

b): Warum kaufen, wenn auch haben geht? Es ist doch so: Alles, was wir kaufen, bindet. Und wenn wir uns für ein Produkt entscheiden, verzichten wir auf zwei andere, die auch toll wären. Bei den üblichen drei Alternativen, die am Ende den harten Relevant Set ausmachen, verlieren immer zwei. BIS JETZT! Digital erlaubt, dass alle drei gewinnen. Weil ich es nicht kaufe, sondern nur ZUGANG habe. Warum eine CD für 20 Euro kaufen, wenn ich mit dem Geld

auch zwei Monate lang alle Musik der Welt hören kann (Spotify). Warum ein Auto kaufen und warten, wenn ich es einfach dann mieten kann, wenn ich es brauche (Carsharing).

Warum eine eigene Bohrmaschine, einen Beamer oder eine hochwertige Kameraausrüstung besitzen, wenn ich mir die Geräte in der Nachbarschaft ausleihen kann, wenn ich sie gerade BENÖTIGE? Das geht, weil ich nahezu alles digital tracken und die Nutzung aufspalten kann. Digital durchbricht die finanziellen Hürden und demokratisiert Besitz.

Diesen Wandel perfekt zu meistern ist die größte Herausforderung.

Damit mich eine Marke persönlich anspricht, muss sie HERAUSRAGEND sein. Sie muss sich aus der Masse abheben (eben heraus-ragen). Sie darf also nicht „Mitte“ sein. Es gibt bekannte Beispiele, die Unmengen Kreativ-Awards abgeräumt haben: Content Marketing à la Red Bull ist voll NICHT Mitte! Der Hornbach-Hammer ist voll NICHT Mitte. Amazon-Drohnen oder das Google-Auto sind voll NICHT Mitte. Aber hier soll es nicht um bekannte Leuchtturmprojekte der Top-Kreativen gehen.

**PRAXISAUSFLUG:** Wie könnte beispielsweise ein Flughafenbetreiber einen ISP entwickeln? Extrem breite Kundschaft. Extrem kurzlebige Interaktion. Per se extrem wenig Interesse an Interaktion. Kein leichtes Spielfeld, um eine individuel-

le, stimmige Experience, einen Service-ISP aufzubauen. Flughäfen stehen in einem interessanten Spannungsfeld zwischen den Airlines, Reiseveranstaltern und Online-Portalen und müssen dafür ihre eigene Rolle definieren und finden. Dazu gewinnen im Zeitalter mobiler Endgeräte die digitalen Dienstleistungen wie Online-Buchung, Mobile Ticket oder On-Time-Abfragen eine ganz neue Bedeutung. Gemeinsam mit ecx.io und auf Basis von

Sitecore-Technologie habe ich beim Flughafen Düsseldorf versucht, unzählige ISPs zu bauen. Das Versprechen an die Nutzer des Flughafens: „Wir bringen dich super

komfortabel zu deinem Flug.“ Dafür stehen vielfältige neue Services zur Verfügung, z.B. ein Parkplatz-Buchungssystem, das nach Eingabe der Flugnummer geeignete Parkplatzoptionen vorschlägt, die der Reisende direkt buchen und online oder via Smartphone bezahlen kann. Im nächsten Schritt könnten einem iBeacons den Weg zum Flug zeigen – alles aber individuell und super real time.

Marken sind heute noch viel zu sehr der alten Welt verhaftet. Heute geht es darum, die Daten-Atmosphäre zu nutzen, um uns individuell zu inspirieren, zu verbinden oder zu empoweren. Das ist technisch möglich und nötig. Sitecore ist eine geeignete Technologie, um Experience in der neuen Daten-Atmosphäre zu erzeugen. Jetzt geht es darum, neue Claims abzustecken, und zwar schnell. Der Fortschritt läuft – mit Ihnen oder ohne Sie!

#### Dietmar Dahmen

Über 20 Jahre Marketing und Werbung in Hamburg, Los Angeles, München, New York und momentan in Wien: bei Lintas, DDB-Heye, Ogilvy und BBDO. Seit 2011 ist er Chief Innovation Officer bei der Digitalagentur ecx.io und arbeitet als freier Creative Consultant für (meist) internationale Unternehmen. Dietmar Dahmen ist Spezialist für modernes Branding und zukunftsweisende Markenkommunikation. Er ist international gebuchter Redner und begeistert mit seinen eigenen Sales- und Marketing-Events immer wieder große Fach-Auditorien weltweit.

