

Anne M. Schüller & Torsten Schwarz
- Herausgeber -

LEITFADEN WOM Marketing

Die neue Empfehlungsgesellschaft

Online & offline neue Kunden gewinnen
durch Social Media Marketing, Viral Marketing,
Advocating und Buzz

Anne M. Schüller & Torsten Schwarz
Herausgeber

LEITFADEN WOM Marketing

Die neue Empfehlungsgesellschaft

Online und offline neue Kunden gewinnen
durch Social Media Marketing, Viral Marketing,
Advocating und Buzz

ISBN-13: 978-3-00-030470-5
ISBN-10: 3-00-030470-3

© 2010 marketing-BÖRSE GmbH, Waghäusel
Melanchthonstr. 5, D-68753 Waghäusel
Internet: <http://www.marketing-boerse.de>
Kontakt: info@marketing-boerse.de

Umschlagsgestaltung: Maren Wendt, Hamburg
Satz und Layout: KOMM-ON Peter Föll, Karlsruhe
Druck und Bindung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm
Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem und chlorfreiem Papier
Printed in Germany

Alle in diesem Buch enthaltenen Informationen wurden nach bestem Wissen der Autoren und des Verlags zusammengestellt. Gleichwohl sind Fehler nicht vollständig auszuschließen. Daher sind die im vorliegenden Buch enthaltenen Informationen mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autoren und Verlag übernehmen infolgedessen keine juristische Verantwortung und werden auch keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Informationen entsteht, auch nicht für die Verletzung von Patentrechten und anderer Rechte Dritter, die daraus resultieren können. Ebenso übernehmen Autoren und Verlag keine Gewähr dafür, dass die beschriebenen Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Vorwort

Zwei Drittel der großen US-Online-Shops nutzen schon die Weiterempfehl-funktionen ins Social Web. „Social Sharing“ heißt der große Trend. Empfehlungen werden massenhaft weitergereicht oder „retweetet“. Nahezu neunzig Prozent der Internetnutzer finden die Bewertungen anderer wichtig und nutzen sie als Informationsquelle. Wer auf einer Produktseite im Internet von den Gesichtern seiner Freunde angelacht wird, weil diese den „Gefällt mir“-Knopf gedrückt haben, kauft eher.

Google, Qype und Foursqare erlauben es schon heute, jeden beliebigen Ort weiterzuempfehlen. Gerade hat Facebook diese Funktion freigeschaltet. Das führende US-Bewertungsportal Yelp startete kürzlich in Deutschland. Empfehlungen sind der neue Trend im Internet. Selbst Adwords-Text-anzeigen können seit Kurzem bewertet werden. Die ersten Kneipen geben empfehlungsstarken Foursquare-Nutzern Freibier aus.

Was bei Eurovision noch ein einmaliges Telefonvoting ist, wird nun im Internet zum Massenphänomen. Was im Moment noch wie ein harmloses Spiel aussieht, kann jedoch bald ernst werden. Wer beim Voting durchfällt, hat verloren. Wer in der Werbung mehr verspricht, als er halten kann, bekommt schlechte Bewertungen. Der Umsatz steigt nicht mehr proportional zum Werbedruck, sondern mit der Zahl positiver Empfehlungen. Mundpropaganda gewinnt an Bedeutung, weil das Internet es so leicht macht.

Wer die Regeln des WOM-Marketing kennt, wird zu den Gewinnern gehören. Was früher im Kleinen weitererzählt wurde, erreicht heute blitzschnell die halbe Welt. Wenn bei Münster ein Blumenkübel umfällt, weiß es sofort die halbe Nation. Googeln Sie einmal danach. Eines sollten Sie bedenken: WOM lässt sich nur bedingt steuern. Was jedoch steuerbar ist, erfahren Sie in diesem Buch.

München und Waghäusel, im August 2010



Anne M. Schüller



Torsten Schwarz

INHALT

Vorwort	3
<i>Anne M. Schüller, Torsten Schwarz</i>	
Einleitung	7
<i>Anne M. Schüller</i>	
1. Strategische Grundlagen	
Empfehlungen und (Online-)Marketing – kurzer Abriss einer langen Geschichte	17
<i>Ossi Urchs</i>	
Ein roter Faden im Begriffsdschungel	22
<i>Alexander Körner</i>	
Kritische Erfolgsfaktoren für die Akzeptanz von viralem Marketing	27
<i>Marcus Schögel, Fabian Dörr, Dennis Herhausen</i>	
Wie wichtig ist Mundpropaganda-Marketing?	38
<i>Bernd Röhlingshöfer</i>	
Positionierung – der Schlüssel für erfolgreiche Empfehlungen	43
<i>Peter Sawtschenko</i>	
Das Empfehlungsverhalten der Limbic Types	54
<i>Hans-Georg Häusel</i>	
Storytelling und Mundpropaganda	62
<i>Werner T. Fuchs</i>	
2. Meilensteine im WOM	
Erfolgsfaktor Kunde: Mit Fans Neugeschäft generieren	75
<i>Roman Becker</i>	
Erfolgreiches Ambassador Relationship Marketing	89
<i>Jens Cornelsen</i>	
WOM- und WOW-Branding: Die neue Ära der Markenführung	99
<i>Michael Brandtner, Karsten Kilian</i>	
Virale Markenkommunikation erfolgreich managen	113
<i>Franz-Rudolf Esch, Daniel Stenger, Kai Harald Krieger</i>	
Chance Online-PR – zielgerichtet kommunizieren im Social Web	132
<i>Ed Wohlfahrt</i>	

3. Word-of-Mouth-Marketing im Web

Mundpropaganda dank „Empowered Involvement“	143
<i>Martin Oetting</i>	
Social Media: Vom Hype zum strategischen Einsatz	152
<i>Mirko Lange</i>	
Empfehlungsmarketing. Das wahre Virale.	160
<i>Mark Pohlmann</i>	
eWOM: Planung und Steuerung von Kundenempfehlungen	169
<i>Christian Holsing, Björn Schäfers</i>	
Active seeding	178
<i>Emanuel Rosen</i>	
WOM-Kampagnen	184
<i>David Eicher</i>	
Viral Marketing in Facebook	206
<i>Andreas Bersch</i>	
Empfehlungsmarketing mit Twitter	229
<i>Stefan Berns</i>	
Bilder sagen mehr als 1.000 Worte. Und virale Videos?	240
<i>Felix Holzapfel</i>	

4. Online-Empfehlungen und Bewertungen

Empfehlungen in Online-Communities	253
<i>Thorsten Hahn</i>	
Bewertungen als Grundlage für Empfehlungen	259
<i>Dirk Maass</i>	
Bewertungsportale für die Kundengewinnung nutzen	267
<i>Marcel Schreyer</i>	
Empfehlungen durch Anreize verstärken	282
<i>Thomas Kilian</i>	
Viralisiert von Mund zu Mund und Maus zu Maus	290
<i>Marco Ripanti</i>	
Weiterempfehlungsfunktionen in E-Mail und Web	295
<i>René Kulka</i>	
Mensch und Algorithmus – Relevanzmessung im Netz	303
<i>Holger Schmidt</i>	
Rechtliche Aspekte von Tell-a-Friend und SWYN-Marketing	307
<i>Martin Schirnbacher</i>	

5. Die praktische Umsetzung im Offline-WOM

Guerilla-Marketing inside – zwischen MacGyver und Sokrates	319
<i>Thomas Patalas</i>	
PR als Magnet: Wie man die Anziehungskraft für Kunden erhöht	330
<i>Elita Wiegand, Christian Maria Fischer</i>	
Referenzen – der Zaubertrank des Marketings	338
<i>Harry Weiland</i>	
Die Empfehlungsfrage im Verkaufsgespräch	352
<i>Anne M. Schüller</i>	

6. Reputationscontrolling im WOM

Im Internet kommt alles raus	357
<i>Tim Cole</i>	
Personal Branding und Reputation Management	362
<i>Klaus Eck</i>	
Negative Mundpropaganda durch Beschwerden	375
<i>Andreas Schöler</i>	
Social Media Monitoring	389
<i>Stefan Oßwald</i>	

7. Die Implementierung des WOM

Die neue Empfehlungsgesellschaft	397
<i>Torsten Schwarz</i>	
Die neuen Momente der Wahrheit: WOM im Kontaktpunkt-Management	420
<i>Anne M. Schüller</i>	

8. Anhang

Autoren	438
Stichworte	443

Die neuen Momente der Wahrheit: WOM im Kontaktpunkt-Management

7

Anne M. Schüller

In unserer Web-
2.0-Welt kommt
früher oder
später alles raus

Unternehmen benehmen sich besser ordentlich und behandeln ihre Kunden gut, denn in der **Web 2.0-Welt** kommt alles raus. Wer schlechte Leistungen erbringt, verheimlicht, verschleiert, bei Leistungsfeatures lügt oder bei der Preisgestaltung betrügt und so den Kunden über den Tisch ziehen will, hat in Zukunft ein echtes Problem. Der Kunde nämlich, der nur pariert und ohnmächtig jegliche Form von „Un-Service“ über sich ergehen lässt, gehört endgültig der Vergangenheit an.

