

360° Customer Touchpoint Management

Markenverantwortliche sehen sich zunehmend mit der Herausforderung konfrontiert, eine Vielzahl möglicher Kommunikationskanäle effizient zu orchestrieren und die Customer Touchpoints wirksam zu gestalten, um eine Marke nachhaltig in den Köpfen der Zielgruppe zu verankern.

Customer Touchpoints stellen alle Berührungspunkte mit einer Marke dar.

Customer Touchpoints als zentrale „Moments of Truth“ müssen jeden Tag das Markenversprechen erfüllen. Der CEO von Honeywell, David Cote, schreibt in dem firmeneigenen Markenhandbuch zu Recht: „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“.

Das Management der Brand Touchpoints darf daher nicht dem Zufall überlassen werden. Die Erfahrung lehrt jedoch, dass viele Customer Touchpoints markenlose Zonen sind, die keinen Beitrag zur Stärkung des Markenimage leisten.

In Unternehmen liegt die zentrale Herausforderung für das Markenmanagement darin, unterschiedliche Unternehmensbereiche und -abteilungen mit Einfluss auf Customer Touchpoints für den Markenbildungsprozess zu sensibilisieren und einzubinden. Fragmentierte Kommunikationskanäle, das sich verändernde Informationsverhalten der Konsumenten und immer neue Optionen für Ansprache und Dialog mit den Konsumenten

erschweren diese komplexe Aufgabe. Gleichzeitig sind nicht alle Customer Touchpoints der Organisation für den Markenverantwortlichen kontrollierbar. Eine zentrale Herausforderung ist daher, alle Customer Touchpoints mit einer Marke und alle Kommunikationsmaßnahmen integriert aufeinander abzustimmen. Der Prozess zur Optimierung von Customer Touchpoints kann unterschiedliche Ausprägungen und Zielsetzungen aufweisen. **Customer Touchpoint Analyse ist daher nicht gleich Customer Touchpoint Analyse!**

360° Customer Touchpoint Analysis

Die 360° Customer Touchpoint Analyse befasst sich mit der umfassenden Bestandsaufnahme von Customer Touchpoints. Hierdurch wird transparent, wo das Unternehmen, in welcher Reihenfolge und zu welchem Zweck mit dem Konsumenten in Kontakt tritt. Dies ist die Voraussetzung zur formalen und inhaltlichen Abstimmung aller Kundenkontaktpunkte mit der Marke.

Ausgangspunkt für ein ganzheitliches Markenmanagement sind die Customer Touchpoints entlang eines branchentypischen Kaufentscheidungsprozesses, der vom Erstkontakt über den Kauf bis hin zur Loyalität führt. Die Erlebniswelt des Kunden (Customer Experience) erstreckt sich dabei über sämtliche Interaktionen mit einer Marke oder einem Unternehmen. So kommen Kunden von Heidelberger Druckmaschinen mit einer Reihe von Customer Touchpoints während der Kundenbeziehung in Berührung (Abbildung 1).

Durch jeden Kontakt wird die Markenwahrnehmung geprägt und unterschiedlich intensiv erlebt. Ein deutscher Automobilhersteller schreibt daher in seinem Markenhandbuch: „Die permanente Ausrichtung und Stärkung der Marke ist eine dringende und wichtige Aufgabe für uns: Denn Kaufentscheidungen werden zwar rational begründet, aber häufig emotional getroffen. Die Marke muss deshalb jederzeit und überall die Qualitäten

