

»Customer Touchpoint Management« – eine Diskussion

Prof. Dr. Christian Belz, Prof. Dr. Marcus Schögel und Dr. Marc Rutschmann diskutieren über den Ansatz des Customer Touchpoint Managements.

MRSg: Kunden sind immer ein wichtiges Thema im Marketing. In der letzten Zeit wird wieder verstärkt über Kundenbeziehungen, Kundenloyalität und -zufriedenheit diskutiert. Wie kommt es zu dieser Renaissance und wie steht diese in Verbindung zum Konzept des Customer Touchpoint Managements? Ist der Trend des Managements der Kundenkontaktpunkte nicht einfach alter Wein in neuen Schläuchen?

Christian Belz: Eine Renaissance ist vielleicht übertrieben. Allerdings stelle ich fest, dass manche Unternehmen die Ansätze der Servicequalität verlernten, die sie bereits in den 90er Jahren aufgriffen. Mühsam werden nun wegrationalisierte Aktivitäten wieder entdeckt und vielleicht neu benannt, damit das nicht zu offensichtlich wird. So überschneiden sich beispielsweise Behavioral Branding und Servicequalität stark.

Marc Rutschmann: Es entsprach einer Notwendigkeit, als man begann zu fragen: Wo sind die natürlichen Berührungspunkte mit dem Kunden? Es bedeutet die Umkehrung des ursprünglichen Marketingansatzes mit den vier P's – welche Instrumente setzen wir ein: Werbung, Verkaufsförderung, Verkauf, Vertrieb usw. Demgegenüber geht das Customer Touchpoint Management vom Kun-

den aus – mindestens von den Berührungspunkten mit ihm. Der ganze Kunde steht noch nicht im Zentrum. Aber den halben Weg hätte man zurückgelegt. Insofern ist die Sicht durchaus neu – und zu begrüßen.

Marcus Schögel: In vielen Unternehmen wird zwar seit Jahren die „Kundenbrille“ propagiert. Oft vernachlässigen die Unternehmen aber dann, sich daran auch konsequent auszurichten. Bestehende Ansätze werden nicht hinterfragt, sondern einfach neu begründet. Aber tatsächlich auf den Kunden hören und verstehen, welche Kontakte für ihn wichtig sind, darauf lassen sich bisher nur wenige Unternehmen wirklich ein.

Christian Belz: Schon lange unterscheiden Marketingleute verschiedene Phasen vor, während und nach dem Kauf. Bei Dir, Marc, habe ich gelernt, dass erst unvoreingenommene und detaillierte Verhaltensanalysen, gestützt auf reale Kundengeschichten und Beobachtung, die vielen Schritte im Informations-, Such- und Kaufprozess aufzeigen. Erst dann lassen sich Stellhebel identifizieren und die Maßnahmen an den Touchpoints ergreifen, die den Prozess der Kunden weiterführen. Ausgedachte Kundenprozesse und Touchpoints greifen zu kurz, wir brauchen reales Marketing, gestützt auf reales Kundenverhalten.

Marcus Schögel: Auch wenn die Forschung seit langem die Orientierung an Kundenprozessen predigt: der Schritt für die Unternehmen, über den eigentlichen Kauf bzw. die Transaktion hinauszudenken, ist weitaus komplexer, als wir uns das oft vorstellen. Es braucht Zeit, um zu verstehen, dass der Kauf für das Unternehmen ein Endpunkt ist, für den Kunden ist es aber erst der Beginn. Alleine schon den Kunden in einem dauerhaften Austausch mit dem Unternehmen zu verstehen, fordert viele Unternehmen bereits maßgeblich. Oftmals ist dann bereits die Unterscheidung in Informations-, Kauf-, Nutzungs- und Kontaktpunkte für die Unternehmen ein wegweisender Zugang. Noch tiefer zu gehen ist in einem ersten Schritt fast zu kompliziert.

MRSg: Zu den Kundenkontaktpunkten zählt man sämtliche Wege, mit denen ein Unternehmen mit seinen Kunden in Kontakt treten kann. Neben der Interaktion zwischen Kunden und den Mitarbeitern eines Unternehmens zählen dazu beispielsweise auch Internetauftritte und Kommunikationsmaßnahmen. Ist diese Definition aus Ihrer Sicht sinnvoll oder zu breit gefasst, um dem Management konkrete Handlungsanweisungen bieten zu können?

