

planung & analyse

Zeitschrift für Marktforschung und Marketing www.planung-analyse.de

6/2012 D11700F

Marketing- controlling



Einblick

Special zu den
Lebensphasen Kids,
Families und Best Ager

Einsicht

Cause related Marketing
ist kein Selbstgänger

Eindruck

So blicken Lenker der
Branche auf das Jahr 2013

Optimierung des Touchpoint-Portfolios

Messung des Return-on-Marketing Investments

Das Internet und Social Media sind aus unserem alltäglichen Leben als Informationsquelle und Kommunikationsweg nicht mehr wegzudenken. Folgerichtig gewinnt auch die Frage nach der Wichtigkeit neuer Medien als Kontaktpunkte an Bedeutung. Wir agieren online – nicht nur privat sondern erst recht geschäftlich. Werbende Unternehmen reagieren auf diesen Trend und geben mehrheitlich an, den Anteil an Online-Werbung und die Marketinginvestitionen für Social Media zu erhöhen. Damit setzen sich zwei Entwicklungstrends fort: Der Anstieg der Werbeausgaben insgesamt und die Umverteilung der Werbeausgaben zugunsten neuer Medien.

Für das einzelne Unternehmen ergeben sich daraus bei der Werbeplanung zwei Fragestellungen: Erstens, wie stark sollen die Marketinginvestitionen in neue Medien erhöht werden? Zweitens, ist der Return on Investment (ROI) der neuen Medien so hoch, dass klassische, kostenintensivere Kontaktpunkte infolge der höheren Internetpräsenz vernachlässigt werden können?

Insbesondere im B2B-Geschäft gestaltet sich die Beantwortung dieser Fragen schwierig. Einerseits bedarf es einer Reihe von Informationen über die möglichen Dimensionen der Geschäftsbeziehung zu Partnern: Wie soll der ROI gemessen werden? Andererseits existieren vielfältige, sowohl qualitative als auch quantitative Analysetools zur Messung des ROI oder besser des Return on Touchpoint Investment (RoTPI), aus denen das adäquate Messinstrument zur Optimierung des Touchpoint-Portfolios auszuwählen ist. Dabei ist die

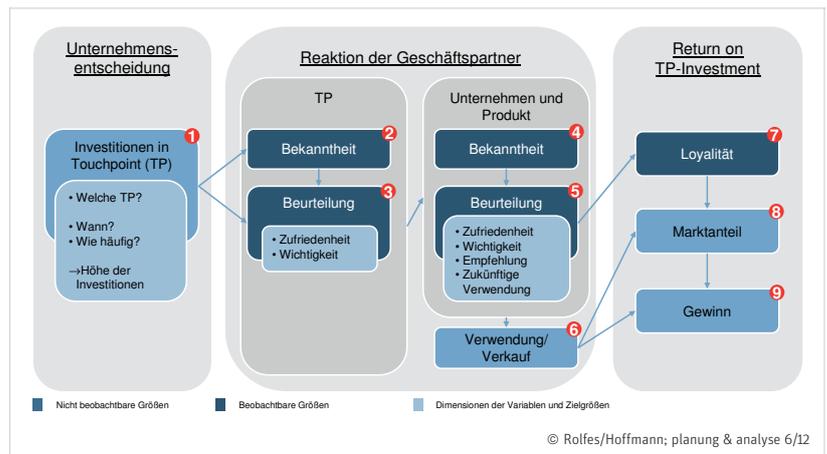


Abbildung 1: Modell des Return on Marketinginvestment

Methode nicht nur so zu gestalten, dass sie in der Lage ist, die formulierten Zielgrößen (zum Beispiel die Qualität der Geschäftsbeziehung) und die vom Unternehmen steuerbaren Parameter (zum Beispiel Werbeausgaben für einzelne Touchpoints) in Relation zu setzen. Im B2B-Business hängt der Einsatz der Methodik vor allem von deren Möglichkeiten zur Berücksichtigung von Synergieeffekten einzelner Touchpoints ab. Diese treten zum Beispiel dann zu Tage, wenn Außendienstmitarbeiter die Qualität ihrer Beratungsleistung durch die Verwendung von Informationsbrochüren und/oder die Weitergabe von Werbeartikeln unterstützen. Darüber hinaus sollten entsprechende Ansätze neben der Kontakthäufigkeit auch die Kontaktqualität als wichtigen Parameter bei der Allokation von Kommunikationsausgaben berücksichtigen.

