

# WIE MAN EFFIZIENZ IN DER KUNDENKOMMUNIKATION SICHERSTELLT

**Effizienz in der Kundenkommunikation:** Angesichts des herrschenden Kostendrucks stellt sich Marketing- und Kommunikationsverantwortlichen die Frage, wo im Bereich der Kundenkommunikation gespart werden kann, ohne dass die eigene Marke im Markt an Schubkraft verliert. Zudem gilt es zu beantworten, ob zum Beispiel durch eine Umverteilung der vorhandenen Budgetmittel die Wirkung der Kommunikationsausgaben verbessert werden kann.

Text: **Clemens Koob, Stephan Feige** und **Torsten Tomczak\***

Es ist eine klare Notwendigkeit, den optimalen Einsatz jedes Kommunikationsfrankens sicherzustellen und nachzuweisen. Studien zeigen, dass zwei Drittel der Verantwortlichen den Erfolg der Kommunikationsaktivitäten belegen müssen (vgl. z.B. Reinecke 2003: 6). Mehr als drei Viertel der Marketingentscheider teilen die Position, dass die Effizienz in der Kundenkommunikation eine absolut grundlegende Herausforderung darstellt. Dabei stimmt die grosse Mehrheit überein, dass der Effizienzdruck auf die Kommunikationsausgaben zuletzt zugenommen hat.

Das spiegelt sich auch in den Veränderungen der Budgets für Medienwerbung wieder. Die Studie "Marketing im Gegenwind" des Instituts für Marketing und Handel der Universität St. Gallen zeigt zum Beispiel, dass von befragten 126 Unternehmen im Jahr 2002 35 Prozent eine Senkung der Medienbudgets vorgenommen und für das Jahr 2003 39 Prozent eine Kostensenkung anberaunt hatten (vgl. Belz/Tomczak 2003: 17). Dem stehen mit 21 Prozent (2002) beziehungsweise 22 Prozent (2003) deutlich weniger Unternehmen mit Budgeterhöhungen gegenüber. Entsprechend entwickelt sich der Werbemarkt, in Deutschland lagen zum Beispiel die Investitionen in Werbung 2003 mit 28,91 Milliarden Euro nochmals um 2,6 Prozent unter dem Vorjahresniveau.

Dietmar Turocha, Marketingmanager der Bosch Siemens Hausgeräte GmbH, bringt die Situation auf den Punkt: "Jeder vernünftige

Marketing-Mann muss sich in solchen Phasen der Überprüfung von Etathöhe und vor allem Etatstruktur stellen" (vgl. Belz/Tomczak 2003: 5). Es gibt mit anderen Worten zwei Herausforderungen: Erstens kann ein erhöhter Kostendruck eine deutliche Reduktion der Kommunikationsbudgets erfordern. Damit stellt sich die Frage, wo gespart werden kann, ohne zu viel Momentum im Markt zu verlieren. Zweitens ist zu untersuchen, ob und wie durch eine Umverteilung der Kommunikationsbudgets eine Budgetsenkung aufgefangen beziehungsweise die Wirkung trotzdem noch gesteigert werden kann.

Wie kann es nun in der Praxis gelingen, diese beiden Herausforderungen zu meistern? Es hat sich bewährt, dazu zunächst zwischen drei Dimensionen der Kommunikationseffizienz zu unterscheiden: Die erste Dimension betrifft die Kernaufgaben des Marketings (vgl. z.B. Tomczak/ Reinecke 1996, 1999; Tomczak, Reinecke, Mühlmeier 2002). Besonders die kundenseitigen Kernaufgaben stehen dabei im Fokus. Bei der Kundenakquisition geht es um die Erschliessung von Kundenpotenzialen, zum Beispiel durch Gewinnung von bisherigen Nicht-Verwendern eines Produktes oder die Eroberung von Kunden der Konkurrenz. Wachstums- und Gewinnquelle sind zukünftige Kunden. Die Kundenbindung fokussiert auf die Ausschöpfung von Kundenpotenzialen, sei es durch das Halten von Kunden (Retention) oder die bessere Durchdringung (Penetration). Quelle von Wachstum und Ertrag sind entsprechend die aktuellen Kunden. Unter dem Gesichtspunkt der Effizienz kann man nun von diesen Kernaufgaben ausgehen und untersuchen, wie das Kommunikationsbudget im Hinblick auf Kundenakquisition und Kundenbindung eingesetzt wird. Bei einem Anbie-

ter von Telekommunikationsdienstleistungen liesse sich zum Beispiel analysieren, ob eine Umverteilung des Kommunikationsbudgets von Kampagnen, die die Kundenakquisition zum Ziel haben, hin zu einer churnvermeidenden Kommunikation die Kommunikationswirkung erhöhen würde.

