



EPOMS, Touchpoints und Customer Journey:

Die Kaufreise des Kunden wirklich verstehen

Die Spielregeln im Markt werden heute von den Konsumenten diktiert. Eine Obsession für Kundenbelange ist somit ein Muss. Das Marketing der Zukunft orientiert sich deshalb an Touchpoints – und an der Customer Journey. Sie stellt die prototypische „Reise“ eines Kunden durch die Unternehmenslandschaft dar.

Touchpoints entstehen überall da, wo ein (potenzieller) Kunde mit einem Unternehmen und seinen Mitarbeitern, Produkten, Dienstleistungen, Plattformen und Marken in Berührung kommt. Online wie offline zeigt sich in solchen „Momenten der Wahrheit“, was die Werbeversprechen eines Anbieters tatsächlich taugen.

Sie sind die Bewährungsproben einer Kundenbeziehung und entscheiden über hopp oder topp. Begehrlichkeit, Immer-wieder-Kauflust und positive Mundpropaganda gezielt auszulösen ist deshalb die einzige Wahl. Customer Obsession ist hierfür ein

Muss. Und dazu muss man die Kaufreise des Kunden verstehen.

Doch bei einer Umfrage unter 176 Marketingverantwortlichen aus verschiedenen Branchen fand die Digital Brand Leadership-Studie der Esch Brand Consultants kürzlich heraus: Gerade mal 34 Prozent der befragten Unternehmen erfassen Customer Journeys ganzheitlich über analoge und digitale Kanäle.

23,3 Prozent schauen sich nur die analogen, 18,7 Prozent nur die digitalen Touchpoints an. 24 Prozent erfassen die Customer Journey gar nicht. Wer das aber nicht oder nur unvollständig tut, der stochert im Trüben, verlässt sich auf falsche Einschätzungen und folgt gefährlichen Ratespielen.

Kunden kaufen nicht in Kanälen

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 Kauf. Was bei dieser Betrachtung gerne vergessen wird:

Ein potenzieller Kunde springt nicht nur im Web hin und her, vielmehr verquickt er virtuelle mit physischen Touchpoints. Und die Erlebnisse bei Ge- oder Verbrauch, die dann zu Wiederkauf und Weiterempfehlungen führen, beginnen überhaupt erst nach einem Ja.

Höchst selten folgt er dabei den vom Anbieter vorgedachten Kanälen, die isoliert und unkoordiniert vor sich hin agieren, oft sogar miteinander konkurrieren. Kunden kaufen auch nicht in Kanälen, sondern an Touchpoints. Zunächst muss man also den vorherrschend unternehmensfokussierten Blickwinkel verlassen.

Die tatsächliche, kundenindividuelle „Offline-Online-Customer-Journey“ und ihr durchgehend positiver Verlauf müssen vielmehr Dreh- und Angelpunkt aller Unternehmensaktivitäten sein. Und alles, was der Anbieter via Werbung verspricht, muss nicht nur eingehalten, sondern idealerweise sogar überboten werden. Erwartung plus x ist das Stichwort.

Wenn einer eine Reise tut ...

Nicht nur auf einer echten Reise, sondern auch auf einer „Reise“ durch die Kommunikations- und Servicelandschaft eines Anbieters kann man viel erleben. Und jeder Kontakt hinterlässt Spuren – nicht nur in den Köpfen und Herzen der Menschen, sondern oft genug auch im Web. Denn wie im wahren Leben will man von seiner Reise erzählen.

So sammelt der Kunde an jedem Touchpoint Eindrücke, macht Nutzungserfahrungen oder hat Anwendererlebnisse, Customer Experiences (CX) und im Web User Experiences (UX) genannt, die sich zu einem Gesamtbild verdichten: Dieser Anbieter ist auf Dauer der richtige für mich - oder auch nicht.

Dabei ist die Meinung des Kunden immer subjektiv, häufig verallgemeinernd, manchmal unfair, vielleicht sogar falsch – aber es ist seine Meinung, die er gefragt und ungefragt weiterverbreitet. Viel wichtiger als die Anzahl der Touchpoints an sich ist also am Ende, was der Kunde enttäuschend, okay oder begeisternd findet.

In eintägigen Großgruppen-Workshops mit Mitarbeitern, denen der Kunde auf seiner Reise durch die Unternehmenslandschaft tatsächlich begegnet, lassen sich Customer Journeys erarbeiten und ausgewählte Touchpoints gezielt optimieren. Ist die Methodik erst mal bekannt, kann sie danach im Unternehmen - zum Beispiel mithilfe eines Customer Touchpoint Managers - kontinuierlich weiterentwickelt werden.