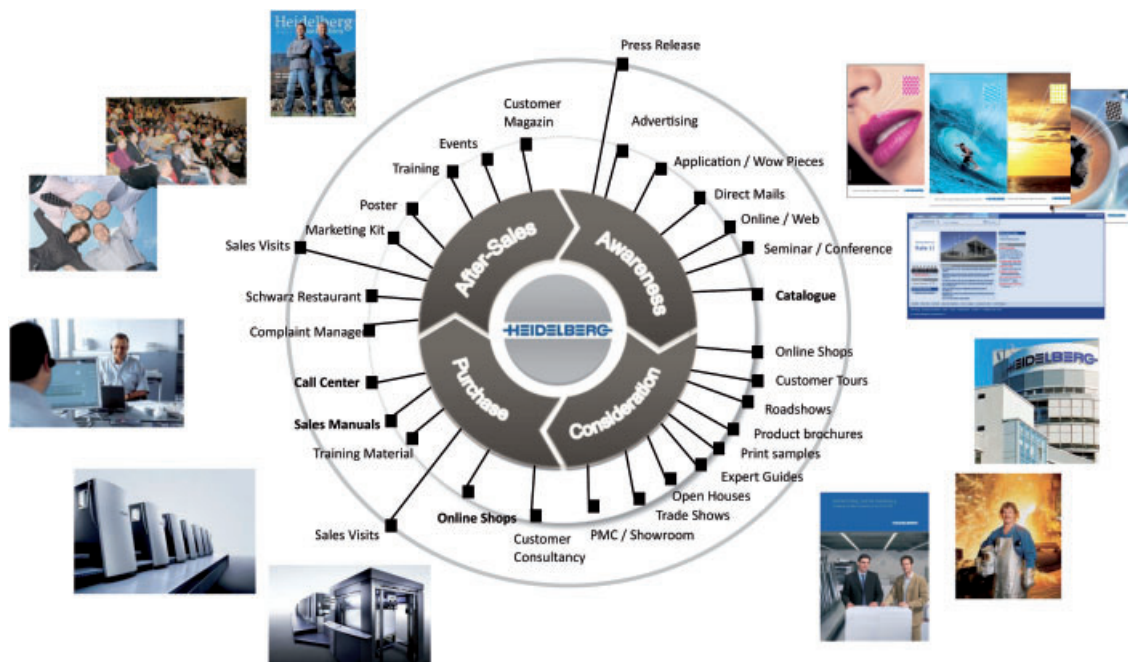


Abbildung 1: Customer Touchpoints am Beispiel Heidelberger Druckmaschinen

sichtbar und spürbar werden lassen, die uns von unseren Mitbewerbern unterscheiden.“ Eine Marke muss somit jeden Tag aufs Neue ihr Leistungsversprechen am zentralen „Moment of Truth“ einlösen. Dies kann sich je nach Branche und Unternehmen stark voneinander unterscheiden. So hat Procter & Gamble in den USA bspw. 60 Mitarbeiter engagiert, die sich nur auf das Projekt „The First Moment of Truth“ konzentrieren, um die Präsenz am POS zu optimieren.

Im Rahmen der **360° Customer Touchpoint Analysis** geht es zunächst um die Erfassung aller bestehenden Customer Touchpoints und die Schaffung von Transparenz. Allein die Bestandsaufnahme ist in den meisten Branchen eine enorme Herausforderung, da in der Regel die Customer Touchpoints nicht durch das Marketing kontrolliert und gesteuert werden. Daher beinhaltet die Bestandsaufnahme neben der Erfassung der Customer Touchpoints auch die organisatorische Feststellung von Verantwortlichkeiten. Gerade bei einer Mehrmarkenführung liefert die **360° Customer Touchpoint Analysis** zudem eine Übersicht über die Präsenz und Wahrnehmbarkeit von einzelnen Marken oder der Dachmarke im Außenauftritt.

Eine systematische Erfassung der Customer Touchpoints schafft eine hohe Transparenz über die Berührungspunkte in der Kundeninteraktion. Einigen Unternehmen ist jedoch bereits klar, an welchen Customer Touchpoints sie in Kontakt mit dem Kunden kommen und wie diese formal gestaltet sind (CD, Farbcodes, Design, Markenarchitektur etc.). Daher beschäftigt diese Unternehmen vor allem die Frage, wie die Customer Touchpoints erlebt werden (Customer Experience) bzw. welche spezifischen Erlebnisse mit einer Marke verbunden werden (Brand Experience). Dies kann in Konsequenz auch die Schaffung neuer Customer Touchpoints bedeuten.

Customer Brand Experience Exploration

Im Rahmen einer Customer Brand

Experience Exploration werden mittels qualitativer Methoden bestehende Kunden- und Markenerlebnisse tiefergehend beleuchtet und Handlungsfelder sowie Ansatzpunkte für die Schaffung neuer Erlebnisse identifiziert.

