

e | m | w

Zeitschrift für Energie, Markt, Wettbewerb
Auszug aus Nr. 3 | Juni 2013

Sonderdruck 3 | 13

Energieforen Leipzig GmbH

Customer-Touchpoint-
Management

VON RAPHAEL NOACK UND TOBIAS FREVEL

ISSN: 1611-2997

ener|gate

con|energy gruppe

ener|gate Verlag, Essen

Customer-Touchpoint-Management

Effizienz- und Effektivitätsdruck im Marketing lösen

Wissen Sie, wie und wann der Kunde über seinen Stromvertrag nachdenkt? Welche Kommunikationskanäle erreichen den Kunden wirklich? Diese Fragen beantwortet Customer-Touchpoint-Management und steuert Marketing und Vertrieb anhand des realen Kundenverhaltens und klarer Kennzahlen. Grundlage ist das Wissen darüber, an welchen Touchpoints der Kunde über seinen Vertrag nachdenkt, wie sein Entscheidungsweg verläuft und wo die „Moments of Truth“ im Kundenbeziehungszyklus liegen.

VON RAPHAEL NOACK UND TOBIAS FREVEL

Peter F. Drucker ist berühmt geworden durch sein Zitat: „... doing the right things and doing things right“ (1963). Er wirft damit die Frage nach Effektivität und Effizienz auf. Wirtschaftlicher Druck durch sinkende Deckungsbeiträge, eine geringe Kundenzufriedenheit sowie steigende Wechselquoten sorgen für einen hohen Effektivitäts- und Effizienzdruck für das Marketing von Energieversorgern. Die Ausgaben für Kommunikation und Vertrieb bedürfen einer einfachen und flexiblen Steuerung entlang des realen Kundenverhaltens, um ein konstantes Ich darzustellen.

Wie entscheidet der Kunde einen Kauf?

In der klassischen Kommunikationslehre wird Kommunikation als eine „Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen bestimmter Adressaten“ (Bruhn 2011) verstanden. Dieser systemorientierte Ansatz beruht auf dem Modell der klassischen Konditionierung, der später zu einem S-O-R-Paradigma (Stimulus, Objekt, Reaktion) weiterentwickelt wurde.

Die Entwicklung in der Neurobiologie hat in den letzten zehn Jahren große Fortschritte gemacht. Aus dieser Forschungsdisziplin lassen sich viele Erkenntnisse darüber ableiten, wie wir eine Entscheidung treffen bzw. kommunizieren. Diese beruhen auf dem verhaltenswissenschaftlichen Ansatz, der davon ausgeht, dass Kommunikation auf dem Austausch von Bedeutungen beruht und dem Zustandekommen von Interaktion dient. Grundlage des Ansatzes bildet das Reiz-Reaktionsschema, wonach auf einen Reiz (Stimulus) immer eine Reaktion folgt. Die Neurobiologie zeigt uns heute ein noch genaueres Bild der Vorgänge bei Entscheidungen (z. B. Kauf). Zum einen zeigt uns die Gehirnforschung, dass wir pro Sekunde ca. 11.000.000 Bits an Reizen aufnehmen, jedoch lediglich 40 Bits bewusst verarbeiten. Zum anderen verdeutlicht die Gehirnforschung, dass die auf Menschen einströmenden Reize über die Nervenbahnen in sogenannte „stille Areale“ des Gehirns geleitet werden, die seit Jahrmillionen existieren, und dort detektiert werden. Es kommt zur Verarbeitung und Reaktion (550 msek.), welche durch eine Art „Veto“ des Bewusstseins noch beeinflusst werden kann (200 msek.). Somit entscheiden wir erst und begründen unsere Entscheidung im Nachhinein, dass diese gewollt ist, um ein konstantes „Ich“ darzustellen (Rutschmann 2011, Raab 2009).

Warum entscheiden wir so, wie wir entscheiden?

