

It's all about the customer – isn't it?

Mirjam Stahl / Natalie Adler / Jana Schneider

Professionelles Touchpoint Management ist in Zeiten digitaler Transformation erfolgsentscheidend.

Sie ist überall, man kann ihr kaum entfliehen. Erinnern Sie sich an Ihre Fahrt zur Arbeit heute Morgen: Wenn Sie öffentliche Verkehrsmittel genutzt haben, war es wahrscheinlich recht still, denn selbst das Reden ersetzt sie. Sind Sie mit dem Auto gefahren, hat sie Ihnen wahrscheinlich den Weg gezeigt oder die neueste SMS vorgelesen. Wovon die Rede ist? Von der Digitalisierung! Sie ist voll und ganz im Alltag jedes Einzelnen angekommen. Dies hat natürlich auch Auswirkungen auf Marken und deren Interaktion mit (potentiellen) Kunden. Denn die möglichen Kontaktpunkte zwischen Konsument und Marke haben sich im Zuge der Digitalisierung nicht nur vervielfältigt, sondern auch verändert. Die Zahl der möglichen Interaktionen ist explodiert und jeder dieser Berührungspunkte kann die Markenwahrnehmung nachhaltig beeinflussen – sowohl im positiven als auch im negativen Sinne. Entsprechend wird ein systematisches Customer Touchpoint Management (CTM) zunehmend erfolgskritisch. Unternehmen müssen auf diese veränderten Rahmenbedingungen reagieren und eine positive Customer Experience sicherstellen.

Doch folgen dieser Erkenntnis in der deutschen Unternehmenspraxis bereits Taten? In unserer brandaktuellen Gemeinschaftsstudie mit absatzwirtschaft haben wir untersucht, inwiefern Unternehmen dieser Herausforderung gerecht werden und wo Potentiale im CTM brachliegen. Ein Vergleich mit unserer 2012 durchgeführten Customer Touchpoint Studie brachte Fort- und Rückschritte ans Licht. Die Key Insights lesen Sie hier.

Die Relevanz ist unumstritten – der Professionalitätsgrad bleibt auf der Strecke.

Die Relevanz des Themas gewinnt stark an Bedeutung. Schätzten 2012 nur 34% der Befragten die Bedeutung als (sehr) hoch ein, hat sich diese Meinung stark gewandelt. Heute befinden drei Viertel der Studienteilnehmer die Re-

levanz als (sehr) hoch. Doch dieser Erkenntnis sind nur selten Taten gefolgt: Der Professionalitätsgrad des Customer Touchpoint Managements hat sich im Vergleich zu 2012 kaum verbessert, die Ausprägung selbst ist unterdurchschnittlich (Abb. 1).

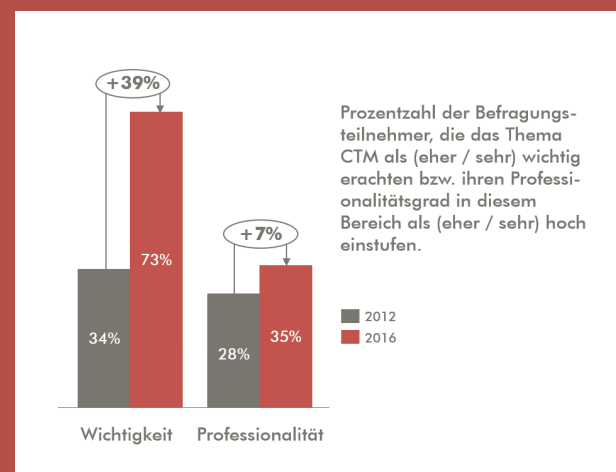


Abb. 1: Die durchschnittliche Wichtigkeit des CTM 2012 zu 2016 im Vergleich zur Professionalität

Woran hapert es bei der Umsetzung? Wir haben 5 zentrale Hürden identifiziert und zeigen Wege, wie sie diese Herausforderungen meistern können.

#1 Interne Silos

Wie sieht es in Ihrem Unternehmen strukturell aus? Sind die Verantwortlichkeiten des Customer Touchpoint Managements geklärt? Wissen Sie und Ihre Kollegen, wie Sie einen eigenen Beitrag zur Customer Experience leisten können? Oder wird ihr Touchpoint Management abteilungsübergreifend abgestimmt? Nein? Dann gehören Sie zur Mehrheit.

