

PERSPEKTIVEN | Phil Winters, Managing Partner, Peppers & Rogers Group

Kundenbindung: Den wichtigsten Berührungspunkt im Blick

Eine detaillierte Grafikdarstellung der Kundenerfahrung macht deutlich, dass der einzige Faktor, auf den es bei der Kundenbindung ankommt, der persönliche Kontakt ist.

Bei der Entwicklung und Anwendung von kundenorientierten Strategien gibt es zwei kritische Perspektiven. Bei der einen handelt es sich um die Gewinnung von neuen und faktenbasierten Kundeninformationen aus Geschäftsdaten, um mit ihrer Hilfe bestimmte geschäftliche Probleme zu lösen. Dies wird als *Customer Intelligence* bezeichnet. Bei der anderen steht die Kundenerfahrung (Customer Experience) im Mittelpunkt. Dabei geht es um die Erfassung der Kundensicht („Voice of the Customer“): Wie nehmen die Kunden das Markenversprechen eines Unternehmens wahr und welche Interaktionsanforderungen und Bedürfnisse haben sie? Beide Perspektiven sind Schlüsselemente, mit deren Hilfe sich der derzeitige sowie der in Zukunft angestrebte Status erfolgreicher kundenorientierter Strategien ermitteln lassen.

Visualisierung der Berührungspunkte

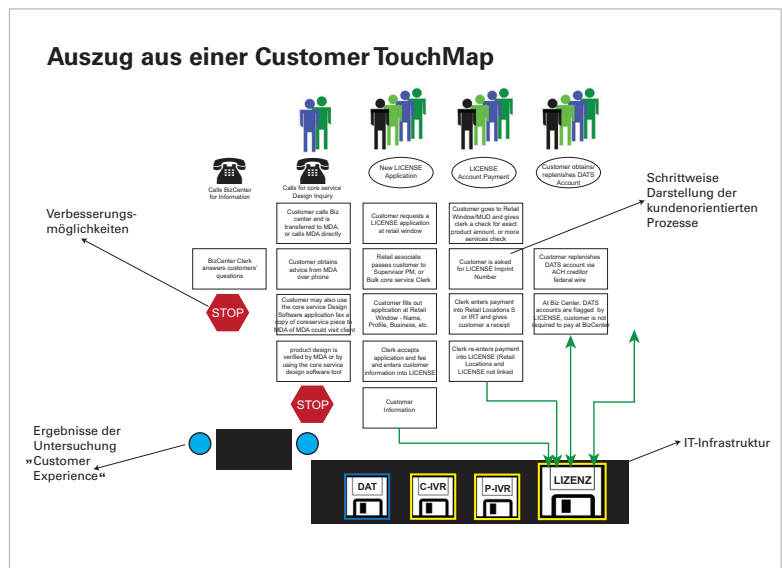
Die Peppers & Rogers Group hat eine Methode zur grafischen Darstellung aller Berührungspunkte mit den Kunden entwickelt, die so genannte *Customer TouchMap*, mit deren Hilfe sich die Überschneidungen der beiden Perspektiven abbilden lassen. Dabei werden zuerst alle Berührungspunkte erfasst, die Kunden mit dem Unternehmen über alle Kommunikationskanäle hinweg haben. Durch die schrittweise Erfassung aller Interaktionsabfolgen und Prozesse im Lebenszyklus eines Kunden, wie beispielsweise Erstkontakt, Kauf, Rückfragen, Nachbearbeitung, Beschwerden usw., wird die jeweilige Bedeutung und die Wirkung der einzelnen Berührungspunkte für die vorhandene Beziehung ermittelt und die gewünschte Kundenerfahrung *aus Sicht des Kunden* dargestellt.

Die *Customer TouchMap* lässt sich am besten anhand eines Beispiels veranschaulichen, das ihre Verwendung beim Aufbau oder der Optimierung einer kundenfokussierten Strategie zeigt.

