

Zeitschrift für Unternehmenswissenschaften und Führungspraxis

io new management

Fokus:
Standort
Schweiz

Nr. 3 | MÄRZ 2009 | CHF 16.– | Euro 10,70



«Glaubwürdig sind wir nur mit Swiss Made»

Für Zimmerli-Chef Marcel Hossli ist die Herkunft Schweiz Bestandteil der Erfolgsgeschichte. Zudem: Eine Handlungsanleitung für den heimischen Standort.

Chefwechsel richtig gemacht

Eine Studie belegt: Die aktuelle Hire-and-Fire-Mentalität zahlt sich mehrheitlich nicht aus. Lösungen für einen erfolgreichen CEO-Wechsel.

Der Weg zum erfolgreichen Marketingmix

Wie Sie die Kommunikationsinvestitionen optimieren.

Das Teilen von Wissen ist matchentscheidend

Das sind die zehn Erfolgsfaktoren, die ein herausragendes Technologiemanagement ausmachen.

Herausgegeben vom Zentrum für Unternehmenswissenschaften (BWI), Departement Management, Technology, and Economics (D-MTEC) der ETH Zürich und Axel Springer Schweiz

Am Kiosk
erhältlich ab
20. Februar 2009

Die Wirkung von Marketing- und Vertriebsmassnahmen maximieren

Mit tendenziell sinkenden Budgets erwartet die Unternehmensführung präzise Antworten auf die Frage, welche Investitionen im Marken- und Marktmanagement sich lohnen. Eine Touchpoint-Analyse hilft. — VON CHRISTOPH SPENGLER UND WERNER WIRTH

In Kürze Der Leitsatz in Zeiten der Unsicherheit lautet auch in Marketing und Vertrieb: «Mehr Wirkung und Erfolg mit weniger Budget». Mit einer einheitlichen Währung zur Wirkungsbeurteilung bringt die 360° Touchpoint-Analyse Transparenz in strategische Optionen und eine Vielzahl von Massnahmen in Marketing und Vertrieb. Die Autoren zeigen auf, wie sich die Wirkungen dieser Massnahmen ganzheitlich messen und steuern lassen, sodass der Return-on-Investment maximiert wird.



CHRISTOPH SPENGLER ist Gründer und Managing Director des Beratungs- und Research-Unternehmens Accelerom AG, Zürich. Zum Thema Touchpoint-Management kooperiert Accelerom im Rahmen von Forschungsprojekten mit dem Institut für Publizistikwissenschaft und Medienforschung der Universität Zürich (IPMZ).
christoph.spengler@accelerom.com



PROF. DR. WERNER WIRTH ist Abteilungsleiter am Institut für Publizistikwissenschaft und Medienforschung der Universität Zürich und Ordinarius für Empirische Kommunikations- und Medienforschung (IPMZ). Zu seinen Forschungsschwerpunkten gehören Medienwirkungs- und Medienrezeptionsforschung, Onlineforschung und empirische Methoden.
w.wirth@ipmz.uzh.ch

Mit der Verschmelzung der On- und Offline-Welten ist im Marketing und Vertrieb in den vergangenen Jahren sprunghaft eine Vielzahl neuer Instrumente und Plattformen entstanden. Gleichzeitig hat sich auch die Mediennutzung markant verändert. Die Kommunikations-hoheit liegt zusehends bei den Konsumenten, und diese bestimmen selbst, wann und wo sie welche Botschaften empfangen. Unternehmen neigen in diesem Umfeld dazu, über möglichst viele Kanäle zu kommunizieren, was zu Streuverlusten führt und hohe Budgets bindet – meist über mehrere Jahre. Konnten sich Unternehmen dieses «Giesskannen-Prinzip» in guten Zeiten noch leisten, so werden die Mittel dafür in den kommenden Jahren fehlen.

