



## Die Touchpoint-Analyse: Ein Navigationssystem für den Markterfolg

**In den letzten Jahren hat sich bedingt durch die zunehmende Digitalisierung die Zahl der Berührungspunkte zwischen Anbieter und Kunde mächtig erhöht. Selbst bei mittelgroßen Unternehmen kommen schnell mehr als einhundert potenzielle Touchpoints zusammen. Die Zahl an sich ist schon verwirrend genug. Viel entscheidender ist freilich die Frage, auf welche Touchpoints man sich konzentrieren soll, welche sich neu kombinieren lassen, welche vernachlässigt werden können, welche gestrichen werden müssen und welche womöglich noch fehlen. Eine Touchpoint-Analyse kann da sehr hilfreich sein.**

Bei der Touchpoint-Analyse geht es zunächst um eine abteilungsübergreifend umfassende Bestandsaufnahme der kundenrelevanten Kontaktpunkte und dann um das Dokumentieren der dortigen Ist-Situation. Dazu werden zunächst alle Online- und Offline-Kontaktpunkte so weit wie möglich chronologisch gelistet, die ein Kunde im Zuge eines Kaufprozesses beziehungsweise einer Nutzungsbeziehung hat - oder haben könnte. Dies wird aus der Perspektive des Kunden betrachtet. Dabei kann sich die Analyse auch auf einzelne Kundensegmente beziehungsweise Zielgruppen konzentrieren.

### **Wie Sie die Touchpoints gruppieren**

Man kann die Analyse weiter verfeinern, indem man die Touchpoints vor, während und nach einem Kaufakt bündelt. Im englischen spricht man dabei von Pre-Sales, Sales und After-Sales.



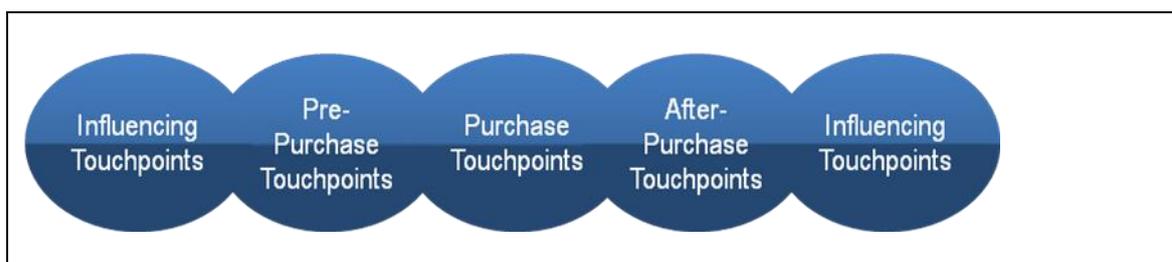
Diese Begriffe haben sich in international orientierten Unternehmen auch so etabliert. Doch pardon: Diese Begriffe sind aus dem selbstzentrierten ‚Gestern‘. Wenn wir nämlich alles aus der Sicht des Kunden betrachten, dann wird aus einem Verkauf ein Kauf und dementsprechend aus einem ‚Point of Sales‘ ein ‚Point of Purchase‘.

Und mehr noch: Eine neue Sorte von Touchpoints ist zunehmend kaufentscheidend und muss deshalb vorrangig betrachtet werden. Dies sind die von den Anbietern nur mittelbar steuerfähigen Touchpoints der Beeinflussung durch Dritte, die auf Mundpropaganda und Weiterempfehlungen basieren. Sie sind der Vorkaufphase vorgelagert und der Nachkaufphase nachgelagert. Denn vor dem Kauf lässt sich ein Kunde nicht selten durch die Meinung Dritter beeinflussen. Und nach dem Kauf wird er selbst zum Beeinflusser. Am Anfang und am Ende eines jeden Kaufprozesses steht also immer öfter eine Empfehlung – sei sie positiver oder negativer Natur. Und all das findet heute in einer gemixten Offline-Online-Welt statt.

