

ONLINE-KURS PHARMA-OMNICHANNEL MODUL 7

ZIELE DEFINIEREN, ERFOLGE MESSEN

und zum Business-Erfolg
beitragen

Kontakt: Uwe Spitzmüller, uwe.spitzmueller@spiritlink.de, +49 170 370 43 63

Inhaltsverzeichnis

1. Ziele sorgen für Orientierung	3
2. Ziele im Blick behalten mit dem Ziele-Dashboard	5
3. Regelmäßige Erfolgsmessung einplanen	9
4. Deep dive: Wie misst man “mentale Verfügbarkeit“?	12
5. Wir müssen reden: What is “engagement“?	18
6. Wie Du mehr Geld für die Omnichannel-Kampagne bekommst	20

Hinweise:

- Die Omnichannel-Strategie für Skinovi® basiert auf einem fiktiven Case. In diesem können die genauen Rahmenbedingungen nachgelesen werden.

1. Ziele sorgen für Orientierung

Zum Ende des Omnichannel-Kurses beschäftigen wir uns noch einmal mit den Zielen der Omnichannel-Kampagne und der Erfolgsmessung. Haben wir unsere Arbeit gut gemacht und zum Business-Erfolg beigetragen – oder nicht?

Das Thema mag auf den ersten Blick etwas anstrengend erscheinen. Schließlich geht es um die Messung des eigenen Erfolgs bzw. Misserfolgs. Und gerade wenn es mal nicht so gut läuft, ist es verständlich, dass man nicht so gerne auf die Zahlen blickt.

Ziele und deren regelmäßige Messung dienen aber bei Weitem nicht nur dazu, den Daumen über eine Omnichannel-Kampagne heben oder senken zu können. Sie sorgen vor allem für Orientierung im Laufe eines Omnichannel-Jahres, denn sie helfen

- beim Treffen von Entscheidungen im Alltag,
- beim agilen Steuern und Optimieren der Kampagne und
- beim Berechnen des notwendigen Budgets.

Orientierung für den Alltag

Gut formulierte Ziele erleichtern das Leben eines:r Omnichannel-Manager:in spürbar. Denn: Wer weiß wo's hingehet, hat auch Orientierung.

Ein Beispiel für Skinovi®. Stell Dir vor, Du machst in einer frühen Phase des Projekts eine Ideensammlung mit Deinem Team. Ihr habt folgende Maßnahmenideen, um die niedergelassenen Dermatolog:innen, die ein Konkurrenzprodukt verschreiben, anzusprechen:

1. Adhärenzportal für Skinovi®-Patient:innen zur Unterstützung des:der Dermatolog:in
2. Online-Austauschplattform für Dermatolog:innen, auf der sie Fälle diskutieren können
3. Printkampagne zum Wirksamkeits- und Sicherheitsprofil von Skinovi®

Das Adhärenzportal wurde vorgeschlagen, weil Spiritpharm® seit Neuestem die Patient:innenansprache in das Zentrum der Unternehmensstrategie gerückt hat. Die Online-Austauschplattform schrieb ein Teammitglied auf ein Post-it, weil er gehört hatte, dass „Engagement“ die erstrebenswerteste Kennzahl für Omnichannel-Kampagnen sei (und Ärzt:innen, die Bilder hochladen und Fälle diskutieren – mehr Engagement geht ja schließlich nicht, oder?). Die Printkampagne als dritte Idee im Bunde erscheint auf den ersten Blick als die traditionellste Kommunikationsmaßnahme.

Schwierige Entscheidung zwischen drei guten Ideen?

Nicht, wenn Du gut formulierte Ziele hast, denn: In Modul 2 haben wir definiert, dass „ein Jahr nach Launch von Skinovi® 75 % der niedergelassenen Dermatolog:innen von dem neuen Wirkmechanismus und dem überlegenen Sicherheits- und Verträglichkeitsprofil gehört haben sollen“.

Dieses Ziel sollte mit aller Konsequenz verfolgt werden, was bedeutet: Eine Idee ist nur dann gut, wenn sie auf das festgelegte Ziel einzahlt. In unserem Fall bedeutet das, dass die Printkampagne die einzige passende Idee ist.

Alle anderen Ideen sollten umgehend aussortiert (Merkliste!) werden, wegen akuter Verzettelungsgefahr.

Agile Kampagnensteuerung und -optimierung

Wir alle wissen: „Je üppiger die Pläne blühen, um so verwickelter wird die Tat.“ (Erich Kästner) .

Viele der Konzepte und Ideen, die am Anfang eines Omnichannel-Jahres entworfen wurden, werden im Lauf der Zeit stark modifiziert oder bestehen den Praxistest gar nicht. Der Schlüssel, um diese Modifikationen zu Optimierungen werden zu lassen, ist kontinuierliche Erfolgsmessung.

Bei Skinovi® kann es z. B. passieren, dass wir die niedergelassenen Dermatolog:innen, die bereits Exovi® verschreiben, gar nicht über die geplanten Webinare erreichen.

Durch Auswertung der Teilnahmezahlen und -Feedbacks könnten wir feststellen, dass Präsenztermine viel besser zu den Wünschen der Zielgruppe passen. Wäre dies der Fall, müssten wir das Omnichannel-Konzept so verändern, dass künftig Präsenztermine durchgeführt und beworben werden.

Solche Entscheidungen kannst Du auch nach Bauchgefühl treffen. Auf Basis von handfesten Zahlen sind sie aber definitiv besser – und auch besser erklärbar.

Budgetplanung auf Basis von Zielen

Zu Kampagnenbeginn und zum Jahresende stellt sich immer die Budgetfrage: Wie viel Geld haben wir zur Verfügung und wie setzen wir es am sinnvollsten ein?

Ziele sind extrem wertvoll für die Budgetallokation. Sie geben Klarheit für Priorisierungsentscheidungen zu Beginn der Kampagne. Die regelmäßige Erfolgsmessung während des Jahres hilft bei Alltagsentscheidungen und Justierungen. Zum Ende dieses Moduls werden wir kurz beleuchten, ob Du als Marketer:in bezüglich Deines Budgets aus der Rolle des:der passiven Budgetempfänger:in heraustreten kannst. Denn eigentlich sollten die Ausgaben für eine Omnichannel-Kampagne nicht als Kosten sondern als Investition gesehen werden.

Doch wie behält man die selbst gesetzten Ziele immer im Blick? Und wann misst man eigentlich den Erfolg? Und wie?

2. Ziele im Blick behalten mit dem Ziele-Dashboard

Wie wir in Modul 2 gesehen haben, gibt es ziemlich viele Ziele auf mehreren Zielebenen. Es ist schwierig, das alles im Kopf zu behalten und immer parat zu haben.

