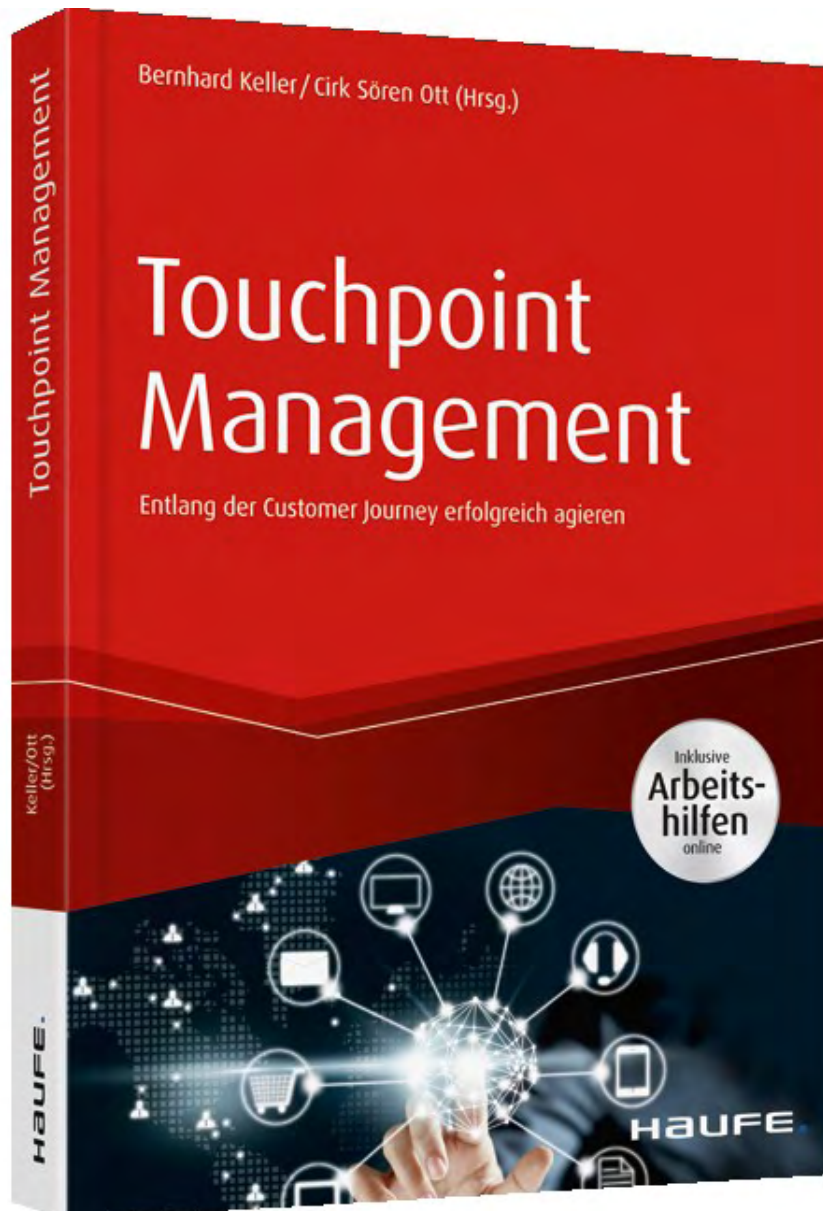


Kostenloser Download:
**Erfolgreich verkaufen in einer
digitalisierten Welt**
Das PDF stammt aus dem Buch



Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

3 Erfolgreich verkaufen in einer digitalisierten Welt

Paradigmenwechsel im Touchpoint Management

Cirk Sören Ott

Touchpoint Management muss als ein aufeinander abgestimmtes Vorgehen aller Unternehmenseinheiten verstanden werden, mit einer konsequenten Ausrichtung sämtlicher Aktivitäten auf den Kunden.