In diesem Umfeld sind sie gezwungen, ihre Marken- und Marktkommunikation regelmässig auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen und, wenn nötig, neu auszurichten. Dies bei tendenziell sinkenden Budgets. Vor Richtungsentscheidungen in bestehenden und neuen Märkten müssen Unternehmen deshalb wissen, über welche Kanäle und Medien sie potenzielle Kunden effizient erreichen und für den Kauf gewinnen können. In einer Touchpoint-Analyse lassen sich annähernd hundert Prozent der marktseitigen Investitionen des Unternehmens erfassen, abbilden und steuern. So kann ein fokussierter Einsatz knapper Ressourcen auf gewinnsteigernde Massnahmen sichergestellt werden.

Touchpoints sind nichts anderes als unterschiedliche Kontaktpunkte, an denen Marken in der Öffentlichkeit auftreten und für (potenzielle) Kunden erlebbar werden. Bereits mittelgrosse Unternehmen managen heute meist weit über hundert solcher Touchpoints im B2C- oder B2B-Bereich. Naheliegender und wahr: Nur wenn sich ein Marken-Touchpoint beim (potenziellen) Kunden durchsetzt, kann er etwas bewirken, die Einstellungen zur Marke verändern sowie den Abverkauf steigern. Touchpoints sind unterschiedliche «Berührungspunkte» wie Mitarbeiter im Vertrieb, Website des Unternehmens, Call-Center, Messestand, jährlicher Geschäftsbericht, Online-Service Werbeplakat, aber auch die Empfehlung eines Bekannten.

All diese Touchpoints haben einen unterschiedlich starken Einfluss auf das Kundenerlebnis. Je mehr es gelingt, die Erwartungen und Bedürfnisse zu treffen, desto höher ist der Erfolg in der Neukundengewinnung, Kundenzufriedenheit und -loyalität (vgl. Abb. 1 auf Seite 48). Marktrepräsentative Touchpoint-Analysen zeigen:

- ▶ Etwa die Hälfte des subjektiven Markenerlebnisses des Kunden machen die unterschiedlichen Marken-Touchpoints im Vertriebsbeziehungsweise am Verkaufspunkt aus. Zentral ist die persönliche Beratung.
- ▶ Rund ein Drittel des Markenerlebnisses wird durch persönliche Emp-



Zündende Effekte erhoffen sich die Verantwortlichen von Marketing- und Vertriebsmassnahmen. Damit es nicht bei der Hoffnung bleibt, muss die Wirkung der einzelnen Massnahmen bekannt und vergleichbar sein.

Illustration: Lorenz Meier

fehlungen von Freunden und Bekannten oder Produktempfehlungen aus Testberichten sowie redaktionellen Beiträgen bestimmt. Redaktionelle Beiträge in gedruckten Medien geniessen bei vielen Konsumenten eine überdurchschnittliche Glaubwürdigkeit. Darüber hinaus nehmen Engagements in Communities und der Stellenwert der Peer-to-Peer Kommunikation stark zu.

- Zu über zehn Prozent entscheiden sich Konsumenten auf der Basis von neuen Informationsquellen wie Internet, E-Mail oder Mobiltelefon. Wie nie zuvor wird im Web 2.0 inter-

agiert – prominente Social Networks sind MySpace, Facebook oder Xing.

Vielfach wird in Unternehmen nur analysiert, was den Zielgruppen gesendet wird. Der Fokus liegt dabei auf dem Sender. Damit bleibt unklar, was Zielgruppen effektiv wahrnehmen, nutzen und ob sich ihr Verhalten ändert. Gut gemeinte Massnahmen verpuffen so. Diesem Umstand trägt die Touchpoint-Analyse Rechnung. Gemessen wird, was beim Empfänger ankommt und was die Wirkung der jeweiligen unternehmerischen Massnahmen ist.

Ziel ist es, die knappen Mittel auf jene konventionellen und unkonven-

tionellen Kontaktpunkte zu fokussieren, die ein markentypisches Kundenerlebnis und die Wettbewerbsfähigkeit am nachhaltigsten stärken. Was aber nützt diese Erkenntnis, wenn man die kommunikative Leistung der unterschiedlichen Kontaktpunkte und Massnahmen nicht miteinander vergleichen kann? Um das «Äpfel-Birnen-Problem» zu lösen und die Komplexität der zur Verfügung stehenden Möglichkeiten zu reduzieren, braucht es eine einheitliche Währung zur Wirkungsbeurteilung aller möglichen Touchpoints zwischen Marken und (potenziellen) Kunden: den Touchpoint Value.

