

# Customer Experience in Zeiten digitaler Transformation

Gemeinschaftsstudie von absatzwirtschaft und ESCH. The Brand Consultants



# Über uns

## Was uns treibt.

**Menschen sind Sinnsucher, Marken sind Sinnstifter.**

Sinn können nur die Marken stiften, die eine klare Identität haben und diese zum Ausdruck bringen. Bei uns steht deshalb die Markenidentität im Mittelpunkt.

Wir begleiten unsere Kunden auf dem Weg, ihre Markenidentität zu schärfen und fortlaufend weiter zu entwickeln. Zusammen arbeiten wir an der wirksamen Umsetzung der Identität im Unternehmen, bei Mitarbeitern, den Produkten und Services sowie an allen kommunikativen Kontaktpunkten mit Kunden.

Marken, die durch ihre Identität Sinn stiften, schaffen nachhaltig profitables Wachstum und sichern den langfristigen Unternehmenserfolg.

## Was uns besonders macht.

**Wir sind Identitätsstifter.**

Wir haben Leidenschaft für Marken. Mit unseren Kunden entwickeln wir fundierte Lösungen, die funktionieren und die Identität der Marke stärken. Wir schlagen die Brücke von der Strategie zur Umsetzung und bringen Ihre Marken zum Glänzen.

Für das, was wir tun, wurden wir mehrmals von Brand Eins und Statista als Top-Beratung für Marketing, Preis und Marke ausgezeichnet.

ESCH. ist der Wegbereiter für den Erfolg Ihrer Marke.

## Warum ESCH.

### 1 | Wir schaffen Buy-In und Commitment.

Wir nehmen die relevanten Anspruchsgruppen im Unternehmen mit auf die Reise.

### 2 | Wir bringen die maximalen PS auf die Bahn.

Wir entwickeln impulsgebende, individuelle Lösungen mit dem Blick für das Machbare.

### 3 | We make things work.

Umsetzung ist Strategie. Nur das, was der Kunde erlebt, leistet einen Beitrag für die Marke.

### 4 | Profitieren Sie von unserer Expertise:

- 400+ nationale und internationale Projekte rund um das Thema Marke
- 750+ Publikationen
- Forschungsimpulse aus dem Institut für Marken- und Kommunikationsforschung sowie dessen internationalem Forschungsnetzwerk

## Was wir für Sie tun.

### 1 | Leitbild und Strategie

Leitbildentwicklung (Mission / Vision / Unternehmenswerte), Implementierung des Leitbildes, Unternehmensstrategie und Zielformulierung, Entwicklung von Digitalstrategien

### 2 | Markenstrategie

Markenidentität, -positionierung, Marken- / Produktportfolio, Markenarchitektur

### 3 | Markenimplementierung

Bewertung und Optimierung von Kommunikationsmaßnahmen, Unterstützung bei der Agenturauswahl und Pitch-Durchführung, Begleitung der kommunikativen Umsetzung, Internal Branding, Employer Branding, Markenstrukturen und -prozesse

### 4 | Customer Experience

Customer Journey, Customer Experience, Customer Touchpoint Assessment, Customer Touchpoint Tracking

### 5 | Marke und Wachstum

Markenaktivierung, Wachstumsstrategien und Markeninnovationen, Markendehnung und Markenallianzen

### 6 | Research und Insights

Messung des Markenstatus / -wert / -kern, Analyse von Kundenbedürfnissen / -zufriedenheit, Erhebung der Mitarbeiterzufriedenheit / Commitment / Employer Brand Attractiveness, MSE, Werbewirkungsstudien, Markt- und Wettbewerbsanalysen sowie Zukunftsszenarien

## Für wen wir arbeiten.

Zu unseren zufriedenen Kunden zählen namhafte Unternehmen aus allen Branchen im B2B-, Dienstleistungs- sowie B2C-Sektor: Vom Global Player und börsennotierten Großkonzern über familiengeführte Unternehmen bis zum erfolgreichen Mittelständler und Hidden Champion.

# Inhalte

Studiensteckbrief	Seite 04
Wie die Digitalisierung das Touchpoint Management verändert	Seite 05
Relevanz und Hürden des Touchpoint Management meistern	Seite 06
Professionelles Touchpoint Management zahlt sich aus	Seite 17
Lessons Learned	Seite 20

# Die Studie

Marken sind allgegenwärtig. Jede Berührung mit einer Marke, das heißt jeder einzelne Kontaktpunkt, hinterlässt Spuren in unseren Köpfen – ob bewusst oder unbewusst, aktiv gesteuert oder nicht. Spuren, die die Markenwahrnehmung und die Experience entscheidend beeinflussen können.

Wie Unternehmen ihre Kontaktpunkte – real wie digital – managen, um den Anforderungen der Kunden gerecht zu werden sowie ein ganzheitliches Markenerleben zu sichern und welche Wirkungen systematisches Touchpoint Management auf die Unternehmensperformance hat, haben absatzwirtschaft und ESCH. The Brand Consultants in einer gemeinsamen Studie analysiert. Ziel ist es, einen ganzheitlichen Einblick in das Thema zu geben und herauszufiltern, wie der Status quo in Unternehmen sich, nicht zuletzt durch die fortschreitende Digitalisierung, verändert hat und vor welchen zentralen Herausforderungen Manager stehen. Insgesamt wurden die Einschätzungen von 135 Teilnehmern verschiedener Branchen in Form einer quantitativen Online-Befragung erhoben. Als Referenz dient die in 2012 von uns durchgeführte Studie „Customer Touchpoint Management – In Berührung mit dem Kunden.“

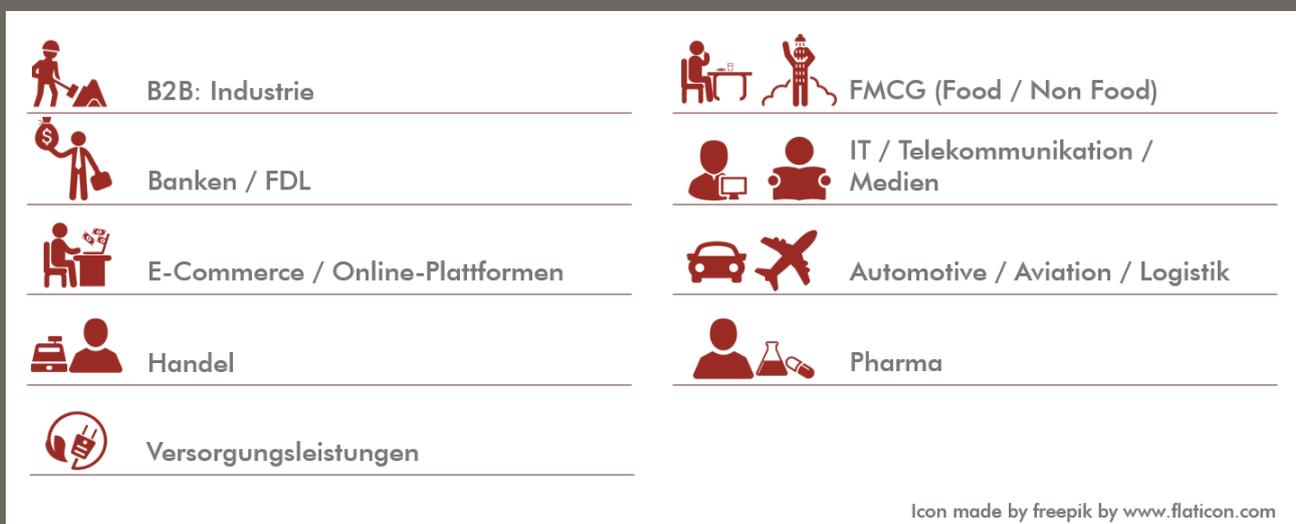


Abb 1: Branchenübersicht der Online-Befragung (n=135)

# Wie die Digitalisierung das Touchpoint Management verändert

Sei es beim flüchtigen Betrachten der neuen Plakatwerbung von Sixt, auf der Suche nach neuen Rezepten auf der Homepage von Maggi, in der Diskussion mit Kollegen über den neuen BMW, beim Runterladen von Thermomixrezepten oder beim „likern“ des neuesten Beitrags von Red Bull auf Facebook. Jeder Customer Touchpoint, d.h. alle Orte, Personen, Produkte oder Marketingmaßnahmen, an denen Kunden mit einer Marke interagieren oder in Berührung kommen, hinterlassen einen Fingerabdruck – positiv oder negativ. Die Customer Journey verbindet Marke und Kunde miteinander. Sie ist die Reise eines Kunden zur Erfüllung einer Zielhandlung, welche zu einer Interaktionsfolge mit Customer Touchpoints führt. Die Customer Experience beschreibt schließlich das konkrete Erleben der Journey bzw. einzelner Touchpoints aus Konsumentensicht.

Die Digitalisierung schlägt im Bereich Customer Touchpoint Management (CTM) hohe Wellen. So verwundert es nicht, dass die Digital Brand Leadership Studie 2016 das Management der Customer Touchpoints und Customer Journey als eine zentrale Herausforderung für Markenmanager identifiziert. Diese Erkenntnis wird durch die vorliegende Studie untermauert.

Die Digitalisierung hat die Art und Weise, wie wir kommunizieren, fundamental verändert. Dies betrifft sowohl unsere Kommunikation im beruflichen und privaten Alltag als auch die Art und Weise, wie wir als Konsument oder Kunde mit Marken in Berührung kommen. Unverändert bleibt dagegen unser Grundbedürfnis nach Interaktion und Kommunikation. Um miteinander in Kontakt zu treten, bietet uns die Welt der Digitalisierung allerdings mannigfache Möglichkeiten – und lässt die bisherige Zahl an Berührungspunkten explodieren. Dies stellt Markenmanager nicht nur vor eine gewaltige Herausforderung, sondern spaltet diese auch in zwei Lager: Die einen verstehen die Vielzahl an Kontaktmöglichkeiten als Chance, die anderen befürchten eine nahezu unbeherrschbare Komplexität und Unordnung.

Suchte ein Weltenbummler vor 20 Jahren einen Flug für sein neues Reiseziel, konnte er diesen im Reisebüro oder direkt beim Anbieter finden und buchen. Bis heute haben sich seine Auswahlmöglichkeiten vervielfacht: Er hat die Chance online bequem Preisvergleiche durchzuführen, sich über Rezensionen ein differenziertes Bild zu machen oder direkt via Smartphone zu buchen, um nur einige zu nennen. Die ihm gebotenen Kontaktpunkte lassen den Kunden beliebig zwischen on- und offline springen. Und: Er ist besser informiert denn je. Was bei unserem Weltenbummler Gefallen auslöst, führt an anderen Stellen oftmals zu Kurzschluss- oder gar Überreaktionen. BMW bietet seinen Kunden mehr als 300 Apps. Fraglich ist, ob jede einzelne App einen deutlichen Mehrwert für den Kunden bietet, geschweige denn, ob sich Kunden der diversen Optionen überhaupt bewusst sind. Es stellt sich die Frage, ob die Vielzahl dieser Kontaktpunkte des Automobilherstellers nicht genau die unbeherrschbare Unordnung hervorruft, die viele fürchten. Und wie sieht es mit der Abstimmung der Kontaktpunkte aufeinander sowie auf die Marke aus? Zahlt jeder dieser Kontaktpunkte auf die Marke BMW ein und vermittelt Freude (am Fahren)? Denn: Die Berührung mit dem Kunden ist kein Selbstzweck, sie muss der Marke dienen – gerade in Zeiten der digitalen Transformation.

