Erfolgreiche Markenführung

Tausend Mal berührt: Wie man Kontaktpunkte mit der Marke wirksam gestaltet

Von Professor Dr. Franz-Rudolf Esch

Er ist ein ausgewiesener Experte für erfolgreiche Markenführung und war Gastredner im Rahmen der Marketing-Tage des DG VERLAGES Ende Oktober 2012: Professor Dr. Franz-Rudolf Esch. Sein Credo: Ob strategisch geplant oder zufällig, bewusst oder unbewusst, jeder Kontakt mit der Marke hinterlässt Spuren in den Köpfen der Konsumenten. Denn nur ein ganzheitliches, systematisches Management aller Kundenkontaktpunkte zahlt dauerhaft auf die Marke ein und macht sie damit zu einer starken Marke. (red)

Marken sind ständig auf Sendung. Dies gilt natürlich auch für Banken. Ob strategisch geplant oder zufällig, bewusst oder unbewusst, jeder Kontakt mit der Marke hinterlässt Spuren in den Köpfen der Konsumenten. Wenn Sie als Bank Ihren Kunden vermitteln, dass die Bedürfnisse der Kunden im Zentrum Ihrer Bemühungen stehen, die besten Parkplätze aber dem Vorstand vorbehalten sind, hinterlässt dies einen Eindruck. Wenn Sie einen herausragenden Service versprechen, die Kunden aber am Bankschalter Schlange stehen oder vergeblich auf einen avisierten Telefonanruf warten, hinterlässt dies einen Eindruck.

Deshalb lautete das Credo von Robert Bosch: „Lieber Geld verlieren als Vertrauen". Marken stehen für klare Versprechen und bilden für Kunden im Meer der Angebote einen zentralen Vertrauensanker. Marken müssen ihr Versprechen halten – und dies bei jedem Kundenkontakt, ansonsten enttäuschen sie ihre Kunden. Starbucks-Gründer Howard Schultz ist sich dessen bewusst: „Man kann nicht genug Werbung machen, um den Fehler eines Baristas in den fünf Minuten mit einem Kunden ungeschehen zu machen."

Ein Blick in andere Branchen zeigt, wie gut manche Marken das Management der unterschiedlichsten Kontaktpunkte beherrschen: Maggi ist mit dem rot-gelben Logo bei den Produkten selbst, am Point of Sale (PoS), auf der Website und in den Maggi Kochstudios auf stringente Weise präsent. Der Handel sollte sich auch am Paradebeispiel der Store Brand IKEA orientieren, die vor Ort und in allen relevanten Kommunikationskanälen ihre Markenpositionierung klar und unverkennbar zum Ausdruck bringt. Starke Marken bieten Kunden im Angebotsdschungel eine Vertrauensfunktion und erfüllen das Markenversprechen an allen relevanten Kundenkontakten. Gerade in Zeiten der Zunahme der Kommunikationsmedien und der intensiveren Vernetzung von Konsumenten wird es umso

bedeutender, die Kontaktpunkte zwischen Konsument und Marke zu pflegen und ein ganzheitlich ausgerichtetes Customer Touchpoint Management zu betreiben. Dadurch setzt man die finanziellen Mittel effektiver und effizienter ein.

Für Unternehmen ist die Kenntnis dieser Kontaktpunkte essentiell. Zudem ist die Bedeutung und Leistungsstärke der Kontaktpunkte für Kunden und Marke wichtig, um Marketinginvestments effektiv und effizient einzusetzen. Und hier wird es schwierig: So hat die persönliche Beratung eines Bankmitarbeiters ganz offensichtlich aufgrund des direkten Kundenkontaktes einen wesentlich höheren Einfluss auf die Wahrnehmung der Marke als die Werbung, wenngleich diese eine größere Anzahl von Menschen erreichen kann. Umgekehrt schafft aber gerade die Werbung auch eine Erwartungshaltung, die man erfüllen muss.

Die Rechnung wird bei Stromanbietern in ihrer Bedeutung ebenfalls oft unterschätzt und entsprechend lieblos, unverständlich, komplex und „markenleer" gestaltet, frei nach dem Motto: Friss oder stirb. Wie verhält es sich da beispielsweise mit den Briefen oder Direct Mails, die Banken an ihre Kunden richten? An den verschiedenen Kontaktpunkten tun sich oft Lücken auf, sowohl was die Einschätzung ihrer Bedeutung betrifft als auch hinsichtlich der marken- und kundenkonformen Umsetzung.