Der vorliegende Beitrag dient in diesem Sinne als Entscheidungshilfe bei der Optimierung von Touchpoint-Portfolios im B2B-Bereich. Hierzu werden zunächst mögliche Modellansätze und entsprechende Analysetools vorgestellt und beurteilt. Auf Basis von Monte-Carlo-Simulationen wird gezeigt, welche Methoden unter in der Praxis häufig auftretenden Bedingungen zu aussagekräftigen Ergebnissen führen. Für die oben formulierte Fragestellung der Positionierung neuer Medien im Touchpoint-Portfolio hieße dies, dass die Methode in der Lage ist, die Wichtigkeit des Internets und der Social Media als Touchpoint zu messen sowie deren Interaktion mit anderen Touchpoints korrekt zu bestimmen. Die Messung dieser Interaktionseffekte ist im B2B-Bereich wesentlich, weil auf den ersten Blick viele Argumente (hohe Reichweite, geringere

► Die Autoren



Dr. Ludger Rolfes, Diplom-Kaufmann, arbeitet seit 2007 als Senior Research Executive bei Produkt + Markt und ist dort für quantitative und qualitative Studien im Bereich Animal Health and Nutrition Research zuständig. Zuvor hat er mit einer Arbeit über Kaufentscheidungen auf B2B-Märkten am Lehrstuhl für Marketing an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf promoviert.

✉ lrolfes@ProduktundMarkt.de



Angela Hoffmann ist Research Consultant bei Produkt + Markt im Bereich Animal Health and Nutrition Research. Bevor sie im April 2012 zu Produkt + Markt kam, hat sie ein Masterstudium in Ökotrophologie und eine Promotion im Bereich Agrarökonomie an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel abgeschlossen.

✉ ahoffmann@ProduktundMarkt.de

Kommunikationskosten, Aktualität und Veränderbarkeit der Inhalte durch Partner) dafür sprechen, kostenintensivere und unbeweglichere Touchpoints (zum Beispiel Beratungshotlines oder Kataloge) aufzugeben. Dies ist allerdings nur anzuraten, wenn (potenzielle) Kunden solche klassischen Kontaktpunkte tatsächlich als verzichtbar einstufen und keine Interaktionseffekte mit neuen Medien vorhanden sind.

Der Prozess der Touchpoint-Optimierung

Unter Annahme des Gewinnmaximierungsziels zielt die Allokation von Marketinginvestitionen in B2B-Unternehmen vor allem auf die Kauf- und Wiederkauftrate ab. Dabei ergibt sich der ROI von Marketinginvestitionen grundsätzlich als Benefit-Kosten-Koeffizient, wobei die Höhe des Gewinns in Relation zu den Marketinginvestitionen gesetzt wird (siehe Abbildung 1: 1 und 9). Zur besseren Vergleichbarkeit sollten dabei die Kosten nicht als absolute Größe, sondern in Form sogenannter Tausenderkontaktpreisen (TKP) angegeben werden. Diese Größe gibt die Höhe der Marketingausgaben in einem bestimmten Zeitraum je 1000 Kundenkontakten wieder. Üblicherweise wird bei der Messung des ROI ein Verfahren gewählt, bei dem ex post Gewinne über die Zeit ins Verhältnis zu den zugehörigen Marketingaufwendungen gesetzt werden. Auf Basis interner betrieblicher Daten führt diese Analyse jedoch nur zu aussagekräftigen Ergebnissen, wenn Marketinginvestitionen über die Zeit stark variieren. Desweiteren ist es auf diese Weise nicht möglich, den RoTPI für neue Touchpoints (zum Beispiel Social Media) zu ermitteln. Testmärkte stellen diesbezüglich zwar theoretisch eine Alternative dar, verbieten sich jedoch meist in der Praxis aufgrund der hohen Kosten und Zeitintensivität. Um die Geschäftsbeziehung zu Partnern stärker an Gewinnzielen zu orientieren, müssen daher andere Vorgehensweisen gewählt werden. Dafür ist es zuerst notwendig, die Zielgrößen neu zu definieren. Neben monetären Größen rückt die Qualität der Geschäftsbeziehung zwischen dem Unternehmen und seinen Partnern in den Vordergrund. Unter der An-