Wir entscheiden aufgrund von Bedeutungen, die wir seit unserer Geburt für uns, zumeist unbewusst, konstruiert haben. Dies geschieht als Reaktion auf einen wahrgenommenen Reiz. Marken, über die wir eine bestimmte Bedeutung konstruiert haben, können somit zu Orientierungshilfen werden. Sie wirken eher emotional als rational, da sie implizite Handlungen im Gehirn auslösen. Die Ausprägung der drei affektiven (emotionalen) neu-

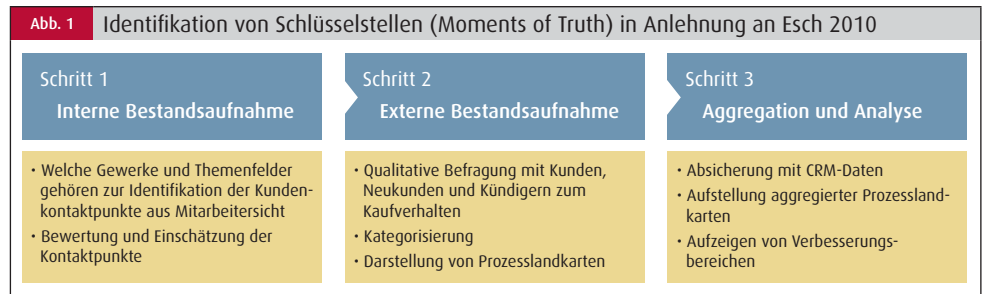
ronalen Bereiche im Gehirn ist weitaus stärker als die des kognitiven Bereichs. Bedeutung entsteht zumeist implizit und wird eher emotional, durch nonverbale Codes im Gehirn produziert. In der Markentheorie wird gemeint, dass eine einmal gefasste Kaufentscheidung immer zum Kauf führt. Wir vernachlässigen bei dieser Theorie jedoch die Komponenten Zeit und Raum bis zum Kauf, in dem wieder neue Reize auf uns einfließen. Diese äußeren Faktoren (Reize) gekoppelt mit unserer inneren Bedeutungskonstruktion führen zum Kauf. Nach dieser Theorie kann eine Reizreaktion bis zu unserer Kindheit zurückverfolgt werden. Es entstehen somit individuelle und nicht allgemein gesetzmäßige Handlungsautomatismen. Marken können als gelernte Handlungsautomatismen angesehen werden, wie z. B. die Farbe Rot als Farbe für Wärme. Bei starken Marken zeigt sich, dass unser Emotionszentrum stärker beansprucht wird als unser Denkkareal und wir somit automatisch zu unserer Lieblingsmarke greifen.

Das Marketing sollte demnach mehr mit dem Autopiloten des Gehirns kommunizieren. Schlussendlich ist jedoch der Kaufprozess zurückzuvolverfolgen, denn Zeit und Raum und somit neue Reize führen zu immer neuen Entscheidungen und auch zu Käufen außerhalb der konstruierten Lieblingsmarke (Scheier, Held 2008).

Wichtigkeit von Touchpoints durch Interaktionsbeschleunigungen

Auf uns Menschen strömen seit dem Beginn der Massenwerbung immer mehr Reize ein. Wir konnten 2011 allein in Deutschland zwischen über 50.000 Marken wählen, können 500 Mio. Websites besuchen und jährlich über 2 Mio. Spots ansehen. Wir leben in einem Overload. Durch das Internet und vor allem das Web 2.0 ergeben sich immer mehr Möglichkeiten. Das Web 2.0 ermöglicht zusätzlich „die selbstorganisierte Interaktion und Kommunikation von Nutzern... durch Herstellung, Tausch und Weiterverarbeitung von nutzbaren Inhalten“ (Meckel 2008).

Die Gehirn- und Verhaltensforschung zeigt, dass wir durch Interaktion stärker Bedeutungen (z. B. von Marken) konstruieren. Somit sollte diese im Vordergrund einer jeden Kommunikationsmaßnahme stehen, die der Markenbildung dienen soll. Unternehmen, die erfolgreich ihre Kommunikations- und Vertriebskanäle einsetzen möchten, müssen sich den Kaufentscheidungsprozess verdeutlichen, den der Kunde in seinem Kundenbeziehungszyklus beim Unternehmen durchläuft. Für den Energieversorger heißt dies, dass er die Schlüsselstellen („Moments of Truth“) identifizieren muss, an denen der Kunde sich mit seinem Vertrag beschäftigt. Dabei ist festzuhalten, dass die Ausgestaltung eines jeden Touchpoints (Berührungspunkte) wichtig ist, denn schließlich entscheidet der Konsument innerhalb von weniger als einer Sekunde über Gefallen oder Nicht-Gefallen. Prof. Helge Löbner von der Universität Leipzig, der Betreuer der Master-Thesis war, auf dessen Grundlage dieses Konzept beruht, erklärt: „Bedeutungen werden aus individuellen Erfahrungen sozial-konstruktionistisch gebildet, also zum einen durch die eigene Wahrnehmungsgeschichte und zum anderen durch die Sozialisation jedes Einzelnen. Aus diesem Grund ist die Analyse der Touchpoints für das Marketing



von immenser Wichtigkeit, denn an ihnen werden Bedeutungen konstruiert und Entscheidungen getroffen.“ Entlang des Kaufprozesses entsteht ein Gebilde von Touchpoints, die das Unternehmen mithilfe des sogenannten „Customer-Touchpoint-Managements“ optimieren sollte.