Marketing und
Marke haben
die Kontrolle
über ihre
Kommunikation
längst verloren

Gebloggter, getwitterter oder den Meinungsportalen anvertrauter Unmut erreicht heutzutage wie ein Lauffeuer innerhalb weniger Stunden die breite Öffentlichkeit – und wird von den sensationshungrigen Medien dankbar aufgenommen. Auf diese Weise haben wenige Unzufriedene schon manches Unternehmen in die Knie gezwungen. So haben Marketing und Marke die Kontrolle über ihre Kommunikation längst verloren. Kunden geben fortan die Marschrichtung vor. Wer nicht spurt, dem kehrt man den Rücken. Das Machtverhältnis hat sich umgekehrt: Die Unternehmen wurden vom Jäger zum Gejagten. **Der Kunde ist der wahre Boss.**

In diesem Szenario bekommen die „**Moments of Truth**“, wie sie der Ex-SAS-Vorstand Jan Carlzon in seinem Klassiker „Alles für den Kunden“ nannte, fortan eine ganz neue Bedeutung. Denn nicht millionenschwere Werbekampagnen, sondern einzig und allein, was Kunden über Produkte, Services und Marken sagen, was auf der Straße hinter vorgehaltener Hand geredet und im Social Web an die große Glocke gehängt wird, entscheidet über Wohl und Wehe am Markt.

Die Kunden
geben fortan die
Marschrichtung
vor

Gerade an den **neuen onlinebasierten Kundenkontaktpunkten** zeigt sich, was die Versprechen eines Unternehmens wert sind: Vorbildliches wird belohnt und Gutes kräftig weiterempfohlen, Fehlverhalten und Minderwertiges hingegen herbe abgestraft. Und die Menschen machen rigoros Gebrauch davon. Dabei ist die Meinung der Kunden immer subjektiv, häufig verallgemeinernd, manchmal unfair, vielleicht sogar falsch – aber es ist die Meinung der Kunden, die sie gefragt oder ungefragt weitergeben. Nur leider tun sie dies selten genug beim Anbieter selbst. Das Internet ist der neue Helfershelfer, dem man alles erzählt. Und das, was dort dann die Runde macht, ist nicht mehr zu löschen.

Besser also, die Unternehmen hören gut hin und ermutigen ihre Kunden, sie fleißig in den höchsten Tönen zu loben. Zu den **Gewinnern** werden solche Anbieter zählen, die wertvolle Produkte und exzellente Dienstleistungen bieten. Und die, die offen, ehrlich und vertrauenswürdig kommunizieren.

Darüberhinaus muss es gelingen, Kunden zu engagierten Multiplikatoren und aktiven Empfehlern zu machen. Zu Botschaftern also, die für die Marke einstehen, ihren guten Ruf in die Welt hinaustragen und Andere zum Kauf animieren. Denn Konsumenten glauben nicht länger den aufgehübschten Werbebotschaften der Anbieter am Markt. Vornehmlich trauen wir dem, was mehr oder weniger glückliche Anwender sagen. **Fans, Fürsprecher und Mundpropagandisten sind die besten Verkäufer.** Immer mehr Menschen folgen deren Stimmen nahezu blind.

Vornehmlich trauen wir dem, was mehr oder weniger glückliche Anwender sagen

Die neuen „Momente der Wahrheit“

Gerade bei strategischen Überlegungen wird immer noch allzu oft übersehen, dass **die effizientesten Wachstumstreiber** all die Kunden sind, welche die Angebote eines Unternehmens enthusiastisch weiterempfehlen. Das Marketing und die komplette Vertriebsmannschaft müssen deshalb lernen, gezielt ihre Kunden so mit einzubinden, dass diese zu aktiven Kommunikatoren werden. Obendrein müssen die Reputation positiviert, das Mundpropaganda-Potenzial ausgelotet und die Empfehlungsbereitschaft entzündet werden. Zwei Fragen rücken dabei in den Vordergrund:

Die Kunden zu Verkäufern machen

1. Wird das, was wir tun, und vor allem, wie wir es tun, ein Weitererzählen bewirken?
2. Wird das, was wir tun, und vor allem, wie wir es tun, auch Empfehlungen generieren?

Zwei wichtige Fragen fürs Generieren von Empfehlungen

Bei der **Mundpropaganda** geht es, wie im ersten Kapitel dieses Leitfadens schon gehört, um das mehr oder weniger meinungsbildende „über ein Unternehmen und seine Angebote reden“. („Ich hab da was gesehen?“ „Hast du das schon gehört?“) Dies kann persönlich, telefonisch oder schriftlich wie auch per Foto, Video oder Mausklick geschehen. Eine **Empfehlung** hingegen impliziert über die reine Kommunikation hinaus einen einflussnehmenden Handlungshinweis, dem fast immer eine eigene Erfahrung vorausgeht. („Kann ich dir wärmstens empfehlen!“ oder: „Kauf das bloß nicht!“) Dabei wird in der Regel ein nicht kommerzielles Interesse des Empfehlers unterstellt. Denn genau dies macht ihn glaub- und vertrauenswürdig.

Weiterempfehlungen sind **das Wertvollste**, das ein Anbieter von seinen Kunden bekommen kann. Diese werden allerdings erst dann ausgesprochen, wenn man sich seiner Sache absolut sicher ist. Denn mit jeder Empfehlung steht ja immer auch die eigene Reputation auf dem Spiel. Empfohlen wird also nur, was unwiderstehlich, überaus nützlich oder aufsehenerregend ist. Dies sorgt für den so wichtigen Erzählstoff, der Mundpropaganda auslöst und schließlich Empfehlungen bewirkt. Deshalb gilt es, **Kopf und Herz** seiner aktuellen und potenziellen Kunden zu berühren. Nur, wer von Ihrer Sache restlos überzeugt und Ihnen wohl gesonnen ist, wird Großes für Sie tun. Und selbst das beste Produkt nutzt nichts, wenn es letztlich an Sympathie mangelt. Denn wir empfehlen niemanden, den wir nicht leiden können.

Mit jeder Empfehlung steht immer auch die eigene Reputation auf dem Spiel

Wer empfohlen werden will, muss empfehlenswert sein

Wer empfohlen werden will, muss also empfehlenswert sein. Um dafür eine stabile Basis zu schaffen, ist man mit dem Customer Touchpoint Management gut beraten. Ein ganz spezieller Kundenkontaktpunkt erlangt dabei zunehmend eine herausragende Bedeutung: Das **Suchfeld von Google & Co.** Immer öfter ist es der Startpunkt einer potenziellen Kundenbeziehung – und manchmal gleichzeitig das Ende. Wer in den Suchmaschinen nämlich nicht schnell zu finden oder überwiegend mit Negativschlagzeiten vertreten ist, der wird auch nicht gekauft.

Suchmaschinen sind der neue Startpunkt einer potenziellen Kundenbeziehung

Beispielsweise haben schon 19 Prozent aller Reiselustigen, wie die 2009er FUR-Reiseanalyse herausfand, nach dem Besuch eines Meinungsportals ein anderes als das zunächst beabsichtigte Hotel gebucht. Das heißt, **schlecht bewertete Hotels** verlieren jeden fünften Gast alleine durch das Internet – und ohne es zu wissen. Und dem Online-Shopper-Report der European Interactive Advertising Association (EIAA) zufolge erwerben sechzig Prozent der Konsumenten nach ihren Web-Recherchen einen anderen als den ursprünglich geplanten Elektroartikel.

Unternehmen müssen also alles daransetzen, mit ihren Schlüsselbegriffen bei Google & Co. weit nach vorne zu kommen. Am besten auf die erste Seite. Dazu sind eine effiziente Suchmaschinenoptimierung (SEO) sowie ein planvolles Suchmaschinen-Marketing (SMM) vonnöten. Ein weiteres Ziel muss es sein, im Social Web soviel Positives zu produzieren, dass etwaig Negatives einfach untergeht. **Online-Reputation** ist ja, wie in den vorhergehenden Kapiteln schon dargelegt, ein zunehmend wichtiger Kaufauslöser, sie fördert die Kundenloyalität und stärkt das Empfehlungsverhalten.

Was sind eigentlich Customer Touchpoints?

