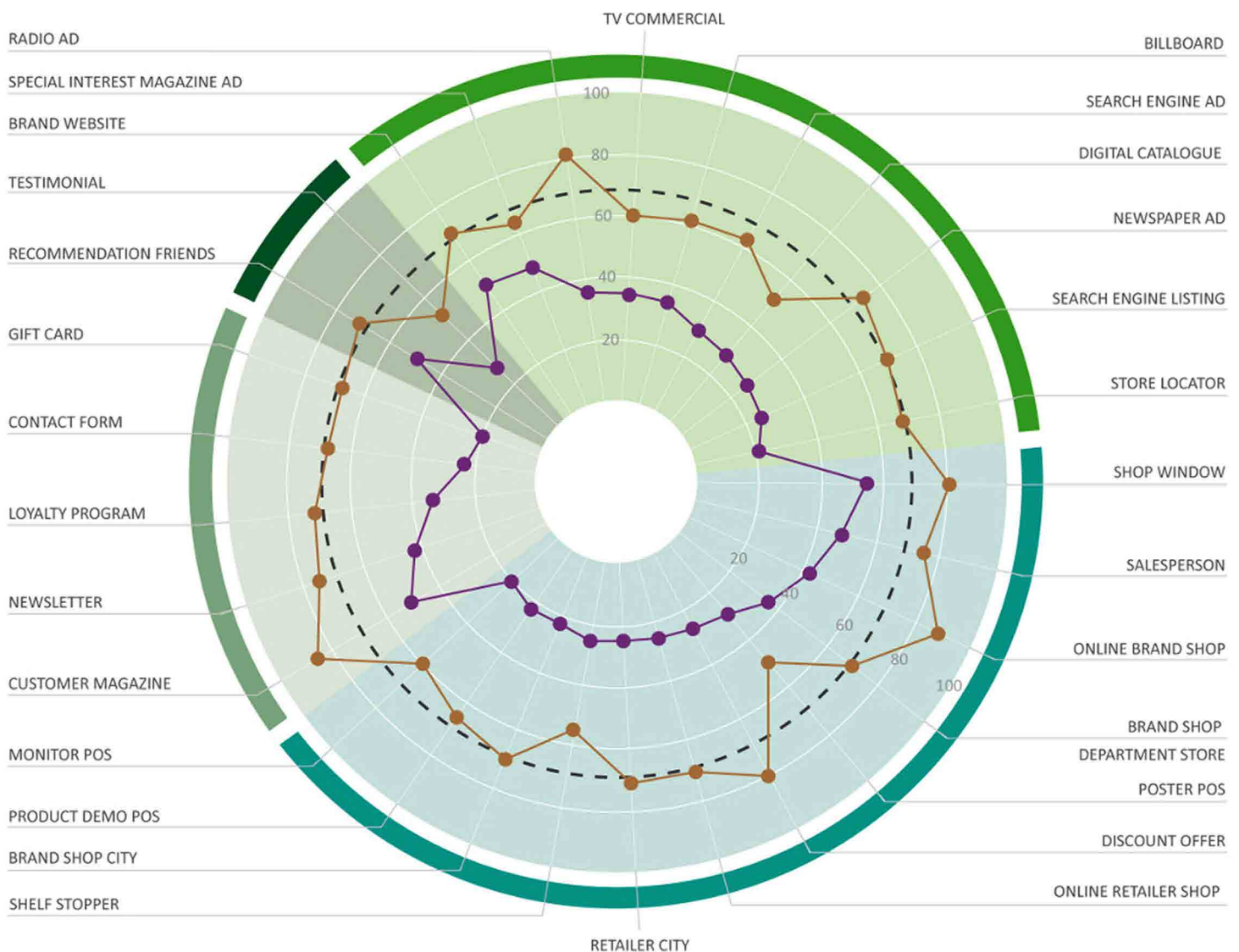




Touchpoint-Analyse

Erfolgreiche Marktbearbeitung in der digitalen Welt



Abstract

Es herrscht viel Aufregung. Von digitaler Transformation ist die Rede und wie radikal sich durch die digitale Revolution die Kundenerwartungen an Produkt und Service verändern.

Dabei führt die digitale Touchpoint-Explosion oftmals auch in die Ineffizienz-Falle. Mit viel Aufwand betriebene Social Media Marketing-Maßnahmen laufen oftmals ins Leere. Und auch so manches App-Projekt kann weder Reichweite noch Relevanz in der Zielgruppe nachweisen. Und das Schlimmste: Es entstehen neue Silos, denn oftmals hapert es schon an der internen Vernetzung der Marketing-Maßnahmen.

Es ist an der Zeit wirkungsorientiert Budgets zu optimieren. Von ganzheitlicher Analyse sprechen zwar viele, kaum jemand kann online wie offline wirklich messen. Und noch weniger können Wirkungszusammenhänge zwischen Touchpoints nachweisen und verstehen.

