

Bernhard Keller / Cirk Sören Ott (Hrsg.)



Touchpoint Culture

Alle Bereiche des Unternehmens konsequent auf den Kunden ausrichten



HAUFE.

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

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

4 Operative Excellence im TPM: Marketing & Vertrieb

4.1 Wenn jeder Kundenkontakt elektrisiert

Nachhaltiges Touchpoint Management setzt bei den Stärken der Kunden an

Autoren: Andreas Meyer und Arnd Roszinsky-Terjung

Zusammenfassung

Touchpoint Management, das nachhaltig funktioniert, setzt auf die Stärken der Kunden. Warum der aus der Positiven Psychologie stammende Ansatz des Stärken Stärkens so gut funktioniert, zeigen die Autoren in diesem Beitrag anhand mehrerer Erfolgsbeispiele aus der Praxis.

Touchpoint Management hat heute viel mit Technologie und vor allem mit Quantität zu tun. Clevere Tools schaffen maximalen Kontakt zum Kunden. So sorgen beispielsweise von Unternehmen eingesetzte Tracking-Mechanismen dafür, dass es zu einem Werbeimpuls-Overload kommt – immer in der Hoffnung, dadurch an irgendeinem Touchpoint Wirkung auslösen zu können. Ein Selbstversuch zeigt, worum es geht: Drei Tage nach dem Installieren eines Tracking-Blockers auf dem Smartphone waren bereits 2.987 Tracking-Versuche blockiert worden. Also rund 1.000 am Tag. Ausgelöst durch die Apps auf dem Smartphone genauso wie durch den Besuch von Online-Seiten. Mit strategischer Kunden-Nähe und systematischer Kunden-Begeisterung hat das nichts zu tun. Der Effekt hat sich längst umgekehrt: Wir alle entwickeln zunehmend eine Touchpoint-Resistenz.

Ist Touchpoint Management deshalb ein großer Irrtum? Natürlich nicht. Die Frage ist nur: Wie geht es richtig? Genauer gesagt: Wie funktioniert es auf nachhaltige Art und Weise – also ohne allergische Kunden-Reaktionen? Touchpoint Management ist in der Regel mit hohen intellektuellen und finanziellen Investitionen verbunden – den Aspekt der Nachhaltigkeit finden wir selten. Aus diesem Grund haben wir die Frage andersherum gestellt: Wie entsteht eine neue Qualität von Touchpoint-Relevanz? Wie wird aus einer Technik ein »Haben-wollen«-Attribut? Und, wenn man so will, eine radikale »Touchpoint Culture«?

Dabei gehen wir von drei Prämissen aus:

1. Kundenzentrierung funktioniert nur bei klarer Konzentration auf wenige attraktive Zielgruppen, nicht auf viele.
2. Es geht um die Stärken der Kunden – und um deren Nutzung sowie Weiterentwick-

lung. Touchpoint Culture in unserem Sinne dient zuerst dem Kunden – dem initiativen Unternehmen dient es dagegen mittelbar, aber umso nachhaltiger.

3. Nicht empathische, sondern »sympathetische« Beziehungen sind das strategische Ziel.

Um diese Grundprämissen zu verdeutlichen, haben wir uns als Beispiel einen Wirtschaftszweig ausgesucht, der es im Moment alles andere als einfach hat: den stationären Handel. Genauer gesagt, den stationären Buchhandel, der aus zwei Richtungen Gegenwind erlebt: Zum einen liegt der Online-Anteil des deutschen Buchmarkts bei 20 % (statt sonst im Schnitt bei 10 %). Zum anderen laufen dem Buchhandel nach weit verbreiteter Wahrnehmung angeblich die Kunden weg. Ob dem tatsächlich so ist, bezweifeln wir. Eine vom Dachverband, dem Börsenverein des Deutschen Buchhandels, angefertigte »Käuferschwind«-Studie, die dies belegen will, halten wir methodisch wie inhaltlich für unsauber. Leser- und Käufermarkt werden hier vermischt – irritierenderweise werden die stark buch-affinen Zielgruppen, denen die Buchbranche eine stabile wirtschaftliche Lage verdankt, Teil eines Horrorszenarios.¹²³

Buch-, aber auch Musikalienhandel sind für uns Luxus-Märkte mit starker Distinktionskraft: Die in der Regel sehr Marken-affinen Zielgruppen haben nach eigenen Aussagen »alles« – und suchen als Kunden nach neuen (Sinn-)Impulsen jenseits des täglichen Konsums. »Der Luxus von Büchern«, artikuliert es ein Leser, »besteht nicht im Erwerb der Produkte, sondern in der Zeit, die ich mir fürs Lesen nehme.« Ähnliches kennen wir aus anderen Märkten, die sich um das Thema »Ich-Zeit« drehen: Gesundheit, Sport- und Outdoor-Activities, Gesundheit – und Kultur-Events.

4.1.1 Prämisse Nr. 1. Wer Viele erreichen will, muss sich auf Wenige konzentrieren

Kunden-Zentrierung ist zu einem Modewort geworden, scheitert aber meist an der Faszination der großen Zahl. In einem Umfeld ständiger Marketing-Beschallung reagieren Menschen nun einmal konsequent mit scharfer Selektion: Nur was Relevanz für sie besitzt, belohnen sie mit einer Reaktion. Relevanz wiederum kann nur geschaffen werden, wenn die angesprochenen Zielgruppen in ihren Bedürfnissen und Engpässen erkannt werden.

¹²³ Meyer/Roszinsky-Terjung (2018). Richtig ist, dass – wie in allen Printmärkten – weniger Exemplare verkauft wurden, aber der Umsatz stabil blieb. Und das soll sich laut einer Studie von PWC bis 2022 nicht ändern (»Buchmarkt schlägt sich wacker«, PWC-Studie, buchreport, 14.07.18).

Wer die Engpässe seiner Kunden – darunter verstehen wir nicht nur Probleme und Nöte, sondern auch unerfüllte Sehnsüchte und Träume – wirklich verstehen will, kommt nicht darum herum: Er muss sich auf die »richtigen Kunden« konzentrieren. Die zentrale Frage lautet: Wer bildet den attraktiven Kern meiner Zielgruppe, genauer: Wer ist in der Lage, andere angrenzende Zielgruppen wie ein Magnet anzuziehen? Mit dem Prinzip »Konzentration auf die Richtigen« haben wir es mit der Gretchenfrage jedes Touchpoint Managements zu tun. Die Buchindustrie führt diesen Mechanismus besonders eindrucksvoll vor. Wenn man der provokanten Prämisse »Kein Mensch braucht Bücher« folgt und sie durch die Einsicht assistiert: »Es gibt aber sehr viele Menschen, die Bücher wirklich lieben« – dann entsteht ein Verständnis der Mechanismen a) der heutigen Überflussesgesellschaft im Allgemeinen und b) dem Funktionieren von Kultur- und Luxus-Märkten im Besonderen. Letztere funktionieren nicht nach dem Prinzip »Nachfrage schafft Märkte«, sondern umgekehrt: »Das Angebot schafft die Nachfrage«. Nur so ist zu verstehen, warum der »Kulturfaktor« in Städten wie Berlin oder Leipzig bzw. einem Stadtteil wie der Schanze in Hamburg zu einem solchen wirtschaftlichen Wachstumsfaktor werden konnte.