An jedem Kundenkontaktpunkt können positive wie auch negative Erlebnisse vorfallen

Grundsätzlich entstehen **Customer Touchpoints, also Kundenkontaktpunkte**, überall dort, wo der Kunde mit einem Unternehmen beziehungsweise seinen Produkten, Dienstleistungen oder Marken in Berührung kommt. Dies kann sowohl in direkter Form (Verkäuferbesuch, Telefonat, Mailing) als auch in indirekter Form (Meinungsportal, Test- oder Pressebericht, Mundpropaganda) geschehen. An jedem Touchpoint können positive wie auch negative Erlebnisse vorfallen. So kann ein einziges negatives Ereignis an einem für den Kunden wichtigen Kontaktpunkt zum sofortigen Abbruch der Geschäftsbeziehung und darüber hinaus zu rufschädigender Mundpropaganda führen. Damit dies nicht passiert, muss die Summe der positiven Erfahrungen bei weitem überwiegen. Manche Touchpoints sind dabei effizienter als andere.

Unter **Customer Touchpoint Management** (Kundenkontaktpunkt-Management) verstehen wir die Koordination aller Maßnahmen dergestalt, dass dem Kunden an jedem Kontaktpunkt eine herausragende sowie verlässliche und vertrauenswürdige Erfahrung geboten wird. Und dies, ohne dabei die Prozesseffizienz aus dem Auge zu verlieren. Ziel ist das stete Optimieren der Kundenerlebnisse an den einzelnen Kontaktpunkten, um die bestehenden

Kundenbeziehungen zu festigen und via Weiterempfehlung hochwertiges Neugeschäft zu erhalten. Dazu heißt es, dem Kunden Enttäuschungen zu ersparen und über den Zufriedenheitsstatus hinaus immer wieder neue Momente der Begeisterung zu verschaffen.

Die intensive Auseinandersetzung mit den einzelnen Touchpoints ist auch aus interner Sicht von Vorteil. Sie legt Effizienzreserven frei und führt über eine **Ressourcen-Optimierung** schließlich zu höheren Erträgen. Durch eine Priorisierung der erfolgswirksamsten Schlüssel-Touchpoints können beispielsweise Gelder weg von teuren und zunehmend wirkungslosen Anzeigenkampagnen hin zu dialogischen Maßnahmen und zwischenmenschlichen Interaktionen geleitet werden. Aufgabe ist es, auf solche Kontaktpunkte zu fokussieren, die Kundenloyalität und Empfehlungsbereitschaft am nachhaltigsten stärken.

Auf solche Kontaktpunkte fokussieren, die Kundenloyalität und Empfehlungsbereitschaft am nachhaltigsten stärken

Bei alledem kooperiert man mit den Kunden, beobachtet und befragt sie regelmäßig und bindet sie aktiv in die Abläufe ein. So macht man seine Kunden zu Mitwissern und Mitgestaltern. Dies senkt nicht nur das unternehmerische Risiko, sondern baut zusätzliche Eintrittsbarrieren für den Wettbewerb auf. Denn wenn man Menschen zeigt, dass man sich für ihre Meinung wirklich interessiert, und wenn man ihnen Mitwirkungsmöglichkeiten gibt, verändert sich deren Haltung zum Unternehmen und seinen Angeboten positiv. Dies sorgt nicht nur fürs Drüberreden, sondern auch für den sogenannten „**Mein-Baby-Effekt**“. Und wer lässt schon gern sein Baby im Stich?

Kunden als Mitgestalter

Der Prozess des Customer Touchpoint Managements

Der Prozess des Kundenkontaktpunkt-Managements besteht aus vier Schritten:

Der Prozess des Customer Touchpoint Managements besteht aus vier Schritten

1. Die Ist-Analyse: In diesem Schritt geht es um das Erfassen der relevanten Kontaktpunkte, das Verstehen der Prozesse und das Dokumentieren der Ist-Situation. Folgende Fragen lassen sich hierzu stellen: Welche Kunden treten an welchen Stellen und zu welchen Anlässen wie häufig mit welchen Mitarbeitern im Unternehmen in Kontakt? Was erlebt er dort? Wie sehen die Abläufe an den einzelnen Punkten aus? Sind sie selbstzentriert oder aus Kundensicht gestaltet? Entsprechen sie dem natürlichen Kundenverhalten? Sind sie abteilungsübergreifend aufeinander abgestimmt? Sind sie markenkonform inszeniert? Wie gut leben die Mitarbeiter das, was Marke und Unternehmen versprechen? Besteht Mundpropaganda und Empfehlungspotenzial? Wer sind die reichweitenstärksten und einflussreichsten Empfehler? Welche Angebote werden tatsächlich weiterempfohlen? Wo wird vehement abgeraten? Was läuft gut? Was muss weg? Was muss zukünftig anders beziehungsweise besser gemacht werden? Und wo besteht akuter Handlungsbedarf – aus Sicht des Kunden betrachtet?

Hilfreiche Fragen bei der Ist-Analyse

2. Die Soll-Strategie: In diesem Schritt geht es um das Definieren der relevanten Ziele und der angestrebten optimalen Soll-Situation. Folgende

Hilfreiche Fragen bei der Soll-Strategie

Fragen lassen sich hierzu stellen: Welche Produkt- und Servicequalität wollen wir welchen Kunden an welchen Kontaktpunkten zukünftig bieten? Mit welchen Ressourcen wollen wir diese Servicelevels erreichen? Auf welche Weise? Mit welchen Prioritäten? Welche Handlungsszenarien gibt es dabei? Soll die Zahl der Kontaktpunkte vergrößert werden? Oder verkleinert? Wo kann am ehesten Mundpropaganda- und Empfehlungspotenzial entwickelt werden? Welche Kundengruppen beziehungsweise Zielpersonen können uns dabei am wirkungsvollsten unterstützen? Auf welche Weise? Wie sollen insbesondere die Schlüsselkontaktpunkte mundpropagandakonform optimiert werden?

3. Der To-do-Plan: In diesem Schritt geht es um die Planung und Umsetzung eines passenden Maßnahmen-Mixes, der von der Ist-Situation zur Soll-Situation führt. Folgende Fragen lassen sich hierbei stellen: Wer macht was ab/bis wann mit welchem Budget? Welche Ressourcen müssen bereitgestellt werden? Welche Zeitlinien sind sinnvoll und machbar? In welcher Form kann dabei der Kunde einbezogen werden? All das ist – gemeinsam mit den Mitarbeitern – zu planen und anschließend umzusetzen.

Hilfreiche Fragen für Kontrolle und Optimierung

4. Kontrolle und Optimierung: Hierbei geht es um das Messen der Ergebnisse zwecks weiterer Optimierung der Prozesse. Folgende Fragen lassen sich dazu stellen: An welchen Kriterien wollen wir unsere Kundenkontakt-Performance messen? Welche Kennzahlen wollen wir auf welche Weise wie oft und für wen erheben? Werden insbesondere die Empfehlungsbereitschaft sowie die Empfehlungsrate ermittelt? Wie wird das gewonnene Wissen dokumentiert und mit den Mitarbeitern besprochen? Wer leitet auf welche Weise die notwendigen Prozessverbesserungen ein?

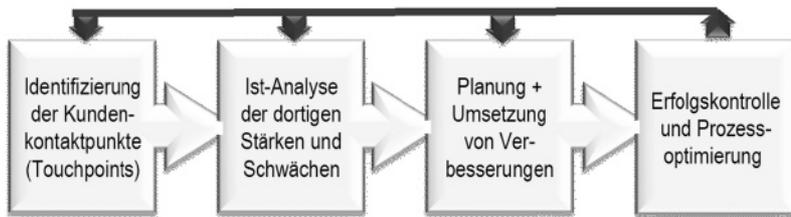


Abb. 1: Der Prozess des Kundenkontaktpunkt-Management in vier Schritten

Die Bestimmung der Touchpoints

Im ersten Schritt eines **Customer Touchpoint-Projektes** werden zunächst alle Online- und Offlinekontaktpunkte chronologisch aufgelistet, die ein Kunde im Zuge eines Kaufprozesses beziehungsweise einer Nutzungsbeziehung hat oder haben könnte. Diese sind aus der Perspektive des Kunden zu betrachten. Dabei werden die faktischen wie auch die emotionalen Erlebnisse, die er an jedem Kontaktpunkt hat oder haben könnte, abteilungsübergreifend beleuchtet.

Dies kann dem Buying Circle des Kunden folgend (Suchphase, Kaufphase, Nutzungsphase, Wiederkauf) weiter ausdifferenziert werden.