### Die fünf Arten von Touchpoints bestimmen

So gilt es also nun, sich um fünf Gruppen von Touchpoints zu kümmern und fünf Phasen bei den ‚Momenten der Wahrheit‘ ins Kalkül zu ziehen:

- Influencing Touchpoints: Phase der Informationssuche und des Gewährwerdens
- Pre-Purchase Touchpoints: Phase der Entscheidungsvorbereitung
- Purchase Touchpoints: Phase der Entscheidung und des Kaufs
- After-Purchase Touchpoints: Phase der Nutzung und des Wiederkaufs
- Influencing Touchpoints: Phase der Beeinflussung Dritter



*Die fünf Phasen eines Kaufprozesses. Am Anfang und am Ende steht eine Empfehlung.*



Die Markenartikelindustrie hat in diesem Zusammenhang eine etwas andere Einteilung gefunden. Dort spricht man von sogenannten Paid Touchpoints, Owned Touchpoints und Earned Touchpoints. Das sind solche, die ein Unternehmen sich kauft (Anzeigen usw.), solche, die es besitzt (Webseite usw.) und solche, die man sich durch gute Arbeit verdient (Bewertungen usw.). Da immer öfter die Meinung Dritter für einen schließlichen Kauf den Ausschlag gibt, muss sich der Fokus von den Paid zu den Earned Media/Touchpoints verschieben.

### **Der ‚Human Touch‘ ist oft kaufentscheidend**

Je nach Unternehmensgröße und Branche kann das Gesamt der Touchpoints auch wie folgt unterteilt und gegliedert werden:

- Human Touchpoints
- Brand Touchpoints
- Product Touchpoints

Wenn etwa BMW uns in seiner Werbung Freude verspricht, dann wollen wir Freude an jedem Touchpoint der Marke spüren: Beim Fahren des Produkts, beim Konsumieren der Werbung und natürlich auch da, wo wir BMW-Mitarbeiter treffen können: im Autohaus, in der Werkstatt, vor dem Werkstor - und auch im Internet. Damit aber wahre Freude schließlich nach außen dringt, muss sie zunächst im Innen (vor)gelebt werden – ein Aspekt, der vielfach vernachlässigt wird.

In vielen Branchen spielt der Human Touch die entscheidende Rolle. So kann es beispielsweise passieren, dass ein Kunde seiner Automarke treu verbunden bleibt, jedoch den angestammten Händler verlässt, weil sein langjähriger Betreuer in ein anderes Autohaus wechselt. Und weiter kann es passieren, dass *die* Loyalität, die der Verkäufer mühevoll aufgebaut hat, in wenigen Augenblicken durch einen miserablen Kundendienst vernichtet wird. Bereits das zweite Auto ‚verkaufen‘ also in Wirklichkeit die Service-Mitarbeiter.

Hierzu hat ein großer deutscher Premiumautomobil-Hersteller einmal folgende Zahlen ermittelt:



Zufrieden mit dem Verkauf	Zufrieden mit dem After Sales Service	Wiederkauf beim gleichen Händler
Ja	Ja	93 %
Nein	Ja	45 %
Ja	Nein	14 %
Nein	Nein	3 %

## Die Reise des Kunden sichtbar machen

Einige Marketing-Experten stellen die von ihnen betrachteten Touchpoints in einem 360°-Kreis dar. Für mich bergen 360°-Betrachtungen jedoch eine ernste Gefahr: Sie nähren die Illusion, in Form eines Rundum-Blicks an alles gedacht und somit alles im Griff zu haben. Heute ist nichts gefährlicher als das. Denn täglich kommen neue Kontaktpunkte hinzu, die geprüft und – wenn für passend befunden - integriert werden müssen. Und deren Zahl wird tendenziell steigen, sodass ein Kreis bald auch aus allen Nähten platzt.

Ferner erwächst jede Kundenbeziehung aus einer zeitlichen Abfolge von Interaktionen, die sich von einem Punkt in der Vergangenheit in eine gemeinsame Zukunft bewegt. Deshalb ist für mich eine horizontal-lineare Darstellung die bessere Wahl. Sie dokumentiert analog einer Reise den Handlungsstrang der ‚Customer Journey‘ mit all ihren Stationen beim Suchen und Finden, dem schließlichen Kauf und dann dem Danach.

