



# AUF SCHRITT UND TRITT

## INTERVIEW MIT ANNE M. SCHÜLLER

Keynote-Speaker, Businesscoach und mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin



## HUMAN MARKETING

Die führende Expertin für Touchpoint Management und Kundenloyalität, Anne M. Schüller, berichtet in ihrem jüngsten Buch, wie Unternehmen die digitale Transformation meistern können. Sie bezieht dabei neuste Erkenntnisse aus der Hirnforschung, der Psychologie und des multisensorischen Marketings mit ein. Leidenschaftlich digital befragte sie zu ihren interessanten Thesen.

***Sie üben in Bezug auf die Digitale Transformation teils starke Kritik an den Managern und den verkrusteten Strukturen in etablierten Unternehmen, loben aber gleichzeitig einige vorausschauende Unternehmenslenker. Was machen diese richtiger?***

Der Unternehmenserfolg hängt zunehmend davon ab, wie erfolgreich und wie schnell die Durchdigitalisierung aller Unternehmensbereiche voran geht: Entwicklung, Produktion, Logistik, Arbeitsplätze, Vertriebskonzepte, Kundendienst, Serviceprozesse – alles wird in Zukunft smart und connected, also intelligent miteinander verbunden. Und wer schnell sein will, muss entweder ein Schnellboot sein oder welche bauen oder integrieren. Genau das tun vorausschauende Unternehmen. Sie kaufen passende Start-ups oder verbandeln sich über Partnerschaften mit ihnen. Sie gründen gezielt kleine autarke Einheiten, sogenannte Sandbox-Teams oder Innovation Labs, die fernab von Hierarchiegedöns und Bürokratieexzessen innovative Projekte mit Höchstgeschwindigkeit vorantreiben können. Sie bringen ihre Manager ganz gezielt mit der digitalen Elite an den transformativen Hotspots dieser Welt zusammen. Und sie haben eine klare Digitalstrategie, die im Vorstand beispielsweise mit einem Chief Digital Officer verankert und mit ausreichend Manpower und Budget unterfüttert ist. Kluge Unternehmen lassen sich zudem ganz gezielt attackieren, um zu erkennen, wo ihre Schwachstellen sind. „Kill the company“ nennt man diesen Ansatz. Und sie betreiben ein aktives Touchpoint Management. Nur so lässt sich die Innovationskraft einer trägen Konzernorganisation erhöhen.

Der Wandel wird auch mit sehr unterschiedlichen Brillen betrachtet: Während die Alten dabei vor allem das sehen, was sie verlieren, stecken die Jungen nicht in diesem Dilemma. Sie haben nichts zu verlieren, keinen Firmenwagen, keine Senator

Lounge und auch keinen Führungskraftstatus. Sie haben keine Kompetenzen zu verteidigen und keinen veralteten Kram im Gepäck, der erst mal entlernt werden muss. Sie können bei dem, was die Zukunft ihnen bringt, nur gewinnen.

***Die Plattformen der großen Anbieter gewinnen in immer mehr Bereichen immer größere Relevanz. Wie bewerten Sie diese Entwicklung?***

Plattformen sind eine potentielle Verkaufsmaschine. Am Ende jedoch steht der wirtschaftliche Hauptgewinn nicht demjenigen zu, der die Leistung erbringt, sondern dem Plattformbetreiber. Denn er bestimmt die Regeln der Zusammenarbeit. Und auch die Margen. Wer dabei sein will, muss das zwangsläufig schlucken. Produzenten, die nicht zum Spielball der Mega-Plattformbetreiber werden wollen, brauchen ein eigenes plattformähnliches Ökosystem. Oder zumindest brauchen sie Community-Plattformen, auf denen sie sich mit ihren Kunden kommunikativ und geschäftlich verbinden können.

***Wie kann Experience Marketing Technologie wie von Sitecore beim Aufbau eigener Ökosysteme helfen?***

Plattformen wie von Sitecore tragen wesentlich dazu bei, Web-Anwendungen und digitale Lösungen smart und connected zu machen. Sie helfen Unternehmen auch dabei, die neuen Kundentypen zu aktivieren:

**Vorverkäufer.** Über Mundpropaganda und Weiterempfehlungen sowie über Erfahrungsberichte, Meinungen und Bewertungen im Web beeinflussen sie das Kaufverhalten Dritter in weit stärkerem Maße als die Anbieter selbst. Unternehmen müssen ihnen an möglichst vielen passenden Touchpoints ganz einfach die Möglichkeit bieten, sich zu äußern. Mit einer Experience Marketing Plattform ist so etwas zumindest an den digitalen Touchpoints leicht möglich.

**Mitgestalter.** In Outside-in-Prozessen, durch Kundenintegration, Mitmach-Marketing und Crowdsourcing werden ihre schöpferischen Impulse in alle Wertschöpfungsprozesse eines Unternehmens integriert. Auch hier kann Marketing-IT helfen, eine Website, ein Intranet bzw. Portal zu einer Mitgestalter-Plattform aufzuwerten.