Prof. Dr. Christian Belz

ist Professor für Marketing an der Universität St. Gallen und Geschäftsführer des Instituts für Marketing. Er befasst sich auch mit neuen Ansätzen im Dialogmarketing.

Prof. Dr. Marcus Schögel

ist Direktor am Institut für Marketing. Er befasst sich intensiv mit Fragen des Distributionsmanagements und dem interaktiven Marketing und somit auch mit den Zusammenhängen zwischen Mehrkanalsystemen und Customer Touchpoints.

Dr. Marc Rutschmann

ist Inhaber und Geschäftsführer der Dr. Marc Rutschmann AG, die sich als Dienstleister mit Micro-Verhaltensanalysen des Kundenverhaltens befasst und handlungsauslösende Werbung für namhafte Kunden durchführt. Außerdem ist er Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen.

Marc Rutschmann: Es ist gerade das herausragende Merkmal der Customer Touchpoint-Sicht, dass nichts definiert wird. Vorbehaltlos sucht man die Wirklichkeit nach Kontaktpunkten ab. Sie sind einfach gegeben – und deshalb soll das Unternehmen sie nutzen.

Christian Belz: Es ist erstaunlich, wie sich das Marketing besonders schwer tut, die Kundensicht und das Kundenverhalten als Orientierung zu wählen. Auch Touchpoints werden quasi als Angebot definiert und es wird oft versucht, den Kunden in diese Kontaktpunkte und ausgedachte Abläufe zu zwingen. Man würde gut daran tun, das natürliche Verhalten der Kunden zu nutzen. Die Definition ist also plausibel, aber zu anbieterlastig. Auch Crossmedia-Lösungen lassen sich übrigens erst richtig nutzen, wenn sie sich auf Mikrokundenprozesse beziehen und ein Lead-Medium definiert ist.

» Es geht darum, Impulse zu setzen, damit der Kunde sich hinbewegt, auf das Unternehmen zu. «

Marc Rutschmann

Marcus Schögel: Touchpoints sind zunächst einmal Schnittpunkte der Aktivitäten von Kunden und Unternehmen. Und natürlich werden sie vielfach auch erst durch den Kunden definiert. Wenn ich jedoch den Kunden nach innovativen Kontaktmöglichkeiten frage, wird er mir kaum eine Antwort geben können. Er kennt die innovativen Ansätze ja oft gar nicht. Auch hier ist dann die Initiative der Unternehmen gefordert, neue Zugänge zu bieten. Gerade im Internet ist es Aufgabe von Unternehmen, neue Touchpoints zu definieren. Ob ein Engagement bei Facebook ein interessanter Touchpoint ist, muss das Unternehmen ausprobieren. Da hilft es nicht, den Kunden zu fragen.

MRSg: Hat die aktuelle Wirtschaftskrise die Relevanz des Customer Touchpoint Managements weiter erhöht?

Marc Rutschmann: Die Krise wirkt in Richtung Effizienz – Effizienz in der Kommunikation. Gott sei Dank! Es gibt hier viel nachzuholen.

Christian Belz: Vielleicht genügte es früher einmal, dem Kunden attraktive Werbungen zu zeigen und dann bewegte er sich, weil er diese Produkte begehrte. Die Wirtschaftskrise hat akzentuiert: Die Wirkung des klassischen Marketing nimmt ab. Nehmen Sie das Bild vom Bahnhof Zürich (oder irgendeiner größeren Stadt) um 12 Uhr nachts. Jemand ruft auf der anderen Seite und sie sprinten zu ihm ohne Hindernisse. Das ist die alte Welt. Nehmen Sie den Bahnhof um 12 Uhr mittags. Den Ruf auf der anderen Seite hören Sie kaum noch. Sie drängen sich durch eine dichte Menschenmenge und werden jederzeit abgelenkt und reagieren vielleicht auf einen neuen Zuruf und andere Kontakte. Das ist die neue Welt. Marketing muss sich unmittelbar beim Kunden bewegen, um noch

zu wirken. Bei jedem Schritt kann er seine Richtung ändern, abbrechen oder stehen bleiben. Übrigens zeigen unsere Untersuchungen zur Krise deutlich: Dezentrales und vielfältiges Marketing gewinnt. Es bewegt sich nahe an der Kundenhandlung. Kurz: Der Point of Sale wird wichtiger als der TV-Spot.