## Die Markenidentität gibt Orientierung – und ist wichtiger denn je.

Wie unsere Digital Brand Leadership Studie 2016 eindrucksvoll belegt, haben sich die Grundprinzipien der Markenführung und die Bedeutung des strategischen Gerüsts durch die Digitalisierung nicht geändert. Ganz im Gegenteil: In Zeiten digitaler Transformation steigt die Relevanz der Markenstrategie und Identität. Ein klar definierter Markenkern ist das Herzstück der Markenführung und gibt die Richtung vor: von der Auswahl und Ausgestaltung einzelner Kontaktpunkte, über die Gestaltung der Kundeninteraktion und Journey, bis zur gezielten Steuerung der Customer Experience im Sinne der Marke. Ziel ist es, die Marke über alle Kontaktpunkte erlebbar zu machen und ein nahtlos positives Erleben sicherzustellen.

# Relevanz und Hürden des Touchpoint Management meistern

Die befragten Unternehmen sind sich einig, dass das Customer Touchpoint Management ein zentraler Faktor für den Unternehmenserfolg ist. Unsere Studie 2012 prognostizierte einen künftigen Bedeutungsschub. Genau dieser ist innerhalb der letzten vier Jahre eingetreten. Während 2012 noch 34% der Befragten die derzeitige Relevanz in ihrem Unternehmen als hoch einstufen, sind es heute satte 73% (Abb. 2).

## Die große Kluft zwischen Wunsch und Wirklichkeit

Trotz dieser hohen Relevanz lassen die wenigsten Unternehmen dieser Einsicht Taten folgen. Die professionelle Ausgestaltung des Customer Touchpoint Managements ist mit 35% erschreckend gering. Damit krebst der Professionalitätsgrad seit Jahren auf einem beinahe gleichbleibend niedrigen Niveau, während die Wichtigkeit gegenüber 2012 um 54% gestiegen ist – die Kluft zwischen Wunsch und Wirklichkeit vergrößert sich zunehmend (Abb. 3). Stufen sich 2012 noch 7% der Unternehmen als „highly professional“ ein, sind es heute nur noch erschreckende 2%. Von professionellem Kundenkontaktpunkt-

management kann in Deutschland keinesfalls die Rede sein.

Der Grund, weshalb Manager das Thema Customer Touchpoint Management nicht angehen, ist meist simpel. Manager fürchten die Komplexität und die eingeschränkte Kontrollierbarkeit der (digitalen) Kontaktpunkte. Die durch die Digitalisierung bedingte Explosion der Kontaktmöglichkeiten zwischen Marke und Mensch lässt professionelles Kontaktpunktmanagement wie eine Sisyphus-Aufgabe erscheinen. Um die Unsicherheiten zu überwinden und die Schere zwischen der hohen Bedeutung und dem geringen Professionalisierungsgrad endlich zu schließen, braucht es ein klares Vorgehen.

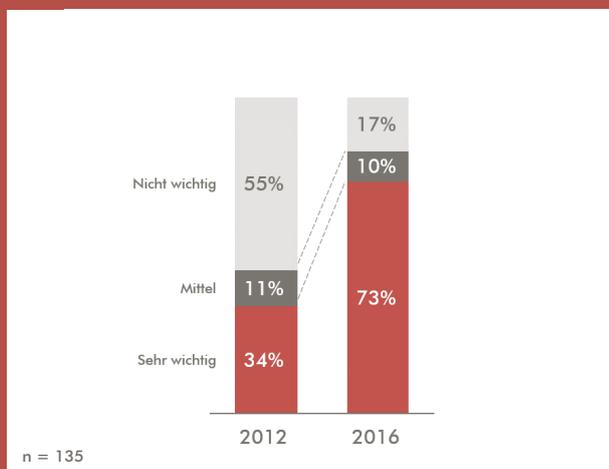


Abb. 2: Die Wichtigkeit des Kontaktpunktmanagements steigt im Vergleich zu 2012

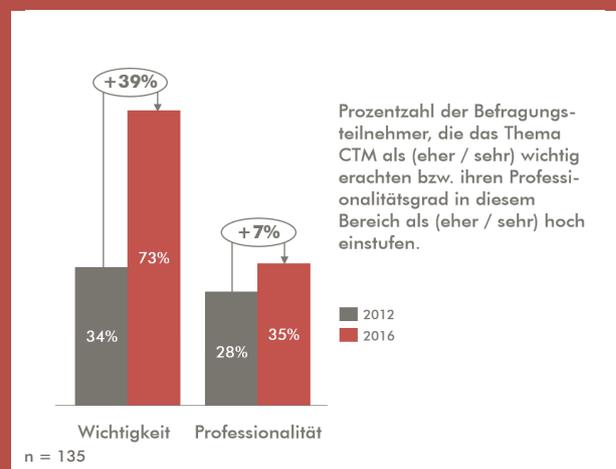


Abb. 3: Die durchschnittliche Wichtigkeit des CTM 2012 zu 2016 im Vergleich zur Professionalität



Abb. 4: Die Herausforderungen des CTM im Überblick

### Ein klares Ziel und ein Bewusstsein über die Stolpersteine ist der Ausgangspunkt einer jeden Reise.

Der erste Schritt auf dem Weg zu einem professionellen Customer Touchpoint Management beginnt mit einem klaren Ziel. Dabei sind die interne und externe Perspektive in Einklang zu bringen: Die Ziele des Unternehmens und der Marke sowie die Ziele, die Kunden auf ihrer Reise verfolgen. Um eine Zielklarheit im Unternehmen zu schaffen und die richtigen Ziele abzuleiten, sind zunächst alle relevanten Informationen zusammen zu tragen – idealerweise in Form von konkreten Kennzahlen als Fundament für eine aussagekräftige Entscheidung. Dabei sind sowohl die strategische Stoßrichtung, die gewünschte Wirkung als auch die Strukturen und Prozesse zu berücksichtigen.

Das Ziel auf seiner Reise fest im Blick zu haben, ist die halbe Miete. Gleichzeitig muss man sich aber auch möglicher Stolpersteine auf dem Weg bewusst sein. So lauern auf der Reise zu einem professionellen Management der Kontaktpunkte fünf zentrale Hürden, die in der Übersicht (Abb. 4) dargestellt sind.

### Interne Strukturen und Prozesse: Eingefahrene Denkmuster und Silodenken sind der Hemmschuh eines konsistenten CTM.

Einer der Gründe für die wackelnde Professionalität ist die fehlende organisationale Verankerung des Customer Touchpoint Managements in den Unternehmen. Dies stellt gleichzeitig eine enorme Herausforderung dar, welche sich in verschiedenen Facetten manifestiert: Bei 44% der Unternehmen fehlt es an klaren Rollenverteilungen und Verantwortlichkeiten. Damit einhergehend ist die Führungsverantwortung bei 42% nicht geregelt, bei 52% hakt es an einem definierten Customer Touchpoint Management-Prozess zwischen den Bereichen und bei 54% liegt das Problem in den Abstimmungen selbst. Im Vergleich zur Referenzstudie von 2012 hat sich die organisationale und prozessuale Verankerung ausnahmslos verschlechtert (Abb. 5).

ZITAT: „Das Thema Customer Touchpoint Management als ganzheitlicher, abteilungsübergreifender Optimierungsansatz ist von der Begrifflichkeit her in Unternehmen nicht bekannt.“ (Studienteilnehmer)

Diese Verschlechterung hat ihren Ursprung in der durch die Digitalisierung bedingten wachsenden Komplexität. Teilweise werden für neue (digitale) Kanäle neue Verantwortlichkeiten geschaffen oder aber die Zuständigkeiten überhaupt nicht geklärt. Dies verkompliziert die Abstimmungen zwischen den Abteilungen. Es ist mehr denn je ein Umdenken in der gesamten Organisation erforderlich. In den meisten Unternehmen verteilt sich der Einfluss auf das Kundenerleben über mehrere Bereiche. Das Marketing ist zwar häufig federführend, allerdings wirken viele weitere Abteilungen auf die Customer Experience ein: Der Vertrieb, das Online-Marketing, PR, Corporate Communications, HR, Produktmanagement und viele mehr. Diese vielfältigen Einflussquellen scheinen Unternehmen zwar durchaus bewusst zu sein, eine wirkliche Abstimmung zwischen den Bereichen findet jedoch nur selten statt. Zur Gewährleistung eines nahtlosen Erlebens der Marke müssen sich Mitarbeiter eines jeden Bereichs nicht

nur darüber im Klaren sein, auf welche Kundenkontaktpunkte sie einen Einfluss haben, sondern auch, wie diese formal und inhaltlich integriert zu bespielen sind. Doch nur in den wenigsten Unternehmen ist dieses Bewusstsein vorhanden. So ist 42% der Mitarbeiter nicht klar, welchen Beitrag sie selbst zum professionellen Touchpoint Management leisten können. Grundsätzlich ist es die Aufgabe des Marketings, Verantwortung für die Customer Experience entlang der gesamten Reise zu übernehmen. Für die Umsetzung bedarf es aber der Unterstützung aller Bereiche, die mit dem Kunden in Verbindung stehen: Nur wenn das gesamte Orchester alle Kontaktpunkte innerhalb der Partitur harmonisch und aufeinander abgestimmt bespielt, kann das Gesamtkonzept zum Erfolg geführt werden. Es scheitert bereits an der Zusammenstellung des Orchesters: Der Hälfte der Unternehmen fehlt eine Systematik bzw. ein übergreifender Prozess zur Optimierung der Kontaktpunkte.

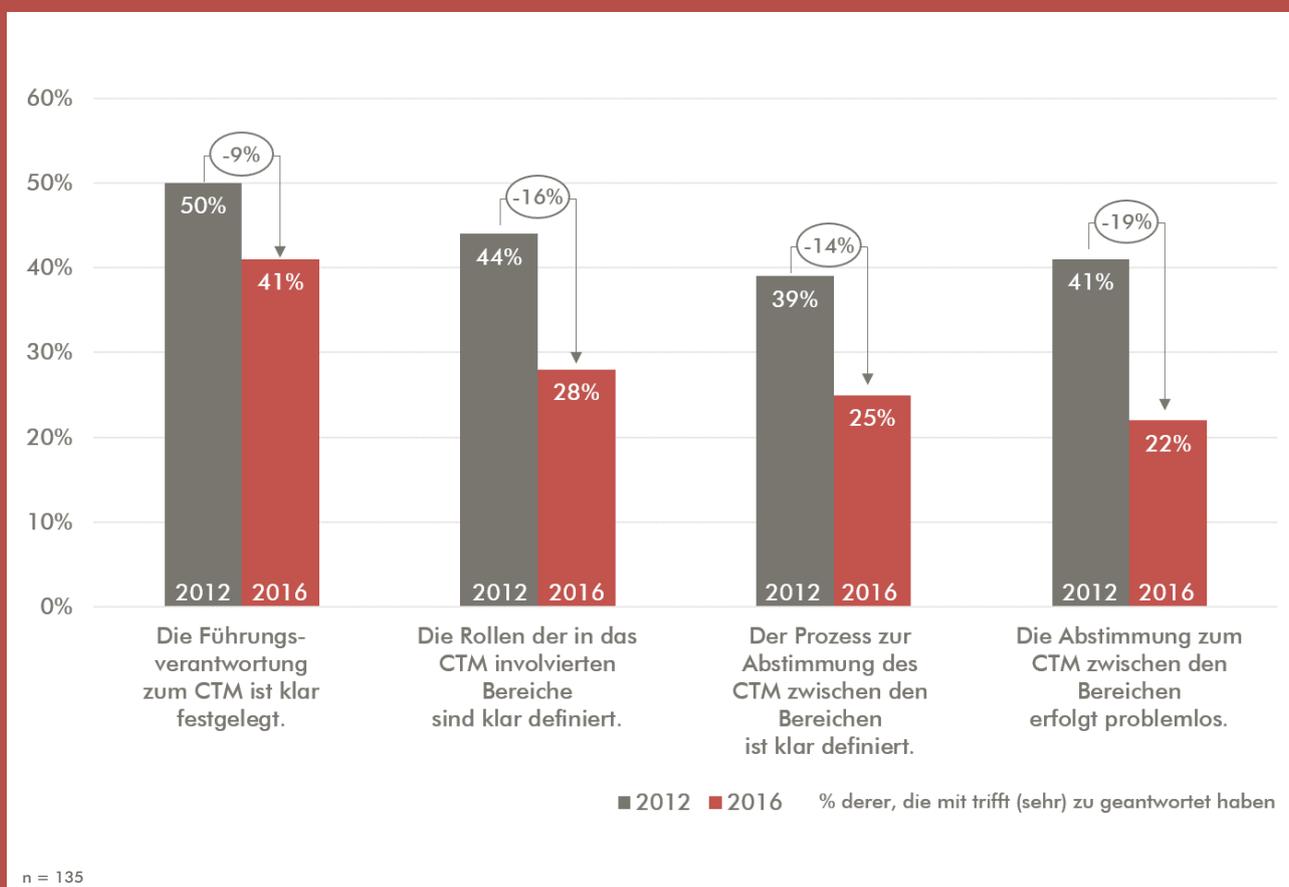


Abb. 5: Status der organisationalen und prozessualen Verankerung, Vergleich 2016 zu 2012