Der vorliegende Forschungsbeitrag präsentiert pointiert die Vorgehensweise für die 360°Touchpoint-Analyse und liefert anhand ausgewählter Fallstudien wertvolle Fakten über den Wertbeitrag dieser Methodik für die erfolgreiche Marktbearbeitung in der digitalen Transformation.

Impressum:

Ersterscheinung: Erfolgreiche Marktbearbeitung in der digitalen Welt,
GfM Schweizerische Gesellschaft für Marketing,
Forschungsreihe 05/14 (Oktober 2014)

Accelerom AG, Zürich – www.accelerom.com

Autoren: Christoph Spengler, Isabel Imper, Jeannine Egi, Marie-Theres Hosp,
Dominic Illi, Bernhard Steimel

Consulting Partner Accelerom AG:

MIND Business Consultants, Meerbusch – www.mind-consult.net

Accelerom und 360°TOUCHPOINT sind geschützte Marken der Accelerom AG
Zürich. Copyright: Accelerom AG 2014

Alle Rechte vorbehalten

Dieses Werk ist einschließlich seiner Teile urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung, die über die engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes
hinausgeht, ist ohne schriftliche Zustimmung von Accelerom AG unzulässig
und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen



Vorwort

Was zur Hölle ist Touchpoint-Management

Schon wieder so ein Buzzword, was sich Marketingstrategen ausgedacht haben! Im Grunde werden im Marketing permanent neue Begriffe geprägt. Manchmal scheint es ohne Sinn und Verstand. Manchmal ist es nur alter Wein in neuen Schläuchen (wobei das sinnvoll sein kann, auch einmal Schläuche auszutauschen, damit der Wein wieder schmeckt).

Aber wie verhält es sich nun mit dem Begriff Touchpoint. Er erfreut sich zunehmender Beliebtheit und er beschreibt zumindest in Teilen prägnant ein neues Phänomen. Bei explodierenden und vor allen Dingen digitalen Kontaktmöglichkeiten und unberechenbaren Pfaden hin zum Kunden, fasst der zu deutsch benannte „Kontaktpunkt“ griffig eine Disziplin zusammen, die tatsächlich eine ist und noch im Werden begriffen ist. Es war aufgrund der Herausforderungen sogar notwendig einen Terminus zu erfinden. Denn wie sagte der Philosoph Ludwig Wittgenstein so schön: „Wovon man nicht sprechen kann, darüber muss man schweigen“.

Und Schweigen wäre aber das Falscheste, was Unternehmen in Hinblick auf Kunden machen können. Touchpoint-Management operationalisiert daher gleichsam ein nicht unkomplexes Vorhaben – macht es besprech- und behandelbar.

Doch Vorsicht! Da man meint, ein Phänomen begrifflich gefasst zu haben, ist noch nichts gewonnen. Jetzt erst geht die richtige Arbeit los. Unternehmen müssen verstehen, dass es darauf ankommt, dort zu sein, wo der Kunde ist. Kanalübergreifend und medienunabhängig müssen die bedeutungsvollsten Owned-, Paid- und Earned-Touchpoints entlang der Kundenreise identifiziert werden. Welche Touchpoints sind überhaupt relevant? Und dann muss an jedem Kontaktpunkt gemessen werden. Denn jeder dieser Touchpoints beeinflusst direkt den Erfolg in der Kundengewinnung und -bindung und leistet seinen Beitrag zur Markenwahrnehmung – übrigens bei gleichzeitiger Interdependenz der Kanäle.

Was heißt das für die Unternehmen? Einstmals getrennte Kommunikationseinheiten in Organisationen müssen ebenfalls kanalübergreifend miteinander arbeiten. Silos müssen also aufgebrochen werden. Das ist die herausfordernde Aufgabe des Chief Marketing Officers. Und er muss das, was an den Kontaktpunkten passiert, zu allem Überfluss auch messen. Wie das geht, zeigt der vorliegende Leitfaden. Also von wegen Buzzword. Das ist Hardcore-Marketing!

Viele wertvolle Erkenntnisse für Ihr Business
wünscht Ihnen

Christian Thunig
Stellv. Chefredakteur absatzwirtschaft-Zeitschrift für Marketing



DIE FORTSCHREITENDE DIGITALISIERUNG BETRIFFT BEINAHE JEDES UNTERNEHMEN

Um den Kunden künftig ein konsistentes markentypisches Kundenerlebnis und einen herausragenden Service zu bieten, sind erfolgreiche Unternehmen gefordert, ihre Marktbearbeitung – Marketing, Vertrieb und Kommunikation – neu zu gestalten.

«Wie steuern wir zielführend die Marktbearbeitung in der digitalen Transformation auf einer fundierten Planungs- und Entscheidungsgrundlage?»

ZWEI ENTWICKLUNGEN SIND AKTUELL PRÄGEND

DER KUNDE: Das Informations- und Kaufverhalten sowie die Mediennutzung haben sich in den letzten Jahren über alle Altersgruppen hinweg gravierend verändert. Privat und im Geschäftsalltag. Besser informiert denn je, kommunizieren Kunden auf den unterschiedlichsten Touchpoints on- und offline, jederzeit und überall.

