

# Touchpoint Management

## Wachstum durch Wissen und Vertrauen

Banken und Finanzdienstleister sind aktuell großen Herausforderungen ausgesetzt. Neben einem zunehmenden Preiswettbewerb mit schrumpfenden Margen im Privatkundengeschäft ist insbesondere die Kundenzufriedenheit rückläufig. Dies geht einher mit sinkendem Vertrauen in den Bankberater und der Herausforderung, Neukunden für die eigenen Wachstumsziele zu gewinnen. Eine Fokussierung von Aktivitäten auf profitable Bestandskunden wurde daher längst als eine der zentralen Aufgaben erkannt. Jedoch reichen bestehende Instrumente der Kundenbindung wie z. B. Rückgewinnungs- und Empfehlungsmanagement nicht aus, um diesen Trend zu stoppen. Es gilt, Kunden vertrauensvoll an sich zu binden. Vertrauen setzt aber Wissen um die Bedürfnisse der Kunden voraus und ist die Grundlage für wachstumsfördernde Zufriedenheit.

### Der richtige Weg

Auf dem deutschen Finanzmarkt wird mehr denn je um die Gunst der Kunden geworben. Oft handelt es sich dabei um attraktive Angebote für Tages- oder Festgeldkonten – meist mit Bonus für Neukunden. Der treue Bestandskunde steht bei diesen Aktionen selten im Fokus. Dabei sind zum einen die Kosten für die Neukundenakquise in der Regel deutlich höher als die für die Bestandskundenbindung. Zum anderen bieten Bestandskunden kalkulierbare und meist regelmäßige Einkünfte für die Bank. Es ist daher notwendig, diese Bestandskunden durch eine gezielte, persönliche Betreuung langfristig zu binden, um die Geschäftsbeziehung schrittweise zu intensivieren. Gemäß einer Untersuchung des F.A.Z. Instituts wollen zwar rund 95 % mit Ihren Bestandskunden wachsen<sup>1</sup> und die Kundenloyalität steigern, aber die sinkende Profitabilität im Privatkundengeschäft setzt den Berater immer höherem Verkaufsdruck aus. Der Produktverkauf steht im Vordergrund, der bei Neukunden meist einfacher umzusetzen ist. Gleichzeitig fehlt durch diesen Druck aber auch der notwendige Freiraum sowie eine ausreichende Betreuungszeit für eine zielgruppenspezifische Ansprache der Bestandskunden. Ein fehlendes Verständnis der Kundenbedürfnisse und eine daraus resultierende Fehlberatung sind die Folge.

Das Kundenvertrauen sinkt und nur jeder zweite Bankkunde fühlt sich heute noch kundenorientiert beraten und betreut.<sup>2</sup>

Wenn sich Kunden dann bei der Bank beschweren, wird diese aktive Kontaktaufnahme leider nicht immer als Chance gesehen den Kunden zu verstehen. Das mangelnde Antwortverhalten führt in einigen Fällen zu zusätzlicher Verärgerung.



Quelle: GfK-Meinungsumfrage, April 2010

Die häufigsten Gründe liegen an den Bankmitarbeitern selbst. Auf Grund von Erfahrungen mit Bankmitarbeitern wie beispielsweise

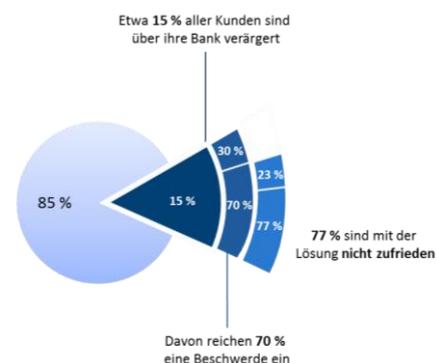
- unfreundlichen Mitarbeitern; insbesondere bei der Beschwerdeannahme (kein Verständnis von den Bankmitarbeitern; Zweifel bei der Wichtigkeit des Falls)
- fehlender Wertschätzung gegenüber dem Kunden

- inkorrekt Abarbeitung der Beschwerden oder Ausbleiben einer Antwort

oder inhaltlichen Gründen, wie z. B.