Produkte, Botschaften oder Themen bilden die zweite Dimension der Kommunikationseffizienz. Dabei stellt sich die Frage, ob das Kommunikationsbudget im Hinblick auf zu kommunizierende Botschaften beziehungsweise Themen oder konkrete Produkte ideal aufgeteilt ist. Ein Telekommunikationsdienstleister mag sich etwa fragen, ob sein Kommunikationsbudget hinsichtlich der verschiedenen Produkte und Lösungen wie MMS, WAP oder Roaming optimal verteilt ist oder ob falsche Schwerpunkte gesetzt werden. Gleiches gilt hinsichtlich der Kommunikation bestimmter Botschaften oder Themen, die sich etwa aus der Markenpositionierung ableiten können, zum Beispiel Netzsicherheit, Unkompliziertheit, "Value for money" oder Jugendlichkeit. Die dritte Dimension der Kommunikationseffizienz berücksichtigt unterschiedliche Zielgruppen oder -märkte. Im Telekommunikationsumfeld mag es beispielsweise darum gehen, ob die Kommunikationsschwerpunkte bezüglich Geschäfts- und Privatkunden richtig gesetzt werden und ob die weitere Budgetverteilung auf verschiedene Segmente wie "Personal Info Seeker", "Simply Reachables" oder "Gaming Extremists" optimal gestaltet ist.

Eine systematische Überprüfung und Optimierung der Effizienz der Kundenkommunikation berücksichtigt nun alle drei Dimensionen. Das Budget für die Kundenkommunikation wird also ganzheitlich aus den skizzierten drei Blickwinkeln unter die Lupe genommen.

\*Clemens Koob ist Projektleiter bei der htp St. Gallen Managementberatung AG. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Konsumgüter und Dienstleistungen, Strategisches Marketing, Kommunikation und Marktforschung.

\*Stephan Feige ist geschäftsführender Partner der htp St. Gallen Managementberatung AG. Seine Tätigkeitsschwerpunkte sind Markenstrategie, Kommunikation, Konsum- und Gebrauchsgüter sowie Handel.

\*Professor Torsten Tomczak ist seit 1994 Direktor des Instituts für Marketing und Handel und Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketings an der Universität St. Gallen.

“Wenn ein Kapitän nicht weiss, welchen Hafen er ansteuern soll, dann ist kein Wind der richtige.” (Seneca). Daher gilt es in einem ersten Schritt zunächst einmal, klare Kommunikationsziele zu definieren. Genauer gesagt liegt die Aufgabe darin, bezüglich der drei Dimensionen der Kommunikationseffizienz Umsatz- beziehungsweise Deckungsbeitragspotenziale zu ermitteln und aus diesen die Soll-Verteilung der Kommunikationsbudgets abzuleiten. Für die Marketingkernaufgaben ist also zu erfassen, welche Umsatz- beziehungsweise Deckungsbeitragspotenziale durch Erschliessung, das heisst Kundenakquisition, und Ausschöpfung, das heisst Kundenbindung, vor-

handen sind. Bei einem Telekommunikationsdienstleister kann das Potenzial der Churnvermeidung zum Beispiel ausgehend vom bereits bestehenden Kundenstamm von zwei Millionen Kunden und einer durchschnittlichen Churngefahr von 10 Prozent ermittelt werden. Bei einem durchschnittlichen monatlichen Umsatz von 50 Franken bieten die churngefährdeten 200 000 Kunden ein Umsatzpotenzial von jährlich 72 Millionen Franken. Geht man von einer DB-Marge von 20 Prozent aus, entspricht dies einer Deckungsbeitragschance von jährlich 14,4 Millionen Franken. Zusätzlich sind die Potenziale für Cross- beziehungsweise Up-Selling, Win-back und die An-

sprache von Wettbewerbskunden und Nicht-Verwendern zu berechnen. Im Einklang mit den Potenzialen kann dann die Soll-Gewichtung hinsichtlich der Kundenkommunikation vorgenommen werden, wobei grössere Potenziale entsprechend höhere Budgetanteile rechtfertigen.