ZITAT: „Das Thema Customer Touchpoint Management als ganzheitlicher, abteilungsübergreifender Optimierungsansatz ist von der Begrifflichkeit her in Unternehmen nicht bekannt.“ (Studienteilnehmer)

Allerdings liegt hier oft der Ursprung allen Übels. Vor allem das in 40% der Unternehmen vorherrschende Silodenken erschwert die Konsequenz und Einheitlichkeit des Customer Touchpoint Managements stark.

#Unsere Lösung: Gemeinsam gewähren wir mit fünf Schritten dem bereichsspezifischen Denken und Handeln Einheit und optimieren Ihre internen Strukturen und Prozesse:

1. **Change im Mindset:** Gemeinsam geht mehr! Getreu diesem Motto müssen Silos aufgebrochen werden und Unternehmen als Ganzes agieren.
2. **Commitment aufbauen:** Über alle Hierarchieebenen und beteiligten Bereiche muss für das Thema CTM sensibilisiert und Commitment eingeholt werden.
3. **Verantwortlichkeiten klären:** Wer ist für welchen Kontaktpunkt zuständig? Wer hat welche Rolle, welche Aufgaben und Pflichten? Diese Fragen gilt es zu klären.
4. **Prozesse abstimmen:** Klare Strukturen und Prozesse sind die Voraussetzungen für einen reibungslosen und effektiven Ablauf.
5. **Zielvereinbarungen treffen:** Das etablierte Mittel für Verkaufszahlen kann auch auf CTM übertragen werden. Für jeden Mitarbeiter werden Zielgrößen festgelegt, die dessen Beitrag konkretisieren und die Zielerorientierung verstärken.

#2 Die Explosion der Kontaktpunkte

Schätzen Sie einmal, wie viele Kontaktpunkte Ihre Marke mit (potentiellen) Kunden hat. Was simpel anmutet, entpuppt sich bei näherer Überlegung als schwierige Aufgabe, bedenkt man, dass jede Berührung, jede Interaktion mit einer Marke einen Kontaktpunkt bildet – von den Werbemaßnahmen der REWE-Filiale, über den Miele-Mitarbeiter bis hin zum Geruch des Leders im neuen BMW. Dabei hat sich in den letzten Jahren einiges geändert: Was früher nur „in der realen Welt“ stattfand, hat sich heute in die digitale Welt ausgebreitet. Online-Shops, Apps und Online-Services boomen. Die Studienteilnehmer haben diesen Trend richtig erkannt: Die Zahl an Kontaktpunkten explodiert geradezu. Schätzten die Befragten 2012 ihre Berührungspunkte mit Kunden noch auf 51-75, sind es heute schon 221 – eine Steigerung um satte 251% (Abb. 2). Eine Zahl, die Eindruck macht, aber gleichermaßen Ängste in Richtung Kontrollierbarkeit schürt. Es stellt sich die Frage, ob so viele Kontaktpunkte tatsächlich notwendig sind. Denn laut der Pareto-Regel sind nur 20% der Kontaktpunkte für 80% der Wirkung verantwortlich.

Doch welche Kontaktpunkte sind die wirklich wichtigen? Eine Antwort auf diese Frage bleiben viele Marketeers schuldig: nur 55% der Unternehmen sind sich darüber bewusst, welche Kontaktpunkte wirklich wichtig sind und nur 32% kennen die Häufigkeit, in der man mit diesen in Kontakt kommt. Es scheint eine Mammut-Aufgabe zu sein, den Überblick zu bewahren.

#Unsere Lösung: Wir unterstützen Sie dabei, Ihre Kontaktpunkte zu sammeln, zu systematisieren und Transparenz herzustellen.