- Vertragsbedingungen
- technische Probleme
- falsch ausgeführte Aufträge
- lange Reaktionszeiten bei schriftlichen Beschwerden
- schlechte Kundenberatung

ist ein Großteil der Kunden mit der Beschwerdebearbeitung unzufrieden.<sup>3</sup>



<sup>1</sup> F.A.Z. Institut, Branchenkompass 2010 Kreditinstitute

<sup>2</sup> GfK-Meinungsumfrage, April 2010

<sup>3</sup> S.W.I. FINANCE – Sozialwissenschaftliches Institut, „Erfolgsfaktor Beschwerdemanagement“, Dezember 2010

### Kundenzufriedenheit – von anderen lernen

#### Kundenzufriedenheitsbarometer



**Amazon – Interaktion mit dem Kunden**  
Kunden können Rezensionen über gekaufte Produkte verfassen sowie über die kürzlich integrierte Facebook-Schaltfläche „Gefällt mir“ potentiellen Käufern, die Kaufentscheidung erleichtern

**Apple – Interaktion und Markttrends**  
Interaktion von Kunden mit Unternehmen und Kunden mit Kunden auf der Unternehmens-Plattform „Ping“ (über iTunes). Verschiedene Apps (Applikationen) für das iPhone und iPad werden größtenteils von Unternehmen und Kunden erstellt und befriedigen sämtliche Kundenbedürfnisse durch ihre große Vielfalt.

**Lufthansa – Bonusprogramm und Services**  
Vielfliegerprogramm „Miles & More“ ermöglicht das Sammeln von Meilen beim Fliegen, bei Hotelübernachtungen, Mietwagenanmietungen usw., die gegen Prämien eingetauscht werden können. Bei Buchungsbestätigungen erhält der Reisende eine Wettervorhersage am Zielort, um bspw. passende Kleidung parat zu haben.

Aus den oben aufgeführten Beispielen ist erkennbar, dass eine gute Kundenbetreuung nicht immer nur eng am verkauften Produkt angegliedert ist. Oftmals sind die zusätzlichen Services oder Aktivitäten wesentlich, um Kunden zu begeistern und zu binden. Diese bedarfsgerechte Serviceleistung zeigt eine besondere Wertschätzung dem Kunden gegenüber.

Diverse Aktivitäten eines Kundenbindungsmanagements sind in den meisten Banken und Versicherungen mittlerweile Standard, auch wenn die konkrete Umsetzung mitunter besser oder schlechter ausfällt. Dazu zählen

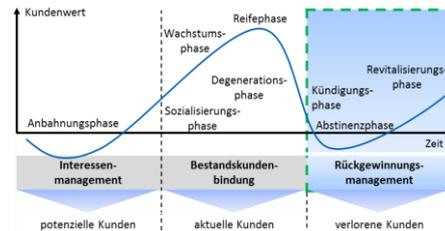
- Beschwerdemanagement
- Rückgewinnungsmanagement
- Empfehlungsmanagement

### Beschwerdemanagement



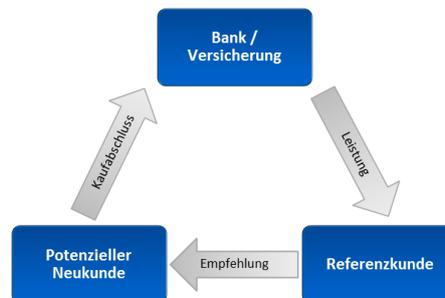
Hauptaufgabe des Beschwerdemanagement ist die aktive Annahme und systematische Nutzung von Verbesserungsvorschlägen, Kritik und Beschwerden, um Defizite erkennen zu können. Dadurch wird präventiv die gefährdete Geschäftsbeziehung wieder gefestigt und die Abwanderung des Kunden verhindert.

