

Touchpoints für Kunden führen

Die Grundfragen lauten: Wie lassen sich vielfältige Instrumente der Marktbearbeitung wirksam kombinieren? Zersplittern sich Unternehmen in den zahlreichen Möglichkeiten? Ansätze für Crossmedia und Touchpoints versprechen hier Hilfe. Nur gilt es, die bisherigen Hinweise kritisch zu bewerten und weiter zu führen.

Um Kunden zu erreichen, stehen immer mehr Medien und Instrumente zur Verfügung. Was sollte ein Marketing- und Vertriebsverantwortlicher nicht alles nutzen. Wenige Beispiele sind Sponsoring, Call-Center, Messen, Inserate, TV- und Radiospots, Social Media, Mobile Marketing, persönlicher Verkauf, Service oder Kundenevents und -schulungen. Unüberschaubar sind die Specials der Kommunikation vom Tischset bis zum markierten Einfüllstutzen für Benzin. Wichtige Handelspartner verkaufen zudem – besonders im Marketing für Konsum- und Gebrauchsgüter – viele eigene Zugänge zu Kunden, von der Beteiligung an Inseraten und Katalogen, Werbung in Kundenzeitschriften, Hinweisen an den Verkaufswagen bis zu Auszeichnungen am Regal oder Durchsagen in den Geschäften. Schlechte Folgen können sein: Wildwuchs, Zersplitterung, parallel mehr Aufwand, zufällige Gewichtung. Manche Unternehmen verharren in der angestammten Kommunikation und andere erweitern wahllos und stürzen sich euphorisch auf jedes neue Medium. Beides ist falsch.

Auch das Marketing Science Institute (Boston, Massachusetts) erfasste die Herausforderungen in seinen Forschungsprioritäten 2010–2012, wie nachfolgende Auszüge verdeutlichen.





Bedürfnis nach Ordnung

Groß ist das Bedürfnis, diese vielen Ansätze wirksam zu ordnen, auszuwählen und zu koordinieren. Aber es gibt den idealen Mix der Marktbearbeitung nicht. Für die gleiche Kommunikationsaufgabe kann ein Unternehmen 20 Prozent in Direktmarketing und 80 Prozent in die klassische Werbung investieren, aber auch umge-

RESEARCH PRIORITIES MSI 2010–2012

Multiple touch-points between brands and customers create customer-firm relationships that are potentially more complex and diverse. For example, how should firms approach co-branding, social media, and product placements that place brands in specific contexts? Firms in many industry sectors – including consumer packaged goods, durable goods, services, and retailing – are seeking ways to allocate their resources more effectively to influence a shopper along the entire 'path to purchase' from when the motivation to shop first emerges through purchase, consumption, and repurchase. Research is required to develop new conceptual frameworks and methods for understanding how marketing actions at various points along the entire path to purchase (outside as well as inside the store) interact and jointly influence shoppers along this path. For example, how are mobile devices, the internet, and peer-to-peer interactions (online and off) affecting shopper behavior? What resources should firms contribute to customer communities or networks to facilitate co-creation?

Quelle: Marketing Science Institute (Boston, Massachusetts).



PROF. DR. CHRISTIAN BELZ,
Ordinarius für Marketing
an der Universität St.Gallen.

kehrt. Eine Botschaft für ausgewählte Zielgruppen lässt sich mit verschiedenen Medien kommunizieren. Nur muss das ganze Kommunikationssystem – inkl. Mitarbeitende, Händler und Vertretungen sowie Kunden – schlüssig sein.

Kein Unternehmen ist beispielsweise auf die Social Media angewiesen, kann sie aber nutzen. Besonders bei neuen Medien besteht die Hoffnung, dass sich ein „Early Adapter“ plötzlich in einem freien Feld des Kundenzugangs bewegt, nachdem alle bestehenden Ansätze bereits von den Wettbewerbern vollgestopft oder überstrapaziert sind. Allerdings sind diese Zugänge auch für den Kunden noch ungewohnt.

Hier Medium – wo Problem, führt nie zu guten Lösungen. Regelmäßig argumentieren Medienspezialisten mit der Verbreitung und den Möglichkeiten eines Mediums. Das führt ebenso regelmäßig zu enormen Potenzialen und einer entsprechenden Euphorie und Überschätzung. Später werden solche neuen Medien selbstverständlich in das ganze Portfolio der Marktbearbeitung der Anbieter integriert und übernehmen dann eine kleinere Funktion. Das war bei E-Communication so und wird sich bei Social Media und Mobile wiederholen.