## Die Überwindung des Silodenkens ist erfolgsentscheidend.

ZITAT: „Das Silodenken ist in deutschen Unternehmen immer noch weit verbreitet!“ (Studienteilnehmer)

Eine wesentliche Hürde ist das Silodenken. Nur 37% sind der Meinung, dass es ihnen gelungen ist, das Silodenken zu beenden. 40% der Unternehmen sehen sich hingegen immer noch in Silos gefangen – jeder Bereich denkt und agiert weiterhin für sich (Abb. 6).

Erfahrungsgemäß sind die Gründe für das Silodenken vielfältig. Häufig geht es darum, seine eigenen Interessen und Budgets zu verteidigen. Eine Einmischung von außen ist nicht gewünscht. Gefördert wird dies noch durch Incentivierungen, die sich ausschließlich auf die Performance im eigenen Verantwortungsbereich beziehen.

Doch diese Denkmuster und Strukturen behindern ein konsistentes Markenerleben über die verschiedenen Kontaktpunkte. Um diesen Hemmschuh abzustreifen, gilt es dem Silodenken durch folgende Maßnahmen entgegen zu wirken.

1. **Change im Mindset:** Statt Verlustängsten muss die Idee der Gemeinsamkeit in den Köpfen der Protagonisten ankommen. Touchpoint Management ist eine Herausforderung, die Unternehmen nur meistern, wenn alle an einem Strang ziehen. Denn: Gemeinsam geht mehr.
2. **Commitment aufbauen:** Das Top-Management muss das Customer Touchpoint Management stützen. Nur so kann der nötige Enthusiasmus und die Relevanz

des Ansatzes in allen Bereichen des Unternehmens Einzug finden. Darüber hinaus gilt es, die verschiedenen Bereiche, die einen Einfluss auf das Markenerleben haben, an einem Tisch zusammen zu bringen.

3. **Verantwortlichkeiten klären:** Die Rollen der in den Touchpoint-Prozess involvierten Bereiche, inklusive Führungsverantwortlichkeiten, sind festzulegen.
4. **Prozesse abstimmen:** Die Abstimmung und Definition klarer Strukturen und Prozessen zwischen den Bereichen ist entscheidend dafür, dass ein reibungsloser Ablauf stattfinden kann.
5. **Zielvereinbarungen treffen:** Zielgrößen, abgeleitet von dem gesamthafte und abteilungsübergreifenden Customer Touchpoint Management, sind in den individuellen Zielvereinbarungen der Mitarbeiter festzuhalten. So ist es wichtig, dass zwar jeder einzelne Mitarbeiter seinen Beitrag kennt, aber alle Abteilungen auf ein gemeinsames Ziel zusteuern.

## Durch die Digitalisierung explodiert die Zahl an Kontaktpunkten. Doch nicht die Masse, sondern die Klasse entscheidet.

Die Digitalisierung und der Social Media-Boom treiben die Bedeutung des Customer Touchpoint Managements und lassen die Zahl der Kontaktpunkte explodieren. Dies manifestiert sich deutlich in den Köpfen der Unternehmen. Lag 2012 die durchschnittliche Zahl der vermuteten Kontaktpunkte mit der eigenen Marke noch bei 51 bis 75, meinen die Befragten heute durchschnittlich 221 Kontaktpunkte zwischen ihrer Marke und den Kunden zu haben – ein signifikanter Anstieg (Abb. 7). Gleichzeitig

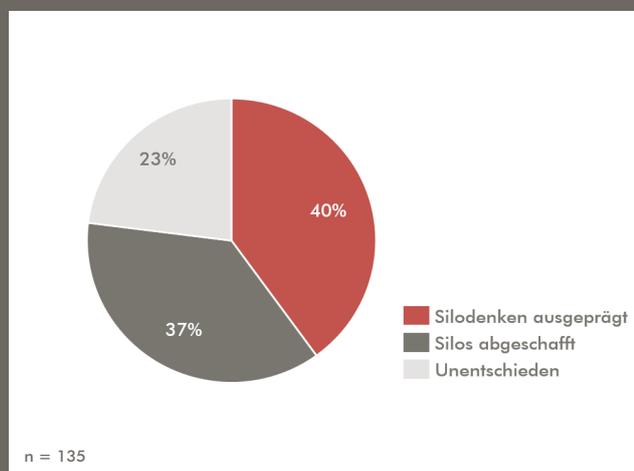


Abb. 6: Die Unternehmen fühlen sich in internen Silos gefangen.

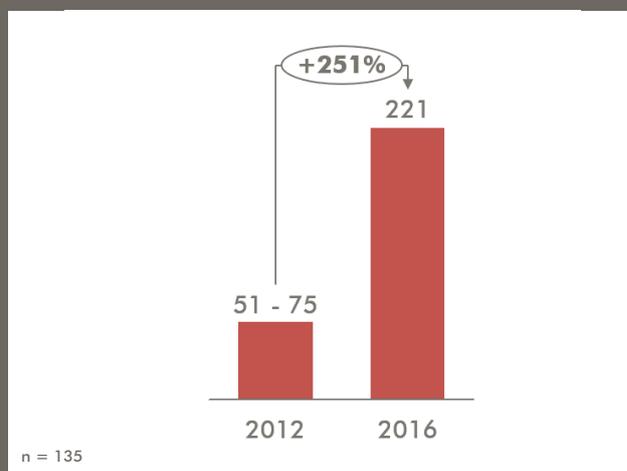


Abb. 7: Die Zahl der vermuteten Kontaktpunkte steigt.

festigt sich der Eindruck, dass nur ein kleiner Teil (39%) davon wirklich für den Kunden relevant ist und genutzt wird. 2012 lag die Einschätzung mit 41% bis 60% noch deutlich höher.

## Die geschätzte Zahl der Kontaktpunkte kommt der Realität nah ...

Die Befragten liegen in ihrer Schwarmintelligenz nah an der Realität. Denn in der Praxis zeigt sich, dass Unternehmen abhängig von der jeweiligen Branche rund 300 Kontaktpunkte zwischen ihrer Marke und ihren Kunden haben. Darüber hinaus liegen die Befragten mit ihrer Einschätzung, dass nur ein Bruchteil der Kontaktpunkte wirklich aus Kundensicht relevant ist, richtig. Eine starke Wirkung haben meist nur wenige Touchpoints. Doch in der Realität sind es noch weniger Kontaktpunkte, die in der Interaktion mit dem Kunden eine Rolle spielen, als von den Befragten vermutet. Es gilt die Pareto-Regel: 20% der Berührungspunkte sind für 80% der Wirkung verantwortlich. Doch obwohl nur wenige Kontaktpunkte wirklich relevant sind, stellt die Optimierung dieser Schlüsselkontaktpunkte viele Unternehmen vor eine schwierige und langwierige Aufgabe. Denn die Optimierung eines Kontaktpunktes, wie bspw. des Schriftverkehrs, kann sich durchaus über Jahre erstrecken.

## ...doch das Wissen um Relevanz und Journey ist unzureichend.

Zwar sagen 65% der Unternehmen, dass sie alle Kontaktpunkte zwischen ihrer Marke und ihren Kunden kennen (Vergleichswert 2012: 43%), doch schwindet das Wissen über deren Wertigkeit: So sind sich nur noch 55% der Unternehmen der relevanten Kontaktpunkte bewusst und lediglich 32% wissen, wie häufig der Kunde mit ihrer Marke in Berührung kommt. Ohne diese beiden Aspekte ist jedoch eine faktenbasierte Priorisierung und konsequente Optimierung der Kontaktpunkte nicht möglich.

## Das große Bild der Kontaktpunkte kennen lernen.

Insgesamt funktioniert die Schwarmintelligenz sehr gut. Doch obwohl die Einschätzung im Mittel zu guten Resultaten führt, zeigt die große Spannweite von 0 bis zu 6.000 Kontaktpunkte, dass viele Unternehmen das Thema weiterhin drastisch unterschätzen und Einzelne die Bedeutung nicht verstehen. So glauben immer noch 42% der Befragten, dass ihre Marke nur 0-10 Kontaktpunkte mit Kunden bietet. Diese Unterschätzung liegt zum einen daran, dass Marketingmanager primär die Kontaktpunkte im Sinn haben, die sie selbst verantworten. Zum anderen sind bei weitem nicht alle Kontaktpunkte durch das Un-

ternehmen selbst steuerbar, obwohl diese ebenfalls die Kundenwahrnehmung beeinflusst.

Um einer solchen Fehleinschätzung entgegen zu wirken, ist nach der Klärung der Ziele und dem Einholen der Commitments, Transparenz über die verschiedenen Kontaktpunkte zu schaffen. Dieser Prozess beginnt innen und bezieht die Verantwortlichen für die jeweiligen Kontaktpunkte mit ein.

- 1. Identifizieren:** In diesem Schritt wird eine Bestandsaufnahme über alle vorhandenen Touchpoints mit den verschiedenen Anspruchsgruppen durchgeführt und um die Kundenperspektive ergänzt. Hier zeigt sich das erste Bild, welche Berührungspunkte zwischen Marke und Kunde überhaupt bestehen.
- 2. Kategorisieren:** Unter Rückgriff auf die Mediaplanung können Kontaktpunkte zielgruppenübergreifend in paid (gekaufte Kontaktpunkte), owned (selbst kreierte Kontaktpunkte) und earned (Kontaktpunkte in der Hand von Dritten) unterschieden werden.
- 3. Priorisieren:** Die gesammelten Informationen zu den Kontaktpunkten werden weiter verdichtet und die Wichtigsten heraus gearbeitet. Als Kriterien können bspw. die Relevanz für Marke und Kunden, die Reichweite der Kontakte oder die Umsetzungsqualität herangezogen werden. Durch die zentrale Datenerfassung werden schnell Überschneidungen und organisatorische Silos deutlich.