Ausgangspunkt für eine **Customer Brand Experience Exploration** ist das tiefgehende Verständnis von Kundenbedürfnissen. Kunden haben vielfältige Erwartungen an ein Produkt oder eine Serviceleistung, die es für eine erfolgreiche Produkt- und Servicegestaltung zu berücksichtigen gilt. Um diesen Zusammenhang abzubilden, hat Ende der 70er Jahre, Prof. Dr. Noriaki Kano, ein Wissenschaftler an der Universität Tokio, das sog. Kano-Modell entwickelt. Mit Hilfe dieses Instruments lassen sich Kundenanforderungen strukturieren und ihr Einfluss auf die Zufriedenheit bestimmen. Das Modell unterscheidet drei unterschiedliche Kundenanforderungen an ein Produkt bzw. einen Service.

Basisfaktoren (Expected Requirements):

Diese Gruppe umfasst all jene Leistungs-komponenten, die der Kunde voraussetzt, als selbstverständlich annimmt und nicht explizit verlangt. Werden diese Basisanforderungen nicht im erwarteten Ausmaß erfüllt, so entsteht Unzufriedenheit. Werden die Erwartungen jedoch übertroffen, wird dies in der Regel nicht vom Kunden honoriert. Zudem erfolgt keine

positive Markenprofilierung. Es sind sozusagen Anforderungen, die als selbstverständlich erachtet werden und nur auffallen, wenn es zu keiner Erfüllung kommt.

Leistungsfaktoren (Normal Requirements):

Leistungsanforderungen werden vom Kunden ausdrücklich verlangt. Werden diese grundlegenden Anforderungen nicht den Erwartungen entsprechend erfüllt, entsteht massive Unzufriedenheit beim Kunden. Werden sie übertroffen, so steigt die Zufriedenheit des Kunden. Ein bloßes Erfüllen führt aber nur zur moderaten Zufriedenheit, wodurch die Leistung des Unternehmens als austauschbar wahrgenommen wird. Das heißt, gibt sich ein Unternehmen bei der Erfüllung besondere Mühe, kann es hier Kunden binden. Sind diese Erwartungen ausreichend erfüllt, führt diese Kundenerfahrung (Customer Experience) zur Zufriedenheit, die jedoch nicht zwingend auch zu einer Markenprofilierung führen muss.

Begeisterungsfaktoren (Delightful Requirements):

Werden die Erwartungen der Kunden erfüllt oder auf eine neuartige Weise erfüllt, können diese Erfahrungen den Kunden begeistern. Es sind Erlebnisse, die der Kunde nicht erwartet, deren Bereitstellung aber das Erlebnis einer Marke erhöhen. Die Erfüllung dieser Anforderungen führt zudem zu einer nachhaltigen Markendifferenzierung.



Abbildung 2: Customer Brand Experience Pyramide

Eine **Brand Experience** kann durch **(1.) eine bessere oder andersartige Erfüllung der Kundenbedürfnisse** (z. B. Markenerlebnis bei Starbucks), **(2.) die Erbringung von Zusatzleistungen** (z. B. kostenlose Autoreinigung bei einer Inspektion im Autohaus) oder **(3.) überraschende Leistungen** (surprising moments) (z. B. Schokolade bei einem Flug mit der SWISS) erfolgen. Eine Brand Experience muss einzigartig, relevant und konsistent vermittelt werden.

Eine Nicht-Berücksichtigung dieser Begeisterungsfaktoren verursacht zwar keine Unzufriedenheit, allerdings vergeblich man eine Chance, sich vom Wettbewerb zu differenzieren. Zudem kann ein solches Markenerlebnis unzufriedene Kunden wieder zu loyalen Kunden konvertieren. So ist bspw. das Beschwerdemanagement und das schnelle Handling ein zentraler Stellhebel für eine Markenprofilierung. Dieses Phänomen wird auch als **„Recovery Paradox“** bezeichnet. Die erfolgreiche Lösung eines Kundenproblems oder einer Beschwerde führt zu einer höheren Zufriedenheit als vor dem Problem. Positive Erlebnisse bei Beschwerden wandeln sich bei markenloyalen Kunden in positive Mundpropaganda. Begeisternde Faktoren schaffen zwar einen Wettbewerbsvorteil, können jedoch im Zeitablauf zunehmend von Mitbewerbern kopiert werden und zu Leistungsfaktoren werden, d. h. der Kunde erwartet diese Leistungen explizit. Bei allzu starker Verbreitung enden diese Erlebnisse schließlich als Basisfaktoren und werden als selbstverständlich vorausgesetzt.