Dieser Beitrag fokussiert hierbei auf die Verzahnung von Marketing (bedient die »Activation Points«) und Vertrieb (bedient die »Selling Points«), denn TPM kann erst dann als erfolgreich eingestuft werden, wenn die integrierten Maßnahmen am Ende auch auf den Umsatz einzahlen. Hierzu wird ein Ansatz für die Implementierung von TPM in fünf Schritten vorgestellt: Dieser reicht von der Schaffung der organisatorischen Voraussetzungen im Unternehmen über die konsequente Auseinandersetzung mit den richtigen Zielgruppen, der Durchführung von Touchpoint Audits und Performance Checks bis hin zur Abbildung der Customer Journeys – die es kontinuierlich zu managen und zu monitoren gilt.

Es wird deutlich, dass erfolgreiches TPM sehr viele Einzelthemen umfasst und einen Paradigmenwechsel verlangt: TPM ist kein Marketing-Job oder eine isolierte Aufgabe für den CX-Beauftragten im Unternehmen. Vielmehr muss TPM von Seiten der Unternehmensführung eingeleitet und über alle Unternehmenseinheiten gesteuert werden.

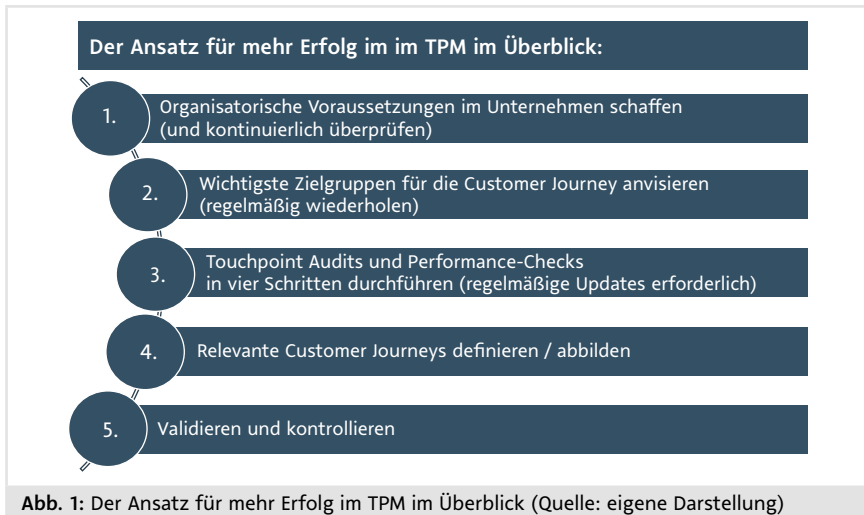
3.1 Ansatz für die Implementierung und Umsetzung eines erfolgreichen TPM

TPM ist – bereits im Ausgangspunkt – eine Managementaufgabe, denn die Implementierung und Umsetzung muss von ganz oben vorgelebt und vollumfänglich unterstützt werden. Dahinter liegt ein permanenter Prozess, an dem alle Organisationseinheiten integriert mitwirken müssen (vgl. Abbildung 1).

Tipp

TPM funktioniert am besten, wenn die Hauptzuständigkeit übergeordnet und integrierend, d.h. direkt in der Geschäftsführung/im Board, aufgehängt ist. Machen Sie daraus keine vom Management isolierte Aufgabe für Marketing oder Vertrieb.





3.2 Organisatorische Voraussetzungen schaffen und kontinuierlich überprüfen

Bei der Verankerung im Unternehmen gilt es an mehreren Stellen anzusetzen:

Zunächst ist die Frage zu klären, wer im Topmanagement für dieses Thema zuständig ist. Da Touchpoint Management immer vom Kunden ausgeht, sollte die Zuständigkeit beim Kundenverantwortlichen (CCO = Chief Customer Officer) liegen.