Das Leistungsversprechen „Leistung aus Leidenschaft" der Deutschen Bank reflektiert sich auch nicht darin, dass Zahlungsanweisungen aufgrund falscher Eingaben externer ausländischer Dienstleister zum Ärger des Kunden nicht überwiesen werden. Genau dies ist ein Moment der Wahrheit, der die Zufriedenheit der Kunden bestimmt und das Leistungsversprechen überzeugend vermittelt oder nicht. Die einseitige Fokussierung auf Kostenersparnisse greift hier zu kurz, da sich bei schlechtem Service andere Alternativen wie Direktbanken anbieten.

Die Organisation sowie die marken-

und kundenspezifische Abstimmung dieser Kundenkontaktpunkte bieten großes Potenzial für eine wirksamere Vermarktung. Unternehmen, die Kunden über alle Kontakte ganzheitlich positive Erlebnisse vermitteln, erzeugen Kohärenz und sind erfolgreicher im Wettbewerb. Marken dieser Kategorie sind Unternehmen wie Hilti, ING-DiBa, Mini, Louis Vuitton, Rolex, Zara, Nespresso und Singapore Airlines.

In einer Studie von ESCH. The Brand Consultants wurden über 100 Manager aus verschiedenen Branchen zu ihrem Umgang mit Kontaktpunkten befragt. Eines wird deutlich: Es gibt noch viel zu tun! Viele Unternehmen machen sich über die Interaktion und die Vielzahl der unterschiedlichen Berührungspunkte mit ihren Anspruchsgruppen wenig Gedanken. Dies ist insofern verwunderlich, weil genau diese Kontaktpunkte gedankliche „Fingerabdrücke" einer Marke im Kopf des Kunden hinterlassen. Insofern ist die Gestaltung des Pakets bei einem Online-Händler wie Zalando ein wichtiger Fingerabdruck. In einem ganzheitlichen Denkansatz kann jeder dieser Kontaktpunkte einen positiven oder negativen Beitrag für die Marke leisten. Insgesamt stufen nur 7 Prozent der befragten Manager die Professionalität ihres Touchpoint Management als hoch ein. Entsprechend sehen 99 Prozent noch ein mittleres bis hohes Optimierungspotenzial!

Die wichtigsten Kontaktpunkte werden häufig übersehen.

Für Marken lassen sich oft mehr als 100 Kontaktpunkte identifizieren. Marketingverantwortliche denken aber primär an solche Kontaktpunkte, die in ihrem ureigenen Verantwortungsbereich liegen. Das ist zu kurz gesprungen. Ein systematisches Management aller Kontaktpunkte findet in der Regel nicht statt. Entscheidende Kontaktpunkte werden häufig übersehen.

Für Online-Versandhäuser sind neben der Internetseite und den Bestellvorgängen auch die Versandpakete wichtig. Vergleicht man Amazon mit Zalando, hat Zalando bei Paketen die Nase vorn. Das weiße Zalando-Paket mit den orangen Fußspuren ist eigenständig und schafft einen starken Wiedererkennungswert. Wie sieht es bei Banken aus? Welche Bedeutung haben Kontoauszüge im Vergleich zu einer Direct Mail?