**Sharer.** Sie kaufen nicht neu, sondern sie teilen sich vieles von dem, was sie brauchen, mit anderen. Viele rein absatzorientierte Unternehmen scheuen sich, eigene Angebote für Sharer zu realisieren bzw. überhaupt in diese Richtung zu denken. Wie man beim Erfolg von Car-Sharing sieht, verpassen Unternehmen damit die Gelegenheit neue Zielgruppen zu erreichen, ohne sich dabei zu kannibalisieren.

**Maker.** Schöpferisch entwickeln und produzieren sie Produkte selbst. In Makerspaces, durch Gemeinschaftsarbeit, über Do-it-yourself-Projekte und mithilfe von 3D-Druckern werden völlig neue Geschäftsmodelle entstehen. Um diese Modelle smart und vernetzt mit Leben zu füllen sind natürlich auch Technologie und Plattformen gefragt.

Unterm Strich geht es aber nicht um Technologie. Kunden, also Menschen werden von Unternehmen überzeugt, die mit Menschenkenntnis und Einfühlungsvermögen agieren bzw. die Dienstleister haben, die Technologie, Kreativität und Leidenschaft verbinden. Die aktuellen Diskussionen um modernes Marketing und Touchpoint Management werden viel zu stark von Technikverliebtheit und Algorithmusgläubigkeit dominiert.

### Wie sollte gutes Marketing Ihrer Meinung nach aussehen?

Ich erkenne bei erfolgreichen Unternehmen sieben Kriterien als Basis für begeisterte Kunden – und dabei geht es um weit mehr, als nur um klassisches Marketing! Es geht vielmehr um die richtige Haltung.

- Sie haben eine Obsession für Kundenbelange.
- Sie erhöhen die Lebensqualität bzw. den Berufserfolg ihrer Kunden.
- Sie bieten multisensorische Erlebnisse und Interaktionen.
- Sie schaffen relevanten, nützlichen Content und interessante Geschichten.
- Sie ermöglichen das Teilen über Netzwerke und Communitys.
- Sie vernetzen den realen Raum mit der virtuellen Realität.
- Sie digitalisieren alle Touchpoints, die aus Kundensicht sinnvoll und passend sind.

### Basis des Touchpoint Managements sind doch Kundendaten. Unternehmen möchten mit ihnen für individuelle Erlebnisse und die richtige Ansprache an den Touchpoints sorgen. Wie weit sollten oder dürfen Unternehmen gehen, um ihre Touchpoints zu optimieren?

Das ist eine Frage der Moral, die jedes Unternehmen für sich beantworten muss und dann auch schriftlich fixieren und kommunizieren sollte. Denn Daten kennen keine Moral. Die Moral muss von den Menschen kommen. Personalisierung ist per se ja etwas Gutes. Für einen individuellen Service beim Lieblingsitaliener muss der ja auch wissen, welcher Platz mir genehm ist, welchen Wein ich gerne trinke und dass ich so gar kein Freund von Knoblauch bin. Aber: Von einem Geschäft würde ich mir niemals einen Sender auf die Schulter pflanzen lassen, nachdem ich in ihm eingekauft habe. Im Web ist Tracking & Stalking der Standard, und das ist einfach falsch! Es gibt auch einige Unternehmen, die einen moralischen Umgang mit Daten versprechen, dann aber dagegen verstoßen. Beim Musikererkennungsdienst Shazam hört die dazu notwendige App im Modus Auto Shazam beispielsweise alles in der Umgebung mit. Das Gleiche gilt für Barbiepuppen, in die Konversationssoftware eingebaut wurde. Sie übertragen die Gespräche, die ein Kind mit dem Spielzeug führt, auf die Server des Herstellers Mattel.

### In Ihrem Buch geht es unter anderem um Wege, Kommunikation sinnlich aufzuladen. Warum ist das bedeutend?

Wir erleben die Welt nun mal mit unseren Sinnen. Was wir hören, sehen, riechen, fühlen, schmecken, wird zerebral decodiert. „Gut für dich“ oder „Schlecht für dich“ ist die Antwort. Und demgemäß wird reagiert: mit Ja oder Nein, Hurra oder Horror, Genuss oder Graus. Die jeweilige Bewertung findet auf zwei Ebenen statt: einer emotionalen und einer kognitiven. Dabei haben neurowissenschaftliche Experimente immer wieder gezeigt, dass der Aufbau emotionaler Erfahrungen das beste Mittel ist, um den ersten Platz in den Konsumentenköpfen zu besetzen. Auch die Brand-Sense-Studie von Millward Brown untermauert das: Die durchschnittliche Markenloyalität steigt von 28 Prozent bei nur einem positiv angesprochenen Sinn auf 43 Prozent, wenn die Marke über zwei bis drei Sinne inszeniert wird. Gelingt die Einbeziehung von vier oder sogar allen fünf Sinnen, steigt die Treue zur Marke im Schnitt auf 58 Prozent. Zusätzlich kann man sich mit Multisensorik besser vom Wettbewerb differenzieren. Spannend dabei: Fast drei Viertel der menschlichen Emotionen basieren auf dem Geruchssinn. Das wird im Marketing noch viel zu wenig berücksichtigt. So könnten Bäckereien den