Stärkung des menschlichen Berührungspunkts

Die *Customer TouchMap* bestätigt das, was Theoretiker bereits seit Jahren behaupten: Der wichtigste Berührungspunkt ist der menschliche—und normalerweise ist dies der Berührungspunkt, dessen effektiver Verwendung wir am wenigsten Bedeutung beimessen.

Egal wie sehr wir uns bemühen, die Bedürfnisse unserer *Kunden* zu verstehen, so lassen wir doch gerne außer Acht, wie sich diese Aktivitäten auf die Bedürfnisse unserer *Mitarbeiter mit Kundenkontakt* auswirken. Obwohl ein Unternehmen große Anstrengungen unternimmt, um die Kaufbereitschaft oder -abneigung eines Kunden herauszufinden, wird das Thema *Customer Intelligence* normalerweise als erledigt betrachtet, sobald diese Empfehlungen an die Mitarbeiter weitergegeben wurden. Dies geht in der Regel mit der Erwartung sofortiger und großartiger Ergebnisse einher.



Es ist erstaunlich, wie häufig sich folgendes Szenario abspielt: Mitarbeiter werden für eine bestimmte Arbeit eingestellt, zu der bestimmte Aufgaben gehören, und sie werden für die erfolgreiche Erledigung dieser Aufgaben belohnt. Aber unsere Mitarbeiter sind nur Menschen, und es ist eben menschlich, bei der Ausführung einer Arbeit immer den einfachsten Weg einzuschlagen. Normalerweise nimmt niemand besondere Anstrengungen auf sich, um alles noch komplizierter zu machen oder sich freiwillig mehr Arbeit aufzuhalsen – dies liegt einfach in der Natur des Menschen.

„Meine Mitarbeiter erhalten von mir jeden Tag eine Liste mit wichtigen zielgruppenspezifischen Informationen. Sie nutzen sie aber nicht. Kundenorientierung ist einfach eine Katastrophe!“
– Führungskraft einer Privatkundenbank

Es ist die absolute Ausnahme, dass Mitarbeiter speziell dafür eingestellt oder geschult werden, „die Kundenerfahrung zu verbessern“ oder „Kunden zu halten“ oder „die Cross-Sell-Chancen zu maximieren“. Dies ist jedoch die Art von zusätzlicher Verantwortung, die sie mit der Einführung eines kundenorientierten Ansatzes übernehmen sollen. Sie scheuen sich nicht nur deswegen davor, weil dies zusätzliche Arbeit bedeutet, sondern auch, weil es *nicht Teil der Aufgabe ist, für die sie eingestellt wurden, bzw. die sie verstehen oder für die sie bezahlt werden.*

Mit anderen Worten: Sie verhalten sich ganz normal. *Einige* wenige Mitarbeiter werden versuchen, trotz der Hürden, die wir ihnen unabsichtlich in den Weg legen, die Ziele zu übertreffen. Den anderen müssen wir die Frage beantworten, die sie nie gestellt haben: Was springt für *mir* dabei heraus?

Anreize für Mitarbeiter

Die meisten kundenorientierten Strategien berücksichtigen nicht, dass der Umgang mit den Kunden einfacher, effektiver sowie *rentabler und lohnenswerter* für den Mitarbeiter werden sollte. Normalerweise wird die Vorgabe „Kundenorientierung“ auf das normale Alltagsgeschäft „draufgesetzt“, was „Mehrarbeit“ ohne Extrabelohnung oder spürbare Anerkennung bedeutet. Dieser grundlegende Fehler verdammt die gesamte Initiative meist zum Scheitern.