DIE TECHNOLOGIE: Cloud Computing, Mobile App und Social Media. Vor kurzem bloss als isolierte Technologien gehandelt, verändern sie heute grundlegend die Spielregeln. Disruptiv entstehen in kürzester Zeit neue Geschäftsmodelle, die mit bis zu zehnmal niedrigeren Kosten eine wesentlich höhere Wertschöpfung generieren und dem Kunden einen deutlich höheren Nutzen bieten.



IF YOU CAN'T MEASURE IT, YOU CAN'T IMPROVE IT

Trotz und wegen der aktuellen Datenflut ist es für die meisten Entscheider unmöglich, aus den Einzeldaten handlungsrelevante Erkenntnisse für eine präzise Steuerung von **STRATEGIEN, MASSNAHMEN** und **INVESTITIONEN** abzuleiten.

Traditionelle Methoden und Messinstrumente stossen beim Abbilden des ganzheitlichen Kundenverhaltens in der Multichannel-Welt an ihre Grenzen. Zumeist zeigen sie nur einen kleinen Ausschnitt der Realität – und erfassen neue Entwicklungen unzureichend. Welche Touchpoints Kunden tatsächlich nutzen und welche Bedeutung sie haben, bleibt unbeantwortet.

«Wie kommunizieren und interagieren wir heute und morgen mit unseren Kunden schnell, relevant und kostengünstig?»

«Und welche Massnahmen stellen wir ein, da sie nur noch wenig zum Erfolg beitragen und unnötige Komplexität generieren?»

DIGITALE TRANSFORMATION

DIGITALE TRANSFORMATION bezeichnet die Neuausrichtung des Geschäftsmodells auf das digitale Zeitalter zur Steigerung von Reichweite und Betriebserfolg sowie zur Verbesserung des Kundenkontakts. Durch die Orientierung der Marktbearbeitungsstrategie, der Organisation sowie der Prozesse an den digitalen Kunden wird sichergestellt, dass Markenerlebnis und Service in jeder Phase des Informations- und Kaufprozesses bestmöglich ausgestaltet sind.

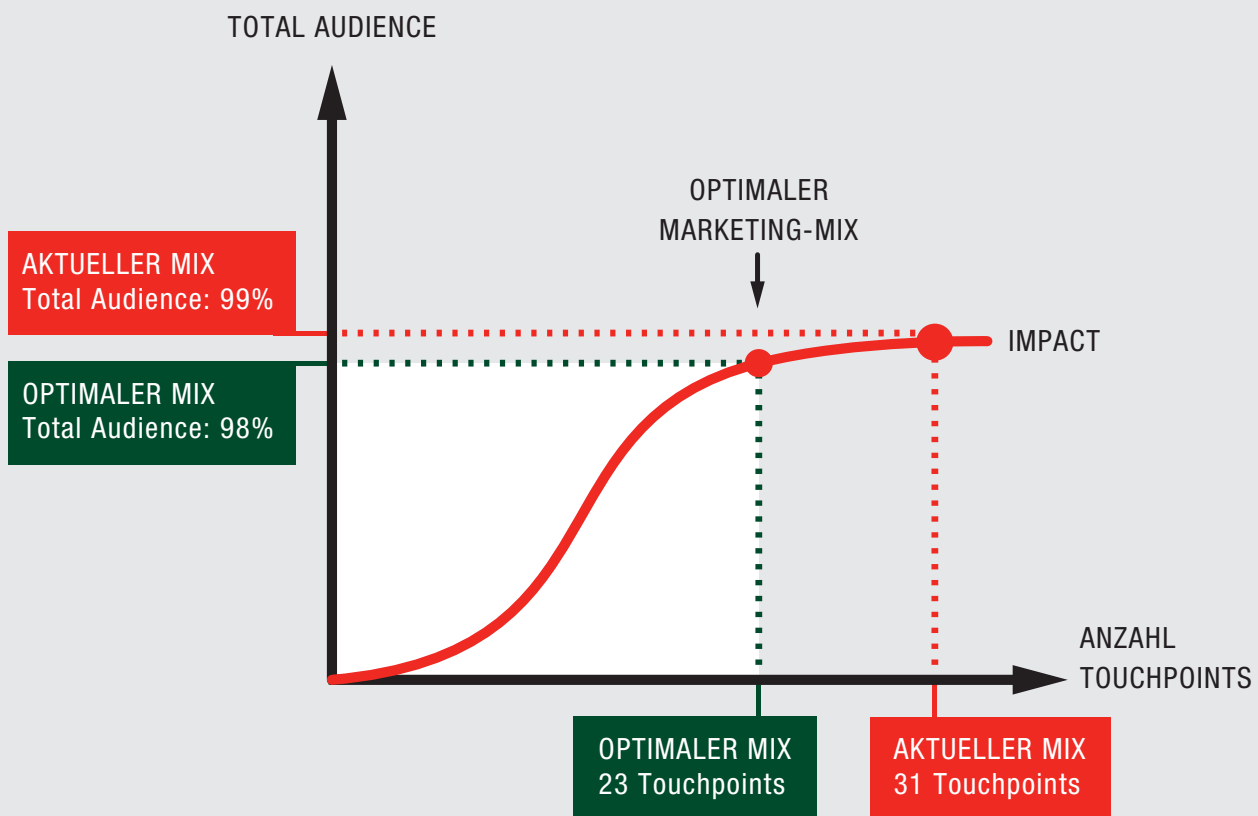
«Die digitale Revolution ist im BtB-Markt in vollem Gange. Sie eröffnet uns völlig neue Möglichkeiten, mit den Kunden zu kommunizieren, 360° Customer Relationship Marketing zu leben und die einzelnen Touchpoints noch besser zu vernetzen.»