Zurück zum Handel: Die Kieler Buchhändler Hauke und Sonja Harder haben mit ihrer Buchhandlung Almut Schmidt gezeigt, wie das mit dem »Angebot schafft Nachfrage« in der Praxis funktioniert. Hauke Harder spricht nicht von Magnetfunktion, sondern vom »Resonanzprinzip« der von ihm angesprochenen Zielgruppe. In einem Fachzeitschriften-Porträt heißt es dazu: »Jeder Buchhändler zieht die Kunden an, die zu ihm passen. Man könnte ergänzen: und die Kunden, die er sich verdient! In der Buchhandlung Almut Schmidt wächst diese Zahl, auch wegen des branchenweit bekannten Literaturblogs »Leseschatz«, den Hauke Harder um einen YouTube-Kanal »Leseschatz TV« ergänzt.«¹²⁴

4.1.2 Prämisse Nr. 2: Es geht um die Stärken der Kern-Zielgruppe

Kommen wir zur Prämisse Nr. 2, die sich auf einen Paradigmenwechsel im Bereich der empirischen Psychologie bezieht. Seit 20 Jahren beschäftigt man sich in diesem Fachgebiet mit einer Fragestellung, die nicht mehr auf Therapie der psychisch Erkrankten zielt, sondern die Einstellungsmuster von psychisch Gesunden erforscht. Die systematische Steigerung der Lebenszufriedenheit ist Schwerpunkt dieser Richtung der Psychologie, die einen irreführenden Namen hat: Positive Psychologie. Irreführend deshalb, weil es dabei *nicht* um »positives Denken«, »positive Energie« geht, sondern um die empirische Erforschung von (Charakter-)Stärken. Diese Stärken korrelieren mit den spezifischen Affinitäten und Vorlieben von strategischen Zielgruppen (wie

124 Börsenblatt des Deutschen Buchhandels, börsenblatt.net, »Deutschlands schönste Buchhandlungen (Folge 44): Buchhandlung Almut Schmidt in Kiel: Ein Leuchtturm im Büchermeer«, börsenblatt.net, 23.04.2019.

z. B. beim SINUS® Milieu-Modell) oder mit der Landkarte der Emotionen und Motive der Limbic® Map¹²⁵. Die Wirksamkeit dieses eigentlich besser als »Stärken-Psychologie« zu bezeichnenden Ansatzes ist ebenso eklatant wie einleuchtend: Trainieren Menschen gezielt ihre Stärken, führt dies zu gesteigerter Lebenszufriedenheit. Dies ist 1:1 übertragbar auf strategische Prozesse: Nur die Verstärkung von Stärken sorgt für die Entwicklung überlegener Markt- bzw. Unternehmens-Kompetenzen – nicht das Runddoktern an Schwächen.

Übertragen auf das Touchpoint Management stellt sich die Frage: Wie können die Stärken einer eng definierten Kern-Zielgruppe mit Resonanzkraft so adressiert werden, dass diese Kunden a) sich in ihren persönlichen Stärken stark angesprochen fühlen, und, mehr noch, b) den Eindruck haben, einen spontanen inneren Gewinn mitzunehmen? Projekte im Zeitschriftenmarkt zeigen, dass eine Fokussierung auf zwei Zielgruppen-spezifische Stärken für einen unverwechselbaren, emotional aufgeladenen »Marken-Sound« und steigende Auflagen sorgt.

4.1.3 Prämisse Nr. 3: Empathie reicht nicht

Reicht es wirklich, via Touchpoint Management herauszubekommen, was Kunden umtreibt? Für eine kurzzeitige Aktivierung gewiss. Genügt es aber auch für nachhaltige, belastbare Kundenbeziehungen? Unsere Erfahrung ist, dass viele Projekte an einer simplen Haltungsfrage scheitern: Man schätzt seine Kunden nicht wirklich. »Sympathetische Kundenbeziehungen« sind aus einem anderen Holz geschnitzt. Und sie benötigen, wie wir gleich sehen werden, einen anderen methodischen Background.¹²⁶

4.1.4 Erwartungen systematisch übertreffen

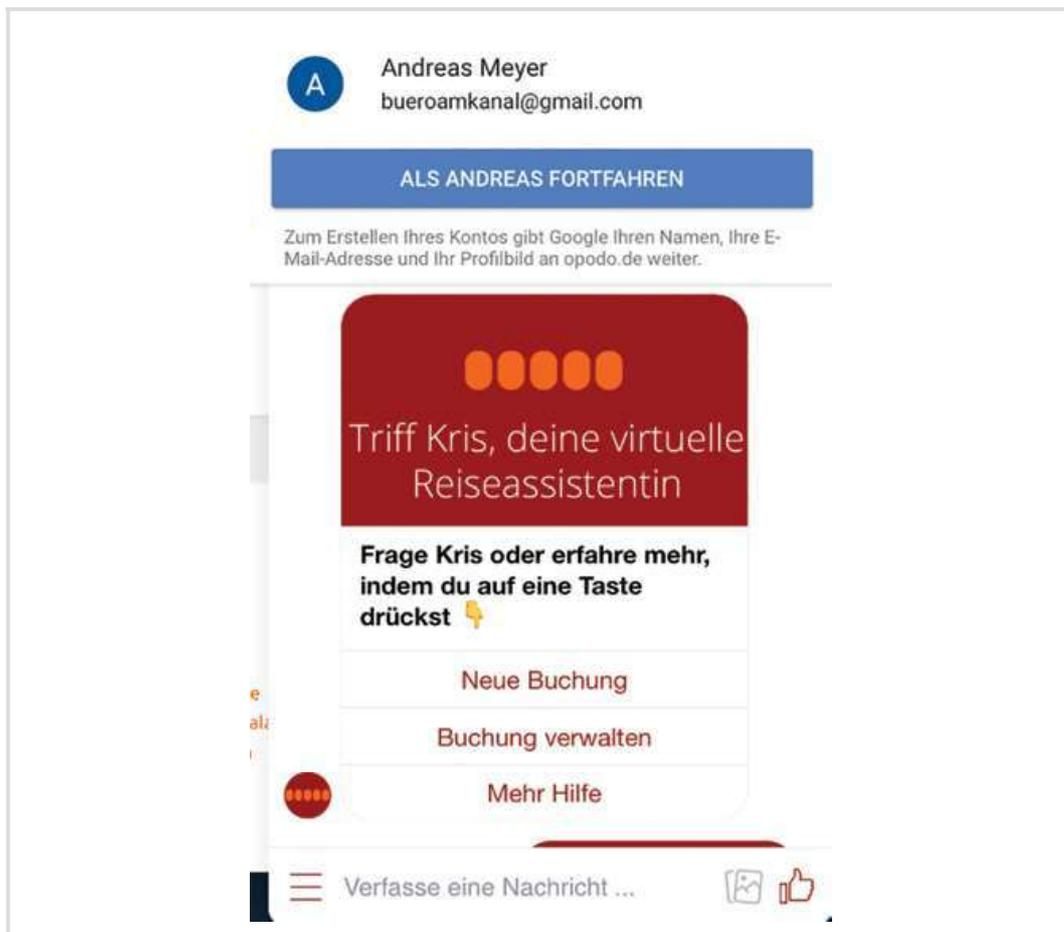
Erwartungen systematisch übertreffen – das klingt gut. Doch wie geht so etwas in der Praxis? Unsere Touchpoint-Beispiele sind das Gegenteil von dem, was inzwischen den Kontakt von Kunden speziell mit Großunternehmen prägt: anonyme, unterkühlte, auf Distanz haltende, zunehmend KI-unterstützte Kommunikation – die, davon muss ausgegangen werden, von den Kunden zunehmend erlitten wird. Oder die zur Dissoziation von Kunden und Unternehmen führt.

