus dem Internet

Beispielsweise müssen sich die Unternehmen langsam, aber sicher von der Idee verabschieden, dass alles auf der eigenen Webseite stattfindet. Vorgelagerte Such- und Fin-

dungsaktivitäten gewinnen zunehmend an Bedeutung. Heute besuchen immer mehr Internetnutzer Meinungs- und Bewertungsportale wie etwa Holiday-Check (Hotels und Reisen), Motor-Talk (rund ums Auto) oder Who-Finance (Finanzdienstleister) und entscheiden sich dann aufgrund der dort veröffentlichten Bewertungen.

Auf diese Weise verliert so manches Unternehmen seine Kunden, bevor diese eine erste Anfrage gestartet haben. Erschwerend ist: Solche Kontaktpunkte sind weit weniger steuerbar als all die Aktivitäten, die bei einer schriftlichen oder persönlichen Kontaktaufnahme erfolgen.

Um der eigenen Betriebsblindheit zu entgehen, kann im Rahmen von Kundenkontaktmanagement-Optimierungsprojekten statt des offiziellen zuständigen Bereichsleiters auch ein Sachfremder als Projektleiter eingesetzt werden. So könnte sich etwa der IT-Leiter einmal um Produktneuerungen kümmern oder der Controller könnte sich mit der Werbung auseinandersetzen. Der Vorteil? Da sie von der Materie selbst keine Ahnung haben, sind sie gezwungen, sich mit den entsprechenden Mitarbeitenden auszutauschen. So wird brachliegendes Wissen angezapft, Hierarchiebremsen werden ausgehebelt und

Fortsetzung auf Seite 24

Anzeige



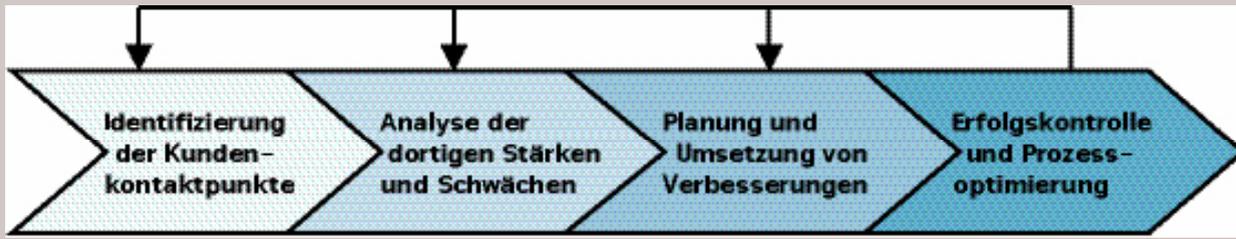
INNENGRÜN #6029

Ganz gleich, welchen Code die Farbe trägt, die Ihrem Charakter am besten entspricht: Wir helfen Ihnen gerne, wenn es darum geht, Ihrem Alltag mit inspirierendem Grün noch mehr Leben einzuholen. Neben über 200 verschiedenen Pflanzen in allen möglichen Grün-Nuancen für den Innen- und Aussenbereich bieten wir Ihnen mit ebenso viel Freude fachkundige Beratung, individuelle Servicepakete und kostengünstige Mieten an. Eine grosse Auswahl verschiedenster Töpfe und Gefässe, welche die ästhetische Wirkung Ihrer Wunschkpflanze auf ganz spezielle Art und Weise unterstreichen, runden unser Angebot ab.

hydroplant®
Grün beliebt.

044 942 93 93, www.hydroplant.ch

WIE DER PROZESS DES KUNDENKONTAKTPUNKT-MANAGEMENTS ABLÄUFT



Fortsetzung von Seite 23

der Blick durch eine andere Brille lässt oft ganz neue, mutige Ideen entstehen. Grundbedingung ist allerdings eine Unternehmenskultur, die durch Kooperation und nicht durch Rivalität geprägt ist.

Faktor Mensch

Egal, wie es gemacht wird, eines ist sicher: Menschen kaufen am liebsten von Menschen. Wer dauerhaft stabile Kundenbeziehungen will, sollte Service nicht an Sprachcomputer und IT-Systeme, sondern an Menschen delegieren. Und zwar an die passenden – und die finden sich (hoffentlich) im eigenen Unternehmen. Wie kann man bloss das Wertvollste, das ein Unternehmen hat – nämlich treue Bestandskunden und gewachsene Kundenbeziehungen –, an anonyme externe Dienstleister, wie beispielsweise dürftige Callcenter, outsourcen?

Leider stehen in vielen Unternehmen immer noch kurzfristige Einsparpotenziale und nicht dauerhafte Kundenbeziehungen im Vordergrund. Wir brauchen aber keine Finanzjongleure, sondern Menschenversteher, damit Kunden dem Unternehmen loyal gegenüberstehen. Und das heisst vor allem, wieder mehr in Mitarbeitende anstatt in technologische Infrastrukturen zu investieren. Denn jede Unternehmens- und Marketingstrategie ist nur so gut wie die Mitarbeitenden, die diese umsetzen.