1. **Kontaktpunkte identifizieren:** Welche Kontaktpunkte hat welche Anspruchsgruppe mit der Marke? Versetzen Sie sich in die Perspektive Ihrer Kunden und decken Sie auf, was Sie bieten.
2. **Kontaktpunkte kategorisieren:** Wo liegt die Steuerung der Kontaktpunkte? Sind diese paid (gekauft, wie z.B. TV-Werbung), owned (selbst kreiert, wie z.B. die Filialgestaltung) oder earned (in der Hand von Dritten, wie z.B. Bewertungsportale)?
3. **Kontaktpunkte priorisieren:** Welche Kontaktpunkte sind wirklich wichtig für Sie und Ihre Kunden? Als Bewertungskriterien bieten sich z.B. Relevanz, Reichweite und Umsetzungsqualität an.

#3 Die Vielfalt und Erfassung der Journey

Stellen Sie sich vor, Sie möchten ein neues Auto kaufen. Wie gehen Sie vor? Vergleichen Sie zuerst im Internet, schauen Sie TV-Werbung oder haben Sie bereits den Händler Ihres Vertrauens gefunden? Wie wird in Ihrem Freundeskreis nach einem Wagen gesucht? Schnell wird

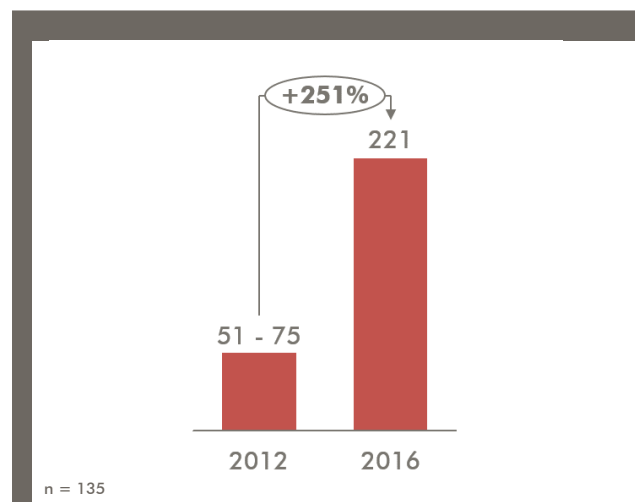


Abb. 2: Die durchschnittliche Wichtigkeit des CTM 2012 zu 2016 im Vergleich zur Professionalität

klar: Kundenreise ist nicht gleich Kundenreise, denn jeder Mensch ist anders und damit auch seine Journey. Für Unternehmen bringt dies die Herausforderung mit sich, dass sie die Reiserouten ihrer Kunden genau analysieren und herausfinden müssen, welche Stationen und Kontaktpunkte eine besondere Rolle spielen – online wie offline!

Doch die Unternehmenspraxis zeigt, dass hier vielfach Potential verschenkt wird. Von den Befragten unserer Studie glauben 50% die Customer Journey ihrer Kunden zu kennen. Noch schockierender ist, dass nur ein Drittel aller Befragten die Customer Journey überhaupt erfasst (Abb. 3). Es stellt sich deshalb die Frage, ob diejenigen, mit angeblicher Kenntnis, wirklich die Reisen ihrer Kunden kennen.

Dabei ist es nicht nur immens wichtig die Customer Journey zu kennen, sondern auch die neuralgischen Punkte darin. Diese wirken sich in besonderem Maße auf die Kundenwahrnehmung aus – positiv wie negativ. Auch hier besteht in der Praxis Nachholbedarf: 53% der Befragten sind sich der begeisternden Kontaktpunkte mit ihrer Marke bewusst, nur 39% wissen, wo sie ihre Kunden frustrieren. Dabei sind beide Seiten wichtig und wirken sich in großem Maße auf das Markenerleben und auf die Beurteilung der Marke aus. Ein Baumarkt-Mitarbeiter, der den Kunden voller Elan bis an die andere Seite des Marktes begleitet, um ihn dort direkt beim Produkt fachmännisch zu beraten, führt genauso zu Begeisterung, wie eine am Handy sitzende Mitarbeiterin, die lediglich Auskunft darüber gibt, dass das gesuchte Produkt nicht zu ihrer Abteilung gehört, zu Frustration führt. Um ein ganzheitliches Markenerleben ermöglichen zu können, ist aber nicht nur die Ausgestaltung einzelner Kontaktpunkte, sondern auch deren Abstimmung untereinander wichtig. Erfolgt

die Umsetzung stets im Einklang mit der Markenidentität, gibt dies dem Kunden Halt – gerade in Zeiten der Digitalisierung.

