

Whitepaper

# Customer Touchpoint Management: Wie Sie Ihr Geld auf die richtigen Touch- points setzen und Pain Points entlarven



# Über uns:

## Wir steigern den Erfolg Ihrer Marke

### Unsere DNA ist die universitäre Forschung.

---

Uns treibt die Leidenschaft für Marken. Wir sind Wegbereiter für den Erfolg unserer Kundinnen und Kunden. Unser Gründer Professor Dr. Franz-Rudolf Esch steht wie kein Zweiter für das Thema Marke. Seit über 30 Jahren forscht er zu Marke, Strategie, Kundenverhalten und Kommunikation. Rund 50 betreute Promotionen und zahlreiche Preise für seine Forschung sprechen für sich.

### Unsere Erfahrung ist einzigartig.

---

Mit unseren Kundinnen und Kunden entwickeln wir fundierte Lösungen, die funktionieren und die Identität der Marke stärken. Wir schlagen die Brücke von der Strategie zur Umsetzung im Unternehmen bei Mitarbeitenden, den Produkten und Services. Wir bringen Ihre Marke an allen Kontaktpunkten der Reise Ihrer Kundinnen und Kunden zum Strahlen. Mit unserer Erfahrung aus mehr als 750 nationalen und internationalen Projekten sowie über 1.000 Publikationen verfügt ESCH. über eine einzigartige Expertise.

Zu unseren zufriedenen Kundinnen und Kunden zählen namhafte Unternehmen aus allen Branchen im B2B-, Dienstleistungs- und B2C-Sektor: Vom Global Player und börsennotierten Großkonzernen über familiengeführte Unternehmen bis zum erfolgreichen Mittelständler und Hidden Champion. Für den Erfolg Ihrer Marke geben wir alles!

### Warum ESCH.?

---

#### **Wir schaffen Commitment.**

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

#### **Wir bringen Strategien auf die Bahn.**

Wir bauen keine Luftschlösser, sondern individuell zugeschnittene Lösungen, die zu Ihrer Marke passen und profitables Wachstum schaffen.

#### **Das beste Ergebnis zählt.**

Wir setzen Ihre Marke in wirksame Maßnahmen um. Nur das, was der Kunde erlebt, leistet einen Beitrag für die Marke.

#### **Wir sind Wegbereiter.**

Wir sind Vorreiter und verbinden neueste Forschungserkenntnisse mit praktischen Beratungserfahrungen. Dadurch schaffen wir impulsgebende Lösungen für Ihren Erfolg.

# Der Autor



**Daniel Kochann**

- Hilft seit 2007 Marken dabei, im Wettbewerb herauszustechen
- Hat zahlreiche Projekte für über 100 unterschiedliche Unternehmen weltweit erfolgreich geleitet
- Kundenauswahl: VW, Boehringer Ingelheim, Ferrero, DZBANK, Knorr-Bremse, Otto Group, tamaris, playmobil, Continental, Daimler, Sennheiser
- Zahlreiche Veröffentlichungen, z.B. in der FAZ, absatzwirtschaft, Markenartikel, Unternehmermagazin und Co-Autor des Bestsellers „Kunden begeistern mit System“
- Dozent an der Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes für „Erfolgreiches Branding“
- Jury-Mitglied des DACH Customer Excellence Awards

Daniel Kochann | Partner

Fon: +49 (0) 6831 95 95 6 - 17

E-Mail: [d.kochann@esch-brand.com](mailto:d.kochann@esch-brand.com)

# Inhalte

Customer Experience Management zahlt sich (finanziell) aus

---

A. Customer Touchpoint Assessment

---

B. Customer Journey Management

---

Fazit

---

# Customer Experience Management zahlt sich (finanziell) aus

Der Kunde ist König! Ob als Banner im Eingangsbereich oder als Parole des Vorstands: Floskeln zum Thema Kundenzentrierung werden in deutschen Unternehmen mittlerweile fast schon inflationär verwendet. Wird den Entscheidern der oberen Etagen jedoch bewusst, dass echte Kundenzentrierung mit viel Geld und Aufwand verbunden ist, wird das Thema oftmals nur noch halbherzig auf halber Flamme weiterverfolgt. Echte und gelebte Kundenorientierung gibt es folglich nur selten. Aus unserer Sicht ist dies ein eklatanter Fehler. Denn wenn Customer Experience Management sinnvoll betrieben wird, zahlt sich das letztendlich auch finanziell aus. Brian Solis bringt dies in seinem Buch „X: The Experience when Business meets Design“ mit einer einfachen Formel auf den Punkt:

$$CX = \$$$

Diese Formel ist mittlerweile durch zahlreiche Forschungen mehrfach belegt. Die folgenden drei Punkte werden am häufigsten als Beispiele der Ertragssteigerung durch positive Kundenerlebnisse aufgeführt:

