

Wie steuert man erfolgreich die Transformation des Marktbearbeitungs-Mix?



Ein Gastbeitrag von Christoph Spengler und Anika Remmler

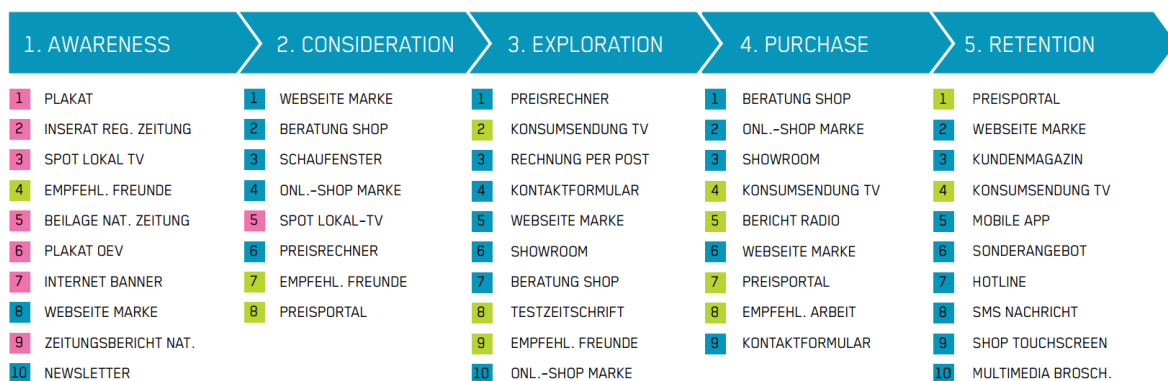
“Das Jahr fängt bei uns günstig an!”, brüllt es in großen Lettern auf dem druckfrischen, 200-seitigen Gartenkatalog, der bei der Otto-Normalverbraucher-Familie im Briefkasten liegt. Und weiter: “Prall gefüllt mit Ideen und Tipps für Ihr kreatives Hobby”.

Von solchen Botschaften lassen sich Kunden in der modernen Multichannel-Welt sehr gerne inspirieren. Ob dank dem teuren Katalog tatsächlich beim Werbetreibenden gekauft wird, bleibt heutzutage zunehmend offen. Denn mehrheitlich weckt der erste Werbekontakt bloß Interesse und bringt den Stein ins Rollen: Die “Reise des Kunden” über unterschiedlichste Kontaktpunkte beginnt.

Erfreulicherweise stößt der Katalog bei der 4-köpfigen-Familie auf großes Interesse, denn schließlich haben die alten Gartenmöbel ausgedient und alle wollen neue. Gekauft wurde im erwähnten Beispiel schlussendlich nach einem ausgiebigen Channel-Hopping – u.a. nach drei besuchten Gartencentern und Fachmärkten sowie einer ausgiebigen Internet-Recherche – übers Tablet auf Google-Shopping. Insgesamt waren im prototypischen Kaufprozess 23 Off- und Online-Interaktionen mit im Spiel. Zum Ärgernis des Werbetreibenden hat der Katalog nur zur Aufmerksamkeitsgenerierung gedient.

Bei der anschließenden Online-Recherche unserer Familie waren die E-Shops anderer Anbieter stärker und hatten zudem die besseren Preise als die Gartencentern. Appetit gemacht wurde hier offline – gekauft beim Online-Retailer, der die Möbel direkt nach Hause geliefert hat. Schade, denn über eine gezielte Bespielung der relevanten Touchpoints in der Customer Journey der Käufer hätte der Werbetreibende unsere Beispiel-Familie zum Abschluss bringen können.

■ Multichannel-Customer-Journey



Der Weg von der Aktivierung bis hin zum Kauf und zur Bindung führt über unterschiedlichste Touchpoints aller Off- und Online-Kategorien (Owned, Paid und Earned)

Dort sein, wo der Kunde ist

Erfolgspotenziale bleiben oft ungenutzt und werden verschenkt, weil Marken nicht den ganzen Weg zum Kaufentscheid abdecken. Der “optimale Multichannel-Marketing-Mix” muss den Abverkauf fördern und das Markenerlebnis in den Köpfen positiv verankern. Mit rein intuitiv-kreativen Methoden ist der richtige Mix in der digitalen, vernetzten Welt nicht zu ermitteln. Um die sich bietenden Möglichkeiten maximal auszuschöpfen und im Alltag umzusetzen, muss die unzweifelhaft notwendige Kreativität mit modernsten Marketing Analytics verknüpft werden.