Besondere Relevanz für den Energiemarkt

Strom ist kein Produkt wie jedes andere. Es ist weder ein materielles Gut noch eine klassische Dienstleistung. Es ist omnipräsent, jedoch mit den besonderen Eigenschaften Immaterialität, Produkthomogenität und Nicht-Substituierbarkeit, mittelbare Nutzenstiftung und Nicht-Lagerbarkeit zu charakterisieren.

Ein besonderes Merkmal ist die Ausprägung des Involvements. Von der Definition her ist Strom ein klassisches Low-Involvement-Produkt, also der Kunde beschäftigt sich wenig und selten mit seinem Vertrag. Strom kann jedoch ein besonders hohes situatives Involvement zugerechnet werden. Dies entsteht dadurch, dass der Energieversorger in bestimmten Situationen besonders präsent für den Kunden ist. Dies sind die beschriebenen Schlüsselstellen, die mit hoher Aufmerksamkeit zu versehen sind.

Moments of Truth identifizieren

Die eben beschriebenen Schlüsselstellen zu identifizieren und das Marketing gezielt darauf auszurichten, ist die Philosophie des Customer-Touchpoint-Managements. Zur Identifikation werden drei Phasen durchlaufen. Die Phasen gliedern sich in eine externe und interne Bestandsaufnahme sowie die anschließende Anreicherung mit Daten aus dem Customer-Relationship-Management (CRM, vgl. Abb. 1). Besonders eignen sich hier Daten aus dem Churn Management, welche mithilfe einer statistischen Datenanalyse entscheidungsrelevante Variablen und Kontaktpunkte identifizieren, die Kunden von Kündigern trennen. Die renommierteste Methode zur externen Bestandsaufnah-

me bilden narrative Interviews. Dabei wird der Kunde dazu animiert, seinen Entscheidungsweg selbstständig zu erläutern und die „Moments of Truth“ für den Energieversorger herauszufiltern. Durch gezieltes Nachfragen kann das Gesamt-Gebilde des Entscheidungsprozesses (nicht nur Kauf) aufgebaut und somit können Verbesserungspotenziale und Schwachstellen direkt aufgedeckt werden.

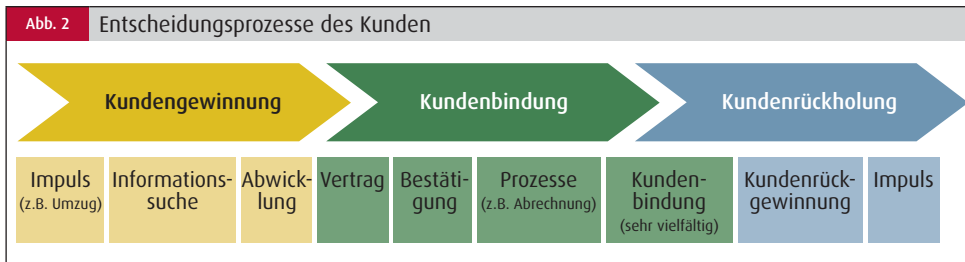
Moments of Truth im Kundenbeziehungszyklus

Forschungsprojekt bei den Stadtwerken Leipzig

In einem Forschungsauftrag der Stadtwerke Leipzig GmbH wurden die „Moments of Truth“ entlang des Kundenbeziehungszyklus bei Leipzigern untersucht. Dabei wurde die Hypothese aufgestellt und nicht widerlegt, dass sich die Touchpoints und deren Gewichtung im Laufe des Kundenbeziehungszyklus unterscheiden. Es wurde ebenfalls die Frage nach den Unterschieden zwischen verschiedenen Kundentypen erörtert. Dabei konnten bestimmte Phasen und Entscheidungspunkte analysiert werden. Dadurch wurde eine Kommunikations- und Vertriebskanalanalyse erhoben, die hilft, das Marketing auf die „Moments of Truth“ auszurichten. Kumuliert kann man für den Entscheidungsweg eines Kunden im Beziehungsprozess folgende Sachverhalte festhalten, die zur Verdeutlichung in Abbildung 2 dargestellt sind:

Kundengewinnung

Die Kundenakquise kann in vier Phasen unterteilt werden. Dazu gehört die



Impulsphase. In ihr spielt zum Beispiel der Wohnungsumzug eines Kunden eine große Rolle. Die Informationssuche gestaltet sich vielfältig. Zwei Drittel aller Wechsler nutzen dabei mehr als ein Medium. Crossmediale Effekte können somit klar erzeugt und müssen in der Kommunikationsplanung berücksichtigt werden. In Abwicklung und Vertragsabschluss wird kaum das Medium gewechselt. Diese Kanäle können auch über den Vertrieb, hier CRM-Daten, identifiziert werden.

Kundenbindung

Der erste „Moment of Truth“, an den sich der Neukunde erinnert, ist zumeist die Vertragsbestätigung. Die Kundenbindung kann anschließend unterteilt werden in Kundenprozesse und klassische Kundenbindungsmaßnahmen. Bei den Kundenbeziehungsprozessen ist die Abrechnung eindeutig einer der entscheidendsten „Moments of Truth“. Dies bestätigten auch die Teilnehmer des Einführungsworkshops zur Forschungswerkstatt Customer Experience der Energieforen am 7. März in Leipzig. Viele Befragte machten deutlich, dass ihnen so wenig Kontakte (Touchpoints) wie nur möglich wichtig sind. Viele äußerten den Wunsch bzw. waren damit zufrieden, dass es nur wenige Berührungspunkte mit ihrem EVU gibt. Das wirft ein interessantes Licht auf die Kundenbindungsmaßnahmen und möglicherweise auch auf deren notwendige Häufigkeit.

Die Kundenbindungsmaßnahmen sind bei den Versorgern vielfältig. Sie sollten sich nach dem jeweiligen Kundensegment richten. Dies kann über Kundenwer-

te- und Wechselwahrscheinlichkeiten (Churn-Scores) geschehen. Kundenbindungsmaßnahmen müssen einer ständigen Evaluierung und einem Monitoring unterzogen werden (siehe Punkt Steuerung).

Kundenrückgewinnung

Die Kundenrückgewinnung beginnt, wenn der Kunde seine Kündigung bekundet. Dabei muss, ähnlich wie bei der Kundengewinnung, der richtige Impuls gesetzt werden. Die Kommunikations- und Vertriebskanäle können sich dabei unterscheiden. Hintergrund hierfür ist, dass der Kunde bereits Erfahrungen mit dem Anbieter hatte.

Marketingsteuerung

Für die Planung einer effektiven Kommunikation ist es demnach wichtig, als Erstes die Touchpoints zu kennen und anschließend eine integrierte Kommunikation aufzustellen. Durch die Herauskristallisierung der „Moments of Truth“ lassen sich Leitmedien identifizieren, die durch eine crossmediale Erweiterung Interaktion und Dialog mit dem Kunden schaffen. Somit können

möglichst viele Sinne auch implizit angesprochen werden, um Involvement zu erreichen. Durch die mediale Entwicklung (z. B. Web 2.0, smarte und mobile Kommunikation) bieten sich hier immer größere Möglichkeiten. Eine integrierte Abstimmung am Entscheidungsprozess des Kunden ist unabdingbar. Zum Customer-Touchpoint-Management gehört in diesem Bereich zum einen eine qualitative, zum anderen aber auch eine quantitative Steuerung.

Qualitative Steuerung

Zur qualitativen Steuerung ist vor allem die User Experience zu verstehen. Nach DIN sind dies die „Wahrnehmungen und Reaktionen einer Person, die aus der tatsächlichen und/oder der erwarteten Benutzung eines Produkts, eines Systems oder einer Dienstleistung resultieren“. Die Energieforen empfehlen hier als Erstes ein Verfahren nach dem Prinzip „Five Days with the Customer“ mit dem Ziel, die „Moments of Truth“ zu verbessern. Dies führt zu einer Selbstwahrnehmung und kann zu ersten Verbesserungen führen. Eine Intensivierung ist hier ebenfalls möglich. Ein zweiter Faktor bei der qualitativen Steuerung ist die Aufstellung von Leitmedien und crossmedialer Nutzungswege der Kun-