Während eine erfolgreiche Customer Experience zur Kundenzufriedenheit führt, geht die Brand Experience weit darüber hinaus. Sie schafft eine nachhaltige und differenzierende Erfahrung mit einer Marke, die zur Markenloyalität und Weiterempfehlung führt (Abbildung 2). Im Rahmen einer **Customer Brand Experience Exploration** werden durch qualitative Methoden und Techniken sowohl Leistungsanforderungen als auch

Begeisterungsanforderungen exploriert. Dabei stehen explizit Kundenerfahrungen an ausgewählten Customer Touchpoints im Vordergrund, die zur Kundenzufriedenheit führen und mit denen ein einzigartiges Erlebnis mit der Marke vermittelt werden kann.

360 ° Customer Touchpoint Evaluation

Im Rahmen der 360° Customer Touchpoint Evaluation erfolgt eine Priorisierung der erfassten Kontaktpunkte aus Kundensicht. Hierbei stehen zunächst die zentralen Zielsetzungen der Markenführung im Vordergrund. So können Customer Touchpoints je nach Phase im Kaufentscheidungsprozess entweder für Bekanntheit sorgen (Bekanntheitswert), Informationen für Kaufentscheidungen liefern (Informationswert), zentrale Verkaufskanäle darstellen (Transaktionswert) oder die Markenpositionierung stützen (Imagewert).

In Abhängigkeit von den Marketingzielsetzungen können in einer empirischen Studie bestimmte Customer Touchpoints von Kunden bewertet werden. Verlässliche Ergebnisse erzielen hierbei Trade-off Entscheidungen. Dabei müssen Befragte ihre Erfahrungen bewerten und verschiedene Customer Touchpoints abwägen. Dies gibt nicht Aufschluss über

die allgemeine, sondern die relative Wichtigkeit von einzelnen Customer Touchpoints. Zudem kann eine Abfrage dadurch eingegrenzt werden, dass Kunden speziell zu Customer Touchpoints mit besonderem Handlungsbedarf befragt werden. Dabei hat die eigentliche Kontaktqualität (z. B. Freundlichkeit oder kompetente Beratung) nicht immer den höchsten Stellenwert. Bei einem Call-Center bspw. sind kurze Wartezeiten und Flexibilität bei der Problembearbeitung bei unzufriedenen Kunden in der Regel relevantere Kriterien als eine freundliche Bedienung. Die Prozessqualität hat in diesem Beispiel somit einen mindestens ebenso großen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit wie die Kontaktqualität. Daher müssen Prozess- und Kontaktqualität im Sinne eines Markenerlebnisses optimiert werden, um die Kundenzufriedenheit sicherzustellen und einen Differenzierungspunkt zu schaffen.

Je nach Umfang und Zielsetzung der 360° Customer Touchpoint Evaluation können Wettbewerber als Benchmark und offene Assoziationen in eine solche Erhebung mit einbezogen werden. Das Ergebnis der empirischen Evaluation liefert eine Priorisierung der Customer Touchpoints aus Kundensicht. Diese Studienergebnisse vermitteln einen guten Überblick über die



Abbildung 3: Arten von Customer Touchpoints

wahrgenommene Situation bei den Kunden. Es stellt sich jedoch die Frage, wie eine Optimierung eines Customer Touchpoints erfolgen muss bzw. ob sich eine Investition zur Optimierung lohnt. Daher muss das Markenmanagement gemeinsam mit den Verantwortlichen für die Customer Touchpoints klären, ob die Handlungsfelder aus Kundensicht ein faktisches Leistungs- oder vor allem ein Wahrnehmungsproblem sind. Hierzu sind die Kundenbeurteilungen den operativen Prozesskennzahlen gegenüberzustellen. Zudem muss der Handlungsbedarf bspw. bei kommunikativen oder vertrieblichen Themenstellungen geographisch eingegrenzt werden (bspw. Optimierung nur in einem Geschäftsgebiet bei Vertriebsniederlassungen). Erfordern Customer Touchpoints sowohl aus Kundensicht als auch aus interner Perspektive einen Handlungsbedarf, sind interne Ressourcen und Kapazitäten zu prüfen. Je nach Anzahl der Handlungsfelder muss auch hier eine Priorisierung erfolgen.