Marcus Schögel: Es ist aber nicht nur der Point of Sale, der wichtiger wird. Es sind vor allem auch die neuen Medien und ihre Anwendungen, die aus Sicht der Unternehmen neue Möglichkeiten, gerade in der Krise, bieten. Dabei wird nur allzu oft mit klassischen Denkweisen hantiert. Denn gerade im Internet ist es nicht die Effizienz, die sich verbessert. Das Internet ist keine billige Variante der herkömmlichen Kommunikations- und Distributionskanäle. Es kann diese nicht ersetzen. Vielmehr entstehen aus Sicht der Kunden neue Kontakte in einer neuen Qualität. Ob das aber eine zielgerichtete Kommunikation für die Unternehmen ermöglicht, das bezweifle ich.

Christian Belz: Bei der Frage, was in der Krise für das Marketing wichtig ist, wird mir übrigens etwas unbehaglich. Inzwischen wird jedes beliebige Thema zum Marketing mit der Aussage eingeführt, dass es gerade in Krisenzeiten besonders wichtig ist.

MRSg: Was sind aus Ihrer Sicht die zentralen Stellschrauben für ein erfolgreiches Customer Touchpoint Management? Was sind die Erfolgsfaktoren im Management mehrerer Kundenkontaktpunkte? Wie kann ein Unternehmen diesen Herausforderungen begegnen?

Marc Rutschmann: Nach meiner Auffassung sollte die Customer-Touchpoint-Sicht erweitert werden durch eine dynamische Sicht. Ich meine das so: Die „Berührungspunkte“ zwischen Unternehmen und Kunde bilden jene Stellen ab, wo Informationen, Verlautbarungen, authentische Eindrücke und andere sinnlich wahrnehmbare Qualitäten eines Unternehmens gewissermaßen hinüberspringen zum Kunden, ihn erreichen. Jetzt kann man beginnen, diese Eindrücke zu kontrollieren, sie harmonisch aufeinander abzustimmen, sie auf die Werte des Unternehmens auszurichten usw. Das ist aber erst der halbe Weg zum Erfolg. Entscheidend wird es sein, den Kunden nicht nur zu erreichen, sondern ihn zu bewegen. Es geht darum, Impulse zu setzen, damit der Kunde sich hinbewegt, auf das Unternehmen zu – und schließlich kauft.

An einem Beispiel verdeutlicht: Ein Markenartikelhersteller kann sein Umfeld nach Customer Touchpoints absuchen. Er wird feststellen, dass die Medien seine Kunden erreichen (wo er eine Anzeige schalten kann), dass im Internet eine Vielzahl von Customer Touchpoints gegeben sind. Auch beim Einzelhandel, wo sein Produkt erhältlich ist, wird er zahlreiche Customer Touchpoints finden. Zu Hause beim Konsumenten, wo die Verpackungen sichtbar sind, das Produkt konsumiert wird und sich soziale Kontakte abwickeln. Zudem sind beim Kundenservice Touchpoints gegeben. Bei Finanzdienstleistern liegen Customer Touchpoints noch in weit größerer Zahl vor: Begegnungen mit dem Verkäufer und dem Berater, Supportleistungen oder Help Points, Kontakte am Telefon und Kontakte während der Abwicklung einer Transaktion.

Zweifelsfrei ist es vorteilhaft, wenn diese „Berührungen“ einen positiven Eindruck hinterlassen. Und zweifellos ist es wünschenswert, wenn die Eindrücke homogen sind und nicht widersprechend. Aber darüber hinaus soll es nicht beim „guten Eindruck“ bleiben. Ein Unternehmer möchte einen Prozess anstoßen: die Kunden und die potenziellen Kunden an den Kauf führen und an den Wiederkauf. Und dazu braucht es nicht Berührungen („Touches“), dazu braucht es Impulse. Deshalb reden wir lieber von Impulsepoints. Oder von Impulsketten, die gleichsam eine Kraft übertragen und das System bewegen.

Was bedeutet das für die Praxis? Das bedingt mindestens eine zusätzliche Sicht, nämlich den Blick auf den Kunden und den Prozess, welchen dieser Kunde vollzieht und die Antriebe, die den Prozess in Gang setzen. Es interessieren aus dieser – der dynamischen – Sicht jene Stellen, wo man den Prozess anstoßen kann oder deblockieren.

