



Foto: © fatihhoca/iStockphoto.com

Kunden online und offline **begeistern**

Annette Mühlberger

Unternehmen müssen an vielen Kontaktpunkten überzeugen. Dafür brauchen sie eine Organisation, die Online- und Offline-Kanäle integriert und Abteilungsgrenzen überwindet.

HIER LESEN SIE ...

- wie der Kulturwandel bei den Kundenkontaktkanälen vertriebsstarke Unternehmen trifft,
- wie die Integration von Online- und Offline-Kanälen systematisch vorangetrieben werden kann,
- wie eine Kannibalisierung bei mehreren Kontaktkanälen verhindert werden kann,
- wie Kunden in allen Kanälen begeistert werden können.

Bis vor wenigen Jahren liefen im Service noch rund 80 Prozent aller Kontakte über das Telefon. Auch heute rufen speziell bei kleineren und mittleren Unternehmen noch gut zwei Drittel aller Neukunden an -- um Aufträge zu erteilen, einen Termin zu vereinbaren oder sich zu informieren. Dennoch hat die Online-Interaktion im Consumer-Umfeld die klassischen Vertriebs- und Servicekanäle von den ersten Plätzen längst verdrängt. E-Mail, SMS, soziale Netzwerke, Apps, Chats, Blogs, Foren werden von Kunden zur Kontaktaufnahme häufiger genutzt als das persönliche Gespräch oder das Telefon, stellte 2011 das Fraunhofer Institut Stuttgart fest.

Online-Quellen sind für Kunden mittlerweile also eindeutig wichtiger als Offline-Quellen. Dabei nutzen Kunden nicht nur einen, sondern eine Viel-

zahl von Online-Kanälen. Für Unternehmen ist dies eine Herausforderung, gilt es doch alle Kanäle sinnvoll zu integrieren, um Kunden eine durchgängige „Customer Journey“ – vom ersten Kontakt über die Kaufentscheidung und den Kauf bis hin zum Beziehungsmanagement zu bieten.

Auch Agentur-Kunden erwarten einen **Online-Service**

Der Kulturwandel trifft auch Unternehmen mit eigenem Außendienst. Klassisches Beispiel ist der Versicherungsvertrieb. Auch hier ist der Online-Dialog via E-Mail oder Internet für Kunden mittlerweile der zweitwichtigste Kommunikationskanal, hinter Telefon und dem persönlichen Gespräch mit dem Vertreter. Selbst Kunden von Agenturen oder Geschäftsstellen haben heute zu mehr als die Hälfte einen On-

line-Servicekontakt zu ihrer Gesellschaft, belegt der Servicebarometer Assekuranz von YouGov. Die Trendwende betrifft also nicht nur die reinen Online-Kunden.

Wie die außendienststarke Allianz mit diesem Online-Sog umgeht, erklärt Andree Moschner, Vorstandsvorsitzender der Allianz Beratungs- und Vertriebs-AG. Er sieht die Information im Internet und die persönliche Beratung durch den Vertreter nicht als Gegensätze, sondern als Ergänzung. Doch an einer Erkenntnis komme auch die Allianz nicht vorbei: Während selbst unter 30-Jährige noch zu über 60 Prozent einen persönlichen Berater beim Vertragsabschluss bevorzugten, nutze die nachkommende jüngere Generation das Internet bevorzugt auch als Abschlusskanal.

Nicht umsonst haben beinahe alle Allianz-Agenturen einen eigenen Internetauftritt. Und die Agenturen, die die Kunden-Kommunikation auch in den sozialen Netzen verstehen, generieren Versicherungsgeschäft bereits via Facebook (mehr zum Online- und Offline-Business der Allianz im Interview mit Andree Moschner auf Seite 12)

Welche Botschaft macht in welchem Kanal Sinn?