---

ZITAT: „[Eine weitere Maßnahme ist ein] vollständiger Omnichannel-Ansatz. [Dieser sollte auch die] Erweiterung für beteiligte Wertschöpfungsketten und Partner als zusätzliche Thematik mit einbeziehen.“  
(Studienteilnehmer)

---

Dass es Sinn macht über den Tellerrand der eigenen owned und paid Kontaktpunkte zu schauen, zeigt auch ein Maßnahmenvorschlag aus der Reihe der Befragten: Dieser setzt sich für einen vollständigen Omni-Channel-Ansatz ein, der neben den Kontaktpunkten in eigener Hand auch beteiligte Partner berücksichtigt. So ist es wichtig, nicht nur die auf das eigene Unternehmen bezogenen Berührungspunkte zu beleuchten, sondern das Beobachtungsobjektiv weiter zu fassen. Auch die Wirkung von externen Partnern, bspw. im B2B-Bereich, im Zusammenspiel mit der Marke ist ein entscheidender Faktor in einer ganzheitlichen Betrachtung. Doch auch dieser Vorschlag greift zu kurz, weil hier die sogenannten „earned media“, also Mundpropaganda oder Medienberichterstattung noch nicht einbezogen sind. Diese nehmen jedoch häufig einen nicht unerheblichen Einfluss auf das Markenbild und die Entscheidung für oder gegen eine Marke.

## Lost Contact in der Kundenreise – Die Reise des Kunden kennen und verstehen.

Ein tiefgehendes Verständnis der Kundenreise ist für die Umsetzung einer erfolgreichen Touchpoint-Strategie und für eine optimale Budgetverteilung unumgänglich. Denn auch wenn einzelne Touchpoints von großer Bedeutung sind, darf die Bedeutung des Zusammenspiels keinesfalls unterschätzt werden. Es ist beispielsweise nur wenig ratsam den Auftritt des Kundenberaters bis ins Kleinste zu perfektionieren, wenn dieser in Verkaufsräumen stattfindet, die wenig ansprechend gestaltet sind und entsprechend selten von Kundenseite aufgesucht werden. Das Ziel ist klar: Die Kundenreise verstehen und die einzelnen Stationen nahtlos miteinander verknüpfen. Dabei stellt die Markenidentität das Fundament eines jeden Zusammenspiels dar. Nur durch eine starke und gefestigte Markenidentität kann sichergestellt werden, dass jeder Kontaktpunkt innerhalb der Kundenreise zueinander und vor allem zur Marke passt.

## Die ganzheitliche Erfassung der Journey oder: Die Suche nach dem Heiligen Gral.

Die Verknüpfung einzelner Kontaktpunkte ist häufig komplexer als von Unternehmen vermutet: Die Kunden unterscheiden sich in ihrem Verhalten, weshalb Kundenreise nicht gleich Kundenreise ist. Nicht zuletzt durch die Digitalisierung werden neue Optionen eröffnet mit einer Marke in Verbindung zu treten. Mehr als 80% der Interaktionsprozesse mit Marken finden heute sowohl online als auch offline statt (Vgl. Puhlmann 2013). Fakt ist: Der Kunde springt beliebig zwischen den verschiedenen Kanälen. Die Frage ist nur, wie und in welchem Ausmaß?

Die Hälfte der Befragten meint die Customer Journey der Kunden gut zu kennen. Aber nur 33% erfassen diese ganzheitlich – online und offline (Abb. 8). Entsprechend ist fraglich, ob die Befragten die Customer Journey wirklich so gut kennen, wie sie glauben. Auf den ersten Blick machen die digitalen Kanäle eine Erfassung der Kundenreise einfach. Doch zur ganzheitlichen Reise des Kunden gehört mehr. Die Kunst besteht in der Verknüpfung der On- und Offline-Kanäle. Fest steht: Ohne eine fundierte, ganzheitliche Messung ist die tatsächliche Kenntnis der Kundenreise kaum möglich. Hier besteht Nachholbedarf.

Es gibt verschiedenste Möglichkeiten, die Reise des Kunden zu erfassen. Abhängig von den unterschiedlichen Gegebenheiten und Anforderungen des jeweiligen Unternehmens ist zu prüfen, welche Option die Beste ist. So können entweder qualitative Erhebungsmethoden, wie bspw. Fokusgruppen und Tiefeninterviews, oder quantitative Verfahren zur Exploration der Online- und Offline-Kontaktpunkte z.B. smartphonebasierte Erhebungen in Echtzeit, herangezogen werden.

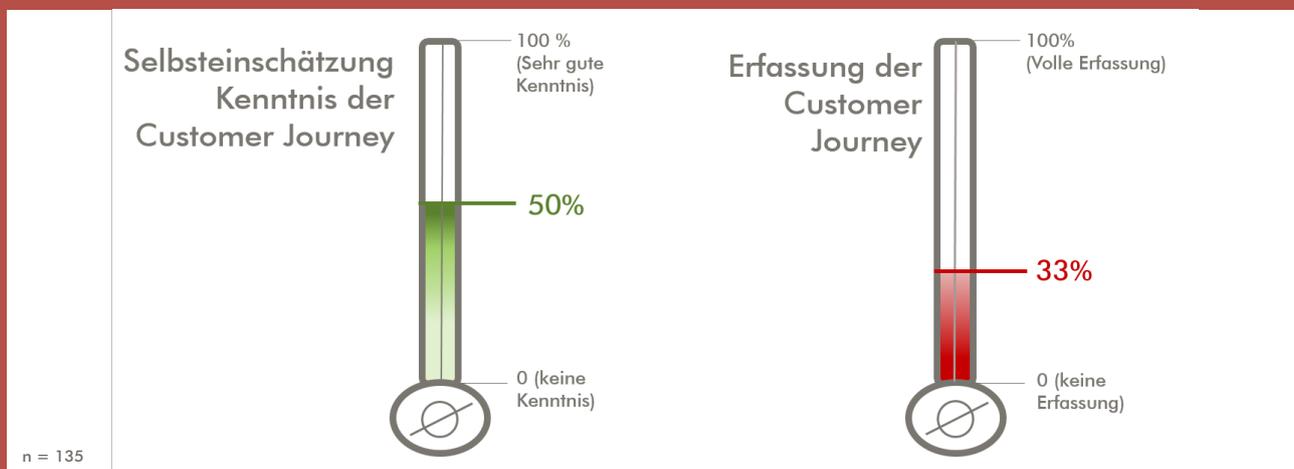


Abb. 8: Der Unterschied zwischen der Selbsteinschätzung über die Kenntnis der Customer Journey im Gegensatz zu der tatsächlichen Erfassung.

## Die neuralgischen Punkte in der Customer Journey identifizieren.

Neuralgische Kontaktpunkte sind solche, die innerhalb der Customer Journey besonders erfolgsentscheidend, aber auch anfällig für Störungen sind. Diese haben im besten Fall eine positive Wirkung und lösen Begeisterung beim Kunden aus, im schlimmsten Fall führen sie zu Frustrationen. Letzteres kann schnell zum Ausstieg des Kunden aus der Customer Journey bzw. der Kundenbeziehung führen.

Interessant ist, dass sich 53% der Unternehmen zwar über die begeisternden Kontaktpunkte innerhalb der Customer Journey im Klaren sind, aber Unwissenheit hinsichtlich der frustrierenden Kontaktpunkte herrscht. Nur 39% geben an, die Frustrationsauslösenden Kontaktpunkte ihrer Kunden zu kennen (Abb. 9). Doch um Kunden langfristig zu binden, gilt es beide Facetten zu kennen und potenzielle Störfaktoren frühzeitig auszuschalten.

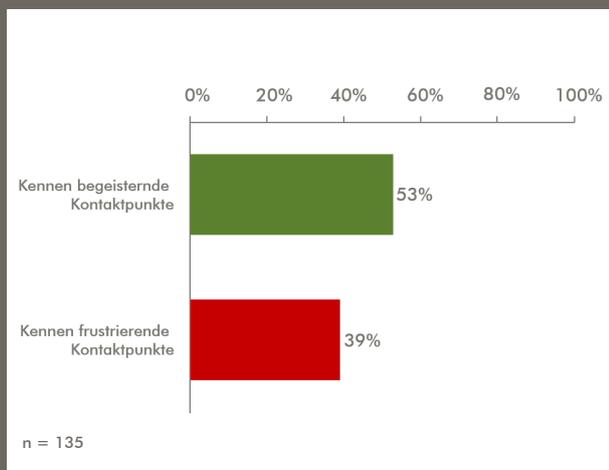


Abb. 9: Der Unterschied zwischen der Kenntnis über begeisternde und frustrierende Kontaktpunkte.

Der Fokus sollte auf den relevanten Schlüsselkontaktpunkten liegen, die die größte Wirkung erzielen. Die neuralgischen Punkte innerhalb der Customer Journey unterscheiden sich von Unternehmen zu Unternehmen, können selbst innerhalb der gleichen Branche voneinander abweichen und sich im Laufe der Zeit verändern. Umso wichtiger ist es, die eigenen Schlüsselkontaktpunkte zu identifizieren. So sind die prioritären Kontaktpunkte innerhalb der Customer Journey mittels Vertriebs- und Kundenbefragungen, bspw. in Einzelinterviews, zu ermitteln und regelmäßig auf ihre Wirkung zu überprüfen.

## Kunden ändern ihre Wege – Die Digitalisierung atomisiert die Customer Journey.

Durch die Digitalisierung verändern sich die Ansprüche der Kunden. Diese werden sowohl durch das verfügbare technische Angebot als auch durch die Erfahrungen mit digitalen Marken, wie Amazon, Google & Co. geprägt. Diese neuen Standards in puncto Usability und Schnelligkeit müssen andere Unternehmen ebenso bedienen, um den Kundenansprüchen gerecht zu werden. Nicht nur die Erwartungshaltung der Konsumenten hat Auswirkung auf die Customer Journey und auf deren Experience. Der mobile Zugriff von verschiedenen Orten, zu unterschiedlichen Tageszeiten, über vielfache Devices führt zu unterschiedlichsten Kundenreisen, denen die Touchpoint-Strategie gerecht werden muss.

Für eine stringente Touchpoint-Strategie ist es unerlässlich die verschiedenen Stationen, mit denen der Kunde auf seiner Reise in Berührung kommt, zu kennen. Es spielt eine wesentliche Rolle für das Kontaktpunktmanagement, ob der Kunde zu einem bestimmten Zeitpunkt nach schnellen Informationen sucht oder ob er zügig von unterwegs mobil einen Kauf abschließen möchte. In diesen Momenten muss der genutzte Kanal mit passenden Inhalten und Botschaften bespielt werden. Und schließlich sind die Kontaktpunkte auf die Passung zur Marke hin zu überprüfen. Um ein ganzheitliches Markenerleben ermöglichen zu können, kommt es nicht nur auf die Ausgestaltung der einzelnen Kontaktpunkte, sondern vor allem auf die Abstimmung zwischen diesen an. Denn jeder Kontaktpunkt kann für sich alleine perfekt ausgestaltet und umgesetzt sein. Fehlt aber die Verknüpfung, kann das Gesamterlebnis sehr negativ wahrgenommen werden. Ein nahtloses Gefüge der Kontaktpunkte – die Seamless Experience – bietet nicht nur dem Kunden einen Anker und die Möglichkeit, die Vielzahl an Informationen zu verarbeiten, sondern führt zu einer höheren Kundenzufriedenheit, geringeren Abwanderungsquoten und dadurch zu höheren Umsätzen (Vgl. Rawson et al. 2013). Entsprechend bindet eine gute Customer Experience mit einer Marke Kunden, während eine schlechte Erfahrung zu abnehmender Treue führt (Vgl. Manning und Bodine 2012).

