

Bookhagen, Andrea

### Article

## Die Touchpoint-Analyse als Kontroll- und Steuerungsinstrument bei der Markenführung

PraxisWISSEN Marketing

### Provided in Cooperation with:

AfM – Arbeitsgemeinschaft für Marketing

*Suggested Citation:* Bookhagen, Andrea (2016) : Die Touchpoint-Analyse als Kontroll- und Steuerungsinstrument bei der Markenführung, PraxisWISSEN Marketing, ISSN 2509-3029, Arbeitsgemeinschaft für Marketing (AfM), Berlin, Vol. 1, Iss. 01/2016, pp. 35-50, <https://doi.org/10.15459/95451.3>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/261113>

### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

eingereicht am: 06.01.2016  
überarbeitete Version: 02.04.2016

# Die Touchpoint-Analyse als Kontroll- und Steuerungsinstrument bei der Markenführung

**Andrea Bookhagen**

Markenmanager stehen mehr denn je vor der Herausforderung, starke Marken aufzubauen. Solche differenzieren sich in der Wahrnehmung der Kunden nicht durch funktionale Nutzenversprechen. Vielmehr geht es um emotionale Bindungen zwischen Marke und Konsumenten. Diese entstehen an vielen Stellen der Customer Journey, insbesondere durch Schaffung einzigartiger Erlebnisse an den Kundenkontaktpunkten (Touchpoints). Daher ist es Ziel dieses Beitrages, einen Ansatz zur systematischen Analyse und Steuerung von möglichen Kundenkontaktpunkten aufzuzeigen – die Methode des Mystery Shopping (oder allgemeiner die Idee der versteckten Beobachtung) hat sich hier als praktikabel erwiesen. Fallbeispiele verdeutlichen die Notwendigkeit dieses Kontroll- und Steuerungsinstruments

Brand managers are more than ever facing challenges to build strong brands. Strong brands do not differentiate from other brands, just because of a functional value proposition. It's more about the emotional connections between the brand and the consumers. These occur in many moments of the total customer journey. Creating unique experiences at relevant customer touchpoints is key. Therefore, the aim of this paper is to propose a systematic approach to analyze, control and manage customer touchpoints - the idea of mystery observations has been proven to be practicable. Case studies illustrate the need for this monitoring and controlling tool.

**Prof. Dr. Andrea Bookhagen** ist Professorin für Marketing an der Munich Business School. Sie promovierte an der TU Berlin zum ethischen Verhalten von Unternehmen. Vor Ihrem Ruf war sie 15 Jahre in der Unternehmensberatung, Konsumgüterindustrie und als Dozentin tätig. Schwerpunkt ihrer Lehr-, Forschungs- und Beratungstätigkeit sind Themen des strategischen und internationalen Markenmanagement, des Innovationsmanagement und der Käuferverhaltensforschung, insbes. der qualitativen Marktforschung. [andrea.bookhagen@munich-business-school.de](mailto:andrea.bookhagen@munich-business-school.de)

## 1. Die Bedeutung von Kundenkontaktpunkten für die Markenführung

Die Digitalisierung unseres Alltags und unser verändertes Mediennutzungsverhalten haben aus Marketingsicht zu einer Vervielfachung der Möglichkeiten geführt, den Kunden und die Marke in Kontakt zueinander zu bringen. Durch jeden Kontakt erlebt der Kunde eine Marke, bewertet diese bewusst oder unbewusst und festigt so sein Markenbild. Aus Sicht des Markenmanagers gibt es jedoch „nicht ‚den‘ wichtigsten Touchpoint. Die Rolle der einzelnen Touchpoints innerhalb der Consumer-Decision-Journey muss klar sein. Es gibt Touchpoints, deren Aufgabe es ist, zu inspirieren und Aufmerksamkeit zu generieren. Und es gibt Touchpoints, die sind extrem wichtig, wenn es um das Vermitteln von Informationen geht, die der Kunde braucht, um seinen Einkauf abzuschließen“, sagt Heiko Klauer, Country Marketing Manager bei Ikea, jüngst im Interview mit der Absatzwirtschaft (Hanser 2015, S. 20).

Wäre die Customer Journey nur so klar! Eine Befragung von 150 Managern verschiedener Branchen und Positionen hat gerade gezeigt, dass zwar 82% der Befragten eine ganzheitliche Erfassung der Customer Journey für wichtig erachten, aber nur 33% geben an, diese tatsächlich zu kennen (Esch et al. 2016, S. 16). So stehen die Markenverantwortlichen also vor der Herausforderung, **genau die Kontaktpunkte** zu identifizieren und zu gestalten, die **relevant** sind für das Erreichen der jeweiligen Marketingziele – bei gleichzeitig effizientem Budgeteinsatz. Ein gutes, besser sehr gutes, Verständnis der Customer Journey ist dabei unerlässlich.

## 2. Markenaufbau und Markenführung – Einzug der Ergebnisse der Marketingforschung in die Praxis

### 2.1 Konzeptionelle Grundlagen

#### 2.1.1 Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen des Markenaufbaus und der Markenführung

Blindtests zeigen, dass Konsumenten verschiedene Produkte kaum noch anhand von funktionalen Produkteigenschaften unterscheiden können. Sie glauben aber Produktunterschiede und Präferenzen wahrzunehmen, sobald sie die Marke mit dem Produkt verbinden können (vgl. dazu die Verkostung von Diet Coke und Diet Pepsi. Pepsi wird ausschließlich in der Blindverkostung präferiert; De Chernatony/McDonald/Wallace 2011, S. 16). Das positive Image der Marke wird auf die Produkteigenschaft „Geschmack“ übertragen. Man spricht vom sog. **Halo-Effekt**, einem vereinfachten und nicht objektiv begründbaren Denkschema, bei dem sich die „Beurteilung eines Merkmals oder Objektes auf die Beurteilung eines anderen Merkmals oder Objektes“ auswirkt (Trommsdorff 1998, S. 268). Die Marke insgesamt

übernimmt also „eine **Identifikations- und Differenzierungsfunktion**“ (Meffert/Burmann 2005, S. 7; Esch 2012, S. 22).