Mehr Dietmar Dahmen unter:  
>> [dietmardahmen.com/de/](http://dietmardahmen.com/de/)

## TOUCH ME!

Anne M. Schüller erklärt, was organisatorisch und technologisch getan werden kann, um Kunden und Mitarbeiter in einen Zustand des begeisterten Miteinanders zu versetzen.



Die führende Expertin für Touchpoint Management, Kundenloyalität und Empfehlungsmarketing,

*In Ihrem Managementratgeber „Touchpoints. Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute“ sprechen Sie darüber, wie sich das Verhalten der Kunden in den vergangenen Jahren verändert hat. Was bedeutet das für das Marketing?*

Die Hochzeit zwischen dem Social Web und dem mobilen Internet hat mit atemberaubender Geschwindigkeit die Art und Weise, wie wir Dinge tun, leben, arbeiten und kaufen, verändert. Digitale Mobilgeräte öffnen in Echtzeit das Tor in einen virtuellen Raum, der uns wie eine zweite Aura umgibt. Sie machen aus der schnellen Web-Generation eine superschnelle Mobile-Generation – und aus der früher anbietergesteuerten Ökonomie eine Empfehlungsökonomie. Das Internet ist wie eine gigantische, öffentliche Podiumsdiskussion. Vernebeln, vertuschen und Marketinglügen sind in diesem Szenario ein Auslaufmodell. Selbst kleinste Fehler werden einem um die Ohren gehauen. Und Minderwertiges wird gnadenlos aussortiert. Nicht nur das Zahlenwerk, auch die moralische Bilanz muss zukünftig stimmen. „Sei wirklich gut und bring die Leute dazu, dies engagiert weiterzutragen!“ So lautet das neue Business-Mantra.

*Konsumenten erleben heute „eine Fülle neuer Momente der Wahrheit“. Was meinen Sie damit?*

An den Touchpoints zwischen Marken, Mitarbeitern und Kunden zeigt sich in den „Momenten der Wahrheit“, was die Versprechen eines Anbieters wirklich taugen. Im Marketingdeutschen wird Touchpoint meist mit Kontaktpunkt übersetzt. Doch dies ist ein unterkühlter, versachlichter, technokratischer Begriff. Das Wort Berührungspunkt drückt sehr viel besser aus, wie Kundenbeziehungen heute zu gestalten sind. Dabei spielen die indirekten Berührungspunkte, zum Beispiel Meinungsportale, User-Foren, Testberichte, Blogbeiträge, Presseartikel, Mundpropaganda und Weiterempfehlungen, eine immer wichtigere Rolle. Diese werden als „Earned Touchpoints“ bezeichnet, denn man kann sie sich nicht kaufen, man muss sie sich verdienen. Immer öfter werden dabei die webbasierten O-Töne Dritter – Google nennt sie die „Zero Moments of Truth“ (ZMOT) – von anschaffungswilligen Kunden zuerst angesteuert. In vielen Branchen fällt jede zweite Kaufvorentscheidung bereits auf diese Weise.

*In der Praxis nutzen Unternehmen etliche Spezialsysteme, um mit Kunden in verschiedenen Kanälen zu kommunizieren. Ist das Ihrer Meinung nach sinnvoll?*

Aus Kundensicht betrachtet ist das tödlich – doch in der Praxis noch weitgehend Realität, Ausgeburt einer veralteten Managementkultur. Während sich nämlich draußen am Markt mit Rasanz alles vernetzt, vertrödelt drinnen in den Unternehmen die Führung mit verbrauchten Ritualen aus dem letzten Jahrhundert wertvolle Zeit: Topdown-Formationen, Silodenke, Insellösungen, Abteilungssegoismen, Hierarchiegehebe, Regelwerke, Anweisungskultur. Werbekanäle sind letztlich nichts anderes als das externe Gegenstück interner Silos: unvernetzt nebeneinanderher agierend. Ganz stolz wird zwar über Multichannel geredet und mit Crosschannel-Expertise geprahlt, doch aus Sicht der Kunden betrachtet crosst gar nichts. In solchen Unternehmen gehen die Lichter bald aus, weil dort niemand mehr kaufen will und keine positive Mundpropagan-

da entsteht. In Ihrem Buch „Das Touchpoint-Unternehmen“ raten Sie dazu, auch die Mitarbeiter als externe Promotoren einzusetzen ...

