



eisq

european
institute
for service
quality

Handout ‚Kompetent, nah, einfach?! Wann untersuchten Sie zuletzt Ihre Touchpoints?‘

DIE NETZWERKPARTNER

VORWEG GEHEN

‚31. Vertriebskommunikationstag‘

Autor: Bernhard Gandolf, **eisq**

Stand: 16. April 2016 · Version: 1.0



Vortrag: ‚Kompetent, nah, einfach?! Wann untersuchten Sie zuletzt Ihre Touchpoints?‘	Datum: 16.04.2015
Version: 1.0	gültig ab: 28.04.2015

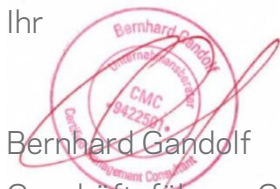
1 *Das Vorwort*

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer,

Ihnen danke ich für die Einladung und das damit zum Ausdruck gebrachte Vertrauen, Ihnen bei Ihrem 31. Vertriebskommunikationstag einen Impuls von außen geben zu dürfen. Sie wählen zwischen zwei Inhalten und können zugleich mit den Handouts von beiden Themen profitieren.

Operative Exzellenz im Dienstleistungsmanagement entscheidet über Ihren Erfolg und ist unser Geschäft. Ihren Grad an operativer Exzellenz und damit Ihrer Kosteneffizienz können Sie mittels fundierter Touchpointanalysen feststellen. Dieses Dokument gibt Ihnen – ganz im Sinne der **eisq**-Philosophie ‚Kundennutzen an oberster Stelle‘ – die Möglichkeit, den einen oder anderen Aspekt nachzulesen und nachzuhalten.

Ihr



Bernhard Gandolf

Geschäftsführer · Certified Management Consultant

Ihr Experte für operative Exzellenz und mehr Kundennutzen

Vortrag: ‚Kompetent, nah, einfach?! Wann untersuchten Sie zuletzt Ihre Touchpoints?‘	Datum: 16.04.2015
Version: 1.0	gültig ab: 28.04.2015

2 Kompetent, nah, einfach?! Wann untersuchten Sie zuletzt Ihre Touchpoints?

2.1 An Ihren Touchpoints entscheidet es sich

- ✓ Ein Kundenerlebnis kann bereits ausreichen, um ein erfolgreiches Unternehmen in den Bankrott zu führen.
- ✓ Touchpoint-Management erachtet IKEA als zentralen Erfolgsfaktor

Das schnelle und nachhaltige Ende von Cypress Best Burgers in New York

2005 sinniert der Star-Kolumnist und Pulitzerpreisträger der New York Times, Thomas L. Freidman¹, über IKEA, die Macht des Internets, die Bedeutung von Customer Service, Outsourcing und das schnelle Ende von ‚Cypress Best Burgers‘ in einer Besprechung seines Bestsellers ‚The World is flat‘. New Yorks bester Burger Laden verschwindet damals binnen weniger Monate von der Bildfläche. Auslöser dafür ist ein heute millionenfach kopiertes/genutztes Bild frustrierter Gäste, die sich die Wartezeit kreativ mit Ketchup und Senf vertrieben: ‚We waited 30 Min. NO SERVICE‘. Im Vertrauen auf ein überlegenes Produkt vernachlässigte das Restaurant seine Kundenschnittstellen – seine Touchpoints und ging Bankrott. Heute erinnert an Cypress nicht mehr die Auszeichnung ‚Best Burger in Town‘, sondern eben jenes Bild im Internet.