### Rückgewinnungsmanagement



Mit Hilfe des Rückgewinnungsmanagement werden gezielt ehemalige, profitable Kunden wiedergewonnen. Dadurch kann das Profitabilitätspotential ehemaliger Kunden ausgeschöpft, die negativen Auswirkungen abgewandter, unzufriedener Kunden reduziert und Informationen aus der Analyse der Abwanderungsursachen zur Verbesserung von Leistungen und Prozessen gewonnen werden.

### Empfehlungsmanagement



Durch die Instrumentalisierung der Empfehlung können zufriedene Bestandskunden zur Neukundengewinnung genutzt werden. Die Basis bilden authentische Erfahrungsberichte und Einschätzungen. Durch die Empfehlung motiviert, wird nicht nur der Gewinn von Neukunden angestrebt, sondern auch eine Intensivierung der Geschäftsbeziehung des Bestandskunden mit der Bank.

### Die neue Dimension – Touchpoint Management

Diese drei Elemente der klassischen Kundenbindung helfen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit, bzw. der Reduktion der Unzu-

friedenheit. Zum Erreichen einer nachhaltig hohen Kundenbindung ist jedoch eine weitere Dimension erforderlich: Touchpoint Management, oder die Kunst, erhobenes Wissen über den Kunden im Service und Vertrieb bewusst zu nutzen.

Ein Touchpoint steht generell für einen Ort an der Schnittstelle einer Bank oder Versicherung zu möglichen, tatsächlichen oder ehemaligen Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern oder anderen Stakeholdern. Hierbei beeinflusst der Kontaktpunkt die zwei wesentlichen Ebenen einer Kundenbeziehung:

- den Wissens-Aspekt (die Person lernt etwas über das Unternehmen kennen) und
- den emotionalen Aspekt (der Kontakt ist von Gefühlen begleitet bzw. löst Gefühle aus).

Durch diese beiden Eindrücke zusammen entstehen bei einem Kunden ein inneres Bild vom Unternehmen und eine innere Einstellung (Image) zum Unternehmen. Hierbei besteht die Möglichkeit, dass sich unter dem Eindruck des Erlebten ein schon vorhandenes Bild bestätigt oder eine vorhandene Einstellung ändert. Touchpoints sind somit für Unternehmen entscheidende Ansatzpunkte, um das Erscheinungsbild in der Wahrnehmung der Zielgruppe zu gestalten und dadurch neue Kundenbeziehungen zu beginnen bzw. bestehende Kundenbeziehungen zu festigen sowie positive Mundpropaganda zu generieren. Mit Touchpoint Management (Kundenkontaktpunktmanagement) wird es ermöglicht, dem richtigen Kunden am richtigen Ort das richtige Angebot bzw. die richtige Beratung oder Service anzubieten. Ziel ist es, den Kunden an jedem Touchpoint mindestens zufriedenstellende Erfahrungen zu bieten.



Touchpoints (Kontaktpunkte) des Kunden mit der Bank entstehen überall dort, wo er mit Produkten, Dienstleistungen, dem Unternehmen oder der Marke in Berührung kommt. Dies kann in direkter Form erfolgen z. B. während eines Filialbesuchs, eines Telefonats mit dem Kundenbetreuer, bei der Nutzung von Online Banking, durch das Ziehen eines Kontoauszugs oder durch Interaktion mit der Bank in Social Media.

Indirekte Kontaktpunkte ergeben sich u. a. durch Mundpropaganda, Presseberichte oder Werbeanzeigen. Touchpoint-Management ermöglicht eine zielgerichtete Orchestrierung aller Maßnahmen an Touchpoints, um dem Kunden eine vertrauenswürdige und verlässliche Erfahrung bieten zu können. Durch eine bedarfsgerechte Ausgestaltung dieser Touchpoints können die wichtigen Bestandskunden langfristig gebunden, Wissen über die Bedürfnisse des Kunden gesammelt und die Geschäftsbeziehung profitabler ausgebaut werden. Zielsetzungen sind:

- die Kundenkontaktquote zu steigern
- durch Zuhören das Kundenverständnis zu erhöhen und damit das Kundenvertrauen aufzubauen
- die Kundenbeziehung auf Dauer zu sichern und eine Loyalisierung der Bestandskunden zu erreichen
- die Ausschöpfung des Kundenpotenzials bei Bestandskunden zu erreichen
- über den Zufriedenheitsstatus hinaus Momente der Begeisterung zu schaffen
- über das Bestandsgeschäft Neugeschäft zu generieren.