Mit dem Touchpoint-Ansatz lässt sich die Entscheidung für effiziente und effektive Marken- und Marktkommunikation empirisch objektivieren und untermauern. Wichtige Fragestellungen für den Praktiker lassen sich präzise beantworten: Wie gelingt es, trotz Informationsüberflutung die Aufmerksamkeit unserer Kunden zu erreichen? Soll die Anzahl Touchpoints vergrößert oder verkleinert werden? Wie sieht der optimale Multikanal-Mix für unterschiedliche Zielgruppen aus? Wie können die Schlüsselkontaktpunkte optimiert werden? Mit welchen zusätzlichen innovativen Touchpoints kann die Marktposition in Zukunft weiter ausgebaut werden?

Eine Touchpoint-Analyse liefert ein umfassendes und in sich abgestimmtes Kennzahlensystem, das auf den Wirkungsebenen Markt, Mitbewerber und Kunden Transparenz schafft. Wie ein Navigationssystem unterstützt die Analyse die Steuerung der arbeitsteiligen Prozesse im Marken- und Marketingmanagement. Entscheider und Planer bekommen ein Instrument, mit welchem Marketing und Vertriebsmassnahmen transparent und steuerbar werden.

Wirkungsorientierte Steuerung

Dieser ganzheitliche kundenzentrierte Blickwinkel ermöglicht es, den optimalen Mix für die Multi-Channel-Commu-

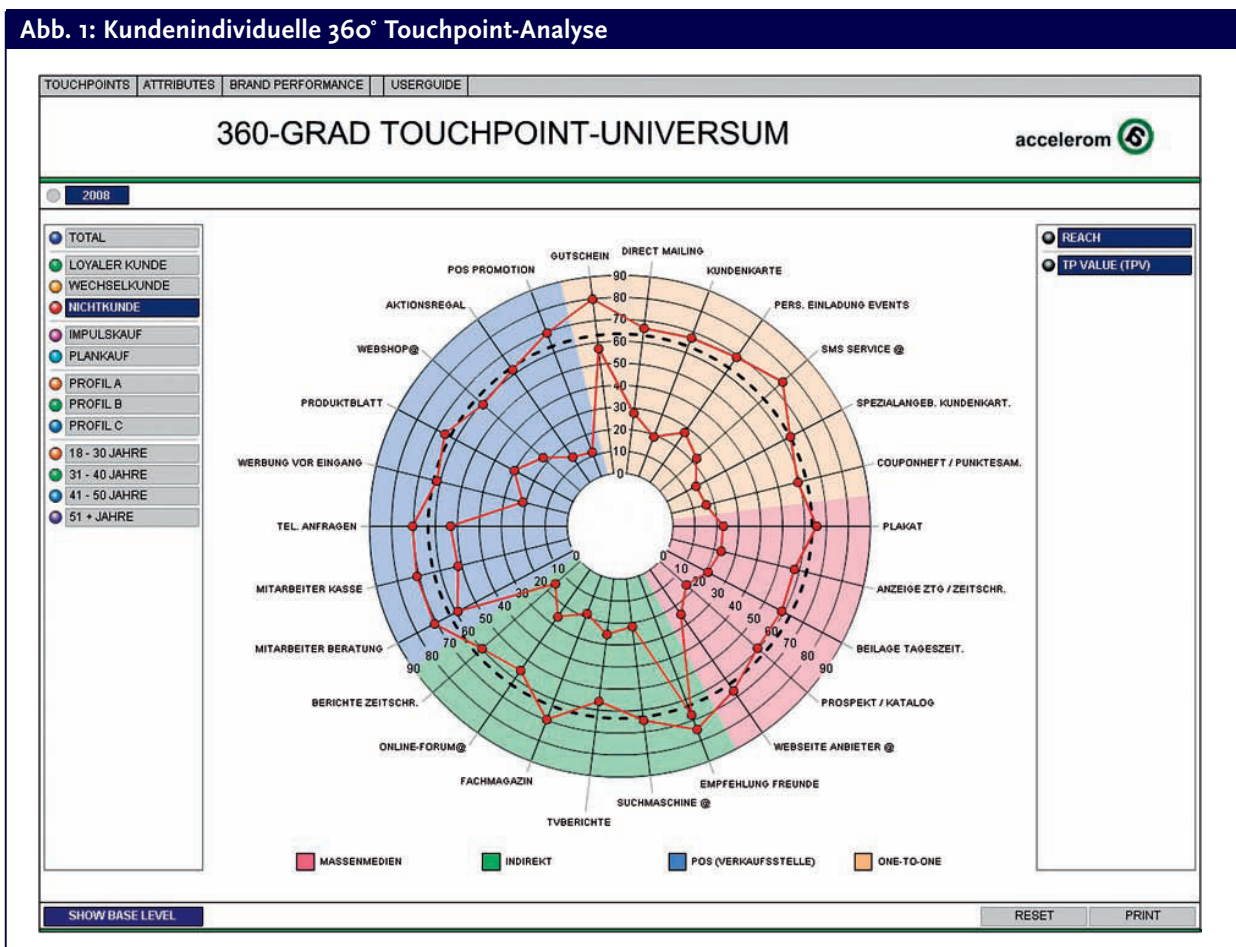
nications zu finden, über welchen die Marken- und Marktkommunikation am wirkungsvollsten gesteuert werden kann. Damit werden bessere, umsetzbare Lösungen erreicht, um den Kommunikationsprozess zu managen oder neu zu gestalten.