Dynamik und Veränderungsdruck nimmt zu

Deutlich spürbar zeigt heute vor allem die Digitalisierung ihre vielschichtigen Auswirkungen auf die Marktbearbeitung. Was vor fünf Jahren noch funktionierte, ist heute vielfach überholt. Immer mehr Branchen und Geschäftsmodelle sind von der Digitalisierung betroffen und Marketingverantwortliche machen die Erfahrung, dass verschiedene Medien und Marketinginstrumente nicht mehr die gewünschte Wirkung entfalten: Response- und Konvertierungsraten sinken, Churn-Raten erhöhen sich oder jüngere Zielgruppen werden gar nicht erreicht. Traditionelle Instrumente verlieren ihre Wirkung; neue gewinnen.

Und wie unheimlich schnell das geht. Wir erinnern uns noch: Erst 2003 legte Apple mit iTunes das Fundament zum weltgrößten Musikverkäufer, ohne je eine CD verkaufen zu wollen. Weitere Produkte wie Filme, Software und Apps folgten. Videotheken, Bücher- und CD-Geschäfte verschwanden und kein Mensch vermisste sie. Dieser Trend setzt sich aber auch in anderen Branchen durch. Wie kaufen wir morgen eine Versicherung? Neuerdings gibt es bspw. in verschiedenen Ländern auf Google bereits Versicherungen und Hypotheken zu kaufen. Brauchen wir noch Preisvergleichsportale oder gar das klassische Inserat? Mit den aktuellen Technologietrends Mobilität und Cloud machen sich schon die nächsten gewaltigen, neuen Transformationskräfte bemerkbar. Diese beeinflussen Geschäftsmodelle, operative Geschäftsprozesse und schließen ebenso die Mitarbeitenden eines Unternehmens ein.

Für Unternehmen bietet der tiefgreifende Wandel aber auch Chancen, ihre Wettbewerbsfähigkeit weiter zu stärken sowie Leistungen zu verbessern und auch kostengünstiger zu erbringen. Eine kundenorientierte Transformation beginnt bei der Interaktion auf den unterschiedlichsten Kontaktpunkten – den Touchpoints – mit Kunden oder Mitarbeitenden. Um wirklich erfolgreich zu sein, müssen heute wirkungsstarke von wirkungsschwachen Touchpoints im Multichannel-Mix unterschieden und geeignete Szenarien für die Zukunft entwickelt werden.

Viele Möglichkeiten – wenig Wirkungstransparenz

Jedes Unternehmen oder jede Marke hat heute eine Vielzahl von Möglichkeiten, mit (potenziellen) Kunden in Berührung zu kommen. Je nach Definition können es zehn, rasch auch über hundert Touchpoints sein. Da sind die klassischen Push-Medien (Paid Touchpoints) mit Werbebotschaften, als auch die eigenen Marktbearbeitungsinstrumente (Owned Touchpoints) wie das Beratungsgespräch, die Webseite oder der erwähnte Katalog. Auch Earned Touchpoints wie die Berichterstattung in Tests, die Weiterempfehlungen von Kunden über Social Media oder im persönlichen Gespräch werden immer wichtiger. Dies führt zu zig Mix-Möglichkeiten: Off- und Online-Kanäle in Vertrieb, Marketing, Media, Unternehmenskommunikation und Service lassen sich fast

unbegrenzt kombinieren. Jedoch: An jedem erdenklichen Kontaktpunkt präsent zu sein, ist nicht wirklich effizient!

Erfolgspotenziale der entscheidenden Interaktionen optimal nutzen

Jeder einzelne Touchpoint in der Multichannel-Customer-Journey beeinflusst direkt den Erfolg in der Kundengewinnung und -bindung und leistet seinen Beitrag zur Markenwahrnehmung. Die Customer-Journey-Analyse identifiziert aus dem Set von möglichen Berührungspunkten die richtigen. Berücksichtigt werden alle Phasen im Kaufprozess. Ob B2B oder B2C: Über traditionelle Werbekanäle allein lassen sich Kaufentscheidungen kaum noch beeinflussen. Auch den sehnlichst herbeigewünschten Super-Touchpoint gibt es nicht. Stattdessen gilt es, den Mix an die Dynamik der Customer Journey anzupassen. Umso mehr, wenn man sich den Wertbeitrag der unterschiedlichen Touchpoint-Kategorien im Kaufprozess vor Augen führt (siehe Tabelle: Touchpoint-Entwicklung).