Unterschiedliche Mitarbeiter-Unterschiedliche Arbeitsweisen

Wir müssen bei der Einführung von kundenorientierten Initiativen berücksichtigen, dass unsere Mitarbeiter ebenso wie unsere Kunden „unterschiedlich“ behandelt werden müssen. Dabei geht es nicht um eine erfolgsbasierte Differenzierung; schließlich wird innerhalb eines Unternehmens stets irgendein Maßstab für Erfolg angewendet (ein Bonussystem, eine persönliche Beurteilung usw.). Sondern damit ist eine differenzierte Betrachtung der verschiedenen Herangehensweisen gemeint, wie Mitarbeiter ihre Arbeit strukturieren, ihren Tag organisieren, mit anderen interagieren und Techniken zur Produktivitätssteigerung anwenden. Bei dieser Betrachtung der Mitarbeiter werden auch messbare Verhaltensmerkmale berücksichtigt, um ein Verständnis für die verschiedenen Mitarbeitertypen zu entwickeln. So können wir herausfinden, wie wir mithilfe einer kundenorientierten Strategie dazu beitragen können, ihre Arbeit zu vereinfachen. Eine Möglichkeit wäre, Informationen in einer Form anzubieten, die besser zum Interaktionsstil des jeweiligen Mitarbeiters passt, verschiedene Teile des Interaktionsprozesses neu zu gestalten oder zu automatisieren, um ihn einfacher und effizienter zu machen. Eine weitere Option

wäre, komplett neue Informationen über den Kunden ausfindig zu machen und Maßnahmen zu empfehlen, wie z.B. ein weiterführendes Gespräch mit dem Kunden zur Positionierung neuer Produkte (Next best Product). Dies geschieht nicht nur im Hinblick auf die Unternehmensziele, sondern soll sowohl Mitarbeitern als auch Kunden eine positive und eindrucksvolle Erfahrung vermitteln.

Ein klassisches Beispiel dafür ist ein Projekt, mit dem mich ein großer Sachversicherer betraute, der seinen Versicherungsvertretern zu mehr Erfolg bei ihren Kundenkontakten verhelfen wollte. Die traditionellen Erfolgsmaßstäbe (Zielvorgaben pro Produkt) sowie das klassische Belohnungssystem für das „richtige“ Verkaufsverhalten (ein Vergütungsplan) fanden schon Anwendung und auch die Festlegung der Zielvorgaben anhand der vorhandenen Customer-Intelligence-Daten war bereits erfolgt. Das Unternehmen wollte diesen Prozess jedoch effizienter gestalten und mithilfe der neuen Erkenntnisse Empfehlungen für das „Next best Product“ miteinbeziehen. Dafür wurden einige wenige Zusatzinformationen über die Kunden benötigt, um einen Vorschlag mit hoher Erfolgswahrscheinlichkeit machen zu können. Es wurde beschlossen, dass der beste und unproblematischste Weg zum Erhalt der erforderlichen Informationen darin bestand, dass die Versicherungsvertreter während ihrer normalen Kundenkontakte einige wenige Kernfragen stellen sollten, die sich je nach identifiziertem Kundentyp voneinander unterscheiden. Es wurde ein Online-Formular für die Präsentation der Fragen und die Eingabe der Antworten erstellt und an die Vertriebsmitarbeiter ausgegeben.

Differenzierte Gesprächsführung

Das Ergebnis des Projektes war eine totale Katastrophe. Nicht nur, dass die „besten“ Versicherungsvertreter das Formular nicht verwendeten, nein, sie hassten es, und zum Glück für ihren Arbeitgeber beklagten sie sich bitterlich, weil es ihre Arbeit nicht vereinfachte, sondern eine positive Gesprächsentwicklung durch die unerwünschte Unterbrechung eher behinderte und sich allgemein als Schwachstelle erwies. Wie sich herausstellte, hatten diese Versicherungsvertreter einen sehr familiären und lockeren Umgangston mit ihren Kunden entwickelt und protestierten heftig gegen die Einmischung und Unterbrechung durch einen Computer in ihre persönlichen Kundengespräche.