Die Marktforscher von TNS Infratest untersuchten im vergangenen Jahr weltweit, auf welchen Wegen Konsumenten sich heute informieren. Dabei stößt die klassische TV-Werbung immer öfter die Internetrecherche über ein Produkt an (mehr als zwei Drittel aller Internet-User in Deutschland sucht zum Beispiel im Web nach Informationen zu einem im Fernsehen beworbenen Produkt). Erst die dort gefundenen Informationen wirken sich nachhaltig auf die Kaufentscheidung aus. Die Marktforscher bestätigen damit die Bedeutung der medienübergreifenden Kundenansprache, empfehlen aber statt eine einheitliche Botschaft gleichzeitig über alle Kanäle zu transportieren, genau zu analysieren, welchen Beitrag die einzelnen Berührungspunkte in den verschiedenen Phasen der Konsumenten-Reise bieten müssen, damit aus Interessenten auch Kunden werden.

Auf dieser Reise – von der ersten Wahrnehmung bis hin zum Kauf – verlieren Unternehmen ihre Kunden nämlich immer wieder. Vor allem durch ei-



BUCHTIPP

Touchpoints

Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute
von Anne M. Schüller
29,90 Euro
ISBN: 978-3-86936-330-1
Gabal, März 2012
www.gabal-verlag.de

WEBLINK

Digital Life 2011 von TNS Infratest ist die weltweit größte Studie zum Onlineverhalten von Verbrauchern. Sie zeigt, auf welche Weise und aus welchen Gründen Konsumenten neue Medien nutzen. Die wichtigsten Ergebnisse finden Sie unter www.tnsdigitallife.com

PRAXISTIPPS

So begeistern Sie Kunden in allen Kanälen

- **Kunden betrachten Unternehmensleistungen immer als Ganzheit.** Jeder in der Leistungskette muss deshalb einen perfekten Job machen. Wenn es auch nur an einer Stelle klemmt oder ein einziger Mitarbeiter patzt, kann das den Komplettausstieg zur Folge haben. Nicht nur die High Potentials und Spitzenverkäufer, sondern jeder (kundennahe) Mitarbeiter muss deshalb so gefördert werden, dass er für die Kunden das Beste tun kann und auch will.
- **Die Kunden entscheiden, welche Kontaktpunkte am wichtigsten sind.** Ihre ‚Likes‘ und ‚Dislikes‘ geben die Marschrichtung vor. Um diese Emotionalität sichtbar zu machen, wird jeder Touchpoint auf seine Enttäuschungs-, OK- und Begeisterungsfaktoren hin analysiert. OK ist dabei die Nulllinie der Zufriedenheit. Begeisterung ist das Ziel. Die dazugehörigen Fragen klingen so: „Was war es, das Sie an diesem Punkt am meisten enttäuscht hat?“ Und: „Was war es, das Sie an diesem Punkt am meisten begeistert hat?“
- **Man kann gar nicht genug Begeisterungsideen haben.** Denn man kann nie ganz sicher sagen, was welchen Kunden an welchem Touchpoint berührt. Nutzen Sie deshalb die kollektive Intelligenz der besten Ratgeber, die zu finden sind: die eigenen Mitarbeiter und die sozial vernetzten Kunden. Und speichern Sie alle gefundenen Ideen in einer interaktiven Ideenbank.
- **Der Quick-win zuerst.** Maßnahmen, die schnelle Erfolge versprechen, müssen ganz nach oben auf die To-do-Liste. Und sie müssen sofort in die Umsetzung gehen. Denn Kunden warten heute nicht lange, bis Unternehmen endlich voll durchgeplant in die Gänge kommen. Schon bei der kleinsten Unzufriedenheit sind sie auf und davon. Und im Web erzählen sie der ganzen Welt, warum das so ist.
- **An jedem Kontaktpunkt die Wiederkaufbereitschaft ermitteln.** Das geht so: „Auf dieser Skala von 0 bis 10: Würden Sie an diesem Punkt wiederkaufen?“ „Und was ist der Hauptgrund für die Bewertung, die Sie gerade abgegeben haben?“ Mit solchen Fragen kommen Sie sofort ganz nah an die wichtigsten Kundenmotive heran.
- **Ultimative Kennzahl ist die Empfehlungsrate.** Sie besagt, wie viele Kunden ein Unternehmen aufgrund von Weiterempfehlungen gewonnen hat. So wird bei jedem Kunden, der zum ersten Mal kauft, soweit es die Situation erlaubt, wie folgt gefragt: „Wie sind Sie eigentlich auf uns aufmerksam geworden?“ Wenn eine Empfehlung im Spiel war, geht es dann weiter: „Und was hat der Empfehler über uns/ unser Produkt/ unseren Service gesagt?“ Der Lerngewinn aus solchen Fragen ist enorm.