■ Touchpoint-Entwicklung

Touchpoint-Kategorie	Wertbeitrag	Trend
Owned Touchpoints	40-50%	Leicht zunehmend
Earned Touchpoints	30-40%	Zunehmend
Paid Touchpoints	20-30%	Abnehmend

Quelle: Branchenstudien Accelerom AG

Ganzheitliche Mess- und Steuerbarkeit

Trotz immer mehr Daten herrscht im Marketing Verunsicherung. In der Regel fehlt den Entscheidern eine ganzheitliche Orientierungshilfe, welche die Multichannel-Welt vollumfänglich erfasst und messbar macht – über sämtliche Kanäle – off- und online. Noch zu häufig wird der Erfolg einer Multichannel-Strategie nur auf Grundlage einzelner Medien und Marktbearbeitungsinstrumente überprüft. Dadurch läuft man Gefahr, falsche Rückschlüsse zu ziehen. Möglicherweise werden so Touchpoints nicht berücksichtigt, die in der Realität eine große Wirkung für den Markterfolg haben.

Für den Unternehmenserfolg ist es ausschlaggebend, den Multichannel-Marketing-Mix ganzheitlich und professionell zu führen. Sei es für Strategie, Kampagnenentwicklung oder Zielgruppenmarketing mit bereits verwendeten und ganz neuen, innovativen Instrumenten und Medien. Umso wichtiger wird die Frage, wie mittels einer einfachen, wirkungsorientierten Steuerungslogik der Return-on-Investment (ROI) der

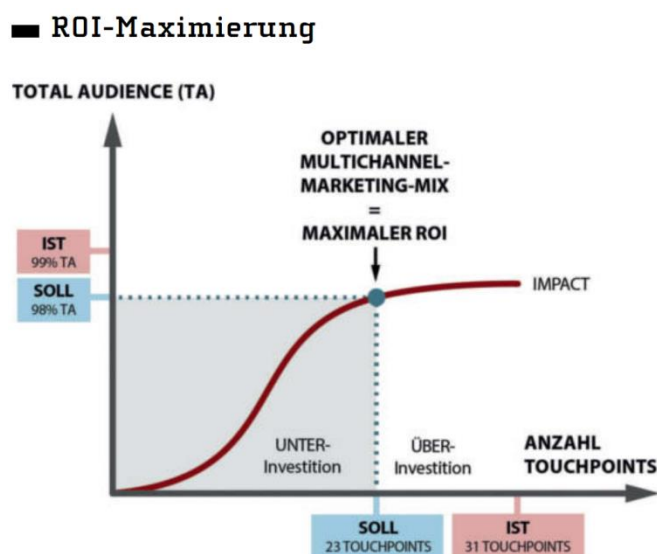
Marktbearbeitung maximiert werden kann. Die Antwort setzt bei den Stellhebeln an – den Touchpoints.

Erfolg ist kein Zufall

Ob Multi-, Cross- oder Omni-Kanal, die neue Kardinalfrage “Total Audience” muss beantwortet werden: Wie viele Zielpersonen werden mit einem Mix tatsächlich erreicht? Auch: Was ist deren Bedeutung? Bei der Betrachtung lediglich einzelner Instrumente und Medien besteht die Gefahr, falsche Rückschlüsse auf Strategie und Maßnahmen abzuleiten. Zwischen einzelnen Touchpoints gibt es komplexe Wirkungszusammenhänge, die sonst verborgen bleiben.

Mit dem richtigen Touchpoint-Mix den ROI maximieren

Im intensiven globalen Wettbewerb muss jede Marktinvestition höchstmögliche Wirkung erzielen. Mit dem Leistungswert “Total Audience” wird die kombinierte Reichweite der verwendeten Instrumente und Medien in einer Mix-Kombination offengelegt. Der “optimale Multichannel-Marketing-Mix” weist im Praxisbeispiel 23 Touchpoints auf und erzielt eine Total Audience von 98 Prozent im Zielmarkt (siehe Grafik: ROI-Maximierung). Mit den acht weiteren Instrumenten und Medien, die das Unternehmen heute zusätzlich einsetzt, wird kaum zusätzliche Reichweitensteigerung realisiert. Gleichbedeutend ist auch die Situation der Unterinvestition: Mit zu wenigen oder falschen Touchpoints, auch zu tiefen Budgets wird die kritische Wirkungsschwelle nicht erreicht und der Markterfolg bleibt wenig überraschend aus.