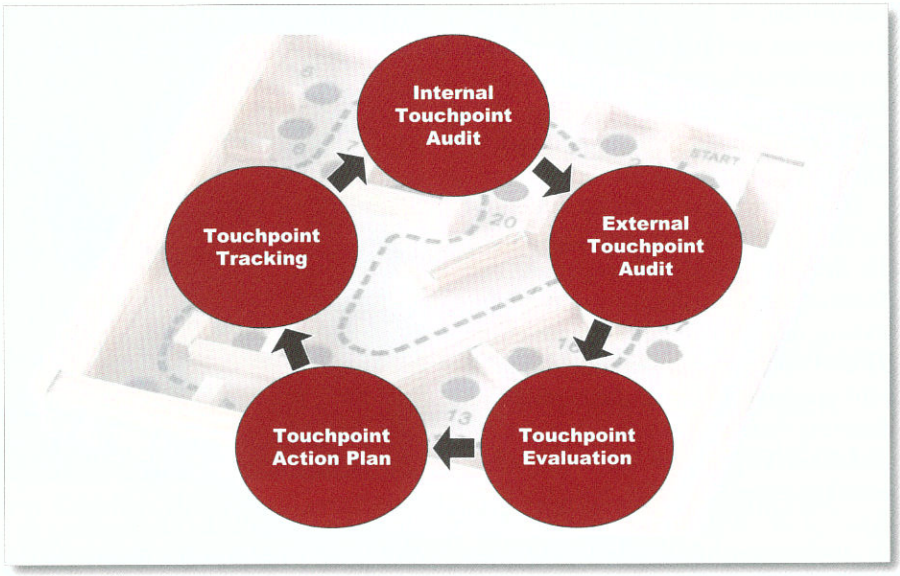
Unternehmen können relevante Kontaktpunkte selbst schaffen.

Die Berührung mit einer Marke kann spontan und überall erfolgen. Öffnet man den Horizont und denkt über konventionelle Berührungspunkte hinaus, lassen sich innovative Ansätze für neue Kontaktpunkte mit dem Kunden entdecken. Eine mit Volksbank markierte Bank in einem Park kann ein solcher Kontaktpunkt sein. Die Sparkasse nutzt Trucks, um Banking in ländlichen Regionen zu ermöglichen. Die VR-Banking-App, mit der man die nächste Filiale finden und den Kontostand prüfen kann, ist ein weiteres Beispiel.

Nicht alle Kontaktpunkte sind steuerbar.

Direkte Kontaktpunkte (z.B. Prospekte oder TV-Spots) sind vom Unternehmen steuerbar, indirekte (z.B. Mund-zu-Mund-Propaganda) hingegen nicht oder nur schwer. Dennoch sollten Marke- ▸▸▸

▶▶▶ tingverantwortliche indirekte Kontaktpunkte stets im Auge haben. Wie viel Aufregung Social Media verursachen können, musste Henkel erfahren. Per Facebook rief das Unternehmen auf, Vorschläge für das neue Flaschendesign des Spülmittels Pril zu machen. Ein unkonventioneller Entwurf machte das Rennen: das Bild eines Grillhähnchens mit dem Slogan „Schmeckt lecker nach Hähnchen!". Die Fachjury entschied sich jedoch für einen anderen Vorschlag. In der Folge hagelte es Beschwerde- und Protestaufrufe. Gerade für Social Media sind Maßnahmen zu ergreifen, die über Beobachten, Partizipation, aber auch über den Grad der Freiheiten auf der eigenen Facebook-Seite ein verantwortliches Führen der Marke möglich machen.



©ESCH. The Brand Consultants GmbH

Abb. 1: Ganzheitliches Touchpoint Management

Professionelles Touchpoint Management ist ein zentraler Erfolgsfaktor.

Ein systematisches Customer Touchpoint Management erfolgt in **fünf Schritten** (siehe Abb. 1).

1. **Internes Touchpoint Audit:** Bei der Ermittlung und Bewertung der Kontaktpunkte gilt: **Nichts auslassen und nüchtern bewerten!**

Bei dem internen Touchpoint Audit gilt zunächst das Motto: **Nichts auslassen.** Es empfiehlt sich ein Blueprint aller Kontaktpunkte und deren Anordnung in den Kaufzyklus eines Kunden. So haben wir bei Swiss International Air Lines weit über 100 Kontaktpunkte identifiziert und den einzelnen Kaufphasen zugeordnet. Dadurch ist die Idee entstanden, am Flughafen Zürich einen Gepäckabholservice für Kunden einzurichten.

Für das interne Touchpoint Audit gilt auch: **Systematisieren.** In einer Makroanalyse sind zunächst alle Kontaktpunkte zu ermitteln. Dann sind im nächsten Schritt relevante Sub-Berührungspunkte mit Bedeutung für die Marke und die Kunden festzulegen. Ein Beispiel: Eine Bankfiliale ist ohne Frage ein wichtiger Makro-Kontaktpunkt. Bei einer Filiale wiederum spielen das äußere Erscheinungsbild, der Eingangsbereich, die Wartezone, der Bankschalter und andere Elemente eine wichtige Beeinflussungsrolle, die es systematisch zu erheben gilt.