Der Prozess des Touchpoint-Managements lässt sich in fünf Schritten darstellen (vgl. Abb. 2 auf Seite 51):

1. Qualitatives Touchpoint-Audit (Innensicht)

Abgestimmt auf die unterschiedlichen Zielgruppen werden die Touchpoints im Unternehmen und im Markt erfasst. Diesen werden jeweils vier Touchpoint-Kategorien zugeteilt: Ver-

Abb. 1: Kundenindividuelle 360° Touchpoint-Analyse



Quelle: Accelerom

Illustratives Praxisbeispiel: Mit einer ganzheitlichen 360° Touchpoint-Analyse lassen sich die relevanten Kontaktpunkte für das Unternehmen medien- und bereichsübergreifend bewerten und herausfiltern.

trieb, klassische Massenmedien, indirekte Kommunikation, One-to-One-Kommunikation.

2. Quantitative Befragung und Analyse (Aussensicht)

Um die Breiten- und Tiefenwirkung der Kontaktpunkte zu bewerten, werden die Reichweite und der Touchpoint Value durch Marktforschung gemessen. Zusätzlich erfolgt ein Vergleich mit den direkten Mitbewerbern (Benchmarking) hinsichtlich der Markenperformance auf den untersuchten Kontaktpunkten.

3. Beurteilung der Stärken und Schwächen

In diesem Schritt werden sowohl die einzelnen Touchpoints als auch der Touchpoint-Mix auf den Ebenen Markt, Mitbewerber und Zielgruppen beurteilt.

Zudem wird ein bereichsspezifischer Aktionsplan entwickelt, um die Strategie und die Massnahmen zu optimieren. Qualitativ heisst dies: Ausrichtung der Kontaktpunkte auf Strategie und Positionierung. Quantitativ: Definition des Touchpoint-Mixes sowie Optimierung der Budgetallokation.

4. Umsetzung

In diesem Schritt werden die Optimierungsziele in den Bereichen Vertrieb, One-to-One, Massenmedien und indirekte Kommunikation umgesetzt.

5. Wiederholungsmessung (Tracking)

Um die Strategie- und Massnahmenperformance beurteilen zu können, werden alle Massnahmen noch einmal gemessen.