André von Steiger, Managing Director Unilever Food Solutions – Hersteller für Gastronomie, Gemeinschaftsverpflegung und Lebensmittel-grosshandel

Praxisbeispiel 1

WENIGER IST MEHR – AUCH IM MULTICHANNEL-MANAGEMENT

AUSGANGSLAGE: Ein national tätiger Einzelhändler will vorhandene Absatzpotenziale im Einzugsgebiet seiner Filialen besser ausschöpfen und die Kundenbindung erhöhen. Mit dem optimalen Marketing-Mix sollen mehr Zielpersonen angesprochen und die Kundenfrequenz gesteigert werden. Das Touchpoint-Audit legt offen, dass aktuell 31 Touchpoints vom Unternehmen verwendet werden.



AKTIONEN

- Ermittlung des optimalen Marketing-Mix mit 23 Touchpoints bei gleichbleibender Mix-Reichweite (Total Audience)
- Reduktion von 8 wirkungsschwachen Einzelmaßnahmen resp. Touchpoints
- Erhöhung der Budgets für Schlüsselmaßnahmen, damit Wirkungsschwelle überschritten wird

ERFOLG

- ↗ Marktanteile
- ↗ Servicezufriedenheit
- ↗ Kundenfrequenz



EIN MESS- UND VERGLEICHBARES TOUCHPOINT-MANAGEMENT HILFT FÜHRUNGSKRÄFTEN DEN ÜBERBLICK ZU BEWAHREN UND SCHNELLERE BESSERE ENTSCHEIDUNGEN ZU TREFFEN

Über 100. Bereits mittelgrosse Unternehmen managen heute weit über 100 Touchpoints.

6 von 10. Nur sechs von zehn Touchpoints werden vom Unternehmen (inside-out) deckungsgleich mit der Kundensicht (outside-in) eingeschätzt.

30%. Gesamtunternehmerische Fokussierung und Vernetzung ermöglicht eine Performancesteigerung in der Marktbearbeitung von bis zu 30%.

17. Mit 17 Touchpoints kommt ein Kunde beim Kauf eines Produktes oder einer Dienstleistung durchschnittlich in Berührung (vgl. 360TEV, Schweizerische Käuferstudie).

1+1=3. Durch eine kombinierte Betrachtung der unterschiedlichen Touchpoints in der Customer Journey (Total Audience Measurement) werden Synergien genutzt.

DIE STEUERUNGSLOGIK IN DER MULTICHANNEL-WELT

Die Multichannel Customer Journey identifiziert alle Berührungspunkte eines Kunden mit einem Produkt, einer Dienstleistung oder einer Marke in allen Phasen des Kaufprozesses. On- und offline.

SCHRITT 1: Verstehen, wo die Kunden sind.



DER WEG VON DER AKTIVIERUNG BIS HIN ZUM KAUF UND ZUR BINDUNG FÜHRT ÜBER UNTERSCHIEDLICHE TOUCHPOINTS ALLER KATEGORIEN.

- Owned (blau)
- Paid (rot)
- Earned (grün)