## Seamless Experience – Die Kontaktpunkte innerhalb der Customer Journey in Einklang bringen.

Doch stellt genau diese nahtlose Integration der Kontaktpunkte bislang eine Herkulesaufgabe dar. Nur 21% der Unternehmen integrieren ihre Kontaktpunkte nahtlos in die Customer Journey. Interessanterweise meinen aber gleichzeitig 43%, dass der

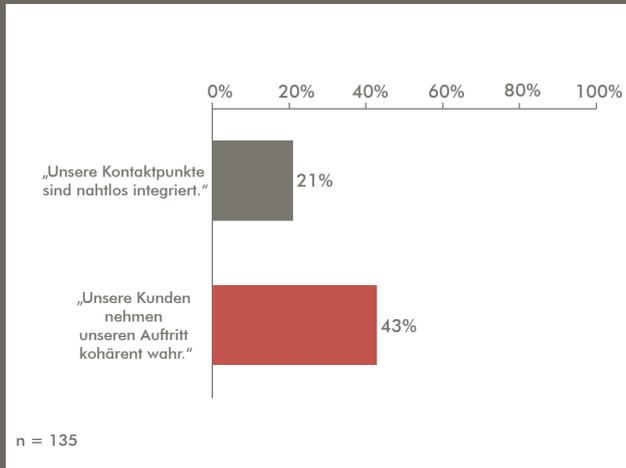


Abb. 10: Widerspruch bezüglich Seamless Experience aus interner und externer Sicht.

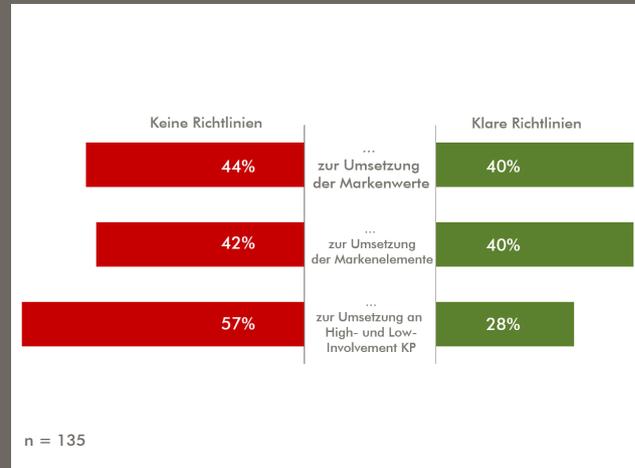


Abb. 11: Unentschlossenheit bei der Beantwortung der Frage nach klaren Richtlinien.

Kunde ihre Marke in allen Phasen seiner Customer Journey nahtlos und kohärent wahrnimmt (Abb. 10). Entsprechend ist fraglich, ob der einheitliche Markenauftritt wirklich beim Kunden ankommt, wenn die Seamless Experience von den Unternehmen nicht gesteuert und sichergestellt wird. Vielmehr ist anzunehmen, dass in diesem Punkt eher die Hoffnung auf eine kohärente Wahrnehmung der Marke beim Kunden mitschwingt. Denn fest steht: Je stärker die Kontaktpunkte von den Unternehmen nahtlos in die Customer Journey integriert sind, desto kohärenter nimmt auch der Kunde die Marke wahr.

Bei der Ausgestaltung der Kontaktpunkte ist zu beachten, dass diese im Einklang mit der Marke steht. Zwar kann es für eine Marke verschiedene Kundenreisen geben, allerdings kaufen alle relevanten Zielgruppen am Ende die Werte der gleichen Marke. Als Anker dient immer die Markenidentität. Daher gilt es, die Marke konsistent zu vermitteln. Genauso ist auf eine einheitliche Kommunikation über die Medien zu achten. Die Inhalte sollten so gewählt werden, dass sie die Positionierung verdeutlichen und stärken, die formale Klammer dient der Steigerung von Bekanntheit und Wiedererkennung.

Eine entscheidende Maßnahme, die Seamless Experience sicherzustellen, ist die Definition klarer Richtlinien zur Umsetzung der Markenwerte an den Kontaktpunkten. Je klarer die Richtlinien in den Unternehmen definiert sind, desto nahtloser werden auch die Kontaktpunkte in die Customer Journey integriert. Doch gerade mit Blick auf diese Leitschnur herrscht ein sehr heterogenes Bild in der Unternehmenslandschaft. Bei 40% sind klare Richtlinien zur Umsetzung der Markenwerte an den Kontaktpunkten

vorhanden. Dem stehen jedoch 44% der Befragten gegenüber, bei denen dies nicht der Fall ist (Abb. 11).

Vor dem Hintergrund dieser Heterogenität wird deutlich, warum Mitarbeitern vielfach der eigene Beitrag zum Customer Touchpoint Management nicht klar ist. Denn je weniger Richtlinien zum erlebbar machen der Marke, beispielsweise im Sinne von DOs und DON'Ts im Unternehmen implementiert sind, desto unklarer ist den Mitarbeitern ihr eigener Beitrag zur Optimierung und Gestaltung im Arbeitsalltag. Dabei sind insbesondere die Mitarbeiter im persönlichen Kundenkontakt entscheidend und tragen wesentlich zur Vermittlung eines positiven Markenerlebens bei, meinen 76% der Manager.

Jeder Mitarbeiter muss sich darüber im Klaren sein, welche Kontaktpunkte er in seinem Aufgabenbereich inne hat und wie er diese im Sinne der Marke optimieren kann. Denn jeder Mitarbeiter ist Markenbotschafter – jeder an seinem Platz.

### Customer Centricity – Das Gespür für die Kundenbedürfnisse bleibt auf der Strecke.

Bei allen Aktivitäten rund um das Customer Touchpoint Management und die Customer Journey ist ein Akteur von zentraler Bedeutung: der Kunde. Viele werden nun die Augen verdrehen und denken, dass dies doch selbstverständlich sei. Doch leider zeigt sich immer wieder, dass die hochgelobte und viel diskutierte Customer Centricity – den Kunden ins Zentrum aller unternehmerischen Aktivitäten zu stellen – vieles ist, aber nicht selbstverständlich. Ein durchwachsenes Bild zeigt sich nicht nur in der Praxis, sondern auch in unserer Studie. So macht sich mehr als ein Drittel der befragten Unternehmen in Bezug auf ihre

Kontaktpunktausgestaltung keine oder wenig Gedanken über die Bedürfnisse der Kunden. Dies sollte jedoch eine Selbstverständlichkeit im Jahrhundert des Kunden sein. Denn für wen gestaltet man die Kontaktpunkte, wenn nicht für den Konsumenten?

Basis der Customer Centricity – speziell in Bezug auf das Customer Touchpoint Management – bildet die Erfassung der Kundenbedürfnisse und des Nutzungsverhaltens über die Kontaktpunkte. Ist man sich dessen bewusst, geht es um die Umsetzung unter Berücksichtigung von fünf zentralen Faktoren:

1. **die Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse**, d.h. jeder Kontaktpunkt ist auf die Bedürfnisse der Kunden ausgerichtet
2. **die Konzentration auf wesentliche Kontaktpunkte**, d.h. der Kunde erhält nur so viele Kontaktpunkte, wie er wirklich braucht
3. **die gezielte Vermittlung von Informationen**, d.h. der Kunde erhält die Informationen, die er im jeweiligen Moment der Nutzung der Kontaktpunkte in der jeweiligen Phase der Customer Journey braucht
4. **die Sicherstellung eines Kundennutzens**, d.h. dass dem Kunden an jedem Kontaktpunkt ein Mehrwert geboten wird
5. **die Schaffung eines Markenerlebnisses**, d.h. der Kunde kann die Marke an jedem Kontaktpunkt spüren und positiv erleben.

Bei den Fragen zur Konzentration auf die wesentlichen Kontaktpunkte und der gezielten Vermittlung von Informationen, sind die Befragten unentschlossen. Rund 40% geben an, dass sie mehr Kontaktpunkte anbieten als der Kunde braucht und dieser nicht die Informationen erhält, die er wirklich benötigt. Hingegen meinen 51%, dass jeder ihrer Kontaktpunkte für ihre Kunden Nutzen stiftend ist und bei 48% wird die Marke an den einzelnen Kontaktpunkten erlebbar. Jedoch steht diesen Befragten mindestens ein Drittel gegenüber, die an ihren Kontaktpunkten weder ein Nutzen noch die Marke vermitteln.

---

ZITAT: „Kundenorientierung war und ist ein Kulturthema. Erfolgreiche Unternehmen haben das schon vor Jahren verstanden. Alle anderen stecken in ihren Strukturen fest. Das sind auch diejenigen, die nicht begreifen, dass die Digitalisierung kein Trend sondern Normalität ist.“ (Studienteilnehmer)

---

Die Pflicht, und nicht die Kür, besteht darin, mit Hilfe eines ganzheitlichen Customer Touchpoint Managements alle Facetten der Kundenbedürfnisse zu erfassen und in der Umsetzung zu berücksichtigen. Doch leider hat in der Praxis ein Großteil bereits Probleme mit der Pflicht. Entsprechend kann in der deutschen Unternehmenslandschaft nur spärlich von einer Bedürfnisorientierung – oder Customer Centricity – gesprochen werden.

### Ein tieferer Branchenblick gibt Aufschluss über die blinden Flecken innerhalb der Customer Centricity.

Im Branchenvergleich zeigt sich: Selbst die Konsumgüterindustrie, die sich stets mit einer vorbildlichen Kundenorientierung rühmt, erreicht keine Spitzenwerte bei der Customer Centricity. Sie rangiert zwar insgesamt im Vergleich zu den anderen Branchen auf dem ersten Rang, allerdings ist die Selbsteinschätzung mit Werten von 4,38 bis 5,38 in den gewonnenen Kategorien (Abb. 12) eher auf einem durchschnittlichen Niveau. Die Schwelle zu einer Top-Kundenorientierung wird leider nicht annähernd überschritten.

Interessant ist hingegen, dass sich die digitalen Player der eCommerce-Branche zwar dem Konsumenten ein Markenerleben und einen Nutzen bieten, die richtige Anzahl der Kontaktpunkte und die wirkliche Bedürfnisausrichtung an den Kontaktpunkten jedoch noch zu kurz kommen.

Der Großteil der befragten Branchen tummelt sich in der Mitte und zeigt sich bei ihren Einschätzungen unentschlossen. Diese Unentschlossenheit beim Thema der Kundenorientierung könnte Schlüsse darauf zulassen, dass viele Unternehmen noch weitaus weniger wissen, wie ihre Kontaktpunkte von Kunden wahrgenommen werden, als sie eigentlich glauben. Sie können ihren Status zu den einzelnen Kategorien nur schwer einschätzen.

Dabei hat jede Branche ihre eigenen Herausforderungen. Gleichzeitig besteht allgemein ein Optimierungsbedarf. So sieht das Schlusslicht der Versorgungsleistungs- und Energiebranche Nachholbedarf in allen Kategorien. Überraschend ist allerdings, dass sich die Branche Automotive / Aviation / Logistik bei allen fünf Faktoren nahezu gleich schlecht einordnet. Auch sollte es dem Handel einfacher fallen, an Informationen über die Kunden zu gelangen und diese gezielt an ihren Kontaktpunkten zu steuern, als es derzeit der Fall ist.

Die Anforderung an die Marketingentscheider lautet: Den Kunden besser als je zuvor kennen (lernen) und zu seinem Sprachrohr werden.