125 Limbic® wurde Ende der 1990er-Jahre von Dr. Hans-Georg Häusel entwickelt und wird seit Anfang 2001 als Steuerungs- und Navigationsinstrument für den kompletten Marketingprozess eingesetzt. Lizenzgeber ist die Gruppe Nymphenburg Consult AG.

126 Heinz Bude spricht in seinem Buch »Solidarität. Die Zukunft einer großen Idee«, München 2019, von der »dunklen Seite der Empathie«: »Empathie bezieht sich nicht auf den Menschen, sondern die Situation ... Empathie heißt nicht, dass ich einen direkten Draht zum anderen hätte.«; S. 103 f.

Auf welche Weise bei modernem Touchpoint-Management Dissonanzen ausgelöst werden können, zeigen zwei frisch erlebte Praxis-Beispiele:

- **Opodo:** Buchung eines Flugs für 50 Euro. Die Rechnung weist jedoch einen Betrag von 90 Euro aus. Eine E-Mail-Adresse für eine Reklamation ist auf der Homepage nicht zu finden. Die telefonische Hotline ist nicht erreichbar (um 18.00 Uhr ist Schluss). Stattdessen wird der Dialog mit einem Chatbot angeboten. Dann stellt sich heraus: Echte Callcenter-Mitarbeiter von Opodo sind auch an einem normalen Werktag nicht erreichbar.



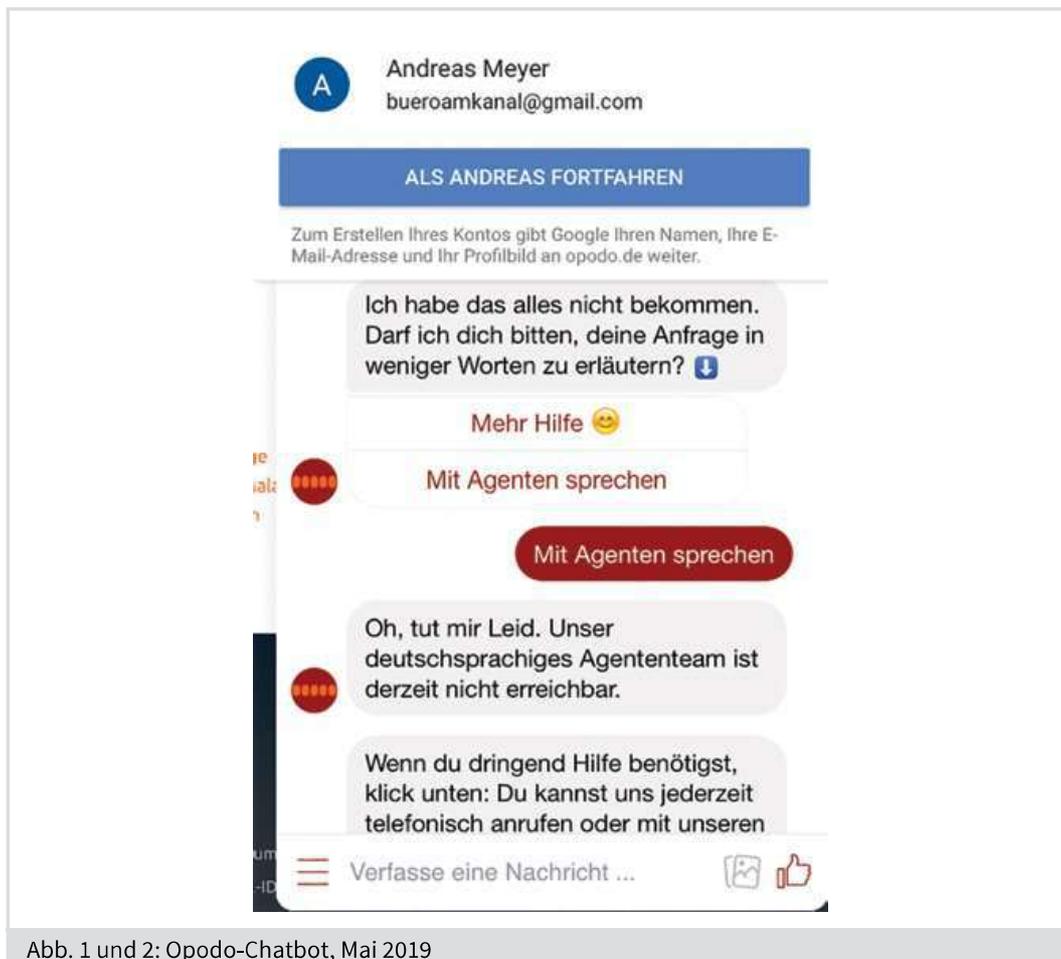


Abb. 1 und 2: Opendo-Chatbot, Mai 2019

- **Süddeutsche Zeitung:** Der Versuch, ein Abo unterbrechen zu lassen, führt am Telefon zu dem inzwischen üblichen Parcours: Postleitzahl eingeben, Telefonnummer eingeben (funktioniert nicht), auf einen Mitarbeiter warten (dauert 10 Minuten). Die eigentlich einfache Prozedur wird durch Maschinensprech, unterkühlte Distanziertheit und lange Wartezeit zu einem Belastungstest für die Kundenbeziehung. Vermittelt wird ein profundes Desinteresse am Abonnenten und dessen Anliegen. Und das in einem Markt, der eigentlich um jeden zahlenden Leser kämpfen müsste. Im geschilderten Fall wurde das Abo spontan gekündigt.

