

Momente der Wahrheit

Unternehmen müssen ihr Touchpoint Management professioneller angehen, sonst vergeben sie Chancen. Denn jeder Kontakt mit der Marke zahlt auf das Markenkonto ein – positiv wie negativ.

MIT MARKEN KOMMT MAN ständig in Kontakt. Jeder Kontakt hinterlässt Spuren bei den Konsumenten – bewusst oder unbewusst, strategisch geplant oder zufällig. Sei es ein rund sieben Millionen US-Dollar teurer TV-Spot während des Super Bowls für den Mercedes CLA, die Werkstatt eines BMW-Händlers, das Beratungsgespräch mit einem Mitarbeiter der Allianz, die orangefarbene Krawatte des Sixt-Beraters oder das Ploppen beim Flensburger Bier, wenn man den Verschluss öffnet. Jeder Kontaktpunkt oder Touchpoint zahlt auf das Markenkonto ein und beeinflusst die Wahrnehmung sowie das Image entweder positiv oder negativ.

Für Unternehmen bedeutet das: Kontaktpunkte sind Momente der Wahrheit – man kann gewinnen oder verlieren. David Cote, CEO des US-Mischkonzerns Honeywell, bringt es im firmeneigenen Markenhandbuch auf den Punkt: »With every customer contact and whenever we represent Honeywell, we have the opportunity either to strengthen the Honeywell brand or to cause it to lose some of its luster and prestige.« Aus diesem Grund wird ein ganzheitlich ausgerichtetes Customer Touchpoint Management immer wichtiger und gilt als essentieller Bestandteil einer erfolgreichen Markenführung.

Touchpoint Management: Singapore Airlines ist top

In einer Studie von ESCH. The Brand Consultants wurden über 100 Manager aus verschiedenen Branchen zu ihrem Umgang mit Kontaktpunkten befragt. Das Ergebnis ist deutlich: Customer Touchpoint Management ist ein entscheidender Faktor für die Zukunft, professionelles Kontaktpunktmanagement hingegen reine Zukunftsmusik. So gaben 95 Prozent der Befragten an, dass das Thema künftig an Bedeutung gewinnen wird. Nur sieben Prozent sahen aktuell jedoch einen hohen Professionalisierungsgrad in ihrem Unternehmen.

Unternehmen wie Mini oder Red Bull, die ihre wichtigsten Touchpoints kennen und an diesen positive und kohärente Erlebnisse vermitteln, stärken ihre Marken und sind dadurch langfristig erfolgreicher. Bei Singa-

pore Airlines spürt man die asiatische Gastfreundlichkeit sowie den einzigartigen Service bei jedem Kontakt mit der Marke. Das ist kein Zufall, sondern das Ergebnis eines gesteuerten Prozesses. So wird das »Singapore Girl« bereits seit 1972 eingesetzt. Größe, Gewicht, Alter und Bekleidung sind exakt festgelegt, ebenso die Richtlinien zum Verhalten im Sinne der Marke. Beim Servieren der Mahlzeiten vor dem Fluggast ist beispielsweise das Logo auf dem Teller exakt ausgerichtet zu platzieren.

Legendär ist auch der hervorragende Kundendienst von Miele, auf den man sich verlassen kann und der ebenfalls auf das Markenkonto positiv einzahlt. Unternehmen haben also die Wahl: Sie können über ein ganzheitliches Management ihrer Kontaktpunkte die Marke stärken oder schwächen.