Wir empfehlen daher zwei Gegenmittel:

- 1) Erstelle ein Ziele-Dashboard, mit dessen Hilfe Du (und Dein Team) alle relevanten Ziele im Blick behalten kannst.
- 2) Sobald Du die Übersicht hast, hinterfrage kritisch, welche Ziele Du wirklich brauchst, und zwar auf jeder Zielebene. Sortiere gegebenenfalls aus.

Die verschiedenen Zielebenen (Wiederholung aus Modul 2)

Es existieren verschiedene Zielebenen, die aufeinander aufbauen und nicht vermischt werden sollten:

Zielebene	Ziel
Markenziele	<p>Etablierung von Spiritpharm als Partner in der Dermatologie</p> <p>Etablierung der Marke Skinovi® bei den Hauptzielgruppen</p>
Businessziele	<p>Steigerung des Marktanteils von Skinovi® bei niedergelassenen Dermatolog:innen auf 32 % im ersten Jahr</p> <p>Steigerung des Marktanteils von Skinovi® bei Ärzt:innen in Spezialzentren auf 38 % im ersten Jahr</p>
Kommunikationsziele	
Target „Niedergelassene Dermatolog:innen, die bereits Exovi® verschreiben“	<p>Ziel 1: 100 % der niedergelassenen Dermatolog:innen, die bereits Exovi® verschreiben, sollen bis ein Jahr nach Launch von Skinovi® und dem neuen Wirkmechanismus gehört haben.</p> <p>Ziel 2: 80 % der niedergelassenen Dermatolog:innen, die bereits Exovi® verschreiben, sollen bis ein Jahr nach Launch mit der besseren Wirksamkeit von Skinovi® gegenüber Exovi® vertraut sein.</p>
Target „Niedergelassene Dermatolog:innen, die ein Konkurrenzprodukt verschreiben“	<p>75 % der niedergelassenen Dermatolog:innen, die ein Konkurrenzprodukt verschreiben, sollen bis ein Jahr nach Launch von Skinovi® von dem neuen Wirkmechanismus und dem überlegenen Sicherheits- und Verträglichkeitsprofil gehört haben.</p>

Target „Ärzt:innen in Spezialzentren, die bereits Exovi® verschreiben“

Ziel 1: 100 % der Ärzt:innen in Spezialzentren, die bereits Exovi® verschreiben, sollen bis ein Jahr nach Launch von Skinovi® und dem neuen Wirkmechanismus gehört haben.

Ziel 2: 80 % der Ärzt:innen in Spezialzentren, die bereits Exovi® verschreiben, sollen bis ein Jahr nach Launch mit der besseren Wirksamkeit von Skinovi® gegenüber Exovi® vertraut sein.

Target „Ärzt:innen in Spezialzentren, die ein Konkurrenzprodukt verschreiben“

100 % der Ärzt:innen in Spezialzentren, die ein Konkurrenzprodukt verschreiben, sollen bis ein Jahr nach dem Launch von Skinovi® und dem neuen Wirkmechanismus gehört haben.

Maßnahmenziele

t.b.d.

Wesentliche Merkmale von Kommunikationszielen:

- Kommunikationsziele unterscheiden sich je nach Funnelstufe (Generisch: Awareness > Interest > Desire > Action).
- Jede Funnelstufe benötigt andere Kommunikationsziele und Maßnahmen.
- Kommunikationsziele beziehen sich immer auf ein konkretes Segment.
- Kommunikationsziele müssen SMART (specific, measurable, ambitious, realistic, time-bound) formuliert werden.¹

Das Ziele-Dashboard

Das Ziele-Dashboard sollte nach den bereits vorgestellten Zielebenen strukturiert sein und die anzusprechenden Zielgruppensegmente beinhalten.

Hier ein möglicher Aufbau für Skinovi®:

¹ Zu SMART gibt es zahlreiche Anleitungen und Erklärungen im Web z. B. von Atlassian: „How to write SMART goals“, <https://www.atlassian.com/blog/productivity/how-to-write-smart-goals> (zuletzt abgerufen am 22.0.2022)

Ziele-Dashboard							
Markenziele							
Etablierung von Spiritpharm als Partner in der Dermatologie Etablierung der Marke Skinovi® bei den Hauptzielgruppen							
Businessziele							
Steigerung des Marktanteils von Skinovi® bei niedergelassenen Dermatolog:innen auf 32 % im ersten Jahr Steigerung des Marktanteils von Skinovi® bei Ärzt:innen in Spezialzentren auf 38 % im ersten Jahr							
Kommunikationsziele							
Target „Niedergelassene Dermatolog:innen, die bereits Exovi® verschreiben“		Target „Niedergelassene Dermatolog:innen, die ein Konkurrenzprodukt verschreiben“		Target „Ärzt:innen in Spezialzentren, die bereits Exovi® verschreiben“		Target „Ärzt:innen in Spezialzentren, die ein Konkurrenzprodukt verschreiben“	
100 % sollen bis ein Jahr nach Launch von Skinovi® gehört haben.	80 % sollen bis ein Jahr nach Launch mit der besseren Wirksamkeit von Skinovi® gegenüber Exovi® vertraut sein.	75 % sollen bis 1 Jahr nach Launch von dem überlegenen Sicherheits- / Verträglichkeitsprofil gehört haben.		100 % sollen bis ein Jahr nach Launch von Skinovi® gehört haben.	80 % sollen bis ein Jahr nach Launch mit der besseren Wirksamkeit von Skinovi® gegenüber Exovi® vertraut sein.	100 % sollen bis ein Jahr nach Launch von Skinovi® gehört haben.	
100 % sollen bis ein Jahr nach Launch von dem neuen Wirkmechanismus gehört haben.		75 % sollen bis 1 Jahr nach Launch von dem neuen Wirkmechanismus gehört haben.		100 % sollen bis ein Jahr nach Launch von dem neuen Wirkmechanismus gehört haben.		100 % sollen bis ein Jahr nach Launch von dem neuen Wirkmechanismus gehört haben.	
Außendienst							
Besuchszahl	Der Außendienst soll bis Ende des Jahres alle Kund:innen dieses Segments 2x besucht haben.						
Versendete E-Mails	Der AD soll den Kund:innen dieses Segments pro Monat 4 E-Mails schicken.						
Öffnungsrate E-Mails	Die versendeten E-Mails sollen eine Öffnungsrate von mindestens 33 % haben.						
Events							
Durchgeführte Webinare	Bis Ende des Jahres sollen 4 Webinare (eines pro Quartal) durchgeführt worden sein.						
Webinar-Teilnehmer:innen	Bei jedem Webinar sollen mindestens 25 Kund:innen dieses Segments teilnehmen.						