Touchpoint Management, das elektrisiert – zweifellos, wenn auch dezidiert negativ. Wie sieht das Gegenteil aus? Wie funktioniert das Erleben von Belohnungs- bzw. USP-Konzepten? Und: steckt dahinter ein größeres Learning? Lassen Sie uns dazu ein paar Cases »limbisch durchleuchten« – heißt: nach der Adressierung von Motiven und Emotionen fragen. Ein besonderer Aspekt dabei ist das Thema »Endkundenstärken stärken«.

WAS SIND USP-KONZEPTE?

Unter USP-Konzepten verstehen wir Leistungen, die unsere Anforderung an »systematische Begeisterung« erfüllen. Unsere Begeisterungs-Definition lautet, »Anders – und besser als erwartet«. Das kann einerseits *funktional* verstanden werden: Leistungen, die messbar stark differenzieren (z. B. Superlativ-, Exklusiv- oder Innovations-Konzepte). Andererseits geht es um *emotionale* Kriterien, die vor allem den »Wert« (z. B. von Kundenbeziehungen, von Marken etc.) qualitativ erhöhen. Das kann der Mythos eines Produkts oder eines Unternehmens sein, das kann die Community attraktiver Markenverwender sein. Das kann aber auch das »Anderssein«, der »positive Regelbruch« oder die spezifische Sinndimension, der »Second Level« eines Produkts sein – starke Marken brillieren speziell mit diesen letzten beiden Faktoren. Alle USP-Faktoren – wir arbeiten mit je fünf spielentscheidenden funktionalen sowie fünf emotionalen – sind im oberen Bereich der Limbic® Map, zwischen Stimulanz und Dominanz, zu verorten.

4.1.4.1 Case 1: Buchhandlung STORIES!, Hamburg

Zunächst klingt der Grundgedanke der Buchhändlerin Annerose Beurich unspektakulär: Sie will in ihrer Buchhandlung »das Beste aus beiden Welten« bieten. Gemeint ist ein Mix aus der Professionalität einer Filialbuchhandlung und dem Geist eines Tante-Emma-Ladens. Brisant wird das Konzept durch das oben erwähnte Magnet- bzw. Resonanz-Prinzip: Die Kunden laden den Laden auf. Denn die Zielgruppe (nach Limbic® Offene, nach SINUS® Liberal-Intellektuelle) ist das Besondere. Und darauf sind alle Touchpoint-Maßnahmen ausgerichtet:

- **USP Innovation:** Die Ladenpräsentation erfolgt mit Galerieelementen, die jedem Buch einen eigenen »Rahmen« geben. Der Touchpoint Warenkontakt wird so unter dem Aspekt »Neugier wecken« völlig neu erlebbar. Dieses »Galerieprinzip« ist bei Stories! zum ersten Mal erprobt worden – und hat inzwischen ein Dutzend Nachahmer in anderen Buchhandlungen gefunden.
- **USP Marke:** Das »Abendbrot« ist heute die zentrale Veranstaltungs-Institution, oder besser: der Event-Mythos des Ladenkonzepts, und damit der wichtigste aller Touchpoints, weil er dem Austausch mit Gleichgesinnten dient. Spezifikum: selbstgeschmierte Leberwurst-Schnittchen kombiniert mit Buchvorstellungen, also ein Veranstaltungsformat mit Catering auf absolut persönliche Art, wie bei Freunden.

Annerose Beurich kann die Wirkung ihres Konzepts inzwischen exakt beschreiben: Erstbesucher sind durch Zeitschriftenartikel oder Reiseführer-Empfehlungen auf den Laden gestoßen und verfallen dem spezifischen Charme – oder eben nicht. Das

Touchpoint Management setzt auf einen intimen, fast verschworenen Dialog an der Barista-Theke oder bei den nahezu immer ausgebuchten Veranstaltungen. Als Auslöser für im Branchenvergleich überdurchschnittliche Verkäufe sorgt nicht nur ein speziell entwickeltes Kurz-Video-Format auf Facebook/YouTube, sondern vor allem der Newsletter. Die hier im Newsletter empfohlenen, im Laden in Stapeln präsentierten Lieblingstitel werden – absolut einzigartig für die Ladengröße – stets dreistellig, also über 100 Exemplare pro Titel, verkauft. Per Newsletter angekündigte »Abendbrot«-Veranstaltungen sind in spätestens drei Tagen ausgebucht. Die hohe Kundenbindung schlägt sich übrigens auch bei Online-Bestellungen nieder: Deren Anteil am Gesamtumsatz der Buchhandlung beträgt 10% – das schaffen nur ganz wenige Buchhändler.



Abb. 3: Das stories! Architekturkonzept: vor allem Einzeltitel-Präsentation in speziell entwickelten Wänden – eine Kaffeebar zum Verweilen und ein langer Tisch zum Blättern

Was passiert hier auf der limbischen Ebene? Und was sind jene Stärken der LeserInnen, die mit diesem Konzept im Sinne der Positiven Psychologie gestärkt und weiterentwickelt werden? Der gemeinsame Nenner macht sich nicht an Äußerlichkeiten, sondern an Werten fest: wissbegierige (intellektuelle) Neugierde, Authentizität, Freude am Lernen, Spaß am Miteinander und Diskutieren, Freude an Design, Sprache, Kreativität. Es sind diese Werte, die ein Gefühl von Homogenität vermitteln – mit der Buchhändlerin Annerose Beurich als Kulminationspunkt. Ein Ort für Gleichgesinnte, befeuert durch Stimulanz-Impulse. Die Philosophin und Chefredakteurin des »Philosophie Magazins« Svenja Flaßpöhler spricht von »vertikaler Spannung«: »Das heißt: Sich von oben zie-

hen und nicht von hinten schieben zu lassen. Natürlich geht es dabei um Selbstermächtigung, also darum, die Menschen zu ertüchtigen, ihr Potential auszuleben.«¹²⁷

4.1.4.2 Case 2: schmitz. die buchhandlung, Essen-Werden

Es ist ein Phänomen, von dem alle Einzelhändler träumen: sich von den Bedingungen des Standorts abzukoppeln. Die Buchhandlung von Thomas Schmitz liegt im Essener Stadtteil Werden. Die falsche Lage, um das große Rad zu drehen. Und siehe da: Es geht doch – wie bei vielen Händlern, die über ihren Standort hinauswachsen.

schmitz. die buchhandlung hat das Zeug zum Mythos. Die Zielgruppe ist ebenfalls postmateriell wie bei stories! in Hamburg, aber geerdeter: Thomas Schmitz spricht die komplette Familie an, hat eine eigene Kinder-Buchhandlung mit eigener Kinder-Kundenkarte. Und er bietet Superlative, Spektakuläres, das in Deutschland unvergleichbar ist. Sichtbar macht das allein schon das Kundenmagazin SCHMITZKATZE – das Coverdesign ist absolut eigenständig und bewegt sich auf einem Level, das nur einige wenige Leitmedien wie etwa DIE ZEIT erreichen.

