

Auf Tuchfühlung mit den Kunden von heute

Der Siegesrausch von Social Media, Smartphones, Tablets und Apps hat die Gesetze der Business-Welt in kürzester Zeit auf den Kopf gestellt. Die Konsumenten sind die neuen Vermarkter. Das „Reh“ hat nun die Flinte in der Hand. Um diese neue Kundengeneration zu erobern, benötigt nicht nur die Marke, sondern das gesamte Unternehmen neue interne Rahmenbedingungen – und ein adäquates Customer-Touchpoint-Management.

ABSTRACT achievement ACTIVITY adva
 AIM answer **backgrounds**
 business choice common CONCEPT confiden
 consultant design **detail** develop flow
 growth idea ideas information intell
 job knowledge objective **PLANNING** power
 progress purpose SELECTION sens
 strategy success target **THOUGH**
 value winner wise

Neulich sprach ich mit dem Hersteller einer großen deutschen Automarke; da „gehört“ der Konfigurator dem Marketing, wenn der Kunde ihn online benutzt, und dem Vertrieb, wenn der Kunde dies vor Ort beim Händler tut. Solch veraltetes Silodenken ist Überbleibsel einer top-down-getriebenen Unternehmenskultur. Zeitaufwendige Reibereien und Ineffizienz sind bei derart absurdem Abgrenzungsgedöns zwangsläufig die Folge. Und oft genug bleiben vor lauter interner Konkurrenz und eitlen Abteilungsgeismen die Kundeninteressen auf der Strecke.

Doch das kann heutzutage tödlich sein. Denn ganz ohne Zweifel: Während eine große Zahl von Unternehmen immer noch der Web 1.0-Welt verhaftet ist, sind deren Kunden schon längst in der Web 3.0-Welt angekommen. Diese wurde eingeläutet durch das mobile Internet, das vollautomatisch eine digitale Informationsschicht über die Offline-Sphäre legt, und uns so

mit dem kompletten Online-Wissen überall und immerzu in Echtzeit vernetzt.

Was das bedeutet, ist klar: Alles, was Unternehmen heute sagen und eine Marke verspricht, kann live vor Ort auf den Wahrheitsgehalt überprüft und blitzschnell mit den Erfahrungen anderer abgeglichen werden. So ist aus der „Weisheit der Vielen“ (James Surowiecki) eine „Macht der Vielen“ und aus der „Weisheit der Freunde“ (Dan Rose) eine weltumspannende „Macht der Freunde“ geworden. An dieser neuen Konstellation kommt nun kein einziger Marktanbieter mehr vorbei.

Selbstzentriert oder kundenverliebt?

Die Kunden und ihre Bedürfnisse an den vordersten Platz zu stellen, ist eine Methusalem-Weisheit in Management und Marketing. Rein theoretisch zumindest.



In der Praxis sieht das nämlich immer noch ganz anders aus. Wer steht ganz oben im Organigramm? Der Chef! Unter ihm fein säuberlich aufgereiht und in Kästchen eingesperrt seine ergebene Gefolgsmannschaft. Von Kunden keine Spur! Wie heißt oft genug der erste Navigationspunkt auf Unternehmens-Webseiten? Wir über uns! Und dann kommt reichlich Hochglanzgeschwätz.

Der Verlauf eines Meetings? Alles dreht sich um Zahlen, Daten, Fakten, Prozesse und Projekte. Sich-mit-sich-selbst-Beschäftigen steht auf dem Programm. Kunden auf der Agenda? Fehlanzeige! Bei Präsentationen geht das eine halbe Stunde lang so: Wir sind ... Wir haben ... Wir können ... Wir bieten ... ! Mit anderen Worten: Ich erzähle Ihnen jetzt mal, wie toll wir sind. Schließlich auf der letzten Seite: Der Logo-Friedhof mit den bestehenden Kundenbeziehungen! So weiß man dann: In diesem Unternehmen kommt der Kunde zum Schluss.



ANNE M. SCHÜLLER,
Management-Consultant.

Um sich jedoch als Marke in unserer neuen Business-Welt behaupten zu können, müssen zunächst die internen Rahmenbedingungen stimmen. Das heißt zum Beispiel, von veralteten Leitbildern Abschied zu nehmen, denn diese sind – im wahrsten Sinne des Wortes – zumeist aus dem letzten Jahrhundert. Ferner braucht es eine neue Führungskultur. Denn der Chef als Ansager und Aufpasser ist ein Auslaufmodell. Schließlich braucht es einen Chief Customer Officer (CCO) auf Geschäftsleitungsebene, also einen obersten Kundenmanager, damit das unproduktive Silodenken zwischen Service, Sales und Marketing endlich ein Ende hat.