¹ Freidman, Thomas L., The World is flat, Farrar, Straus and Giroux, 2005

Vortrag: ‚Kompetent, nah, einfach?! Wann untersuchten Sie zuletzt Ihre Touchpoints?‘	Datum: 16.04.2015
Version: 1.0	gültig ab: 28.04.2015

Ebenfalls 2004/2005 entscheidet sich der IKEA Franchisenehmer für die U.S.A., seinen Kundenservice an einen Dienstleister fremdzuvergeben, diesen offenkundig ungenügend zu steuern, sowie die Ersatzteil- und Umtauschmöglichkeiten in einer Filiale in Illinois versuchsweise ‚zu verstecken‘. Unfreundliche Service-Mitarbeiter, die sich nicht zuständig erklärten, keine Ersatzteile vor Ort und ein Artikel eines frustrierten Kunden, der zufälligerweise eine Professur an der University of Missouri innehat, reichen aus, um für IKEA U.S.A. eine Teufelsspirale in Gang zu setzen.

Zuerst antwortet das Management auf den zunehmenden Druck des Internets mit unzählbareren Kundenerlebnisberichten mit dem Hinweis, jeden Tag über eine Million zufriedener Kunden in den U.S.A. zu begrüßen. Nach einem Umsatzeinbruch von über 26 % binnen eines Quartals in den Staaten entschied sich IKEA B. V.,

- ✓ ein **globales Touchpoint-Management** für alle Franchisenehmer einzuführen,
- ✓ den ‚IKEA Concept‘ genannten Franchisevertrag zu modifizieren,
- ✓ regelmäßige Touchpoint-Messungen vorzunehmen.

➔ **Touchpoint-Management zählt in der Welt von IKEA heute zu den zentralen Erfolgsfaktoren.**

Vortrag: ‚Kompetent, nah, einfach?! Wann untersuchten Sie zuletzt Ihre Touchpoints?‘	Datum: 16.04.2015
Version: 1.0	gültig ab: 28.04.2015

2.2 Alles aus einer Hand! Ein Unternehmen? – Messen Sie, wie nah Sie dran sind!

- ✓ Wissen Sie wirklich, wie Sie erlebt werden?
- ✓ Silodenken konterkariert sämtliche Marketingaktivitäten.

Kompetent. Nah. Einfach. Wie erleben Kunden diese Ansprüche wirklich?

Vor allem Stadtwerke setzen in ihrer Kommunikation überwiegend auf Botschaften wie:

- ✓ Alles aus einer Hand für Sie!
- ✓ Ihr kompetenter Versorger vor Ort. Nah bei Ihnen!
- ✓ Wir kümmern uns um Sie. Alles ist ganz einfach!
- ✓ Wir sind für Sie da. Persönlich!

Energie, Wasser, Verkehr, Bäder, Telekommunikation, Parken, ... die übertragenen Aufgaben fallen mannigfaltig und mitunter herausfordernd aus. Doch wie erleben Kunden diese Claims?

In Touchpoint-Messungen stellt **eisq** regelmäßig ein Delta zwischen Anspruch und der Wirklichkeit des Kundenerlebnisses fest.

Vortrag: ‚Kompetent, nah, einfach?! Wann untersuchten Sie zuletzt Ihre Touchpoints?‘	Datum: 16.04.2015
Version: 1.0	gültig ab: 28.04.2015

Silodenken vs. Marketing und Anspruch

Wie viele Kundenkontakte pro Tag hat ein Stadtwerk, welches Energie, Bäder und Verkehr anbietet? Was passiert, wenn Kunden sich spartenübergreifend mit den jeweiligen Serviceeinheiten auseinandersetzen?

Praxisbeispiele:

- ✓ Der Servicemitarbeiter Energie übergeht die Beschwerde über den Ärger, dass Busfahrer immer wieder das DB City-Ticket nicht akzeptieren: *‚Dafür bin ich nicht zuständig!‘*
- ✓ Die Kundenansprechpartnerin ‚Bäder‘ fühlt sich gestört, weil der Kunde auf die bestehenden SEPA-Lastschriftmandate für Energie und Verkehr verweist und kein neues Formular für die Bädercard ausfüllen will: *‚Damit habe ich nichts zu tun!‘*
- ✓ Die Verkehrsspezialistin weist den uneinsichtigen und auf Kulanz pochenden ‚guten‘ Kunden (Strom, Gas, Wasser privat und geschäftlich, Bädercard, Jahreskarten Verkehr, Job-Tickets für Angestellte, verlorene Schülerkarte) zurecht: *‚Das tut nichts zur Sache!‘*

Die Zitate stammen aus einem Touchpoint-Test mittels verdeckter Testkontakte von Juli bis August 2014. Die Ergebnisse weisen bei einer Interraterreliabilität von 0,96 eine Vertrauenswahrscheinlichkeit von 92 % aus. Es fanden 20 Messungen statt.