Zwar ist Kundenreise nicht gleich Kundenreise, allerdings kaufen alle relevanten Zielgruppen am Ende des Tages die Werte der gleichen Marke. Entsprechend müssen diese Werte auch über alle Kontaktpunkte – on- wie offline – konsistent erlebbar gemacht werden.

Eben diese nahtlose Integration der Kontaktpunkte gelingt allerdings leider nur den wenigsten: mageren 21%. Dennoch glauben 43%, dass ihre Kunden den Markenauftritt kohärent erleben – definitiv eine Fehleinschätzung, die es zu beheben gilt.

#Unsere Lösung: Um den Kontakt zum Kunden nicht zu verlieren, schauen wir durch dessen Brille, identifizieren neuralgische Punkte und erarbeiten mit Ihnen gemeinsam eine Strategie zur Sicherstellung eines nahtlosen Markenerlebens.

1. **Identifikation neuralgischer Kontaktpunkte:** Welche Berührungspunkte begeistern besonders? Wo liegt Potenzial für Frustration?
2. **Die Kundensicht einnehmen:** Wie kann ich den Kunden auf den jeweiligen Customer Journeys am besten bedienen? Sucht er nach schnellen Informationen oder ist er an detaillierten Berichten interessiert?
3. **Die Kontaktpunkte auf die Marke abstimmen:** Die einzelnen Kontaktpunkte müssen markenkonform dargeboten werden. Hier helfen klare Richtlinien zur Umsetzung der Markenwerte an allen Kontaktpunkten.

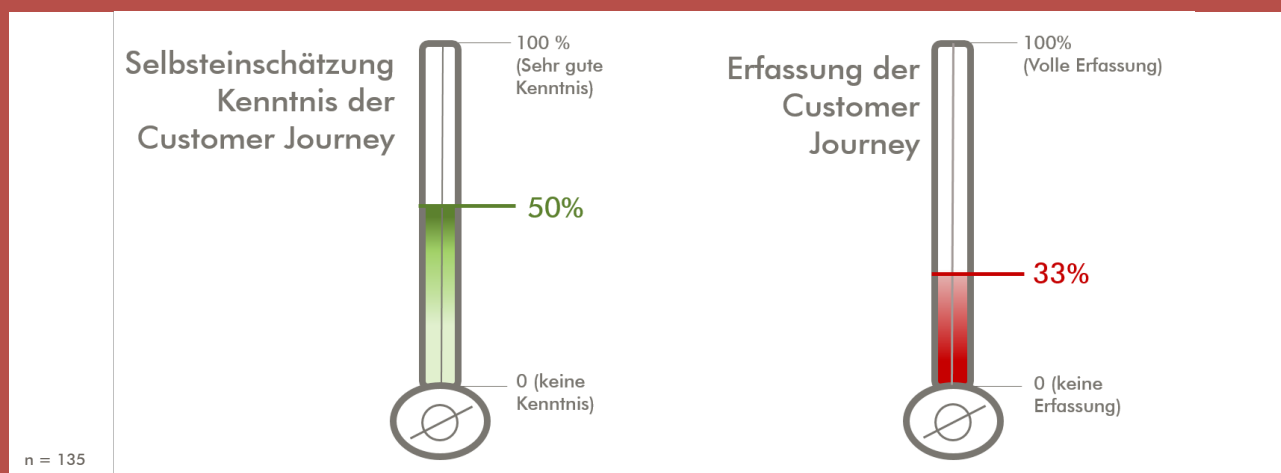


Abb. 3: Der Unterschied zwischen der Selbsteinschätzung über die Kenntnis der Customer Journey im Gegensatz zu der tatsächlichen Erfassung.

4. **Die einzelnen Kontaktpunkte aufeinander abstimmen:** Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. Entsprechend bedarf es einer nahtlosen Integration, um den Kunden optimal auf seiner Reise begleiten zu können.