Darüber hinausgehend befasst sich die Marketingforschung schon lange mit Marken als Beziehungspartner (Fournier 2001, S. 135ff.), mit emotionaler Markenbindung, sogar Markenliebe (Thomson/MacInnis/Park 2005), mit Markenintimität (Bruhn/Schoenmüller/Schäfer 2012, S. 590ff.) oder mit identitätsbasierter Markenführung (Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012). Allen Ansätzen gemeinsam ist eine mehr oder minder ausgeprägte Form der Personifizierung von Marken. Diese Perspektiven spiegeln sich seit einigen Jahren auch in der Marketingpraxis wieder. Die Marke wird als **Persönlichkeit** gesehen (vgl. dazu auch Aaker 1997). Um eine Marke erfolgreich zu managen, fragen sich die Strategen in den Marketingabteilungen, wie die Marke vom Wettbewerb differenziert werden kann und – angelehnt an die Erkenntnisse der Persönlichkeitsforschung – ob das definierte Selbstbild der Marke mit der Wahrnehmung der Marke durch den Konsumenten übereinstimmt. Abweichungen aufzudecken ist Teil des Marketing-Controlling.

Zu einer Person, ebenso zu einer Markenpersönlichkeit, können Konsumenten eine Beziehung aufbauen, Emotionen verbinden, sich identifizieren (oder abgrenzen) und können gemeinsame Erlebnisse haben (vgl. dazu Schmitt 1999, Schmitt/Mangold 2005, Brakus/Schmitt/Zarantonello 2009 oder Weinberg/Diehl 2001). Erlebnisse werden im sog. **episodischen** Gedächtnis gespeichert. Dieses bildet zusammen mit dem **semantischen** Gedächtnis (Speicherung von Wissen) einen Teil des menschlichen Langzeitgedächtnisses. Dieser Teil, das **deklarative Gedächtnis**, wird in der Konsumentenverhaltensforschung vom zweiten Teil des Langzeitgedächtnisses, dem **prozeduralen Gedächtnis**, unterschieden. Letzteres speichert Handlungsabläufe oder Fähigkeiten (z.B. Fahrradfahren). Bei der Markenführung werden idealerweise beide Elemente des menschlichen Langzeitgedächtnisses angesprochen (vgl. dazu auch Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein 2009, S. 277ff.).

### 2.1.2 Markenaufbau und Markenpflege durch Erlebnisorientierung

Wie einleitend erwähnt, stehen wir fast ständig in Kontakt mit Marken und es entstehen Markenerlebnisse. Schmitt diskutiert deren Bedeutung schon lange (Schmitt 1999, 2009, 2011; Brakus/Schmitt/Zarantonello 2009). Er prägte die Begriffe **Customer Experience Management (CEM)** und **Customer Experience Marketing**. Neben der Analyse und Gestaltung der sog. funktionellen Transaktionen geht es um individuelle und private Erlebnisse der Kunden, die sich als „Reaktionen auf bestimmte Stimuli (z.B. von Marketingmaßnahmen vor, während und nach dem Kauf) ergeben [und ...] oft aus direkten Beobachtungen und/oder der Teilnahme am Ereignis“ resultieren (Schmitt/Mangold 2005, S. 289). Das CEM „zielt auf die Integration der verschiedenen Elemente der Erlebniswelt des Kunden mit der Marke ab“ (Schmitt/Mangold 2005, S. 289).

Der Begriff des **Kundenerlebnisses** und der des **Markenerlebnisses** sollen hier synonym verwendet werden. Die Begriffsverwendung schließt somit spezifische Erlebnisse, wie das Produkterlebnis, das Käuferlebnis oder das Konsumentenerlebnis ein. Markenerlebnisse können jederzeit an jedem Ort entstehen. Sie setzen kein Involvement voraus und stellen auch keine Wertung dar. Sie sind somit klar abgegrenzt vom noch gültigen Einstellungsbegriff, den Fishbein und Ajzen Ende der 1960er-Jahre geprägt haben (vgl. dazu Trommsdorff 1998, S. 142ff.).

Die Idee des erlebnisorientierten Marketing ist nicht neu. Viel zitiert ist auch der Aufsatz von Pine und Gilmore (1998) „Welcome to the Experience Economy“. Insgesamt hat der Ansatz nicht an Aktualität eingebüßt. In der jüngeren Marketingforschung wird der „Experience“-Begriff nun häufig in Zusammenhang mit der Führung von Luxusmarken diskutiert (z.B. Meurer/Hirschsteiner 2012; Lawry/Choi 2013; Wiedmann et al. 2013).

Fünf verschiedene Arten von Erlebnissen (sog. **Erlebnismodule**) werden von Schmitt und Mangold unterschieden (2005, S. 296ff.), die teilweise isoliert, im Idealfall aber gebündelt im Kontakt mit der Marke entstehen. Werden nicht nur mehrere Erlebnismodule gleichzeitig adressiert, d.h. gebündelt, sondern gelingt es, Erlebnisse zu schaffen, bei denen alle fünf Erlebnismodule involviert sind, werden diese Erlebnisse als holistische Erlebnisse bezeichnet.