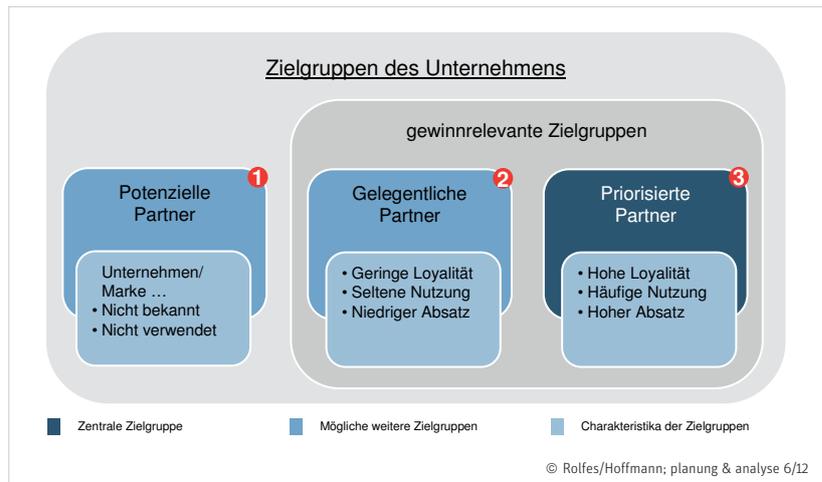


Abbildung 2: Priorität der identifizierten Zielgruppen

nahme, dass eine positive Geschäftsbeziehung langfristig zur Gewinnmaximierung beiträgt, liefern ex ante Analysen auf Basis von intrinsischen Benefits valide Ergebnisse über die Relevanz einzelner Touchpoints. Dabei stehen als intrinsische Benefits die Loyalität zur Unternehmung/zu Produkten (siehe Abbildung 1: 7), deren Bekanntheit (siehe Abbildung 1: 4) sowie deren Beurteilung (siehe Abbildung 1: 5) im Fokus. Diese intrinsischen Zielgrößen sind, anders als Gewinn oder Marktanteile, nicht direkt beobachtbar und werden daher meist mithilfe sogenannter Indikatorvariablen abgefragt. Insgesamt umfasst der ganzheitliche Prozess der Touchpoint-Optimierung folgende Analyseschritte:

1. Definition der Zielgrößen
2. Planung der methodischen Vorgehensweise
3. Auswahl der zu analysierenden Touchpoints und Interaktionsbeziehungen
4. Separation gewinnrelevanter Touchpoint-Rezipienten
5. Messung des Return on Touchpoint-Investment
6. Identifikation möglicher Synergieeffekte der Touchpoints
7. Optimierung des Touchpoint-Portfolios auf Basis der Ergebnisse
8. Kontrolle

Innerhalb der einzelnen Prozessschritte kommen verschiedene Analysemethoden zum Einsatz:

Qualitative Methoden haben bei der Vorselektion der zu analysierenden Touchpoints einen hohen Stellenwert, in der für die jeweils interessierenden Zielgruppen nicht nur die relevanten Touchpoints auszuwählen sind sondern auch Hypothesen über deren Interaktionsbeziehungen formuliert werden müssen, um den weiteren Forschungsprozess zu vereinfachen. Zum Beispiel können relevante Touchpoints in Einzelinterviews mit Geschäftspartnern oder Experten mit Hilfe der Laddering-Methode oder in Fokusgruppen ermittelt werden. Qualitative Untersuchungen können darüber hinaus durchgeführt werden, um die zentralen Zielgruppen der Analyse zu definieren. Im Allgemeinen erscheint es sinnvoll, als Probanden Key Accounts auszuwählen bzw. Geschäftspartner, die dem Unternehmen besonders treu sind (siehe Abbildung 2: 3). Diese Zielgruppe würde beispielsweise zur oben genannten Fragestellung passen, ob und welche Stellung neue Medien im Touchpoint-Portfolio einnehmen (sollen). Hat das Unternehmen das Ziel, die Zahl der Geschäftspartner zu erhöhen, wäre es überdies sinnvoll, das Touchpoint-Portfolio an den Bedürfnissen und Gewohnheiten potenzieller