#4 Customer Centricity

Customer Centricity ist in aller Munde. Jeder spricht davon wie wichtig es ist, den Kunden dort abzuholen, wo er steht, sich an ihm auszurichten und ihm die Wünsche von den Lippen zu lesen. Was als recht neue Erscheinung gehypt wird, ist im Kern nichts anderes als das altbekannte Sprichwort „Der Kunde ist König.“ Doch obwohl dieser Leitsatz schon lange bekannt ist, wird er scheinbar nur als Floskel umgesetzt. Die Ergebnisse unserer Studie zeigen nämlich, dass der Kunde eine weitaus geringere Bedeutung im Customer Touchpoint Management spielt, als ihm gebührt.

Dabei sollte der „Customer“ gemäß der Bezeichnung Customer Touchpoint Management im Zentrum der Bemühungen stehen. Er ist es, der begeistert – nicht enttäuscht – werden soll, die Marke kaufen und ihr treu bleiben soll. Dieser Zielvorstellung stehen traurige Fakten gegenüber: Nur die Hälfte behauptet von ihren Kontaktpunkten, dass sie einen Nutzen stiften, bei lediglich 48% wird die Marke erlebbar und gerade einmal 47% richten sich an den Bedürfnissen der Kunden aus. Noch erschreckender ist die Betrachtung der Anzahl an bereitgestellten Kontaktpunkten, sowie deren Unterfütterung mit Informationen. Der Anteil derer, der sich dabei am Kunden orientiert, liegt bei rund 36%.

Der Branchenüberblick, gemessen am Skalenmittelwert, führt zu weiterer Ernüchterung. Nur selten wird branchenintern die Fünfergrenze geknackt, die Mehrheit bewegt sich unterhalb des Skalenmittels von vier (Abb. 4). Selbst Branchen, die für ihre Customer Centricity schon häufig gelobt wurden, wie die Konsumgüterbranche, eCommerce oder der Handel, sind vom Spitzenwert weit entfernt. Hier ist für ein erfolgreiches CTM branchenübergreifend noch Luft nach oben.