- ! Das Unternehmen verfügt über keine Gesamtsicht auf den Kunden.
- ! Die Botschaften werden nicht konsistent kommuniziert.
- ! Kulanzregelungen erfolgen individuell.
- ➡ Das Kundenerlebnis widerspricht dem eigenen Anspruch.

Vortrag: ‚Kompetent, nah, einfach?! Wann untersuchten Sie zuletzt Ihre Touchpoints?‘	Datum: 16.04.2015
Version: 1.0	gültig ab: 28.04.2015

2.3 Wenn Sie die Zusammenhänge beachten ...

- ✓ Touchpoint-Erlebnisse entscheiden über den Erfolg von Vertriebskampagnen mit.
- ✓ Bedenken Sie die Sicht der Multiplikatoren.

Wie glaubwürdig ist das denn? Denken Sie ganzheitlich: Ihre Touchpoints entscheiden über den Erfolg Ihrer Vertriebskampagnen mit.

eisq-Auftrag: Wie können wir den Erfolg unserer Geschäftskundenoffensive steigern? Warum erreichen wir nicht die gewünschten Resultate?

Ergebnis: Die im Geschäftskundenservice formulierten Vorteile und Serviceversprechen treffen auf die Realität Einzelkunde. Viele der umworbenen Ansprechpartner (denken Sie an all die in die Entscheidung direkt und indirekt involvierten Personen) erweisen sich bei dem Auftraggeber als parallele Endkunden. Dort erleben diese an Ihren Touchpoints, wie der Klient Kosten zu Lasten des Services optimiert. Auf eine schriftliche Einsendung reagiert der Auftraggeber mit einer automatisierten eMail und der impliziten Botschaft:

! ‚An Ihnen können wir sparen!‘

Touchpoint-Erlebnisse entscheiden über den Erfolg von Vertriebskampagnen mit.

Diese Nachricht ist eine automatisierte Mitteilung,
Bitte antworten Sie nicht auf diese eMail.



‚An Ihnen können wir sparen!‘

- **Kosten**
- **Mühen (inkl. Rechtschreibkontrolle)**
- **sogar Papier und Briefmarke**

... und Privatkundenservice

© 2018 · eisq GmbH & Co. KG · Touchpoints - Version 1.0 - April 2018

Vortrag: ‚Kompetent, nah, einfach?! Wann untersuchten Sie zuletzt Ihre Touchpoints?‘	Datum: 16.04.2015
Version: 1.0	gültig ab: 28.04.2015

2.4 Das Ergebnis von Touchpointanalyse: Sie kennen Abweichungen und können fokussiert handeln!

- ✓ Ineffiziente Prozesse verbrennen Geld.
- ✓ Aus Kundensicht sieht man mehr.
- ✓ Werden Sie besser, binden Sie zufriedenerer Kunden und: Sparen Sie wertvolles Geld!

Professoren Tipp: ‚Know your insufficiency‘ – Kenne Deine Unzulänglichkeiten (Übersetzung des Autors)‘

Die Harvard Professoren Wheelwright und Hayes² weisen anschaulich nach, dass ineffiziente, weil fehlerhaft und nicht auf den Leistungsempfänger zielende, Prozesse Geld verbrennen. Ihrer Meinung nach unterschätzen Manager die Auswirkungen unzulänglicher Prozesse systematisch und höchst fahrlässig. Ihre Empfehlung lautet schlicht: ‚Kenne Deine Unzulänglichkeiten, dann kannst Du handeln. Messe Prozesse immer aus Sicht des Leistungsempfängers. Dann weißt Du, wo Ineffizienzen vorliegen‘.