Die Wahrnehmung von Erlebnissen über die fünf Sinne (Sehen, Hören, Fühlen, Schmecken, Riechen) werden als **sensorische Erlebnisse** bezeichnet (vgl. dazu auch Hultén 2001, Wiedmann et al 2013). **Affektive Erlebnisse** sind solche, die zu allgemeinen positiven Stimmungen gegenüber der Marke oder gar zu echten Emotionen führen. **Kognitive Erlebnisse** adressieren den Intellekt des Kunden. Marken schaffen **verhaltensbezogene Erlebnisse**, wenn sie dem Kunden physische Erlebnisse vermitteln und letztlich sind **soziale Erlebnisse** solche, die dem Individuum eine soziale Identität, ein Zugehörigkeitsgefühl oder Interaktionsmöglichkeiten mit anderen bieten.

Es bleibt jedoch offen, i) welche Erlebnismodule, ii) in welcher Kombination, iii) in welcher Intensität und iv) wann bzw. bei welchem Kundenkontakt angesprochen werden sollen, um insgesamt ein möglichst positives Markenerlebnis zu schaffen. Die Forschungsergebnisse des Psychologen Kahneman (1993, 1996) zusammen mit Redelmeier können einen ersten Hinweis geben. So konnte in mehreren Studien nachgewiesen werden, dass die retrospektive Bewertung eines Erlebnisses im Wesentlichen beeinflusst wird von der höchsten Intensität während des Erlebens eines Ereignisses und von der Bewertung zum Ende des Ereignisses (die sog. Peak-End-Regel). Die Dauer des Ereignisses („duration neglect“) hat jedoch keinen Einfluss auf die Gesamtbeurteilung des Ereignisses. Allerdings bezieht sich die Forschung der Psychologen auf das Schmerzempfinden, also negative Erlebnisse. Kemp, Burt und Furneaux (2008) konnten die Peak-End-Regel hingegen bei positiven Erlebnissen (Glück während eines Urlaubs) nicht bestätigen. Dennoch gilt, dass die Länge des Ereignisses die Gesamtbeurteilung nicht beeinflusst und dass nur wenige Ereignisse die Gesamtwahrnehmung beeinflussen. Sie zeigen sogar, dass die retrospektive Bewertung des Urlaubs positiver ausfällt, als es die täglichen Bewertungen im Mittel vermuten ließen.

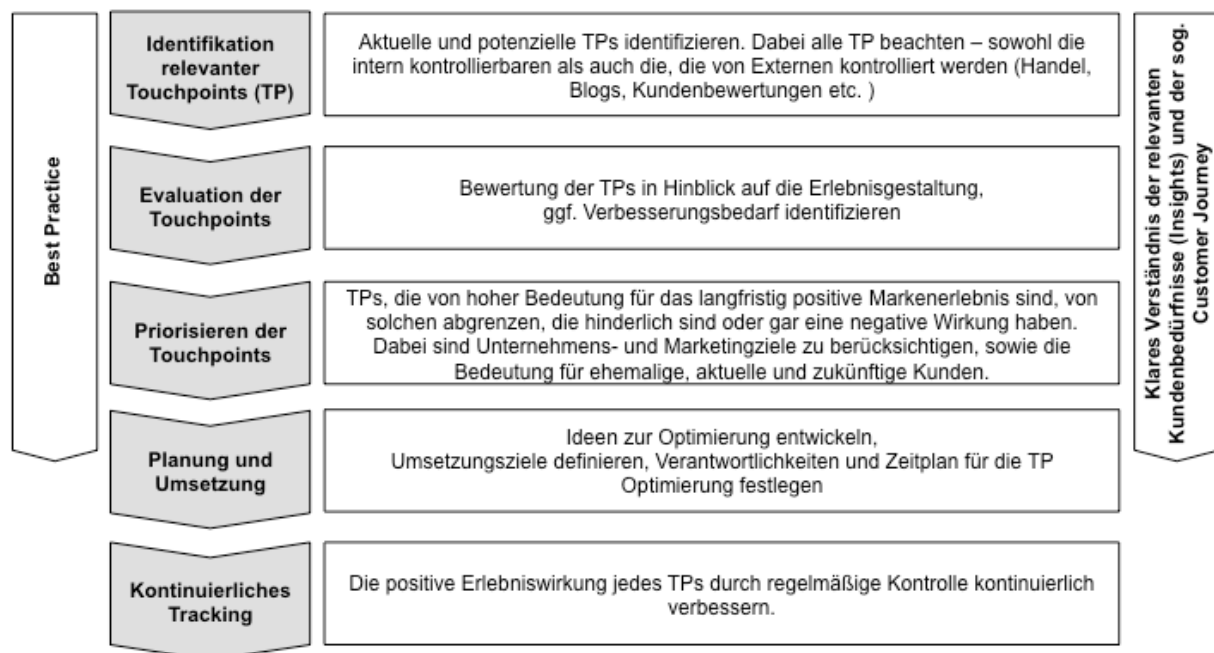
Damit sind oben formulierten Fragen noch nicht konkret beantwortet – hier besteht weiterhin Forschungsbedarf. Für Frage i-iii kann jedoch eine allgemeingültige Empfehlung abgeleitet werden: „Sorgen Sie im [gesamten] Prozess des Markenerlebens für [mehrere] besondere Höhepunkte und ein positives Ende“ (Baetzgen 2015, S. 10). Um sich einer Antwort auf die vierte Frage zu nähern, hilft der im Folgenden vorgestellte Ansatz des Customer Touchpoint Management.

## 2.2 Identifikation von Kundenkontaktpunkten

### 2.2.1 Touchpoint Management und die Customer Journey

Jeder Berührungspunkt zwischen Marke und Konsument – und damit auch jedes Erlebnis – wird als Touchpoint bezeichnet. Im Sinne der Gestaltung eines konsistenten Markenbildes in den Köpfen der Konsumenten müssen natürlich alle **Touchpoints aufeinander abgestimmt** (integriert) gesteuert werden. Die Zahl der potentiellen Kontaktpunkte ist mit zunehmender Digitalisierung deutlich gestiegen (zu digitalen Touchpoints vgl. Bookhagen/Heine 2014); ebenso die Zahl der Kontaktpunkte, die nicht durch das Unternehmen kontrolliert werden, wie z.B. die Kommunikation von Konsumenten in den sozialen Medien.