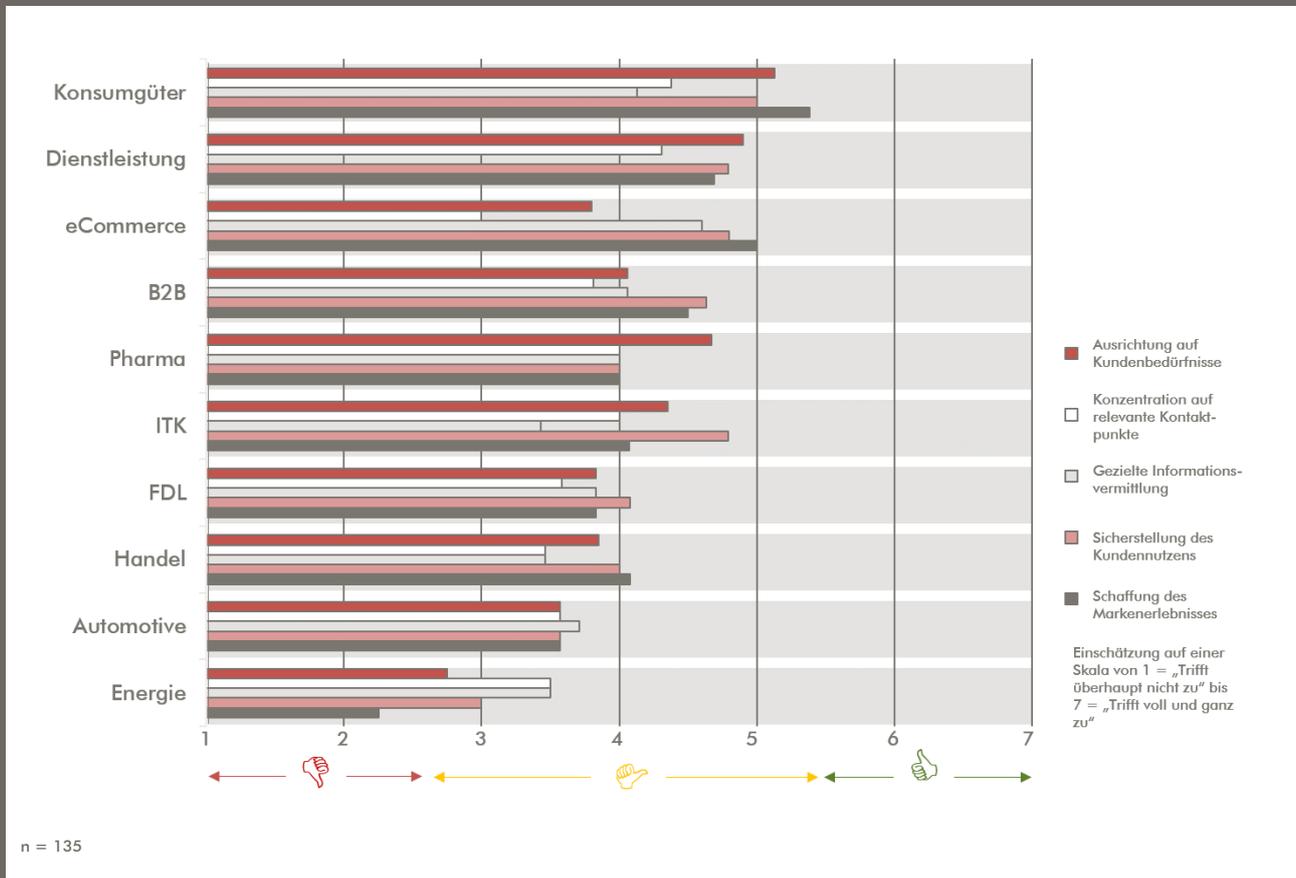


Abb. 12: Branchenvergleich der Bedürfnisorientierung gegliedert nach den fünf erklärenden Faktoren.

### Eine fundierte Performance-Messung ist und bleibt Zukunftsmusik.

“If you can’t measure it, you can’t manage it.”

Dieses Motto gilt auch für das Customer Touchpoint Management. Eine kontinuierliche Optimierung der Kontaktpunkte ist nur dann möglich, wenn die neuralgischen Kontaktpunkte regelmäßig auf ihre Performance überprüft werden.

Grundsätzlich ist die Performance-Messung der Kontaktpunkte in den Unternehmen schwach ausgeprägt. Es wurden zwar von 47% der Unternehmen Maßnahmen zur Performance-Messung in die Wege geleitet, jedoch werden Fortschritte nicht konsequent reportet (Abb. 13). 55% der Unternehmen fehlt es an definierten KPIs und 47% der Befragten gibt an, nicht in die relevanten Kontaktpunkte zu investieren.

### Kernproblem: Budgetallokation – Das Budget fließt in irrelevante Kontaktpunkte.

Das Tracking der Kontaktpunkte hat sich im Vergleich zu 2012 zwar leicht verbessert: Damals waren es 60%, die nicht oder nur eingeschränkt die Kontaktpunkte überprüft haben, heute ist es noch knapp die Hälfte. Hingegen hat sich das Wissen darüber, wie viel Budget pro Kontaktpunkt investiert wird, verschlechtert. Während 2012 noch die Hälfte der Unternehmen wussten, in welche Kontaktpunkte ihr Budget floss, ist die Kenntnis darüber heute nur noch bei 38% der Unternehmen vorhanden.

So verwundert es nicht, dass 46% des Marketing-Budgets in für Kunden irrelevante Kontaktpunkte fließen – eine schlichte Fehlinvestition.

Das Ergebnis zeigt, dass zwar marginal mehr gemessen wird, die Budgetallokation zwischen der Vielzahl an Kontaktpunkten aber eine deutliche Herausforderung darstellt. Ist man sich der relevanten Schlüsselkontaktpunkte nicht bewusst, investiert man viel Zeit, Energie und Geld, alle möglichen Kontaktpunkte zu tracken. Wo dabei das Budget hinfließt, kann dann kaum noch nachvollzogen werden.

### Die relevanten Kontaktpunkte regelmäßig tracken, um Erfolge sichtbar zu machen.

Folgende Schritte sollten für ein erfolgreiches Customer Touchpoint Management berücksichtigt werden:

- 1. Definition der Erfolgsindikatoren:** Gemeinsam mit den zuständigen Abteilungen werden zu Beginn zentrale KPIs identifiziert und deren Passung zur Customer Journey abgeglichen. Dazu können KPIs, wie bspw. Reach, Impact, Consistency, Quality oder Costs eingesetzt werden.
- 2. Erhebung der Touchpoint Performance:** Die Performance der zentralen Kontaktpunkte wird auf Basis von Marktforschung und anhand eines KPI-Sets bewertet.

Dies ermöglicht die Vergleichbarkeit der verschiedenen Kontaktpunkte.

- 3. Priorisierung und Maßnahmenableitung:** Darauf aufbauend können die einzelnen Touchpoints hinsichtlich der Wirkung auf Verhalten, Präferenz oder Markenwahrnehmung priorisiert werden. Durch die Priorisierung können Schwachstellen besser erkannt und Stärken in Wettbewerbsvorteile transferiert werden.

Damit das Management einen Überblick über die relevanten Informationen erhält und die positiven wie negativen Veränderungen im Blick behalten werden, ist die Erarbeitung eines integrierten Brand Cockpits zur Steuerung von Kundenkontaktpunkten sinnvoll. Das Brand Cockpit visualisiert pro Kontaktpunkt und Marketingziel aussagekräftige Kennzahlen. So behält man leicht den Erfolg der eigenen Kontaktpunkte auf seinem Radar und kann rechtzeitig gegensteuern, sollten sich unliebsame Veränderungen bemerkbar machen.

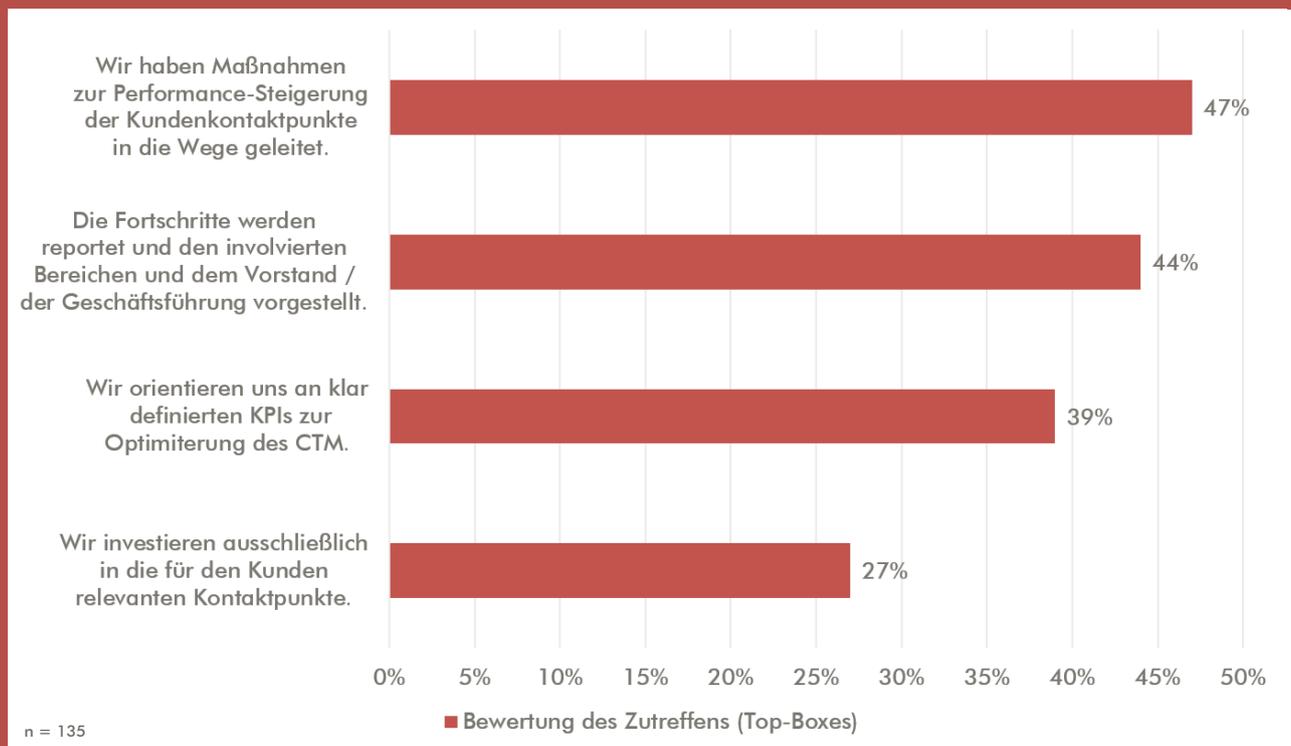


Abb. 13: Der Status der Performance-Messung in Unternehmen.

# Professionelles Touchpoint Management zahlt sich aus

Ein professionelles Customer Touchpoint Management lohnt sich – und steigert nachweislich den Unternehmenserfolg. Es hilft nicht nur dabei, dem Kunden das zu bieten, was er wirklich braucht – es spielt auch der Unternehmensperformance in die Karten. Ein professionelles Kontaktpunktmanagement steigert deutlich das Image im Vergleich zum Branchendurchschnitt, sagen 70% der Unternehmen. 64% meinen, dass die Kunden deutlich loyaler sind. 61% sind der Ansicht, dass die Weiterempfehlung spürbar gesteigert wird und 40% sagen, dass die Effizienz im Vergleich zum Branchendurchschnitt verbessert wird.

