© 2014, Stuart Tracte. All Rights Reserved

Rituals Cosmetics (im Bild ein Store in New York) bietet seinen Kunden eine geschlossene und faszinierende Erlebniskette.

Integrierte Kommunikation

WIE ERLEBEN WERT SCHAFFT

Viele Unternehmen sind von einer Kundenzentrierung weit entfernt. Welche Maßnahmen können Manager ergreifen, um das Markenerleben ihrer Kunden zu fördern? Text: Prof. Franz-Rudolf Esch

JEDER VON UNS ist Kunde. Tagtäglich erleben wir Marken, die uns das Leben erleichtern, uns inspirieren und uns Freude in den Alltag bringen – digital wie real. Ein solches Erleben setzt Kundenzentrierung in Unternehmen voraus. Wenn der Kunde der Maßstab für das Handeln ist und die Marke als Richtschnur zur Umsetzung dient, kann ein entsprechendes Markenerleben sichergestellt werden. Viele Unternehmen sind davon allerdings weit entfernt. Sie schaffen keinen Wert für Kunden und somit auch nicht für ihr Unternehmen. Doch was hindert Manager daran, den Schritt zur Kundenzentrierung und zum Markenerleben im eigenen Unternehmen zu gehen?

REAL WIE DIGITAL

Wenn wir bei Amazon stöbern und durch Hinweise auf Bücher stoßen, die wir sonst nicht gefunden hätten, fühlen wir uns ebenso bestätigt wie durch Rezensionen anderer Leser, die uns davor bewahren, ein Buch zu kaufen, das es nicht wert ist. Ständig wird daran gearbeitet, die Erlebniskette von der Bestellung bis zur prompten Lieferung zu optimieren. Amazon Prime-Kunden empfinden eine intensive Bindung zu Amazon und blenden regionale Buchhändler als Alternative zunehmend aus.

Die Marke Rituals vermarktet Körperpflegeprodukte sowie Produkte für zu Hause, die in den Alltag Ruhe und Entspannung bringen. Der Besuch eines Shops ist ein Erlebnis. Kunden können dort in entspannter Atmosphäre Produkte testen, deren Namen schon Programm sind. Ganz gleich, ob es um „Rituals of Happy Buddha“ oder um „Rituals of Dao“ geht: Als Kunde wähnt man sich in einer anderen Welt, es ist eine geschlossene und faszinierende Erlebniskette. Man kann Rituals sehen, fühlen, riechen, spüren und hören, egal, mit welchen Kontaktpunkten man in Berührung kommt. Die Marke wächst stark und gewinnt Marktanteile von klassischen Parfümerien – zu Recht.

In beiden Fällen sind die Produkte nur Teil einer ganzen Kette von Erlebnissen. Während das Erleben sich bei Amazon primär in der digitalen Welt abspielt, sind es bei Rituals reale und digitale Kontaktpunkte, die harmonisch miteinander verschmelzen. In beiden Fällen geht es darum, Wert für den Kunden zu schaffen, indem Bedürfnisse der Kunden besser befriedigt werden als durch Wettbewerber. Dabei geht es nicht mehr alleine um das Produkt oder die Dienstleistung. Es geht vielmehr um die gesamte Kette des Erlebens auf der Reise des Kunden an relevanten Berührungspunkten mit der Marke.

LEIDENSWEGE STATT NUTZEN

In vielen Unternehmen gewinnt man allerdings den Eindruck, dass unter „Kundenwert“ ausschließlich die Optimierung des Wertes für das Unternehmen und nicht für den Kunden verstanden wird. In der Konsequenz erfolgt dann sogar eine Optimierung zu Lasten des Kunden.