Insgesamt ist der Prozess des Touchpoint Management wie jeder andere Managementprozess strukturiert – von der Analyse bis zum kontinuierlichen Tracking (vgl. Abb. 1). Begleitet werden sollte der Gesamtprozess von regelmäßigen Best Practice-Analysen und dem konsequenten Bemühen um relevante Customer Insights.



**Abb. 1** Touchpoint-Management-Prozess

Die Markenverantwortlichen stehen also vor verschiedenen Herausforderungen:

- **Welches sind die relevanten Touchpoints aus Sicht der Marke?**

Die Kategorisierung der Touchpoints in direkte und indirekte sowie einseitige und zweiseitige Kontakte (Esch 2011, S. 296) ist ein Ansatz zur Sammlung und Strukturierung der Kommunikations- und Distributionsinstrumente (vgl. Abb. 2).

	<b>direkt</b>	<b>indirekt</b>
<b>zweiseitig</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Persönlicher Verkauf</li> <li>- Call-Center / Hotlines / Beratung</li> <li>- Schrift-/Emailverkehr</li> <li>- Persönliche Kommunikatiosn auf Messen und Events</li> <li>- Moderiertes Markenforum / Clubs ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mundpropaganda</li> <li>- Gespräche mit Freunden / Bekannten</li> <li>- Blogs und Communities</li> </ul>
<b>einseitig</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Werbung</li> <li>- Produktverwendung</li> <li>- Promotions / Events ohne Dialog</li> <li>- POS ohne Dialog</li> <li>- Product Placement</li> <li>- Verpackungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Massenmedien</li> <li>- TV- / Presseberichte</li> <li>- PR</li> </ul>

**Abb. 2** Verschiedene Kategorien der Customer Touchpoints (Esch 2011, S. 296)

Bei einer reinen Bestandsaufnahme aktuell genutzter Touchpoints darf es jedoch nicht bleiben. Welche Wettbewerber nutzen welche Touchpoints oder welche Touchpoints werden möglicherweise in anderen Industrien genutzt? Eine Best-Practice-Analyse (s.o.) schafft so bereits Sensibilität für zukünftige Potentiale in der Touchpoint-Selektion und -Gestaltung.

• **Welches sind die relevanten Touchpoints für die Kunden/ potenziellen Kunden?**

Nehmen Markenmanager die Perspektive des Kunden ein, wird die Liste der zu analysierenden Touchpoints meist komplettiert. Marktforschungsdaten und Informationen aus CRM-Systemen, insbesondere Insights über die tatsächliche (nicht nur angenommene) **Customer Journey** sind hier von großer Bedeutung. Die Customer Journeys verschiedener Zielgruppen unterscheiden sich möglicherweise und je nach Produktkategorie mag es ebenfalls Unterschiede geben. Das erhöht die Komplexität. Hinzu kommt ein kanalübergreifendes Informations- und Konsumverhalten. Wir informieren uns online und kaufen im stationären Handel – oder umgekehrt. Somit kann keine allgemeingültige Customer Journey beschrieben werden. Ein pragmatischer Ansatz ist es, die Customer Journey an die in der Kaufverhaltensforschung übliche Phaseneinteilung anzulehnen: Es werden Kontaktpunkte, die **vor** dem eigentlichen Kauf von Relevanz sind, von denen **während** des Kaufs und denen **nach dem Kauf** unterschieden (vgl. Abb. 3). Der Point of Sale (POS) wird dabei oft als „Moment of Truth“ bezeichnet.



**Abb. 3** Touchpoints vor, während und nach der Kaufentscheidung

• **Welche bewussten oder unbewussten Eindrücke führen zur Gesamtbewertung des jeweiligen Touchpoints?**

Ist es das Verhalten des Verkäufers im Verkaufsgespräch oder beim Bezahlen, ist es der kaputte Vorhang in der Umkleidekabine oder die individuell von der Shop Managerin unterschriebene Geburtstagskarte, die beispielsweise den Gesamteindruck am Point of Sale positiv oder negativ beeinflussen? Es geht also darum, die „grob“ identifizierten Touchpoints weiter zu konkretisieren und Bewertungskriterien zu entwickeln, um das Gesamterlebnis der Kunden messbar zu machen (vgl. Kap. 3). In den weiter unten erwähnten Fallbeispielen im stationären Einzelhandel wurden alleine 28 Kontaktpunkte in der Vorkaufphase identifiziert.

• **Welches sind geeignete Methoden, um die Kundenerlebnisse am jeweiligen Touchpoint zu messen, zu bewerten und zu optimieren?**

Markenbekanntheit, Kundenzufriedenheit, Loyalität sind wichtige Ziele und damit auch eine wichtige Messgröße im Markenmanagement. Sie reichen aber nicht aus, um Rückschlüsse auf konkrete Markenerlebnisse und die Qualität derselben zu ziehen. Methoden der **qualitativen Marktforschung**, von der einfachen Fokusgruppensdiskussion bis zu aufwendiger ethnographischer Forschung, sind diesbezüglich besser geeignet. Serviceerlebnisse und -qualität werden im stationären Handel schon lange mithilfe der Methode des Mystery Shopping erfasst:

*“Mystery shopping studies involve the use of mystery shoppers who are trained and/or briefed to observe, experience and measure any customer service process by acting as a prospective customer and undertaking a series of pre-determined tasks to assess performance against specific criteria, reporting back on their experiences in a comparable and consistent way. [...] The data subjects are normally not aware at the time that they are participating in a study [...]” (Esomar 2005, S. 2).*

Anfangs nur im stationären Handel eingesetzt oder zur Bewertung von Dienstleistungen, findet die Idee des Mystery Shopping inzwischen auch Anwendung bei der Evaluierung von Online-Kaufprozessen (vgl. Kölzer 2013) und im B2B-Umfeld (Mattsson 2012). Die Methode ist für die Evaluierung sämtlicher Kundenkontaktpunkte geeignet. Sie wird daher im folgenden Kapitel anhand eines Fallbeispiels näher erläutert.