Hierzu sind Touchpoints zwischen Kunde und Bank zu identifizieren und fokussiert auf Kundenbedürfnisse zu optimieren. Dafür sind verschiedene Maßnahmen zielführend. Kunden können beispielsweise mit visuellen Mitteln motiviert werden eine Beschwerde aktiv in der Filiale zu platzieren. Dies kann z. B. durch die Aushändigung einer extra in der Filiale vorrätigen Zitrone oder Beschwerdekarte erfolgen. Dem Kunden wird so signalisiert, dass Beschwerden ausdrücklich erwünscht sind. Eine andere Möglichkeit, angeschlagenes Vertrauen zurück zu gewinnen, kann dadurch erreicht werden, indem man dem abwanderungswilligen Kunden eine Prämie zahlt, wenn das Konto 1 Jahr lang weiter geführt wird. Die Bank kann die Kosten der Kontoabwicklung sparen (die meist größer sind, als die laufenden Kosten eines Kontokorrents) und der Kunde hat das Positiv-Erlebnis, ein Geschenk bekommen zu haben.

Auch die Einführung eines VIP-Status für profitable Bestandskunden mit Einladung zu besonderen Kundenveranstaltungen, der persönliche Anruf am Geburtstag oder die individuelle, handschriftliche Weihnachtskarte sind probate – und vor allem einfache – Mittel, um die Kundenbindung durch direkte Kommunikation zu erhöhen.

Auch mit Hilfe einer zielgruppenspezifischen Ausgestaltung anderer Kundenkanäle lässt sich das Kundenvertrauen stärken und eine Basis für Geschäftserfolg schaffen. Eine individuelle Ansprache, die Einstellmöglichkeit größerer Schrift oder Kontrast am Geldautomaten für ältere Menschen, zielgruppenspezifischer Aufbau des Online Bankings mit direktem Weg zur Produktauswahl für

eine bestimmte Zielgruppe (junge Familie, Studenten, Senioren, ...) oder die Verknüpfung des Onlinekontos mit dem mobilen Endgerät sind nur einzelne Beispiele, die losgelöst oder im Verbund umgesetzt werden können. Dadurch wird ein positives Signal an den Kunden gesendet, das seine Bedürfnisse erkannt und von der Bank aktiv umgesetzt werden.

Touchpoint Management zeigt Wege auf, wie die Wahrnehmung des Bankberaters vom reinen Produktverkäufer zum „Kundenversther“ transformiert und für Bestandskunden positiv erlebbar gemacht werden kann.

### Vorgehensweise

Die Implementierung von Touchpoint Management in den Kundenbindungsmanagementprozess gliedert sich in mehrere, aufeinander aufbauende Schritte.



Zuerst werden die Kunden nach sinnvollen Gruppen segmentiert und die Zielgruppen identifiziert. Danach erfolgt für die Zielgruppe eine Bedürfnisanalyse. Abschließend werden bestehende Touchpoints zwischen Bank und Kunde identifiziert und fixiert. Die Ergebnisse daraus sind:

- *Wir kennen unseren Kunden!*
- *Wir wissen, was unser Kunde zu welchem Zeitpunkt will!*
- *Wir kennen den richtigen Weg zum Kunden!*

Um einen über alle Schnittstellen hinweg konsistenten Marktauftritt sicherzustellen, müssen die verschiedenen Ressorts (Marketing, Vertrieb, Kommunikation, Service, ...) bei der Gestaltung der Ausrichtung eingebunden werden. Nur dadurch können zukünftig für eine wirkungsvolle und konsistente Erlebbarkeit durch den Kunden die kommunikativen Aktivitäten formal, inhaltlich und zeitlich aufeinander abgestimmt bzw. integriert werden. Abschließend erfolgt die Implementierung und die Einführung einer kontinuierlichen Überwachung des Touchpoint Management auf Basis klar defi-

nierter Messgrößen (Key Performance Indikatoren). Beispiele hierfür sind:

- Net Promoter Score (NPS)<sup>4</sup>
- Neuproduktabschlüsse
- Anzahl von Produktprolongationen
- Beschwerdeanzahl
- Nettoneukundengewinnung (Cross-Selling-Quote)

### Fazit

Die Hauptaufgabe von Touchpoint Management besteht darin, sicherzustellen, dass das Unternehmen oder das Produkt über alle Touchpoints hinweg für den Kunden konsistent erlebbar ist. Der Schlüssel hierfür liegt in einer ganzheitlichen und abteilungsübergreifenden Betrachtungsweise. Nur dadurch kann eine Optimierung der Performance erreicht werden. Zudem resultiert daraus als positiver Effekt eine Reduzierung von Aufwand und Kosten bei der Interaktion mit dem Kunden.

Durch die Identifikation der kundenspezifischen Bedürfnisse, zuvor definierter Zielgruppen, kann der Vertrieb bedarfsgerecht die besten Touchpoints wählen. Der Kundenkontakt kann so zum richtigen Zeitpunkt und am richtigen Ort eingesteuert werden und die Kontaktqualität wird durch Touchpoint Management gesteigert. Enttäuschungen auf Grund von Fehlberatung bleiben dadurch sowohl dem Kunden als auch dem Berater erspart. Der Kunde erfährt durch eine hohe Servicequalität und Wertschätzung wieder regelmäßig zufriedenstellende Momente, die er der Bank mit langfristiger Loyalität und wachsendem Vertriebs Erfolg dankt.

#### Autoren

**Stephan Paxmann** ist Vorstand der TME AG, einem spezialisierten Beratungsunternehmen für Transformationsmanagement im Retail- und Private Banking.

**Mike Geißler** und **Stefan Roßbach** sind bei der TME AG im Bereich Transformation von Vertriebsstrategien und –prozessen für Retailbanken tätig.

TME AG  
Am Carlusbaum 1-5 | 65812 Bad Soden  
www.tme.ag | kontakt@tme.ag |  
www.facebook.com/tme.ag

<sup>4</sup> Net Promoter Score (NPS): Index zur Messung der Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit

# Weitere Publikationen

## Near Field Communication (NFC) – Die neue Mobilität im Zahlungsverkehr?

**Stephan Paxmann, Mike Geißler, TME AG**

Seit den 90-er Jahren sind kontaktlose Bezahl- und Identifikationsverfahren eingesetzt. Seit kurzem wird der Weiterentwicklung dieser Technologie unter dem Namen NFC (Near Field Communication) eine große Zukunft vorausgesagt, vor allem durch die neue Generation der Mobiltelefone mit einer Vielzahl von Anwendungsmöglichkeiten und einfachen Nutzung für den Kunden. Ist dieses bargeldlose Bezahlssystem Risiko oder Chance für die Finanzinstitute?

## „Regionale Globalisierung“ – ein Erfolgsmodell für interkulturelle Vertriebskonzepte

**Harald Christ, Aufsichtsrat TME AG**

Die Globalisierung der Weltwirtschaft ist mittlerweile eine akzeptierte Tatsache. Die Notwendigkeit, in diesem Umfeld interkulturell zu agieren, lässt sich aber auch und insbesondere auf jede regionale Unternehmung ableiten. Deshalb ist es unabdingbar, bewusst zu handeln und das Verständnis der möglichen Folgen richtig abzuschätzen. Die wissenschaftliche Disziplin der interkulturellen Wirtschaftskommunikation unterstützt den Praktiker in dieser an Fallstricken nicht armen Materie...