Selbst bei mittelgroßen Unternehmen kommen bei sorgfältiger Analyse schnell mehr als hundert Touchpoints zusammen. Sind diese definiert, wird nun die **Wertigkeit** für das Fortbestehen einer guten Kundenbeziehung determiniert. Dazu kann eine Skala von null bis zehn verwendet werden, wobei zehn für die höchste Wertigkeit steht. Direkte und persönliche Mensch-zu-Mensch-Kontakte zwischen Mitarbeiter und Kunde haben in aller Regel eine hohe Wertigkeit und sollen deshalb besonders markiert werden. Danach bestimmt man – ebenfalls auf einer Skala von null bis zehn – das Mundpropaganda- und Empfehlungspotenzial an jedem Kontaktpunkt.

Die Wertigkeit der Kontaktpunkte determinieren

Wenn ich **Customer Touchpoint-Workshops** moderiere, stelle ich den Teilnehmern gerne die folgende Frage: Welches ist der erste Kontaktpunkt, den ein potenzieller Kunde mit Ihrem Unternehmen hat? Die Antworten fallen – über alle Branchen hinweg – sehr ähnlich aus: Der Interessent kommt vorbei, er ruft an, er mailt, er erhält Unterlagen, er geht auf unsere Webseite, er wird von einem Außendienst-Mitarbeiter besucht.

Das Mundpropaganda- und Empfehlungspotenzial an jedem Kontaktpunkt ausloten

Hieran erkennt man die immer noch **vorherrschend selbstzentrierte Sichtweise** in den Unternehmen. In Wirklichkeit entstehen die ersten Kontakte ja schon sehr viel früher:

- Der potenzielle Kunde hat einen latenten Kaufwunsch und es kommt ihm dazu ein adäquater Anbieter in den Sinn. Dieser allererste Gedanke ist je nach Vorerfahrung beziehungsweise Unternehmensreputation positiv oder negativ besetzt.
- In seinem Umfeld hört er oder in den Medien liest er ganz beiläufig etwas über ein Unternehmen und seine Angebote – und dies ist positiv oder negativ gefärbt.
- Er befragt Kollegen oder Freunde, was sie zu einem Unternehmen und dessen Produkten und Services sagen können.
- Er googelt das Unternehmen und stößt dabei auf zu- oder abratende Einträge in Foren und Blogs oder auf Meinungs- und Bewertungsportalen.

Indirekte Kontaktpunkte beachten

So kommt es, dass viele Unternehmen es sich mit ihren Interessenten bereits verscherzt haben, noch bevor es überhaupt zu einem ersten direkten Kontaktversuch kam.

Die Ist-Analyse der Touchpoints

Nachdem das Ensemble der zu betrachtenden Touchpoints nach **Art** und **Wertigkeit** definiert ist, identifiziert man im nächsten Schritt die **Schwachstellen** sowie die **Treiber** dauerhaft guter Kundenbeziehungen. Hierzu werden sowohl die kritischen Ereignisse als auch die positiven Geschehnisse aufgelistet, die einem Kunden an jedem Touchpoint widerfahren – oder im schlimmsten Fall widerfahren könnten.

Die Schwachstellen und Treiber dauerhaft guter Kundenbeziehungen analysieren

Was läuft prima? Gibt es heikle Situationen? Wann stellt sich ein Moment großer Freude ein? Was erwartet der Kunde? Und was nicht? Wo gibt es öfter Beschwerden? Und wo werden wir besonders gelobt? Wo können wir Erwartungen übertreffen? Wie den Kunden angenehm überraschen? Worüber reden die Kunden? Wer oder was wird warum wie oft weiterempfohlen? Was könnte die Geschäftsbeziehung intensivieren? Wo lauern Abwanderungsrisiken? Was sollten wir schnellstens ändern oder verbessern? Und was hat uns bislang daran gehindert, dies zu tun? Auch wenn unangenehm, die letzte Frage muss unbedingt besprochen werden. Denn erst, wenn die wahren Ursachen für **Handlungsblockaden** offen liegen, lässt sich etwas dagegen unternehmen.

Im Rahmen von Workshops lassen sich dazu folgende **Aufgabenstellungen** bearbeiten:

Aufgaben-
stellungen für
Touchpoint-
Workshops

- Wenn ich selber Kunde bin, was ist mir dann besonders wichtig?
- Wenn ich selber Kunde bin, was ärgert mich und stößt mich ab?
- Was erzählen unsere Kunden im Guten wie im Schlechten über uns? Und wonach haben sie in letzter Zeit öfter gefragt?
- Was dürfen wir keinesfalls tun, weil es unsere Kunden vergrault und vertreibt?
- Was sind die Minimumerwartungen unserer Kunden, also solche, die immer erfüllt werden müssen?
- Was könnte unsere Kunden begeistern, weil es ihre Erwartungen übertrifft?
- Was habe ich als Mitarbeiter/in davon, wenn ich Kunden begeistere? Was hat das Team davon, wenn wir das alle gemeinsam tun? Und die Firma?
- Was ist die absolut verrückteste Idee, die uns zum Thema Kundenbegeistern und Mundpropaganda-Machen in den Sinn kommt?

Oft besteht die Tendenz, die eigenen Leistungen zu beschönigen oder aber in einem zu warmen Licht zu sehen. Deshalb ist es wichtig, gerade die Schwachstellen ausgiebig zu beleuchten. Denn solange es diese noch gibt, werden Sie keine Kunden begeistern – und somit weder Loyalität noch Mundpropaganda und Empfehlungen erhalten.

Klingende
Namen für das
Ausmerzen der
Schwachstellen
finden

Damit nun das **Ausmerzen der Minderleistungen** gezielt in Angriff genommen und als Herausforderung gesehen werden kann, lohnt es sich, diesem Prozess klingende Namen zu geben. Heike Bruch vom Lehrstuhl für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen schlägt folgende vor: „Den Drachen besiegen“ oder „Die Prinzessin vom Eis holen“.

Nach Listung der negativen Ereignisse wird im Umkehrschluss nach tatsächlichen oder denkbaren positiven Erlebnissen gefahndet. Dabei stehen insbesondere auch solche im Fokus, die zu einer Übererfüllung der erwarteten Leistung führen und damit am ehesten positive Mundpropaganda bewirken. Ist diese Phase abgeschlossen, wird notiert, welche Mitarbeiter abteilungsübergreifend die „**Eigner**“ des **Touchpoints** sind.

Da es sich bei all dem um Einschätzungen handelt, sollten in der Folge die **Kunden** einbezogen werden. Sie voten, ranken, kommentieren, ergänzen, geben

Anregungen, Hinweise und Tipps. Sie berichten darüber, was sie wie denken und warum tun. Und sie erzählen von ihren Idealvorstellungen. Konkret heißt das: Ausgewählte Kunden machen bei diesem Prozess mit. Oder sie werden mündlich respektive schriftlich befragt. Besser noch: Sie werden auf angemessene Weise beobachtet. Oder man zieht die bereits existierenden Kommentare aus Zufriedenheitsbefragungen zu Rate. Oder man nimmt sich Beschwerdefälle aus der Vergangenheit vor. Oder man durchforstet das Web auf der Suche nach Meinungen, Beispielen und Kommentaren. Übrigens: Letzteres auch mal für die Konkurrenz zu machen, das kann sehr lehrreich sein.

Wie man Kunden in diesen Prozess involviert

Die Erkenntnisse aus solchen Untersuchungen können zu völlig neuen Einsichten führen. So glaubten die Manager eines Versicherungskonzerns, dass im Web die teuren Tarife kritisiert würden. Nach dem **Monitoring** war hingegen klar: Die Kunden waren vor allem sauer über die Penetranz des Außendienstes. Mit entsprechenden Schulungsprogrammen konnte schließlich gegengesteuert werden.

Die **Kundenintegration** ist auf vielerlei Weise möglich. Beispiele gibt es zuhauf. So wurde zu der Zeit, als die Mädchen noch bauchfrei gingen und Jungs Baggy-Hosen trugen, in einer Münchner Bank die Kleiderordnung diskutiert. Anstatt nun von „oben“ herab zwingende Regeln zu erlassen, schickte man die Azubis zu einer Befragung in die Fußgängerzone. Ergebnis: Die Kunden gaben ein klares Votum ab, wie sie sich das Äußere junger Bankmitarbeiter vorstellten. Die Chefs brauchten also keine Gammel-T-Shirts, Piercings und nackten Bäuchlein zu verbieten, das ergab sich wie von selbst.

Beispiel Dresscode

Der Soll-Plan für die Touchpoint-Optimierung

Ist die Ist-Analyse erstellt, werden im nächsten Schritt der **Soll-Plan** sowie der darauf aufbauende **Aktionsplan** festgelegt. Soweit noch nicht vorhanden, kann es zunächst nötig sein, für einzelne Touchpoints Minimum-Standards zu entwickeln, Serviceversprechen (Do's and Dont's) zu definieren, Garantien zu formulieren oder Service Level Agreements (SLA) zu initiieren. Und für jeden im Unternehmen – angefangen bei den Führungskräften – ist ihre Anwendung Pflicht. Wer das nicht kann oder will, hat im Unternehmen keinen Platz. Vor allem mit den kundennahen Mitarbeitern müssen die Service-Basics regelmäßig geübt und besprochen werden, damit alles in Fleisch und Blut übergeht – und im Kundenkontakt nicht künstlich wirkt. Je nach Situation sind adäquate Weiterbildungsmaßnahmen zu konzipieren, um die Einstellung und das Verhalten der Mitarbeiter empfehlungswirksam zu entfalten.

