Am Kontaktpunkt kommt es zum Schwur

Markenartikler geben viel Geld für Imagewerbung aus – und beim ersten Kontakt mit dem Produkt muss der Kunde erfahren, dass das Werbeimage von den Mitarbeitern nicht gelebt wird. Denn die Kontaktpunkte des Kunden mit dem Produkt werden sträflich vernachlässigt.

Von Franz-Rudolf Esch

„Lieber Geld verlieren als Vertrauen“ war das Credo von Robert Bosch. Marken stehen für klare Versprechen und bilden für Kunden im Meer der Angebote einen Vertrauensanker. Marken müssen ihr Versprechen halten – und dies bei jedem Kundenkontakt, ansonsten enttäuschen sie ihre Kunden. Jeder Kontakt mit der Marke, ob bewusst oder unbewusst, hinterlässt Spuren in den Köpfen der Anspruchsgruppen. Das amerikanische Modeunternehmen Abercrombie & Fitch spielt hier die Klaviatur der sinnlichen Eindrücke im Laden beispielhaft, von dem Empfang durch leicht bekleidete, attraktive Mitarbeiter der Beleuchtung über die Musik bis zum unverkennbaren Geruch im Store und an den Kleidern. Der liechtensteinische Werkzeughersteller Hilti hingegen ist durch die Farbe Rot und den Schriftzug – sei es bei dem Werkzeugkoffer, den Bohrmaschinen, den Kommunikationsmaterialien oder den Bauhelmen der Mitarbeiter – klar identifizierbar. Zudem spürt man die Robustheit und Leistungsstärke der Maschinen ebenso wie den herausragenden Service – und dies bei jedem Kontakt mit der Marke.

Marken hinterlassen viele Spuren, die es im Sinne der Marke zu nutzen gilt. Swiss Airline verfügt über weit mehr als 100 Kontaktpunkte vor, während und nach einem Flug. Allein bei der Flugbuchung bieten sich mindestens fünf Möglichkeiten bei der jeweiligen Airline (online, telefonisch, per App, am Counter) sowie weitere Optionen außerhalb des direkten Einflussbereiches der Fluggesellschaft, etwa im Reisebüro. Nicht anders ist es bei anderen Dienstleistungsunternehmen.

Für Unternehmen ist die Kenntnis dieser Kontaktpunkte essentiell. Zudem sind die Bedeutung und die Leistungsstärke der Kontaktpunkte für Kunden und Marke wichtig, da nur dann Marketinginvestments effektiv und effizient eingesetzt werden können. Und hier wird es schwierig: Der für die Kaffeezubereitung zuständige Barista bei Starbucks hat 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. 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.

> Unternehmen, die Kunden über alle Kontakte positive Erlebnisse vermitteln, sind erfolgreich im Wettbewerb.

Das Versprechen „Leistung aus Leidenschaft“ der Deutschen Bank reflektiert sich auch nicht darin, dass Zahlungsanweisungen aufgrund falscher Eingaben externer ausländischer Dienstleister zum Ärger des Kunden nicht ausgeführt 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 Potential 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.

Viele Unternehmen machen sich über die Interaktion und die Vielzahl der unterschiedlichen Berührungspunkte mit ihren Anspruchsgruppen wenig Gedanken, wie auch die jüngste entsprechende Studie von „Esch. The Brand Consultants“ zeigt. Das Ergebnis ist insofern verwunderlich, als 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.

Die Relevanz des Themas wächst jedoch: Während 42 Prozent der in der Esch-Studie befragten Manager dem Thema Management der Kundenkontaktpunkte derzeit wenig Beachtung schenken, sind sich 95 Prozent der Befragten einig, dass das Thema künftig von mittlerer bis hoher Relevanz sein wird. Derzeit ist der Professionalisierungsgrad des Kundenkontaktpunktmanagements allerdings noch gering. Nur 7 Prozent der Manager sehen einen hohen Professionalisierungsgrad, 43 Prozent bescheinigen sich hier noch eine geringe Professionalität. Besonders schwierig scheint die Situation im Mittelstand zu sein. Hier besteht der größte Aufholbedarf.