Crossmedia und Touchpoints versprechen wirksame Kombinationen der Instrumente. Das Ziel ist es dabei, auch mobile und vielseitig aktive Kunden am richtigen Ort und zum richtigen Zeit-

- **Kombination von Instrumenten- und Gesamterfolg:** Anteile im Kommunikationsbudget (z.B. 60 Prozent Katalog und 40 Prozent Internet) entsprechen nicht den Umsätzen in den Kanälen (z.B. 20 Prozent Katalog und 80 Prozent Internet). Direkte Wirkungen einer Aktion (z.B. 5 Prozent Umsatzwachstum) entsprechen nicht den indirekten Wirkungen (z.B. 20 Prozent Gesamtwachstum ohne große flankierende Aktivitäten). Es gibt indirekte Verstärkungsmechanismen in unterschiedlicher Form.

Es gilt, die Erfolgskontrolle und -steuerung für einzelne Medien, Instrumente und Aktionen mit Blick auf die Gesamtergebnisse zu ergänzen. Es gilt zudem, die Erfolgskontrolle auf Schlüsselgrößen im Prozess (z.T. weit vor dem Kauf) zu richten. Die Endkontrolle zum direkten Umsatz greift zu kurz und erlaubt keine Steuerung.

Es gibt erfolgreiche Unternehmen, die vielfältige Instrumente und Medien nutzen, und es scheint ihnen einfach alles zu gelingen. Alle Maßnahmen machen sich für das Unternehmen bezahlt. Diese Unternehmen

betreiben Crossmarketing. Sie haben ein Momentum im Markt, bewegen sich laufend und wachsen. Ihre Maßnahmen der Kommunikation stoßen sich gegenseitig an, schaukeln sich auf, potenzieren sich. Sie betreiben ein Verstärkungsmarketing. Sie haben Substanz und brauchen deshalb nicht ängstlich abzusichern, was/wo/wie wirkt. Beispiele sind Apple, Gillette oder Red Bull. Gemeinsam ist diesen Unternehmen natürlich, dass sie sich rasch entwickeln. Wer wächst, kann großzügiger sein. Besonders schwächere Unternehmen wollen aber den Kunden einfach überall erreichen.

Die Diskussion zu Crossmedia überschneidet sich mit jener zu Multichannel, Sales Funnel, teilweise auch Cross-Selling und Touchpoints.

Touchpoints

Touch Points bezeichnen die Berührungspunkte des Unternehmens mit Kunden und weiteren Anspruchsgruppen. Es handelt sich dabei um Medien und In-

INSTITUT FÜR MARKETING DER UNIVERSITÄT ST.GALLEN

Mit rund 35 Mitarbeitenden erforscht das Institut für Marketing der Universität St.Gallen in den Kompetenzzentren die Themen B-to-B-Marketing und Hightech-Marketing, Verkaufsmanagement, Dialogmarketing, Messen, Multichannel-Management und kooperatives Marketing sowie Marketingperformance (www.ifm.unisg.ch). Aktuelle Entwicklungsprogramme mit Unternehmen sind Best Practice in Marketing, reales Kundenverhalten – reales Marketing, Sales driven Company und Customer Centricity.

Generellere Themen sind Marketinginnovation, Trends/Kundeninformation/Kundenverhalten, Markenführung, Internationales Marketing, Solutions- und Volumengeschäft, Kundenmanagement sowie Marketingführung und -organisation.

Ziel des Instituts ist es, die eigene Forschung und Entwicklung mit führenden Unternehmen und Führungskräften zu verbinden. In allen Bereichen wird der Transfer zudem durch betriebsübergreifende und interne Weiterbildungen sowie die „Marketing Review St. Gallen“ (Gabler Verlag) gefördert.

Im Institutsleiterteam wirken mit: Prof. Dr. Christian Belz (Geschäftsführer), Prof. Dr. Sven Reinecke, Prof. Dr. Marcus Schögel, Dr. Michael Betz, Dr. Michael Reinhold und Prof. Dr. Christian Schmitz.