1. Zusätzliche Käufe vorhandener Kunden
2. Stärkere Bindung und entsprechend geringere Abwanderung vorhandener Kunden
3. Zusätzliche Umsätze aufgrund höherer Wahrscheinlichkeit positiver Mundpropaganda

Zudem wirkt sich das Kundenerleben nachweislich positiv auf die Aktienentwicklung von Unternehmen aus. Basierend auf einer Studie der Unternehmensberatung Watermark performen Unternehmen, die führend im Kundenerleben sind, überdurchschnittlich gut im Hinblick auf die Aktienentwicklung.

In diesem Whitepaper möchten wir Ihnen zwei kraftvolle Schritte des Customer Experience Managements vorstellen, mit denen es Ihnen zukünftig gelingt, finanzielle Vorteile aus starken Kundenerlebnissen zu erwirtschaften.

#### A. Customer Touchpoint Assessment:

In Schritt A werden wir zeigen, wie Ihnen eine optimale Allokation Ihres vorhandenen Marketingbudgets auf die richtigen Kontaktpunkte gelingt.

#### B. Customer Journey:

In Schritt B werden Sie erfahren, wie Sie Ihre Moments of Truth aufdecken und damit das Wohlbefinden Ihrer Zielgruppen auf der Kundenreise steigern können.