► **Kurzfassung** Im vorliegenden Beitrag wird ein ganzheitliches Konzept zur Optimierung des Touchpoint-Portfolios von B2B-Unternehmen vorgestellt, das sowohl qualitative als auch quantitative Datenerhebungsmethoden umfasst. Zentrale Prozessschritte stellen dabei die Messung impliziter Wichtigkeiten und die Berechnung von Tausenderkontaktpreisen dar, die als Entscheidungsgrundlage für zukünftige Touchpoint-Investitionen dienen. Signifikanten Einfluss auf die Aussagekraft der Ergebnisse hat dabei die Wahl der Methode zur Messung impliziter Wichtigkeiten. Dementsprechend werden alternative Ansätze vorgestellt und auf Basis von Simulationen bewertet.

► **Abstract** The present paper describes a holistic approach to optimize touch-point portfolios of b2b-companies applying qualitative and quantitative methodologies. The measurement of touch-points' implicit importance and cost-per-mille (CPM) represent main tasks and creates the foundation for companies' decision-making on future investments. Primarily the selection of an adequate methodology to measure implicit importance is crucial for the validity of results. Accordingly, different approaches are presented and evaluated using Monte Carlo simulation runs.

Partner auszurichten (siehe Abbildung 2: 1). Sind die Unterscheidungsmerkmale der Zielgruppen auf Basis qualitativer Methoden festgelegt, ist es möglich die Probanden der anschließenden quantitativen Studien anhand ihrer Merkmalsausprägungen auszuwählen oder zu gruppieren.

Messung impliziter Wichtigkeiten

Zur Quantifizierung des Beitrags der einzelnen Touchpoints zur Geschäftsbeziehung finden ex ante Analysen statt, die aus Kostengründen meist statisch angelegt sind. Dabei wird zur Bestimmung des RoTPI auf das Konzept der impliziten Wichtigkeiten zurückgegriffen. Ziel hierbei ist es, unter Zuhilfenahme ökonometrischer Modelle zu untersuchen, wie stark einzelne Touchpoints die gewählten Benefit-Variablen beeinflussen. Explizite Wichtigkeiten der Touchpoints können ergänzend evaluiert werden (siehe Abbildung 1: 2 und 3). Jedoch besteht hier die Gefahr der Überbewertung, wodurch sie sich als alleiniges Messinstrument ausschließen.

Als endogene Variablen kommen bei der Messung der impliziten Wichtigkeit alle Dimensionen der Geschäftsbeziehung, wie beispielsweise die Bekanntheit des Unternehmens oder die Zufriedenheit der Geschäftspartner in Frage. Weiterempfehlungsraten werden diesbezüglich als mögliche Proxys diskutiert. Weiterhin muss ermittelt werden, ob bzw. wie häufig Probanden Kontakt zu den relevanten Touchpoints haben und wie sie diese beurteilen. Anschließend kommt der Auswahl der Schätzmethode eine zentrale Rolle zu.

Als Schätzmethode stellen einfache Regressionsansätze nur unter strengen Restriktionen adäquate Analyseinstrumente zur validen Schätzung der Wichtigkeit der Touchpoints dar. Diese Restriktionen lauten, dass Touchpoints unabhängig voneinander auf die Zielgröße wirken und ein linearer Wirkzusammenhang besteht. Wie zuvor erläutert, gelten diese Annahmen im Fall der Touchpoint-Optimierung jedoch nur selten. Häufig muss mit Synergieeffekten gerechnet werden, die im Rahmen der Modellierung Multikollinearitätsprobleme hervorrufen; es kann zu gravierenden Verzerrungen der Schätzer kommen. Aufbaue auf dem sogenannten Shapley Value Verfahren, wurden daher eine Reihe von Verfahren entwickelt, die auch bei Vorliegen von Multikollinearität zur Messung impliziter Wichtigkeiten verwendet werden können. Die Grundidee dabei ist, die Wichtigkeit eines Touchpoints in Form eines mittleren relativen zusätzlichen Erklärungsbeitrages zu approximieren. Neuere Methoden greifen hierzu auf