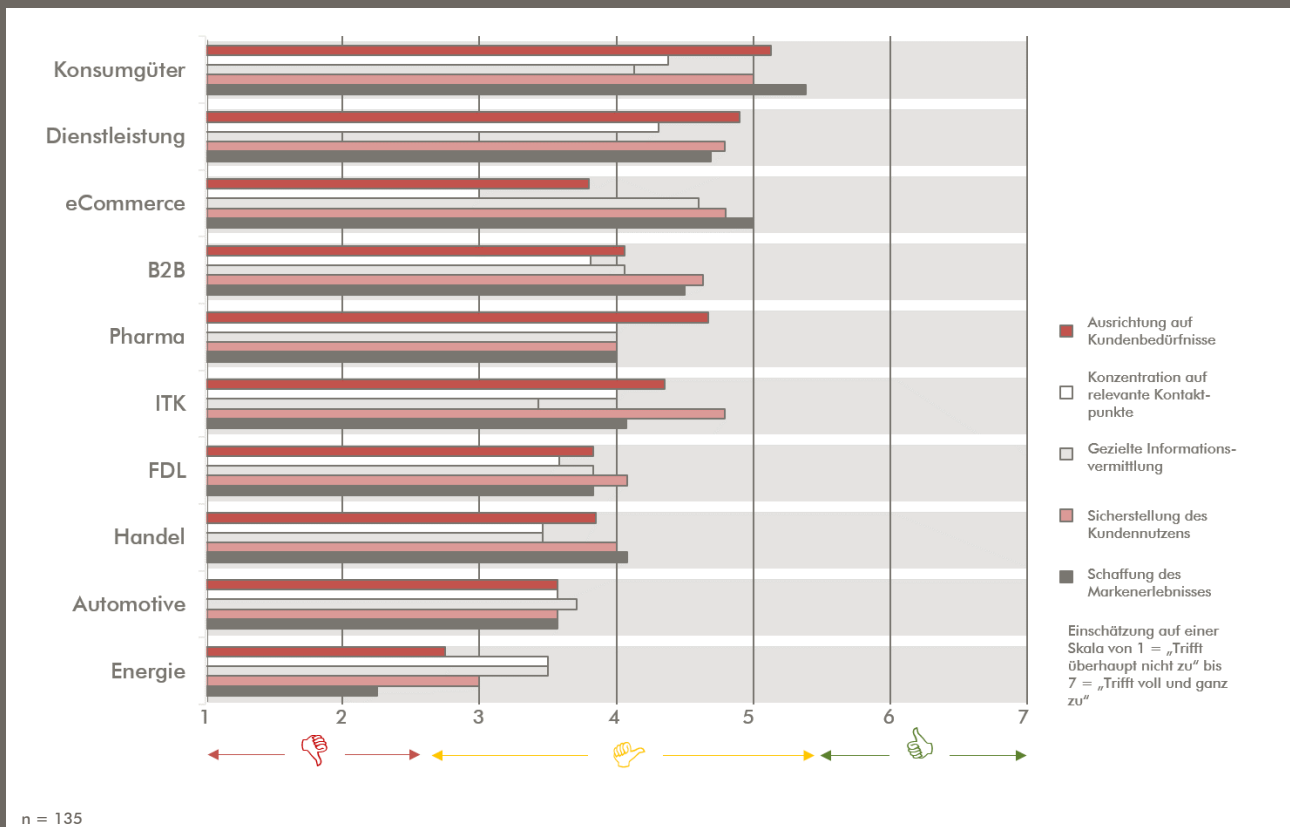


Abb. 4: Branchenvergleich der Bedürfnisorientierung gegliedert nach den fünf erklärenden Faktoren.

#Unsere Lösung: Um Customer Centricity zu erreichen, gehen wir fünf Dimensionen tief auf den Grund.

1. **Bedürfnisse:** Alle Kontaktpunkte müssen auf die Bedürfnisse des Kunden ausgerichtet sein. Dient ein Kontaktpunkt nicht zur Bedürfnisbefriedigung, muss dieser in Frage gestellt werden.
2. **Anzahl:** Es sollten nur so viele Kontaktpunkte angeboten werden, wie gebraucht werden.
3. **Informationen:** Sucht der Kunde Informationen, müssen diese so geliefert werden, wie er sie braucht – egal ob detailliert oder überblicksartig, online oder offline.
4. **Nutzen:** Jeder Kontaktpunkt muss dem Kunden einen Mehrwert bieten.
5. **Markenerlebnis:** An jedem Kontaktpunkt muss die Marke für den Kunden spürbar und positiv erlebbar sein.

#5 Performance Messung und Budgetallokation

Haben Sie einen Überblick, welche Budgets in welche Kontaktpunkte fließen und ob Sie in die richtigen investieren? Wenn Sie keine klare Antwort auf diese Frage parat haben, geht es Ihnen wie unseren Studienteilnehmern. Die Performance Messung ist in ihren Facetten schwach ausgeprägt (Abb. 5).

Im Vergleich zu 2012 hat sich vor allem das Wissen darüber, welche Teile des Budgets wohin fließen, verschlechtert: Statt der Hälfte wissen nur noch 38% darüber Bescheid. Nicht verwunderlich also, dass 46% des Budgets in für Kunden irrelevante Kontaktpunkte fließen – eine schlichte Fehlinvestition. Am Beispiel der ITK-Branche wird die Dimension klar. Der Umsatz deutscher ITK-Unternehmen wird für 2016 auf 150,5 Milliarden Euro geschätzt, davon entfallen im Schnitt 4,3% auf das Marketing (Bitkom 2016): 6,47 Mrd. Euro. Rechnet man darauf die unnütz ausgegeben 46% sind es im Schnitt 2,98 Mrd. Euro, die allein die ITK-Branche in die Luft schießt. Dem gilt es systematisch entgegenzuwirken.