Oben im Dashboard sind die Marken- und Businessziele beschrieben. Diese Ziele wurden dem Omnichannel-Team vorgegeben und können von diesem nicht verändert werden. Wir finden, sie sollten hier auftauchen, da sie den großen Rahmen für die Omnichannel-Maßnahmen vorgeben. Schlussendlich soll die Omnichannel-Kampagne dazu beitragen, diese Marken- und Businessziele zu erreichen.

Blau hinterlegt sind die Kommunikationsziele pro Zielgruppensegment sowie die Ziele pro Kommunikationskanal bzw. -maßnahme. Diese Ziele kann die Omnichannel-Kampagne direkt beeinflussen.

Sobald Du Dein Dashboard ausgefüllt hast, solltest Du es von oben nach unten (und von unten nach oben) lesen können. Zum Beispiel:

Um unser Ziel zu erreichen, dass 100% der niedergelassenen Dermatolog:innen, die bereits Exovi® verschreiben, bis ein Jahr nach Launch von Skinovi® und dem neuen Wirkmechanismus gehört haben, schicken wir den Außendienst los, damit dieser die Ärzt:innen besucht. Jede:r Ärzt:in dieses Segments soll bis Ende des Jahres zweimal besucht worden sein. Außerdem soll der Außendienst die Ärzt:innen des Segments einmal pro Woche per E-Mail mit Informationen versorgen und diese E-Mails so interessant gestalten, dass eine von drei E-Mails auch geöffnet wird. Darüber hinaus wollen wir pro Quartal ein Webinar für diese Zielgruppe veranstalten und in jedem dieser 4 Webinare sollen mindestens 25 Teilnehmer:innen anwesend sein.

Durch dieses Lesen von oben nach unten solltest Du ein Gefühl dafür bekommen, ob zwischen den übergeordneten Zielen und den Zielen auf Maßnahmenebene ein Zusammenhang besteht oder ob sich ein Element der Kette als Fremdkörper anfühlt.

Wenn dem so ist, solltest Du kritisch prüfen, ob das betreffende Element (z. B. eine Zieldefinition) richtig formuliert ist bzw. ob es wirklich notwendig ist. Es gilt: jedes Element, das wir sparen können, sorgt für mehr Fokus.

Was Du als Brand Manager:in konkret tun kannst

- Trage alle in der Strategie- und in der Konzeptionsphase definierten Ziele in einem Ziele-Dashboard zusammen. Nutze dafür gerne unsere Vorlage. Du findest Sie bei den Kursmaterialien.
- Prüfe, ob alle Ziele SMART¹ (specific, measurable, ambitious, realistic, time-bound) formuliert sind. (Auch andere Methoden zur Zielformulierung, wie z. B. OKR, sind natürlich vollkommen ok. Hauptsache die Ziele sind präzise und Du kannst damit arbeiten.)
- Frage Dich selbst: Passen übergreifende Ziele und Maßnahmenziele zueinander? Wenn nicht: sortiere aus, priorisiere um. Nutze die Übersichtlichkeit des Formats, um für Dich selbst ein klares Bild zu bekommen.
- Versuche so gut es geht, irrationale KPIs von Eurem Ziele-Dashboard fernzuhalten. Wir erleben es immer wieder, dass bedeutungslose Zahlen wie „Impressions“, „Seitenaufrufe“ usw. getrackt werden müssen, weil... ..so genau weiß das dann oft keine:r. Jeder KPI, den Du im Dashboard einsparen kannst, verstärkt Euren Fokus auf die wirklich wichtigen Zahlen.
- Drucke das Ziele Dashboard so groß wie möglich aus, vielleicht sogar im guten alten Copyshop. Hänge dann das Poster in Euren Teamraum, so dass die Ziele immer gut sichtbar sind, wenn ihr Euch als Kernteam trifft (Online-Variante: Kopiert einen Screenshot des Ziele-Dashboards auf ein virtuelles Whiteboard). So könnt ihr immer auf die Ziele verweisen, wenn ihr Alltagsentscheidungen treffen müsst und die Chance steigt, dass ihr immer einen klaren Kurs beibehaltet.

Eine technische Anmerkung zum Dashboard: Wir haben das Skinovi[®]-Dashboard einfach auf Basis von Excel erstellt. Natürlich gibt es für solche Dashboards auch Software-Lösungen, die schönere Darstellungen und (teil-)automatische Datenaggregation versprechen. Wenn Du so eine Lösung im Unternehmen hast, nutze sie gerne. In der Praxis sehen wir sie leider noch sehr selten und oft gibt es technische Probleme mit Schnittstellen und Bedienung.

¹ Zu SMART gibt es zahlreiche Anleitungen und Erklärungen im Web z. B. von Atlassian: „How to write SMART goals“, <https://www.atlassian.com/blog/productivity/how-to-write-smart-goals> (zuletzt abgerufen am 22.0.2022)

3. Regelmäßige Erfolgsmessung einplanen

Das Ziele-Dashboard sorgt nicht nur für stimmige und übersichtliche Ziele zu Projektbeginn. Es eignet sich auch sehr gut für die regelmäßige Erfolgsmessung und Interpretation der Zahlen im Team. Pro Ziel können hier alle aktuellen Zahlen eingetragen und dem Team zur Verfügung gestellt werden.

Ziele-Dashboard							
Marketingziele							
Etablierung von Spiritpharm als Partner in der Dermatologie Etablierung der Marke Skinovi® bei den Hauptzielgruppen							
Businessziele							
Steigerung des Marktanteils von Skinovi® bei niedergelassenen Dermatolog:innen auf 32 % im ersten Jahr Steigerung des Marktanteils von Skinovi® bei Ärzt:innen in Spezialzentren auf 38 % im ersten Jahr							
Kommunikationsziele							
	Target „Niedergelassene Dermatolog:innen, die bereits Exovi® verschreiben“	Target „Niedergelassene Dermatolog:innen, die ein Konkurrenzprodukt verschreiben“	Target „Ärzt:innen in Spezialzentren, die bereits Exovi® verschreiben“	Target „Ärzt:innen in Spezialzentren, die ein Konkurrenzprodukt verschreiben“			
	100% sollen bis ein Jahr nach Launch von Skinovi® und dem neuen Wirkmechanismus gehört haben.	80% sollen bis ein Jahr nach Launch mit der besseren Wirksamkeit von Skinovi® gegenüber Exovi® vertraut sein.	75% sollen bis 1 Jahr nach Launch von dem neuen Wirkmechanismus und dem überlegenen Sicherheits- / Verträglichkeitsprofil gehört haben.	100% sollen bis ein Jahr nach Launch von Skinovi® und dem neuen Wirkmechanismus gehört haben.	80% sollen bis ein Jahr nach Launch mit der besseren Wirksamkeit von Skinovi® gegenüber Exovi® vertraut sein.	100% sollen bis ein Jahr nach dem Launch von Skinovi® und dem neuen Wirkmechanismus gehört haben.	
Tracking Studie 1 (22.01.2023)	22%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Außendienst							
Besuchszahl	Der Außendienst soll bis Ende des Jahres alle Kund:innen dieses Segments 2x besucht haben.						
Erreichte Besuche		40%					
Versendete Emails	Der AD soll den Kund:innen dieses Segments pro Monat 4 Emails schicken.						
Versendete Emails (Schnitt)		3,5					
Öffnungsrate Emails	Die versendeten Emails sollen eine Öffnungsrate von mindestens 33 % haben.						
		35%					
Events							
Durchgeführte Webinare	Bis Ende des Jahres sollen 4 Webinare (eines pro Quartal) durchgeführt worden sein.						
Anzahl Webinare		1					
Webinar-Teilnehmer:innen	Bei jedem Webinar sollen mindestens 25 Kund:innen dieses Segments teilnehmen.						
Durchschnittliche Teilnehmer:innenanzahl		25					