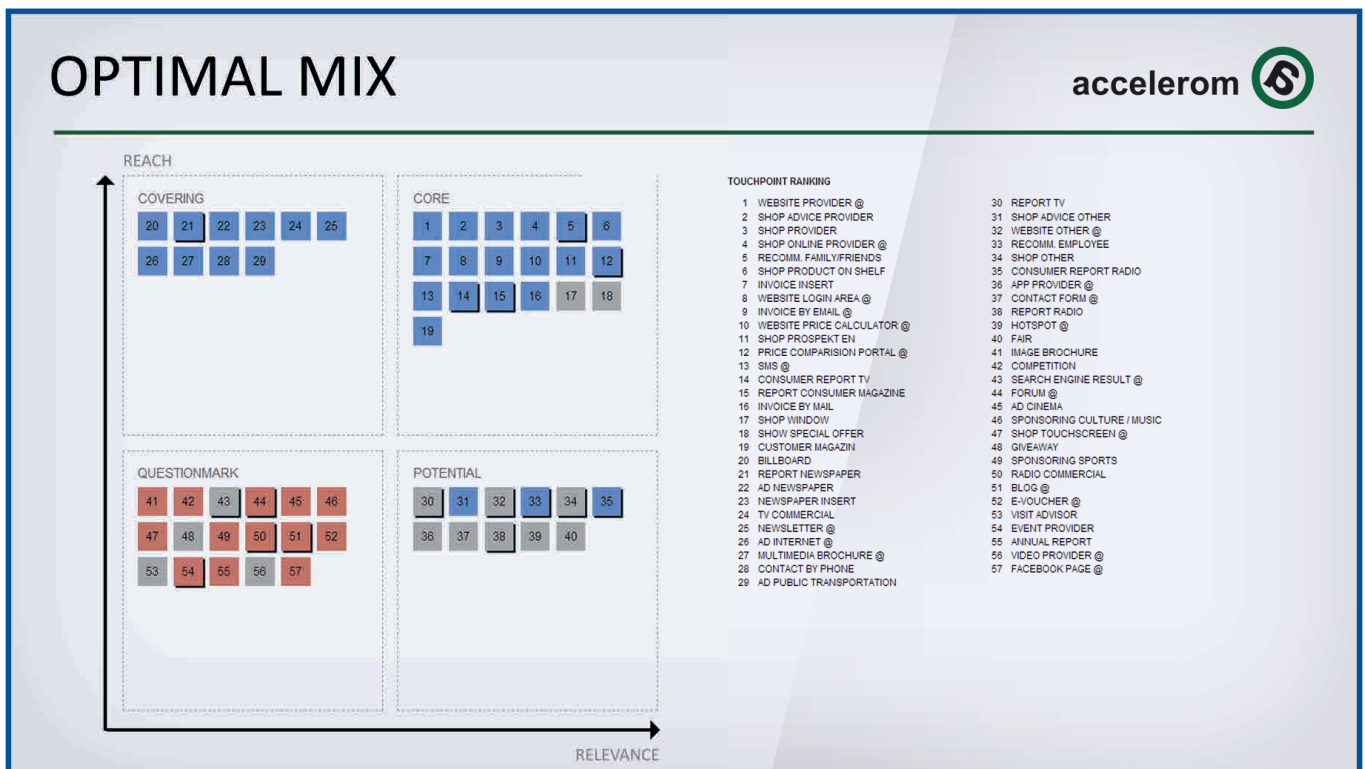
«Die Basis unseres Erfolgs ist die Transparenz über die Bedürfnisse unserer Kunden und ihre Zufriedenheit. Dank der Insights aus der Touchpoint-Analyse können wir das Kundenerlebnis systematisch verbessern.»

Rena Seiler, Leiterin Marketing Elektrizitätswerk der Stadt Zürich (ewz) – Markt und Kunden



Ausgerichtet auf die Customer Journey der Zielgruppen wird der optimale Marketing-Mix berechnet. Untersucht werden bis zu 100 unterschiedliche Touchpoints.

SCHRITT 2: Dort sein, wo die Kunden sind.



«Mit dem optimalen Marketing-Mix investieren wir zur richtigen Zeit in die richtigen Massnahmen und passen uns erfolgreich dem heutigen Handelsumfeld an. Von der Markenführung bis zum Verkaufspunkt.»

Jérôme Gilg, CEO Jumbo-Markt AG – Schweizer Baumarktunternehmen

DIE MATRIX LEGT DIE WIRKUNGSSTÄRKSTEN UND WIRKUNGSSCHWÄCHSTEN INSTRUMENTE OFFEN.

- Blaumarkierte Touchpoints bilden den optimalen Mix. Dieserverankert das Markenerlebnis in den Köpfen positiv und fördert den Abverkauf.
- Grau markierte Touchpoints werden nur von gewissen Zielgruppen genutzt und eignen sich für einen strategiespezifischen Einsatz.
- Rotmarkierte Touchpoints sind wirkungsschwach und werden von keiner Zielgruppe genutzt. Sie generieren Streuverlust.

Praxisbeispiel 2

MIT DEN RICHTIGEN TOUCHPOINTS MEHR NEUKUNDEN GEWONNEN

AUSGANGSLAGE: Ein Energiedienstleister im freien europäischen Markt erfreut sich über ein ausgezeichnetes Markenimage und eine hohe Kundenzufriedenheit. Allerdings fällt er bei der Neukundengewinnung im Wettbewerb zurück: Die Marke wird bei möglichen Kunden für den Kauf zu selten in Betracht gezogen.



