

HANDEL

RECHT

SERVICE

100

Touchpoints meistern

Der Siegeslauf von Smartphones & Co. hat uns ins Web 3.0 katapultiert und die Art und Weise, auf welcher Entscheidungsbasis Konsumenten kaufen, auf den Kopf gestellt. Das Touchpoint-Management kann diesen Paradigmenwechsel begleiten.

WIE WAR DAS MARKETER-LEBEN LEICHT, als es nur ein paar wenige Touchpoints gab: die überschaubare Bandbreite der Paid- und Owned-Media, zum Beispiel Anzeigen, Werbespots, der POS und die eigene Website. Heute sind die Touchpoints dort, wo die Kunden ihre Zeit verbringen – auf Zickzackkurs zwischen physischer und virtueller Welt, social und mobile vernetzt. Hierzu bescheren Software-Schmieden fast täglich neue Tools, die Interaktionen zwischen (potenziellen) Kunden und Marken im Gefüge einer Mixed Reality möglich machen sollen. Es kommt schon einer Sisyphusarbeit gleich, Passendes auszuwählen und so zu mixen, dass Transaktionen für kaufwillige Konsumenten immer wieder begehrenswert sind. Und zudem muss positive Mundpropaganda (WOM) erzeugt werden.

Empfehlungen spielen eine zentrale Rolle

Denn wir leben in einer Empfehlungsgesellschaft. Earned Touchpoints wie Meinungsportale, User-Foren und Blogbeiträge spielen eine zunehmend wichtige Rolle. Sie heißen so, weil Marken sich die Meinungen dort durch ihre Taten verdienen. Ferner sind wir schon längst in der Web-3.0-Welt angekommen. Diese wurde eingeläutet durch das mobile Internet, das automatisch eine digitale Informationsschicht über die Offline-Sphäre legt und uns mit dem kompletten Online-Wissen überall und immerzu in Echtzeit vernetzt. Die Dimensionen, in die uns diese neue Technologie führen wird, können wir heute nur erahnen. Doch eines ist klar: Alles, was Unternehmen sagen und eine Marke verspricht, kann nun live auf den Wahrheitsgehalt überprüft und mit den Erfahrungen anderer abgeglichen werden. So ist aus der »Weisheit der Vielen« (James Surowiecki) eine »Macht der Vielen« und aus der »Weisheit der Freunde« (Dan Rose) eine weltumspannende »Macht der Freunde« geworden.

Social Media, Smartphones und Apps haben also die Gesetze der Businesswelt in kürzester Zeit für immer verändert. Unternehmen wurden vom Jäger zum Ge-

jagten. Früher redeten die Hersteller, die Kunden hörten zu und kauften. Heute ist es genau umgekehrt. Die Verbraucher kaufen, reden dann darüber und bewegen so andere Konsumenten zu Kauf oder Nichtkauf. Jetzt sind es die Unternehmen, die zuhören sollten.

Links und Likes sind die neue Währung

Deshalb muss zunächst der alte Sales Funnel (Verkaufstrichter) umgeschrieben werden. Am Anfang und am Ende eines Kaufprozesses stehen nun Mundpropaganda und Weiterempfehlungen. Die Konsumenten sind die neuen Vermarkter. Marken können nur noch überleben, wenn die Kunden und die Netzwerke sie lieben. »Sei wirklich gut und bringe die Leute dazu, dies engagiert weiterzutragen!« So lautet das neue Business-Mantra. Links und Likes sind die neue Währung. Und Suchmaschinen sind das neue Weltgewissen.

Ob bei dieser neuen Konstellation ein Anbieter die Zukunft erreicht, entscheidet sich in den Momenten der Wahrheit an den Touchpoints zwischen Marke und Kunde. Was Unternehmen dazu brauchen? Ein Tool, das die Fülle der Berührungspunkte in ein lockeres Ordnungssystem packt und die neue Wirklichkeit komplett integriert. Ein Tool, das Komplexität reduziert, aus dem Blickwinkel der Kunden agiert und diese in ihrer neuen Funktion als Mitgestalter und Mitvermarkter aktiv integriert. Das Customer Touchpoint-Management ist ein solches Tool.