*Sitecore bietet mit der Experience Platform eine technologische Basis für einen roten Faden über alle Touchpoints hinweg. Die Idee dahinter: die Interaktionen mit Individuen möglichst gut auswerten, verstehen und individuell darauf reagieren. Wie wichtig ist aus Ihrer Sicht die Komponente „Technologie“ im Touchpoint Management?*

Eine übergreifende Technologie ist ein bedeutender Schlüssel, um ein herausragendes Kundenerlebnis zu bieten. Interessant dabei ist übrigens, wie sehr Unternehmen ihr Image an den Touchpoints überschätzen. Laut einer Studie von Bain & Company meinen 80 Prozent der Unternehmen, eine herausragende Experience zu bieten, aber nur 8 Prozent der Kunden stimmen dem zu. Es besteht also echter Handlungsbedarf! Eine solche Plattform kann zudem einen organisatorischen Wandel unterstützen. Es gibt in der Praxis ja etliche Fälle von ineffizientem Nebeneinander. Ein Beispiel: Bei einem Autobauer wird vom Marketing ein Autokonfigurator für die Website entwickelt, parallel dazu lässt der Vertrieb einen weiteren Konfigurator für die Kundenberatung in den Niederlassungen erstellen. Würde nur eine konsolidierende Technologie eingesetzt, würden solche Redundanzen eher auffallen und könnten eingespart werden.

Auch die Datenbasis zu konsolidieren, macht Sinn. Händler verwenden meist ein anderes CRM-System als der Service. Und das Marketing nutzt das CRM häufig nur, um E-Mail-Adressen für den Versand von Newslettern zu ziehen. Es gibt kaum Wissenstransfer zwischen den Berührungspunkten Vertrieb, Service und Marketing. Dabei stehen alle im Kontakt mit Kunden und erfahren aus dem direkten Gespräch oder auch über digitale Interaktionen mehr über deren die Wünsche oder Klagen. Unternehmen, die es schaffen, übergreifend Wissen über den Status jedes einzelnen Kunden aufzubauen und dies auch übergreifend zu nutzen, sind die Gewinner von morgen!

Es bedarf neben eines neuen Typus von Marketing-IT aber auch einer neuen Organisationsstruktur. Ich staune immer wieder darüber, dass Unternehmen, die sich Kundenorientierung groß auf die Fahne schreiben, die Kunden überhaupt nicht im Organigramm haben. Wer von „Customer Centricity“ spricht, muss die Kunden auch sichtbar im Organigramm in die Mitte stellen und sie aktiv in die Unternehmensprozesse integrieren.

*Wie wichtig ist Kundenloyalität heute für Marken und Unternehmen und wie kann Loyalität gefördert werden?*

Das größte Vermögen eines Unternehmens ist die Loyalität seiner Kunden. Das würde so sicher jeder Top-Manager unterschreiben. Doch paradoxerweise zieht sich die Vernachlässigung der Bestandskunden als „Zweite-Klasse-Kunden“ wie auch die parallel verlaufende Vernachlässigung ihrer Betreuer als „Zweite-Klasse-Verkaufsmitarbeiter“ wie ein roter Faden durch die Managementdenke der letzten Jahrzehnte. Dumm, aber wahr: Nicht Hege und Pflege, sondern Eroberungen stehen am höchsten im Kurs. Doch während man vorne mit der kostspieligen Jagd nach den Kunden der Konkurrenz voll beschäftigt ist, laufen einem hinten die eigenen Kunden weg oder werden nur unzureichend betreut. Schließlich sind es vor allem die Bestandskunden, aber nur begeisterte Bestandskunden, die einem Anbieter Neukunden verschaffen – über Mundpropaganda.

Marketingtechnologie und Automatisierung können hier einen wichtigen Beitrag leisten, um das Feedback der Kunden vertrieblich zu nutzen: Kundenbeiträge unterstützen das Storytelling, Community-Plattformen und User-Groups fördern den ehrlichen Austausch, Bewertungs- und Kommentarfunktionen auf der Website oder im Shop schaffen Transparenz, Co-Creation-Plattformen binden Kunden in die Produktentwicklung ein. Laut einer Studie von Edelman wünschen sich übrigens 87 Prozent der deutschen Konsumenten, dass Marken sie stärker einbinden. Also haben Sie keine Angst davor, Ihre Kunden sinnvoll zu aktivieren!