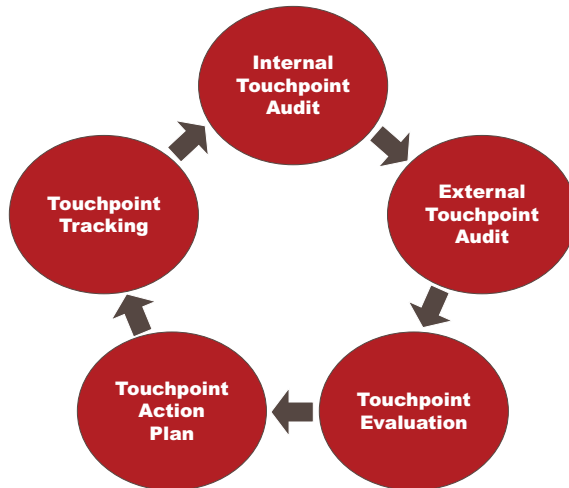
Internes und externes Audit

Ein professionelles Customer Touchpoint Management erfolgt in fünf Schritten (Abb. 1):

1) *Internes Touchpoint Audit*: Knapp die Hälfte der deutschen Manager geht davon aus, ihre Marke habe lediglich bis zu 50 Kontaktpunkte. Die meisten denken primär an solche, die in ihrem ureigenen Verantwortungsbereich liegen. Das ist zu kurz gesprungen. Beispielsweise geht ein nicht kleiner Teil des Briefverkehrs bei Versicherungen schlicht am Marketing vorbei. Daher gilt das Motto: Nichts auslassen! Es empfiehlt sich ein Blueprint aller Kontaktpunkte und deren Anordnung in den Kaufzyklus eines Kunden. Für Airlines beispielsweise lassen sich über die Phasen Bekanntheits- und Imageaufbau, Kontaktaufnahme, Buchung, Vor-Flug-, Flug- und Nach-Flugphase weit mehr als 100 Kontaktpunkte identifizieren.

Des Weiteren erfolgt die Systematisierung. In einer Makroanalyse sind zunächst alle Kontaktpunkte zu ermitteln und deren zugehörige Mikro-Berührungspunkte zu priorisieren. Für einen Automobilhersteller wie Porsche oder BMW ist das Produkt, sprich das Auto, ohne Frage ein wichtiger Makro-Kontaktpunkt. Nimmt

ABB. 1: PROFESSIONELLES CUSTOMER TOUCHPOINT MANAGEMENT ERFOLGT IN 5 SCHRITTEN



Wird Customer Touchpoint Management ganzheitlich und systematisch durchgeführt, können Kunden auf den entscheidenden Kanälen erreicht, Einsparpotenziale identifiziert, Schwächen erkannt und Verbesserungen kontinuierlich realisiert werden.

117

Quelle: Esch, The Brand Consultants

man nun die Mikro-Touchpoints des Autos hinzu wie Lenkrad, Gangschaltung, Armaturen, Scheinwerfer etc. wird die Notwendigkeit der systematischen Steuerung schnell ersichtlich. Abschließend gilt: Nüchtern bewerten! Sind alle Kontaktpunkte gesammelt, lassen sie sich nun dahingehend analysieren, wie groß deren Bedeutung aus interner Sicht ist und wie gut die Marke inhaltlich und formal (durch CD usw.) an den Touchpoints umgesetzt ist oder nicht. So ergeben sich erste Anhaltspunkte zur Optimierung.