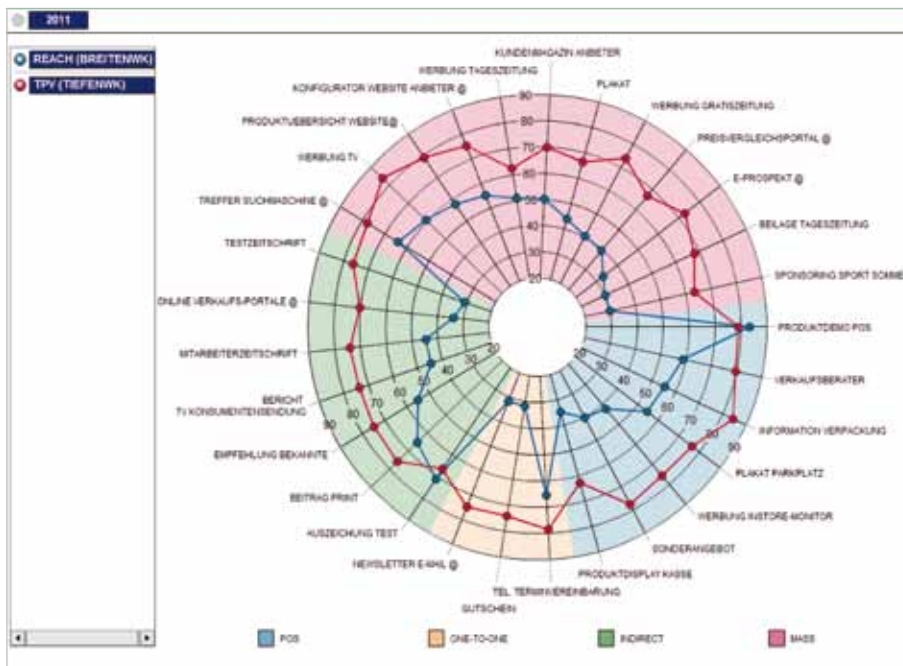
Unter Customer Touchpoint-Management (Kundenkontaktpunkt Management) versteht man die Koordination aller unternehmerischen Maßnahmen dergestalt, dass den Kunden an jedem Interaktionspunkt eine herausragende Erfahrung geboten wird, ohne dabei die Prozesseffizienz aus den Augen zu verlieren. Ein wesentliches Ziel ist das stete Optimieren der Kundenerlebnisse (Customer Experiences) an den einzelnen Kontaktpunkten, um die Reputation zu stärken, bestehende Kundenbeziehungen zu festigen und via Weiterempfehlungen hochwertiges Neugeschäft zu erhalten.



Der vierstufige Prozess des Customer Touchpoint-Managements: Was erwarten die Kunden? Welche Leistungen erhalten sie? Wie reagieren sie darauf.

Dazu heißt es, dem Kunden Enttäuschungen zu ersparen und über die Nulllinie der Zufriedenheit hinaus Momente der Begeisterung zu schaffen. Das Customer Touchpoint-Management folgt dabei nicht länger dem selbstzentrierten alten Marketing, das fragt: Was bieten wir dem Kunden? Vielmehr wird untersucht, was die Kunden erwarten, welche Leistungen sie auf wel-

che Weise tatsächlich erhalten und wie ihre Reaktion darauf ist. Hierzu werden – im Rahmen eines vierstufigen Prozesses – zunächst alle Kontaktpunkte gelistet, dann auf Kaufrelevanz wie auch auf Wiederkauf- und Empfehlungspotenzial durchleuchtet und schließlich durch Umsetzen passender Maßnahmen immer wieder neu optimiert. Dabei werden die Kunden und Mitar-