Wie die Zahlen ins Dashboard kommen

Für die Zahlen gibt es unterschiedliche Quellen. Im Beispiel von Skinovi® könnten die Zahlen aus folgenden Tools bzw. Quellen stammen:

- Wahrnehmungsziel (ganz oben): halbjährliche Trackingstudie (siehe Deep Dive in Kapitel 4)
- Außendienstbesuche: Veeva (der Außendienst ist verpflichtet, seine Besuche dort zu dokumentieren)
- Versendete E-Mails / Öffnungsrate E-Mails: Veeva (Die E-Mails sind Veeva Approved E-Mails. Versand und Öffnung werden von Veeva automatisch getrackt.)
- Durchgeführte Webinare: „manuelle Zählung“
- Teilnehmer:innen-Anzahl: „manuelle Zählung“

Es handelt sich also um eine Mischung aus „manuellen“ Datenquellen und digitalen Systemen. Solange wir diese Datenquellen nicht automatisch auslesen und aggregieren können (siehe den technischen Hinweis zum Dashboard im vorigen Kapitel) ist es notwendig, dass ein Teammitglied regelmäßig alle Datenquellen abklappert und das Ziele-Dashboard aktualisiert.

Wie oft die Daten erhoben werden

Die gute Nachricht: Nicht für jedes Ziel müssen die Daten jede Woche oder gar täglich erhoben und aktualisiert werden. Wir schlagen vor,

- die übergeordneten Kommunikationsziele zweimal im Jahr zu messen und aktualisieren: einmal kurz vor der Mitte Eures Omnichannel-Kampagnenjahres und einmal ca. 6 Wochen vor dem Ende des Kampagnenjahres. Auf diese Weise könnt ihr zur Jahresmitte auf einer guten Datenbasis Zwischenbilanz ziehen und am Jahresende eine gute Planung für das nächste Jahr machen.
- und die Maßnahmenziele wöchentlich bis 14-tägig. Hier braucht es nämlich eine regelmäßige Überprüfung, damit rasch gehandelt und optimiert werden kann.



Was Du als Brand Manager:in konkret tun kannst

- Erweitere das Ziele-Dashboard um passende KPIs pro Ziel. Die Frage, die Du Dir dabei stellen solltest: Woran erkennt man am besten, ob das Ziel erreicht wurde? Mehr als 1-2 KPIs pro Ziel sollten es nicht sein!
- Vergebe die Rolle des:der Datensammler:in in Deinem Team. Die Rollen- und Verantwortungskklärung ist ein guter Zeitpunkt dafür. Erfinde gerne einen schicken Anglizismus für die Rolle. Beispiele: Data Wrangler, Data Steward, Data Curator, Data Aggregator, Dashboard Specialist ...
- Lege Termine fest, um den Status der Kommunikationsziele zu besprechen (zweimal im Jahr, Halbjahres-Checkup) und um die Zielerreichung der Maßnahmenziele zu besprechen (monatlich, Monthly Checkup).
- Diese Termine sollten immer so aufgebaut sein, dass zunächst Ziele und erhobene Daten vorgestellt werden, Verständnisfragen geklärt und dann reihum mögliche Interpretationen ausgetauscht werden.
- Wenn Ihr das Gefühl habt, dass eine Maßnahme durch Änderungen zum Fliegen gebracht werden kann, beschließt die Änderungen und schaut beim nächsten Treffen, ob sie etwas bewirkt haben.

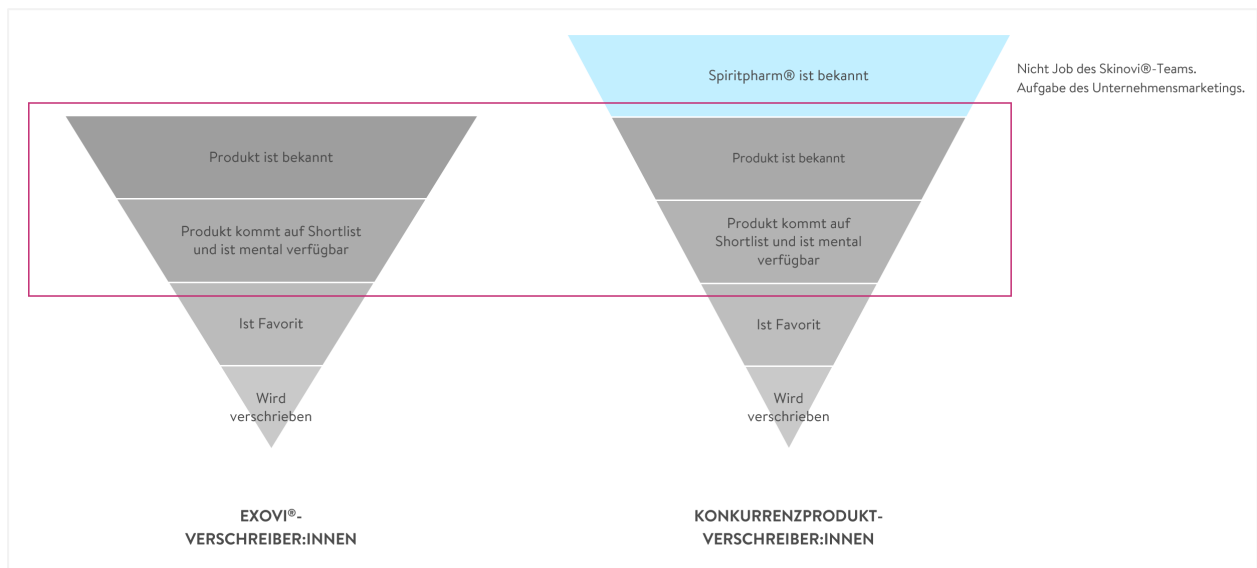
- Habt den Mut, nicht erfolgreiche Maßnahmen zu beenden. Kill Stuff! Zahlen lügen in der Regel nicht. Wenn etwas nicht fliegt, fliegt es nicht. Und dann könnt ihr es auch bleiben lassen. So spart ihr Zeit, Geld und Energie. Und gewinnt Zeit, Geld und Energie für die Dinge, die funktionieren.