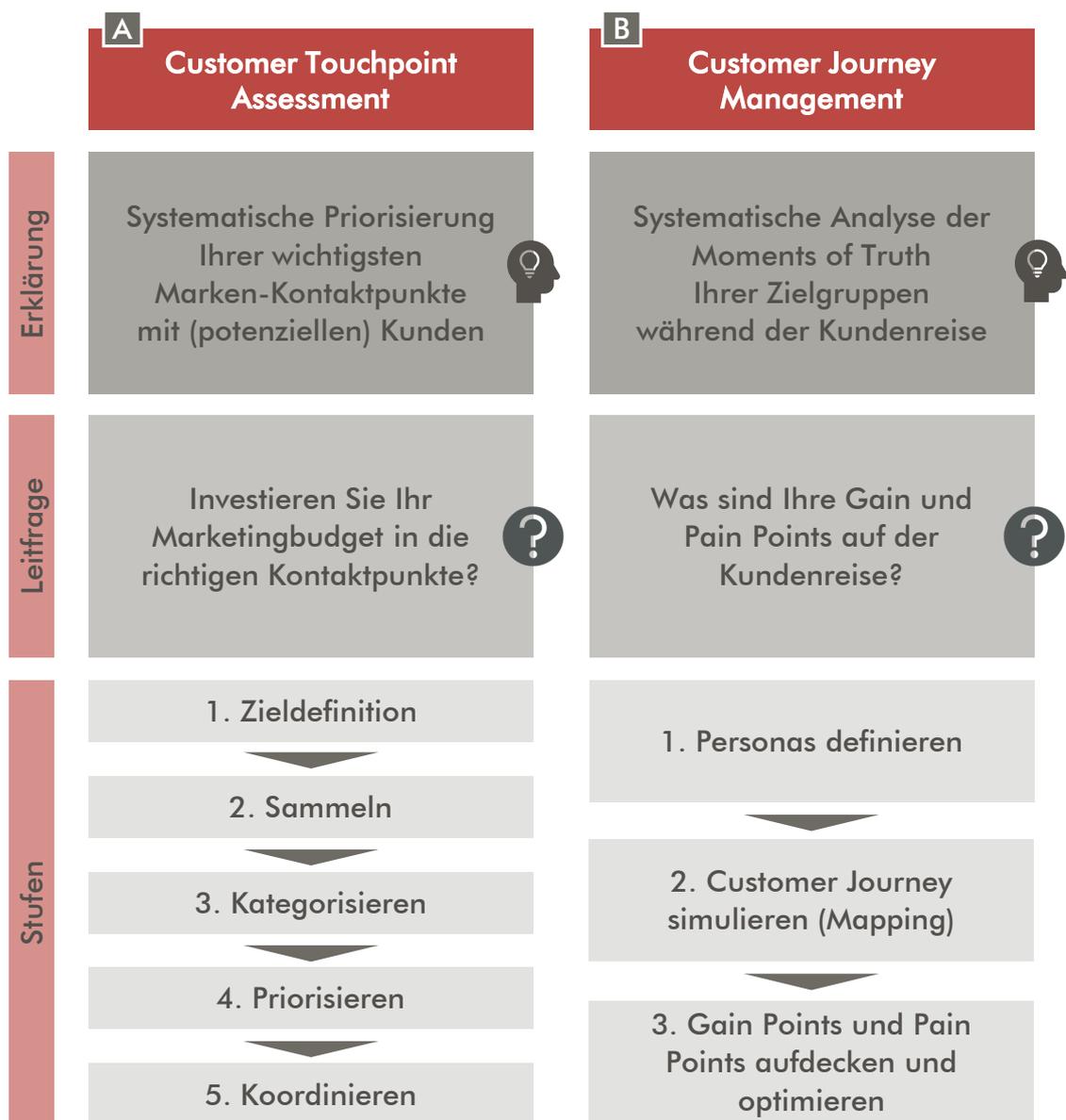


Abbildung 1: Zwei kraftvolle Stufen des Customer Experience Managements

# A. Customer Touchpoint Assessment

## 46 Prozent des Budgets fließen in für Kunden irrelevante Kontaktpunkte

Henry Ford sagte einst: „Ich weiß, die Hälfte meiner Werbung ist hinausgeworfenes Geld. Ich weiß nur nicht, welche Hälfte.“ Dies hat sich bis heute kaum verändert. 46 Prozent der Marketingbudgets fließen in für Kunden irrelevante Kontaktpunkte. Die Gründe dafür sind vielfältig:

Zum einen werden wichtige Kontaktpunkte häufig übersehen, zum anderen wird ihre Relevanz oftmals falsch eingeschätzt. Bei einem Stromanbieter könnte ein solch kritischer Kontaktpunkt beispielsweise die Rechnung sein. Diese kann entweder übersichtlich und damit kundenfreundlich aufgebaut sein oder Unklarheiten aufwerfen, den Kunden verwirren bzw. sogar verärgern. Was viele nicht wissen: Die Frustration über intransparente Rechnungen eines Stromanbieters ist der zweithäufigste Grund zur Abwanderung hinter dem Preis.

Gleichzeitig schießt die Gesamtanzahl der Kontaktpunkte im Zuge der Digitalisierung in die Höhe. Während es vor etwa einem Jahrzehnt nur etwa halb so viele waren, sind heute mindestens 100 Touchpoints für jedes Unternehmen identifizierbar, unabhängig davon, welcher Branche es angehört. Demnach müssen Markenverantwortliche heute eine immer höher werdende Komplexität managen.

## Die Pareto-Regel des Customer Touchpoint Managements

Entscheidend ist in diesem Fall jedoch nicht die Menge der Kontaktpunkte, sondern vielmehr deren Qualität. Customer Touchpoint Management ist daher unverzichtbar. Die Erfahrung hat gezeigt, dass gerade einmal 20 Prozent der Touchpoints für

80 Prozent der Wirkung verantwortlich sind. Es lohnt sich also, Pareto-effizient zu handeln. Aus unserer Erfahrung macht es am meisten Sinn, zunächst die Top 10 Kontaktpunkte ausfindig zu machen und so zu optimieren, dass der größtmögliche Nutzen generiert wird.