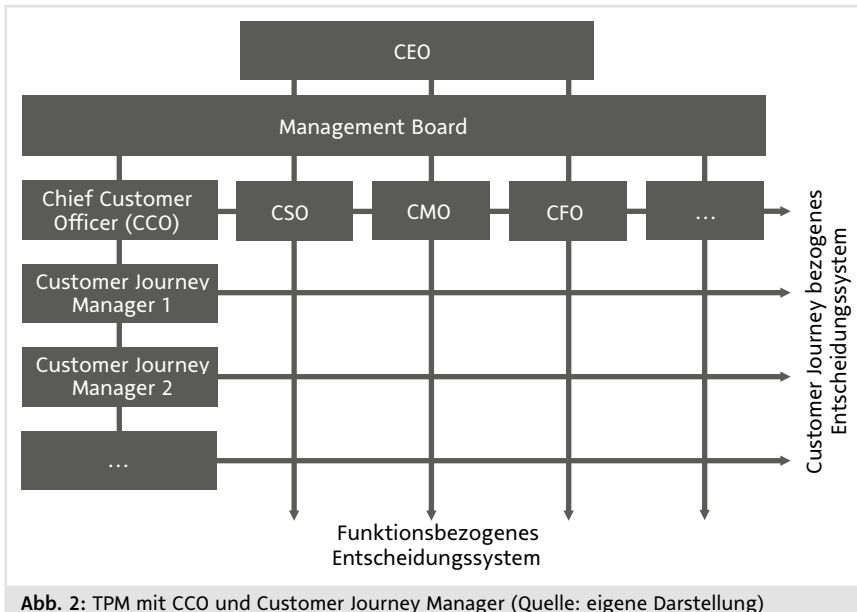
Achtung

Gibt es auch bereits einen CDO (Chief Digital Officer)? In diesem Fall sollte man abwägen, wo man die Akzente setzen will: beim Kunden oder bei den digitalen Aktivitäten? Einen CCO und einen CDO als Zuständige zu benennen, wäre in jedem Fall »too much«, da sich beide Funktionen letztlich mit den identischen Aufgaben befassen müssen – jedoch aus zwei unterschiedlichen Perspektiven: Managen des veränderten Kundenverhaltens offline-online (CCO) vs. Managen der veränderten digital-geprägten Marktbearbeitung (CDO).

Zugleich gilt es, Touchpoint Management abteilungsübergreifend zu steuern. Auch Baetzgen (2015) kommt hier zu dem Schluss, dass unklare Zuständigkeiten hier häufig zu Wissenslücken über die Bedeutung vieler Touchpoints für das Unternehmen führen. Viele Touchpoints liegen heute einfach außerhalb der Aufgabengebiete von Marketing & Co. (z. B. »Word of Mouth«). Aber wer

kann das übernehmen? Diese Thematik wird bislang nur wenig in der Literatur diskutiert. Allerdings ist hier dringend eine klare Regelung erforderlich.

Für ein professionelles Touchpoint Management bedarf es der Customer Journey Manager (CJM), die idealerweise in einer Querschnittsfunktion (also voll integriert) die Aufgabenstellung ganzheitlich und vollständig betrachten können. Da ein Unternehmen in der Regel mehrere Customer Journeys zu managen hat, werden mehrere CJM benötigt, selbst wenn ein CJM mehrere Customer Journeys parallel zu managen hat. Die anderen Organisationseinheiten bleiben bestehen, auch wenn davon auszugehen ist, dass zentrale Aufgaben der »Kundenführung« an den CJM abzugeben sind. Der CJM berichtet direkt an den CCO bzw. den Geschäftsführer Marketing und Vertrieb (vgl. Abbildung 2).



Betrand Duperrin (2015) schreibt dazu in seinem Blog: »Die Customer Journey muss in ihrer Gesamtheit gedacht und gemanagt werden, um optimal auf den Kunden anpassbar zu sein. Aus dieser Perspektive ist die Frage, wem der Kunde gehört, völlig irrelevant. Den Kunden besitzt niemand mehr, er gehört nur noch sich selbst. Dieser Kunde folgt nicht mehr dem ihm aufkotroyierten Sales-Funnel, sondern dem, den er selbst erschafft. Ohne Customer Journey Manager ist es deutlich schwieriger, die interne Kohärenz einer hochgradig individuellen Customer Journey sicherzustellen bzw. zu managen.«

Auch J. Archutowski, K. Büeler/A. Heyden und S. Spangenberg zeigen in ihren Beiträgen in diesem Buch auf, welche neuen Funktionen im Unternehmen geschaffen werden sollten.¹

Sie wollen bereits die Suche für einen Customer Journey Manager in Ihrem Unternehmen anstoßen? Unter <http://mybook.haufe.de/> finden Sie nach Eingabe des Buchcodes das Beispiel eines Stellenprofils zum Download.