Nahezu alle Manager (99 Prozent) sehen entsprechend beim Management der Kundenkontaktpunkte ein mittleres bis hohes Optimierungspotential. Die größten Potentiale bergen Social-Media-Aktivitäten (70 Prozent), Mitarbeiter (60) sowie Firmenwebsites und der Point of Sale (jeweils 58 Prozent). Dies spiegelt einerseits die Verunsicherung durch neue, interaktive Angebote. Es zeigt andererseits auch die wichtige Rolle der Mitarbeiter, die man weitaus weniger im Griff hat als klassische Kommunikationskanäle. Die Erfahrung lehrt, dass gerade bei den Mitarbeitern Einzelmaßnahmen wie einmalige Roadshows, Workshops und andere Maßnahmen zur Markenvermittlung nicht nachhaltig wirken und herausgeworfenes Geld sind. Vielmehr sind kontinuierliche Maßnahmenprogramme zu entwickeln, um Mitarbeiter zu Markenbotschaftern zu machen. Vielen Unternehmen mangelt es hier an der notwendigen Konsequenz und der Bereitschaft zu solch langfristigen Investments.

Die Verunsicherung bei den neuen Medien ist ebenfalls nachvollziehbar. Sich hier nur nach den Anforderungen des Mediums zu richten hieße, die Marke außer Acht zu lassen. Gewinnspiele auf Facebook, die vagabundierende Jäger und Sammler anziehen, ersetzen nicht markenspezifische und nutzbringende Inhalte, die medienkonform zu vermitteln sind. Red Bull macht dies konsequent und wenig basisdemokratisch, indem nur die Marke Bilder und Videos posten darf. Dies sichert brillant inszenierte Bilder.

Auf Grundlage der Studienergebnisse sind folgende Stellschrauben für Manager identifizierbar:

Viele Unternehmen müssen das Management der Kontaktpunkte aus Markensicht organisatorisch und prozessual für die Zukunft anders aufstellen. Der Studie zufolge verderben zu viele Köche den Brei. Der Einfluss auf Kontakte mit den Kunden ist in vielen Unternehmen über mehrere Bereiche zersplittert. Das Marketing ist zwar häufig federführend, allerdings beeinflussen viele weitere Bereiche die Führung der Kontaktpunkte, bei denen der Einfluss des Marketings gering ist. Marketing, Online-Marketing, Sales, Public Relations, Corporate Communication, Human Resources, das Produktmanagement: alle nehmen über die historisch gewachsenen Strukturen Einfluss. Oft weiß die linke Hand nicht, was die rechte treibt. Es mangelt an der konsequenten Verankerung des Customer Touchpoint Management. In vielen Unternehmen ist die Führungsverantwortung ungeklärt, die Rollen der involvierten Bereiche sind häufig nicht klar definiert, und die Abstimmung zwischen den Bereichen erweist sich oft als schwierig, da niemand auf erworbene Kompetenz und Einfluss verzichten möchte. Möglicherweise hat dies aber auch viel mit dem Mindset zu tun. Wenn die verantwortlichen Manager die Marke nicht in Denken, Fühlen und Handeln verinnerlicht haben, können sie auch nicht markenkonform handeln. Hilti zeigt hier, wie es geht. Seit dem Jahr 2003 hat man die Marke systematisch weiterentwickelt. Mitarbeiter werden regelmäßig auf eine kulturelle Reise mitgenommen, um die Werte aufzufrischen und zu vertiefen. Entsprechend werden anstehende Entscheidungen auch immer mit Blick auf die Markenwerte gefällt – und dies sehr konsequent.