4. Deep dive: Wie misst man “mentale Verfügbarkeit“?

Vermutlich wird es leicht sein, einfach verständliche Daten wie „versendete E-Mails“ oder „Teilnehmer:innen pro Event“ zu sammeln.

Nicht ganz so einfach ist die Erfolgsmessung zu all den Wahrnehmungszielen, die wir auf oberster Ebene pro Zielgruppensegment definiert haben.

Diese Wahrnehmungsziele beziehen sich auf den in Modul 2 vorgestellten Funnel und speziell auf die oberen Phasen „Produkt ist bekannt“ und „Produkt kommt auf die Shortlist und ist mental verfügbar“:



Marktforschung ist notwendig

Um das Erreichen von Wahrnehmungszielen zuverlässig zu messen, kommt man an Marktforschung nicht vorbei. Denn nur mit empirischen, repräsentativen Umfragemethoden lassen sich Schlüsse darauf ziehen, inwieweit wir die Wahrnehmung oder Relevanz unseres Produktes innerhalb der Zielgruppe steigern konnten.

Die schlechte Nachricht: Im Healthcare-Marketing arbeiten wir in den allermeisten Fällen mit kleinen Zielgruppen (wenn wir nicht gerade Hausärzt:innen ansprechen wollen), so dass günstige Marktforschungsanbieter wie appinio¹ oder YouGov², die schnell auf repräsentative Panels der Gesamtbevölkerung zugreifen können, für uns nicht in Frage kommen.

¹ <https://www.appinio.com/>

² <https://yougov.de/>

Die gute Nachricht ist: Auch Marktforschung unter Fachärzt:innen ist heutzutage zu fairen Preisen zu bekommen. Über Panelanbieter, die sich auf medizinische Zielgruppen spezialisiert haben, können Marktforschungsunternehmen relativ schnell auf Fachärzt:innen zugreifen und Befragungen durchführen.

Da die Grundgesamtheiten klein sind, sind jedoch auch die Stichproben relativ klein. Umso wichtiger ist es, das Studiendesign der Evaluationsstudie, z. B. ein Awareness-/Image-Tracking, optimal auszurichten. Auch das Timing der Umfragen kann eine wichtige Rolle spielen, z. B. bei saisonalen Indikationen oder Kommunikationsmaßnahmen.

Für Skinovi haben wir den Preis für eine Basisbefragung und eine halbjährliche Kontrollstudie („Trackingstudie“) vom Kölner Marktforschungsunternehmen anwema¹ kalkulieren lassen. Das Angebot findest Du bei den Kursmaterialien.

Welche Fragen stellt man?

Um den oben gezeigten Customer Funnel mit Werten füllen zu können, könnten folgende Fragestellungen genutzt werden:

1. Wenn Sie an eine:n Patient:in mit atopischer Dermatitis denken, bei dem:der die Therapien der ersten Linie ausgereizt sind und ein Wechsel in die zweite Linie ansteht, welche Medikamente / Wirkstoffe fallen Ihnen als erstes ein?
2. Welche von diesen Medikamenten kommen für Sie für das genannte Szenario in Frage? (Liste von Medikamenten bzw. Wirkstoffen wird vorgegeben)
3. Welches dieser Medikamente ist für Sie für das genannte Szenario Favorit? (Liste von Medikamenten bzw. Wirkstoffen wird vorgegeben)
4. Falls der:die Befragte Skinovi[®] kennt: Bitte bewerten Sie für das Produkt folgende Eigenschaften auf einer Skala von 1 = trifft gar nicht zu bis 5 = trifft voll und ganz zu:
 - a. Wirksam
 - b. Sicher
 - c. Verträglich
5. Falls der:die Befragte Exovi[®] kennt: wie 4.
6. Falls der:die Befragte Latery[®] kennt: wie 4.

¹ <https://anwema.de/>

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">7. Falls der:die Befragte Jayvee® kennt: wie 4.8. Haben Sie schon einmal von dem Wirkmechanismus <Name/Art des Skinovi®-Wirkmechanismus> gehört? 1 = noch nie gehört bis 5 = bin vertraut damit |
|--|

Über diese Fragestellungen können wir alle Wahrnehmungsziele und - allgemein formuliert – die mentale Verfügbarkeit von Skinovi® abfragen:

- Frage 1 und 2 gibt uns Auskunft darüber, ob Skinovi® in dem genannten Kontext erinnert wird, und zwar ungestützt (die höherwertige Kennzahl) und gestützt.
- Frage 2 gibt uns Auskunft über das Wettbewerbsumfeld und die Frage, ob Jayvee® und Latery® wirklich die Hauptwettbewerber sind (wie angenommen) oder ob es noch andere Produkte gibt, gegen die Skinovi® bestehen muss.
- Mit Frage 3 können wir Daten zur dritte Phase „Ist Favorit“ des Customer Funnels erheben.
- Die Fragen 4 bis 7 geben uns Auskunft darüber, welche Eigenschaften den Produkten im Wettbewerbsumfeld zugeschrieben werden. Über diese Daten können wir auswerten, ob unsere Botschaften zu Skinovi® („im Vergleich zu Exovi® eine stark verbesserte Wirksamkeit und im direkten Vergleich zu Latery® und Jayvee® bessere Sicherheits- und Verträglichkeitsdaten.“) wirken.
- Wenn wir möchten, könnten wir die Fragen 4 bis 7 in einer Korrelationsanalyse mit Frage 3 auswerten und herausfinden, ob es eine Korrelation zwischen den Produkteigenschaften und der Verschreibungsbereitschaft (Favoritenfrage) gibt.
- Über Frage 8 fragen wir die Vertrautheit mit dem neuen Wirkstoff von Skinovi® ab.

Da nicht nur wir mit unserem Produkt Skinovi® im Markt unterwegs sind, sondern auch die Wettbewerber, ist es stets wichtig, im Rahmen der oben genannten Fragen auch die Kernwettbewerber mit abzufragen.

Denn wenn wir die angestrebten Ziele nicht erreichen wie geplant, kann dies drei Ursachen haben:

1. Die Kommunikationsmaßnahmen haben nicht ideal gegriffen.
2. Das Präparat an sich hat nicht ausreichend überzeugt.
3. Die Konkurrenz war besser und hat unser Produkt verdrängt/klein gehalten (z.B. durch stärkere Außendienstmaßnahmen, Präsenz auf Kongressen oder aktuellen klinischen Studien).