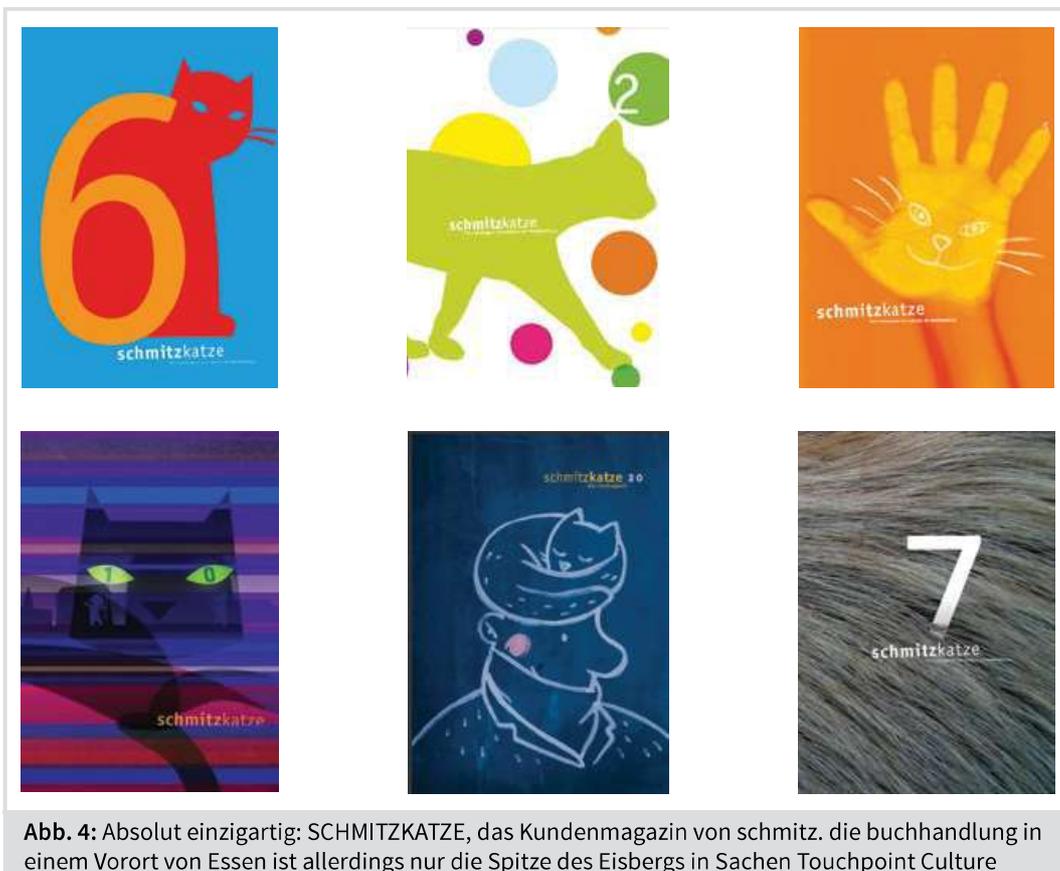


Abb. 4: Absolut einzigartig: SCHMITZKATZE, das Kundenmagazin von schmitz. die buchhandlung in einem Vorort von Essen ist allerdings nur die Spitze des Eisbergs in Sachen Touchpoint Culture

¹²⁷ Zitat in Steingarts Morning Briefing, Newsletter vom 30.05.2019.

- USP-Anspruch Superlativ: für Kunden immer in der ersten Liga mitspielen
- USP überragendes Design: in Marketingkommunikation und Verlagsprodukten
- USP Mythos: das Deutsche Literaturarchiv in Marbach nimmt SCHMITZKATZE in seine Sammlung auf. Thomas Schmitz (»Ich bin kein Sammler, sammle nichts«) fragt seine Kunden, wer noch alle Ausgaben des Magazins habe. Daraufhin wurde ihm sein Büro vollgestellt mit kompletten SCHMITZKATZE-Jahrgängen: Die Kunden sind die Hüter des Schatzes.
- USP Marke: Bücher mit Kunden entwickeln, heißt »Kunden an der eigenen Arbeit teilhaben lassen«. Resultat ist eine »Gemeinschaft von eingeschworenen Schmitzbuch-Freunden« (Thomas Schmitz).
- USP Second Level 1: Nur Projekte, die inhaltlich maximal relevant sind. Beispiel ist der WERDENER KANON, ein in Leinen gebundenes Buch, in dem Kunden die Bücher besprechen, die ihnen besonders wichtig sind.
- USP Second Level 2: Thomas Schmitz teilt seine Ideen und Projekte mit anderen Händlern. Die Idee des »Kanon« wurde von mehr als 30 Buchhandlungen aufgenommen; sein inzwischen von vielen Buchhandlungen eingesetzter Kinderbuch-Almanach KILIFÜ mit 250 Buchempfehlungen erscheint seit 2012.

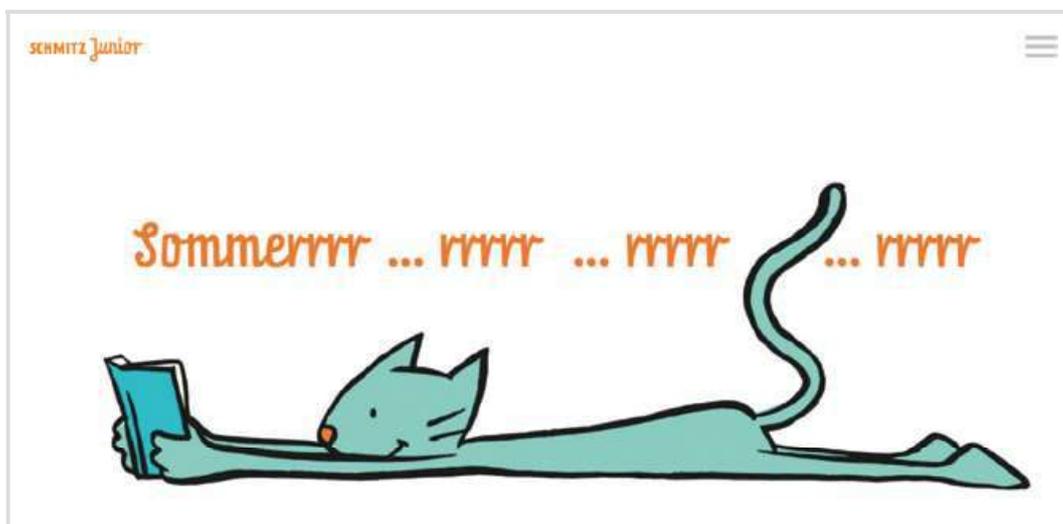
Da die Schmitzschen Produkte auch herstellerisch anspruchsvoll sind, können sie von einem Händler allein nicht gestemmt werden. Die Kooperation mit anderen Händlern wird zu einem Zusatzeffekt und einer Zusatzeinnahme.