Darüber hinaus zeigt sich, dass Unternehmen mit einem hohen bis sehr hohen Professionalitätsgrad, genau bei diesen KPIs wie Image, Loyalität, Weiterempfehlung und Effizienz die Nase im Wettbewerbsvergleich vorn haben. Dabei kann die stärkste Wirkung in Bezug auf eine erhöhte Effizienz gegenüber Unternehmen mit einem niedrigen Professionalitätsgrad erzielt werden (Abb. 14). Es gilt: Je höher der Professionalisierungsgrad, desto höher ist die Effizienz des Kontaktpunktmanagements.

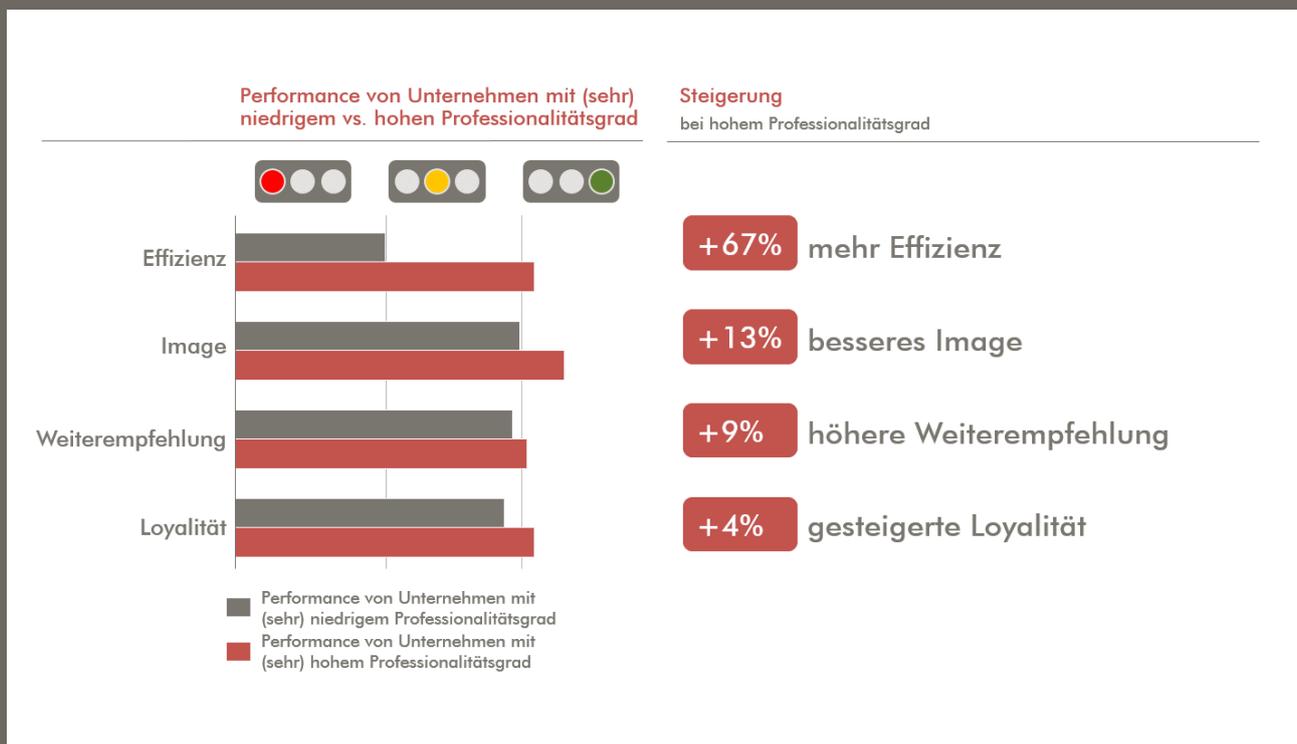


Abb.14: Durch ein professionelles Kontaktpunktmanagement können Marketing-KPIs ggü. dem Branchendurchschnitt verbessert werden.

Professionelles Customer Touchpoint Management bietet, richtig ausgeführt, darüber hinaus weitere Potenziale. Achtet man auf seine Kunden und richtet die Kundenreise an deren Bedürfnissen aus, kann die Kundenzufriedenheit um 35% und die Markenbekanntheit um durchschnittlich 29% gegenüber dem Branchendurchschnitt gesteigert werden (Abb. 15). Das spiegelt sich deutlich im Unternehmenserfolg wider: Der Umsatz kann durch erfolgreiches Customer Touchpoint Management um 22% gesteigert, die Kosten gleichzeitig um 16% gesenkt werden.

Die Ergebnisse zeigen: Es lohnt sich einen Gang hoch zu schalten und die beschriebenen Herausforderungen des Customer Touchpoint Management systematisch durch gezielte Maßnahmen anzugehen.

### Die Vorbilder im Customer Touchpoint Management

Best Practices bieten eine Orientierung zur Gestaltung von Kontaktpunkten. Als Vorbilder dienen dabei nicht nur direkte Wettbewerber, denn geschickte Anreize für das eigene Kontaktpunktmanagement können branchenübergreifend zu finden sein. An der Spitze der Vorreiter steht Apple, gefolgt von Amazon (Abb. 16). Diese Unternehmen begeistern nicht nur mit ihren Produkten, sondern auch mit den Erlebnissen, die Kunden an den Berührungspunkten mit der Marke verspüren und ihrer Kommunikation.

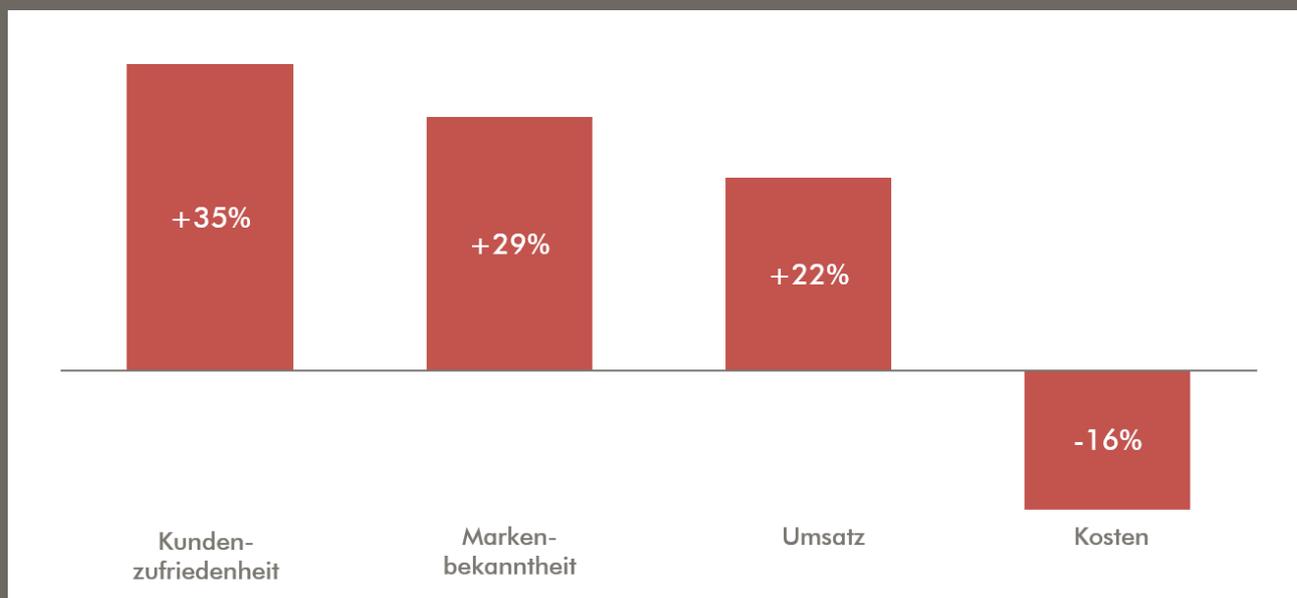


Abb. 15: Unternehmens-KPIs können durch ein professionelles Management verbessert werden.

## #Praxisbeispiel

Apple ist ein gutes Beispiel dafür, dass es nicht auf das Bespielen möglichst vieler, sondern auf die sorgfältige Auswahl und Bearbeitung der Schlüsselkontaktpunkte ankommt. Für viele Apple User gilt: „Einmal Apple, immer Apple“. Der Hauptgrund dafür liegt unter anderem in der Einfachheit, die die Handhabung der Produkte und auch die Gestaltung der Kontaktpunkte ausmacht. Diese zieht sich entlang der gesamten Kundenreise (Abb. 17). Schon die Anzeigen zeigen lediglich das beworbene Produkt ohne großen Schnickschnack. Gleiches gilt für die Website: Auf der Startseite werden die Produkte plakativ dargestellt, die einzelnen Reiter sind richtungsweisend und übersichtlich. Will man beispielsweise verschiedene iPhones vergleichen, bedarf es nur eines einzigen Klicks. Dies macht es den Kunden besonders angenehm und praktikabel. Im Apple-Store findet man die Einfachheit ebenso an allen Ecken: Die Räume sind übersichtlich und nicht zugestellt, der Kunde kann die ausgestellten Produkte direkt vor Ort testen. Letztlich ist auch die Verpackung von Apple-Produkten ein Erlebnis für sich. Viele Kunden sprechen, unabhängig von der Vorfreude auf das darin verborgene Produkt, über eine unglaubliche Freude beim Auspacken. Sogar das Abziehen der Schutzfolie hat das Potenzial Begeisterungsfeuerwerke zu wecken. Die von Apple identifizierten Schlüsselkontaktpunkte werden entlang der Kundenreise liebevoll und auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet gestaltet. Dabei springt das Unternehmen nicht auf jeden Zug auf: Im Gegensatz zu Wettbewerbern wie Samsung oder HTC ist Apple nicht auf Facebook präsent.

Dennoch verschränken sich noch viele Unternehmen dem Blick in andere Branchen: sie sehen außerhalb des eigenen Wettbewerbers keine Vorbilder. Mutig, denn gerade durch die Digitalisierung und die einhergehende Explosion an Kontaktpunkten kommen ständig neue Möglichkeiten hinzu, den Kunden abzuholen und zu begeistern. Diese sind leicht zu übersehen, wenn man sich nur auf den eigenen Bereich konzentriert. Globetrotter beispielsweise bietet seinen Kunden schon seit Jahren die Möglichkeit, Freizeitprodukte unter Real-Life-Bedingungen, wie Regen oder Kälte zu testen. Diese Kontaktpunkte differenzieren nicht nur von den Wettbewerbern, sie begeistern zusätzlich auch die Kunden. Daraus lassen sich Ansatzpunkte für andere Branchen ableiten: So würde sich beispielsweise eine Teststrecke für größere Autohäuser oder eine regelmäßig wechselnde Erlebniszone mit regionalen Speisen in SB-Warenhäusern anbieten, um Kunden zu locken, zu überzeugen und langfristig zu binden.