Diese Kontaktpunkte lassen sich nun dahingehend analysieren, wie groß aus interner Sicht deren Bedeutung für Kunden und Marke ist, wie gut die Marke inhaltlich und formal (durch CD usw.) an den Kontaktpunkten umgesetzt ist oder nicht. Daraus ergeben sich schon erste gute Anhaltspunkte zur Optimierung.

2. **Externes Touchpoint Audit:** Es gilt der Grundsatz: **Es zählt, was der Kunde denkt!** Viele Unternehmen setzen aufs falsche Pferd!

Bei der **externen Analyse** ist hingegen die Relevanz aus Kundensicht zu erfassen und zu klären, wie gut die jeweiligen Kontaktpunkte aus Kundensicht umgesetzt sind. Hier ist konkret die Performance aus Sicht der Kunden zu messen sowie zu eruieren, ob es noch latente Bedürfnisse bei den Kunden gibt. Generell zeigte sich in unserer Studie deutlich, dass ganzheitliche Messansätze noch Zukunftsmusik sind (siehe Abb. 2).

3. **Touchpoint Bewertung:** Hier erfolgen eine Zusammenführung und Wirkungsbewertung sowie Return-on-Investment-Berechnungen. Es gilt: **Wirkung zählt!**

Bei der **Touchpoint Evaluation** sind Außen- und Innensicht zusammenzubringen. Die erste Stufe heißt hier Abgleich der Innen- und Außensicht und bedeutet dadurch eine Adjustierung der Wahrnehmung. So wurden bei einem Telekommunikationsunternehmen die Häufigkeit der Kontakte und die Relevanz der Filiale für Kunden aus Sicht des Managements deutlich überschätzt, die telefonische Betreuung hingegen wurde unterschätzt.

Die zweite Stufe beinhaltet eine Wirkungsanalyse, bei der auch Kontakt- und Prozessqualität zu bewerten sind. Dies würde etwa bei dem Beispiel einer Bankfiliale bedeuten, dass man sowohl die wesentlichen Elemente der Filialgestaltung als auch die Abläufe bei der Beratung eines Kunden hinsichtlich der Qualität analysieren würde.

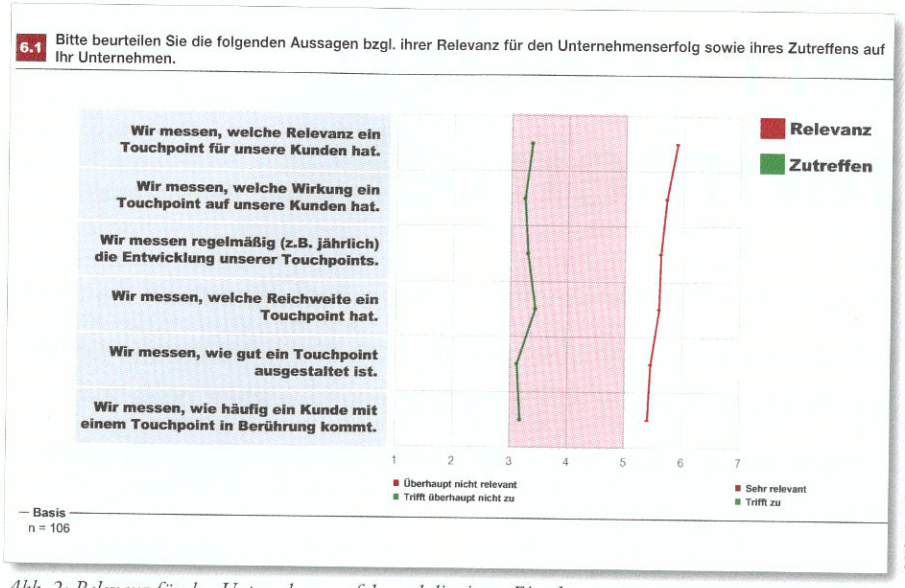


Abb. 2: Relevanz für den Unternehmenserfolg und die eigene Einschätzung

© ESCH. The Brand Consultants GmbH

Auf der dritten Stufe kann dann schließlich der Impact on Investment berechnet werden. Hierzu gilt es, die vorher gemessenen Größen wie Indikatoren für die Kundenrelevanz und die Leistungsstärke zu einem Wirkungsfaktor zu verdichten, um dann einen Abgleich zu machen mit den in die jeweiligen Kontaktpunkte getätigten Investitionen (Kosten). Diesem Thema wird zwar eine hohe Relevanz zugeordnet, allerdings gibt es hier kaum Ideen und Ansätze zur Berechnung bei Unternehmen. Somit steuert man quasi das Management der Kontaktpunkte nach Bauchgefühl und „Erfahrungswerten" im Blindflug.