Aus der Analyse des Touchpoint-Universums resultieren – gemessen anhand von Reichweite und Tiefenwirkung des jeweiligen Kontaktpunktes – unterschiedliche Aktivitäten je nach Touchpoint Cluster. Als «prioritäre Kontakt-

punkte» werden jene Touchpoints herausgefiltert, welche für das Kundenerlebnis von zentraler Bedeutung sind. Es werden die einflussreichen Kontaktpunkte identifiziert, in welche es sich zu investieren lohnt, um potenzielle und bestehende Kunden zu aktivieren und zu binden. Der Mitbewerbervergleich gibt Aufschluss darüber, welche Kontakte von der Konkurrenz möglicherweise besser genutzt werden.

Andererseits lassen sich aus einer Vielzahl von Möglichkeiten neue und innovative Touchpoints identifizieren, um den Dialog mit Kunden und potenziellen Kunden strategisch zu verstärken. Diese «potenziellen Kontaktpunkte» bieten die Plattform, um die

Intensität des Kundenerlebnisses weiter zu stärken. Da diese Touchpoints weniger stark von anderen Marken besetzt sind, jedoch über eine hohe Relevanz verfügen, verhelfen sie der Marke zu einem besseren und differenzierteren Markenprofil.

Die prioritären und die potenziellen Touchpoints bilden zusammen die Eckpfeiler für das Marken- und Marktmanagement. Abgestimmt auf die Positionierung wird der qualitative und quantitative Veränderungsbedarf festgelegt und das Einsparpotenzial quantifiziert. Geeignete Mediamix-Empfehlungen lassen sich aus der Touchpoint-Analyse einfach ableiten. So können die einzelnen Kontaktpunkte und der Touch-



Praxisbeispiel: Erhöhung der Kunden-Frequenz im Handel bei A.T.U.

Mehr Frequenz durch Optimierung der Touchpoints und des Budgets im Markt- und Markenmanagement

A.T.U. hat europaweit über 630 Filialen, davon vier in der Schweiz und bietet ihren Kunden eine einmalige Kombination aus Meisterwerkstatt und integriertem Zubehör-Fachmarkt. Die Marke A.T.U. ist bei über 90 Prozent aller deutschen Auto-

fahrer bekannt. Es wurden 102 Touchpoints und Kommunikationsmassnahmen bereichsübergreifend im Unternehmen analysiert. Als Schluss wurden 34 Massnahmen qualitativ und quantitativ optimiert, 20 neu lanciert. 48 Massnahmen wurden eingestellt. Das Einsparungspotenzial daraus: 30 Prozent im Vergleich zu den aktuellen Investitionen.



Praxisbeispiel: Internationales Destinations- und Standort-Marketing Laax

Wie erreicht und begeistert man Wintersportler in Zürich, London, Berlin oder Moskau im Markt- und Markenmanagement?

Die Feriendestination Laax zieht mit ihrem Tourismus-Angebot neben Familien und Jugendlichen auch die besten Boarder aus der ganzen Welt an. Zentral für die Bearbeitung der lokalen und internationalen Zielmärkte ist der optimale Off- und Online-Touchpoint-Mix. Die international durchgeführte 360° Touchpoint-Analyse lieferte den Erkenntnisgewinn, um im strategischen und operativen Marketing optimal auf das Kommunikationsverhalten der unterschiedlichen Zielgruppen einzugehen. Die zu erreichenden Ziele waren:

- Effiziente und effektive Ansprache von (potenziellen) Kunden in den Zielmärkten
 - Erfolgreiche Neukundengewinnung und Kundenbindung
 - Innovative Stärkung des Markenerlebnisses über alle relevanten Kanäle und Medien hinweg
- «Aus der Untersuchung der Touchpoints lassen sich quantitative wie qualitative Potenziale für Strategie und konkrete Marketing- und Vertriebsmassnahmen ableiten», urteilt Andreas Bärtsch, Mitglied der Geschäftsleitung. Dies betreffe auch den Angebots- und Kommunikationsmix für den Aufenthalt.

「 *In der Kommunikation hinkt die Erfolgsmessung dem sich stets verändernden Verhalten hinterher.* 」

point-Mix markenstärkend ausgerichtet werden. Mit einem Activity Based Costing lassen sich die Mittel optimal zuweisen.