Grundsätzlich gilt: Je wichtiger ein Customer Touchpoint, desto eher lohnt es sich, Ressourcen und Aufwand in die Optimierung des Customer Touchpoints zu stecken. Matrixdarstellungen helfen dabei, zentrale Handlungsfelder und Treiber für das Markenerlebnis zu identifizieren. Hierbei lassen sich verschiedene Zielsetzungen für einen Customer Touchpoint unterscheiden (Abbildung 3). So können Customer Touchpoints nur für

Präsenz sorgen, das Erleben der Marke nachhaltig prägen oder die Marke durch innovative Touchpoints aufladen. Zum Beispiel nutzt Germanwings Wi-Fi Advertising als innovativen und kostengünstigen Customer Touchpoint an deutschen Flughäfen. Hierbei bietet Germanwings einen kostenlosen Internetzugang an Flughäfen und kodiert die WLAN-Zugangsadressen mit aktuellen Flugangeboten. Als Startseite wird der Kunde dann direkt auf die Germanwings-Website mit aktuellen Sonderangeboten gelotet (Abbildung 4).

Marketing Return on Investment von Customer Touchpoints

Im Rahmen des kontinuierlichen Brand Performance Measurements können die gesammelten Daten zu den Customer Touchpoints in ein Brand Cockpit überführt werden. Hier werden Daten zu Zielsetzungen, Botschaften, Reichweiten und Budgets von Customer Touchpoints systematisch gesammelt und analysiert. Diese können im Zeitablauf untersucht und Branchen- und Konkurrenzdaten gegenübergestellt werden. Hierdurch ist es möglich, bei Existenz historischer Daten, den individuellen Marketing Return on Investment für einzelne Customer Touchpoints zu bestimmen.

Dennoch ist darauf hinzuweisen, dass eine Quantifizierung stets dem Problem der Zurechenbarkeit, Prognose sowie eine verursachungsgerechte Kapitalbindung durch Markeninvestitionen bedingt. Bei

der Messung der Marketingrentabilität, also des Verhältnisses von Marketingeinnahmen und -ausgaben, ergeben sich daher die bekannten Quantifizierungs- und Zurechnungsprobleme. Darüber hinaus erschweren zeitlich verzögerte Wirkungen der Instrumente (Time-lag) die Messung. Dennoch lassen sich Effizienz und Effektivität von Customer Touchpoints bei einer ausreichenden Datenbasis bestimmen.

Key Learnings:

- Customer Touchpoint Analyse ist nicht gleich Customer Touchpoint Analyse. Zielsetzungen und Bezugsobjekte solcher Analysen können sich stark voneinander unterscheiden.
- Bereits eine Bestandsaufnahme im Rahmen der Customer Touchpoint Analysis bringt enorme Transparenz und stellt einen großen Schritt für die Professionalisierung der Markenführung dar.
- Eine Customer Brand Experience Exploration kann durch qualitative Methoden besondere Service- und Markenerlebnisse hervorbringen, die als zentrale Profilierungsplattformen für eine Marke dienen.
- Eine Customer Touchpoint Evaluation ermöglicht eine Priorisierung von bestehenden Customer Touchpoints. Hierbei muss berücksichtigt werden, dass eine Priorisierung stets von den zugrunde liegenden Zielsetzungen im Marketing abhängt.
- Der Marketing Return on Investment lässt sich für einzelne Customer Touchpoints auf Basis historischer und Wettbewerbsdaten ermitteln. Hier sind Datenqualität und -verfügbarkeit sowie Marketingzielsetzungen das zentrale Nadelöhr.
- Je nach Fokus können Kundenzufriedenheit, Differenzierung sowie Markenloyalität und Weiterempfehlung durch eine Customer Touchpoint Analyse optimiert werden.



Abbildung 4: Beispiel Wi-Fi Advertising von Germanwings

Autoren: Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Dipl.-Kfm. Christian Knörle