## Die fünf Stufen des Customer Touchpoint Assessments

Um das Markenerleben des Kunden verbessern zu können, empfiehlt es sich daher, ein Customer Touchpoint Assessment durchzuführen. Dies bedeutet nichts anderes, als sich einen Überblick über die Kontaktpunkte zu verschaffen, um Budgets anschließend gezielt einzusetzen. Die Leitfrage lautet: **Investieren Sie Ihr Marketingbudget in die richtigen Kontaktpunkte?**

Wir empfehlen folgende fünf Schritte:

- 1. Ziele:** Die zentralen Zielsetzungen sind pro Zielgruppe zu bestimmen, um den Aufwand und die Komplexität des Prozesses als Ganzes weitestmöglich zu reduzieren. Es existiert eine ganze Bandbreite an möglichen Zielen, die von einer Bekanntheitssteigerung der Marke, über eine erhöhte Kundenbindung bis hin zur Kaufförderung reicht. Je nach Zielgruppe, Kundenreise und Touchpoints können die Ziele variieren. Sicher ist jedoch, dass gemeinsam festgelegte Ziele das Commitment unter allen Beteiligten erhöhen und über KPIs besser getrackt werden können.
- 2. Sammeln:** Der Prozess der Identifikation und des Sammelns relevanter Kontaktpunkte beginnt im Inneren der Organisation. Im ersten Schritt muss Transparenz hinsichtlich der Anzahl und Verantwortlichkeiten pro Touchpoint geschaffen werden. Auch müssen die Kosten für die

Optimierung erfasst werden. Dazu eignen sich Checklisten und interne Workshops, welche die Grundlage für anschließende qualitative Interviews und Fokusgruppendifkussionen mit Kunden und Kennern bilden.

3. **Kategorisieren:** Die zuvor herausgearbeiteten Kontaktpunkte gilt es im nächsten Schritt weiter zusammenzufassen. Zielgruppenübergreifend können diese z. B. nach dem Grad der möglichen Einflussnahme (direkt / indirekt / kein Einfluss) seitens des Unternehmens kategorisiert werden. Kann ich auf einen Touchpoint keinen Einfluss nehmen, braucht dieser nicht meine Prio 1 zu sein.
4. **Priorisieren:** Das Herzstück eines jeden Customer Touchpoint Assessments besteht darin, die Top-Touchpoints zu identifizieren. So kann entschieden werden, in welche von ihnen zukünftig investiert wird und in welche nicht. In dieser Phase trennt sich die Spreu vom Weizen. Es geht darum, die wahren Hebel für Ihre Marke zu entdecken. Wenn gut betrieben, können hohe Beträge entweder gespart oder effizient umverteilt werden. Dazu sollten Sie im Vorfeld knallharte Kriterien definieren, anhand derer die Kontaktpunkte entsprechend ihrer Relevanz sinnvoll bewertet werden können.

5. **Koordinieren:** Zuletzt müssen für die Top-Touchpoints Verantwortlichkeiten festgelegt, Redundanzen abgebaut und ein Mechanismus zur Etablierung einer allumfassenden Steuerungslogik entwickelt werden. Im Ergebnis können Markenbotschaften effektiv und effizient über die Kontaktpunkte an die Zielgruppen übermittelt werden.

Haben Sie das Customer Touchpoint Assessment erfolgreich durchgeführt, wissen Sie, welche Kontaktpunkte tatsächlich eine Wirkung erzielen. Sie können sich also von nun an sicher sein, dass Ihr Marketingbudget in die richtigen Customer Touchpoints fließt und somit auch eine Wirkung auf den Kunden hat.

Was Sie allerdings noch nicht wissen, ist die Tatsache, wie gut oder schlecht Sie auch aktuell an diesen einzelnen Kontaktpunkten aufgestellt sind. Im schlechten Fall würde es Touchpoints geben, die in der Priorisierung besonders hoch eingestuft wurden, in der aktuellen Ausgestaltung und Qualität aber unverhältnismäßig schlecht abschneiden. Sie müssen also dem Thema auf die Spur kommen und feststellen, an welchen Zwischenstopps der Kundenreise Ihre Marke begeistert (Gain Points), aber auch frustriert (Pain Points). Aus diesem Grund empfiehlt sich eine umfassende Analyse Ihrer Customer Journey.