Kunden betrachten das Unternehmen als Einheit

Aus Sicht des Kunden gibt es keine Trennung zwischen Online und Offline oder zwischen Service, Sales und Marketing. Jeder in der Leistungskette, und das betrifft auch die von außerhalb zugebuchten Dienstleister, muss einen perfekten Job machen.

Und nicht nur die direkten Kontaktpersonen, auch all die, die „nur“ indirekt mit den Kunden zu tun haben, wie etwa Buchhaltung oder Logistik, müssen kundenorientiert denken und handeln. Hervorragende Unternehmen liefern ihren Kunden an allen Touch-

points die beste Erfahrung, und zwar über die gesamte Reise hinweg.

Betrachtet man das auf diese Weise, dann wird sehr schnell deutlich, welche Touchpoints aus Kundensicht fehlen, welche hochrelevant und welche völlig irrelevant sind. Unnötige Touchpoints lassen sich ausschließen oder deaktivieren, um Kosten zu sparen. Vermeintlich kleine Touchpoints können aus Kundensicht große Painpoints sein. Diese müssen schnellstens gefunden und ausgemerzt werden.

Lovepoints hingegen müssen verstärkt und gepampert werden. Wirkungszusammenhänge zwischen den Touchpoints müssen erkannt und Kannibalisierungseffekte aufgedeckt werden. Hat man die Kontaktmöglichkeiten in eine kundenlogische Abfolge gebracht, lässt sich deren Zusammenspiel nun synchronisieren, optimieren und kundenfreundlicher gestalten.

Die Phasen einer Customer Journey

Aus Kundensicht sind die wesentlichen Phasen einer prototypischen Kaufreise diese:

- Die Recherchephase: Immer mehr anschaftungswillige Kunden steuern zunächst die webbasierten O-Töne Dritter an. Hierbei greifen Interessenten auf durchschnittlich zehn Webinhalte zu, bevor sie eine Entscheidung treffen. Je nach Branche fallen weit mehr als die Hälfte aller Kaufvorentscheidungen im Internet. Im B2B sind es sogar bis zu 90 Prozent, weil nahezu die komplette Vorrecherche online passiert. Das bedeutet: Ohne es zu merken, verlieren schlechte Anbieter die meisten potenziellen Kunden alleine durch das Web.
- Die Presales-Phase: Erst jetzt kommt der Anbieter aktiv ins Spiel. Durch ein Beratungsgespräch oder die Begleitung beim Gang durch den Webshop bereitet er das Kauf-Ja des Kunden vor. Doch kommt die Entscheidung durch eine Weiterempfehlung zustande, ist der Anbieter bis zum Moment des Kaufs oft nicht einmal involviert. Außerdem zu beachten: Beim Kundengewinnen wird sehr viel Geld verbrannt, erst nach dem Kauf-Ja wird am Kunden verdient.

- Das Kauf-Ja: Aus Sicht des Kunden ist dies ein großer Moment, denn er entscheidet darüber, wie seine Zukunft mit diesem Anbieter verläuft. Zudem muss er sich von Geldmitteln trennen, was im Schmerzzentrum des Gehirns verarbeitet wird. Im Moment des Kauf-Jas sollte also so viel Positives wie möglich passieren, um Unsicherheit oder Kaufreue zu minimieren.
- Die Loyalty-Phase: Sie soll stabile, dauerhafte Kundenbeziehungen aufbauen, den Kunden zum Fan machen und Wiederkäufe initiieren. Genau hier werden nach wie vor die meisten Fehler begangen. Am Service wird kräftig gespart, wohingegen Neukunden jede Menge Goodies erhalten. Während man also vorne kostenintensiv baggert, laufen einem hinten die vernachlässigten Bestandskunden davon, und dies so schnell wie niemals zuvor. Obendrein machen sie schlechte Mundpropaganda und vertreiben so gutes neues Geschäft. Wer also treue Kunden will, muss Kundentreue belohnen.
- Die Influencer-Phase: Nicht Werbebeplärre, Bannerterror und Preisschleuderei, sondern begeisterte Kunden, die als Botschafter missionarisch agieren, sorgen für das beste Neugeschäft. Man muss seine Kunden also bis zum Empfehler weiterentwickeln. Content muss sowohl inhaltlich als auch funktional so aufbereitet werden, dass er „shareable“ ist. „Würden die Menschen so etwas teilen?“ ist die Anforderung heute. Denn Teilen ist wertvoller als Liken.