Welche Kunden-Stärken triggert Thomas Schmitz? Neugier (mit SCHMITZKATZE als eigenem Kanal, mit Veranstaltungen), Ausprobieren (Vorstellen neuer Jazz-Musiker), Kreativität (Kunden schreiben selbst, u. a. Kochbücher), Bindung (Austausch bei den Veranstaltungen).

Wie ist das Engagement für Kinderbücher unter dem Aspekt Touchpoint Culture zu verstehen? Eine separate Kinderbuchhandlung in einer Vorort-Lage zu betreiben, erscheint wirtschaftlich hochriskant. Doch auch dies kann funktionieren, wenn man es richtig anstellt. Die ersten Hürden wurden dadurch genommen, dass Menschen, die mit Kindern intensiv verknüpft sind (KindergärtnerInnen, Grundschul-LehrerInnen etwa), das Angebot derart attraktiv fanden, dass sie zum Teil weite Wege aus der Umgebung auf sich nahmen. Mit dem Bekanntheitsgrad innerhalb dieser engen Primär-Zielgruppe erhöhte sich dann auch die Frequenz von Eltern und Kindern.

Die wachsende Kundenzahl verweist auf einen immateriellen Nutzen, den die Buchhandlung bietet: Es geht um die Tiefendimension, die gesellschaftliche Relevanz der Schmitzschen Aktivitäten. Denn die Frage des »Warum« wird unter dem Touchpoint-Aspekt immer wichtiger. Übersetzt: Was »berührt« Kunden wirklich? Langzeitstudien belegen, dass Kinder in Zeiten der sprunghaft zunehmenden Digitalisierung nicht etwa weniger lesen. Laut der KIM Studie 2018¹²⁸ liest die Hälfte aller Kinder regelmäßig, ein Wert, der sogar etwas gestiegen ist. Das ist ein an ein Wunder grenzendes Ergebnis, das zuallererst engagierten (leider: in der Regel höhergebildeten und besser situierten) Eltern geschuldet ist. Ohne ein attraktives, also ein von Kindern als attraktiv empfundenenes Produkt-Angebot funktioniert das aber nicht. Buchhändler, und zwar gerade die engagierten Independents, leisten dazu Touchpoint-Arbeit auf hohem Niveau.



Schmitz arbeitet hier in der Spitzenliga des Touchpoint Managements, auch wenn der Begriff in seinem Unternehmen nicht benutzt wird. Er selbst umschreibt seine Zielsetzung so: »Eine fast familiäre Anbindung an die Buchhandlung – erst in zweiter Linie

128 KIM-Studie 2018: Jedes zweite Kind liest regelmäßig in der Freizeit, boersenblatt.net vom 17.05.2019.

steht eine kommerzielle Bindung«. Ziel ist, eine Community zu schaffen – mehr und mehr wenden sich die Themen der Kundenzeitschrift SCHMITZKATZE auch dem Stadtteil Werden, seiner Entwicklung und Weiterentwicklung zu. So ganz nebenbei hat sie den Rang des Stadtmagazins erreicht. Das Kundenfeedback spricht für sich: »Sie wissen, dass Sie was ganz Besonderes machen für Werden?«

4.1.4.3 Case 3: Reinhold Hettich (Mister Music)

Damit nicht der Eindruck entsteht, Buchhändler seien eine besondere Spezies, die das Thema Touchpoint Management auf eine eigene, eher atypische Weise anpackt, sei ein weiteres Beispiel aus einer anderen Branche hinzugefügt, das den gleichen Prinzipien folgt: den eigenen Kunden mit »elektrisierenden« Offerten zu begegnen, die ihre persönliche Performance vorantreiben.

In dem kleinen Schwarzwaldort Schramberg betreibt Reinhold Hettich seit 1986 einen stationären Handel mit Musikinstrumenten. Angefangen hat alles recht traditionell: Hettich stammt aus einer musikbegeisterten Familie, spielt selbst einige Instrumente, ist aktiver Jazzler – und hatte mit 23 Jahren den Traum vom eigenen Musikgeschäft. 80 Quadratmeter groß war der erste Laden, weitgehend mit Instrumenten für den Hausgebrauch ausgestattet. Der Mut des Jungunternehmers wurde durch stetiges Wachstum belohnt: Nach einem Zwischenstopp auf 200 Quadratmetern eröffnete Mister Music 1998 auf 1.200 Quadratmetern einen großflächigen Fachmarkt im Industriegebiet und hatte ein Dutzend Mitarbeiter im Team.

Die Entwicklung von Mister Music hätte wohl noch eine Weile auf diese klassische Weise weitergehen können, wäre ihm nicht das Internet mit seiner vielfältigen Konkurrenz in die Quere gekommen. 2003 verzeichnete der stationäre Musikalienhandel einen Umsatzeinbruch in der Größenordnung von 30%. Und bis heute (über)lebt die Branche mit bestenfalls kleinen Wachstumsraten. Mister Music dagegen erfreut sich kontinuierlichen Wachstums, meist im einstelligen, manchmal auch im zweistelligen Bereich. Was ist das Erfolgsrezept?

Reinhold Hettich traf im Krisenjahr 2003 eine schwierige, aber richtungweisende Entscheidung: sich mit hohem Engagement einer sehr speziellen Zielgruppe zuzuwenden. Statt sich auf alle Kunden einzurichten, die Musikinstrumente und Zubehör brauchen, fokusierte er Sortiment, Services und Werbung auf Tanzmusiker. Das sind Menschen, die Musik – professionell oder semiprofessionell – öffentlich darbieten und die daher ganz spezifische Ausrüstungen und Unterstützung suchen: Sie möchten auf der Bühne brillieren.

Von 10.000 Kundenadressen, die Mister Music seinerzeit pflegte, sortierte Hettich 9.300 aus. Die restlichen 700 repräsentierten seine Wunsch-Zielgruppe. Heute,

15 Jahre später, finden sich in der Stammkundendatei 4.000 Adressen, alle exakt mit Details hinterlegt. »Wir halten genau fest«, so Hettich, »was jemand spielt, welche Ausrüstung er benutzt, wann er was gekauft hat.« Aus dieser Kenntnis resultieren alle Touchpoint-Aktivitäten – Mailings, Flyer, Einladungen etc. Die Strategie geht auf: Die Erfolgsquote bei Werbeaktivitäten liegt zwischen 10 und 25%. Die bewusste Verengung der Zielgruppe hatte umfangreiche Auswirkungen auf alle Touchpoints: vom Sortiment auf der Ladenfläche über die Kommunikationskanäle, die Absatzkanäle bis hin zu den Services im Bereich Presales oder Aftersales.