## Social Media in der Bankberatung

**Stephan Paxmann, Miroslav Dojčinović, Stefan Roßbach, TME AG**

Die Finanzkrise hat einen immensen Vertrauensschaden für Banken hinterlassen. Kunden gehen seltener in die Bankfiliale und ein Austausch wird immer schwieriger. Dies zwingt Banken dazu, neue Wege in der Kommunikation mit ihren Kunden zu gehen. Dabei kann das Internet mit Social Media und Web 2.0 wertvolle Unterstützung anbieten.

## Lessons Learned in Transformationsprojekten

**Dr. Christoph Arlt, Deutsche Bank AG | Stefan Roßbach, TME AG | 2011, die bank**

Das Erheben von Lessons Learned wird oft nur als Pflichtaufgabe mit geringer Wichtigkeit gesehen. Dass aus dem Erlernten zentrale Handlungsempfehlungen für den Erfolg zukünftiger Projekte herausgearbeitet werden können, wird meist unterschätzt.

## Facebook – Der 100 Mrd. US\$-Deal...

Neuesten Nachrichten zufolge plant Facebook Anfang 2012 den Börsengang. Der US-Sender CNBC hat Facebook mit seinen 2.000 Mitarbeitern auf 100 Mrd. \$ bewertet. Dabei wurde Facebook erst im Juni 2010 noch mit 23 Mrd. \$, im Januar 2011 mit 50 Mrd. \$ bewertet. Nun soll sich der Wert verdoppelt haben und es scheint, als gäbe es noch Luft nach oben. Doch wie viel sind 100 Mrd. \$ wirklich wert? Ein kleiner Vergleich...

## Bitcoins – Ein Selbstversuch

Anonym, global und digital. Dies sind die Eigenschaften der digitalen Währung „Bitcoins“, die als neues Zahlungsmittel im Internet entstanden ist. Doch ist dieser „freie Währungsraum“ die digitale und vor allem rechtliche Realität oder lediglich die Heraufbeschwörung eines frommen Wunsches? Zweifel sind vor allem bei Finanzwissenschaftlern, US-Senatoren und deutschen Internet-Verbänden aufgekommen. Zu Recht, denn wie so oft stehen technische Machbarkeit und rechtliche Durchsetzungsfähigkeit im Kontrast zueinander.

## Basel III – Auswirkung auf die Kreditvergabe

**Stefan Roßbach, TME AG**

Die Verabschiedung von Basel III stellt Banken vor noch strengere Eigenkapitalanforderungen als bisher. Das Ziel des Abfangens von Verlusten in Krisensituationen führt zu einem deutlichen Kapitalmehrbedarf. Zwar erleichtert eine mehrjährige Übergangszeit den Banken die Einführung, eine Neuausrichtung der Kreditvergabepolitik ist dennoch unabdingbar.

## Deutschlands ungenutzte Ressourcen

**Harald Christ, Aufsichtsrat TME AG | 2011, Ambition Verlag**

In kaum einem vergleichbaren Land der Welt haben Menschen so schlechte Aufstiegsmöglichkeiten wie in Deutschland. Unsere Gesellschaft ist verkrustet und bietet den Menschen keine Perspektive mehr, wie sie durch Anstrengung und Leistung nach oben kommen. Das Bildungssystem, für das wir einst bewundert wurden, ist den Anforderungen des internationalen Wettbewerbs längst nicht mehr gewachsen.

## Der unternehmensinterne Businessplan

**Stephan Paxmann | Gerhard Fuchs | 2. Auflage, 2009, Campus Verlag**

Alles, was Sie benötigen, um einen fundierten, glaubwürdigen und vor allem nachhaltigen Businessplan zu erstellen und in Ihrem Unternehmen zu überzeugen.

## Strategisches Management von Personalrisiken

**Stephan Paxmann | Herausgeberwerk mit einem Beitrag zu HR Due Diligence, 2010, Gabler Verlag**

HR Management ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren heutiger Managementansätze. Dieses Herausgeberwerk, mit einem Beitrag von Stephan Paxmann zu HR Due Diligence, stellt eine Standardreferenz zu diesem Themenkomplex dar.