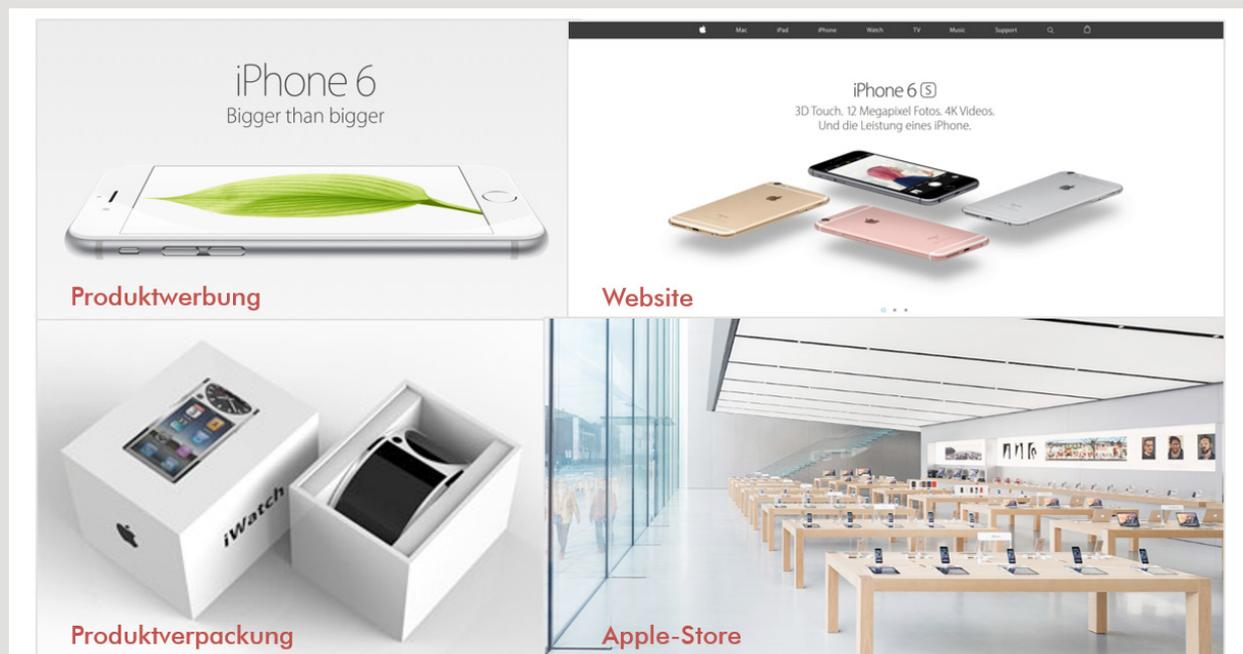


Abb. 17: Die Einfachheit von Apple spiegelt sich an allen Kontaktpunkten wider. | Quelle: Apple

# Lessons Learned

**1. Die Bedeutung des CTM wird durch die Digitalisierung zusätzlich befeuert.** Die Kommunikationsmöglichkeiten für Unternehmen und Kunden steigen beinahe täglich und treiben die Komplexität. Das Management der Kontaktpunkte darf deshalb nicht nur „nebenher laufen“ oder dem Zufall überlassen werden – ganz im Gegenteil: Es ist wichtiger denn je.

**2. Es fehlt ein professionelles Management.** Dem systematischen Management der Berührungspunkte zwischen Kunde und Marke wird zu selten die nötige Aufmerksamkeit gewidmet. Dabei ist erfolgreiches Management kein Resultat von Hau-Ruck-Aktionen. Was hilft ist, sich als einen ersten Schritt feste Ziele zu stecken und die Markenidentität als Richtschnur zu nutzen.

**3. Die Markenidentität ist wichtiger denn je.** Die Markenidentität ist die Basis eines professionellen Customer Touchpoint Managements. Denn nur wer weiß, wofür er steht, kann dies auch seinen Kunden über die Kontaktpunkte vermitteln und eine ganzheitliche Customer Experience im Sinne der Marke schaffen. So gilt es die Marke über alle Kontaktpunkte erlebbar zu machen und ein nahtlos positives Erleben sicherzustellen.

**4. Interne Strukturen und Prozesse sind häufig eingestaubt und festgefahren:** Sie sind der Hemmschuh eines konsistenten Customer Touchpoint Managements. Will man die Denkmuster aufbrechen, muss das Top-Management dies nicht nur „absegnen“, sondern die Entwicklung selbst treiben. Nur so kann das Silodenken erfolgreich durchbrochen und Verantwortlichkeiten langfristig festgelegt und gelebt werden.

**5. Die Digitalisierung lässt die Zahl der Kontaktpunkte explodieren.** Was wirklich zählt ist: Relevanz. Denn mehr ist nicht immer besser! Wichtig ist, dem Kunden das zu bieten, was er braucht und zwar dort, wo er es sucht. Dafür müssen alle Kontaktpunkte identifiziert, kategorisiert und priorisiert werden. Werden die nach der Priorisierung wichtigen Kontaktpunkte dann intern ganzheitlich gesteuert, ist die Basis für die Vermittlung klarer Markenbotschaften gelegt.

**6. Lost Contact in der Kundenreise.** Kennt und versteht man die Reise des Kunden nicht, verliert man ihn. Um dem vorzubeugen, muss man nicht nur die möglichen Kundenreisen mit der eigenen Marke, sondern auch die darin erfolgskritischen Stellen kennen, an die Wünsche der Kunden anpassen und diese ständig kontrollieren – denn Kunden biegen in ihrer Reise auch mal ab und springen beliebig zwischen den Kanälen. Nur wenn man die Bedeutung dessen verstanden hat und ihr den nötigen Wert beimisst, kann der Kunde die Marke nahtlos erleben und so von ihr begeistert und langfristig an sie gebunden werden. Dabei gilt es, die Markenidentität in den Fokus zu rücken und diese im Zusammenspiel der Kontaktpunkte erlebbar zu machen.

**7. Customer Centricity – Die Kundenbedürfnisse stehen noch lange nicht überall im Mittelpunkt.** Um Kunden halten zu können, darf man sie aber nicht nur zufrieden stellen, man muss ihnen geben, was sie brauchen – und: man muss sie begeistern. Oft scheitert das allerdings schon an der Feststellung der Bedürfnisse. Ein erfolgreiches CTM richtet sich gerade an diesen aus. Zu wissen, was die Kunden brauchen, ist daher von maßgeblicher Bedeutung, denn: Der Kunde ist König.

**8. Eine fundierte Performance-Messung ist und bleibt Zukunftsmusik.** Derzeit spielt sie eine ziemlich düstere Tonart. Denn ein großer Teil des Marketing-Budgets fließt in für Kunden irrelevante Kontaktpunkte und wird damit aus dem Fenster geworfen. Misst man hingegen den Erfolg der wirklich wichtigen Kontaktpunkte, kann man diese optimieren und die Mittel dorthin investieren, wo sie wirklich gebraucht werden und Nutzen stiften.

**9. Durch CTM ist man der Konkurrenz schnell einen Schritt voraus.** Die Wirkung des Managements von Kontaktpunkten auf zentrale Unternehmenskennzahlen ist eindrucksvoll. So können maßgebliche Erfolgsfaktoren im Vergleich zum Branchendurchschnitt gesteigert werden. Ein Blick auf andere Branchen kann nicht schaden: In Sachen Einfachheit setzt z.B. Apple ein Exempel – eine Taktik, die auch in anderen Branchen zum Erfolg führen kann.

10. Dran bleiben lohnt sich: Zum Erfolg führt ein systematisches Management. An die Spitze führt ein ganzheitliches Verständnis für das Customer Touchpoint Management und die Kundenreise. Dies bedingt ein systematisches Vorgehen (Abb.18).

Wird Customer Touchpoint Management erfolgreich umgesetzt, sind Unternehmen nicht nur die für die Zielgruppe relevanten Touchpoints mit der Marke bekannt, sondern sie können auch ein konsistentes Erleben der Marke über die Kontaktpunkte sicherstellen. Zudem lässt sich anhand eines kontinuierlichen Trackings der Kontaktpunkte eine systematische Erfolgskontrolle realisieren. Somit wird durch systematisches Customer Touchpoint Management die Marke langfristig zum Glänzen gebracht.



Abb.18: Systematischer Customer Touchpoint Management Prozess

# Die Autoren

## Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch ist Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der European Business School, Oestrich-Winkel. Zuvor lehrte er an den Universitäten Saarbrücken, Trier, St. Gallen, Innsbruck und in Gießen. Neben verschiedenen Beiratstätigkeiten in Unternehmen berät Prof. Esch mit seiner Unternehmensberatung ESCH. The Brand Consultants zahlreiche renommierte Firmen in unterschiedlichen Branchen zu Fragen der Markenführung und Kommunikation.

## Mirjam Stahl

Mirjam Stahl studierte Psychologie an der Universität des Saarlandes mit den Schwerpunkten Medien- und Organisationspsychologie, Klinische Psychologie und Personalmanagement. Sie verantwortet bei ESCH. The Brand Consultants als Manager Projekte in den Bereichen Finanzdienstleistungen, Handel, Medien / Entertainment und B2B. Zudem ist sie als Consumer Insight-Expertin für qualitative und quantitative Studien auf nationaler und internationaler Ebene zuständig.

## Natalie Adler

Natalie Adler studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität zu Köln mit den Schwerpunkten Marketing und Markenmanagement, Wirtschafts- und Sozialpsychologie sowie betriebswirtschaftliche Finanzierungslehre. Sie unterstützt als Senior Associate Projekte in den Bereichen Konsumgüter / Handel, B2B und Finanzdienstleistungen. Zudem begleitet sie qualitative und quantitative Studien auf nationaler und internationaler Ebene.

## Jana Schneider

Jana Schneider studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität des Saarlandes mit den Schwerpunkten Marketing, Handel und Internationales Management. Sie unterstützt als Associate Projekte in den Bereichen Finanzdienstleistungen, Standortmarketing, Pharma und Healthcare. Zudem begleitet sie qualitative und quantitative Studien auf nationaler und internationaler Ebene.



BESTE BERATER 2014

ESCH. unter den TOP  
Unternehmensberatungen  
für Marketing & Pricing  
Ranking von brand eins & statista



BESTE BERATER 2015

# „Ein Must-Read für alle CEOs und Marketingentscheider“

Jürgen Lieberknecht | Vorstand Marketing und Produktmanagement, TARGOBANK

In diesem Buch analysiert Esch die Erfolgsmuster von Marken, die er in 30 Jahren Forschung und Beratung zu Marken identifiziert hat. Es ist kein Rezeptbuch, sondern ein fundierter Zugang, der diese Erfolgsmuster anhand vieler anschaulicher Beispiele belegt.



„Herr Esch ist unnachgiebig, wenn es um die Marke geht, und bei diesem Thema auch Streitbar. Aber eines ist sicher: Er ist ein Überzeugungstäter in Sachen Marke.“

Bettina Würth | Vorsitzende des Stiftungsbeirates, Würth Gruppe

„Prof. Esch schafft es in seinem Meisterwerk seine langjährige Erfahrung in einer sehr anwendungsorientierten Weise zu vermitteln.“

Thomas Buberl | designierter CEO, AXA

Franz-Rudolf Esch  
**IDENTITÄT - DAS RÜCKGRAT  
STARKER MARKEN**

1. Auflage, 309 Seiten  
ISBN 978-3-593-50576-3  
39,95 €

Jetzt Online und in allen Buchhandlungen erhältlich.

## ESCH. The Brand Consultants GmbH

Office Saarlouis  
Kaiser-Friedrich-Ring 8  
66740 Saarlouis

Office Köln  
Lichtstr. 45  
50825 Köln

Fon: + 49 | 6831 | 95 956 - 0  
Fax: + 49 | 6831 | 95 956 - 99

Mail: [office@esch-brand.com](mailto:office@esch-brand.com)  
Web: [www.esch-brand.com](http://www.esch-brand.com)

© COPYRIGHT

Dieses Dokument der ESCH. The Brand Consultants GmbH ist ausschließlich für den Adressaten bestimmt. Es bleibt bis zu einer ausdrücklichen Übertragung von Nutzungsrechten Eigentum der ESCH. The Brand Consultants GmbH. Jede Bearbeitung, Verwertung, Vervielfältigung und/oder gewerbsmäßige Verbreitung ist nur mit Einverständnis der ESCH. The Brand Consultants GmbH zulässig.