Neben der Schaffung neuer Funktionen geht es letztlich natürlich auch darum, die Aufgaben im Rahmen des TPM klar auf die relevanten Organisationseinheiten im Unternehmen aufzuteilen. Wie man diesen Prozess im Einzelnen darstellt und gestaltet, kann im Beitrag von Bianca Sünkel und Wolfgang Weber nachgelesen werden².

3.3 Wichtigste Zielgruppen für die Customer Journey anvisieren

Die Zielgruppenfrage wird nachstehend vor dem Hintergrund der Customer Journey diskutiert. In diesem Zusammenhang sollte man sich zunächst das stark veränderte Medien- und Kaufverhalten, gefördert durch die Digitalisierung, vor Augen führen. Hier ist vor allem die »Generation Z« zu erwähnen. Das sind junge Menschen, die Ende der 1990er Jahr geboren wurden und mit dem Internet aufgewachsen sind. Für sie sind Tablets und Smartphones ein ständiger Begleiter in allen Lebenslagen (Scholz 2014).



Achtung

Heißt schon heute für die Customer Journey: Alles was nicht mobile-fähig ist, wird von den Kunden immer stärker missachtet! Wie steht es denn um Ihre Webseite?

Die Kunden von morgen werden wohl komplett andere Customer Journeys vorweisen und damit auch Activation und Selling Points in anderer Intensität nutzen, da sie einen großen Teil ihrer Aktivitäten ins (mobile) Internet verlagern.

Das bedeutet: Die Relevanz der klassischen Medien, vor allem das Fernsehen, nimmt für die Zielgruppe ab (vgl. Abbildung 3). Sie entscheidet selbst, welchen Content sie wo und wann konsumiert (Content on demand). Werbung

1 J. Archutowski, »Customer Excellence: Wie Kunden zu Fans werden«; K. Büeler/A. Heyden, »Train-the-Train(er): Die SBB setzt die Kundenbrille auf«; S. Spangenberg, »Customer Experience Journey – die Herausforderung annehmen«.

2 »Der virtuelle Kundenraum – emotionale Differenzierung über SaaS CEM-Software«.

hat es deutlich schwerer, die Zielgruppe zu erreichen; sie muss in diesem Kontext deutlich mehr Relevanz bekommen, d.h. die Zielgruppenbedürfnisse an die Werbung bzw. Werbeinhalte noch besser adressieren. Content Marketing, aber auch Brand Experience entlang der Customer Journey, vor allem digital ausgerichtet, gewinnen immer mehr an Bedeutung.