### 3. **Mystery-Beobachtungen zur Evaluierung unterschiedlicher Kundenkontaktpunkte – Fallbeispiel**

Die Definition der relevanten Touchpoints – entlang der vollständigen Customer Journey – vorausgesetzt, bestehen die Anforderung an eine Mystery-Studie darin:

- Relevante Touchpoints sowie adäquate Bewertungskriterien für die jeweiligen Touchpoints zu identifizieren (unter besonderer Beachtung der Zielgruppe und Positionierung der Marke),
- Beobachter aus der Zielgruppe auszuwählen und zu schulen,
- Untersuchungsergebnisse, zielorientiert zu analysieren, zu dokumentieren und Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Die folgenden Fallbeispiele beziehen sich auf Premium- oder Luxusmarken im Bereich Fashion, die in mehreren Studien (im Rahmen von studentischen Projekten an der Munich Business School) untersucht wurden.

Die Darstellungen konzentrieren sich auf die Methode und weniger auf markenspezifische Ergebnisse. Es wird exemplarisch auf den POS fokussiert, weil Beispielergebnisse ohne Nennung der Markenahmen dargestellt werden können. Das ist bei den Untersuchungsergebnissen zu den Touchpoints vor und nach dem Kauf, insbesondere bei den digitalen Touchpoints nicht anonymisiert machbar.

#### 3.1 **Relevante Touchpoints und Bewertungskriterien identifizieren**

Eine umfangreiche und stark systematisierte Best Practice-Analyse sowie qualitative Methoden, wie teilstrukturierte Einzelinterviews und Fokusgruppen, führten zur **Identifikation** von insgesamt 43 Bewertungskriterien, den jeweiligen Gesamteindruck mit eingeschlossen – nur am POS und unter Ausschluss des eigentlichen Kaufakts an der Kasse (vgl. Abb. 4). Die Besonderheiten der Luxus-Zielgruppe wurden dabei berücksichtigt.



**Abb. 4** Bewertungskriterien zu Evaluierung des Kundenerlebnisses vor und im Geschäft (POS als Touchpoint)

Die **detaillierte Erfassung** der **Bewertungskriterien** erfolgt mit Hilfe eines Fragebogens. Die Kriterien wurden von den Beobachtern auf einer Ratingskala (5 = sehr gut bis 1 = sehr schlecht) bewertet. Zudem sollte die Bewertung jeweils begründet werden, auch indem die Beobachter auf eigene Gefühle und Empfindungen in der entsprechenden Situation verweisen. Diese erlaubte Subjektivität, ergänzt um eine – sofern möglich – umfangreiche Fotodokumentation, hat sich als besonders wertvoll für die spätere Analyse und Empfehlungen erwiesen. Jedoch dürfen juristische und forschungsethische Prinzipien nicht verletzt werden (vgl. BVM 2006).

### 3.2 Beobachter aus der Zielgruppe auswählen und schulen

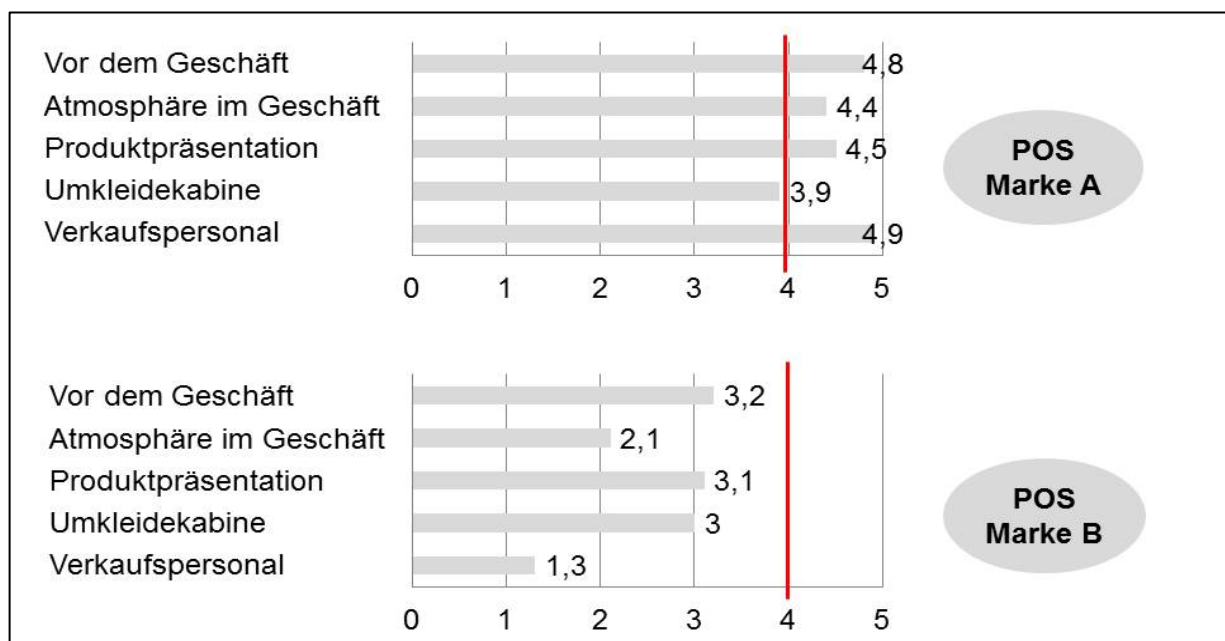
Bei der **Auswahl der Beobachter** gilt: „[...] They] must match a customer profile that is appropriate for the scenario that they are being asked to enact” (Wilson 1998, S. 154). Auch die Persönlichkeit und Glaubwürdigkeit des Beobachters ist zu beachten (Wilson 1998, S. 155).