Marcus Schögel: Neben der dynamischen Betrachtung sollte aber auch die Abstimmung bzw. die sogenannte Orchestrierung der Aktivitäten eine wichtige Rolle spielen. Die steigende Anzahl von Absatzkanälen führt dazu, dass die Kunden über eine Vielzahl von möglichen Touchpoints mit dem Unternehmen in Kontakt treten. Dabei geht es nicht nur darum, die richtigen Touchpoints insgesamt zu definieren, sondern auch darum, welche Schwerpunkte gesetzt werden. Welche Touchpoints fungieren als Orientierungspunkte? Welche öffnen einen Inbound-Kanal ins Unternehmen?

» Es geht darum, den Kunden endlich als wertvollen Partner zu akzeptieren, der eigene Ideen einbringt und damit auch für das Unternehmen einen echten Mehrwert schafft. «

Marcus Schögel

Auch liegt die Herausforderung nicht allein darin, dem Kunden neue und innovative Zugänge zum Unternehmen zu ermöglichen. Unternehmen müssen sich auch fragen, ob sie jedem Kunden immer alle Touchpoints bieten sollten. Eine große Anzahl von Touchpoints erweitert schließlich auch den (Ver-)Handlungsspielraum der Kunden. Dies lässt sich etwa am relativ neuen Phänomen des sogenannten „Research Shopping“ beobachten. Hier informieren sich die Konsumenten in einem zur Suche geeigneten Kanal – z. B. Homepages – um dann gut informiert in einem anderen Kanal – z. B. im stationären Handel – die Transaktion zu tätigen. Die Marketingforschung steckt noch in den Kinderschuhen, wenn es darum geht, sicherzustellen, die Kunden an die Touchpoints des eigenen Unternehmens zu binden und so zu steuern, dass für das Unternehmen wirtschaftlich rentable Touchpoints freiwillig genutzt werden.

MRSg: Immer mehr Kunden lesen Beiträge in Blogs oder erkundigen sich in Internetforen. Das birgt die Gefahr, dass die Unter-

nehmen die Hoheit über ihre Kundenkontaktpunkte verlieren. Wie hoch schätzen Sie diese Gefahr in Zukunft ein, und mit welchen Maßnahmen kann ein Unternehmen dieser Entwicklung begegnen?

Christian Belz: Unternehmen haben das Gefühl, mit einer Werbekampagne alles im Griff zu haben. Schon immer machte aber der Kunde mit der Werbung, was er wollte. Er diskutierte mit Bekannten, erlebte die Realität am Verkaufspunkt oder bei der Nutzung der Produkte. Die verlorene Hoheit über das Marketing ist für mich auch ein Phantom. Dass sich dieser Aspekt durch die Vernetzung und das Internet akzentuierte, ist aber unbestritten.

Marcus Schögel: Unternehmen müssen sich einfach daran gewöhnen, dass sie keine absolute Kontrolle haben. Damit ist aber auch die Chance verbunden, den Kunden aktiver zu beteiligen. Damit meine ich aber nicht, dass – wie bei Ikea oder den Banken – die Arbeit an ihn delegiert wird. Es geht vielmehr darum, den Kunden grundsätzlich als wertvollen Partner – endlich – zu akzeptieren, der eigene Ideen und Interessen einbringt und damit auch für das Unternehmen einen echten Mehrwert schafft. Und dass die Kunden zur aktiven Mitarbeit bereit sind, zeigt doch allein die Anzahl der Online-Communities, die sich um bestimmte Produkte und Marken gebildet haben.

Christian Belz: Community Marketing hat für mich viel mit dem alten Phänomen der Verbreitung von Mode zu tun. Communities sind wichtig, Mode ist es schon längst. So findet sich beispielsweise in keinem Marketinglehrbuch ein umfangreicheres Kapitel zur Mode. Auch die Euphorie um Community Marketing wird sich zukünftig etwas legen, wenn konkrete Gestaltungsmöglichkeiten im Fokus stehen. Erfolgsbeispiele nachträglich zu beschreiben und zu interpretieren, genügt nämlich nicht.

MRSg: Ist das Customer Touchpoint Management eine Domäne des Business-to-Customer-Marketing oder spielt es auch eine zunehmend wichtige Rolle für den Business-to-Business-Bereich? Wenn ja, wo liegen die Unterschiede für ein erfolgreiches Kundenkontaktpunkte-Management zwischen B2C und B2B?

Christian Belz: Es gibt komplexere Angebote mit reichhaltigeren Kundenprozessen und mehr Touchpoints. Deshalb müsste die Diskussion um diese Ansätze im B2B-Bereich umso stärker sein. Auch für Konsumgüter spielen aber die Touchpoints eine wichtige Rolle, umso mehr, als sich Hersteller und Einzelhandel die Berührungspunkte mit Kunden teilen. In abgestimmten Impulsketten liegt hier viel Potenzial, um Werbegelder besser als bisher zu nutzen.

