

«Das Motto für die Zukunft lautet: Blasrohr statt Giesskanne»

Konsumentinnen und Konsumenten haben unzählige Gelegenheiten, mit einer Marke in Kontakt zu kommen. Die Unternehmen tun deshalb gut daran, jeden dieser Markenkontakte möglichst gut zu gestalten. Das Beratungs- und Research-Unternehmen Accelerom hat sich darauf spezialisiert, diese «Brand Touchpoints» zu identifizieren und zu unterstützen, sie wertsteigernd zu managen. HANDEL HEUTE wollte von Managing Director Christoph Spengler wissen, wie das geht.

HANDEL HEUTE: Schon ein einziger Kontakt mit einer Marke kann über ein positives oder negatives Image entscheiden. Welches sind die schlimmsten Fehler beim Erstkontakt?

Christoph Spengler: Das Image einer Marke steht im direkten Zusammenhang mit den Kundenerwartungen. In unserer Praxis sehen wir, dass dies stark von der Branche resp. vom Thema der untersuchten Marken sowie den Zielgruppen abhängig ist. Denken Sie beispielsweise an die Buchung einer Ferienreise, den Kauf eines neuen Autos, den Besuch eines Restaurants, den Einkauf von Lebensmitteln oder die Wahl eines Finanzinstitutes. Die In-

formations- und Kaufprozesse unterscheiden sich jeweils sehr stark. Nahe liegende Beispiele für «schlimmste Fehler» sind mangelhafte Produkte resp. Dienstleistungen, unfreundliche oder wenig kompetente Mitarbeiter, minutenlange Telefon-Warteschleifen oder nichtfunktionierende Online-Prozesse.

Das klingt eher nach fundamentalen Dingen.

Richtig. Bei den «schlimmsten Fehlern» geht es mehrheitlich um die Nichterfüllung von Basisanforderungen. Diese Kriterien sind Grundvoraussetzung für das Vertrauen und die Kundenzufriedenheit.

Wie sehen besonders positive erste Kontakte mit einer Marke aus?

Im Zeitalter der «Smart Shoppers» sind eigentlich nur Kontakte oder Interaktionen positiv, welche die Erwartungshaltung der Kunden und Interessenten übertreffen. Erst dann kann ein Unternehmen oder eine Marke Begehrlichkeiten auslösen und mit begeisterten Kunden rechnen. Das ist anspruchsvoll, muss aber nicht besonderes ausgefallen sein, sondern vor allem zum Markenversprechen passen. Sam Walton (Gründer der Supermarktkette Wal-Mart; die Red.) hat dies mit seinem Ausdruck «Retail is Detail», also «Einzelhandel ist Detail», auf den Punkt gebracht. Neben dem reinen Preis- und Qualitätsargument sind es die kleinen Dinge, welche der Kunde nicht erwartet oder sonst noch nicht erlebt hat. Auch das ist branchenabhängig. Ein wahrer Klassiker ist der Metzger mit der Wurstscheibe für die Kinder. Das hat doch eine grossartige Wirkung!

Bei den Brand Touchpoints geht es aber um mehr als nur den ersten Eindruck.

Ja, Brand Touchpoints sind unterschiedliche Kontaktpunkte, an denen Marken in der Öffentlichkeit auftreten und für Kunden oder Interessenten erlebbar werden. Diese Schnittstellen entlang des Informations- und Kaufprozesses teilen wir vier Kategorien zu: Vertrieb resp. Point of Sale, direkte Kommunikation mit Kunden («One to One»), indirekte Kommunikation (Mund-zu-Mund, PR etc.) und Massenkommunikation. Die verschiedenen Touchpoints – sei es bezahlt oder unbezahlt – haben einen unterschiedlich starken Einfluss

Über Christoph Spengler

Zu Christoph Spenglers Kernkompetenzen zählen Management, Marketing, Vertrieb und Unternehmensentwicklung. Während 15 Jahren arbeitete er in verschiedenen Sektoren der Konsumgüter-, Detailhandels- und Finanzbranche. Spengler begann seine Karriere im klassischen Konsumgütermarketing. Die ersten acht Jahre war er bei Unilever Schweiz tätig. Dort war er zuletzt als Mitglied der Unternehmensführung für den gesamten Schweizer Getränkebereich zuständig. Danach wechselte er zu McDonald's, wo

er als Mitglied der Geschäftsleitung während vier Jahren der Marketingabteilung vorstand. Sein fundiertes Wissen im Bereich der Unternehmensentwicklung stammt aus seiner Zeit als Direktor bei PricewaterhouseCoopers. Zu seinen Tätigkeiten gehörte unter anderem die Führung diverser internationaler Projekte im Finanz- und Industriesektor. Christoph Spengler besitzt ein Diplom in Betriebsökonomie und Marketing der HWV Zürich.

auf das markentypische Kundenerlebnis. Bereits mittelgrosse Unternehmen managen heute off- und online weit über hundert solcher Touchpoints. Das ist häufig zu viel, wenn man es wirklich gut machen will.