Die Evaluationsstudie dient also nicht nur der Überprüfung der Zielerreichung sondern unterstützt auch die Ursachenanalyse.

Präzisierung der Ziele durch Erstellung des Fragebogens

Bei der Formulierung des Fragebogens für die Marktforschung fiel uns auf, dass die für Skinovi[®] formulierten Wahrnehmungsziele noch Unsauberkeiten enthielten. Zum Beispiel ist das Ziel für niedergelassene Dermatolog:innen, die Exovi[®] verschreiben, eigentlich eine Kombination aus zwei Zielen, für das wir zwei Fragen stellen müssen. Eine nach der Bekanntheit von Skinovi[®] (Fragen 1 und 2) und eine nach der Bekanntheit des Wirkmechanismus (Frage 8).

Das Ziel „100 % sollen bis ein Jahr nach Launch von Skinovi[®] und dem neuen Wirkmechanismus gehört haben.“ sollte demnach aufgesplittet werden in:

- „100 % sollen bis ein Jahr nach Launch von Skinovi[®] gehört haben.“
- „100 % sollen bis ein Jahr nach Launch von dem neuen Wirkmechanismus gehört haben.“

Wir haben deshalb die Zielformulierungen präzisiert und im Dashboard angepasst:

Ziele-Dashboard		Marketingziele		Businessziele		Kommunikationsziele	
		Etablierung von Spiritfarm als Partner in der Dermatologie Etablierung der Marke Skinovi [®] bei den Hauptzielgruppen		Steigerung des Marktanteils von Skinovi [®] bei niedergelassenen Dermatolog:innen auf 32 % im ersten Jahr Steigerung des Marktanteils von Skinovi [®] bei Ärzt:innen in Spezialzentren auf 38 % im ersten Jahr			
		Target „Niedergelassene Dermatolog:innen, die bereits Exovi [®] verschreiben“	Target „Niedergelassene Dermatolog:innen, die ein Konkurrenzprodukt verschreiben“	Target „Ärzt:innen in Spezialzentren, die bereits Exovi [®] verschreiben“	Target „Ärzt:innen in Spezialzentren, die ein Konkurrenzprodukt verschreiben“		
		100 % sollen bis ein Jahr nach Launch von Skinovi [®] gehört haben.	80 % sollen bis ein Jahr nach Launch mit der besseren Wirksamkeit von Skinovi [®] gegenüber Exovi [®] vertraut sein.	75 % sollen bis 1 Jahr nach Launch von dem überlegenen Sicherheits- / Verträglichkeitsprofil gehört haben.	100 % sollen bis ein Jahr nach Launch von Skinovi [®] gehört haben.	80 % sollen bis ein Jahr nach Launch mit der besseren Wirksamkeit von Skinovi [®] gegenüber Exovi [®] vertraut sein.	100 % sollen bis ein Jahr nach Launch von Skinovi [®] gehört haben.
Ungestützt		15%	0%	0%	0%	0%	0%
Gestützt		30%					
		100 % sollen bis ein Jahr nach Launch von dem neuen Wirkmechanismus gehört haben.	75 % sollen bis 1 Jahr nach Launch von dem neuen Wirkmechanismus gehört haben.		100 % sollen bis ein Jahr nach Launch von dem neuen Wirkmechanismus gehört haben.		100 % sollen bis ein Jahr nach Launch von dem neuen Wirkmechanismus gehört haben.
Gestützt		22%		0%	0%		0%
Außendienst							
Besuchszahl	Der Außendienst soll bis Ende des Jahres alle Kund:innen dieses Segments 2x besucht haben.						
Erreichte Besuche		40%					
Versendete Emails	Der AD soll den Kund:innen dieses Segments pro Monat 4 Emails schicken.						
Versendete Emails (Schnitt)		3,5					
Öffnungsrate Emails	Die versendeten Emails sollen eine Öffnungsrate von mindestens 33 % haben.						
		35%					
Events							
Durchgeführte Webinare	Bis Ende des Jahres sollen 4 Webinare (eines pro Quartal) durchgeführt worden sein.						
Anzahl Webinare		1					
Webinar-Teilnehmer:innen	Bei jedem Webinar sollen mindestens 25 Kund:innen dieses Segments teilnehmen.						
Durchschnittliche Teilnehmer:innenanzahl		25					

Wer wird befragt?

Die Frage nach den Personen, die in eine Studie eingeschlossen werden, kennt man ja aus der Medizin. Bei der Marktforschung ist es nicht weniger wichtig.

Für Skinovi[®] könnten die so genannten Screening-Kriterien wie folgt aussehen:

- Dermatologinnen und Dermatologen in Deutschland
- Behandeln Patient:innen mit atopischer Dermatitis

All diese Personen könnten zunächst bei der Studie teilnehmen. Dann, wenn sie in der Studie sind, sollten weitere Screeningfragen gestellt werden wie:

- Wo sind Sie tätig: Niedergelassen oder Klinik?
- Welche Präparate haben Sie in den letzten 12 Monaten verordnet (um zu schauen, ob sie aktuell Exovi[®] verordnen)?

Damit können wir im Rahmen der Rekrutierung für die Marktforschung die angestrebten Quoten der Subgruppen sicherstellen und entsprechend dem Studiendesign flexibel steuern, welche Personen in die Studie kommen und welche nicht.

Wenn wir schon genügend niedergelassene Dermatolog:innen haben, die bereits Exovi[®] verschreiben, kommt eine Person aus dieser Gruppe nicht mehr weiter in die Hauptumfrage sondern wird ausgescreent. Vielleicht ist sie dann in der Folgewelle dabei (Fresh Sample).

Manchmal müssen Screeningkriterien „aufgeweicht“ werden. Wenn wir zum Beispiel feststellen, dass wir nicht genügend „Exovi[®]-Verschreiber:innen letzte 12 Monate“ finden, dann könnten wir die Frage auch ändern in „Welche der folgenden Präparate haben Sie generell schon einmal verschrieben?“ (und hoffen, dass nun genügend Exovi[®]-Verordner:innen zusammenkommen).

Wie viele Personen werden befragt?

Wie schon gesagt, wir befinden uns nicht in der Publikumsmarktforschung, wo 1.000 Teilnehmer:innen für repräsentative Studien das Maß der Dinge sind. 1.000 Teilnehmer:innen pro Zielgruppensegment zu rekrutieren wäre im Bereich der Dermatologie unmöglich und unbezahlbar.

In der Regel muss dann mit dem Marktforschungsunternehmen (und dem Panel-Anbieter) besprochen werden, welche Größen realistisch sind. Zudem spielt in unserem Fall auch die Machbarkeit vor dem Hintergrund des „Fresh Samples“ eine Rolle. Das bedeutet, in der Folgewelle sollen mindestens 50% der Befragten nicht auch bereits in der Vorwelle befragt worden sein, um Lerneffekte zu vermeiden.