## Die Reise des Kunden als Bild

In meiner Praxis hat sich die Methode des ‚Touchpoint Journey Mapping‘ als besonders hilfreich erwiesen. Dabei wird eine typische Kundenreise in Form einer Landkarte gezeichnet. Der Weg zu den einzelnen Touchpoints erscheint dann wie eine sich schlängelnde Linie von links nach rechts, wobei manche Kunden auch hin und zurück oder in Schleifen unterwegs sein können.

Das Sichtbarmachen einer solchen ‚Customer Touchpoint Journey‘ ist hilfreich, und man kann dann damit viele Dinge tun: Es lassen sich die Kann- und Muss-Touchpoints herausarbeiten. Oder man legt die Reiserouten vieler Kunden übereinander, um so die Schlüssel-Touchpoints



sichtbar zu machen. Oder man stellt die unterschiedlichen Online- und Offline-Reiserouten unterschiedlicher Kundengruppen dar.

Ferner können mögliche Wirkungszusammenhänge zwischen den einzelnen Kontaktpunkten erkannt wie auch Synergie- und Kannibalisierungseffekte aufgedeckt werden. Hat man die Interaktionsmöglichkeiten erst einmal in eine kundenlogische Abfolge gebracht, lässt sich deren Zusammenspiel in späteren Schritten optimieren und kundenfreundlicher gestalten.

## Die Reise des Kunden in Etappen

Man kann eine solche Karte auch vertikal in drei große Etappen teilen: vor, während und nach einer Transaktion. Das lässt sich in allen Branchen für die unterschiedlichsten Situationen durchspielen, zum Beispiel so:

- Einkaufen im Handel: vor dem Betreten der Einkaufsstätte, während des Aufenthalts und nach Verlassen des Geschäfts.
- Beim Produktverbrauch: Kaufen, Verwenden und Entsorgen eines Joghurtbechers
- Beim Produktgebrauch: Kauf, Installation und Nutzung einer Computer-Software
- Im E-Commerce: vor, während und nach einer Online-Bestellung
- Im Verbands- oder Community-Marketing: Gewinnung, Aktivierung und Betreuung von Mitgliedern
- In der Industrie: Konzeption, Aufstellen und Inbetriebnahme einer Fertigungsanlage

So oder ähnlich lässt sich das Ganze auch für einen Termin beim Notar, die Reinigung eines Bürogebäudes, den Erhalt einer Stromabrechnung, die Probefahrt mit dem Traumauto oder eine wichtige Geschäftsverhandlung durchspielen.

Alles wird dabei aus der Perspektive des Kunden betrachtet. Welche Touchpoints nutzt er wann, warum und üblicherweise in welcher Reihenfolge? Welche sind für den (Wieder)Kauf entscheidungsrelevant? Wo können Mundpropaganda und Empfehlungsbereitschaft am ehesten ausgelöst werden? Und siehe da: Zwischen dem, was man denkt, wie der Kunde agiert, und dem, was der Kunde tatsächlich tut, können Welten liegen.



Über diese Herangehensweise wird jedenfalls ausgeschlossen, dass man seine ganze Energie in Leistungen investiert, von denen zwar die maßgeblichen Mitarbeiter schwärmen, die aber den Wunschkunden letztlich egal sind. Und endlich kommt man dann auch davon weg, den Kunden in vorgedachte Abläufe zu zwingen.

## Schlüsselfragen für das weitere Vorgehen

Welches Vorgehen dann im weiteren Verlauf sinnvoll ist, das ist von Branche zu Branche verschieden. Hier einige beispielhafte Schlüsselfragen:

