

Nachhol- bedarf beim Touchpoint- Management



Von
Franz-Rudolf Esch
Mirjam Stahl
Natalie Adler
Jana Schneider

© Fotolia.com

Knapp die Hälfte der Marketingbudgets fließt in Kontaktpunkte, die für Kunden irrelevant sind. Dies ist nur ein erstaunliches Ergebnis der Gemeinschaftsstudie von absatzwirtschaft und Esch. The Brand Consultants zum Thema Customer-Touchpoint-Management

Die Digitalisierung lässt die Zahl der möglichen Berührungspunkte zwischen Mensch und Marke schier explodieren. So haben sich – nur mal als kleine Auswahl – zu TV und Radio, Zeitschriften und Außenwerbung, Point of Sale, Hotline und Mailings nun E-Mails, Messenger und Chats, Facebook, Pinterest und Instagram, Snapchat, Youtube sowie Foren, Communitys und Blogs aller Couleur gesellt. Das macht Managern das Leben schwer, denn es wird für sie immer komplizierter zu entscheiden, in welche Kontaktpunkte sie Geld investieren sollten und in welche besser nicht. Diese Entscheidung wirkt sich aber unmittelbar auf den Unternehmenserfolg aus, weshalb das Customer-Touchpoint-Management (CTM) nicht einfach nebenherlaufen oder dem Zufall überlassen werden sollte. Im Gegenteil: Es ist in unseren digitalen Zeiten wichtiger denn je. Das ist ein zentrales Ergebnis der exklusiven Studie.

Die Studie untersucht, wie Unternehmen ihre Kontaktpunkte managen, um den Kunden ein möglichst konsistentes Markenerlebnis über alle Touchpoints hinweg zu bieten, und wie sich ein systematisches Customer-Touchpoint-Management auf die Performance von Unternehmen auswirkt.

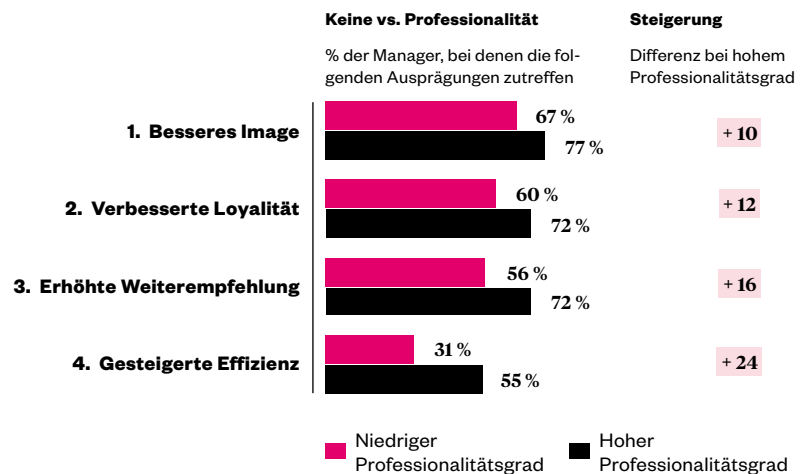
Dass dieses Thema erfolgsentscheidend ist, steht mittlerweile außer Frage: Stufen im Jahr 2012 gut 34 Prozent der Befragten das CTM in ihrem Unternehmen als hoch relevant ein, sind es heute schon satte 73 Prozent. Das Bewusstsein ist also vorhanden – die Kluft zwischen Wunsch und Wirklichkeit aber nach wie vor groß: In nur 35 Prozent der Unternehmen wird das CTM professionell gehandhabt. Dabei ist das erfolgreiche Managen von Touchpoints mit Hauruckaktionen nicht zu machen.

Im Vergleich zur Referenzstudie aus dem Jahr 2012 hat sich die organisationale und prozessuale Verankerung des Kontaktpunktmanagements in Unternehmen ausnahmslos verschlechtert: Bei 44 Prozent der Unternehmen fehlt es an klaren Rollen und Verantwortlichkeiten. Bei 42 Prozent ist die Führungsverantwortung nicht geregelt, bei 52 Prozent hakt es an einem definierten

Den Weg zum professionellen Kundenkontaktmanagement behindern in der Regel fünf zentrale Stolpersteine:

Interne Strukturen und Prozesse sind festgefahren: Im Vergleich zur Referenzstudie aus dem Jahr 2012 hat sich die organisationale und prozessuale Verankerung des Kontaktpunktmanagements in Unternehmen ausnahmslos verschlechtert: Bei 44 Prozent der Unternehmen fehlt es an klaren Rollen und Verantwortlichkeiten. Bei 42 Prozent ist die Führungsverantwortung nicht geregelt, bei 52 Prozent hakt es an einem definierten

Durch professionelles Kontaktpunktmanagement können Marketing-KPIs gegenüber dem Branchendurchschnitt verbessert werden



Quelle: Customer-Touchpoint-Management – Die Customer Experience in Zeiten der digitalen Transformation wirksam gestalten

Customer-Touchpoint-Management-Prozess zwischen den Bereichen, und bei 54 Prozent liegt das Problem in den Abstimmungen selbst. All das macht ein konsistentes Customer-Touchpoint-Management unmöglich.