AKTIONEN

- Customer Journey-Analyse für die Neukundengewinnung mit Wettbewerbsvergleich auf den Touchpoints (Benchmarking)
- Schliessen von Umsatzs- und Performance-lücken
- Optimierung des Marketing-Mix und der Kontaktkosten

ERFOLG

- ↗ Marktanteile
- ↗ Neukundengewinnung
- ↗ Tausend-Kontakt-Preis (TKP) um 30% reduziert



DIE DATENQUALITÄT UND DIE UNTERNEHMENS-INDIVIDUELLEN HANDLUNG SERKENNTNISSE WERDEN ZU ENTSCHEIDENDEN WETTBEWERBS-VORTEILEN, UM DEN VERÄNDERUNGSPROZESS ERFOLGREICH ANZUGEHEN

Einzelbetrachtungen von Instrumenten oder Medien führen zu falschen Rückschlüssen. Erst eine einheitliche Währung macht Massnahmen, Instrumente und Medien vergleichbar.

In einer vernetzten Multikanalwelt ist die Herausforderung, Kombinationen von Touchpoints präzise zu beurteilen. Durch das Total Audience Measurement wird der Massnahmen-Mix in Marketing, Vertrieb, Kommunikation und Service unternehmensindividuell angesteuert.

Eine einfache und verständliche Visualisierung komplexer Zusammenhänge beschleunigt die Umsetzungsprozesse. Durch die gesamtunternehmerische Fokussierung auf die Kundenperspektive wird das gemeinsame Verständnis bereichsübergreifend gefördert und die interdisziplinäre Zusammenarbeit wesentlich gestärkt.

«Das Durchspielen von Mix-Szenarien vereinfacht die Planung von Kampagnen wesentlich. Marketingstrategien können über verschiedene Touchpoints operationalisiert und somit der optimale Media-Mix eruiert werden - von Werbung bis zum POS.»

Andrys Aardema, Leiter Marketing Schweiz,
Rivella AG – Schweizer Getränkehersteller

EIN GANZHEITLICHES MANAGEMENT DECKT ALLE TOUCHPOINTS AB

OWNED: Touchpoints, die dem Unternehmen gehören und deren Botschaften vollständig kontrolliert werden. Z.B. Website, Mobile App, Kundenzeitschrift.

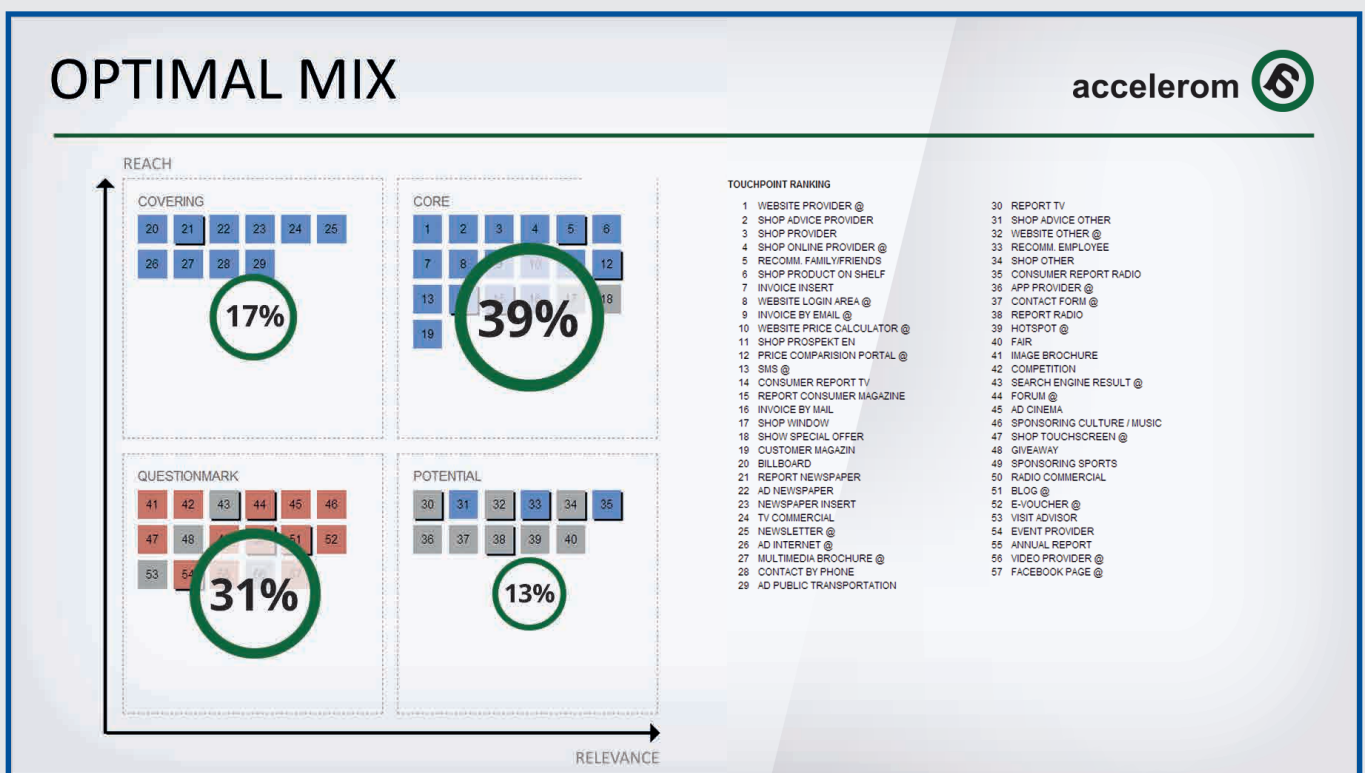
PAID: Touchpoints, die über Bezahlung Inhalte verbreiten und deren Botschaften kontrolliert werden können. Z.B. Inserat, Plakat, TV-Spot, Sponsoring.