Kundenkontakte: Individuelle Interaktionsstile

Wir wussten zwar bereits, dass es erhebliche Unterschiede zwischen den Kundengruppen dieses Versicherungsunternehmens gab, bei der Anwendung der *Customer TouchMap* bekamen wir jedoch plötzlich eine deutliche Vorstellung von der Bedeutung jedes einzelnen menschlichen Berührungspunkts. Nachdem wir nicht nur die Kundensicht identifiziert, sondern auch die Vertreter befragt hatten, fanden wir heraus, dass es zwischen den Versicherungsvertretern riesige Unterschiede in der Vorgehensweise gab, wie sie ihre

Kundenkontakte angingen. Und daraus schlossen wir, dass die Vertreter weder die „falschen“ noch die „richtigen“ Herangehensweisen verfolgten, sondern dass bei der Umsetzung dieser Herangehensweisen eine Differenzierung nötig war.

Wir entschieden uns daraufhin für einen sehr konkreten Schritt: Wir teilten die Vertreter nach ihrem Interaktionsstil und ihren Nutzerpräferenzen auf. In diesem Fall stellten wir für die Vertreter, die als „gute Verkäufer“ galten, aber keinen Computer bei ihren Kundengesprächen verwenden wollten, allgemeine Empfehlungen zusammen. Zusätzlich gaben wir ihnen einige „Kernfragen“ an die Hand, mit deren Hilfe wir die Bedürfnisse eines Kunden noch besser ermitteln konnten – auf Papier. Diese wurden den Vertretern jeden Samstag für die jeweils folgende Woche zugeschickt, zusammen mit einem Rückumschlag für alle Ergebnisse, die bis zum nächsten Freitagabend vorgelegt werden sollten (unter Androhung eines Verweises). Angesichts dieser Wahlmöglichkeit entschied sich praktisch die gesamte Gruppe der „guten Verkäufer ohne Computernutzung“ dafür, lieber die Papierform zu verwenden, statt ihren Kundengesprächsstil komplett umzustellen.

„Customer Touchmap“: Der Schlüssel zum Erfolg

Weil wir mithilfe der *Customer TouchMap* die Kontaktart bestimmen konnten, die sowohl der Kunde als auch die Vertreter bevorzugten, und die geeignetste Form für die Präsentation der Kundeninformationen vor den Vertretern auffindig machten, konnte der Wert dieser Informationen voll und ganz dazu genutzt werden, die Art, wie sie ihre Arbeit ausführten, zu vereinfachen. Die Vertreter, welche die

Kundeninformationen tatsächlich während ihrer normalen Kundenkontakte verwendeten, übertrafen ihre Ziele schneller, ohne dass sie dafür härter arbeiten mussten: Die einfach anwendbaren Kundendaten belohnten den kleinen zusätzlichen Aufwand durch einen effektiveren Verkaufsprozess. Und den Kunden fiel lediglich auf, dass die ihnen vorgelegten Angebote auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten waren.

Eine effektive Methodik

Beim Aufbau von Kundenbeziehungen müssen die Unternehmen all ihre Berührungspunkte analysieren – vor allem ihre menschlichen Berührungspunkte. Die *Customer Touchmap* ist nicht nur eine effektive Methode, um Kundenanforderungen besser zu verstehen und Interaktionen zu optimieren, sondern dient auch der Identifizierung von Strategien für die Stärkung des menschlichen Berührungspunkts – nämlich unserer Mitarbeiter mit Kundenkontakt – auf allen Ebenen. ■



Phil Winters, Strategic Advisor
Peppers & Rogers Group

Seit mehr als drei Jahrzehnten berät und unterstützt Phil Winters Unternehmen bei der Definition, Weiterentwicklung und Optimierung ihrer 1to1®-Kundenstrategie, mit dem Fokus, den Kundenwert zu erhöhen, die Kundenbindung zu stärken und somit den Kunden in den Mittelpunkt der Unternehmensphilosophie zu stellen. Kontakt: phil.winters@1to1.com.