Standards entwickeln und für alle bindend machen

Sehr gut bewährt hat sich bei all dem das in einem früheren Kapitel schon näher beschriebene **Storytelling**. Dabei geht es um passende Geschichten, die verdeutlichen, welches Verhalten an den einzelnen Kontaktpunkten erwünscht und Erfolg versprechend ist – und welches nicht. Solche Geschichten können in internen Wikis oder Blogs dokumentiert und im Rahmen turnusmäßiger Meetings gemeinsam besprochen werden. So findet „Kontrolle“ nicht länger

Geschichten über adäquates Verhalten erzählen

von oben, sondern vielmehr über das Team statt. Man diskutiert gemeinsam darüber, was passt und was nicht. Wissen wird so nicht eindimensional sondern im Austausch entwickelt, vernetzt und weitergereicht.

Ist all das geklärt, werden im Rahmen des Aktionsplans dann die Prioritäten gesetzt. Hierbei stehen die Touchpoints im **Fokus**, die für ein positives Kundenerlebnis, eine dauerhafte Loyalisierung und ein wohlwollendes Weiterempfehlen von zentraler Bedeutung sind. Zielgruppenbelange beziehungsweise regionale oder nationale Besonderheiten können dabei eine große Rolle spielen. Ein weiterer Filter kann die Marke sein. Man fragt: Was passt gut zur Marke – und was nicht?

Beispiel Mini

So gibt es bei der Automarke Mini nach dem Werkstatt-Besuch einen Lenkradschoner mit folgende Botschaft: „I missed you“. Ganz klar: Das passt zum Kern der Marke. Es sorgt für Emotionalität – und für Mundpropaganda. Denn sowas muss man einfach weitererzählen. Oder man macht ein Foto und zeigt es seinen Freunden im Internet.

Beispiel
Malermeister
Deck

Ein weiteres Beispiel: Beim Malermeister Werner Deck gibt es Clemens, das Bärchen. Es wird nach Beendigung der Arbeiten aber nicht als Geschenk überreicht, sondern als Überraschungseffekt im Raum so versteckt, dass man es erst zu einem späteren Zeitpunkt entdeckt. Zum Beispiel auf der Fensterbank hinter dem Vorhang oder auf dem Fernseher hinter der Vase. Clemens trägt auf dem Rücken einen Aufkleber mit Adresse und folgendem Text: „Einen schönen guten Tag, ich bin Clemens von malerdeck und möchte mich bei Ihnen für die gute Zusammenarbeit bedanken. Es hat uns großen Spaß gemacht, Ihre Umgebung ein bisschen farbiger zu gestalten. Mir gefällt es so gut, ich bleibe da. Eine Bitte habe ich zum Schluss: Empfehlen Sie uns weiter! Danke.“ Ein Schmunzeln, Mundpropaganda und Folgeaufträge sind sicher.

Wie dem auch sei: Ein sogenannter „**Quick win**“, also eine Maßnahme, die einen schnellen Erfolg verspricht, sollte ganz oben auf der Liste stehen. Das spornt an, sich mit dem Prozess weiter zu beschäftigen. Der To-do-Plan umfasst folgende Punkte:

Fragen für den
To-Do-Plan

- Was ist unser „Quick win“, also ein schnelles Erfolgserlebnis?
- Welche Touchpoints werden auf welche Weise optimiert, um Loyalität und Profitabilität zu stärken sowie werthaltige Empfehlungen zu bewirken?
- Welche Touchpoints werden neu lanciert, um Wettbewerbsvorsprünge und positive Mundpropaganda zu generieren?
- Welche Touchpoints werden gestrichen, ohne dass Proteste und üble Nachrede provoziert beziehungsweise bestehende Kundenbeziehungen gefährdet werden?
- Welche internen Ressourcen, wie viel Budget und welche Zeitlinien sind anzusetzen?

Was ganz konkret an den einzelnen Kontaktpunkten getan werden kann? Dazu haben Sie von den Autoren dieses Buches schon eine Menge gehört. Für all die, denen das ein wenig zu onlinelastig war: In meinem Buch „Zukunftstrend

Empfehlungsmarketing“ finden Sie jede Menge zusätzliche Anregungen für offlinebasierte Maßnahmen – zum Beispiel im persönlichen, telefonischen und schriftlichen Verkaufsgespräch.

In jedem Fall gilt es heute, das **Offline- und Online-Empfehlen** eng miteinander zu verknüpfen. Word-of-Mouth entfaltet ja erst dann seine volle Wirkung, wenn Menschen das, was sie im Internet finden, in die reale Welt hinaustragen können – und umgekehrt. Aktionismus ist dabei wenig förderlich. Und Patentrezepte gibt es nicht. Vielmehr muss jedes Unternehmen seinen eigenen unverwechselbaren Weg beschreiten.

Das Offline- und Online-Empfehlen miteinander verzahnen

Ein wenig Empfehler-Psychologie

„Neue Produkte haben nur dann eine Chance, sich auf dem Markt durchzusetzen, wenn sie so bemerkenswert sind, dass die Verbraucher selbst Werbung dafür machen“, sagt Seth Godin in seinem Buch „Purple Cow“. Ergo: Das „Mundpropaganda-Gut“ muss uns emotional so intensiv berühren wie das Bauchkribbeln bei einer neuen Liebe. Die damit gemachten Erfahrungen müssen derart atemberaubend sein, dass der unbändige Wunsch entsteht, dies schnellstmöglich mit anderen zu teilen. Nicht selten wollen wir uns durch Empfehlungen auch **profilieren**. Oder anderen bei ihren Entscheidungen **helfen**.

Das „Mundpropaganda-Gut“ muss emotionalisieren

Ganz erstaunlich ist, wie viel **missionarische Energie** man bisweilen investiert, um seine Lieblingsmarke anderen schmackhaft zu machen. Und beeindruckend ist, wie echte Fans bei Attacken gegen ihre „Schätzchen“ zur Verteidigung schreiten. Oder wie sie protestieren, wenn ihnen bei ihrem Herzensanbieter etwas ganz und gar nicht passt.

Unternehmen müssen ihren Fans also wirklich gute Gründe geben, um ins Gespräch zu kommen – und nicht ins Gerede. Mit einer erstklassigen Empfehlung erzielen Fürsprecher Aufmerksamkeit und Anerkennung, ernten Lob und Dank. Mit einem schlechten Rat hingegen riskiert man Spott und Tadel. Mit jeder Empfehlung kann man sich also **Freunde**, aber auch **Feinde** machen. Empfehlungen helfen, vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen, soziale Bindungen zu stärken und Freundschaften zu pflegen.

Empfehlungen stärken zwischenmenschliche Beziehungen

Empfehlungen sind auch ein **Vertrauensbeweis**. Sie sind immer subjektiv – sehr persönlich. Sie verraten etwas über die eigenen Wertvorstellungen. Und sie polarisieren. Denn für das, worüber man mit Leidenschaft spricht, geht man oftmals „durchs Feuer“. Und das, was man hasst wie die Pest, weil es einen zutiefst verletzt oder enttäuscht hat, will man bisweilen zerstören.

Damit ist klar: Empfehlungen sind eine höchst emotionale Angelegenheit. Und die Menschen, das wurde im Beitrag über die Limbic Typs sehr deutlich, gehen unterschiedlich damit um. **Aus Sicht des Gehirns** lässt sich Folgendes sagen:

- Empfehlungen stimulieren unser cerebrales Belohnungssystem.
- Empfehlungen sorgen für „Brain-Convenience“.

Unser Hirn liebt
Empfehlungen

Unser Hirn favorisiert anstrengungslose Informationsverarbeitung. Und es ist ständig auf der Suche nach Risikominimierung. Positive Erfahrungen hingegen sucht es zu wiederholen. Denn unser Hirn liebt das Happy End. So machen uns Empfehlungen, wie starke Marken auch, das Leben einfach. Sie reduzieren Komplexität, sie sorgen für Orientierung und verschaffen Sicherheit. Sie geben uns damit ein gutes Gefühl.