Die Aufgabe des Beobachters (vgl. 3.1.) ist komplex und mit hohem Aufwand verbunden. Somit ist das **Training der Beobachter** von sehr hoher Wichtigkeit. Oft wird davon gesprochen, dass eine höhere Anzahl an Beobachtern zu besserer Qualität der Ergebnisse führt (vgl. Kölzer 2013, S. 805). Es hat sich herausgestellt, dass in

diesem Fall der Evaluierung von Luxusmarkenerlebnissen ein kleines sehr gut geschultes Team von Beobachtern detailliertere und konsistentere Ergebnisse liefert als eine hohe Anzahl von Beobachtern. Im letzteren Fall liegen Ergebnisse in kürzerer Zeit vor. Aber die Beobachter achten weniger auf die im Luxussegment so wichtigen Details.

### 3.3 Untersuchungsergebnisse zielorientiert analysieren, dokumentieren und Handlungsempfehlungen ableiten

Bei der Verwendung von Skalen zur Erfassung der Bewertung von ausgewählten Touchpoints erfolgt eine Analyse und Dokumentation der Ergebnisse üblicherweise anhand der durchschnittlichen Bewertungen je Beurteilungskriterium, wie es illustrativ in Abb. 5 dargestellt ist.



**Abb. 5** Visualisierung der Bewertung verschiedener Marken am Touchpoint POS (Ratingskala: 5 = sehr gut bis 1 = sehr schlecht; 4 = entspricht den Mindestanforderungen der Luxuszielgruppe, daher rot markiert)

Marke A erfüllt am Touchpoint POS sämtliche Bewertungskriterien sehr gut, positive Kundenerlebnisse werden so geschaffen. Bei Marke B ist das nicht der Fall. Alle Aspekte betreffend besteht Verbesserungsbedarf.

**Aber was genau muss verbessert werden?** Hier helfen die Auswertungen der subjektiven Eindrücke der Beobachter und die Fotodokumentation. Dass die Sitzgelegenheit im Flagshipstore einer Luxusmarke beschmutzt ist und gerissene Vorhänge in der Umkleidekabine nicht ausgetauscht werden, scheint unglaublich. „Selbstgebastelte“ Hinweisschilder in Klarsichtfolien dürfen im Umfeld einer Premium- oder Luxusmarke erst gar nicht auftauchen (vgl. Abb. 6). Ebenso sollte man meinen, dass es die in der Abb. 7 gesammelten Erkenntnisse nicht gäbe.



Dreck im Eingangsbereich

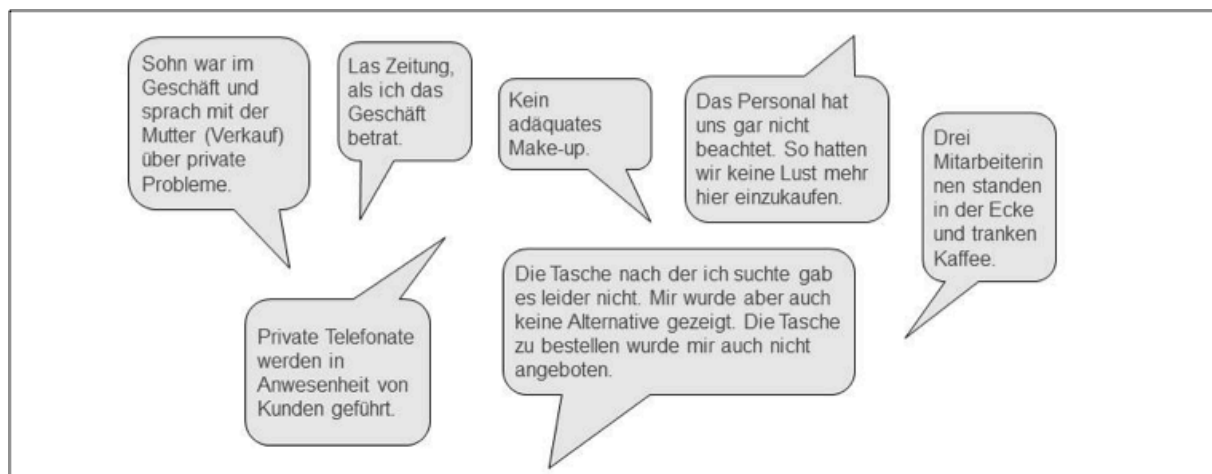
Defekter Vorhang und Hinweisschilder in der Umkleidekabine

Kekse auf dem Boden

Unordentliche Produktpräsentation

Dreck auf Stuhl

**Abb. 6** Ausgewählte Beobachtungsergebnisse am POS von verschiedenen Luxusmarken – Negativbeispiele



**Abb. 7** Ausgewählte Beobachtungsergebnisse zum Verhalten des Verkaufspersonals von Luxusmarken – Negativbeispiele

Auch wenn hier sehr plakativ Negativbeispiele dokumentiert sind, ist die Dokumentation von Positivbeispielen ebenso wichtig. Ein wichtiges Erlebnis **nach dem Kauf**, insbesondere bei Luxusmarken, ist beispielsweise das Auspacken der Einkäufe zu Hause. Der Kaufbeleg, der ordentlich in einen Umschlag gesteckt und sogar mit einem persönlichen Gruß der Verkäuferin versehen ist, hinterlässt mit Sicherheit ein

positives Erlebnis. Gleiches gilt für personalisierte handgeschriebene Einladungskarten zu Veranstaltungen oder einer Geschäftseröffnung. Wie oben erwähnt, sind auch **vor dem Kauf** unterschiedlichste Touchpoints für die Schaffung von Markenerlebnissen von Relevanz. Die digitalen Touchpoints gewinnen hier auch bei Luxusmarken mehr und mehr an Bedeutung und vielen Marken gelingt es auf einzigartige Weise, nachhaltig positive Erlebnisse zu schaffen (vgl. dazu Bookhagen/Heine 2014).