Welche Fragen stehen seitens ihrer Kunden beim Touchpoint-Management im Raum?

Mit den neuen Medien sind in den letzten Jahren eine Vielzahl neuer Off- und Online-Plattformen entstanden, was bei vielen Unternehmen zu einer Inflation der kommunikativen Markenmassnahmen führte. Parallel dazu sind die Budgets häufig nicht entsprechend gestiegen. Auch die Mediennutzung hat sich markant verändert. Herkömmliche Ansätze stossen an ihre Grenzen: Response-Raten sinken – Kontaktkosten steigen. Das alles hat zur Folge, dass die Effizienz und Effektivität im Markt- und Marken-Management häufig leidet. Daher rückt eine Fragestellung immer mehr in den Mittelpunkt: Welche Investitionen lohnen sich überhaupt?

Und?

Es gibt zwei Stossrichtungen: Gleiche Wirkung mit weniger Mitteln. Oder mit gleichem Mitteleinsatz mehr Wirkung erreichen. Im Zentrum stehen also Richtungs- und Investitionsentscheidungen für das Markt- und Marken-Management.

Die Budgets sind aber derzeit eher knapp.

Das ist keine Hürde. Mit dem Touchpoint-Verfahren werden systematisch auch Massnahmen identifiziert, welche es sich lohnt zu hinterfragen. In der



Christoph Spengler analysiert mit seinem Unternehmen die Wirkung von Marken: «Dieser Erkenntnisgewinn ist sehr hilfreich, um Entwicklungen zu beurteilen, eingefahrene Muster zu durchbrechen und innovative Wege zu gehen.»

Summe ergeben sich daraus substantielle Kostenblöcke von bis zu 30 Prozent der aktuellen Investitionen, die eingespart werden können. Gleichzeitig wird aber auch aufgedeckt, bei welchen Massnahmen oder Medien zusätzliche Investitionen von Vorteil wären. Letztendlich verfolgt jedes Unternehmen mit seinen Investitionen in Vertrieb und Marke kommerzielle Ziele. Marken, die unterschiedliche Kundenbedürfnisse selektiv ansprechen, erzielen eine überdurchschnittliche Wirkung bei den Investitionen im Vertrieb und Marketing. Das Motto für die Zukunft lautet: Blasrohr statt Giesskanne.

Gibt es eine gewisse Anzahl Touchpoints, die für eine Marke relevant ist?

Das Prinzip «Je mehr Kontaktpunkte, desto mehr Interaktionen und damit mehr Umsatz» funktioniert nicht. Aus unseren unterschiedlichen Untersuchungen lässt sich eine Richtgrösse für Schlüsselkontakte für eine Branche ableiten. Die «magische Zahl» bewegt

sich zwischen 30 und 40 Touchpoints für das Markt- und Marken-Management. Viele davon sind ausserhalb der traditionellen Kanäle zu finden.

Wenn es nach Ihnen geht, erkennen wir auf einmal ganz neue Brand Touchpoints, solche, an die wir vielleicht gar nie gedacht hätten. Besteht nicht die Gefahr, dass man sich beim Touchpoint-Management heillos verzettelt?

Nein, das Gegenteil ist der Fall. Mit unserer 360° Touchpoint-Analyse wird der Fokus für Strategie und Massnahmen systematisch festgelegt, die Prioritäten werden gesetzt und damit die Komplexität reduziert.

Aber mit Überraschungen muss der Kunde trotzdem rechnen.

Ja, in der Tat werden regelmässig ungewöhnliche Kontaktpunkte ermittelt. Deshalb sind unsere Kunden im ersten Moment schon erstaunt, wenn sie den Stellenwert unterschiedlicher Touchpoints wie z.B. eines Schaufensters, einer Webcam, von Kommentaren in

Blogs, eines Werbe-SMS, eines Podcasts, eines Ticketautomaten oder von Gelben Seiten sehen. Dieser Erkenntnisgewinn ist sehr hilfreich, um Entwicklungen zu beurteilen, eingefahrene Muster zu durchbrechen und innovative Wege zu gehen.

Welches sind die wichtigsten Brand Touchpoints speziell am POS?