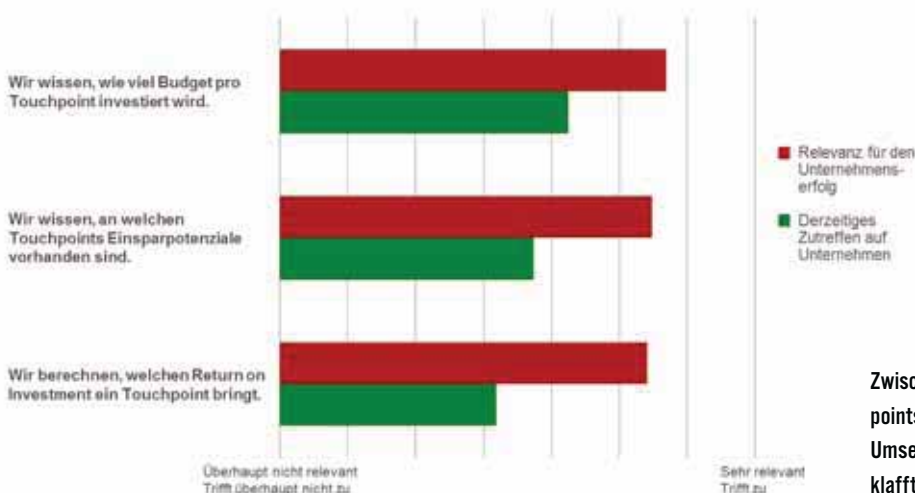
2) *Externes Touchpoint Audit*: Die wichtigsten Kontaktpunkte werden in der rein unternehmensinternen Betrachtung häufig übersehen. Für Stromanbieter gilt dies etwa für die Rechnung. Dabei führt die Verärgerung der Kunden über unübersichtlich gestaltete Rechnungen oft zum Wechsel des Anbieters. Yello zeigt, wie es geht: Die wichtigsten Daten gibt es kurz und übersichtlich auf einen Blick. Das Motto lautet: Es zählt, was der Kunde denkt. In der externen Analyse ist deshalb die Relevanz aus Kundensicht zu erfassen. Zudem erfolgt eine quantitative oder qualitative Messung der Leistungsstärke, wie gut die jeweiligen Kontaktpunkte

umgesetzt sind. Nur allzu häufig folgen Unternehmen aktuellen Trends und setzen dabei aufs falsche Pferd. Im B-to-B-Bereich ist dies häufig für Social Media-Auftritte der Fall, da sie hohe Kosten verursachen, jedoch kaum Wirkung erzielen. Allerdings gilt dies auch nicht immer. Vergleicht man den Facebook-Auftritt von Linde mit circa 1.700 Likes mit dem von John Deere mit über 1,5 Millionen Likes wird deutlich, dass nicht für jedes Unternehmen einer Branche die gleichen Kontaktpunkte aus Kundensicht relevant sind.

Bewertung, Aktionsplan, Tracking

3) *Touchpoint Bewertung*: Wirkung zählt. Bei der Touchpoint Bewertung erfolgt zunächst ein Abgleich der Innen- und Außensicht. Für Telekommunikationsunternehmen wird hier zum Beispiel häufig die Relevanz der Filiale aus Sicht des Managements deutlich überschätzt, die telefonische Betreuung hingegen unterschätzt. Die zweite Stufe beinhaltet eine Wirkungsanalyse, bei der auch die Kontakt- und Prozessqualität zu bewerten sind. Für das TUI ReiseCenter würde dies bedeuten, dass man sowohl Elemente wie Reisebüroge-

ABB. 2: ERFOLG DER EINZELNEN TOUCHPOINTS WIRD KAUM GEMESSEN



Zwischen der Relevanz der Touchpoints für Unternehmen und dem Umsetzungsgrad beim Tracking klafft eine große Lücke.

Quelle: Esch, The Brand Consultants

CHECKLISTE ZUR ÜBERPRÜFUNG DES CUSTOMER TOUCHPOINT MANagements

Prüffragen zum Status Quo des Customer Touchpoint Managements		
Kennen Sie alle Kontaktpunkte mit Ihrer Marke?	ja	nein
Wissen Sie, welche Kontaktpunkte die entscheidenden sind?	ja	nein
Wissen Sie, welche Kontaktpunkte keine Rolle spielen?	ja	nein
Können Sie bewerten, wie gut ein Kontaktpunkt ausgestaltet ist?	ja	nein
Können Sie einschätzen, wie stark ein Kontaktpunkt auf Ihre Kunden wirkt?	ja	nein
Kennen Sie die Möglichkeiten Ihre Kontaktpunkte zu verbessern?	ja	nein
Wissen Sie, wo Einsparungspotenziale vorhanden sind?	ja	nein
Wissen Sie, welchen Impact on Invest ein Kontaktpunkt hat?	ja	nein
Können Sie berechnen, welchen Return on Invest ein Kontaktpunkt bringt?	ja	nein
Haben Sie ein Tracking-System, um die Touchpoints zu überprüfen?	ja	nein