Duft von frisch gebackenem Brot bis auf die Straße verströmen, die Metzgerei den eines Grillfestes, das Reisebüro den von Kokosnussöl und ein Kino den von Popcorn. In einem Baumarkt könnte es nach frisch gefällttem Nadelholz riechen, in einem Gartencenter nach frisch geschnittenem Gras und in einem Fischfeinkostgeschäft nach Meeresbrandung. Umsatzzuwächse im zweistelligen Bereich sind bei solchen Konzepten die Regel.

### Ein anderer Hebel für mehr Umsatz bzw. Erfolg ist die Analyse und Optimierung von Touchpoints. Wie gehen Unternehmen hier am besten vor?

Die Zahl der Touchpoints ist seit Social Media und Mobile Marketing geradezu explodiert. Erfahrungsgemäß kommen bei einer Analyse inzwischen meist mehrere Hundert Touchpoints zusammen. Bei Porsche wurden beispielsweise mehr als 300 Touchpoints identifiziert, über die der potenzielle oder tatsächliche Kunde mit Hersteller, Händler und Marke in Berührung kommt. Entscheidend ist dann immer die Frage, auf welche Punkte man sich konzentrieren soll, welche sich neu kombinieren lassen, welche vernachlässigt werden können, welche gestrichen werden und welche womöglich noch fehlen. Um sich dabei nicht zu verzetteln empfehle ich sieben Schritte:

- 1: Definieren Sie Personas.
- 2: Legen Sie fest, welches Szenario Sie für welche Persona untersuchen wollen.
- 3: Ordnen Sie die Kundenaktivitäten chronologisch in einzelne Phasen und bereiten Sie diese grafisch auf. Zerlegen Sie Obertouchpoints (wie etwa die Kasse) in Untertouchpoints, also zum Beispiel die Warteschlange, den Bezahlvorgang, das Einpacken, die Verabschiedung. Beobachten und befragen Sie dazu die Kunden. Illustrieren Sie, quasi wie bei einem Reisebericht, was an den einzelnen Touchpoints passiert: Videoaufnahmen, Fotos, episodische Begebenheiten oder Sprechblasen-Statements. Markieren Sie die aus Kundensicht besonders wichtigen Touchpoints. Markieren Sie zusätzlich diejenigen, die in herausragendem Maße für Loyalität und Weiterempfehlungen sorgen.
- 4: Analysieren Sie das, was aus Sicht des Kunden an den einzelnen Touchpoints passiert, nach den Kriterien „enttäuschend“, „okay“ und „begeisternd“, um notwendiges Verbesserungspotenzial aufzuspüren. Finden Sie vor allem die Lovepoints und die Painpoints, also die Höhen und Tiefen einer Kundenerfahrung heraus, um von ihnen zu lernen. Auch die Supertouchpoints, die in besonderem Maße auf die Reputation, die

Kundenloyalität oder das Weiterempfehlen einzahlen, lassen sich nun bestimmen.

- 5: Erarbeiten Sie gemeinsam, was Sie tun können, um die Kundenerlebnisse an jedem Punkt der Customer-Journey zu verbessern und unbeschwerter zu machen. Definieren Sie dazu das Soll, indem Sie sich fragen, wie eine optimale Touchpoint-Reise tatsächlich aussehen könnte. Schließlich können mögliche Wirkungszusammenhänge zwischen den einzelnen Touchpoints erkannt wie auch Synergie- und Kannibalisierungseffekte aufgedeckt werden.
- 6: Setzen Sie die verabschiedeten Maßnahmen schnellst möglich um. Favorisieren Sie dabei die Quick Wins, also Maßnahmen, die schnelle Erfolge erzielen. Halten Sie die Erfahrungen, die in diesem Schritt gemacht werden, schriftlich fest.
- 7: Messen Sie Ihre Erfolge. Legen Sie dazu geeignete Kennzahlen fest. An den einzelnen Touchpoints sollten vor allem die Wiederkauf- und die Weiterempfehlungsbereitschaft gemessen werden.

## ANNE M. SCHÜLLER

ist Keynote-Speaker, Businesscoach und mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin (zwölf Managementbücher). Sie gilt als Europas führende Expertin für Touchpoint-Management, Loyalitäts- und Empfehlungsmarketing und zählt zu den gefragtesten Rednern im deutschsprachigen Raum. Als Beraterin, Trainerin und Speaker zählt sie die Elite der deutschen, österreichischen und schweizerischen Wirtschaft zu ihrem Kundenkreis. >> [www.anneschuller.de](http://www.anneschuller.de)