EARNED: Touchpoints, die ohne direkten Einfluss des Unternehmens Botschaften verbreiten. Z.B. Preisvergleichsportal, persönliche Weiterempfehlung, Mitteilungen in sozialen Netzwerken.

Praxisbeispiel 3

MARKTSTELLUNG MIT NEUER KÄUFERGENERATION GESTÄRKT

AUSGANGSLAGE: Ein Finanzdienstleister setzt sich das Ziel, seine Marktbearbeitung noch stärker auf die neue Käufergeneration auszurichten: den mobilen Omnichannel-Kunden. Eine der zentralen Herausforderungen besteht darin, diese Veränderung mit den gleichen Budgets zu bewerkstelligen. Die Prozentwerte in der Touchpoint-Matrix zeigen die aktuelle Budgetallokation je Quadranten.



AKTIONEN

- Ermittlung des optimalen Marketing-Mix sowie der IST-Budget-Allokation
- Entwicklung eines 2-Jahresplans für das Transformationsmanagement – u.a. QuickWins, Innovationen
- Wirkungsorientierte Budgetallokation

ERFOLG

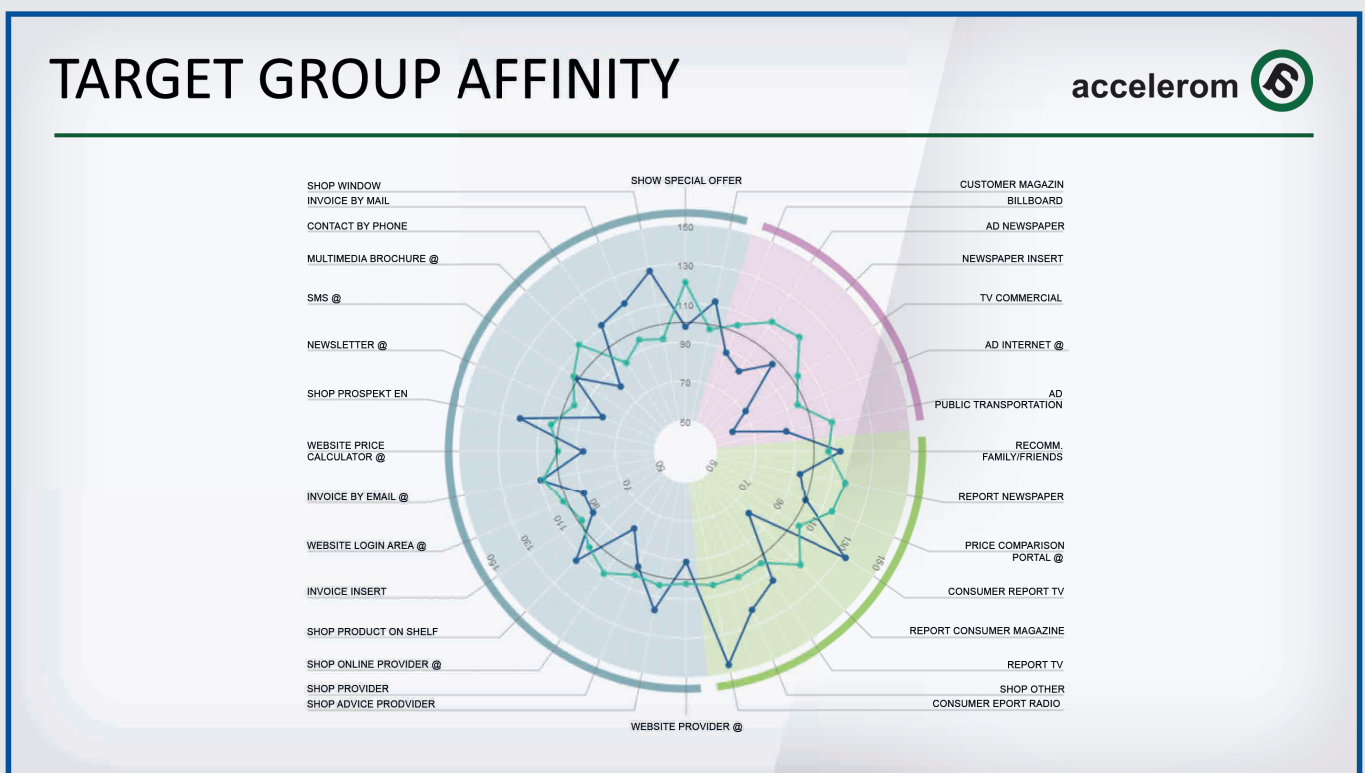
- ↗ Marktposition
- ↗ ROI Marketing-Mix
- ↗ Reduktion operativer Komplexität