Immer dann, wenn wir etwas gedacht oder getan haben, das aus Sicht des Gehirns eine Belohnung verdient, werden **Glückshormone** ausgeschüttet. Diese körpereigenen Opiate, den Drogen chemisch sehr ähnlich, geben uns ein wohliges Gefühl, sie machen uns je nach Art und Dosierung glücklich, euphorisch, ekstatisch. Davon wollen wir mehr! In einem solchen Zustand zu sein, hat weitere Vorteile. Wir werden offener, kreativer, agiler – und schreiten zur Tat. Kleine Fehler verzeihen wir gern. Alles in allem: Wir sehen die Welt durch eine rosarote Brille, wie ein Verliebter, der nur die guten Seiten sieht – und über Schwächen milde hinweg schaut.

Empfehlungen
machen süchtig

Ziel muss es also sein, zu seinen Verwendern eine solche Beziehung aufzubauen, über die sie oft und leidenschaftlich gerne sprechen. Wenn in der Folge eine **Empfehlungserfahrung** positiv war, wird sie vervielfältigt. Und zwar von dem, der die Empfehlung gab – und von dem, der sie erhalten hat. So wird man in Zukunft öfter als Empfehler aktiv. Und fortan stärker auf Empfehlungen setzen. Qualifizierte Empfehler werden zunehmend ins Vertrauen gezogen. Und empfohlene Leistungen werden ihrerseits weiterempfehlen. Ergo: Empfehlungen haben Suchtpotenzial. Und sie erzeugen eine **Erfolgsspirale**, die sich immer weiter nach oben dreht.

All das ist unentgeltlich zu bekommen. Hirnforscher haben dazu Folgendes herausgefunden: „Gutes tun“ wird vom Hirn mit Glücksgefühlen belohnt. „**Helper’s high**“ wird dieser Zustand genannt. Altruistische Taten, also auch das scheinbar selbstlose Aussprechen von Empfehlungen, heißt sich als wertvolles Mitglied einer Gemeinschaft zu zeigen. Eine solche Motivation kann eindeutig vor monetären Beweggründen stehen, wie auch die Studie von Defacto weiter vorn im Buch sichtbar macht.

Gute Gefühle
sind wichtiger
als Geld

Das bedeutet: Egoistische und rein auf Gewinnmaximierung ausgerichtete Ziele sind gerade bei Empfehlungen kaum ein Thema. Um Geld geht es vorrangig immer dann, wenn Emotionalisierendes auf der Strecke bleibt. Ist aber **Monetäres** im Spiel, geht es – logisch – immer auch um eigene Interessen. Und da wird der Empfehlungsempfänger wohl eher vorsichtig sein. Es sei denn, auch er profitiert von dem Deal.

Controlling im Touchpoint-Management

Ist alles berücksichtigt und stringent geplant, dann kann – am besten in Form von Tests – die Umsetzung beginnen. Feedback-Schleifen und schnelle Reportings, flankiert von geeigneten internen und externen Kommunikationsmaßnahmen, sichern die kontinuierliche Weiterentwicklung. Im Intranet oder einem Firmen-

Wiki kann das Ganze dokumentiert und bereichert werden. Der Rückfluss muss vor allem die Stellen erreichen, für die die **Rückmeldungen** wertvoll sind.

Ob alles wie gewünscht funktioniert? Hierzu können Beschwerde-Reportings und Prozesskennzahlen herangezogen werden. Bei manchen beliebt ist auch das fragwürdige Mystery Shopping. Das sind verdeckte Testkäufe, bei denen es meist mehr um Kontrolle als um konstruktives Feedback geht. Viel besser geeignet sind intelligent gemachte **Kundenbefragungen**. Exemplarisch können dazu Vertreter aus den einzelnen Zielgruppen mit geeigneten Methoden interviewt werden.

Geeignete
Controlling-
Methoden
benutzen

Dabei können zum Beispiel die von mir propagierten **fokussierenden Fragen** zum Einsatz kommen. Sie bringen mit einer einzigen Frage die Sache auf den Punkt. So kommt man wahren Beweggründen des Gesprächspartners am ehesten näher – ohne ihm dabei zu nahe zu treten. Im Kundenkontaktpunkt-Management klingen sie so:

- Was war es, das Sie an diesem Punkt am meisten begeistert hat?
- Was war es, das Sie an diesem Punkt am meisten enttäuscht hat?

Fokussierende
Fragen stellen

In den Extremen, also in massiven Unzufriedenheiten ebenso wie in hehrer Kundenbegeisterung stecken die größten Innovationschancen. Fragen heißt auch: **Konzentration auf das für den Kunden Wichtigste** – statt Verzettelung auf Nebenschauplätzen. Auf diese Weise entdecken Sie vielleicht das alles entscheidende Detail, das dem Wettbewerber bislang verborgen blieb.

Und Sie werden schnell. Denn treffsicher lässt sich der konkrete Handlungsbedarf an den erfolgskritischsten Stellen erkennen, um dann sofort reagieren zu können. So löst man nicht nur die Probleme einzelner, sondern wappnet sich gegen die Unzufriedenheit vieler Kunden. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass Kunden nicht immer wissen, was sie wollen, dass sie keinen Zugang zu ihren wahren Motiven haben oder im Einzelfall auch berechnenderweise falsche Angaben machen.

Neben der Bewertung als solcher sind ferner die Wichtigkeit der Touchpoints sowie die **Wiederkaufabsicht** und die **Empfehlungsbereitschaft** an den einzelnen Punkten zu messen. So wird ausgeschlossen, dass man seine ganze Energie in eine Leistung investiert, die zwar begeistert, aber den Kunden letztlich egal ist. Die Fragen lauten, auf einer Skala von null bis zehn abgetragen:

- Wie wichtig ist Ihnen dieser Punkt?
- Würden Sie an diesem Punkt wiederkaufen?
- Würden Sie diesen Punkt weiterempfehlen?

Fragen zu
Wichtigkeit,
Wiederkauf-
absicht und
Empfehlungs-
bereitschaft
stellen

Unabhängig davon kann man den Kunden auch folgende **Fragen** stellen:

- Von all den Dingen, die Sie bei uns schätzen, was gefällt Ihnen am besten?
- Wenn es eine Sache gibt, die wir unbedingt anders machen sollten, was wäre da das Wichtigste für Sie?
- Wie würde für Sie eine perfekte Leistung aussehen? Erzählen Sie mal!
- Was ist für Sie der wichtigste Grund, uns die Treue zu halten?

- Wenn es eine Sache gibt, für die Sie uns garantiert weiterempfehlen könnten, was wäre da das Empfehlenswerteste für Sie?
- Wenn es eine Sache gibt, für die Sie uns ganz sicher nicht weiterempfehlen können, was ist das für Sie?

Solche Fragen eignen sich insbesondere für persönliche oder telefonische Gespräche, können aber auch online oder schriftlich gestellt werden. Hierdurch wird Loyalität gestärkt, Empfehlungsverhalten begünstigt und Kundenschwund vorgebeugt. Man spart sich eine Menge Kosten für die langwierige klassische Marktforschung und vermeidet Fehlentscheidungen am grünen Tisch. Vielmehr wird ein **praxisnahes Kundenverständnis** entwickelt, man kann auf Kundenwünsche differenzierter eingehen und Investitionen in die aus Kundensicht entscheidenden Bereiche lenken.

Investitionen
in die aus
Kundensicht
entscheidenden
Bereiche lenken

Kennzahlen im Empfehlungsmarketing

Um das Empfehlungsmarketing zu steuern und messbar zu machen, braucht es kein komplexes Kennzahlensystem. Der Loyalitätsexperte Frederick F. Reichheld propagiert hierzu den **Net Promoter Score (NPS)**, mit dessen Hilfe sich die Empfehlungsbereitschaft messen lässt. Ich selbst favorisiere dort, wo dies möglich ist, das Ermitteln der Empfehlungsrate. Sie ist die wohl wertvollste betriebswirtschaftliche Kennzahl. Wer nicht länger empfehlenswert ist, ist auch schon bald nicht mehr kaufenswert.

Eine der markantesten Erkenntnisse aus den Untersuchungen Reichhelds lautet: Unternehmen brauchen keine komplexen Kundenstudien, sondern am Ende nur ein, zwei Fragen, die kontinuierlich gestellt werden müssen. Als die mit Abstand effektivste Frage schlägt er die folgende vor, die er **die „ultimative Frage“** nennt: „Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie Unternehmen X an einen Freund oder Kollegen weiterempfehlen werden?“

„Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie Unternehmen X an einen Freund oder Kollegen weiterempfehlen werden?“

Zusammen mit Bain & Company wurde eine Skala von null bis zehn entwickelt. Dabei lassen sich die Kunden anhand der Antworten in drei Gruppen einteilen: Promotoren, passiv Zufriedene und Kritiker. Als **Promotoren** beziehungsweise Förderer gelten dabei nur diejenigen, die ihre Empfehlungsbereitschaft mit neun oder zehn einstufen. Von den Promotoren werden die **Kritiker** (zwischen null und sechs) abgezogen. Das Ergebnis ist der Net Promoter Score (NPS). Er kann positiv oder negativ sein.