Ein junger Mann, der seine Bankgeschäfte bislang ausschließlich online abwickelt, wird von seiner Bank zu einem Gespräch in eine Filiale eingeladen. In der Bank geht der „Kundenberater“ weder auf seinen aktuellen Bedarf noch auf die Wünsche in seiner derzeitigen Lebensphase ein, sondern bietet ihm stattdessen eine Altersvorsorge an. Der junge Mann beschließt nach diesem frustrierenden Erlebnis, dass dies sein erster und letzter Besuch in dieser Bank war. Oder ein Manager, dem von seinem Berater in der Bank ein geschlossener Fonds angeboten wurde, obwohl dieser sich vorab weder über die finanzielle Situation des Kunden informiert hatte noch dessen „Track Record“ kannte. Das Ganze wurde dem Manager zu bunt: er ging.

Solche frustrierenden Beispiele finden sich in allen Branchen. Ohne Frage ist es für etablierte Unternehmen schwieriger, das Erleben der Kunden über alle Kontaktpunkte wirksam zu managen, als für Newcomer, die alle Gestaltungsspielräume nutzen können. Allerdings lohnt es sich, darüber nachzudenken und die Kundenreise systematisch zu optimieren und dadurch das Markenerleben zu stärken. Dies bestätigt auch unsere aktuelle Customer-Experience-Studie. Danach schaffen es Unternehmen, die ihre Kundenkontaktpunkte und das Markenerleben professionell steuern, im Vergleich zu dem Rest der Unternehmen, die Kundenzufriedenheit um 35 Prozent und den Umsatz um 22 Prozent zu erhöhen. Dabei eröffnen sie sich noch Kostensenkungspotentiale von 16 Prozent, weil sie die finanziellen Mittel in die richtigen Kontaktpunkte lenken. **Welche Maßnahmen können Manager also ergreifen, um das Markenerleben der Kunden zu fördern und dadurch Kunden zu gewinnen und dauerhaft zu binden?**

1. ERLEBEN KOMMT AUS DER MARKE

Kein Kunde hatte den Wunsch, dass Red Bull selbstgebaute Flugobjekte über den Wannsee fliegen lässt oder einen Sprung aus dem All organisiert. Der Content kam aus der Marke und den Markenwerten. Heute ist Red Bull zur Medienmarke geworden, die ihre Markenwerte laufend neu und relevant für Kunden an erlebbaren Berührungspunkten kommuniziert. Insofern gibt die Markenidentität vor, wie das Erleben für den Kunden auszusehen hat und welche Hard Facts und Soft Facts der Kunde von der Marke erleben soll. Je klarer hier die Vorgaben sind, umso besser kann das Markenerleben für den Kunden gestaltet werden. >

2. ERLEBEN SETZT TIEFES KUNDENVERSTÄNDNIS VORAUS

Oft mangelt es am Kundenverständnis. Dieses umfasst ein Verständnis der Kundenbedürfnisse, die sich durch die Digitalisierung nicht wesentlich ändern, und der Kundenerwartungen, die dramatischen Veränderungen unterliegen.

In der digitalen Welt werden die Erwartungen an die Marke durch digitale Champions wie Amazon, Google oder Zalando geprägt, in der realen Welt prägen allerdings auch die digitalen Erwartungen die Anforderungen. Kunden, die sich im Internet über ein Produkt informiert haben, stellen ganz andere Fragen an Verkäufer und haben entsprechend höhere Erwartungen an deren Fähigkeiten. Andererseits sind in diesem Zusammenhang aber auch die begrenzten Informationsverarbeitungskapazitäten von zunehmend wenig innerlich beteiligten Kunden zu berücksichtigen.

3. ERLEBEN IST OHNE KENNTNIS DER KUNDENREISE NICHT GESTALTBAR

Laut unserer aktuellen Customer-Touchpoint-Management-Studie bekunden nur 35 Prozent der befragten Manager einen hohen Professionalisierungsgrad der Kundenkontaktpunkte, und das, obwohl 73 Prozent die Relevanz des Themas als hoch einschätzen. Die Ursachen dafür liegen in Wissenslücken hinsichtlich der Kundenreise. Entsprechend gering ist auch das Wissen um die Relevanz und die Häufigkeit der Nutzung einzelner Kontaktpunkte. Somit können das ganzheitliche Erleben der Marke und eine angenehme Kundenreise nicht sichergestellt werden.