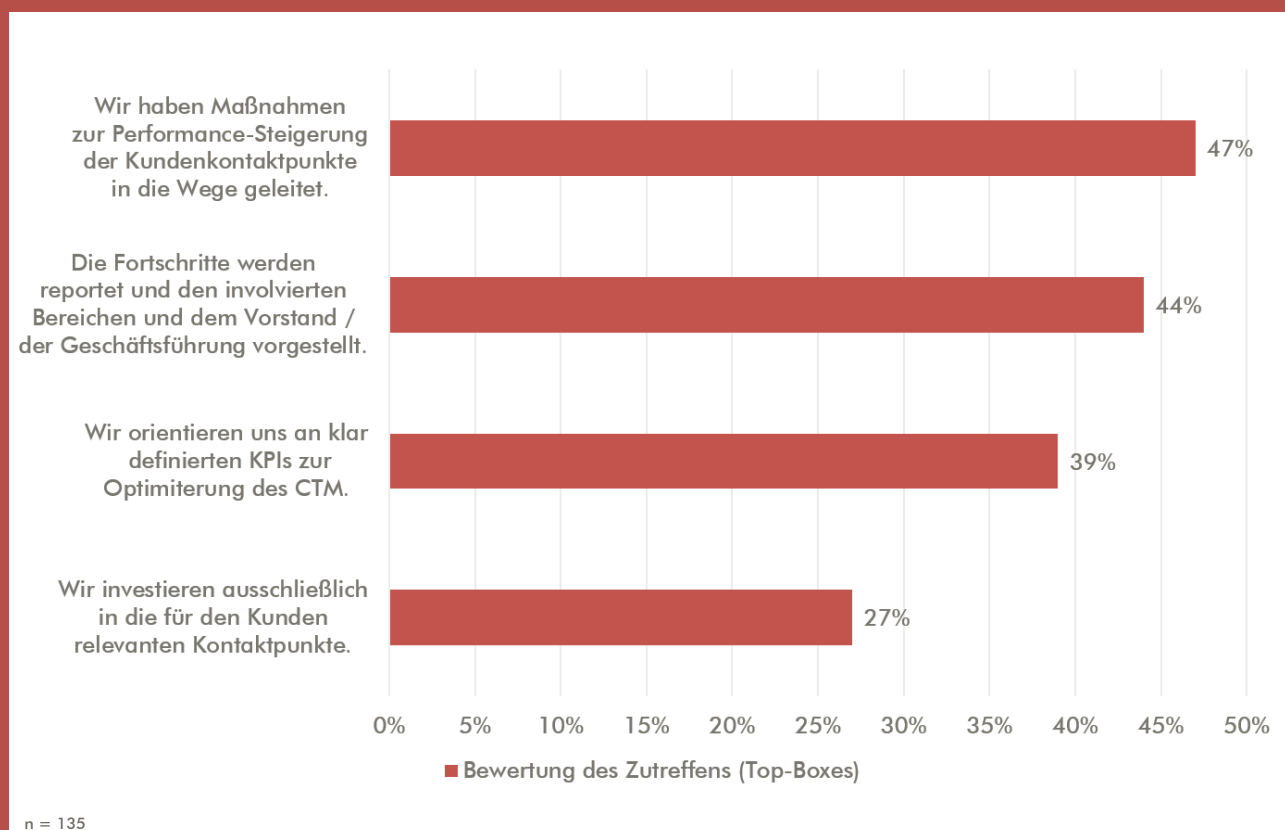


Abb. 5: Branchenvergleich der Bedürfnisorientierung gegliedert nach den fünf erklärenden Faktoren.

#Unsere Lösung: Wir beugen unwirksamen Ausgaben durch die Institutionalisierung einer professionellen Performance Messung vor.

1. **Definition von Erfolgsindikatoren:** Zentrale KPIs müssen identifiziert und deren Passung zur Customer Journey abgeglichen werden.
2. **Erhebung der Touchpoint Performance:** Auf Basis von Marktforschung und eines KPI-Sets kann die Vergleichbarkeit zwischen den verschiedenen Kontaktpunkten hergestellt werden.
3. **Priorisierung und Maßnahmenableitung:** Die Priorisierung der Kontaktpunkte erfolgt hinsichtlich deren Wirkung auf Verhalten, Präferenz oder Markenwahrnehmung. Schwächen können auf diese Weise genauso wie Stärken aufgedeckt, -gehoben bzw. geschickt gespielt werden.

Mit professionellem Customer Touchpoint Management sind Sie dem Wettbewerb voraus...

... und das nachweislich. Entscheidende Erfolgsindikatoren können durch systematisches Customer Touchpoint Management verbessert werden (Abb. 6). Unternehmen mit professionellem CTM haben im Vergleich zu anderen, die das Thema noch unzureichend bearbeiten, vor allem gemessen an der Effizienzsteigerung, die Nase vorn.