Die Devise muss einmal mehr lauten: Denkmuster aufbrechen und Silodenken überwinden. Dabei ist wie immer das Commitment des Topmanagements entscheidend. Es geht nicht darum, durch das bloße Etablieren von Chief Customer Officer, Chief Digital Officer oder ähnlicher Posten die Verantwortlichkeiten weiter aufzublähen und zu delegieren. Bleiben diese Posten bloße Konstruktionen, werden ihre Inhaber ähnliche Durchsetzungsprobleme haben wie bislang die Chief Marketing Officer (so diese existiert haben). Das Topmanagement muss das exzellente Managen der Kontaktpunkte

zwischen Unternehmen und Kunden ganz oben auf die Agenda setzen und dafür sorgen, dass es auch durchgesetzt wird. Ein Wandel im Mindset der Organisation, klare Verantwortlichkeiten, definierte Prozesse oder gesamthafte Zielvereinbarung spielen ebenfalls eine wichtige Rolle.

Die Zahl der Kontaktpunkte explodiert: Lag die durchschnittliche Zahl der vermuteten Kontaktpunkte mit der eigenen Marke im Jahr 2012 noch bei 51 bis 75, gehen die Befragten heute von durchschnittlich 221 Kontaktpunkten zwischen Marke und Kunden aus. Damit liegen die Befragten nah an der Realität. Abhängig von der jeweiligen Branche bestehen tatsächlich rund 300 Kontaktpunkte zwischen einer Marke und ihren Kunden. Meist sind es aber weit weniger Kontaktpunkte, die in der Interaktion mit dem Kunden eine wichtige Rolle spielen, als von den

Studie: Customer-Touchpoint-Management

Wie managen Unternehmen ihre Kontaktpunkte, um den Anforderungen der Kunden in deren Customer Journey gerecht zu werden? Wie sichern die Unternehmen ein ganzheitliches Markenerleben? Wie wirkt sich systematisches Touchpoint-Management auf die Unternehmensperformance aus? Diesen Fragen sind absatzwirtschaft und Esch. The Brand Consultants in ihrer gemeinsamen Studie „Customer-Touchpoint-Management – Die Customer Experience in Zeiten der digitalen Transformation wirksam gestalten“ nachgegangen. Die Studie gewährt einen ganzheitlichen Blick auf das Thema, zeigt, wie sich der Status quo des Customer-Touchpoint-Managements in Unternehmen seit der letzten Studie „Customer-Touchpoint-Management – In Berührung mit dem Kunden“ vor vier Jahren verändert hat und offenbart die zentralen Herausforderungen. Insgesamt nahmen 135 Teilnehmer aus verschiedenen Branchen an der Onlinebefragung teil.

Die Studie ist erhältlich unter esch-brand.com/publikationen/studien/

Der Weg zum erfolgreichen Customer-Touchpoint-Management

- **Definition der Erfolgsindikatoren:** Gemeinsam mit den zuständigen Abteilungen werden zentrale KPIs identifiziert und deren Passung zur Customer Journey abgeglichen.
- **Erhebung der Touchpoint-Performance:** Die Performance der zentralen Kontaktpunkte wird auf Basis von Marktforschung und anhand eines KPI-Sets bewertet. Damit werden die Kontaktpunkte vergleichbar.
- **Priorisierung und Maßnahmenableitung:** Die einzelnen Touchpoints werden hinsichtlich ihrer Wirkung auf Verhalten, Präferenz oder Markenwahrnehmung priorisiert.

Generell ist die Erarbeitung eines integrierten Brand-Cockpits zur Steuerung von Kundenkontaktpunkten sinnvoll. Das Brand-Cockpit visualisiert pro Kontaktpunkt und Marketingziel aussagekräftige Kennzahlen. So behält man leicht den Erfolg der eigenen Kontaktpunkte auf seinem Radar und kann rechtzeitig gegensteuern, sollten sich unliebsame Veränderungen bemerkbar machen.

Befragten vermutet. Es gilt die Pareto-Regel: 20 Prozent der Berührungspunkte sind für 80 Prozent der Wirkung verantwortlich. Die tatsächlich wichtigen Kontaktpunkte herauszufinden ist oft eine schwierige und langwierige Aufgabe.

Viele Manager unterschätzen das CTM immer noch drastisch. Das liegt zum einen daran, dass Marketingmanager primär die Kontaktpunkte im Sinn haben, die sie selbst verantworten. Zum anderen können Unternehmen bei Weitem nicht alle Kontaktpunkte selbst steuern, man denke nur an soziale Netzwerke, Bewertungsportale oder Communitys. Unternehmen müssen sich dem stellen. Es wird für Manager immer wichtiger, sich in die Kunden hineinzuversetzen, schnell auf ihre Belange zu reagieren und ihnen das zu bieten, was sie brauchen, und zwar dort, wo sie es suchen. Dafür müssen alle Kontaktpunkte identifiziert, kategorisiert und priorisiert werden. Werden die nach der Priorisierung wichtigen Kontaktpunkte dann intern

ganzheitlich gesteuert, ist die Basis gelegt, um den Kunden klare Markenbotschaften zu vermitteln.