# B. Customer Journey Management

## Warum Sie Ihre Kundenreisen kennen sollten

Nun gilt es, neben den einzelnen Touchpoints, die Kundenreise in ihrer Gesamtheit unter die Lupe zu nehmen. Denn nur wer seine Stärken und Schwächen kennt, kann diese aus- bzw. abbauen. Die Leitfrage hierzu lautet also: **Was sind Ihre Gain und Pain Points auf der Kundenreise?**

Um dies herauszufinden, genügt es nicht, auf das Feedback der Kunden zu warten. Denn nur die wenigsten machen sich überhaupt die Mühe, mit Ihnen über positive oder negative Erlebnisse mit Ihrer Marke zu sprechen. Stattdessen verbreitet sich schwer steuerbare Mund-zu-Mund-Propaganda, ohne dass Sie es im Einzelfall bemerken. Keine schlechten Rezensionen zu erhalten, ist keinesfalls mit uneingeschränkter Kundenzufriedenheit gleichzusetzen. Noch dazu wird die gesamte Customer Journey stets schlechter bewertet, als die einzelnen Touchpoints. Das liegt daran, dass die Prozesse aus Kundensicht umständlich sind, die Schnittstellen zwischen verschiedenen Kontaktpunkten nicht reibungslos verlaufen oder die Koordination zwischen digitalen und realen Touchpoints mangelhaft ist. Um die genauen Gründe herauszufinden, müssen Sie selbst die Suche nach Gain Points und Pain Points antreten.

## Die drei Stufen des Customer Journey Managements

Um die Kundenreise erfolgreich zu managen, sollte man sich an drei Stufen orientieren:

1. **Personas definieren:** Um es gleich vorwegzunehmen: Die eine Kundenreise gibt es nicht. Viel eher gibt es unendlich viele. Dies lässt den Prozess des Customer Journey Managements erst einmal sehr komplex erscheinen. Daher empfiehlt sich die Anwendung von sogenannten Personas. Personas sind Archetypen von Kunden, die stellvertretend für eine gesamte Zielgruppe stehen. Sie dienen der vereinfachten Darstellung unterschiedlicher Kundentypen einer Marke anhand von konkreten und greifbaren Personenskizzen. Zur Definition dieser Profile werden vorhandene Marktforschungsdaten, Branchenstudien, Expertenmeinungen und die Sachlogik zugrunde gelegt. Abbildung 2 zeigt, wie eine solche Persona aussehen kann.
2. **Kundenreisen simulieren:** Neben den Personas bedarf es noch zwei weiterer Aspekte zum Durchlaufen der Kundenreise.

**2.1 Kaufphasenmodell definieren:** Genau wie bei den Personas existiert in der Konsumentenforschung eine Vielzahl von Phasenmodellen. Das einfachste von ihnen ist der Buying Cycle, der sich in Vorkauf, Kauf und Nachkauf unterteilt. Dieser oder ähnliche Modelle können dazu dienen, ein individuell auf das Unternehmen zugeschnittenes Kaufphasenmodell zu entwickeln. Abbildung 3 zeigt ein solches Modell in fünfstufiger Form.



Abbildung 2: Beispiel für eine Persona (Quelle: Esch, Kochann 2019, S. 90)