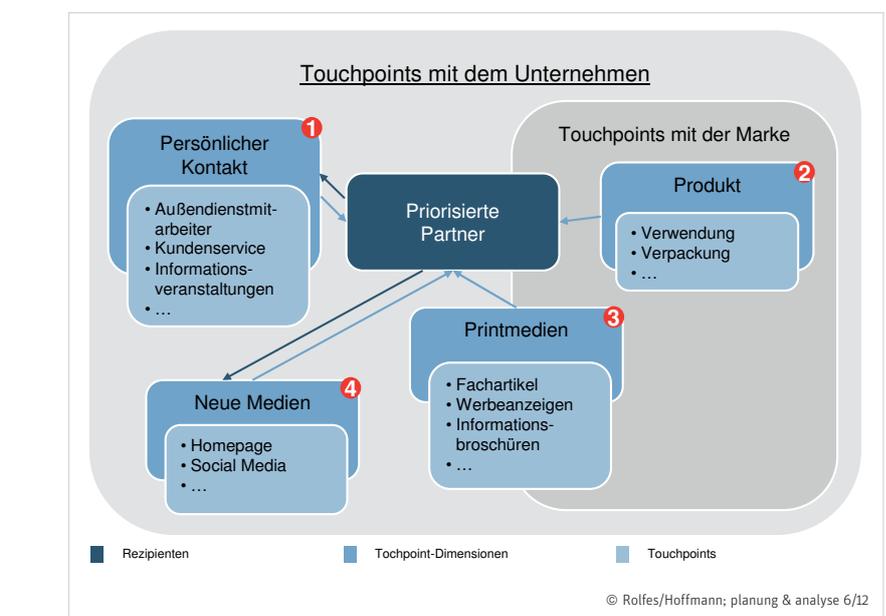


Abbildung 3: Touchpoint-Portfolio

einen Zufallsalgorithmus zurück, der in das Modell integrierte exogene Variablen zufällig auswählt und bei komplexen Fragestellungen die Rechenzeit stark reduziert. Diese Methoden wurden von Produkt + Markt dahingehend weiterentwickelt, dass eine hohe Anzahl an Touchpoints in die Analyse einbezogen werden kann, ohne dass die Ergebnisvalidität sinkt. Hierzu werden in einem zweistufigen Verfahren zunächst wiederholt Modelle mit der Hälfte der relevanten Touchpoints geschätzt und das Bestimmtheitsmaß der Gesamtregressionen bestimmt. Die Touchpoints werden dabei jeweils zufällig ausgewählt. Im zweiten Schritt wird dann als endogene Variable das jeweilige Bestimmtheitsmaß der Schätzwiederholungen verwendet und mithilfe von Dummy-Variablen ermittelt, welchen mittleren Erklärungsbeitrag die einzelnen Touchpoints zum Bestimmtheitsmaß der Gesamtregressionen leisten. Diese Weiterentwicklung der Methode ist insbesondere für Unternehmen im B2B-Bereich von Bedeutung, um die Vielzahl der für ihre Geschäftsbeziehung zu Partnern relevanten Touchpoints analysieren zu können.

Im Rahmen von Simulationen zeigt sich die Vorteilhaftigkeit der von Produkt+Markt entwickelten Methode im Vergleich zu den von Grömping vorgeschlagenen Methoden demgemäß erst, wenn mindestens 15 Touchpoints in die Analyse einbezogen werden. Die unterstellte Korrelationsstruktur und gewählte Effektstärke der Touchpoints haben dabei insofern einen Einfluss auf die Güte aller Ergebnisse, als dass aufgrund der unterstellten

Korrelationsstruktur starke Abweichungen der gemessenen Wichtigkeit zum tatsächlichen Wert auftreten können. So ergibt sich zwar bei einer fixen Korrelation von 0,4 und einem Erklärungsbeitrag der einzelnen Touchpoints zwischen minimal 1 Prozent und maximal 13 Prozent unter Verwendung der Produkt+Markt-Methode im Mittel nur eine absolute Abweichung von 3,7 Prozent (Standardabweichung auch 3,7 Prozent). Die maximale Abweichung zwischen Soll- und Ist-Wert liegt jedoch bei allen verwendeten Methoden bei über 20 Prozent. Daher empfehlen die Autoren generell vor der Messung der impliziten Wichtigkeiten, die Interaktionseffekte einzelner Touchpoints näher zu untersuchen, um diese explizit bei der Schätzung mitberücksichtigen zu können.