Touchpoint-Management verfolgt multidisziplinäre Ziele

Das Touchpoint-Management ist als multidisziplinärer strategischer Ansatz zu verstehen, der in allen marktorientierten Managementbereichen eine Optimierung der Performance verfolgt. Ziele und Nutzen eines wirkungsorientierten Touchpoint-Managements sind damit:

- ▶ Gesamtheitliche Beurteilung der Wirkung aller Marketing- und Vertriebsmassnahmen, um die Investitionen in der Marken- und Marktkommunikation zu optimieren.
- ▶ Erzielen einer überdurchschnittlichen Wirkung mit dem investierten Budget.
- ▶ Steigerung der Kontaktqualität bei potenziellen Kunden und Sicherung dauerhafter Kundenbeziehungen.
- ▶ Ausgestaltung eines markttypischen Kundenerlebnisses.
- ▶ Optimierung und Steuerung der Prozesse für die Marken- und Marktkommunikation, um höhere Erträge durch Zeit- und Kosteneinsparungen zu realisieren.

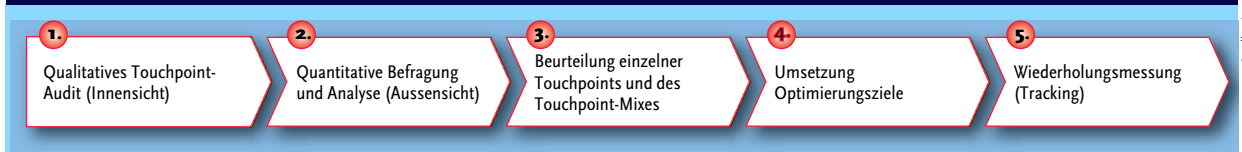
Mit dem Wissen über die relevanten Marken-Touchpoints und die Zielgruppen lässt sich der Massnahmen-Mix ge-

zielt optimieren. Wie weit das offene Potenzial zur Steigerung der Strategie- und Massnahmen-Performance ausgeschöpft wird, hängt zu einem erheblichen Teil auch von der kreativen Umsetzung ab.

Sicht der Medien- und Kommunikationsforschung

Sowohl die Werbepaxis als auch die Werbeforschung steht nicht erst seit gestern vor neuen Herausforderungen. Der technologische Fortschritt hat zu einem bislang ungekannten Ausmass an Konvergenz von Medienangeboten und zur Individualisierung von Kommunikationskanälen geführt (z.B. Web 2.0, Mobilkommunikation). Angesichts neuer Medienangebote sinken die etablierten Medien in ihrer Bedeutsamkeit für die Marketingkommunikation.

Neue Medientechnologien erlauben den Rezipienten eine aktive Teilhabe und eigene Gestaltungsmacht, wie sie herkömmliche Technologien nicht bieten. Rezipienten können die von ihnen genutzten Angebote individueller auswählen, selbst gestalten und werden auf diesem Wege zu ihren eigenen Medienproduzenten. Zudem zerfällt das Publikum klassischer Medien in fragmentierte Teilpublika, die nicht mehr flächendeckend durch werbliche Botschaften erreicht werden können. Unter anderem aus diesem Grunde sind auch vollkommen neue Werbeformen entstanden, durch die Botschaften ziel-

Abb. 2: Fünf Arbeitsschritte im Touchpoint-Management

Gemäss Dr. Dietmar Geppert, Leiter Marketing und Direct Sales von A.T.U, konnte mit der Touchpoint-Analyse bereichsübergreifend in kürzester Zeit die notwendige Wirkungstransparenz für eine gezielte Performancesteigerung in der Markenführung und im Vertrieb hergestellt werden.