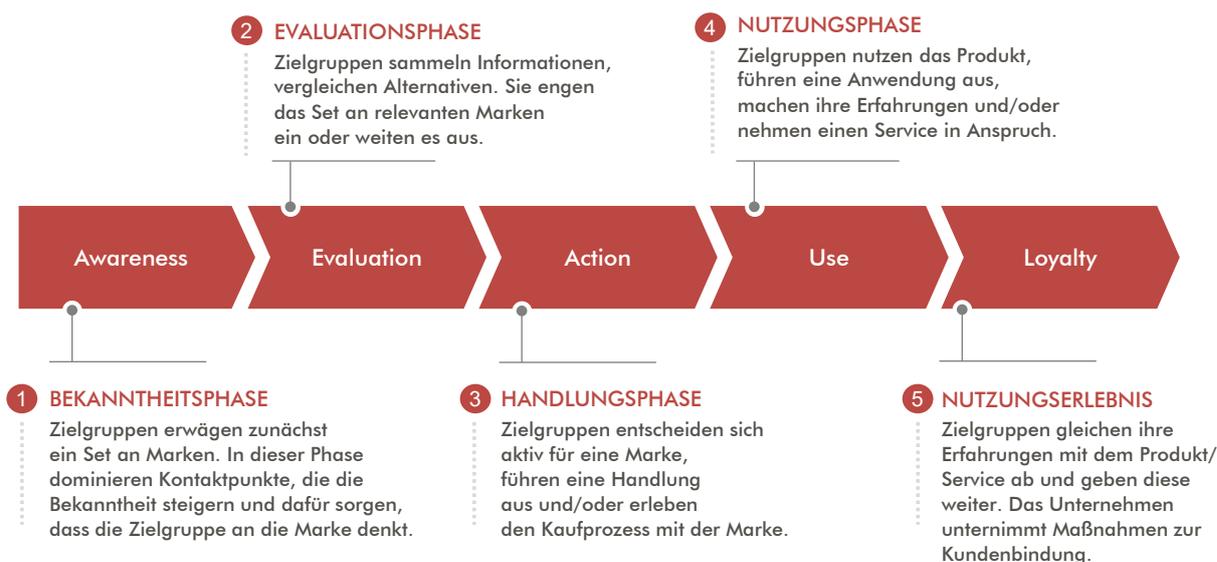


Abbildung 3: Phasenmodell zur Erfassung der Customer Journey (Quelle: Esch, Kochann 2019, S. 92)

**2.2 Anlässe definieren:** Weiterhin sind Anlässe festzulegen, zu denen Kunden mit den Touch-points des Unternehmens in Kontakt treten. Je nachdem, welcher Anlass dem Kontakt zugrunde liegt, können Kundenreisen unterschiedlich verlaufen, auch wenn es sich um ein und dieselbe Persona handelt.

Sind alle drei Aspekte (Personas, Kaufphasenmodell und Anlässe) vorbereitet, durchlaufen Sie die verschiedenen Kundenreisen pro Persona und pro Anlass. Dies kann entweder intern erfolgen (z.B. mit Experten für die Persona in Workshops) oder extern (z.B. durch qualitative Einzelinterviews oder Fokusgruppen). Abbildung 4 zeigt exemplarisch die Simulation einer Customer Journey.

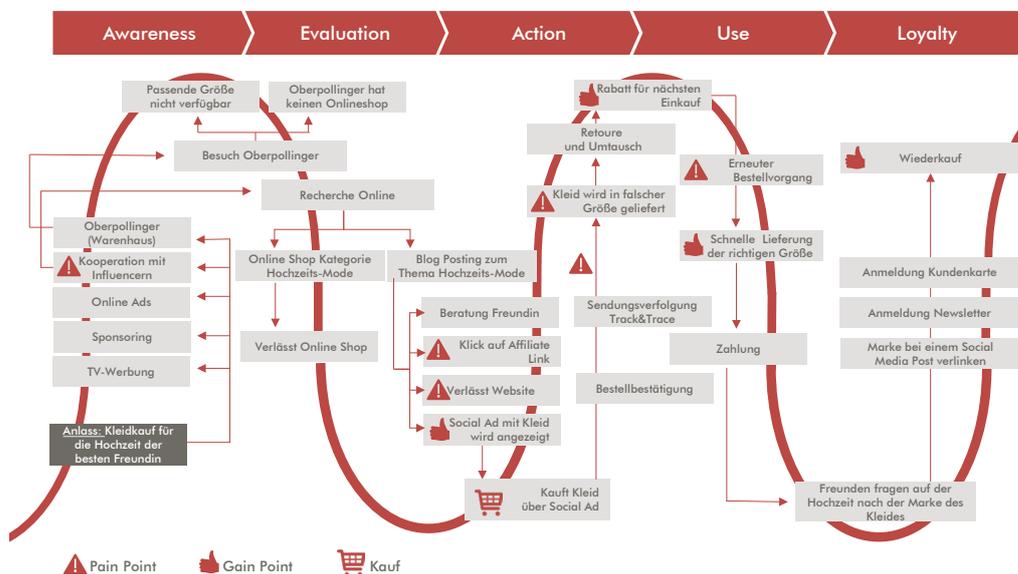


Abbildung 4: Beispiel einer Customer Journey Simulation (Quelle: Esch, Kochann, 2019, S. 95)

**3. Pain Points und Gain Points identifizieren:** Beim Durchlaufen Ihrer Kundenreise werden Sie feststellen, dass manche Dinge besonders gut laufen und damit Begeisterung auslösen (Gain Points). Andere Interaktionsmomente werden hingegen weniger positiv wahrgenommen und sorgen damit für Frustration (Pain Points). Diese „Moments of Truth“ sind das eigentliche Ziel der gesamten Vorarbeit. Die Pain und Gain Points können dabei ent-

weder in den Kontaktpunkten selbst liegen (z.B. Freundlichkeit oder Unfreundlichkeit des Personals im Kundengespräch) oder in den Schnittstellen zwischen Kontaktpunkten (z.B. lange oder überraschend kurze Wartezeiten). In jedem Fall lohnt es sich, diese Schlüsselmomente systematisch zu untersuchen und Maßnahmen abzuleiten, die zu einer zukünftigen Verbesserung des Kundenerlebnisses führen (siehe Abbildung 5).