Analog wird für die beiden anderen Dimensionen der Kommunikationseffizienz vorgegangen, das heisst, die Umsatz- und Deckungsbeitragspotenziale der verschiedenen Produkte und Zielgruppen werden ermittelt und in Schwerpunkte der Marketingkommunikation übersetzt. Falls im Rahmen der zweiten Dimension der Kommunikationseffizienz nicht Produkte im Mittelpunkt stehen, sondern Botschaften oder Themen, wird das Vorgehen etwas angepasst. Es werden dann nicht Umsatz- oder Deckungsbeitragspotenziale berechnet, sondern Image- oder Wissenslücken im Markt in Bezug auf die Botschaften ermittelt. Die Soll-Schwerpunkte in der Kundenkommunikation werden dann aus diesen Imagelücken abgeleitet.

In der Praxis hat es sich bewährt, die Umsatz- beziehungsweise Deckungsbeitragspotenziale und die Soll-Budgetverteilung bezüglich Kernaufgaben, Produkten, Botschaften oder Themen sowie Zielgruppen in gemeinsamen Workshops zu ermitteln. Workshops können ebenso zum Einsatz kommen, um in einem zweiten Schritt das Ist-Budget für die Kundenkommunikation jeweils nach den drei Dimensionen der Kommunikationseffizienz aufzuschlüsseln. Sind die Ziele klar definiert und ist die heutige Budgetverteilung ermittelt, kann im dritten Schritt der eigentliche Effizienzcheck durchgeführt werden. Bei diesem Effizienzcheck wird aus allen drei Blickwinkeln die

## DIMENSIONEN DER KOMMUNIKATIONSEFFIZIENZ

Kundenakquisition

Kundenbindung

### 1. Marketingkernaufgaben

- Ausgangspunkt: zwei zentrale Marketingkernaufgaben bzgl. Kunden
- Wie wird das Kommunikationsbudget im Hinblick auf die Kernaufgaben Kundenakquisition und Kundenbindung eingesetzt? Lässt sich durch eine Umverteilung des Budgets die Kommunikationswirkung erhöhen?

### 2. Produkte, Botschaften, Themen

- Ausgangspunkt: Produkte bzw. Botschaften oder Themen
- Wird das Kommunikationsbudget im Hinblick auf die Botschaften bzw. Produkte optimal eingesetzt? Wo kann gespart werden? Lässt sich durch eine Umverteilung des Budgets die Kommunikationswirkung erhöhen?

### 3. Zielgruppen, -märkte

- Ausgangspunkt: verschiedene Zielgruppen bzw. -märkte
- Wird das Kommunikationsbudget im Hinblick auf die Zielgruppen/-märkte optimal eingesetzt? Wo kann gespart werden? Lässt sich durch eine Umverteilung des Budgets die Kommunikationswirkung erhöhen?

heutige Verteilung der Kommunikationsmittel mit den Potenzialen abgeglichen. Beispielsweise kann sich bei einem Telekommunikationsdienstleister zeigen, dass die Churnvermeidung ein erhebliches Potenzial verspricht, dieser aber bisher kommunikativ zu wenig Aufmerksamkeit und Budget zuteil wurde. Die künftigen Budgets für die Kundenkommunikation können dann als Ergebnis dieses Abgleichs festgelegt werden.

Hat man die zukünftige Budgetverteilung für die Kundenkommunikation unter der Berücksichtigung aller drei Effizienzdimensionen optimiert, kann in einem nächsten Schritt der Kommunikationstunnel zum Einsatz kommen. Dieser erlaubt es, ausgewählte Schwerpunkte der Kommunikation, zum Beispiel Aktivitäten ab einem bestimmten Budget, weiter zu verbessern. Der Kommunikationstunnel bildet dabei die Wirkungskette der Kundenkommunikation vom Kontakt über die Schaffung von Bekanntheit, die Vermittlung spezifischen Wissens, die Käuferwägung bis hin zum Kauf und zur Loyalität ab. Für ausgewählte Kommunikationsschwerpunkte, zum Beispiel eine wichtige Produkteinführungskampagne, kann der Kommunikationstunnel nun quantifiziert werden. Es wird ermittelt:

- wie viele Kontakte die Kampagne geschaffen hat,
- wie die Bekanntheit des neuen Produktes in der Zielgruppe ist,
- welches konkrete Wissen über das Produkt den potenziellen Kunden vermittelt wurde,
- wie hoch der Anteil in der Zielgruppe ist, der einen Kauf des Produkts in Erwägung zieht,
- wie viele Kunden tatsächlich das Produkt in Anspruch nehmen beziehungsweise ausprobieren und
- wie gross der Stamm an loyalen Kunden ist, der aufgebaut wird.