4. **Touchpoint Aktionsplan:** Hier werden systematisch Maßnahmen zur Optimierung, Ergänzung, Verstärkung oder Eliminierung je Kontaktpunkt definiert. Es gilt: **Erst denken, dann handeln!**

Auf Basis der vorangegangenen qualitativen und quantitativen Analysen kann eine Optimierung der Kontaktpunkte vorgenommen werden. Ein typisches Beispiel zur Optimierung ist beispielsweise die Reduktion der Zahl der Prospekte (bei einem Unternehmen von 120 Prospekten auf 18!) mit den entsprechenden Einsparmaßnahmen. Unserer Erfahrung nach werden nach einem solchen Projekt bis zu 25 Prozent der Investitionen in Kundenkontaktpunkte anders alloziert.

5. **Touchpoint Tracking:** Die regelmäßige Kontrolle ermöglicht eine kontinuierliche Optimierung der Kontaktpunkte: **What gets measured gets done.**

Die Entwicklung eines Touchpoint Tracking hilft, die Wirkungen der Maßnahmen zu prüfen, ein besseres Verständnis für Wirkzusammenhänge zu erhalten und dadurch auch eine effektivere und effizientere Steuerung der Investments in die relevanten Kontaktpunkte.

Fazit: Das systematische Management der Kundenkontaktpunkte offenbart erhebliche Einsparpotenziale.

Customer Touchpoint Management stellt die Erwartungshaltung der Kunden und deren kohärente Erlebnisse in den Mittelpunkt und verknüpft diese mit den Anforderungen der Marke. Es gilt an den wesentlichen Kontakten Wirkung zu erzielen und Augenblicke von Begeisterung zu kreieren. Das Bewusstsein, dass viele Kontaktpunkte auf das Markenkonto einzahlen, ist wichtig. Es reicht nicht, Konsumenten mit kreativen Kampagnen über klassische Medien und das Internet zu begeistern, wie dies der Telekom mit „Million Voices" (größter Chor der Welt) gelungen ist, wenn beim täglichen Kontakt mit der Telekom, sei es bei einer Reklamation oder dem Ummelden eines Telefonanschlusses, Frustrationserlebnisse erzeugt werden. Da gerade hier die Kundenbindung ein wichtiges Wertschöpfungsfeld ist, muss man sich über Investments in wirksame Kontakte und deren Return Gedanken machen. Markenführung ist kein Selbstzweck. Deshalb müssen Nachweise über den Erfolg der Investitionen erbracht werden.

Durch ein ganzheitliches und systematisches Customer Touchpoint Management werden Kunden besser auf den entscheidenden Kanälen erreicht, Einsparpotenziale identifiziert, Schwächen erkannt und Verbesserungen kontinuierlich realisiert. Unternehmen, die Kunden über alle Kontakte ganzheitlich positive Erlebnisse vermitteln, stärken ihre Marken und sind dadurch langfristig erfolgreicher. Ein ganzheitliches Customer Touchpoint Management ist somit ein zentraler Faktor, um die Marke auf Erfolgsspur zu bringen.

In einem Lied von Klaus Lage heißt es: „Tausend Mal berührt, tausend Mal ist nichts passiert ..." Auf Kontaktpunkte bezogen, wäre dies verschenktes Potenzial. Besser wäre, wenn es „Zoom" macht. Das haben Unternehmen aber selbst in der Hand. ◀

Die Studie „Customer Touchpoint Management: In Berührung mit den Kunden" kann angefordert werden: www.esch-brand.com, office@esch-brand.com

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, *Gründer, ESCH. The Brand Consultants, Saarlouis. Direktor, Institut für Marken- und Kommunikationsforschung, EBS Business School, Oestrich-Winkel*