Selbstverständlich müssen die Ergebnisse genutzt werden, um Einflussfaktoren, die das Markenerlebnis des Kunden negativ beeinflussen, schnellst möglichst zu eliminieren. Vielmehr geht es aber darum, Manager, die für Aufbau und Pflege von spezifischen Kundenkontaktpunkten verantwortlich sind, zu motivieren und ihnen Ideen zur Verbesserung und Weiterentwicklung von Markenerlebnissen an den Touchpoints zu geben. Insbesondere die Bilddokumentation erzielt hier eine hohe Wirkung.

## 4. Zusammenfassung

Das Touchpoint Management ist ein wichtiges Element des Markenmanagements geworden, denn an jedem einzelnen Kundenkontaktpunkt erlebt die Zielgruppe die Marke. Und Markenerlebnisse stellen eine wichtige Möglichkeit der Differenzierung vom Wettbewerb dar.

Im Sinne einer effizienten Ressourcenverteilung (z.B. Marketingbudget) ist wichtig, die für die Zielgruppe relevanten Kontaktpunkte zu identifizieren. Dazu ist ein tiefgehendes Verständnis von der Customer Journey der Zielgruppe notwendig.

Die Methode der Mystery-Beobachtungen hat sich als praktikables Mess- und Kontrollinstrument für alle Kontaktpunkte im gesamten Kaufentscheidungsprozess erwiesen. Wobei folgendes zu beachten ist:

- Mystery-Beobachtungen werden am besten von der Zielgruppe selbst durchgeführt.
- Schlecht trainierte Beobachter liefern teils unbrauchbare Ergebnisse. Das sehr umfangreiche und detaillierte Training der Beobachter ist zwingend notwendig.
- Die je Touchpoint zu beobachtenden Markenerlebnisse müssen klar operationalisiert werden, d.h. relevante Bewertungskriterien müssen vor Durchführung einer Mystery-Studie erarbeitet werden.
- Eine Dokumentation der Beobachtungsergebnisse, die üblicherweise anhand der durchschnittlichen Bewertungen je Beurteilungskriterium erfolgt, ist nicht ausreichend – nur bei gleichzeitiger ausführlicher verbaler und bildlicher Dokumentation können konkrete Handlungsempfehlungen von Seiten des Unternehmens abgeleitet werden.
- Bei einer ausführlichen verbalen und bildlichen Dokumentation der Beobachtungen werden häufig zusätzliche Insights generiert, die bei der Entwicklung innovativer Kontaktpunkte sehr wertvoll sein können (z.B. der Ehemann sitzt geduldig in der Nähe der Umkleidekabine seiner Frau. Das Angebot eines Getränks oder einer Zeitschrift könnte auch beim Ehemann zu einem positiven Markenerlebnis führen).

- Zusätzlich zu Mystery-Beobachtungen der eigenen Marke können Mystery-Beobachtungen von Wettbewerbsmarken zur Inspiration und Motivation bei der zukünftigen Gestaltung eigener Touchpoints dienen.

Somit wurde hier ein Tool entwickelt und mehrfach überprüft, das a) im Rahmen der Marketingkontrolle gut einsetzbar ist und b) geeignet ist, um auf neu identifizierten Insights aufbauend, die Entwicklung innovativer Touchpoints zu fördern. So kommen Marken dem Ziel näher, einzigartige und holistische Markenerlebnisse zu schaffen.

## Literatur

- Aaker, J. (1997): Dimension of Brand Personality, *Journal of Marketing Research*, 34(3), S. 347-356.
- Baetzgen, A. (2015): Brand Experience, in: Baetzgen, A. (Hrsg.): *Brand Experience – An jedem Touchpoint auf den Punkt begeistern*, Stuttgart, S. 3-15.
- Brakus, J.J./Schmitt, B.H./Zarantonello, L. (2009): Brand Experience: What is it? How is it measured? Does it affect Loyalty?, *Journal of Marketing*, 73(3), S. 52-68.
- Bruhn, M./Schoenmüller, V./Schäfer, D./Reumer, S. (2012): Markenintimität (Brand Intimacy) von Konsumenten – Konzeptualisierung, Determinanten und Wirkungen, mit empirischen Befunden, *zfbf – Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 64(06), S. 590-629.
- Burmann, Ch./Halaszovich, T./Hemmann, F. (2012): *Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling*, Wiesbaden.
- BVM – Berufsverband deutscher Markt- und Sozialforscher e.V. (2006): *Richtlinie für den Einsatz von Mystery Research in der Markt- und Sozialforschung*, [http://bvm.org/fileadmin/pdf/Recht\\_Berufskodizes/Richtlinien/RL\\_2006\\_Mystery.pdf](http://bvm.org/fileadmin/pdf/Recht_Berufskodizes/Richtlinien/RL_2006_Mystery.pdf), Zugriff 05.01.2016.
- De Chernatony, L./McDonald, M./Wallace, E. (2011): *Creating Powerful Brands* (4. Aufl.), Oxford.
- Esch, F.-R./Knörle, Ch. (2011): Customer Touchpoint Management, in: Bald, T./Keuper, F. (Hrsg.), *Innovative Markenführung und -implementierung*, Berlin, S. 293-310
- Esch, F.-R. (2012): *Strategie und Technik der Markenführung* (7. Aufl.), München.
- Esch, F.-R. et al. (2016): *Digital Brand Leadership – Markenführung in einer digital veränderten Welt*, <http://www.esch-brand.com/publikationen/studien/>, Zugriff 01.04.2016.
- Esomar (2005): *Esomar World research Codes & Guidelines – Mystery Shopping studies*, [https://www.esomar.org/uploads/public/knowledge-and-standards/codes-and-guidelines/ESOMAR\\_Codes-and-Guidelines\\_MysteryShopping.pdf](https://www.esomar.org/uploads/public/knowledge-and-standards/codes-and-guidelines/ESOMAR_Codes-and-Guidelines_MysteryShopping.pdf), Zugriff 05.01.2016.
- Bookhagen, A./Heine, K. (2014): Auf dem Weg ins Web, *Markenartikel* 2014(7), S. 56-59.
- Hanser, P. (2015): „Omnichannel ist keine Funktion, sondern eine Einstellung“, *Abatzwirtschaft* 2015 (12), S. 18-22.
- Hultén, B. (2011): Sensory marketing: the multi-sensory brand-experience concept, *European Business Review*, 23(3), S. 256-273.
- Kahneman, D./Fredrickson, B.L./Schreiber, C./Redelmeier, D.A. (1993): When more pain is preferred to less: adding a better end, *Psychological Science*, 4(6), S. 401-405.