Abb. 3 Steuerungstool

Beziehungszyklus	Akquise	Kundenbindung	Rückgewinnung
Kaufprozess	Darstellung der Unterphasen		
Mediennutzung	Kommunikations-/Vertriebskanalverhalten und crossmediale Aktivitäten		
Kunden-KPI	Kundenwert		
	Interessenten-Score	Churn-Score	
	Bekanntheitsgrad, Image	Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität	
Kontakt-Kanalverteilung	Kontaktzahlen, Reichweiten,... je Kanal und kumuliert		
	Aufwand in Euro je Kanal und kumuliert		
Kosten-Nutzen-Relation	Cost per Order/...	Cost per Direct Contact/...	Cost per Order/...
Listening	Twitter-Search, .../Medienresonanz/Qual. Beschwerdeauswertung		
Strat. Reaktion	Elastizität Akquise	Elastizität Kundenbindung	Elastizität Winback

den, die dem Entscheidungsweg des Kunden entsprechen. Mit der Analyse der Touchpoints und der Ausrichtung der Kommunikation auf diese wird eine Effektivität erreicht, die mit klassischen Verfahren der Mediaplanung nicht zu vergleichen ist.

Quantitative Steuerung

Neben der Aufstellung des Kommunikationsplanes ist es unabdingbar, die Kommunikation effizient zu steuern und sein Budget danach optimal zu verteilen. Dies gewährleistet ein Steuerungstool, welches speziell für diese Anforderungen entwickelt wurde (Abb. 3). Es basiert zum einen auf der Analyse der Touchpoints und ermöglicht so einen Soll-Ist-Abgleich der Ausgaben in Kommunikation und Vertrieb. Gesamtkontaktzahlen bilden, wie Rolke (2007) sagt, die „Basiswährung“ der Kommunikation (Bruttoreichweite, persönliche und direkte Kontakte). Kosten-Nutzen-Relationen geben die Möglichkeit, ein Kampagnen-Monitoring aufzubauen. Zur noch besseren Anbindung an das Controlling sollten weitere wertorientierte Kunden-„Key-Performance-Indizes“ nicht außer Acht gelassen werden. Zu ihnen gehören unter anderem der

Markenwert, Bekanntheitsgrad, Kundenloyalitätswert, Churn-Score und insbesondere der Kundenwert.

Die neuen Formen der Kommunikation, die vor allem auf Dialog ausgerichtet sind, erzeugen auch „earned“-Kommunikation, die ein Unternehmen beobachten und nutzen sollte. Sogenannte Listening-Tools sind dabei anzuwenden, auch um Kampagnen und Maßnahmen zielgenauer auszuwerten.

Wettbewerbsvorteile generieren

Die Relevanz von Customer-Touchpoint-Management zeigt die Neurobiologie. Von ihr wissen wir, dass Kunden an jedem Touchpoint mit dem Thema Strom innerhalb von einer Sekunde eine Entscheidung treffen – auf Grundlage konstruierter Bedeutungen und zumeist unbewusst. Vor allem für Produkte mit einem hohen situativen Involvement wie Strom ist dies wichtig. Touchpoints unterscheiden sich im Laufe einer Kundenbeziehung nach Art und Gewichtung. Somit können sogenannte „Moments of Truth“ identifiziert werden. Die Kenntnis, an welchen Touchpoints Kunden ihre Entscheidung wie treffen, ermöglicht einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Aus diesem Grund ist ein ganzheitlicher kundenorientierter Ansatz aus Analyse des Buying Cycle (qualitative Analyse) und Churn Management (quantitative Analyse mit Kundendaten) notwendig. Dies löst die wichtige Managementfrage Druckers nach Effektivität (richtige Kommunikations- und Vertriebskanäle sowie -maßnahmen) und Effizienz (einfach und fle-

xibel steuern). Durch eine regelmäßige Analyse kann somit relativ einfach auf Trends im Konsumentenverhalten reagiert werden. ■

zur Person

Raphael Noack

- Jahrgang 1986
- Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Leipzig und der Hochschule Lausitz
- Master Thesis und Werkstudent bei der Stadtwerke Leipzig GmbH
- seit 2012 Projektreferent bei der Energieforen Leipzig GmbH
- raphael.noack@energieforen.de

Tobias Frevel

- 1998-2009 verschiedene Leitungspositionen, Siemens AG
- seit 2010 geschäftsführender Gesellschafter der Energieforen Leipzig GmbH
- tobias.frevel@energieforen.de