Doch damit nicht genug, auch die Kundenzufriedenheit steigt zum Branchendurchschnitt um 35%, die Markenbekanntheit um 29%. Der Umsatz kann um 22% erhöht, die Kosten gleichzeitig um 16% gesenkt werden.

Damit bedeutet professionelles CTM eine Win-Win-Situation für Unternehmen und Kunden.

Sie möchten Ihre Customer Touchpoints professionalisieren und die Customer Experience steigern? Dann nehmen Sie Kontakt mit uns auf und profitieren Sie von unserer Expertise. Der Studienbereich mit allen Insights können Sie unter folgendem Link downloaden: www.esch-brand.com/publikationen/studien!

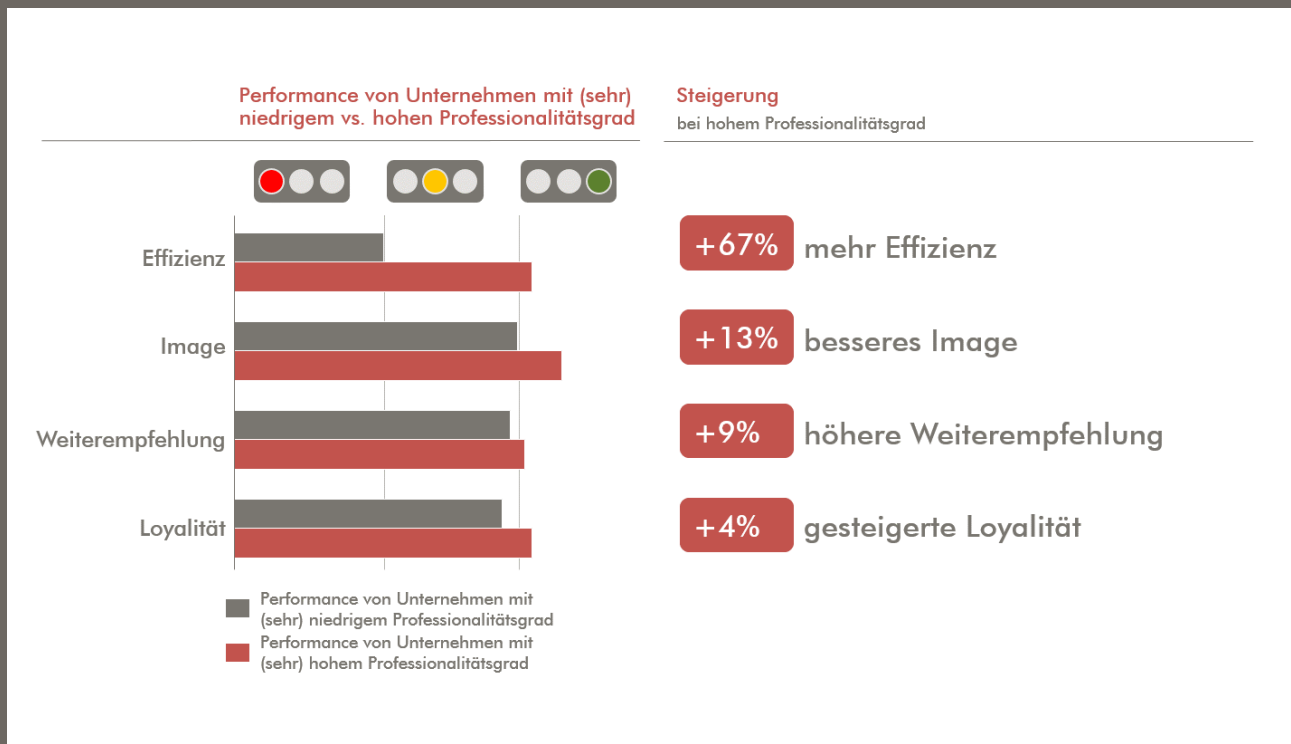


Abb. 6: Wirkung eines professionellen Customer Touchpoint Managements – Vergleich Unternehmen mit hohem gegenüber Unternehmen mit niedrigem Professionalitätsgrad.