Das neue Business-Mantra

Was eine Marketingstrategie wirklich taugt, entscheidet sich in den „Momenten der Wahrheit“ an den Kontaktpunkten eines Unternehmens. Solche Touchpoints entstehen überall da, wo ein (potenzieller) Kunde mit den Produkten, Marken, Mitarbeitern und Services eines Anbieters in Berührung kommt. Und noch nie gab es so viele Touchpoints wie heute, um seine Kunden zum Immer-Wieder-Kaufen und aktiven Weiterempfehlen zu bewegen.

Dabei spielen die indirekten Touchpoints wie etwa Meinungsportale, User-Foren, Testberichte, Blogbeiträge, Tweets und Mundpropaganda eine zunehmend wichtige Rolle. Diese werden auch als „Earned Touchpoints“ bezeichnet, weil die Anbieter sie sich durch ihre Taten verdienen. „Sei wirklich gut und bringe die Leute dazu, dies engagiert weiterzutragen!“ So lautet

Fotos: ©Thinkstock, Unternehmen

das neue Business-Mantra. Alles ist „like“ oder „dislike“. Und Minderwertiges wird gnadenlos aussortiert. So können Marken nur noch dann überleben, wenn die Kunden und die Netzwerke sie lieben. Denn Weiterempfehlungen sind die neue Währung. Und Suchmaschinen sind das neue Weltgewissen.

Soweit ist das alles bekannt. Doch im Rahmen einer Marktstudie von Accelerom und der PubliGroupe aus dem Jahr 2011 zur Nutzung von Touchpoints kam Stu-

dienleiter Christoph Spengler zu folgendem Schluss: „Unkonventionelle Touchpoints wie eine persönliche Empfehlung, ein Online-Diskussionsforum, ein user-generated Video oder die Berichterstattung in der Presse fallen nach wie vor durch das Raster, weil Organisationen mit ihrer Arbeitsteilung nicht auf diese passiven, aber häufig kaufentscheidenden Kontaktpunkte ausgerichtet sind, sondern ihre Schwerpunkte immer noch auf die eigenen, bezahlten Touchpoints legen.“

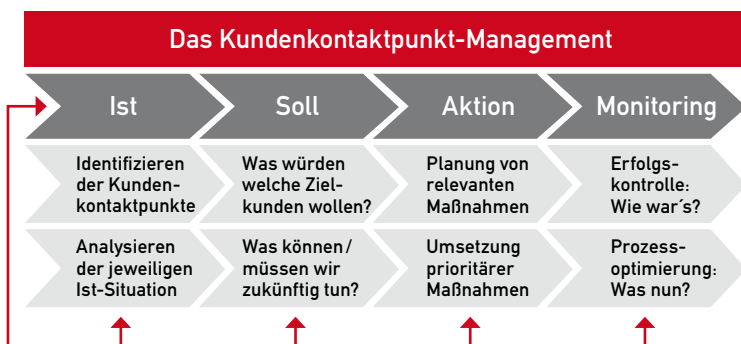
Outside-in statt inside-out

Viel Zeit bleibt nicht mehr. Die Blackbox der Binnensicht muss eiligst verlassen werden. Unternehmen werden heute von außen nach innen gebaut. Die entscheidenden Impulse kommen von draußen. Nicht mehr top-down und inside-out, sondern outside-in heißt nun der Kurs. Wer dabei schneller und besser mit seinen Stakeholdern kollaboriert, wird die Zukunft am besten erreichen. Die Customer Journey, also die Reise des Kunden durch die eigene Markenwelt entlang der vielfältigen Haltepunkte, muss hierbei das Navigationssystem sein.

Ursprünglich stammt der Begriff Customer Journey aus dem E-Commerce. Er beschreibt den Weg des Users beim Surfen im Web über Views und Clicks bis zum schließlichen: „Ja.“ Was bei dieser Betrachtung vergessen wird: Ein potenzieller Kunde springt nicht nur im Web hin und her, vielmehr verknüpft er via Smartphone & Co. die reale mit der virtuellen Welt. Die Offline-Online-Journey der Kunden muss also zukünftig Dreh- und Angelpunkt aller Unternehmensaktivitäten sein. Und das Customer-Touchpoint-Management ist das dazugehörige Ordnungssystem.

Dabei wurden früher die relevanten Touchpoints einseitig durch die Unternehmen definiert, und die Kunden hatten sich in die vorgedachten Abläufe zu fügen. Doch heute funktioniert das nicht mehr. Nun müssen die Anbieter dorthin gehen, wo die Kunden ihre Zeit verbringen. Das Gute daran: Über Social Media und Mobile Marketing können Marken jetzt direkt mit ihren Kunden kommunizieren. So kommt nun auch den Human Touchpoints, an denen sich eine Mar-

DER PROZESS DES CUSTOMER-TOUCHPOINT-MANAGEMENTS MIT SEINEN VIER ETAPPEN



Quelle: Schüller 2012.