»Spezialisierungs-Strategien sind der einfachste und wirkungsvollste Weg zu mehr Anziehungskraft, Erfolg und Marktpräsenz. Es gibt keine bessere Antwort auf Verdrängungswettbewerb und Profilierungsprobleme«, stellt Hettich heute fest. Denn je kleiner und homogener eine Zielgruppe ist, desto besser lassen sich ihre Tiefenbedürfnisse erkennen und erfüllen. Hettich ist Absolvent und Anwender der Engpasskonzentrierten Strategie (EKS), deren zentrale Idee in der Lösung von Engpassproblemen definierter Zielgruppen besteht. Erst durch das Studium der EKS entwickelte er den Mut, seinen Kundenkreis so drastisch einzugrenzen.

Die Entscheidung war – von außen betrachtet – waghalsig. Das gesamte Geschäft mit Blasinstrumenten, die weitgehend eine andere Zielgruppe ansprechen, übernahmen in einem Management-Buy-Out zwei seiner Mitarbeiter (die wiederum das Geschäft extrem erfolgreich weiterentwickelten – ebenfalls als Spezialisten). Später folgte nach gleichem Schnittmuster noch die Gitarren-Abteilung.



Abb. 6: MISTER MUSIC zeigt, wie man sich erfolgreich und äußerst innovativ auf eine Zielgruppe fokussiert: als Spezialist für Tanzmusiker

Parallel zur Neudefinition des Kundenkreises erweiterte sich bei Mister Music das spezifische Know-how, welche Engpässe Tanzmusiker eigentlich erleben. Diverse

Innovationen waren die Folge – Innovationen, die dem Unternehmen einzigartige Verkaufsvorteile eröffneten und den Kunden zusätzliche, oft einmalige Benefits. Der strategisch verankerte Anspruch, die besten und quasi uneinholbaren Leistungen und Services zu bieten/zu entwickeln für die Zielgruppe der Tanzmusiker, führte zu kontinuierlichen Verbesserungen:

- 2003 wurde die Entertainment-Akademie gegründet. Hier erhalten Musiker in Workshops Tipps und Training, wie sie ihre Auftritte perfektionieren können.
- 2004 startete der bundesweite Ankauf von Gebrauchsinstrumenten, verbunden mit einem Telefonservice zum An- und Verkauf von Geräten. Durch den Ankauf erhält Mister Music Zugriff auf ein Gerätesortiment, das sich anschließend über Online-Plattformen preiswert an Musiker-Nachwuchs oder Privatleute verkaufen lässt. Die Zahl der Stammkunden außerhalb Baden-Württembergs stieg rasch und führte dazu, dass der Schwarzwälder Musikhändler nun in einigen Segmenten zu den »Top Händlern« in Deutschland gehört. Auch die Industrie nimmt Mister Music inzwischen ganz anders wahr.
- 2005 kommt die Serviceidee hinzu, den Musikern bei Keyboards die gesamte Einrichtung (Setup) mit Einspielen der eigenen Rhythmen abzunehmen. Die Kunden bekommen also ein spielbereites Instrument angeliefert – ein hochattraktives Angebot mit starkem USP-Charakter (FIRST/SIMPLICITY).
- 2007 wird eine eigene Bassbox entwickelt, die klein und leicht und dennoch leistungsfähig ist. Sie ist inzwischen hundertfach verkauft worden – denn Tanzmusiker sind häufig über 50 und möchten keine riesigen Boxen mehr schleppen ...
- 2009: TYROS TV mit Liveübertragungen von Workshops und Schulungen über das Internet.
- 2012: Spezielle Softwareprogramme (Midifiles und MP3) für Live-Darbietungen mit eigenem Download Shop.
- Inzwischen ist ein »Bandpool« hinzugekommen, eine Online-Seite, bei der sich Bands registrieren und potenzielle Auftraggeber nach Musikern für einen Event suchen können.
- 2019 wird Mister Music mit dem »European Musical Instrument Dealer Award« ausgezeichnet – in der Begründung wird die Kompetenz der Mitarbeiter und der Beratung explizit hervorgehoben, ergänzt um einen Hinweis auf die zum Teil einzigartigen Services.

Innovationen, so weiß es Reinhold Hettich heute, machen den Unterschied: Die potenziellen Kunden bekommen Angebote aus vielen Quellen. Aber die Touchpoints zu seinem Unternehmen gestalten jeweils eine besondere Qualität – sie antizipieren sehr genau die spezifischen Wünsche/Träume/Sehnsüchte der Zielgruppe »ambitionierte Tanzmusiker«. Diese Touchpoints sind buchstäblich beseelt von dem Anspruch, die Stärken der Kunden, also ihre Performance und kreative Potenzialentwicklung, maximal zu beflügeln.

4.1.4.4 Was sind die Learnings aus den hier vorgestellten Cases?

Touchpoint Management ist zunächst einmal eine zielgruppenspezifische Angelegenheit. Je pragmatischer eine Zielgruppe zu ihrem Ziel kommen will, umso ausgeprägter wird der Wunsch nach Convenience sein. Unter diesem Aspekt werden Automatismen trotz deren oben angeschnittener Verirrungen akzeptiert werden. Nicht nur Google & Co. arbeiten jeden Tag daran, komplizierte Transaktions- und Informationsoperationen durch Vereinfachungen zu revolutionieren. Ob der Wechsel des Stromanbieters, der Versicherung oder des Mobilfunkanbieters: Nicht nur die Begleitung der Customer Journey, sondern auch die automatisierte Aftersale-Abwicklung zeigen, wie die »Mechanisierung« der Kundenbeziehungen verläuft. Aber machen wir uns nichts vor: Das sind neue Basis-Anforderungen – das Kundenbegeisterungs- und damit das Differenzierungspotenzial ist gering.

Der mechanistische Touchpoint-Ansatz wird deshalb nicht ausreichen. Es genügt nicht, Touchpoints zu erkennen und zu nutzen. Die »Berührungsflächen« müssen im Sinne des Kunden elektrisierend ausfallen – mehr noch, wie wir gesehen haben: positiv überraschend. Zukünftiges Touchpoint Management wird ein neues qualitatives Leistungsportfolio entwickeln müssen: Wie stark zahlen die Touchpoints jeweils auf die Charakter-Stärken (im Sinne der Positiven Psychologie) einer Zielgruppe ein und beflügeln diese? Zentral wird auch die Frage, ob der »Sound« einer klar definierten Zielgruppe getroffen wird. Ausgerechnet die überdurchschnittlich einkommensstarken Alterskohorten zwischen 40 und 65 sind ebenso anspruchsvoll wie kritisch, wie die Beispiele aus dem Buch- und Musikalienhandel oben gezeigt haben. Die Veränderung des Gehirns im Alter, der Anstieg des Levels an Cortisol, dem Angst- und Stresshormon, sorgen für einen kritischeren Umgang mit Informationen und zögerliche Kaufentscheidungen.