Praxisbeispiel 4

MARKENPOSITIONIERUNG ALS WACHSTUMSHEBEL UMGESETZT

AUSGANGSLAGE: Die neue Markenpositionierung eines Konsumgüteranbieters soll lokal und international verankert werden, um die sich bietenden Wachstumsmöglichkeit zu nutzen. Das Markenerlebnis auf den relevanten Touchpoints soll auf zwei Kernzielgruppen ausgerichtet und durch innovative Gestaltungsmöglichkeiten die Zielgruppennähe gestärkt werden.



AKTIONEN

- Entwicklung eines trennscharfen Zielgruppen-segmentierungs-Modells
- Ermittlung der Zielgruppen-Affinitäten auf den Touchpoints, um Kundennähe zu stärken
- Umsetzung der Zielgruppenstrategien sowie Reduktion wirkungschwacher Massnahmen

ERFOLG

- ↗ Marktposition bei neuer Zielgruppe
- ↗ Markentypisches Kundenerlebnis
- ↗ Reduktion operativer Komplexität

Summary

EIN PROFESSIONELLES TOUCHPOINT-MANAGEMENT STELLT EINFACH UND RASCH WIRKUNGSTRANSPARENZ HER. MESSBAR UND TRACKINGFÄHIG



Die **MULTICHANNEL CUSTOMER JOURNEY** zeigt die Reise der (potentiellen) Kunden auf einen Blick. Sie ermöglicht eine optimale Orchestrierung aller Massnahmen. Owned, Paid und Earned Touchpoints, on- und offline.



Der **OPTIMALE MARKETING-MIX** identifiziert die richtigen Massnahmen und Instrumente, um die Customer Journey der Zielgruppe abzudecken. Er verankert das Markenerlebnis positiv und fördert den Abverkauf.



MARKETING-MIX-MODELING: Über eine Planungs- und Modellierungsplattform werden unternehmensspezifisch in Echtzeit Strategien und Kampagnen berechnet. Selbst Mediapläne oder Serviceleistungen können touchpointgenau beurteilt werden.



ROI-MAXIMIERUNG: In der Investitionsanalyse wird das Mix-Szenario mit dem höchsten Return-on-Investment in Marketing, Vertrieb, Kommunikation, Media und Service ermittelt.



ZUKUNFTS-MIX: Mit den kundenindividuellen Daten werden die Auswirkungen der Digitalisierung auf das Unternehmen berechnet. Für Entscheider werden Erfolgsfaktoren offengelegt.



accelerom

Accelerom ist ein international tätiges Beratungsunternehmen, das auf ein ganzheitliches Markt- und Markenmanagementspezialisiert ist. Seit nunmehr 10 Jahren verzahnt Accelerom Managementpraxis, crossmediale Marketingforschung sowie modernste Analyse- und Visualisierungstechnologie. Von der Analyse über die «beste Lösung» bis hin zur Umsetzung werden Kunden aus unterschiedlichen Branchen in Fragen rund um die Marketing Performance begleitet. Kern der Arbeit ist die Maximierung der Effizienz und Effektivität bei den Themen:

- Marktbearbeitung
- Markenführung
- Innovation und Transformation
- Investitionssteuerung

Mit seinem innovativen, wissenschaftlich fundierten Lösungskonzept 360° TOUCHPOINT® gilt Accelerom als Vordenker des ganzheitlichen, messbaren Touchpoint-Managements. Die Leistungen umfassen u.a. Touchpoint-Audit, Touchpoint-Analyse, Touchpoint-Tracking sowie Brand Experience Strategie.

PRAXISBEWÄHRT: Zuden Kundenzahlen Mittelstandsunternehmen wie multinationale Konzerne, die Fortune Global 500 sowie der öffentliche Sektor – lokal und international, im B2C wie auch im B2B-Segment.

WISSENSCHAFTLICHVALIDIERT: Accelerom kooperiert im Rahmen von Forschungs- und Praxisprojekten zum Thema Touchpoint-Management mit dem Institut für Publizistikwissenschaft und Medienforschung der Universität Zürich (IPMZ).

QUALIFIZIERT INNOVATIV: Accelerom engagiert sich in Forschungsinitiativen der Kommission für Technologie und Innovation. In Zusammenarbeit mit Partnern aus Wissenschaft und Wirtschaft werden die einzigartigen Crossmedia-Analyseverfahren und innovativen Management Tools kontinuierlich weiterentwickelt.



**Universität
Zürich** ^{UZH}



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Kommission für Technologie und Innovation KTI



Ein Forschungsbericht von



In Zusammenarbeit mit