Quelle: Anne M. Schüller



ANNE M. SCHÜLLER
Expertin für Loyalitäts-
marketing:

„Ob Online oder Offline, Kunden wollen nicht standardmäßig abgewickelt werden.“

ne unklare und unstimmige Kommunikation. Die einzelnen Kanäle sind intern in den meisten Unternehmen noch immer unterschiedlichen Verantwortlichkeiten und Funktionsbereichen zugeordnet. So kann es passieren, dass die Nachverfolgung zum Beispiel einer Facebook-Anfrage nur unzulänglich erfolgt (die Seite betreut die PR-Abteilung, für Anfragen ist aber der Vertrieb zuständig) und Kunden abspringen, obwohl Empfehlungen von Freunden sie zuvor auf die Seite gelotst haben. „Hier versteht mich keiner“, ist die Botschaft, die den Kauf trotz zahlreicher Gefällt-mir-Klicks dann verhindert.

Interne Zuständigkeiten neu definieren

Dass das öfter passiert, als es Unternehmen lieb sein kann, zeigt eine Untersuchung des Softwareanbieters PBS (Pitney Bowes Software): Mehr als zwei Drittel von 250 befragten B2C-Unternehmen gaben dort an, dass sie ihre Online- und Offline-Kommunikationskanäle nicht integriert hätten. Marcus Enger (PBS): „Unternehmen haben jahrelang in ihre CRM-Infrastruktur investiert, verlieren aber trotz aller Bestrebungen ihre Kunden durch eine unklare, unstimmige Absprache, die separierten Verantwortlichkeiten in verschiedenen Abteilungen geschuldet ist.“ Unternehmen, die online und offline konsistent kommunizieren wollen, müssen also vor allem ihre Zuständigkeiten neu klären. CRM-Experte Enger wundert sich: „Gerade in Unternehmen, die eine Kundenkarte führen, ist es erstaunlich, dass sie Kunden immer noch so anonym und undifferenziert behandeln.“ Enger rät bei der Integration schrittweise vorzugehen: „Man kann mit der Integration von zwei Kanälen anfangen, sind die ersten Erfolge realisiert, kommen weitere Kanäle hinzu. Die messbaren Erfolge der einzelnen Teilabschnitte finanzieren dann jeweils den nächsten Schritt“, erklärt er und mahnt: „Gerade diese Erfolgsmessung ist wichtig, um Aufwände in Relation zum Ertrag zu setzen.“

Noch tun sich aber selbst große Firmen schwer. So klagt jeder dritte Deutsche, dass die Kommunikation bei Bankgeschäften über verschiedene Kanäle nicht reibungslos möglich ist. Beispielsweise müssen Kunden bereits online erfasste Daten beim Besuch in der Filiale oder beim Beraterkontakt am Telefon neu angeben. Zudem seien im Internet beworbene Angebote in der Filiale häufig nicht verfügbar. Das gelte auch umgekehrt. Was die Kunden bemängeln,

sehen Bankmanager auf Nachfrage allerdings weniger dramatisch: 45 Prozent der Bankentscheider gaben in der gleichen Umfrage von Steria Mummert Consulting an, in der Kunden-Kommunikation klappe alles reibungslos. Aus ihrer Sicht verzeichneten die Banken auch keinerlei Schwierigkeiten beim Wechsel der Kunden zwischen den unterschiedlichen Kanälen.