genauer auf homogene Nischengruppen ausgerichtet werden können (zum Beispiel Ad-Words, Placements in Computerspielen). Darüber hinaus erlaubt die technische Entwicklung auch eine Vielzahl an Interaktionsmöglichkeiten zwischen Kommunikatoren und Mediennutzern. Marken- und Produkterleben können eindrücklicher vermittelt werden als via klassische Medien. Insofern hat die Kommunikationsbranche auf die wachsende Fragmentierung und Individualisierung der Nutzung neuer Medien reagiert. Integrierte Kommunikation ist einer von vielen schillernden Begriffen, mit denen Werbung treibende Unternehmen ihre kommunikativen Anstrengungen auf ein fragmentiertes Publikum zu labeln und unter einem Dach zu vereinen versuchen. Gleichzeitig bedeutet dies jedoch, dass Unternehmen mit einem nahezu unüberschaubaren Potpourri an Kommunikations- und Marketingmassnahmen umgehen müssen.

Kommunikation mit den Zielgruppen optimieren

Aber wer neben der Masse auch möglichst viele Nischen bedient, muss damit nicht zwangsläufig Erfolg haben. Die Abstimmung von werblichen Botschaften auf unterschiedliche und heterogene Zielgruppen kostet zeitlichen und finanziellen Aufwand, den es zu optimieren gilt. Die grosse Herausforderung besteht also in der Evaluation und

Kontrolle, ob Kommunikationsmassnahmen in der jeweiligen Zielgruppe die beabsichtigte Wirkung entfalten können. Während sich die Werbewirtschaft mehr oder weniger gut an sich ändernde Nutzungsgewohnheiten seitens der Rezipienten angepasst hat, hinkt die Wirkungs- und Erfolgsmessung der Zeit deutlich hinterher.

Hier ergeben sich zahlreiche Probleme. Folgende sind zentral: Worin besteht genau die Wirkung von kommunikativen Massnahmen? Wie lassen sich Kommunikationswirkungen über unterschiedliche Kanäle vergleichen? Zum ersten Problem: Die etablierten Währungen bei der Werbewirkungsmessung sind seit längerem überholt. An ihnen wird nur deshalb festgehalten, weil kaum Alternativen zur Verfügung stehen, die sich etablieren könnten. Hier gehen akademische und praktische Werbeforschung mehr oder weniger getrennte Wege. Die akademische Forschung zeigt auf, dass Werbewirkung multidimensional erfasst werden sollte. Hinterlassen kommunikative Massnahmen zum Beispiel keine Erinnerung, bedeutet dies noch nicht, dass die Werbung wirkungslos war. Gleichzeitig ist die Erinnerung an Marken nicht gleichbedeutend mit einem Imagegewinn, zumal Marken und Produkte auch in schlechter Erinnerung behalten werden können. Schliesslich ist weder die hohe Erinnerung noch die positive Bewertung eine hinreichende Bedingung für Verhaltenswirkungen

von Botschaften. All dies spricht für eine multidimensionale Erfassung von werblichen Massnahmen, die Rezipienten kognitiv, (Erinnerung, Informationsgewinn), affektiv (Image, Emotionen) und konativ (Verhalten) beeinflussen kann.

Wirkung von Kommunikation vergleichbar machen

Auf diese Weise kann man auch das zweite Problem angehen, nämlich wie Wirkungen von Kommunikation über unterschiedliche Kanäle vergleichbar gemacht werden können. Während bislang bereits die Vergleichbarkeit von klassischen Medien mit etwa Online-Medien kaum zu erreichen war, stösst die vergleichende Evaluation von Kommunikation via Nischenmedien an die Grenzen dessen, was die Werbeforschung zu leisten vermag. Anstatt beispielsweise die Werbewirkung über Kontakte zu messen, ist es denkbar, die subjektive Wahrnehmung von Kontakten zu erfassen, und dies multidimensional, d. h. affektiv, kognitiv und konativ.

Mit der vorgestellten Touchpoint-Analyse lassen sich verschiedene Wahrnehmungen über vollkommen unterschiedliche Kommunikationskanäle vergleichen. Da subjektive Wahrnehmungen von Rezipienten erfasst werden, erlaubt dies auch eine bessere Vorhersage weitergehender Wirkungen, zum Beispiel auf tatsächliches Konsumentenverhalten.