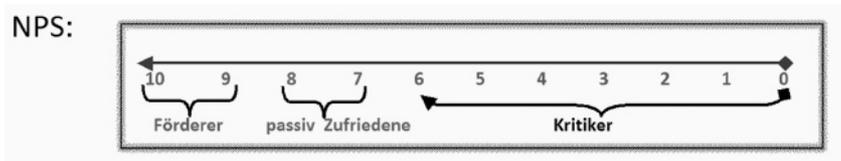


Abb. 2: Die Skala des Net Promoter Score (NPS)

Der große Vorteil des NPS ist seine Einfachheit: Unternehmen können über eine einzige Kennzahl ihre Kundenzufriedenheit messen. Eine ganze Reihe von Unternehmen aus verschiedensten Branchen arbeitet damit. Zum Beispiel wird in Österreich der NPS für Banken, Versicherungen und Bausparkassen inzwischen landesweit erhoben. Die Besten werden anlässlich einer Gala mit dem **Recommender Award** geehrt.

Der NPS ist einfach anzuwenden

Logitech, ein Hersteller von Computer-Zubehör aus der Schweiz, lässt seine Kunden per NPS entscheiden, welche Produkte überleben. Solche, die einen NPS-Wert unter sechs erzielen, werden aus dem Programm gestrichen. Ohne weitere Diskussionen.

Allerdings misst der NPS nur die „Temperatur“ der Empfehlungsbereitschaft. Die Gründe dafür müssen mit einer zweiten Frage ermittelt werden, und die geht so: „Was ist der wichtigste Grund für die Bewertung, die Sie gerade abgegeben haben?“ Vor allem aber zeigt der NPS nicht, ob auf die **Empfehlungsbereitschaft** auch Taten folgen. Wollen ist ja nett, doch erst das Tun – wenn also tatsächlich eine wirkungsvolle Empfehlung ausgesprochen wird – kann schließlich zu neuen Kunden führen.

Im Rahmen einer Kundenbefragung bei einem Telekommunikationsunternehmen kam zum Beispiel heraus, dass zwar 81 Prozent der Interviewten behaupteten, den Anbieter weiterzuempfehlen, doch nur dreißig Prozent taten dies auch. Und nur in zwölf Prozent der Fälle entstand daraus Neugeschäft. Für einen Finanzdienstleister betragen die Zahlen 68, 33 und 14 Prozent (Harvard Business Manager 2/2008). Der NPS ist also höchstens eine **Hilfskennzahl**, geeignet vor allem für Unternehmen mit großen Kundenbeständen und wenig persönlichem Kundenkontakt. In allen anderen Fällen ist die Empfehlungsrate die nützlichere Messgröße.

Der NPS misst „nur“ die Empfehlungsbereitschaft

Wie die Empfehlungsrate ermittelt wird

Was Sie zum Steuern des Empfehlungsmarketing wissen müssen:

- Wie viele Kunden empfehlen uns weiter? Und warum genau?
- Welche Produkte und Services werden am stärksten empfohlen?
- Wer genau hat uns empfohlen? Und wie bedanken wir uns dafür?
- Wie ist der Empfehlungsprozess abgelaufen? Gibt es erkennbare und damit wiederholbare Muster?
- Wie viele Kunden haben aufgrund einer Empfehlung erstmals gekauft?

Die Empfehlungsrate zählt zu den wichtigsten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen

Die Empfehlungsrate ist gleichzeitig **Ausgangspunkt und Ziel eines systematischen Empfehlungsmarketing**. Am Ende reichen drei einfache Fragen, um dem auf die Spur zu kommen. Sie können neuen wie auch bestehenden Kunden, soweit es die Situation erlaubt, am Ende eines persönlichen oder telefonischen Gesprächs gestellt werden. Dies wird am besten eingeleitet mit: Ach übrigens ...

Drei wertvolle Fragen

- Wie sind Sie eigentlich auf uns aufmerksam geworden? Sofern eine Empfehlung im Spiel war, geht es dann weiter wie folgt:
- Und jetzt interessiert mich mal: Was hat denn der Empfehler über uns/unser Produkt/unseren Service gesagt?
- Und jetzt bin ich mal ganz neugierig? Wer war das denn, der uns empfohlen hat?

Durch die erste Frage lässt sich ermitteln, wie viel Prozent der neuen Kunden aufgrund einer Empfehlung kamen: Das ist Ihre **Empfehlungsrate**. Die Antwort auf diese Frage zeigt im Übrigen auch, wofür Sie in Zukunft Ihre Werbegelder verstärkt verwenden sollten. Über die zweite Frage gibt der Kunde Hinweise darauf, was genau Sie erfolgreich macht und in welche Richtung Sie sich und Ihre Angebotspalette weiterentwickeln können. Die empfehlungsstärksten Angebote sollten dabei zukünftig favorisiert werden.

Die empfehlungsstärksten Angebote sollten favorisiert werden

Erfragen Sie da wo dies geht, auch den **Namen des Empfehlers**. Denn aus seiner Persönlichkeitsstruktur und seinem Kaufverhalten lassen sich bereits erste Rückschlüsse auf die voraussichtlichen Wünsche und Bedürfnisse des Interessenten ableiten. Ihr Empfehler hätte Ihre Angebote sicher niemals empfohlen, wenn sein guter Rat für den Empfänger nicht von Interesse wäre. Bringen Sie auch in Erfahrung, welche spezifischen Leistungen der Empfehler hervorgehoben hat. Denn darauf wird Ihr neuer Interessent sicher besonders achten. Deswegen ist er ja gekommen. Hier sind seine Erwartungen hoch. Eine Enttäuschung fiele nicht nur negativ auf Sie, sondern auch auf den Empfehler zurück. Und das wollen Sie nicht nur sich selbst, sondern vor allem Ihrem Empfehler ersparen.

Sie konnten den Namen eines Empfehlers erfahren? Dann **bedanken Sie sich** für seine unentgeltliche Verkaufsarbeit: unverzüglich, überschwänglich, möglichst persönlich – verbunden mit einer kleinen Aufmerksamkeit! Und in der virtuellen Welt? Schreiben Sie – wenigstens – einen Dank unter eine positive Bewertung! Geben Sie Ihrem Empfehler – wenn möglich – auch eine Rückmeldung darüber, was aus seiner Empfehlung geworden ist. Und: Wertschätzen Sie die Person, die Sie durch ihn kennen gelernt haben. Das kann sich beispielsweise so anhören: „Ich muss schon sagen, Sie kennen wirklich interessante, einflussreiche, angenehme Leute.“

Menschen verstärken Verhalten, für das sie Aufmerksamkeit, Anerkennung und Belohnungen erhalten

Zu aufwendig, das Ganze? Dann überlegen Sie mal, wie aufwendig die „kalte“ Neukundenakquise ist! Ferner gibt es ein ganz wichtiges Prinzip: Menschen verstärken Verhalten, für das sie Aufmerksamkeit, Anerkennung und kleine Belohnungen erhalten. Denn das setzt Glückshormone frei, und diese wirken, wie schon gesagt, **wie eine Droge**. Davon will man immer mehr.

In der Folge lassen sich dann weitere Details analysieren, um empfehlungs-fokussierte Aktivitäten künftig noch besser gestalten zu können. Hierzu gehören – je nach Situation, und soweit sich dies feststellen lässt – beispielsweise die folgenden **Leitfragen**:

- Wie hoch ist (wenn Sie Verkaufstermine machen) die Terminquote bei empfohlenem Geschäft? Und bei nicht empfohlenem?
- Wie lange dauert es bis zum Abschluss bei empfohlenem Geschäft? Und bei nicht empfohlenem?
- Wie hoch ist die Abschlussquote bei empfohlenem Geschäft? Und bei nicht empfohlenem?
- Wie teuer ist ein neu gewonnener Kunde, wenn er aufgrund einer Empfehlung kommt? Und wie teuer ist er im Fall anderer Sales- & Marketing-Aktivitäten?
- Wie hoch sind die durchschnittlichen Umsätze bei empfohlenem Geschäft? Und bei nicht empfohlenem?
- Wie stark spielen Rabatte beziehungsweise Sonderkonditionen eine Rolle bei empfohlenem Geschäft? Und bei nicht empfohlenem?
- Mit welcher Wahrscheinlichkeit werden Empfehlungsempfänger, die Kunde wurden, selbst als Empfehler aktiv?
- Wer spricht die wirkungsvollsten Empfehlungen aus?
- Wer sind unsere stärksten Empfehler?
- Wie markieren wir unsere Empfehler in der Datenbank?
- Gibt es unter unseren Empfehlern Meinungsführer und Multiplikatoren?
- Welche Kundenkreise und Branchen empfehlen am ehesten weiter?
- Gibt es geschlechterspezifische oder regionale Unterschiede?