Für unseren Case streben wir an:

- 70 „Niedergelassene Dermatolog:innen“
- 50 „Ärzt:innen in Spezialzentren“

Und das alles soll ich alle 6 Monate wiederholen?

Diese Studie sollte idealerweise vor Beginn der Omnichannel-Maßnahmen durchgeführt werden, quasi als Nullmessung. Damit wissen wir, wo Bekanntheit und Image von Skinovi[®] stehen, bevor die Kampagne losgeht.

Alle 6 Monate sollte dann eine weitere Befragung stattfinden, damit der Erfolg der kommunikativen Maßnahmen kontrolliert werden kann, daher der Name Tracking-Studie. Diese weiteren Befragungswellen

sind dabei weniger aufwändig als die Nullmessung zum Start: Der Fragebogen liegt ja bereits vor, die Screeningkriterien stehen fest, das Marktforschungsunternehmen weiß Bescheid.

Wichtig ist, dass bei jeder Welle „frische“ Teilnehmer:innen beigemischt werden („Fresh Sample“), damit nicht immer wieder dieselben Personen befragt werden und bei diesen über die Zeit allein durch die Befragung ein Gewöhnungseffekt eintritt. Auch dieser Aspekt spielt dann eine Rolle bei der realisierbaren Stichprobengröße pro Welle.

Was Du als Brand Manager:in konkret tun kannst

- Wende Dich an eine Marktforschungsinstitut Deines Vertrauens und bespreche Dein Anliegen.
- Achte darauf, dass die Marktforschung nicht zu groß wird. Die Versuchung ist groß, immer noch eine Frage mehr zum Fragebogen hinzuzufügen und im Handumdrehen ist aus dem 5-Minüter ein 20-Minüter geworden, was großen Einfluss auf die Kosten hat. Frage Dich stets: Brauche ich diese Daten wirklich und werde ich sie in der Kampagnenplanung nutzen?
- Hole Dir ein Angebot ein und lege Budget für diese Befragungen auf die Seite.
- Spare diese Kosten nicht ein: Wenn Du nicht weißt, welchen Effekt Deine Omnichannel-Maßnahmen haben, agierst Du im luftleeren Raum und bist auf Meinungen, Anekdoten und Bauchgefühle angewiesen. Das ist – im medizinischen Jargon – Evidenzklasse III (nicht nützlich, möglicherweise schädlich) und Du stehst gegenüber Deinen Auftraggeber:innen mit schwachen Argumenten da, wenn Du am Jahresende den Erfolg der Kampagne erklären sollst.
- Befasse Dich zudem mit den Basics der Umfragestatistik oder lass Dir dies von einer marktforschungskompetenten Person erklären, z. B. aus dem gewählten Marktforschungsinstitut. Denn jede noch so gute Marktforschung unterliegt gewissen Schwankungsbreiten. Gerade in kleinen Stichproben werden Unterschiede zwischen zwei Messwerten erst bei großen Abständen signifikant. Das bedeutet, es dauert manchmal 2-3 Jahre, um langsame Steigerungen der gemessenen KPIs (Bekanntheit, Verordnungsbereitschaft, etc.) signifikant zu belegen. Fürs interne Erwartungsmanagement ist es sinnvoll, sich damit im Vorfeld zu befassen.
- Wie Du die gefürchtete Frage „Und wieviel Packungen haben wir durch die Omnichannel-Maßnahmen mehr verkauft?“ mit Hilfe der Marktforschungsdaten beantwortest, erfährst Du am Ende dieses Moduls in Kapitel 6.
- Sorge dafür, dass die Auswertung ein standardisiertes, fokussiertes Format besitzt, das einfach konsumierbar ist und unmittelbar zur Entscheidungsfindung herangezogen werden kann.

5. Wir müssen reden: Was ist “engagement”?

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass „Engagement“ nahezu in jedem Unternehmen als wichtiges KPI oder sogar als Ziel in diversen Strategien vorkommt.

Dabei lauten entsprechende Formulierungen meist so: „Wir streben an, das Engagement mit der Zielgruppe zu erhöhen“. Das ist grundsätzlich gut, doch enden die meisten Ausführungen an dieser Stelle.

Offen bleiben Fragen wie: Was bedeutet Engagement? Wie messen wir das? Und was sagt Engagement über den Erfolg oder Misserfolg unserer Kampagnen und damit das Erreichen der gesteckten Kommunikationsziele aus?

Grundsätzlich beschreibt Engagement jede Form der Interaktion einer Zielgruppe mit Inhalten, Services oder Angeboten einer Unternehmung. Die Theorie suggeriert, dass eine Zielgruppe, die „engaged“ ist, eine höhere Bindung zur absendenden Marke aufbaut und so – in unserem Fall – unweigerlich zur Erhöhung der mentalen Verfügbarkeit beiträgt.

Eine zweite Theorie besagt, dass hohes Engagement ein Indikator für die Relevanz der kommunizierten Botschaften ist und somit ein qualitativer Parameter.

Es existiert nur so gut wie nie eine Definition, was ein Unternehmen mit Engagement meint. Und darin liegt die Gefahr: Alle reden darüber, Engagement findet sich in vielen Zielen wieder, ohne dass der Begriff definiert ist.

Google führt mit seiner neuen Version von Google Analytics „Engagement“ als eine Metrik ein (und ersetzt damit die gute alte Bounce-Rate) und definiert Engagement wie folgt: Ein Besucher einer Webseite gilt als „engaged“, wenn er länger als 10 Sekunden (!) auf der Seite verbringt, oder auf einen Link klickt oder ein sonstiges Ereignis auf der Seite auslöst (z. B. ein Kontaktformular ausfüllt und abschickt).

Aus unserer Sicht macht es keinen Sinn, den Engagement-Begriff gravierend anders zu definieren und als Metrik zu begreifen, die zeigt, wie intensiv Besucher:innen mit dem funktionalen Angebot auf einer Webseite oder in einer E-Mail interagieren.

Je besser eine Webseite inhaltlich und funktional konzipiert ist (Marktorientierung!), desto höher wird das Engagement mit dem Angebot sein.

Was Du als Brand Manager:in konkret tun kannst

- Sorge dafür, dass der Engagement-Begriff in Deinem Unternehmen geklärt ist und es eine einheitliche Vorstellung gibt, was dieser aussagt und wie dieser gemessen wird.
- Hinterfrage, für welche Ziele Engagement ein geeigneter Messparameter sein kann.

- Hinterfrage gut, ob der Engagement-Begriff für Dein Produkt auf Kommunikationszieleben oder im Rahmen von Webstrategien wirklich eine große Bedeutung hat.