Sieben Regeln für Ihre Kundenkommunikation

Zufriedenheit und Kundenloyalität korrelieren nicht. Nur begeisterte Kunden sind treue Kunden und aktive Empfehler. Neben der fachlichen Expertise ist es die Summe emotio-

nal anmutender Details, die dem Kunden schliesslich ein Gefühl der Begeisterung gibt. Der erste und der letzte Eindruck sowie die positiven bzw. negativen Interaktionspunkte mit den Mitarbeitern, dem Produkt oder der Marke determinieren die abschliessende Bewertung in besonderem Masse. Hierbei gilt:

1. Negatives vor Positivem

Potenzielle Gefahren signalisieren dringenden Handlungsbedarf. Deshalb richten wir unseren Fokus zunächst auf das Negative. «Menschen sehen ein wütendes Gesicht in einer fröhlichen Menge viel schneller als ein fröhliches Gesicht in einer wütenden Menge», so der Psychologe Robert Levine. Negatives bleibt uns länger im Gedächtnis als Positives. Und über Negatives reden wir mehr. «Es braucht fünf positive Erlebnisse, um ein negatives auszugleichen», sagt der Volksmund treffend.

2. Unangenehmes sofort

Unerfreuliches in jedem Fall anzusprechen und so früh wie möglich im Kommunikationsprozess zu platzieren, damit es nicht das ganze Käuferlebnis überschattet. Dabei sollte der Kunde durch Fragen in die Gestaltung der Lösung miteinbezogen

«An den Schluss des Kundenerlebnisses gehört etwas Angenehmes. Der letzte Eindruck löst im Gehirn einen Echo-Effekt aus und bleibt daher besonders lange haften.»

werden, um die Sache für ihn so erträglich wie möglich zu machen. So fühlen wir uns den Dingen nicht hilflos ausgeliefert und behalten die Kontrolle. Unangenehmes wollen wir so schnell wie möglich hinter uns bringen, um uns anschliessend auf Besseres zu freuen.

3. Angenehmes in kleinen Dosen

Erfreuliche Erfahrungen verteilt man am besten über den gesamten Kaufprozess, während Unerfreuliches in einem Aufwasch präsentiert werden sollte. Im Verkauf heisst diese Technik «bittere Pille». Das Heikle wird mit Zuckerguss umhüllt. Positives hingegen sollte immer wieder eingestreut und in kleinen Häppchen auf überraschende Weise präsentiert werden. Jeder Moment des Glücks macht Lust auf mehr. Und Vorfreude ist bekanntlich die schönste Freude.

4. So einfach wie möglich

Unser Hirn mag es einfach. Wer dem Kunden eine Fülle von möglichen Alternativen zeigt, stellt ihn vor die «Qual der Wahl». Dies führt dann dazu, dass man es sich «noch einmal überlegt». Der Abschluss ist dann meistens verloren. Oder es bleibt das ungute Gefühl, sich womöglich falsch entschieden zu haben. Es sind maximal drei Alternativen zu präsentieren, die aus Kundensicht voraussichtlich attraktivste Variante kommt dabei zum Schluss.

5. Der letzte Eindruck prägt

Setzen Sie etwas Angenehmes an den Anfang und insbesondere an den Schluss des Kundenerlebnisses. Im Handel etwa wird diese Regel meist sträflich vernachlässigt. Oder finden Sie es dort, wo Sie einkaufen, an der Kasse schön? Der letzte Eindruck löst im Gehirn so etwas wie ei-

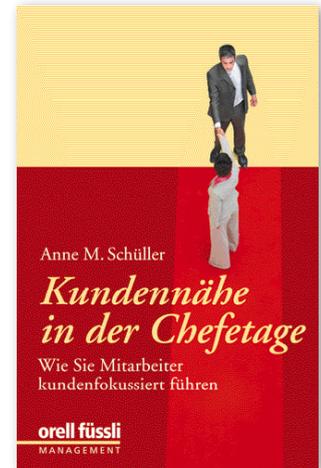
nen Echo-Effekt aus und bleibt daher besonders lange haften.

6. Rituale schaffen

Ritualisieren Sie Abläufe und verknüpfen Sie diese mit positiven Momenten. Vorhersehbarkeit, Berechenbarkeit und Vertrautheit sind die Grundlage für Vertrauen. Über Wiederholungen entstehen dauerhafte Verknüpfungen im Hirn und dies wiederum fördert die Kundentreue. Wer kündigt schon alle seine Konten bei einer Bank, wenn er sich jedes Mal von Neuem auf die Charme-Offensive seines Beraters freut?

7. Begründungen geben

Begründen Sie, weshalb eine Sache besonders gut oder schlecht läuft. Unser Gehirn will verstehen, wie etwas funktioniert. Erhält es keine Erklärungen, füllt es solche Leerräume mit Annahmen und reimt sich die Dinge zurecht. So entstehen Mutmassungen und Gerüchte – leider meist nicht gerade die, die Ihnen nützlich sind. ■■■■



Literatur zum Weiterlesen:

Kundennähe in der Chefetage. Wie Sie Mitarbeiter kundenfokussiert führen, Anne M. Schüller, Orell Füssli, Zürich 2008, CHF 44.00, ISBN: 978-3-280-05282-2.

Anne Schüller ist Management-Consultant und gilt als führende Expertin für Loyalitätsmarketing. Über 20 Jahre hat sie in leitenden Vertriebs- und Marketingpositionen verschiedener Dienstleistungsbranchen gearbeitet und dabei mehrere Auszeichnungen erhalten. Die Diplom-Betriebswirtin und siebenfache Buchautorin gehört zu den besten Wirtschafts-Speakern im deutschsprachigen Raum. Sie arbeitet als Referentin und Trainerin und lehrt an mehreren Hochschulen. www.anneschueler.de