Hat man die dazugehörigen Obertouchpoints ermittelt, können diese in Untertouchpoints aufgesplittet werden, zum Beispiel beim Schalterraum einer Bank. Oder man stellt die unterschiedlichen Reiserouten verschiedener Personas dar. Bei Fressnapf, einem Anbieter für den Bedarf tierischer Mitbewohner, wurde sogar eine Welpen-Journey entwickelt.

Human Touchpoints sind oft erfolgsentscheidend

Speziell bei Dienstleistern kann das Gesamt der Touchpoints wie folgt unterteilt und gegliedert werden, um die einzelne Facetten aus Kundensicht in den Fokus zu rücken:

- Human Touchpoints,
- Process Touchpoints,
- Product Touchpoints,
- Document Touchpoints,
- Location Touchpoints.

Betrachten wir zum Beispiel ein Hotel, dann sind die Mitarbeiter, mit denen man an vielen Punkten in Berührung kommt, die Human Touchpoints. Prozesse wie der Ein- oder Auscheckvorgang sind Process Touchpoints. Die Zimmerausstattung ist ein Produkt Touchpoint. Das Informationsmaterial auf dem Zimmer oder die Speisekarte sind Document Touchpoints. Und der Parkplatz oder die Wellnesszone sind Location Touchpoints.

Meist spielt der Human Touch die entscheidende Rolle. Im Kfz-Handel kann es passieren, dass ein Kunde seiner Automarke treu verbunden bleibt, jedoch den angestammten Händler verlässt, weil sein langjähriger Betreuer in ein anderes Autohaus wechselt. Und weiter kann es passieren, dass die Loyalität, die der Verkäufer mühevoll aufgebaut hat, in wenigen Augenblicken durch einen miserablen Kundendienst vernichtet wird. Bereits das zweite Auto „verkaufen“ also

die Service-Mitarbeiter. Wenn man sich allerdings in die Service-Bereiche der Händler begibt, ist davon wenig zu spüren. Manchmal verstecken sich diese sogar im Keller, und dort sieht es aus wie im Baumarkt. Besser ginge es über eine breite Treppe in den ersten Stock, um zu zeigen, wie wertvoll eine bestehende Kundenbeziehung ist.

Wie war's? Über Können, Wollen und Dürfen

Im Gegensatz zu selbstfokussierten Servicelevels, die die Abläufe in erster Linie für das Unternehmen bequem machen sollen, fragt man im Touchpoint-Management so: „Wie wünscht sich der Kunde unsere Prozesse?“ Und so: „Wie können wir sicherstellen, dass seine Erfahrungen mit uns an allen Touchpoints positiv sind?“

Damit die Beschäftigten in herausragender Weise agieren, braucht es also drei Komponenten: das Können, das Wollen und das Dürfen. Dabei ist meist nicht das Können oder das Wollen der wahre Knackpunkt, sondern das Dürfen. Eingezwängt in ein Korsett aus Regeln, Standards und Normen ist es den Mitarbeitern oft einfach nicht möglich, Probleme unkompliziert, schnell und kundenfreundlich zu lösen, selbst wenn sie es wollten.

Noch schlimmer als ein lustloser ist aus Kundensicht aber ein machtloser Ansprechpartner. Die Spielfelder, in denen Mitarbeiter eigenverantwortlich handeln dürfen, müssen demnach vergrößert werden. Dazu ist ein beziehungsorientierter Ansatz elementar. Echte zwischenmenschliche Interaktionen – und nicht prozessorientiert abzuwickelnde Transaktionen – sind hierbei gefragt.

EPOMS hilft bei der Reiseplanung

Für eine im Marketing sehr geläufige Gruppierung von Touchpoints lässt sich das Akronym EPOMS verwenden:

- Earned Touchpoints, also solche, die man sich durch gute Arbeit verdient (Bewertungen, Presseberichte, Weiterempfehlungen usw.),
- Paid Touchpoints, also solche, die ein Unternehmen sich kauft (Anzeigen, Bannerwerbung, Adwords, TV- und Radiospots, Plakate usw.),
- Owned Touchpoints, also solche, die man besitzt (Website, Unternehmensblog, Kundenmagazin, Online-Shop, Firmengebäude, Ladengeschäft usw.),

- Managed Touchpoints, also solche, die man an Drittplätzen managed (Facebook, Apps im externen App-Store, externes Callcenter, Messestand, Regalplatz im Handel usw.),
- Shared Touchpoints, also solche, die ein User mit anderen teilt (Erfahrungsberichte, Erklärvideos, E-Books, Presseartikel, Forenbeiträge usw.).