Synergieeffekte der Touchpoints

Um das Zusammenwirken der Touchpoints besser zu verstehen, können Synergieeffekte der Touchpoints mit Hilfe von Netzwerkanalysen quantifiziert und visualisiert werden. Dabei ist in Bezug auf die Optimierung der Werbeausgaben neben der Verifizierung der angenommenen Touchpoint-Dimensionen (zum Beispiel produktbezogene Touchpoints, persönliche Touchpoints etc., siehe Abbildung 3) die sogenannte Gradzentralität der Touchpoints von hohem Interesse. Die Gradzentralität misst, wie häufig Touchpoints gemeinsam mit anderen Touchpoints auftreten. Dabei werden solche Touchpoints als zentral angesehen, die stark mit anderen Touchpoints vernetzt sind. Überdies sollte die Eigenschaft der

Unverzichtbarkeit näher analysiert werden, da diese einen wesentlichen Einfluss auf die oben beschriebene Modellierung der Beziehung zwischen Touchpoints und Benefit-Variablen hat. So kann ein Touchpoint unverzichtbar sein, auch wenn häufigere Kontakte mit dem Touchpoint nicht positiv linear auf die Zielvariable wirken. Wird zum Beispiel vom Unternehmen keine persönliche Beratungshotline angeboten, kann dies signifikant negativ auf die Beurteilung der Geschäftsbeziehung wirken. Demgegenüber ist es eher unwahrscheinlich, dass viele Telefonkontakte über die Hotline positiven Einfluss auf die Beurteilung haben. Im Gegenteil, der typische Geschäftspartner wird erwarten, dass ein einziger Anruf beim Unternehmen genügt, um die von ihm geäußerten Probleme zu lösen.

Touchpoint-Optimierung auf Basis des RoTPI

Nachdem der Beitrag der Touchpoints zu den gewählten Zielgrößen bestimmt wurde, kann im nächsten Schritt dieser Return in Beziehung zu den TKP des jeweiligen Touchpoint gesetzt werden. Der RoTPI sollte dabei separat für die einzelnen vom Unternehmen festgelegten Benefit-Variablen ausgewertet werden. So wird nicht nur messbar, welche, sondern auch erkennbar wie Marketinginvestitionen auf die vom Unternehmen formulierten Dimensionen der Geschäftsbeziehung wirken. Auf Basis dieser Informationen können Unternehmen Werbeaufwendungen zielgerichtet, nachhaltig und ganzheitlich an Wettbewerbs- und Gewinnzielen orientieren. Die von Helmold und Hahne vorgeschlagene Verwendung eines Kundenzufriedenheitsindex als Zielvariable stellt zwar eine Option dar, Touchpoints gemäß ihrer Gesamtrelevanz zu ranken, birgt jedoch die Gefahr eines Informationsverlustes bezüglich der Wirkungsweise der Touchpoints. Speziell wenn Touchpoints in Analysen mit einbezogen werden, bei denen Endogenitätsprobleme auftreten (zum Beispiel Produktverwendung), kann die Aggregation der Daten dazu führen, dass die Relevanz anderer Kontaktpunkte unterschätzt wird.

Die Auswahl und Beurteilung der Touchpoints auf Basis ihres RoTPIs zu einzelnen Geschäftsbeziehungsdimensionen wird in Abbildung 4 skizziert. Demnach werden Touchpoints gemäß ihrer Relevanz und ihrer Effizienz innerhalb des Koordinatensystems positioniert und Empfehlungen bezüglich der zukünftigen Gestaltung des Touchpoint-Portfolios abgeleitet. Vorrangig sollten Touchpoints mit hoher Relevanz (hohe implizite Wichtigkeit) und hoher Effizienz (geringe TKP) gewählt werden (Ab-