Zentral im Einzelhandel ist die persönliche Beratung und Interaktion im Geschäft. Für den Erst- und Folgekauf spielen zum Teil unterschiedliche Touchpoints eine ausschlaggebende Rolle. Neben der eigentlichen Service- oder Produktleistung sind dies Kontaktpunkte wie zum Beispiel Preisaktionen, Ele-

mente des Instore Merchandisings, Design und Ambiance, Schaufenster, Bemusterungen oder Beschilderung. In gewissen Branchen sind dies verstärkt auch CRM-Instrumente wie zum Beispiel Kundenkarte, Kundenmagazin, Info-Terminals und exklusive Kundenangebote. Sie sehen, das geht bereichsübergreifend quer durch Vertrieb, Marketing, CRM und Kommunikation. Der Stellenwert dieser Kontaktpunkte kann jedoch ohne Touchpoint-Analyse nur aus dem Bauch heraus geschätzt werden.

Das bedeutet aber auch, dass Brand Touchpoints so gestaltet sind, dass die Marke über alle Schnittstellen hinweg

als konsistent erlebt und das Markenversprechen erfüllt wird. Hat das noch mit Marketing zu tun? Geht es hier nicht um viel Grundsätzlicheres, also um die eigentliche Unternehmenskultur?

Die Unternehmenskultur ist richtungsweisend und schwingt in jedem Markenerlebnis ganz zentral mit. Für das Markt- und Marken-Management ist sie ein wichtiger Differenzierungsfaktor. Die gelebte Unternehmenskultur wird u.a. in der Motivation, Freundlichkeit, Kompetenz und Teamarbeit der Mitarbeiter sichtbar. Das ist in allen Branchen und bei allen Betriebsgrößen so. Während meiner Zeit bei McDonald's (Christoph Spengler war u.a. als Marketing Director bei McDonald's tätig; die Red.) hat mich diese prägende Kraft, welche durchgängig bis zur Theke reicht, immer wieder beeindruckt. «Overpromising and underdelivering» – also ein Bruch im Leistungsversprechen – führt zu Enttäuschungen und zu sinkender Kundenzufriedenheit. Das gilt es bei jedem Markenkontakt in der Erlebniskette zu verhindern.

Welche Voraussetzungen muss ein Unternehmen mit sich bringen, damit allen Mitarbeitenden klar gemacht werden kann, welche Brand Touchpoints es gibt und wie das richtige Verhalten aussieht?

Der Kunde muss in den Mittelpunkt gerückt werden und alle Mitarbeiter müssen die gleiche Sprache sprechen. In der Zusammenarbeit bedeutet dies, dass das klassische Disziplinendenken überwunden werden muss. Damit wird ein klarer Fokus auf die relevanten Kontaktpunkte mit ihren Kernfähigkeiten gelegt. Wie kann man zum Bei-

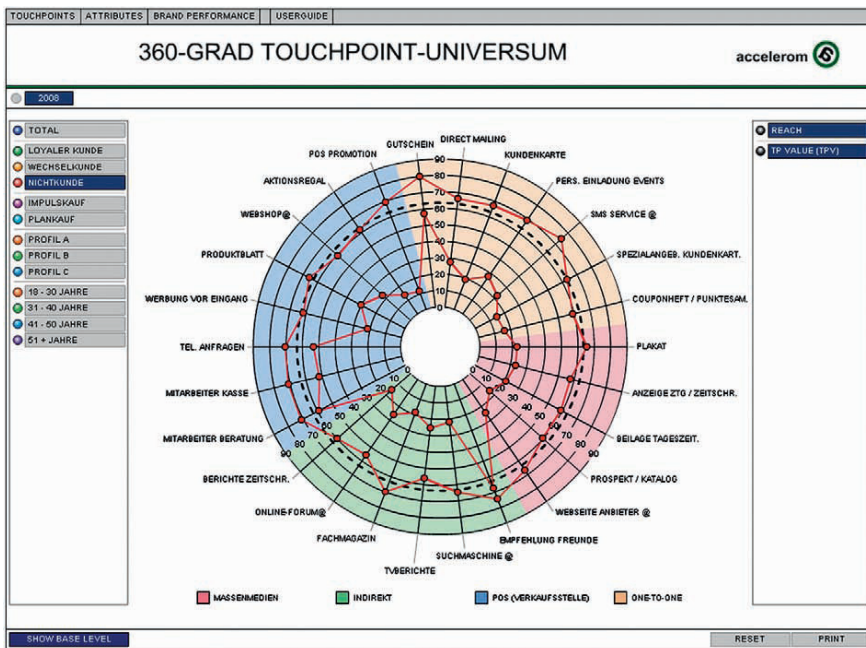
Die 3 wichtigsten Schritte im Umgang mit Brand Touchpoints

In einem ersten Schritt werden «prioritäre Touchpoints» für ein markttypisches Kundenerlebnis herausgearbeitet. Es werden die einflussreichen Kontaktpunkte identifiziert, in welche es sich lohnt zu investieren, um potenzielle und bestehende Kunden zu aktivieren und zu binden. Der Mitarbeitervergleich gibt Aufschluss darüber, welche Kontakte von der Konkurrenz möglicherweise besser genutzt werden.

