

# Perfekte Landung, falscher Flughafen

Die Balance zwischen digitaler und analoger Marktbearbeitung ist schon länger in Schiefelage. Den wenigsten Unternehmen gelingt es, in beiden Welten tonangebend zu sein. Unaufhaltsam nähern wir uns dem "Digital Tipping Point". Doch wie kann man diese Herausforderung anpacken? Ein Praxisbericht aus Gesprächen mit Entscheidern gibt frische Denkanstösse.

Gastbeitrag zum Thema

Marktbearbeitung von

Christoph Spengler, Accelerom

**D**ie Komplettsanierung der Marktkommunikation findet bei vielen Unternehmen gerade statt oder steht unmittelbar bevor. Häufig ist bereits vor dem Start unklar, wie viele Anläufe nötig sind, bis die "perfekte Landung auf dem richtigen Flughafen" klappt. Mit Blick auf die ersten beiden Phasen der Customer Journey – also Awareness und Consideration – haben wir hier aktuelle Herausforderungen und Erkenntnisse zusammengetragen.

**A**naloge Marktbearbeitungsmassnahmen auf dem Prüfstand

Auffällig viele Budgetdiskussionen drehen sich gegenwärtig eher um analoge Werbemassnahmen, wie z.B. Direct Mailings, Postwurfsendungen, Zeitungsinserte oder gar TV-Spots. Braucht es das alles (noch)? Auf dem Prüfstand stehen diese Kommunikationsmassnahmen vor allem auch wegen hoher Kontaktkosten, schwindenden Reichweiten oder gar möglichen Ad Bans. Vor lauter Diskussionen wird hier aber regelmässig die Wirkungsbeurteilung ausgeblendet. Dabei geht es um viel Geld! Bei einigen Werbeauftraggebern kann beispielsweise der Posten "Prospekt im Briefkasten" Kosten von mehreren zehn Millionen verursachen.

Zugegeben, so ein dicker Aktionsprospekt mit vielen Prozenten vom Baumarkt, Elektrofachmarkt oder Weinhändler zieht auch regelmässig meine Aufmerksamkeit auf sich. Die von uns durchgeführten Studien bestätigen zudem, dass viele Kunden diese Prospekte lieben und das wöchentliche "Prospektlese-Ritual" schon seit vielen Jahren pflegen. Nichtsdestotrotz verlieren sie kontinuierlich an Reichweite und es fällt mit diesem Werbemittel doch eher schwer, eine neue und junge Käufergeneration zu erreichen, zu begeistern und zu aktivieren.

Oder das kontrovers diskutierte Thema "Fernsehwerbung": Will man den TV-Gegnern glauben, so beglückt man wirklich nur noch die letzten Couch-Potatoes mit seinen Werbebotschaften. Demgegenüber stehen aber – und das überrascht mich nicht – Werbetreibende, die vom TV-Werbeerfolg schwärmen! Wie sie beispielsweise im Automobilmarkt Leads, Testfahrten oder gar Verkäufe dadurch generieren können. Ähnliche Erfolgsgeschichten hinsichtlich Absatz und Marktanteilen finden sich auch im FMCG-Markt – wie etwa bei Schokolade oder Snacks. Offensichtlich hat die TV-Werbung nicht ausgedient, sofern sie richtig eingesetzt wird.

**F**ischen im gleichen Teich: Kannibalisierungseffekte bei Werbemitteln

Die zentrale Herausforderung wird transparent und fassbar, wenn die Schnittmenge der Nutzerschaft von Touchpoints respektive Werbemitteln näher betrachtet wird. Es fällt auf, dass mit diesen Marktbearbeitungsmassnahmen oft keine neuen Shopper-Zielgruppen erreicht werden. Manche Zielgruppen werden durch die eingesetzten Werbemittel gar nicht erreicht, andere wiederum mehrfach. Es wird also im gleichen Teich gefischt und so kannibalisieren sich die Effekte von Werbemitteln.

**R**aus aus der Fixkostenfalle

Allerdings bewähren sich viele Marktbearbeitungsmassnahmen seit Jahrzehnten, insbesondere hinsichtlich Aktivierung und Abverkauf. Nicht überraschend fällt es Entscheidern schwer, diese heiligen Kühe zu hinterfragen oder gar auf eine vegane Lösung zu setzen. Dieser grosse Fixkosten-Posten für Analoges im Kommunikations- und auch Vertriebsbudget schränken die Bewegungsfreiheit zunehmend erheblich ein. Bei aller Unsicherheit und Komplexität, welche eine Transformation mit sich bringt, lohnt es, sich mit der offenkundigen

Gefahr "Fixkostenfalle" vertieft auseinanderzusetzen.