Aspekte des unternehmerischen Wandels	Alt = selbstzentriert = inside-out = 1.0	Neu = kundenfokussiert = outside-in = 2.0/3.0
Grundhaltung	An bestehenden Prozessen und Strukturen orientiert	An sozial vernetzten Kunden orientiert
Aufbau-Organisation	Top-down-Hierarchien	Netzwerke
Prozess-Steuerung	Standards/Normen	Touchpoint-Management
Produktentwicklung	stilles Kämmerlein	Crowdsourcing
Führungskraft	Vorgesetzter	Enabler/Katalysator/Coach
Kommunikation	Proklamation	Gespräche/Dialog
Werbung	Marktschreierei	Mundpropaganda
Öffentlichkeitsarbeit (PR)	Imageaufbau	Reputationsmanagement
Marketing	Push/Pull (Druck, Sog)	Partizipation
Marktforschung	Fragebogen-Aktionen	„Social listening“ (im Web)
Verkauf	Hardselling	Empfehlungsmarketing
Ideologie	„Hunting“	„Farming“



ke über die Gesichter, Stimmen und Taten der Mitarbeiter zeigt, eine immer größere Bedeutung zu.

Das Customer-Touchpoint-Management

Unter Customer-Touchpoint-Management (Kundenkontaktpunkt-Management) versteht man die Koordination aller unternehmerischen Maßnahmen dergestalt, dass den Kunden an jedem Interaktionspunkt eine herausragende Erfahrung geboten wird, ohne dabei die Prozesseffizienz aus den Augen zu verlieren. Ein wesentliches Ziel ist das stete Optimieren der Kundenerlebnisse (Customer Experiences) an den einzelnen Kontaktpunkten, um die Reputation zu stärken, bestehende Kundenbeziehungen zu festigen und via Weiterempfehlungen hochwertiges Neugeschäft zu erhalten. Dazu heißt es, dem Kunden Enttäuschungen zu ersparen und über die Null-Linie der Zufriedenheit hinaus Momente der Begeisterung zu schaffen.

Das Customer-Touchpoint-Management folgt dabei nicht länger dem selbstzentrierten alten Marketing, das fragt: Was bieten wir dem Kunden? Vielmehr wird untersucht, was die Kunden erwarten, welche Leistungen sie auf welche Weise tatsächlich erhalten und wie ihre Reaktion darauf ist. Hierzu werden – im Rahmen eines vierstufigen Prozesses – zunächst alle Kontaktpunkte

ES VERTRAUEN AUF EMPFEHLUNGEN VON ...

Aspekte des unternehmerischen Wandels	Weltweit	Deutschland	Österreich	Schweiz
Freunden/Bekannten	90 %	88 %	91 %	92 %
Online-Bewertungen	70 %	64 %	64 %	63 %
Klassischer Werbung	50 %	25 %	25 %	33 %

gelistet, dann durch die Brille des Kunden auf Kaufrelevanz wie auch auf Wiederkauf- und Empfehlungspotenzial durchleuchtet und schließlich durch Umsetzen passender Maßnahmen optimiert.

Dabei werden die Kunden und Mitarbeiter aktiv in die unternehmerischen Prozesse involviert. Mithilfe situativer Mitmach-Aktionen wird nicht nur deren „Schwarmintelligenz“ genutzt, durch das Beteiligten bislang zumeist Unbeteiligter entsteht auch der loyalisierende „Mein-Baby-Effekt“. Bei all dem können neue Touchpoints gefunden, bestehende verfeinert und veraltete über Bord geworfen werden. Insgesamt gelangt man zu einer Priorisierung der aus Kundensicht einflussreichsten Berührungspunkte und zu ihrem verbesserten Zusammenspiel. So erhalten ambitionierte Marken mit dem Customer-Touchpoint-Management ein praxisnahes, schnelles und Komplexität reduzierendes Navigationssystem für unsere neue Business-Welt.

von Anne M. Schüller

TOUCHPOINTS
AUF TUCHFÜHLUNG MIT DEM
KUNDEN VON HEUTE

Anne M. Schüller
Managementstrategien
für unsere neue Businesswelt
Mit einem Vorwort von
Prof. Dr. Gunter Dueck
Gabal, März 2012, 350 S.,
29,90 Euro, 47,90 CHF
ISBN: 978-3-86936-330-1