- Kemp, S./Burt, Ch.D.B./Furneaux, L. (2008): A test of the peak-end rule with extended autobiographical events, *Memory & Cognition*, 36(1), S. 132-138.
- Kölzer, B. (2013): Bewertung der Servicequalität im eCommerce durch Online Mystery Shopping, in: Hofbauer, G./Pattloch, A./Stumpf, M. (Hrsg.), *Marketing in Forschung und Praxis: Jubiläumsausgabe zum 40-jährigen Bestehen der Arbeitsgemeinschaft für Marketing* (S. 793-806), Berlin.
- Kroeber-Riel, W./Weinberg, P./Gröppel-Klein, A. (2009): *Konsumentenverhalten* (9. Aufl.), München.
- Lawry, C.-A./Choi, L. (2013): The omnichannel luxury retail experience: building mobile trust and technology acceptance of quick response (QR) codes, *Marketing ZFP – Journal of Research and Management*, 35(2), S. 144-152.
- Meffert, H./Burmans, Ch./Koers, M. (2005): Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagement, in: Meffert, H./Burmans, Ch./Koers, M. (Hrsg.): *Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung* (2. Aufl.), Wiesbaden, S. 3-17.
- Mattsson, J. (2012): Strategic Insights from mystery shopping in B2B relationships, *Journal of Strategic Marketing*, 20(4), S. 313-322.
- Meurer, J./Hirschsteiner, S. (2012): The Art of Luxury Experience: CEM zur erfolgreichen Umsetzung von Luxusmarkenerlebnissen, in: Burmann, Ch./König, V./ Meurer, J. (Hrsg.): *Identitätsbasierte Luxusmarkenführung*, Wiesbaden, S. 201-220.
- Pine, J./Gilmore, J.-H. (1998): Welcome to the Experience Economy, *Harvard Business Review* (July/August), S. 97-105.
- Redelmeier, D.A./Kahneman, D. (1996): Patients' memories of painful medical treatments: real-time and retrospective evaluations of two minimally invasive procedures, *Pain, The Journal of the international association for the study of pain*, 66(1), S. 3-8.
- Schmitt, B.H. (1999): Experiential Marketing, *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), S. 53-67.
- Schmitt, B.H. (2009): Customer Experience Management, in: Bruhn, M. et al. (Hrsg.); *Handbuch Kommunikation*, Wiesbaden, S. 697-711.
- Schmitt, B.H. (2011): Experience Marketing: Concepts, Frameworks and Consumer Insights, *Foundation and Trends in Marketing*, 5(2), S. 55-112.
- Schmitt, B.H./Mangold, M. (2005): Customer Experience Management als zentrale Erfolgsgröße der Markenführung, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung* (4. Aufl.), Wiesbaden, S. 287-303.
- Thomson, M./MacInnis, D. J. / Park, C. W. (2005): The Ties That Bind: Measuring the Strength of Consumers' Emotional Attachments to Brands, *Journal of Consumer Psychology* 15(1), S. 77-91.
- Trommsdorff, V. (1998): *Konsumentenverhalten* (3. Aufl.), Berlin.
- Wiedmann, K.- P./Hennings, N./Klarmann, C./Behrens, S. (2013): Creating Multi-Sensory Experience in Luxury Marketing, *Marketing Review St. Gallen*, 2013(6), S. 60-68.



Wilson, A.M. (1998): The Use of Mystery Shopping in the Measurement of Service Delivery, *Service Industries Journal*, 18(3), S. 148-163.

Weinberg, P./Diehl, S. (2001): Erlebniswelten für Marken, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung* (3. Aufl.), Wiesbaden, S. 185-207.

## Stichworte

Touchpoint, Touchpoint-Analyse, Touchpoint Management, Customer Journey, Kundenkontaktpunkt, Mystery Shopping, Mystery-Beobachtung, Erlebnisorientierung, Erlebnisorientiertes Marketing, Customer Experience Marketing, Kundenerlebnis, Markenerlebnis, Luxusmarke, Luxusmarketing, Markenpersönlichkeit, Markenmanagement, Customer Experience Management (CEM), Marketingmanagement, Brand Management, Brand Experience, Erlebnis, Point of Sale (POS), Marktforschung