**N**achhaltige Lösung als Treiber für Innovation

Es braucht also Mut, neue Wege zugehen und neue Kommunikationsstrategien auszuprobieren. Doch nicht nur aus Gründen der Effizienz kann es sich lohnen, manche Werbemittel infrage zu stellen. Applaus für die "perfekte Landung auf dem richtigen Flughafen" gibt es zunehmend nur, wenn Kommunikation auch in puncto Nachhaltigkeit funktioniert. Unternehmen, die (potenzielle) Käuferinnen und Käufer im physischen oder auch digitalen Briefkasten zumüllen, sind nicht wirklich cool und gehen manchem Shopper gar auf die Nerven.

**Z**ukunftsmix als strategisches Destinationsziel

Im Transformationsprozess der Marktkommunikation geht es also darum, einen umsetzbaren "Zukunftsmix" zu identifizieren und zu implementieren. Für wohlüberlegte Entscheidungen werden bei solchen Vorhaben in der Regel folgende drei Konditionen eingefordert:

- Die Wirkung auf Marke, Abverkauf und Marktstellung soll erhöht werden
- Die Investitionen bzw. ROI soll optimiert werden
- Die Komplexität in der Marktkommunikation soll reduziert werden

Empfehlenswert ist auch, ausreichend Zeit für dieses herausfordernde Wandervorhaben einzuplanen. Für Analysen, Massnahmenentwicklung und Feldtests benötigt man rasch ein Jahr.

## Über Accelerom AG

Accelerom AG ist ein international tätiges Beratungs- und Research-Unternehmen mit Sitz in Zürich. Seit über zehn Jahren verzahnt Accelerom Managementpraxis und innovative Forschung und begleitet Kunden von der Analyse bis zur Umsetzung. Dabei dreht sich alles um die Perspektive des Kunden und seine Customer Journey in Marketing, Vertrieb, Kommunikation und Services – immer ganzheitlich, immer messbar, immer mit Wirkung und Wirtschaftlichkeit im Fokus.

Accelerom.com

## Über den Autor

Christoph Spengler ist Gründer und Managing Director von Accelerom. Zu seinen Kernkompetenzen zählen Management, Marketing, Vertrieb und Unternehmensentwicklung. Davor arbeitete er in leitenden Funktionen in der Konsumgüter-, Detailhandels- und Finanzbranche. Dies unter anderem bei Unilever, McDonald's sowie PWC.



Christoph Spengler

Die vier zentralen Projekt-Meilensteine aus unserer Praxis sind:

1. Auslegeordnung und Analyse	2. Zukunftsmix	3. Testing	4. Umsetzungsplan
In einem ersten Schritt sollte vor allem die Kundenperspektive (Kunden und Nicht-Kunden) im Zentrum stehen! Im Rahmen eines Touchpoint-Assessments werden sämtliche analogen und digitalen Touchpoints – owned, paid und earned – erfasst und im Rahmen einer 360°TOUCHPOINT-Analyse hinsichtlich Reichweite und Relevanz bewertet.	Auf der Grundlage des erhobenen Datenmaterials lassen sich unterschiedliche Mix-Szenarien modellieren und miteinander vergleichen.	Ausgewählte Umsetzungslösungen werden danach in mehrwöchigen Feldversuchen getestet und bewertet, um den «Zukunftsmix» zu prüfen und allenfalls zu justieren.	Nicht selten wird mit dem «Zukunftsmix» Neuland betreten. Ein Plan hilft, dass die Transformation trittfest und zielführend in Richtung Optimierung, Innovation und Disruption umgesetzt werden kann.

Damit der Langstreckenflug vom Start bis zur Landung gelingt, zahlt sich die Einbindung von unterschiedlichen Stakeholdern aus der Marktbearbeitung aus. In der Regel zeigt sich schon früh im Prozess, dass ein Zukunftsmix aufgrund der Themenvielfalt nicht nur auf den klassischen Mediaplan reduziert werden kann.

Der Original-Text wurde publiziert auf [horizont.net](https://www.horizont.net):

<https://www.horizont.net/schweiz/nachrichten/gastbeitrag-zum-thema-marktbearbeitung-perfekte-landung-falscher-flughafen-197686>