Der Kontakt geht verloren: Wer die Customer Journey seines Kunden nicht kennt und versteht, wird ihn verlieren. Es gilt, insbesondere die erfolgskritischen Stellen zu identifizieren, zu kontrollieren und kontinuierlich an die Wünsche der Kunden anzupassen. Das ist schon deshalb nicht trivial, weil Kunden heute zwischen den Kanälen springen. Den Wechsel zwischen Online- und Offlinekontakten in der Kundenreise erfassen gerade mal 33 Prozent der Befragten. Die Hälfte meint, die Customer Journey ihrer Kunden gut zu kennen. Dies bleibt fraglich, denn: Ohne eine fundierte Messung ist es unmöglich, über die tatsächlichen Berührungspunkte zwischen Marke und Kunden Bescheid zu wissen.

Kein Gespür für Kunden: Die Customer Centricity wird zwar hochgelobt, aber nicht gelebt. Den Kunden ins Zentrum des unternehmerischen Handelns zu stellen ist immer noch nicht selbstverständlich. Und so offenbart auch die Studie eine eher halbherzige Kundenorientierung: Über ein Drittel der befragten Unternehmen macht sich in Bezug auf seine Kontaktpunktausgestaltung keine oder wenige Gedanken über die Bedürfnisse der Kunden. Keine Branche überschreitet auch nur annähernd die Schwelle zu einer Topkundenorientierung. Um Kunden zu halten, sollten Unternehmen sie aber bekanntlich nicht nur zufriedenstellen, sondern begeistern. Das dürfte schwerfallen, wenn sie nicht einmal die Bedürfnisse der Kunden kennen.

Ein erfolgreiches CTM orientiert sich gerade an diesen Bedürfnissen, was wiederum bei der Auswahl der Kontaktpunkte hilft. Noch agieren viele Unternehmen nach dem Motto „Viel hilft viel“ und bieten ihren Kunden zum Beispiel unzählige Apps an (ein Automobilhersteller sogar mehr als 300). Dabei fragt sich, ob tatsächlich jeder dieser Kontaktpunkte für den Kunden relevant ist. Ist er es nicht, sollten Unternehmen ihn schlicht nicht bespielen, denn das kostet nur Geld und bringt nichts.

Eine Messung findet nicht statt: 46 Prozent des Marketingbudgets fließen in für Kunden irrelevante Kontaktpunkte und werden damit aus dem Fenster geworfen. Grundsätzlich wird die Performance einzelner Kontaktpunkte eher lax gemessen. Zwar haben 47 Prozent der Unternehmen Maßnahmen zur Performance-Messung in die Wege geleitet – verfolgen sie aber nicht konsequent.

55 Prozent der Unternehmen fehlt es an entsprechenden KPIs und, siehe oben, knapp die Hälfte investiert in irrelevante Kontaktpunkte. Die Budgetallokation wird zu wenig hinterfragt und folgt oft der Macht der Gewohnheit. Es fehlen konkrete Performance-Kenngrößen. Dabei liegt auf der Hand, dass nur derjenige den Erfolg von Kontaktpunkten optimieren kann, der detailliert über sie Bescheid weiß.

Die Studie zeigt, dass sich professionelles Customer-Touchpoint-Management lohnt, denn es steigert nachweislich den Unternehmenserfolg. Es hilft nicht nur dabei, dem Kunden das zu bieten, was er wirklich braucht, sondern wirkt sich auch positiv auf die Unternehmensperformance aus. Ein professionelles Kontaktpunktmanagement steigert deutlich das Image im Vergleich zum Branchendurchschnitt, sagen 70 Prozent der Unternehmen. 64 Prozent meinen, dass die Kunden deutlich loyaler sind und 61 Prozent, dass die Weiterempfehlungsbereitschaft spürbar steigt. Ein Vergleich von Unternehmen mit hohem gegenüber Unternehmen mit niedrigem Professionalitätsgrad im CTM zeigt: Der Umsatz kann um 22 Prozent gesteigert und Kosten zugleich um 16 Prozent gesenkt werden, die Kundenzufriedenheit ist um 35 Prozent und die Markenbekanntheit um durchschnittlich 29 Prozent höher als beim Wettbewerber, der sein Kontaktpunktmanagement nicht im Griff hat.

Diese Zahlen zeigen: Es lohnt sich, einen Gang hochzuschalten und das Customer-Touchpoint-Management systematisch anzugehen. X

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch ist Gründer und wissenschaftlicher Beirat von Esch. The Brand Consultants sowie Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der EBS Business School. Mirjam Stahl verantwortet als Managerin bei der Markenberatung Projekte rund um Handel, Finanzdienstleistungen, Medien/Entertainment und B-to-B; Natalie Adler kümmert sich als Senior Associate um Projekte in den Branchen Konsumgüter/Handel, B-to-B und Finanzdienstleistungen, und Jana Schneider arbeitet als Associate insbesondere für die Bereiche Finanzdienstleistungen und Standortmarketing.