Weitere Fragen zur Steuerung des Empfehlungs-geschäfts

Auf Basis der Ergebnisse lassen sich dann konkrete Maßnahmen erarbeiten, um die derzeitige Empfehlungsrate weiter zu steigern.

Empfehlungsmarketing ist Umsatz-Boosting

Wirklich empfehlungswerte Unternehmen tun sich mit Mundpropaganda ganz leicht. Denn Menschen sind für jede Hilfe dankbar, die das Risiko einer Fehlentscheidung minimiert. Empfehlungen geben unserem Hirn „**Peace of Mind**“. Und das wird – angesichts einer immer komplexeren Zukunft – bald noch sehr viel wichtiger sein.

Es gibt viele gute Gründe, Mundpropaganda und Empfehlungsmarketing gezielt zu entwickeln

Empfehler schenken uns *Zeit*. Sie machen unser Leben einfach und sicher. Sie bringen ihre favorisierten Anbieter und Marken weitläufig ins Gespräch. Sie kontaktieren gezielt und ohne Streuverluste genau die Personen, die sich für ein bestimmtes Angebot auch tatsächlich interessieren. Das tun sie unentgeltlich, glaubwürdig, überzeugungsstark – und mit **beachtlichen Abschlussquoten**.

Und das ist noch nicht alles. Im Rahmen einer experimentellen Untersuchung an der Universität Hamburg konnte nämlich nachgewiesen werden, dass sich Kunden nach Abgabe einer Empfehlung dem Unternehmen auch in stärkerem Maße verbunden fühlen. Ebenso konnte gezeigt werden, dass das Aussprechen einer Empfehlung eine positive Wirkung auf die eigene Wiederkaufabsicht hat.

So ist es also **dreifach sinnvoll**, sein Empfehlungsmarketing gezielt zu entwickeln: Es sorgt für vermehrten Bestandskundenumsatz, für eine höhere

Her mit dem
WOM! Kundentreue und schließlich für eine äußerst wirkungsvolle, kostenlose
Neukundengewinnung.

Da kann man doch nur noch eines sagen: Her mit dem WOM!

Literatur

- Christakis, Nicholas A./Fowler, James H.: *Connected! Die Macht sozialer Netzwerke und warum Glück ansteckend ist.* – Fischer, Frankfurt, 2010.
- Cole, Tim: *Unternehmen 2020. Das Internet war erst der Anfang.* – Hanser, München, 2010.
- Garnefeld, Ina: *Kundenbindung durch Weiterempfehlung.* – Gabler, Wiesbaden, 2008.
- GDI Impulse: *Die Transparenz-Revolution.* – Ausgabe 2/2010.
- Godin, Seth: *Purple Cow.* – Campus, Frankfurt/New York, 2004.
- Greve, Götz/Benning-Rohnke, Elke (Hrsg.): *Kundenorientierte Unternehmensführung.* – Gabler, Wiesbaden 2010 .
- Häusel, Hans-Georg: *Boosting.* – Haufe, Planegg, 2009.
- Kirby, Justin/Mardsen Paul: *Connected Marketing.* – Butterworth-Heinemann, Oxford, 2006.
- Langner, Sascha: *Viral Marketing.* – Gabler, Wiesbaden, 2005.
- Mikunda, Christian: *Warum wir uns Gefühle kaufen.* – Econ, Berlin, 2009.
- Oetting, Martin: *Wie Web 2.0 das Marketing revolutioniert.* – In: *Leitfaden Integrierte Kommunikation.* – G. Braun/T. Schwarz (Hrsg.), Absolit, Waghäusel, 2006.
- Qualman, Eric: *Socialnomics. Wie Social Media Wirtschaft und Gesellschaft verändern.* – Mitp, Heidelberg, 2010.
- Reichheld, Frederick F.: *Die ultimative Frage.* – Hanser, München, 2006.
- Röthlingshöfer, Bernd: *Mundpropaganda-Marketing.* – DTV, München, 2008.
- Rosen, Emanuel: *The Anatomy of Buzz Revisited: Real-life lessons in Word-of-Mouth Marketing.* – Broadway Business, 2009.
- Schüller, Anne M.: *Der beste Weg zu neuen Kunden. Die 25 wertvollsten Erfolgsrezepte für ein gezieltes Empfehlungsmarketing.* – Hörbuch, Breuer & Wardin, 2010.
- Schüller, Anne M.: *Treue Kunden gewinnen und dauerhaft halten. Die 25 wertvollsten Erfolgsrezepte für Kundenloyalität und Bestandskundenpflege.* – Hörbuch, Breuer & Wardin, 2010.
- Schüller, Anne M.: *Kunden auf der Flucht? Wie Sie loyale Kunden gewinnen und halten.* – Orell Füssli, Zürich, 2. Auflage 2010.
- Schüller, Anne M.: *Kundennähe in der Chefetage – Wie Sie Mitarbeiter kundenfokussiert führen.* – Orell Füssli, Zürich, 2. Auflage 2009.
- Schüller Anne M.: *Zukunftstrend Empfehlungsmarketing.* – Business Village, Göttingen, 4. Auflage 2009.
- Schüller Anne M./Fuchs Gerhard: *Total Loyalty Marketing.* – Gabler, Wiesbaden, 5. aktualisierte und erweiterte Auflage 2009.
- Sonnenschein, Martin u.a.: *Customer Energy.* – Gabler, Wiesbaden 2006.
- Surowiecki John: *Die Weisheit der Vielen.* – Goldmann, München, 2007.
- Tapscott Don/Williams Anthony D.: *Wikinomics.* – Hanser, München, 2007.
- Urchs, Ossi/Körner, Alexander: *Mundpropaganda Marketing.* – In: *Leitfaden Online Marketing.* – Hrsg: Torsten Schwarz, marketing-BÖRSE, Waghäusel 2007.
- Wuring, Nicolette: *Customer Advocacy.* – Msc 2008.

BESTELLFAX an +49 (0)7254 / 95773-90 oder

ONLINE: <http://shop.marketing-boerse.de>



E-Mail-Marketing in sieben Schritten

Hrsg.: T. Schwarz, 200. S., ab Sommer 2010 lieferbar
Mir vielen Checklisten und Praxistipps erläutert das Buch in verständlicher Form, wie erfolgreiche E-Mailings konzipiert und gestaltet werden.



Leitfaden WOM Marketing

Hrsg.: Anne M. Schüller & T. Schwarz, ca. 450 S., ab Herbst 2010 lieferbar
Durch Mundpropaganda und Empfehlungen Neugeschäft sichern. Experten aus der „Word-of-Mouth-Welt“ geben in diesem Leitfaden Wissen aus der Offline- und Onlinewelt preis.



Leitfaden E-Mail-Marketing 2.0

Hrsg.: T. Schwarz, 500. S. geb. 2009
Das umfassendste deutschsprachige Fachbuch zum Top-Thema der US-Marketer.



Leitfaden Dialogmarketing

Hrsg.: T. Schwarz, 536 S., geb., 2008
Alles rund um Mailings: Von der Werbewirkung über Texten bis zum Aufbau einer Kundendatenbank.



Leitfaden Online Marketing

Hrsg.: T. Schwarz, 858 S., geb., 2. Aufl., 2008
Dieses Buch gilt inzwischen als das anerkannte Standardwerk für die Online-Marketing-Branche.



Leitfaden Integrierte Kommunikation

Hrsg.: T. Schwarz & G. Braun, 324 S., geb, 2. Aufl., 2006
Neue Herausforderung an die Markenführung durch Web 2.0, Communities und Soziale Netze.

JA, ich bestelle:	<input type="checkbox"/>	E-Mail-Marketing in sieben Schritten	19,90 Euro
	<input type="checkbox"/>	Leitfaden WOM-Marketing	39,90 Euro
	<input type="checkbox"/>	Leitfaden E-Mail-Marketing 2.0	34,90 Euro
	<input type="checkbox"/>	Leitfaden Online Marketing	39,90 Euro
	<input type="checkbox"/>	Leitfaden Dialogmarketing	29,90 Euro
	<input type="checkbox"/>	Leitfaden Integrierte Kommunikation	24,90 Euro

Die Preise enthalten 7% MwSt., hinzu kommen pro Lieferung 3,- Euro Versandkosten.
Bei internationalem Versand werden die tatsächlichen Portokosten in Rechnung gestellt.

Datum/Unterschrift

Vor-/Nachname

Firma

Straße

PLZ/Ort

Telfon / Fax / Telefon