1. Welche Kunden treten an welchen Touchpoints und zu welchen Anlässen wie häufig mit welchen Mitarbeitern im Unternehmen in Kontakt?
2. Was erlebt der Kunde dort? Wie sehen die Abläufe an den einzelnen Touchpoints aus? Sind sie selbstzentriert oder aus Kundensicht gestaltet?
3. Entsprechen sie dem natürlichen Kundenverhalten? Sind sie abteilungsübergreifend aufeinander abgestimmt?
4. Sind sie markenkonform inszeniert? Wie gut leben die Mitarbeiter das, was Marke und Unternehmen versprechen?
5. Was erwartet beziehungsweise wünscht sich der Kunde an den einzelnen Touchpoints? Und was nicht? Wo können wir Erwartungen übertreffen? Wie den Kunden angenehm überraschen?
6. Welche Kontaktpunkte bringen das beste Neugeschäft? In welcher Kombination? Was fehlt, um weitere Kunden neu zu gewinnen?
7. Wo sind wir schon gut in der Kundenpflege? An welchen Punkten muss der Service weiter verbessert werden?
8. Wer sind die einflussreichsten Empfehler? Und worüber reden sie? Welche Touchpoints werden aktiv weiterempfohlen?
9. Wo wird vehement abgeraten? Wer sind die Saboteure? Was stellen sie an? Und welchen wirtschaftlichen Schaden verursacht uns das?
10. Welche Kontaktpunkte favorisieren die Kunden? Und welcher akute Handlungsbedarf ergibt sich dort aus deren Sicht?
11. Was könnte die Geschäftsbeziehung intensivieren?
12. Wo lauern Abwanderungsrisiken? Wie erkennen wir dies? Gibt es ein funktionierendes Frühwarnsystem?



13. An welchen Punkten unterscheiden wir uns positiv beziehungsweise negativ vom Wettbewerb?
14. Was läuft gut? Wo werden wir besonders gelobt?
15. Wo gibt es öfter Beschwerden? Wann gibt es heikle Situationen?
16. Was muss deshalb weg? Und was muss im Detail zukünftig anders beziehungsweise besser gemacht werden?
17. Welche Kontaktpunkte fehlen und müssen bis wann entwickelt sein?
18. Wo sind die Mitarbeiter nicht kompetent genug? Fehlt es an der Einstellung oder am Verhalten? Wie kann beides verbessert werden?
19. Was ist die verrückteste Sache, die wir uns an den einzelnen Touchpoints einfallen lassen können?
20. Was sollten wir schnellstens ändern oder verbessern? Und was hat uns bislang daran gehindert, dies auch zu tun?

Auch wenn unangenehm, die letzte Frage muss unbedingt besprochen werden. Denn erst, wenn die wahren Ursachen für Handlungsblockaden offen liegen, lässt sich etwas dagegen tun. Oft besteht auch die Tendenz, die eigenen Leistungen zu beschönigen oder in einem zu warmen Licht zu sehen. Doch gerade in Social Media Zeiten ist es wichtig, auch die Schwachstellen ausgiebig zu beleuchten, denn jedes ‚Dislike‘ kann öffentlich werden. Und solange es noch gravierende Schwachstellen gibt, werden Sie keine Kunden begeistern – und somit weder Loyalität noch Weiterempfehlungen erhalten.

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

## **Die meisten Kundenentscheidungen sind emotional**

Im Rahmen einer Touchpoint-Analyse werden die faktischen wie auch die emotionalen Erlebnisse, die ein Kunde an jedem Kontaktpunkt hat oder haben könnte, bereichsübergreifend beleuchtet. Hierzu werden sowohl die kritischen Ereignisse als auch die positiven Geschehnisse gelistet, die ihm an jedem Touchpoint widerfahren – oder im schlimmsten Fall widerfahren könnten. Dabei gibt es unglaublich viele Möglichkeiten, sich's mit einem Kunden auf immer und ewig zu vermasseln. Und es gibt fast noch mehr Möglichkeiten, einen Fan fürs Leben zu gewinnen.



Eine interessante Fragestellung empfiehlt der amerikanische Marketingexperte Anthony Tjan: „Was tut Ihr Kunde in den drei Minuten bevor und in den drei Minuten nachdem er mit Ihrem Unternehmen, mit Ihrem Produkt oder mit Ihrem Servicemitarbeiter in Kontakt kommt?“

Schon allein diese Drei-Minuten-Technik hilft, Abläufe und Vorgehensweisen kundenfreundlicher zu gestalten. Beobachten Sie zum Beispiel mal Ihre Anwender, wenn diese mit Ihren Produkten hantieren, und halten Sie das Geschehen per Video fest, damit es nicht durch subjektive Eindrücke gefärbt wird. So verfolgen Mitarbeiter des Werkzeugherstellers Black & Decker auf Baustellen die Arbeit der Handwerker beim Gebrauch der Geräte und holen sich direkte Rückmeldungen ein.