Flankiert werden diese Aktivitäten durch mehrere weitere Institute im Marketingdepartment der Universität St.Gallen. Spezialisten befassen sich in den Instituten für Versicherungswirtschaft, für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus und für Banken, für Wirtschaft und Ökologie sowie den Forschungsstellen für Customer Insight und Internationales Handelsmanagement mit Marketing.



Institut für Marketing



Universität St.Gallen



halte sowie die Begegnung von Personen. Die Kunden erleben die Leistung bei Kauf und Nutzung. Auch hier steht die Vielfalt der Möglichkeiten im Vordergrund, um die Kunden zu erreichen. Deshalb reihen Unternehmen oft ihre Medien nach einem groben Kundenprozess. Ein gutes Beispiel zeigt die folgende Abbildung von Heidelberg Druck.

EMBED PowerPoint.Slide.12

Die Annahme: Im Prozess des Kunden erfüllt jedes Instrument und jedes Medium eine spezifische Aufgabe. Einerseits ist das Ordnungsprinzip des Kundenprozesses zu begrüßen. Andererseits ist es sinnvoll, die Medien und Instrumente in eine Abfolge zu bringen. Auch intern verstehen damit Mitarbeitende besser,

dass viele Kontakte mit Kunden nötig sind, um sie zum Kauf zu führen. Nur verhält sich der Kunde oft spontan und wählt beliebige Abfolgen. Zudem entsteht leicht der Eindruck einer stabilen Ordnung. Aber je nach Aufgabe der Kommunikation gilt es, die Touchpoints verschieden und dynamisch zu kombinieren.

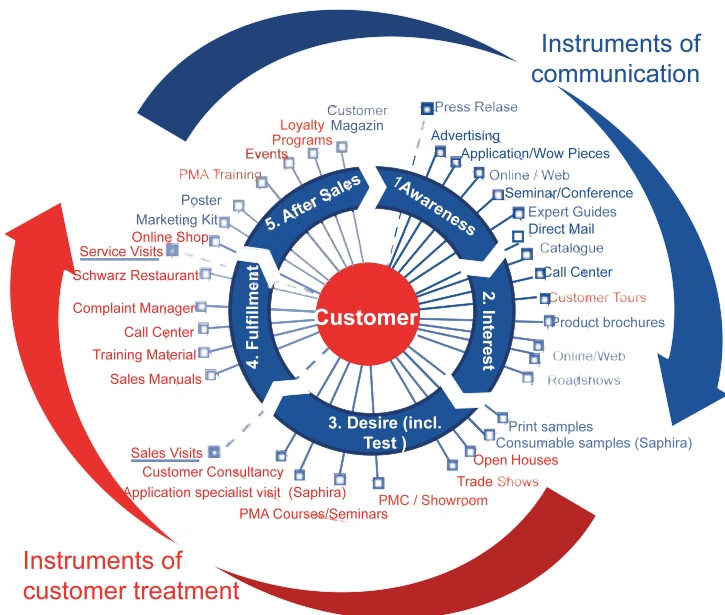
Wenige Aspekte des Umgangs mit Touchpoints sind:

- **Kundenprozess:** Der differenzierte Kundenprozess ist der wesentliche Bezug, um verschiedene Medien und Instrumente wirksam einsetzen zu können. Herkömmliche Drei- bis Acht-Phasen-Schemen sind dafür viel zu grob. Ausgangspunkt sind auch inhaltliche Kommunikationspakete zu Kundenakquisition, Produkteinführung usw.

Leider überwiegt bei den meisten Ansätzen für Touchpoints die Perspektive der Anbieter. Die verzweifelte Suche nach der wirksamen Beeinflussung des Kunden verhindert es oft, auf reale Kundenprozesse einzugehen. Dazu tragen auch sogenannte Sales Funnels bei. Auch bei den eigenen Ansätzen verfolgt Marketing also oft im übertragenen Sinne einen Produktansatz, statt sich mit dem Kundennutzen zu beschäftigen. Das Sortiment der Touchpoints wird mehrheitlich nach internen Kriterien strukturiert. Bezogen auf das Angebot, wäre es mindestens sinnvoll, die gesamte Servicekette für Kunden zu beachten.