Reine Präsenz reicht nicht aus

Die Folgen von unpassenden internen Organisationsformen sind für die Auftragsgewinnung jedoch frappierend: Rund ein Drittel der Unternehmen verliert genau aus diesem Grund seine Kunden bereits ganz am Anfang des Kundenlebenszyklus. Fast genauso viele verlieren sie, weil sie Kunden online zu wenig individuell ansprechen. So nutzt mehr als die Hälfte der Unternehmen zum Beispiel soziale Netzwerke nur, „um mit Kunden im Gespräch zu sein“ – den Faktor Wertschöpfung haben sie noch gar nicht im Blick. Dabei kann gerade dieser Kanal Teil des alltäglichen Kundenservice werden. Oder um neue Produkte und Dienste mit Beteiligung der Netzgemeinde zu entwickeln. Auch BITKOM-Präsident Professor Dieter Kempf mahnt einen Wandel an: „Eine Bedingung ist, dass Unternehmen diese Form der Kommunikation fest in ihrer Organisation verankern und sich öffnen. Noch nicht alle haben erkannt, welches Business-Potenzial die sozialen Medien haben.“

Auch die Kannibalisierung ist bei einer Vielzahl von Kanälen ein Problem, das dem „Turning Buzz Into Gold“, das heißt dem Ergebniszuwachs aus einer verstärkten Online-Präsenz, vielfach im Weg steht. Das Forschungszentrum für Handelsmanagement an der Universität St. Gallen bestätigt das. Die Kannibalisierung nehme mit fortschreitendem Cross-Channel-Management sogar noch zu, ermittelte das Institut. Wichtig sei in jedem Fall, dass Unternehmen und Händler offensiv das Ziel des Wettbewerbswachstums und der Kundenentwicklung verfolgten. Wenn dies gelinge, könne man durchaus 60 bis 70 Prozent des Online-Umsatzes auf Wachstum und Kundenentwicklung zurückführen und nicht auf die reine Verlagerung von zuvor an anderer Stelle getätigten Einkäufen. Auch die Schweizer verweisen in diesem Zusammenhang auf die Wichtigkeit, Brücken zwischen den einzelnen Kanälen zu

Foto: ©maxuser/iStockphoto.com



MARCUS ENGER
CRM-Spezialist, PBS:
 „Zu viele Kunden gehen durch unstimmige Absprachen und separierte Verantwortlichkeiten verloren.“

bauen, um Kunden bei deren Kanalwechsel stärker zu binden.

Lieber Kunde, wir haben dich verstanden ...

Kunden möchten von ihren Lieferanten verstanden werden. Sie haben nicht nur bestimmte Vorstellungen, was sie bestellen möchten, sondern auch wie und warum. Nur zufriedene Kunden kaufen wieder. Und Kunden werden natürlich immer profitabler, je länger sie Kunde bleiben. Dabei braucht es oft gar nicht viel, um die hierfür notwendige Begeisterung zu wecken. CRM-Spezialist Marcus Enger: „Die Gewissheit, dass ein Unternehmen seine Kunden ernst nimmt, vermittelt es vorrangig über Kommunikation. Deshalb ist die Bestätigung, dass die Kommunikation angekommen ist, so wichtig.“ Die einfache Botschaft an den Kunden laute: „Lieber Kunde, wir haben verstanden, reagieren und teilen dir auch noch mit, wie wir reagieren.“ Enger rät Unternehmen, sich zu fragen, wie sich der Kommunikationsverlauf mit ihren besten Kunden von dem mit einem Kunden unterscheidet, den sie verloren haben. Und: Wie und ob eine zielgerichtete Kommunikation das Abspringen hätte vermeiden können.