Eine Analyse des quantifizierten Tunnelmodells und insbesondere der Umwandlungsraten zwischen den einzelnen Stufen des Tunnels liefert dann wertvolle Hinweise, wie Kommunikationsausgaben, -massnahmen und -botschaften für die Zukunft weiter verbessert werden können. Dazu ist erstens zu hinterfragen, ob die Intensität stimmt, mit der gegenwärtig die einzelnen Stufen des Tunnels kommunikativ unterstützt werden. Bei einem Telekommunikationsdienstleister kann sich zum Beispiel zeigen, dass auf Massnahmen zur weiteren Stärkung der Produktbekanntheit verzichtet werden kann, weil diese bereits 64 Prozent beträgt. Stattdessen mag sich erwei-

sen, dass besonders die Umwandlungsrate von der Käuferwägung zur tatsächlichen Produkterfahrung zu wünschen übrig lässt, weil nur drei von zehn potenziellen Kunden, die über den Kauf des Produktes nachdenken, dieses dann auch tatsächlich kaufen. In diesem Fall ist es dann angezeigt, das Kommunikationsbudget so umzuschichten, dass das konkrete Ausprobieren des neuen Produkts forciert wird. Zweitens ist zu untersuchen, ob der Mix an Massnahmen pro Stufe stimmt. Der Telekommunikationsdienstleister kann zum Beispiel der Frage nachgehen, ob er zur Stützung der Käuferwägung zu viel oder zu wenig in "Trial Promotions" investiert. Und drittens ist schliesslich zu prüfen, ob vor dem Hintergrund bestimmter Engpässe im Kommunikationstunnel, das heisst in Anbetracht zu geringer Umwandlungsraten von einer Tunnelstufe zur nächsten, die adäquaten Botschaften gewählt werden oder ob an deren Qualität und Zielgenauigkeit gearbeitet werden muss.

Es hat sich erwiesen, dass das skizzierte Vorgehen drei zentrale Vorteile mit sich bringt. Erstens liegt der Nutzen in einer klaren und ganzheitlichen Systematik. Die Berücksichtigung der drei Dimensionen der Kommunikationseffizienz gewährleistet, dass die Kundenkommunikation zum Beispiel nicht nur unter Gesichtspunkten einseitig optimiert wird. Der Einbezug der Kernaufgaben des Marketings, der Produkte- und Themensicht sowie der Zielgruppenperspektive stellt vielmehr sicher, dass das Thema "Effizienz in der Kundenkommunikation" umfassend und auf der Grundlage klarer quantitativer Potenzialüberlegungen angegangen wird. Zweitens ist das Vorgehen selbst effizient. Der vorgestellte Effizienzcheck kann mit überschaubarem Zeit- und Kostenaufwand und in Gestalt einiger Workshops durchgeführt werden. Und dank des Kommunikationstunnels ist es möglich, die Detailanalyse auf die Bereiche zu fokussieren, die den Schwerpunkt der Kundenkommunikation ausmachen. Schliesslich liefert die Methodik handfeste, konkrete Empfehlungen zur Optimierung der Kommunikationseffizienz, das heisst zur allfälligen Reduktion des Kommunikationsbudgets sowie zur Budgetumschichtung. ■

ANZEIGE

## Literaturnachweis:

Belz, C./Tomczak, T. (2003): Marketing im Gegenwind, Unterlage zum Marketing-Fachdialog 2003, St. Gallen – Reinecke, S. (2003): Entwicklungslinien im Marketingcontrolling und Performance Management, Unterlage zum Marketing-Fachdialog 2003, St. Gallen – Tomczak, T./Reinecke, S. (1996): Der aufgabenorientierte Ansatz – Eine neue Perspektive für das Marketing-Management, Fachbericht für Marketing, 1996/5, St. Gallen – Tomczak, T./Reinecke, S. (1999): Der aufgabenorientierte Ansatz als Basis eines marktorientierten Wertmanagements, in: Grünig, R./Pasquier, M. (Hrsg.): Strategisches Management und Marketing, Bern/Stuttgart/Wien, S. 297-337 – Tomczak, T./Reinecke, S./Mühlmeier, S. (2002): Der aufgabenorientierte Ansatz – Ein Beitrag der Marketingtheorie zu einer Weiterentwicklung des ressourcenorientierten Ansatzes, Arbeitspapier Nr. 3, St. Gallen