- **360°:** Verlockend ist das Bild der 360°-Begleitung von Kunden. Der Kunde trifft unser Angebot überall an und kann nicht mehr entrinnen. Erstens ist diese Rundum-Bearbeitung eine Illusion, zweitens ist sie weder für Anbieter noch Kunden anstrengens-

TOUCHPOINTS VON HEIDELBERG DRUCK
ENTLANG DER KUNDENKONTAKTE



Quelle: Heidelberg Druckmaschinen AG.



wert. Für Unternehmen ist diese Orientierung unwirtschaftlich und für Kunden belästigend. Immerhin ist eine Gesamtsicht oft nützlich, ebenso die Diskussion der Bedeutung und Wirkung jedes Touchpoints. Inzwischen werden Portfolio-Analysen der Touchpoints durchgeführt. Dimensionen sind Erreichbarkeit der Zielgruppe und Tiefenwirkung sowie Aufwand.

- **Bestehende und neue Touchpoints:** Die Zahl der Touchpoints ist für viele Anbieter bereits zu groß, leicht lassen sich Listen mit 40 bis 60 Kontaktpunkten erstellen.

Trotzdem kann es sinnvoll sein, neue Wege zum Kunden zu erschließen. So erprobte beispielsweise BMW die Begegnung von Automobil und potenziellen Kunden an attraktiven Ferienorten. Phonak erörterte rund 60 neue Formen von Touchpoints, um den Kunden mit der heiklen Thematik der Hörhilfen anders zu erreichen. Ideen reichten von Seniorenuniversität, Kreuzfahrten, Gesundheitszentren, Tupperware-Parties, Phonak Community bis zu speziellen Internet-Communities. Neue Medien werden allerdings regelmäßig überschätzt. So auch Facebook und Twitter.

Immerhin erkennen manche Anbieter, wenn sie unvoreingenommen vom Kunden ausgehen, dass sie bisher wichtige Berührungspunkte vernachlässigten.

Die Diskussion zeigt rasch, wie nahe sich die Ansätze Crossmedia und Touchpoints stehen. Touchpoints bewegen sich aber bereits etwas näher am Kunden.

Folgerungen

Einige Folgerungen sind zusammenfassend:

- Für Kommunikationserfolge ist der Inhalt für angestrebte Kunden entscheidend. Wir sollten mehr über Substanz und weniger über Kanäle nachdenken.
- Neue Medien sind attraktiv, weil sie noch nicht von allen Wettbewerbern eingesetzt werden.
- Crossmedia und Touchpoints müssen sich rigoros an differenzierten Kundenprozessen orientieren. Die

Kundenperspektive steht im Vordergrund und nicht das Ordnungsbedürfnis der Verantwortlichen.

- Die Arbeitsteilung der Medien und Instrumente ist von den Verantwortlichen im Marketing oft nur fein ausgedacht und entspricht dem realen Kundenverhalten nicht. Die Kunden nutzen die Informationen und Kommunikationsangebote oft sehr selektiv und in zufälliger Reihenfolge.
- Es bewährt sich, ein Lead-Instrument zu definieren und weitere Instrumente unterstützend einzusetzen. Das erleichtert Vieles.
- Die Erfolgsmessung für einzelne Aktionen und Instrumente greift zu kurz, weil viele unbeabsichtigte Nebeneffekte wichtig sind. Es gilt deshalb, immer auch die Gesamtwirkung (Umsatz, Erträge usw.) im Blick zu behalten.

Die wichtigste Erkenntnis: Solange das Management von Crossmedia und Touchpoints vom möglichen Angebot der Medien und Instrumente ausgeht, sind kaum wichtige Fortschritte zu erzielen. Inhalte und Kundenprozesse stehen am Anfang, der Rest folgt erst danach. Medien und Instrumente gilt es, für verschiedene Aufgaben der Marktbearbeitung flexibel zu nutzen. Die Budgets nach Medien sind durch die Budgets nach Kommunikationsaufgaben zu ersetzen. Es geht darum, was mit Medien und Touchpoints gemacht wird, also Inhalt und Qualität, nicht, ob sie eingesetzt werden.

von Prof. Dr. Christian Belz

QUELLEN

Belz, Ch. (2011): Innovationen im Kundendialog. Wiesbaden: Gabler.

Marketing Review St. Gallen (2010): Touch Point Management, Themennummer, St. Gallen No. 2. 2010.