Mannigfaltige Touchpoints: Alle On- und Offline-Kontaktpunkte sollten genau analysiert werden, um herauszufinden, auf welche man sich konzentrieren sollte.

beiter aktiv in die unternehmerischen Prozesse involviert. Mithilfe situativer Mitmach-Aktionen wird nicht nur deren Schwarmintelligenz genutzt. Durch das Beitragen bislang zumeist Unbeteiligter entsteht auch der loyalisierende »Mein-Baby-Effekt«. Insgesamt gelangt man zu einer Priorisierung der aus Kundensicht einflussreichsten Berührungspunkte und zu ihrem verbesserten Zusammenspiel. So erhalten Marketer mit dem Customer Touchpoint-Management ein praxisnahes, schnelles und Komplexität reduzierendes Navigationssystem für die neue Businesswelt.

Konzentration: Reise der Kunden analysieren

Bei der Touchpoint-Analysephase werden zunächst alle kundenrelevanten Online- und Offline-Kontaktpunkte gelistet. Sie entstehen vor, während oder nach einer Transaktion und können in Ober- und Unterebenen unterteilt werden. Selbst bei mittelgroßen Unternehmen kommen so oft mehr als hundert potenzielle Touchpoints zusammen. Am besten stellt man eine typische Reise des Kunden, also eine Online-Offline-Customer-Journey, durch die eigene Markenwelt bildlich dar. Entscheidend ist dann die Frage, auf welche Touchpoints man sich konzentrieren soll, welche sich neu kombinieren lassen, welche vernachlässigt werden können, welche gestrichen werden müssen und welche womöglich noch fehlen. Manche Berührungspunkte sind dabei kritischer als andere. Jedes Detail kann einen Kunden vergraulen. Deshalb muss, um auch mit dem ineffizienten Silodenken Schluss zu machen, abteilungsübergreifend analysiert werden, was ein Kunde an den Touchpoints im Einzelnen erlebt. In gängigen Verfahren werden dabei oft die folgenden Bewertungsstufen verwendet: negativ, neutral, positiv. Die Emotionalität, die einen Kunden befallen kann und meist auch befällt, wenn er mit einer Marke interagiert, kommt dabei allerdings zu kurz. Um diese Emotionalität

sichtbar zu machen, sollte jeder Kontaktpunkt auf seine Enttäuschungs-, OK- und Begeisterungsfaktoren hin untersucht werden. Dabei gilt: Brain statt Budget. Oft sind es nämlich die kleinen Momente der Begeisterung, die unbezahlbare Vermarktungswunder vollbringen. Wir können gar nicht genug Aufmerksamkeit darauf lenken. »The big little things«, sagt Management-Vordenker Tom Peters dazu. Sie sorgen nicht nur für anhaltende Kundentreue, sondern auch für reichlich Gesprächsstoff im Kreis der Vielen. Um Gesamtwirkung und Effizienz aller Kommunikationsmaßnahmen umfassend auszuloten, bietet sich eine weitere Methode an: die 360-Grad-Touchpoint-Analyse. Sie misst mittels Befragungen an den direkten und indirekten Touchpoints, was die ausgewählten Zielgruppen wahrnehmen, was sie nutzen und wie sie sich verhalten. Sie liefert ein ganzheitliches und in sich abgestimmtes Kennzahlensystem, das auf mehreren Wirkungsebenen Transparenz verschafft: Markt, Mitbewerber und Kunden. So unterstützt die 360-Grad-Touchpoint-Analyse über Vor- und Nachmessungen die Steuerung adäquater Prozesse in einem zukunftsfähigen Touchpoint-Markenmanagement.

Anne M. Schüller



Anne M. Schüller ist Keynote-Speaker, Dozentin, Autorin, Business-Trainerin und Management-Consultant. Die Diplom-Betriebswirtin ist spezialisiert auf Loyalitätsmarketing und kundenfokussiertes Management. Nach mehreren Jahren in leitenden Vertriebs- und Marketingpositionen hat sie sich Ende 2001 selbstständig gemacht.