Pain Point		Maßnahme
 Kooperationen mit Influencern	Influencer, die nicht glaubhaft im Sinne der Marke handeln.	Kooperationspartner konform den Marktwerten auswählen. Keine Kooperationsverlängerung bei negativen Schlagzeilen.
 Klick auf Affiliate Link	Affiliate Link leitet nicht zum Kleid, das im Blog-Beitrag präsentiert wurde.	Genauere Verlinkung der Artikel als Vertragsgrundlage der Kooperationen mit Bloggern festhalten.
 Kleid wird in falscher Größe geliefert	Frustration wegen der Zeitverschwendung und vor Augen führen, dass eine Kleidergröße kleiner nicht passt.	Incentives bei den Mitarbeitern schaffen für eine niedrige Fehler-Retoure.
 Verlässt Onlineshop	Website passt sich nicht an Bildschirmgröße an.	Responsive Webdesign implementieren.
 Erneuter Bestellvorgang	Nochmalige Eingabe aller Kundendaten.	Bestellvorgang mit einem Klick (wie bei Amazon).
 Schnittstelle: Lange Lieferzeit	Lange Lieferzeit der Bestellung.	Prozesse des internen Warenmanagements transparent gestalten, lange Lieferzeit proaktiv kommunizieren und Alternativen bieten.

Abbildung 5: Definition von Maßnahmen zur Behebung der Pain Points

# Fazit

“If you do build a great experience, customers will tell each other about that. You need to be consistently awesome.” (Jeff Bezos)

Leider haben viele Führungskräfte diesen Grundsatz bis heute nicht verinnerlicht, geschweige denn wird er ernsthaft gelebt. Dabei steigen die Erwartungen an das Kundenerleben stetig und auch die Anforderungen werden durch die Digitalisierung höher. Heutzutage spielt es auch kaum noch eine Rolle, welcher Branche ein Unternehmen angehört. Kunden orientieren sich ganz simpel branchenübergreifend an den Besten. So wird der Onlineshop von Würth nicht mit dem Webauftritt anderer Hersteller für Montage- und Befestigungsmaterial verglichen, sondern mit Amazon & Co. Die Quintessenz ist einfach: Die Unternehmen, die ihnen die angenehmste Kundenreise mit den stärksten Kontaktpunkten bieten, gewinnen.

Während früher eine gute Qualität fast schon Garant für eine hohe Kundenzufriedenheit und -loyalität war, reicht dies in Zeiten der völligen Transparenz

und Vergleichbarkeit nicht mehr aus. Customer Experience ist hier ein tolles Instrument zur Differenzierung. Und: sie zahlt sich aus - in puncto Kundenbindung, Kundenzuwachs und Absatzsteigerung - was allerspätestens dann auch auf der obersten Managementebene auf positiven Anklang stößt.

Es ist heute also nicht mehr die Frage, ob man als Marke in Customer Experience Management investieren sollte. Vielmehr wäre es unverantwortlich, es nicht zu tun und damit seine Marke zu gefährden.

In diesem Whitepaper haben Sie zwei effektive und effiziente Werkzeuge an die Hand bekommen, mit denen es Ihnen gelingt, Ihr Geld in die richtigen Kontaktpunkte zu investieren und Gain Points und Pain Points zu entlarven. Daher lautet unser Appell: Nehmen Sie die Zügel selbst in die Hand und schaffen Sie Erlebnisse, die Ihre Kunden begeistern! Denn das Prinzip ist ganz einfach:

**Good experiences grab customers. Bad experiences push customers away.**

## Buchempfehlung



---

ESCH. The Brand Consultants GmbH

Kaiser-Friedrich-Ring 8  
66740 Saarlouis

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

E-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.