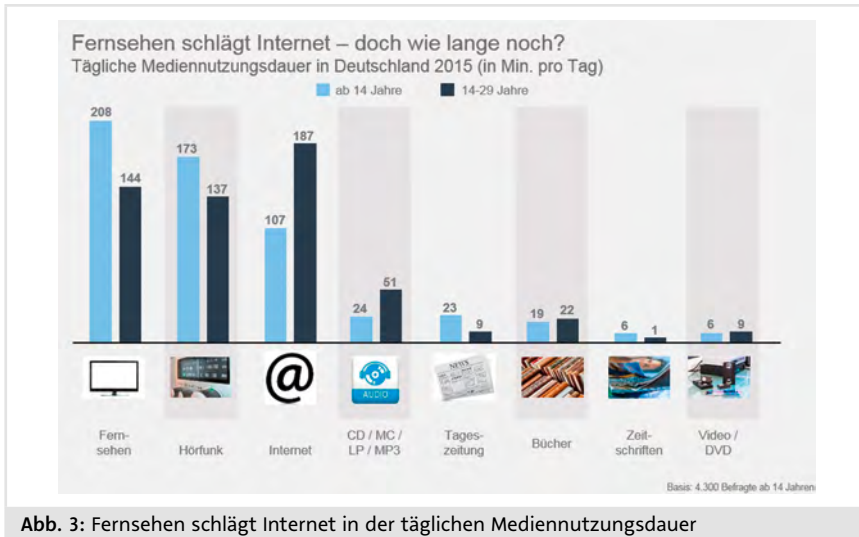


Abb. 3: Fernsehen schlägt Internet in der täglichen Mediennutzungsdauer

Content Marketing – Definition

Content Marketing ist laut textbroker.de (2016) eine Marketingtechnik, bei der werbungstreibende Unternehmen ihre Zielgruppe mit hilfreichen, unterhaltsamen und Rat gebenden Inhalten ansprechen. Content Marketing zählt zu den Instrumenten des Inbound-Marketing³. Dieses setzt darauf, dem Nutzer relevante Informationen zur Verfügung zu stellen, damit dieser sie bei Bedarf leicht selbst findet (Pull-Marketing).



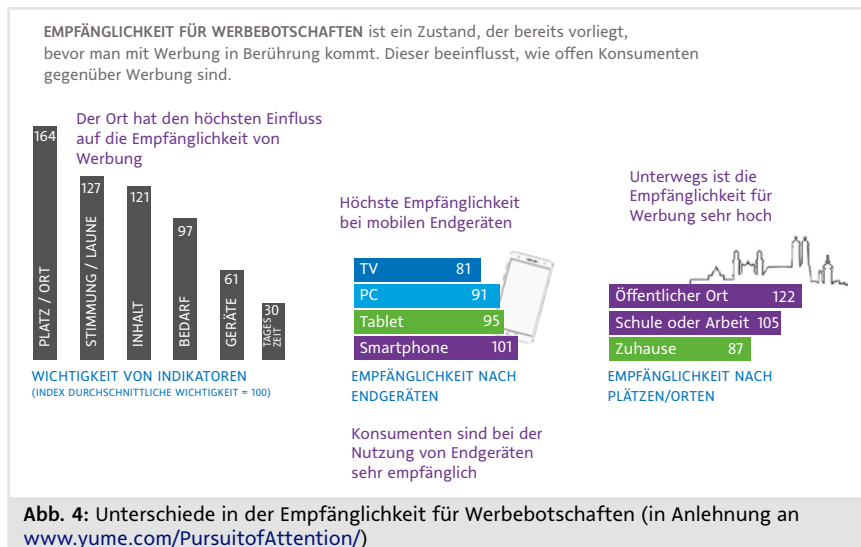
Es kommt also immer mehr darauf an, seine Zielgruppen im richtigen Moment anzusprechen. Studien belegen (vgl. Abbildung 4), dass die Empfänglichkeit für Werbung unterwegs oder am Schreibtisch größer ist als zu Hause, was die Bedeutung von mobile-fähigen Kontakten/Touchpoints mit dem Unternehmen bzw. der Marke auf der Customer Journey unterstreicht.

Tipp

Befassen Sie sich schon heute intensiv mit der Customer Journey Ihrer Zielgruppe von morgen, z.B. derjenigen der Gen Z.



³ Siehe hierzu auch den Beitrag von C. Bohrmann, »Vom Outbound zum Inbound Marketing«.



Zielgruppen agieren heute wie viele unterschiedliche »Special Interest Groups«, die auf ihren individuellen Customer Journeys für Unternehmen und Marken deutlich schwerer greifbar bzw. ansprechbar sind. »Eine Idee für alle Kanäle und alle Zielgruppen bietet nur eine Lösung für ein Problem«, sagte Larissa Pohl, Vorstand Strategie Jung von Matt, Hamburg, kürzlich gegenüber *acquisa*. Und das sei angesichts der heutigen heterogenen Zielgruppen schlicht zu wenig. Seither umwirbt die Agentur verschiedene Zielgruppen mit unterschiedlichen Werbekonzepten.

Diese zunehmende Autonomie der Zielgruppen gilt auch für das B2B-Segment, wo sie zu einer stetig zunehmenden Bedeutung des Inbound-Marketings führt, wie Christian Bohrmann in seinem Beitrag in diesem Buch ausführt.⁴

Übertragen auf den Vertrieb bedeutet dies: Zielgruppen können und wollen heute an verschiedenen Selling Points kaufen. Unternehmen können erst durch den optimalen Mix an Verkaufspunkten ihre individuellen Zielgruppen bestmöglich erreichen.