4. ERLEBEN MUSS GANZHEITLICH GEWÄHRLEISTET SEIN

In vielen Customer-Touchpoint-Projekten lässt sich folgendes feststellen: Die gesamte Kundenreise wird meist schlechter bewertet als die einzelnen Kontaktpunkte. Je länger die Reise dabei dauert, umso schlechter ist in der Regel die Bewertung. Zudem konnten wir ermitteln, dass über alle untersuchten Marken hinweg die Wirkung auf Kunden mit zunehmender Zahl der Kontaktpunkte einen umgekehrt U-förmigen Verlauf einnimmt: Bis zu einer gewissen Zahl von Berührungspunkten steigt demnach die Wirkung, um dann mit jedem weiteren Kontaktpunkt abzunehmen. Dabei gilt: Je zersplitterter der Auftritt einer Marke ist, umso schneller werden Wirkungsverluste realisiert und umso steiler fällt die Wirkungskurve ab.

Anders ist dies bei einem integrierten Auftritt der Kontaktpunkte: Hier steigt die Wirkungskurve mit jedem weiteren Kontaktpunkt linear weiter an, wenn auch mit abnehmendem Grenznutzen.

5. ERLEBEN ERFORDERT DIE ÜBERWINDUNG INTERNER SILOS

Bei 40 Prozent der Unternehmen ist das Silodenken ausgeprägt. Jeder Manager optimiert fleißig seinen eigenen Verantwortungsbereich, weil dieser für ihn erfolgswirksam wird. Entsprechend werden der eigene Bereich, das verfügbare Budget und die Mitarbeiter von anderen abgeschirmt. Doch in vielen Unternehmen werden wesentliche Kontaktpunkte nicht oder nur in Teilen durch das Marketing gesteuert. Bei Versicherungen etwa liegt ein Großteil des Briefverkehrs, der die Wahrnehmung prägt, in den Händen anderer Bereiche.

Selbst der Vertrieb handelt autark. Es gibt keine klaren Regelungen hinsichtlich Verantwortlichkeiten, Strukturen und Prozessen, um das Kontaktpunktemanagement zu optimieren. Nur 41 Prozent der Unternehmen haben die Führungsverantwortung klar geregelt, bei gerade einmal einem Viertel der befragten Unternehmen sind die Rollen und Prozesse im Touchpoint-Management klar festgelegt.

6. ERLEBEN IST KONTINUIERLICH AUF ERFOLGSWIRKSAMKEIT ZU MESSEN

Die Messung des Markenerlebens setzt eine „Breiten- und Tiefenbohrung" voraus. Bei der Breitenbohrung geht es darum, die gesamte Kundenreise und die Einflüsse einzelner Kontaktpunkte auf die definierten Zielgrößen zu verstehen. Hier besteht großer Handlungsbedarf. Es findet noch keine systematische Messung über alle digitalen und realen Kontaktpunkte statt.

Die Tiefenbohrung ist hingegen erforderlich, um besonders wichtige Kontaktpunkte aus Sicht der Kunden besser zu durchdringen und entsprechend optimieren zu können. Dies setzt eine entsprechende Klaviatur qualitativer Forschungsansätze voraus. Unserer Erfahrung nach helfen Hypothesen, um die wirklich wichtigen Fragestellungen beantworten zu können. Ansonsten drohen viele Unternehmen in der Fülle der Daten zu ertrinken, ohne tatsächlich relevante Muster identifizieren zu können.

Professor Franz-Rudolf Esch ist Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der EBS Business School und Gründer des Beratungsunternehmens Esch: The Brand Consultants.

Amazon Prime-Kunden (im Bild der Prime Living Truck) blenden regionale Buchhändler als Alternative zunehmend aus.

© Amazon