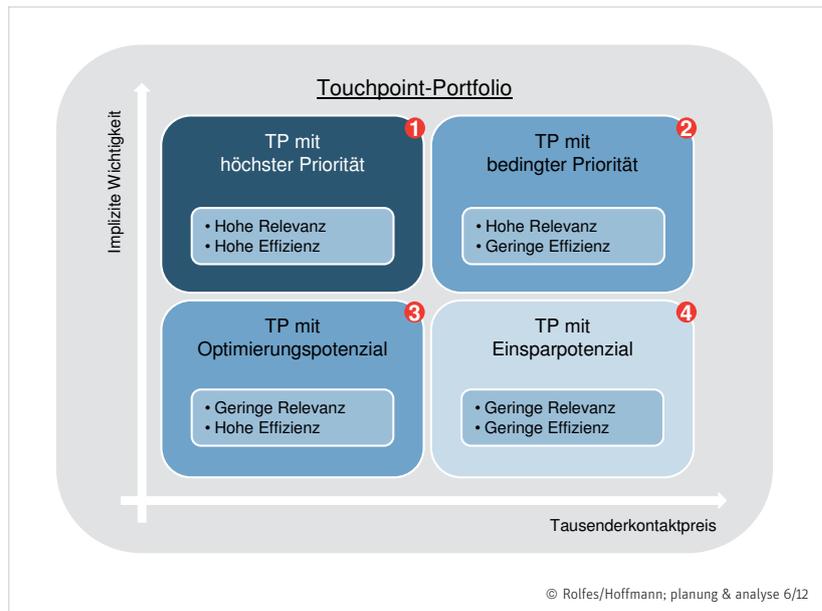


Abbildung 4: Touchpoint-Optimierung auf Basis des RoTPI

bildung 4: 1). Demgegenüber können Investitionen in Touchpoints mit Einsparpotential reduziert werden (Abbildung 4: 4). Bei den übrigen Touchpoints hängt die Höhe zukünftiger Investitionen in erster Linie von ihrer Unverzichtbarkeit sowie ihrer Vernetzung innerhalb des Touchpoint-Portfolios ab, die im Rahmen der Analyse von Interaktionseffekten deutlich geworden sind (Abbildung 4: 2 und 3).

Fazit

Die Touchpoint-Optimierung stellt insbesondere im B2B-Bereich eine wichtige Aufgabe dar, weil neben übergeordneten Gewinnzielen eine Vielzahl unterschiedlicher Geschäftsbeziehungsdimensionen zwischen Unternehmen und Geschäftspartnern als mögliche Benefit-Variablen in Betracht kommen. Mit Hilfe des vorgestellten ganzheitlichen Ansatzes lassen sich Empfehlungen bezüglich zukünftiger Touchpoint-Investitionen auf Basis des sogenannten RoTPI im Sinne von Normstrategien ableiten. Dieser basiert auf der impliziten Wichtigkeit der Touchpoints und ihrer Wirtschaftlichkeit. Letztere wird in Form von TKP gemessen. Dabei kommt der Analyse von Synergieeffekten der Touchpoints eine zentrale Rolle zu. Sie ist sowohl für die adäquate Modellierung bei der Schätzung der impliziten Wichtigkeiten als auch für das Unternehmen selbst in höchstem Maße interessant, um Interaktionseffekte zwischen Touchpoints richtig zu verstehen. Nur so können zukünftige Touchpoint-Investitionen in neue und klassische Medien optimal, zielorientiert und ganzheitlich geplant werden. ◀

► Literatur

- Grömping, U. (2007): Estimators of Relative Importance in Linear Regression Based on Variance Decomposition. *The American Statistician*, Vol. 61(2), 139-147.
- Helmold, D. und Hahne, A. (2011): Die Kundenzeitschrift im Kommunikationsmix. Ressourcenverteilung durch Effizienzmessung optimieren? *planung & analyse*, Heft 4: 54-56
- Schultz, D.E., Cole, B. und Bailey, S. (2004): Implementing the 'connect the dots' approach to marketing communication. *International Journal of Advertising*, Vol. 23(4), 455-477.
- Spengler, C., Wirth, W., und Sigrist, R. (2010). Team 360-Grad-Touchpoint-Management – Muss unsere Marke jetzt twittern? *Marketing Review* St. Gallen, Vol. 27(2), 14-20.
- Zentralverband der Deutschen Werbewirtschaft e.V. (ZAW) (2012): Konjunktur 2012: OWM legt Ohr an die Marktwirtschaft. <http://www.zaw.de> (Zugriff: 15. Oktober 2012)