Praxisbeispiel Kundensicht

Mit einem standardisierten Schreiben fordert ein Energieversorger seinen Kunden auf, den Zählerstand mittels Eingabe im Online-Portal zu melden. In dem Schreiben nennt das Unternehmen drei unterschiedliche eMail-Adressen, an welche man sich wenden könne. Dass in dem Portal ein nicht ganz unwesentliches Feld nicht freigeschaltet wurde, nämlich das für die Eingabe des Zählerstandes, fällt erst dem Kunden auf. Um die Bearbeitung der drei Postfächer kümmern sich zwei verschiedene Teams, welche sich fleißig untereinander

² Wheewright, S., Hayes, R., Restoring our competitive Edge, John Wiley & Sons, 1984.

Vortrag: ‚Kompetent, nah, einfach?! Wann untersuchten Sie zuletzt Ihre Touchpoints?‘	Datum: 16.04.2015
Version: 1.0	gültig ab: 28.04.2015

der Arbeitspakete zuschieben. So schafft man Arbeitsplätze. Allerdings zu welchem Preis? Die Kundenzufriedenheit wird durch den Umstand, dass der Kunde zuerst ins Portal geht, dort feststellt, dass er nichts machen kann und dann eine eMail schreiben muss (Aufwand!) mutmaßlich gesenkt.

Fundierte und konkrete Ergebnisse lassen Sie fokussiert handeln: mehr Kundenzufriedenheit und mehr Kosteneffizienz

Touchpoint-Analysen sind nur so gut, wie sie durchgeführt werden.

Mit falschen Daten treffen Sie mutmaßlich falsche Entscheidungen und handeln nicht fokussiert. Achten Sie auf die Güte der Ergebnisse Ihrer Analysen:

- ✓ Vertrauenswahrscheinlichkeit
- ✓ Messgenauigkeit –Beobachterübereinstimmung
- ✓ Stichprobengröße

Vortrag: ‚Kompetent, nah, einfach?! Wann untersuchten Sie zuletzt Ihre Touch-points?‘	Datum: 16.04.2015
Version: 1.0	gültig ab: 28.04.2015

3 eisq – Ihre spezialisierte Unternehmensberatung für operative Exzellenz und mehr Kundennutzen

Die Güte von Dienstleistungen entscheidet über den Erfolg von Unternehmen. Morgen noch viel mehr als heute.

Die Fähigkeit, Dienstleistungen und Dienstleister zum Nutzen des Kunden zu steuern, sichert Unternehmen Wettbewerbsvorteile und den Fortbestand.

Die Fähigkeit, eine Dienstleistung möglichst genau entsprechend den gestellten Anforderungen zu produzieren, bedeutet:

- ✓ **maximale Kosteneffizienz** oder schlicht
- ✓ **operative Exzellenz**

eisq hilft Klienten u. a. in diesen drei Aufgabenstellungen:

- ✓ Mit **Innovationen** im Service neue Kunden gewinnen und Geld **verdienen**. ➔ Dienstleistungsmanagement
- ✓ Mit **operativer Exzellenz** Kunden begeistern, binden, Potentiale ausschöpfen und maximal kosteneffizient arbeiten.
- ✓ Mit mehr Wirksamkeit in der Dienstleistersteuerung den Ertrag einer **Fremdvergabe optimieren**. ➔ Dienstleistersteuerung



eisq

european
institute
for service
quality

© 2016

eisq GmbH & Co. KG

european institute for service quality

Franz-Lenz-Straße 1A · D-49084 Osnabrück

Telefon: +49 541-580543-0 · Telefax: +49 541-580543-29

bernhard.gandolf@**eisq**.eu · www.**eisq**.eu