Wesentliche Änderungen im Vertrieb haben sich durch die digitalen Verkaufspunkte (Internetshops) ergeben. Hinzu kommt häufig die vertikalisierte Marktbearbeitung seitens des produzierenden Gewerbes, was bedeutet, nicht mehr über Absatzmittler, sondern direkt über eigene Verkaufsplattformen online/offline zu verkaufen. Im Gegenzug gehen Absatzmittler/Händler zunehmend dazu über, Eigenmarken in unterschiedlichen Werteklassen zu vertreiben.

4 »Vom Outbound zum Inbound Marketing«.

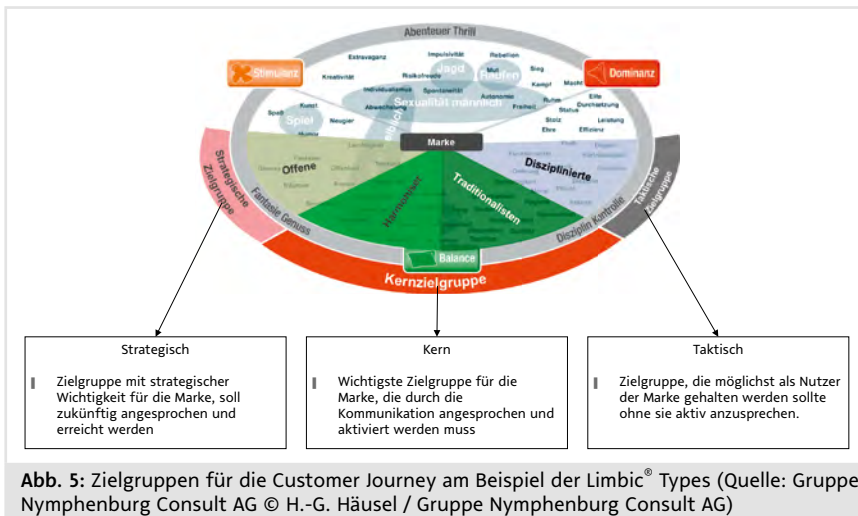
Unterschiedliche Customer Journeys existieren somit nicht nur für verschiedene Marken, sondern vor allem auch für die verschiedenen heterogenen Zielgruppen. Aber welche sind relevant im Hinblick auf ein professionelles Touchpoint Management?

Tipp

Personas machen die Zielgruppen »anfassbar«.⁵



Es bietet sich an, die Customer Journeys im ersten Schritt auf die Kernzielgruppe(n) des Unternehmens/der Marke zuzuschneiden. Um hier sowohl bei der Touchpoint-Auswahl als auch bei der Optimierung der inhaltlichen Ausgestaltung der Touchpoints bestmöglich gerüstet zu sein, empfiehlt sich eine werte- und motivorientierte Segmentierung bzw. Beschreibung der Zielgruppen (z. B. auf Basis von Limbic^{®6}, vgl. auch Abbildung 5), die auch im Hinblick auf die Customer Journey deutlich besser differenziert als ein rein an soziografischen Kriterien festgemachter Beschreibungsansatz.⁷



5 Vgl. den einführenden Beitrag von B. Keller, »Die Reise(n) durchs Touchpoint Management« sowie den Beitrag von B. Sünkel und W. Weber, »Der virtuelle Kundenraum – emotionale Differenzierung über SaaS CEM-Software«.
 6 Vgl. <http://www.nymphenburg.de/limbic-map.html>.
 7 Vgl. hierzu auch den Beitrag von B. Werner, der auf die Besonderheiten der Customer Journey unter Zuhilfenahme der Limbic[®] Types eingeht (»Die Emotionalität von Touchpoints«).

Dieser Download stammt aus dem Buch:

Touchpoint Management

Im Haufe Shop können Sie das komplette Fachbuch als Print oder eBook kaufen.

[> Zum Haufe Shop](#)