### **Am besten mithilfe des Kunden**

Von besonderer Bedeutung im Kontaktpunkt-Management sind die Wichtigkeit eines Touchpoints aus Kundensicht sowie dessen (Wieder)Kauf- und Empfehlungspotenzial. Um diese drei Aspekte zu bestimmen, ist es am besten, ausgewählten Kunden geeignete Fragen zu stellen. Man nutzt also die Hilfe des Kunden. Die Ergebnisse werden anschließend in einer Grafik sichtbar gemacht.

Zunächst wird die Wichtigkeit eines Touchpoints abgefragt. Dazu lässt sich eine Skala von null bis zehn verwenden, wobei zehn für die höchste Wertigkeit steht. Auf diese Weise kann zum Beispiel herauskommen, dass mitgeschleppter und nicht selten teurer Kram aus alten Tagen für die Kunden inzwischen ganz nebensächlich ist. Danach bestimmt man – ebenfalls auf einer Skala von null bis zehn – das (Wieder)kauf- und Empfehlungspotenzial an jedem Kontaktpunkt.

Hier die einzelnen Fragen im Wortlaut dazu:

- Auf dieser Skala von 0 bis 10: Wie wichtig ist Ihnen dieser Punkt?
- Auf dieser Skala von 0 bis 10: Würden Sie an diesem Punkt (wieder)kaufen?
- Auf dieser Skala von 0 bis 10: Würden Sie diesen Punkt weiterempfehlen?

Nach jeder Antwort stellen Sie gleich noch eine wertvolle Zusatzfrage: „Was ist der Hauptgrund für die Bewertung, die Sie gerade abgegeben haben?“ Damit kommen Sie direkt ganz nah an die wichtigsten Kundenmotive heran. Weitere Infos unter [www.touchpoint-management.de](http://www.touchpoint-management.de) und auf <http://facebook.touchpoint-management.de>.



## Das Buch zum Thema



Anne M. Schüller: **Touchpoints**

Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute  
Managementstrategien für unsere neue Businesswelt

Mit einem Vorwort von Prof. Dr. Gunter Dueck

Gabal, 3. aktualisierte Auflage, 350 S., 29,90 Euro, 47.90 CHF

ISBN: 978-3-86936-330-1

Ausgezeichnet als Mittelstandsbuch des Jahres und mit dem  
Deutschen Trainerbuchpreis 2012

## Das Hörbuch zum Thema



Anne M. Schüller: **Touchpoints**

Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute  
Managementstrategien für unsere neue Businesswelt

ungekürzte Hörbuchfassung, 8 CDs

ISBN 978-3-86936-501-5, € 49,90 / CHF 62.50

## Die Autorin



Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, zehnfache Buch- und Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als Europas führende Expertin für Loyalitätsmarketing und ein kundenfokussiertes Management. Sie zählt zu den gefragtesten Referenten im deutschsprachigen Raum. Sie ist Gastdozentin an mehreren Hochschulen. Wenn es um das Thema Kunde geht, gehört sie zu den meistzitierten Experten. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der deutschen, österreichischen und schweizerischen Wirtschaft. Weitere Informationen: [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)

---

© 2013 Anne Schüller Marketing Consulting, München, [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de).

Alle Rechte vorbehalten. Dieser Auszug aus meinem Buch ist urheberrechtlich geschützt. Er kann für private Zwecke verwendet und weitergeleitet werden. Er kann honorarfrei übernommen werden für Online-Publikationen, für Newsletter, für firmeninterne Medien sowie für Zeitungen und Zeitschriften mit sehr geringem Budget. Bedingung: Geben Sie mich als Autorin (Anne M. Schüller, [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)) sowie den Buchhinweis an und schicken Sie ein Belegexemplar an: [info@anneschueller.de](mailto:info@anneschueller.de)