Die Paid und die Owned Touchpoints lassen sich relativ leicht „kontrollieren“. Bei den Managed Touchpoints hat die Kontrolle allerdings Grenzen, weil der Betreiber der Plattform die dortigen Regeln diktiert. Unangekündigt kann er sie jederzeit ändern. Dies kann sehr viel Arbeit von heute auf morgen zunichtemachen. Zudem kann eine Plattform ruckzuck wieder von der Bildfläche verschwinden. Deshalb gehören Kernaktivitäten und kommunikative Kronjuwelen immer auch auf eigene Präsenzen.

Earned und Shared Touchpoints: die Bedeutung nimmt zu

Seitdem Anbieterwerbung zunehmend blockiert wird, haben die Earned und die Shared Touchpoints enorm an Bedeutung gewonnen. Dabei tappen Unternehmen sehr oft im Dunkeln. Denn diese lassen sich nicht „kontrollieren“. Man muss sich das, was dort passiert, durch herausragende Leistung verdienen.

Denn Durchschnitt wird niemals empfohlen. Als Empfehler steht man mit seinem guten Ruf für einen Anbieter ein. Man will sich mit Ihnen schmücken. Deshalb spielen Superlative und Sympathie eine maßgebliche Rolle. Damit man in seinem Umfeld ein gutes Bild abgeben kann, sollte Content zugleich nützlich und unterhaltsam sein. Je emotionaler, desto viraler ist das Motto.

Gekaufte Empfehler sind dabei von wenig Belang. Marketingressourcen müssen vor allem dorthin geleitet werden, wo das kostenfreie, freiwillige Influencing via Mundpropaganda und Weiterempfehlungen intensiviert werden kann. Exzellente Kundenerfahrungen sind hierfür ein Muss.

Zudem ist dafür zu sorgen, dass einem die einmal gewonnenen Kunden erhalten bleiben. Dazu muss man in die Loyalisierungsphase investieren. Doch 76 Prozent der Marketingbudgets fließen nach wie vor in die Vorkaufphase, fand eine Untersuchung von Brand Trust heraus. Das liege daran, meint Studienautor Christoph Hack, dass sich viele Unternehmen vor allem über schnelle Wachstumsziele definieren. Zudem werden Manager für die falschen Ziele bezahlt.

Oft wird das falsche gemessen

Nur weil man Kennzahlen will, wird sehr oft das Falsche getan. Erfolge via Earned oder Shared Touchpoints lassen sich meist nur auf Umwegen ermitteln. Im Online-Bereich gibt es Social Media Monitoring Tools zu diesem Zweck. Offline sind punktuelle Kundenbefragungen sehr zu empfehlen. Entsprechende Fragen klingen zum Beispiel so:

- Wie haben Sie eigentlich zuallererst von uns erfahren?
- Wie sind Sie ursprünglich auf uns aufmerksam geworden?
- Wo haben Sie denn zum allerersten Mal von uns gehört?
- Wer oder was hat Sie bei Ihrer Entscheidung am stärksten beeinflusst?

Die Geschichten, die Sie im Zuge solcher Befragungen zu hören bekommen, können nicht nur faszinierend, sondern auch sehr erhellend sein. Konzentrieren Sie sich vor allem darauf, wie Sie gefunden wurden, wodurch die Vorauswahl oder eine Entscheidung maßgeblich beeinflusst wurde und welche Muster sich daraus ergeben.

So entdecken Sie zum Beispiel sehr schnell, welche Ihrer Informationen besonders gern mit wem geteilt und welche Ihrer Leistungen vehement weiterempfohlen werden. Sind solche Zusammenhänge nämlich bekannt und durchanalysiert, können sie in Zukunft ganz gezielt nachgebildet und wiederholbar gemacht werden.

•

EPOMS: Wie sich Touchpoints kategorisieren lassen



Das Buch zum Thema

Anne M. Schüller

Touch.Point.Sieg.

Kommunikation in Zeiten der digitalen Transformation

Gabal Verlag 2016, 380 Seiten, gebunden,

29,90 Euro

ISBN: 978-3-86936-694-4

Autor:

Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach.

Die Diplom-Betriebswirtin gilt als Europas führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmenstransformation. Sie zählt zu den gefragtesten Rednern im deutschsprachigen Raum.

2015 wurde sie in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager aus.

Weitere Informationen:

www.anneschueller.de und

www.touchpoint-management.de