Steuerungslogik: Total Audience und «optimaler Multichannel-Marketing-Mix» für die ROI-Maximierung einer integrierten Marktbearbeitung.

Äpfel-Birnen-Vergleich erhöht Risiken und Streuverlust

Bei der Beurteilung von Mix-Kombinationen über alle Touchpoint-Kategorien – also Owned, Paid und Earned – stoßen herkömmliche Methoden an ihre Grenzen. Der Versuch, Wirkungstransparenz für einzelne Instrumente herzustellen, wird aufgrund der Währungsvielfalt zu einer Sisyphusarbeit: Von Zeitungsauflagen über die fernsehtypischen GRPs (Gross Rating Points), Clicks aus Google Analytics bis hin zu fantasievollen BEPs (Brand Experience Points) – Zeitungsläser, Fernsehzuschauer und Internetsurfer werden mit Käufern gleichgesetzt. Dadurch erhöhen sich zwangsläufig die Risiken – und auch der Streuverlust. Diese Herausforderung kann nur über eine Single Source-Analyse mit einheitlichen Leistungswerten gelöst werden. Die crossmediale Wirkungsbeurteilung erfolgt u.a. mithilfe von Reichweite, Kontakthäufigkeit, Relevanz sowie Markenperformance.

Mix-Szenarien statt Trial and Error

Gerade im Big-Data-Zeitalter rückt die Datenqualität in den Mittelpunkt. Ein mess- und vergleichbares Touchpoint-Management hilft den Überblick zu bewahren und schneller bessere Entscheidungen zu treffen. Die quantitative und qualitative Wirkung von bis zu 100 Touchpoints wird ermittelt und die Steuerung im komplexen Umfeld vereinfacht. Toolgestützt und in Echtzeit lassen sich erstmals unterschiedliche Szenarien von Multichannel-Mixes für die Strategieentwicklung, die Kampagnenplanung sowie das Zielgruppenmarketing durchspielen, miteinander vergleichen und beurteilen. Zudem sind über den umfassenden Datenbestand auch Prognosen und Trendbeurteilungen bezüglich der zukünftigen Auswirkungen der Digitalisierung auf den Mix möglich. Für Entscheider und Spezialisten wird über verlässliche und valide Kennzahlen nachvollziehbar, was erfolgreich macht und wie Fehler vermieden werden können.

Unsere Gastautoren



Christoph Spengler ist Gründer der **Accelerom AG**, eines international tätigen Beratungs- und Research-Unternehmens mit Sitz in Zürich. Er gehört zu den Vordenkern eines ganzheitlichen Touchpoint-Managements in der Unternehmensführung und -kommunikation und entwickelte eines der innovativsten Steuerungskonzepte für sämtliche Massnahmen in Marketing, Vertrieb, Kommunikation und Service.

Seine Karriere begann Christoph Spengler im klassischen Konsumgüter-Marketing bei Unilever Schweiz, wo er zuletzt das Getrankegeschaft Lipton leitete. Danach wechselte er zu McDonald´s, wo er als Mitglied der Geschäftsleitung dem Marketing vorstand. Sein Wissen im Bereich Unternehmensentwicklung erwarb er als Direktor bei PricewaterhouseCoopers. Christoph Spengler studierte Betriebsökonomie und Marketing an der HWV Zürich. Nebenamtlich wirkt Christoph Spengler als Gastreferent und Dozent für strategische Marketing- und Vertriebssteuerung an verschiedenen Hochschulen.



Anika Remmler ist Senior Marketing Consultant der **Accelerom AG**. Ihre Kernkompetenzen liegen in den Bereichen integrierte Unternehmenskommunikation, Medienökonomie sowie neue Medien. In diesem Zusammenhang führte sie umfassende Analysen zur Integration moderner Online-Marketingmassnahmen in die Gesamtkommunikation von Schweizer Großunternehmen durch und leitete diverse empirische

Forschungsprojekte zum Thema Onlinekommunikation. Des Weiteren war sie in der Redaktion zweier bedeutender Medienunternehmen in Deutschland tätig und verfügt über fundierte Erfahrungen auf den Gebieten Medien- und Urheberrecht.

Über Accelerom

Accelerom ist ein international tätiges Beratungs- und Researchunternehmen mit Sitz in Zürich. Kern unserer Arbeit ist die Maximierung der Effizienz und Effektivität bei den Themen:

- Marktbearbeitung
- Markenführung
- Innovation und Transformation
- Investitionssteuerung

Immer ganzheitlich, immer messbar, immer die Wirkung und Wirtschaftlichkeit im Fokus.