*In Ihrem Buch „Das Touchpoint-Unternehmen“ raten Sie dazu, auch die Mitarbeiter als externe Promotoren einzusetzen ...*

... richtig, denn im Gegensatz zu früher sind Mitarbeiter heute an zig Stellen in direktem Kontakt mit den Kunden. Sei es am Telefon, mit Beiträgen auf der Unternehmens-Fanpage, im eigenen Blog oder im direkten Gespräch. Die Angestellten mit positiven, interessanten Geschichten zum Unternehmen zu füttern, fördert das Wir-Gefühl, die Empfehlungsbereitschaft und trägt zur Weiterverbreitung bei. Also schaffen Sie Freiräume für solche Geschichten. Entwickeln Sie Content, auf den die Mitarbeitenden stolz sein können. Ein gutes Social Intranet kann die Drehscheibe für gute Storys sein. Dabei rücken Selbstdarstellungen in den Hintergrund. Was zählt, ist Authentizität. Positive Geschichten eignen sich auch bestens, um dröge Vertriebsmeetings aufzupeppen und den Verkäufern nicht nur harte Fakten, sondern auch griffige Anekdoten aus dem Kunden- und Unternehmensalltag an die Hand zu geben.

*Welche strategischen Weichen müssen Unternehmen stellen, um sich im mehrkanaligen Kundenkontakt nicht zu verzetteln?*

Vor allem in traditionellen Unternehmen ist ein Umdenken jetzt zunächst drinnen, im firmeninternen Zusammenspiel, dringendst vonnöten. Die wichtigsten Schlagworte heißen: öffnen, verflachen, verbreitern. Vernetzung und Kollaboration sind die Keywords zum Ziel. Ein zaghaftes Auffrischen von Bestehendem reicht dabei nicht aus. Ein kompletter Re-Start ist dran. Noch vor technologischen, produktbasierten und kanalbezogenen Innovationen muss das Management sich neu justieren. Um sieben Schlüsselaufgaben geht es dabei:

- Schwarmintelligenz integrieren
- Kollaborative Strukturen implementieren
- Gefühlte Hierarchien reduzieren
- Regelwerke dezimieren
- Silodenke demontieren
- Sich digital transformieren
- Den Kundenfokus forcieren

Es gibt dafür interessante Formate, die spielerisch das Wesentliche rauskitzeln und auch für größere Gruppen möglich sind. Gute Erfahrung habe ich mit meinem Workshop „Kill a stupid rule“ gemacht. Ziel dabei ist ein selbstverantwortliches Optimieren der innerbetrieblichen Prozesse, auch mit Blick auf eine bessere Kundenorientierung. Für Führungskräfte eignet sich der Workshop „Kill your company“. Hier werden aus Sicht eines angriffslustigen Wettbewerbers die Schwachstellen eines Unternehmens sondiert, damit es danach besser für die Zukunft gerüstet ist.

Der erste Schritt ist immer der schwerste, denn er bedeutet: mit Gewohnheiten brechen, die Komfortzone verlassen, Pionierarbeit leisten. Machen Sie es wie die Evolution und wie die erfolgreichen Start-ups: Experimentieren Sie! Testen Sie neue Methoden und Technologien! Planen Sie Misserfolge wie selbstverständlich mit ein! Und feiern Sie die Erfolge auf Ihrem Weg!



#### Anne M. Schüller

ist Managementdenkerin, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestseller-Autorin und Business-Coach. Sie gilt als Europas führende Expertin für Touchpoint Management, Kundenloyalität und Empfehlungsmarketing. Sie zählt zu den gefragtesten Referenten im deutschsprachigen Raum. Ihr Bestseller „Touchpoints“ wurde zum Mittelstandsbuch des Jahres 2012 gekürt und mit dem Deutschen Trainerbuchpreis 2012 ausgezeichnet. Ihr neues Buch „Das Touchpoint-Unternehmen“ wurde zum Managementbuch des Jahres 2014 gekürt. >> [anneschueller.de](http://anneschueller.de)



Auf [touchpoint-management.de](http://touchpoint-management.de) finden Sie eine Reihe wertvoller, praxisnaher Fachartikel, E-Books und Checklisten zu Aspekten rund um das interne und externe Touchpoint Management, zum Beispiel:

- Checkliste Kontaktpunkt-Management: Wie Sie Ihre externen Touchpoints meistern
- Crowdsourcing: Der Kunde als Mitgestalter im neuen Marketing
- Gendermanagement: Der „kleine“ Unterschied in der Mitarbeiterführung
- Unternehmenskultur: Lachende Unternehmen haben die Nase vorn
- Zuckerbrot oder Peitsche: Was die Hirnforschung dazu sagt