Unternehmen müssen sich systematisch damit befassen, wie viele Kontaktpunkte vorhanden und welche die wirklich wirksamen sind. Welche Berührungen werden überhaupt von den Kunden wahrgenommen und hinterlassen nachhaltige Spuren? In der Versicherungsbranche werden oft massenhaft Informationsbroschüren gedruckt, je nach Unternehmen bis zu 100 verschiedene Broschüren, die von den jeweiligen Produktbereichen in Auftrag gegeben werden. Die Wirkung ist in der Regel minimal, weil ein Großteil davon ohne Beachtung verschwindet – und dies bereits häufig schon beim eigenen Vertrieb, bevor die Prospekte überhaupt zum Kunden kommen. Das Budget ließe sich zielführender investieren.

Die Mehrheit der Unternehmen gibt der Marke mit Logo und Design einen visuell-einheitlichen Auftritt als wiedererkennbare Klammer. So weit, so gut. Allerdings machen sich die wenigsten Manager darüber Gedanken, ob die Kontakte kunden- wie bedürfnisspezifisch ausgerichtet sind, ob sie vom Wettbewerb differenzieren oder ob sie im Verhältnis zu ihren Kosten signifikant zu einem Markenerlebnis beitragen. Hier sind die Kunden nach ihrem situativen Involvement und dem Bedarf in der jeweiligen Phase des Kaufentscheidungsprozesses abzuholen. Entsprechend sind Maßnahmen auch dahingehend zu prüfen, ob und wie man diese verlängern und ergänzen kann. Wenn für einen Automobilhersteller wie Porsche die Fahrertrainings die Leistung der Marke erlebbar machen und zur Kundenbindung beitragen, wäre eine Verlängerung dieser Maßnahmen auf der Social-Media-Plattform, beim Händler und an anderen Kontaktpunkten sinnvoll. Systeme zur regelmäßigen Messung, wie häufig Kunden Kontakt mit einzelnen Touchpoints haben, wie relevant diese Kontaktpunkte für sie sind, wie gut sie die Markenwerte kommunizieren und die Bedürfnisse der Kunden treffen und welche Wirkung dadurch erzielt wird, sind in der Unternehmenspraxis noch nicht hinreichend etabliert.

> Der Barista bei Starbucks hat einen höheren Einfluss auf die Wahrnehmung der Marke als die Werbung.

Lediglich die Budgets für die einzelnen Touchpoints werden analysiert. Aber anhand einer einseitigen Betrachtung der Kostenseite lassen sich keine Schwachstellen oder sinnvollen Einsparpotentiale erkennen. Wenn überhaupt werden einfachste Kontaktpunktabfragen an klassische Werbewirkungsmessungen oder bei der Erfassung der Markenstärke zusätzlich an die klassischen Fragestellungen angehängt. Entsprechend dürftig ist die Aussagekraft solcher Messungen. Es geht vielmehr um die Entwicklung eines Controlling-Ansatzes, der einzelnen Touchpoints eine Wirkung und ein Investment zuordnet und entsprechend auch Defizite und Optimierungspotentiale identifiziert. Der sich ergebende Return wird selten berechnet, und Einsparpotentiale an einzelnen Touchpoints sind deshalb weder bekannt noch definiert. Ganzheitliche Messansätze sind noch Zukunftsmusik. Effizienz wird deshalb selten erreicht.

> Viele Unternehmen sind nicht bereit und willens, ihre Mitarbeiter zu Markenbotschaftern zu machen.

Fazit: Unternehmen müssen umdenken. 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 geschaffen 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.

Durch ein ganzheitliches und systematisches Customer Touchpoint Management werden Kunden besser auf den entscheidenden Kanälen erreicht, Einsparpotentiale 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 die Erfolgsspur zu bringen.

Franz-Rudolf Esch ist Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der EBS Business School, Oestrich-Winkel (Rheingau) und Gründer der Esch. The Brand Consultants, Saarlouis.

Frankfurter Allgemeine Zeitung, 18.02.2013, Wirtschaft, Seite 18

© Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH 2013. Alle Rechte vorbehalten. Frankfurter Allgemeine Archiv