Fest steht: Durch Social Media und das mobile Internet sind eine ganze Reihe neuer Berührungspunkte mit Kunden entstanden, die es zusätzlich zu meistern gilt. Marketing-Spezialistin Anne M. Schüller sagt: „Es muss egal sein, an welchem Touchpoint Kunden kaufen, Hauptsache, sie tun es bei uns und nicht bei der Konkurrenz.“

Auch Schüller regt sich über Abteilungsegoismen und das Gerangel zwischen Online- und Offline-Verantwortlichen auf und nennt gleich ein abstruses Beispiel: „Neulich hörte ich von einem Autobauer“, berichtet sie, „da ‚gehört‘ der Autokonfigurator dem Marketing, wenn der Kunde ihn online benutzt, und dem Vertrieb, wenn er ihm beim Händler vor Ort anschaut.“ Damit solch unproduktives Silodenken ein Ende hat, fordert die Management-Beraterin eine neue Führungskultur, einen Chief Customer Officer, der als Advokat des Kunden auf Geschäftsleitungsebene dafür sorgt, dass die Kundeninteressen im Mittelpunkt aller Unternehmensaktivitäten stehen.

Bestandskunden in den Mittelpunkt!

Schüller warnt davor, die Integration der verschiedenen Kanäle und Berührungspunkte als reines IT-Thema zu betrachten: „Kunden sind keine Bites and Bytes. Und sie wollen nicht standardmäßig abgewickelt werden.“ Moderne CRM-Systeme könnten allenfalls Helfershelfer sein. „Richtig gute Beziehungen entstehen nur durch das, was ein Mitarbeiter mit seiner Kompetenz, Empathie und Intuition und all seinem Wollen und Dürfen daraus macht“, ist die Beraterin überzeugt.

Ein weiteres Manko, bei dem auch zusätzliche Online-Kanäle nicht helfen: Was im B-to-B-Umfeld längst als vertriebliche Straftat gilt, nämlich Bestandskunden zu vernachlässigen und sie nicht konsequent weiterzuentwickeln, ist im B-to-C-Vertrieb noch vielfach gelebte Praxis. „Wer treue Kunden will, muss Kundentreue belohnen. Das gilt natürlich auch für Onlinekunden“, zitiert Schüller eine eigentlich verkäuferische Binsenweisheit.

Damit die Reise durchs Unternehmen auch für Bestandskunden immer wieder einzigartige, begeisternde Kundenerlebnisse schafft – und zwar an allen Berührungspunkten, die der Kunde online und offline haben kann –, empfehlen sich regelmäßige Teamreisen mit Blick durch die Kundenbrille. „Innen- und Außendienst, alle Marketing- und Serviceverantwortliche sollten sich regelmäßig zusammensetzen und das Vorgehen der Kunden an jedem Touchpoint überprüfen“, empfiehlt Schüller. An jedem Berührungspunkt – online wie offline – stellen sich die gleichen simplen Fragen:

- Was ist enttäuschend? (Was dürfen wir keinesfalls tun?)
- Was ist OK? (Was ist unser Minimum-Standard, die Null-Linie der Zufriedenheit?)
- Was ist/was wäre begeisternd? (Was können wir bestenfalls tun?)
- Was ist die verrückteste Idee, die uns an dieser Stelle zum Kundenbegeistern einfällt?

Schüller ist überzeugt, dass dieses Vorgehen nötig ist, um Kunden im Zeitalter der Online-Kanal-Vielfalt zu überzeugen und an das eigene Unternehmen zu binden: „Wichtig ist der notwendige Gesprächsstoff, den Kunden weitererzählen können.“ Denn in der Onlinewelt kaufen Interessenten heute vor allem eines: Das, was Andere loben und was Dritte wärmstens weiterempfehlen. ◀◀

Annette Mühlberger, Fachjournalistin für Business-Themen, www.redaktion-muehlberger.de