Abgestimmt auf die Positionierung kann in einem 2. Schritt der qualitative und quantitative Veränderungsbedarf festgelegt werden. Geeignete Mediamix-Empfehlungen lassen sich aus der Touchpoint-Analyse einfach ableiten. So können die einzelnen Kontaktpunkte und der Touchpoint-Mix markenstärkend

ausgerichtet werden. Mit einem Activity Based Costing lassen sich die Mittel optimal auf die unterschiedlichen Kontaktpunkte resp. Massnahmen zuordnen.

Im 3. Schritt liegt der Schwerpunkt auf dem Innovationsmanagement. Neue «potenzielle Touchpoints», um den Dialog mit den unterschiedlichen Zielgruppen strategisch zu verstärken, werden untersucht. Diese optionalen Kontaktpunkte bieten die Plattform, um die Intensität des Kundenerlebnisses weiter zu stärken. Da diese Touchpoints weniger stark von anderen Marken besetzt sind, jedoch über eine hohe Relevanz verfügen, verhelfen sie der Marke zu einem besseren und differenzierteren Markenprofil. (rw)



Die 360°-Touchpoint-Analyse legt Stärken und Schwächen offen. So wird ein integriertes Marken- und Markt-Management auf einmal transparent und steuerbar.

spiel die überaus markenstärkende Wirkung des Verkaufsberaters weiter ausschöpfen? Mit dem Blick aus der Kundenperspektive können dann die gesetzten Ziele in Angriff genommen und die internen Prozesse darauf ausgerichtet werden.

Welchen Einfluss haben neue Medien auf die Brand Touchpoints? Kann man hier umgekehrt als Detailhändler auch Einfluss ausüben? Bisher sind ja sehr viele Bemühungen, die Web Community «zu erziehen» kläglich gescheitert, weil das Netz eine enorme Eigendynamik entwickelt.

Sicher ist: Der Trend hin zu «online» geht weiter, noch mehr Touchpoints entstehen. Wie nie zuvor wird heute im Web interagiert und immer mehr

Konsumenten entscheiden selbst, was sie wann und wo sehen, hören und nutzen möchten. «Erziehen» finde ich daher nicht den richtigen Ansatz. Vielmehr geht es darum, den Dialog ehrlich zu verstärken und Kunden besser einzubinden.

Kann man Brand Touchpoints priorisieren oder sind alle gleich wichtig, egal ob online oder offline?

Ja, Brand Touchpoints kann man priorisieren. Um die Vergleichbarkeit der Touchpoints zu ermöglichen, haben wir eine einheitlichen Währung zur Wirkungsbeurteilung aller möglichen Touchpoints zwischen Marken und (potenziellen) Kunden entwickelt: den «Touchpoint Value». Dieser bewertet die Eigenschaften eines jeden Kontak-

tes. Die statistische Kennzahl ist wissenschaftlich fundiert und setzt sich aus einer rationalen, einer emotionalen und einer verhaltensbeeinflussenden Dimension zusammen.

Viele Markenerlebnisse werden durch persönliche Empfehlungen von Freunden und Bekannten bestimmt. Wie kann man auf einer solchen «soften» Ebene die Brand Touchpoints erkennen und beeinflussen?

Empfehlungen haben häufig den grössten Einfluss auf Markenentscheidungen. Dies gilt es auf jeden Fall zu nutzen und zu verstärken. Durch die 360° Touchpoint-Analyse messen wir den Einfluss des Fremdurteils von Freunden, Bekannten sowie anderen vertrauenswürdigen Instanzen. Dabei gibt es beide Seiten der Medaille: Sehr gute Erlebnisse werden erfahrungsgemäss in der Gröszenordnung von 3 bis 4 Mal weiter erzählt, schlechte Erlebnisse dagegen zwischen 30 bis 40 Mal. Durch das Internet werden diese Zahlen aber noch vervielfacht. In der Regel erhöht ein positives Kundenerlebnis die Erwartungen noch zusätzlich. Die glaubwürdigsten Botschafter der Marke sind die Mitarbeiter und die loyalen Kunden. Aus dem Erkenntnisgewinn unserer Analyse entwickeln wir zusammen mit unseren Kunden spezielle Programme für das Empfehlungsmarketing.

Interview: Reto Wüthrich