10 Punkte = Customer Touchpoint Management Champion

Quelle: Esch, The Brand Consultants

staltung, Kataloge und Homepage als auch die Abläufe bei der Beratung eines Kunden hinsichtlich der Qualität analysieren würde. Auf der dritten Stufe wird der Impact on Investment berechnet. Hierzu gilt es, die vorher gemessenen Größen wie Indikatoren für die Kundenrelevanz und die Leistungsstärke zu einem Wirkungsfaktor zu verdichten. Wird dieser Faktor anschließend ins Verhältnis zu den Investments gesetzt, erhält man eine einfache Erkenntnis: Welcher Touchpoint erzielt welche Wirkung – und wie viel kostet das.

4) *Touchpoint Aktionsplan*: Erst denken, dann handeln! Im Aktionsplan werden Maßnahmen zur Beibehaltung, Reduktion, Verstärkung oder Eliminierung je Kontaktpunkt definiert. Auf Basis der vorangegangenen qualitativen und quantitativen Studien kann eine Optimierung der Kontaktpunkte vorgenommen werden. So ergab eine qualitative Studie mit Versicherungsmaklern, dass von 120 existierenden Broschüren lediglich 18 in der täglichen Arbeit eingesetzt wurden. In diesem Fall hieß die Maßnahme Reduktion und war mit riesigen Einsparpotenzialen verbunden. Wird Customer Touchpoint Management effizient betrieben, können bis zu 25 Prozent der Investments auf Maßnahmenebene effektiver eingesetzt werden.

5) *Touchpoint Tracking*: What gets measured gets done! Die regelmäßige Kontrolle ermöglicht eine kontinuierliche Optimierung der Kontaktpunkte im Zeit-

verlauf. Hierzu sind Key Performance Indicators zu bestimmen. Es gilt: If you can't measure it, you can't manage it. Sind die wichtigsten Indikatoren festgelegt, lässt sich die Wirkung der Maßnahmen kontinuierlich überprüfen. Das bessere Verständnis für die Wirkungszusammenhänge erlaubt eine effektivere und effizientere Steuerung der Investments in die relevanten Kontaktpunkte. Laut der Studie von ESCH, The Brand Consultants wird diesem Thema eine hohe Relevanz zugeordnet, allerdings auch selten praktiziert (Abb. 2). Somit steuert man quasi das Management der Kontaktpunkte nach Bauchgefühl und Erfahrungswerten.

Kunden auf entscheidenden Kanälen erreichen

Kontaktpunktmanagement heutzutage zu vernachlässigen, bedeutet Chancen sträflich zu vergeben. Wird Customer Touchpoint Management ganzheitlich und systematisch durchgeführt, ergeben sich zahlreiche Nutzen. Kunden werden auf den entscheidenden Kanälen erreicht, Einsparpotenziale identifiziert, Schwächen erkannt und Verbesserungen kontinuierlich realisiert. Customer Touchpoints sind seit je her Momente der Wahrheit. Ihr Management wird immer mehr zum Kontaktsport. Für die Zukunft der Markenführung bedeutet das: Unternehmen können die Herausforderung annehmen und erfolgreich sein oder k.o. gehen.

Franz-Rudolf Esch, Daniel Kochann



Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch ist Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der EBS Business School in Oestrich-Winkel. Zudem ist er Gründer von ESCH, The Brand Consultants in Saarlouis.



Dipl.-Kfm. Daniel Kochann verantwortet als Senior Consultant bei ESCH, The Brand Consultants Projekte im Bereich B-to-B, Pharma, Finanzdienstleistungen und Automotive & Aviation.