Der Grundgedanke des hier vorgestellten Ansatzes bezieht sich grundsätzlich auf alle Zielgruppen, ist aber für Kunden mit höheren Budgets und ausgeprägter Markenaffinität besonders relevant. Gezielt bei den Stärken der eigenen Kunden, der eigenen Kern-Zielgruppe mit »Resonanz-Potenzial« anzusetzen, bedeutet, Touchpoint Management auf eine neue, nämlich nachhaltige Ebene zu heben. Es geht um das »Warum«, also um Sinndimensionen und ein ontologisches »Was«: Was macht meine Zielgruppe im Kern aus und was stärkt ihre spezifischen Stärken und Affinitäten?

Ein Beispiel: Generativität ist eine Haltung, die, ein Verdienst des Forschers Erik H. Erikson, zu einer positiven psychosozialen Entwicklung (also dem Gegenteil von individueller Stagnation) in der Altersgruppe der 45- bis 65-Jährigen führt. Unter Generativität versteht man z. B. Verantwortung und Engagement für nachkommende Generationen, die Weitergabe von Erfahrung und Kompetenz, den Blick über sich hinaus, den Wunsch Bleibendes zu schaffen. Der Buch- genauso wie der Musikermarkt

korrelieren stark mit diesen limbischen Bedürfnissen, mehr noch: Die Vorreiter bauen die qualitativen Touchpoints vehement aus. »Wir verdoppeln die Anzahl unserer Veranstaltungen«, berichtet das Fachmagazin BUCHMARKT über eine Berliner Buchhandlung.¹²⁹ Dabei spielen die digitalen Touchpoints eine spezifische Rolle: Sie betonen – denn genau das passt zu den Stärken-Bedürfnissen der »lesenden Zielgruppen« – den spezifischen immateriellen und Second-Level-Charakter des Produkts.

Unter »Wertvoll, nicht käuflich« bieten Maria-Christina Piwowarski und Ludwig Lohmann von Ozelot, der Buchhandlung in Berlin-Mitte, nicht nur ihren Instagram-Podcast »Letzte Lektüren«, sondern über die Website »blauschwarzberlin.de« ihre eigenen Dienste für Moderationen und Veranstaltungen an.

Die Bestseller-Autorin Nina George setzt sich seit Jahren für einen starken Handel ein und bringt den »Wertvoll, nicht käuflich«-Touchpoint-Ansatz auf diesen Nenner: »Verführen statt verkaufen ... Nicht Ware, sondern das Wahre. Austausch, Seelen-Pharmakologie. Freunde, nicht Kunden ... Buchhändler kümmern sich nicht um Bücher: Sie kümmern sich um Menschen. Kein Durchlaufgeschäft, ein Bleibeort.«¹³⁰ Was, so denkt man, würde sich ändern, wenn etwa Opodo oder die Süddeutsche Zeitung einen Transfer dieser Gedanken zuließen?

Die Beispiele der Unternehmer Annerose Beurich, Thomas Schmitz und Reinhold Hettich zeigen, wie berührende und elektrisierende Kunden-Kontaktpunkte heute aussehen können. Die Veränderung der Geschäftsmodelle, bei denen das eigentliche Produkt (z. B. ein Musikstück) nur noch die »Werbung« für das eigentliche Geschäftsmodell (z. B. das musikalische Event) liefert, erfordern ein Neudenken der Qualität des Touchpoint Managements.

Touchpoint Management, das die Stärken von Kunden fördert, sorgt für eine neue elektrisierende Qualität. Allerdings nur auf der Basis einer spezifischen Haltung: Wertschätzung sorgt für Wertschöpfung. Es geht um limbische Stimulanz, es geht um inhaltliche, meint sinnstiftende Relevanz und es geht um sympathetische Zielgruppen-Zentrierung: Das sind die entscheidenden Erfolgs-Stellschrauben – sie sorgen für nachhaltige (Sog-)Wirkung. Und damit für die Erreichung des eigentlichen Ziels: Bindung.

129 Buchmarkt, Heft 6, S. 14 ff.

130 Mail zum Libri.Campus vom 12.03.2018; siehe auch den Bericht über ihren Vortrag vor Independent Buchhändlern, Nina George beim Libri.Campus 2018: »Enthemmen Sie sich!«, boersenblatt.net vom 23.05.2018.

4.1.5 Die Autoren



Arnd Roszinsky-Terjung



Andreas Meyer

Arnd Roszinsky-Terjung, BUCHCONSULT, und Andreas Meyer, VERLAGSCONSULT, bezeichnen sich selbst als strategische Positionierungs- und Zielgruppen-Fanatiker. Gemeinsam sind sie Initiatoren des BUCHMARKTFORUMs, waren 15 Jahre lang Programmverantwortliche des Libri.Campus und sind Ausrichter des SALES AWARDS. VERLAGSCONSULT wurde 2018 und 2019 von brand eins in die Liste der besten deutschen Unternehmensberatungen aufgenommen. Arnd Roszinsky-

Terjung, BUCHCONSULT, arbeitet als Unternehmensberater für Sortimentsbuchhandlungen kontinuierlich an der Frage, wie sich Kundenbedürfnisse im Handel widerspiegeln, beantworten und – im besten Falle – antizipieren lassen. Selbstständig seit 1985, begleitet er die Branche publizistisch sowie durch Beratung und Training. Der Libri.Campus, die größte Weiterbildungsinitiative in der deutschsprachigen Buchindustrie, geht maßgeblich auf seine Impulse (gemeinsam mit Andreas Meyer, VERLAGSCONSULT) zurück.

4.2 Lokal, digital, vernetzt

Zukünftiger Einzelhandel als Synthese aus kundennahen Services und passgenauer Onlinekommunikation

Autoren: Detlef Pypke und Anna-Carla Brokof

Zusammenfassung

Wie funktioniert Einzelhandel angesichts des sich verschärfenden Wettbewerbs heute, und zwar nachhaltig? Die Autoren stellen in diesem Beitrag die Ansätze und Erfolgsfaktoren für das lokale Geschäft mit Services und Waren anschaulich anhand eines (fast realen) Beispielfalls dar.

Eingezwängt zwischen wachsenden E-Commerce-Plattformen und großen Filialketten verändert sich das Geschäft des lokalen Einzelhändlers immer schneller. Wer nachhaltig wettbewerbsfähig sein will, muss sich und sein regalbasiertes Warengeschäft grundlegend neu organisieren. Im Wesentlichen geht es dabei um den Aufbau innovativer Service- und Erlebnisangebote, sowohl zur Positionierung als auch als additive Erlösquelle, die kluge Nutzung passender Digitalkanäle zur optimalen Vermarktung