MRSg: Welche Unternehmen betreiben das Management der Kundenkontaktpunkte besonders professionell? Sind die Konzepte auf andere Unternehmen übertragbar?

Christian Belz: Es gibt viele Unternehmen, die ihre Servicekette gut gestalten. In letzter Zeit beeindruckte mich das Beispiel Swisscom. Sie haben es verstanden, die Initiativen der Kunden richtig aufzugreifen, wenn sie Probleme, Fragen usw. mit der Telekommunikation haben. Wir nennen das ja Inbound Marketing. Unternehmen, welche die Initiative von Kunden fördern und pro-aktiv nut-

zen, gehen das Thema gut an. Wenn der Kunde vom Unternehmen etwas will, so stimmen für ihn Sache, Zeit, Touchpoint und Kanal. Das ist Volltreffermarketing, ein Ansatz der bei wachsenden Streuverlusten des herkömmlichen „Outbound Marketing“ ernst genommen werden muss.

» Wir brauchen nicht ein Marketing, dem losgelöst von der Realität kreative Ansätze einfallen. Wir brauchen reales Marketing, das sich auf reales Kundenverhalten stützt. «

Christian Belz

Marcus Schögel: Beeindruckend finde ich immer wieder (und damit leider auch nicht besonders neu) Apple. Wie es einem Unternehmen gelingen kann, selbst solche kritischen Momente wie die Inbetriebnahme eines Gerätes zu einem echten positiven „Moment of Truth“ zu machen, ist auch für andere Anbieter immer wieder ein zentrales Learning im Touchpoint Management. Auch schlagen sich einige Versicherer sehr gut, indem sie vor allem ihre Kernprozesse stark auf die Kundenprozesse ausrichteten.

MRSg: Bitte nehmen Sie abschließend noch einmal grundsätzlich Stellung. Wie lautet Ihr Fazit hinsichtlich Gegenwart und Zukunft des Customer Touchpoint Managements?

Christian Belz: Trotz der Gefahr mich zu wiederholen – wir brauchen nicht ein Marketing, welches sich auf Befragungen von Kunden stützt, die sich ihr Verhalten und ihre Kaufkriterien ausdenken. Wir brauchen nicht ein Marketing, dem losgelöst von der Realität kreative Ansätze einfallen. Wir brauchen reales Marketing, welches sich auf reales Kundenverhalten stützt. Customer Touchpoint Management ist ein Schritt in die richtige Richtung, geht aber meistens zu wenig weit. Mir gefällt der Begriff der Impulsevents von Marc Rutschmann.

Marcus Schögel: Auch für mich geht es um die Gewichtung. Nicht der Gedanke des Kundenprozesses ist neu. Heute ist aber Konsequenz gefordert. Wenn schon in Touchpoints gedacht wird, dann sollten die Unternehmen auch entsprechend handeln!

Marc Rutschmann: Customer Touchpoint Management ist ein guter Ansatz. Aber wir sollten einen Schritt weitergehen. Den ganzen Kunden ins Auge fassen – nicht nur durch das Fenster „Touchpoint“. Wir sollten darauf blicken: Wo wäre der Kunde erreichbar, ansprechbar? Wo würde das dem Kunden dienen? Wo könnte ein Impuls den Kunden bewegen? Und dann, in einem zweiten Schritt, findet man die entsprechenden Touchpoints oder man schafft die Touchpoints: aktiv und kreativ, mit neuen Lösungen.

Das Gespräch führte Jochen Binder

Von **A**bfindung bis **Z**uckersteuer. Das neue Gabler Wirtschaftslexikon. ↗



Jetzt online:
www.wirtschaftslexikon.gabler.de

**8 Bände
nur
69,90 €**

Qualitätsgeprüftes Wirtschaftswissen von mehr als 150 renommierten Experten aus Wissenschaft und Praxis.
Mit über 25.000 Stichworten. Jetzt frei verfügbar unter www.wirtschaftslexikon.gabler.de.
Oder als exklusive, 8-bändige Taschenbuchausgabe der WELT EDITION im handlichen Schuber.

Jetzt überall im Handel oder bestellen Sie gleich: kerstin.kuchta@gabler.de, Telefon +49(0)611. 7878-125 www.gabler.de www.welt-edition.de