6. Wie Du mehr Geld für die Omnichannel-Kampagne bekommst

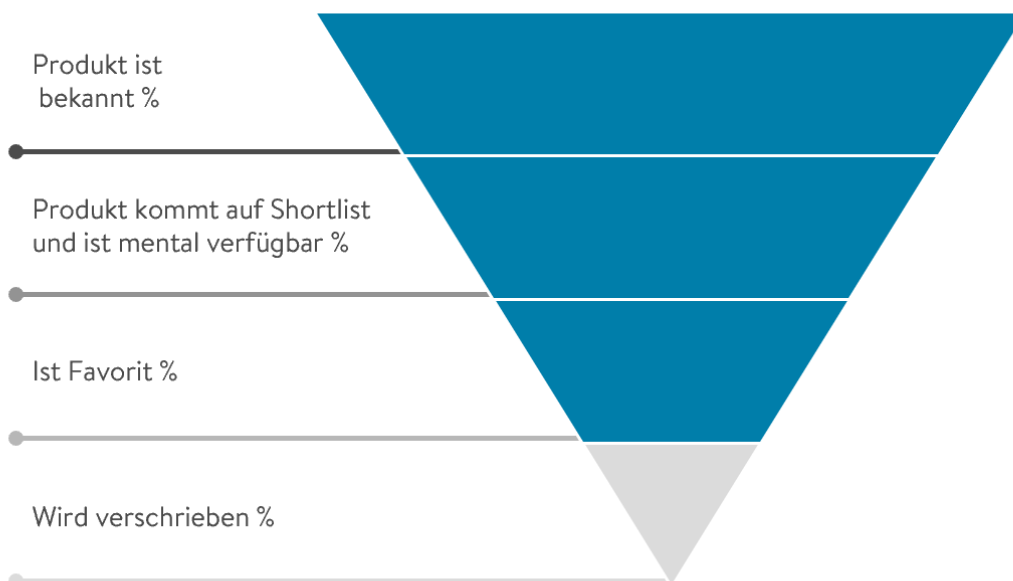
Normalerweise läuft es so: Du bekommst einen festen Eurobetrag (wie auch immer dieser berechnet wird, im Fall von Skinovi® sind es 400.000 €) und investierst dieses Geld möglichst sinnvoll. Diesen Weg sind wir jetzt bei Skinovi® gegangen, weil er der mit Abstand verbreitetste ist.

Die Daten, die wir aus der in Kapitel 4 vorgestellten Marktforschung erhalten, öffnen Dir aber noch eine andere Option: Du kannst den Beitrag Deiner Omnichannel-Kampagne zum Business-Erfolg berechnen, Deinen Auftraggeber:innen eine glasklare Investitionsrechnung vorlegen und den Spieß umdrehen.

Du kannst dann sagen: Wenn ihr mir x € gebt, wird uns das Mehreinnahmen von y € bringen. Marketing wird vom Kostenfaktor zur sinnvollen Investition. Und die Ergebnispräsentation für die Auftraggeber:innen am Ende des Jahres kann die mühsame Ebene „Klicks, Impressions, Bekanntheitswerte“ verlassen und einen direkten Link zu Geschäftszahlen herstellen.

Der Schlüssel ist der Customer Funnel

Um die beschriebene Argumentation aufzubauen, holen wir den Customer Funnel wieder hervor. Der Customer Funnel stellt die Verbindung unserer Omnichannel-Kampagne und den Kommunikationszielen (blau) mit dem Business und den Businesszielen (grau) direkt dar:

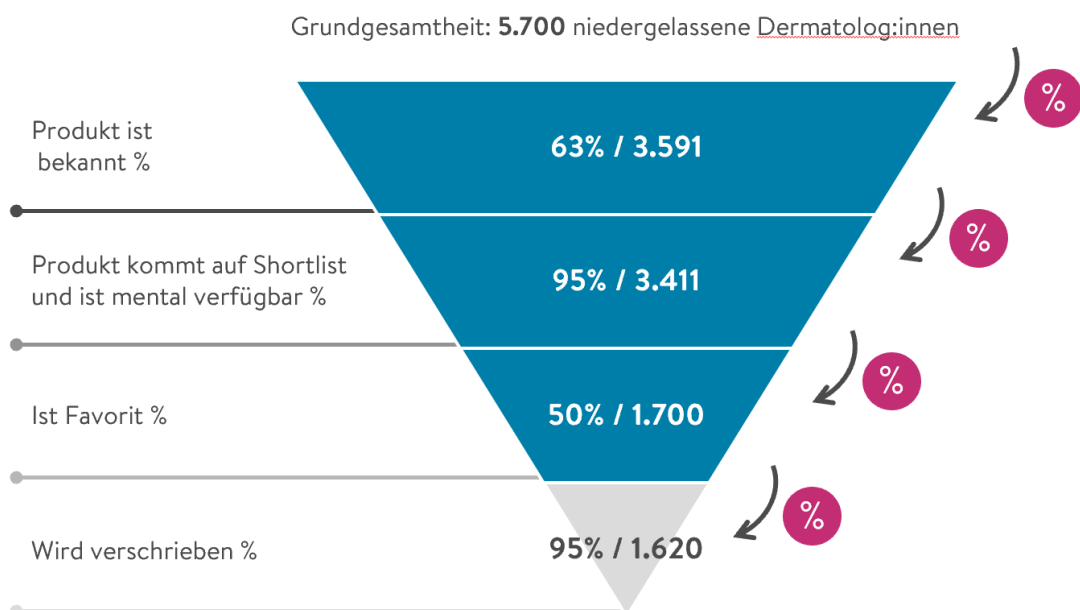


Die Theorie ist, die Omnichannel-Kampagne füllt den Customer Funnel und sorgt dafür, dass die potentiellen Kund:innen sich stetig weiterentwickeln:

- Kenner:in des Produkts
- Produkt ist auf der Shortlist des:der Ärzt:in, wenn es um eine Therapieentscheidung geht („Relevant Set“ des:der Ärzt:in)
- Produkt ist Favorit des:der Ärzt:in
- Ärzt:in wird Verschreiber:in

Die ersten drei Ebenen können wir mit der Marktforschung messen. Ob eine Ärzt:in wirklich Verschreiber:in wird sehen wir in den Zahlen aus dem Markt bzw. durch Daten des Außendienstes.

Ein ausgefüllter Exovi[®]-Funnel für niedergelassene Dermatolog:innen sieht – gemäß der Marktforschungsdaten für Exovi[®] - so aus:



Die Prozentzahlen beziehen sich immer auf die vorherige Phase bzw. die darüber liegende Stufe. Von oben gelesen bedeutet das: 63 % der 5.700 niedergelassenen Dermatolog:innen kennen Exovi[®], das sind 3.591 Personen. Von dieser Gruppe sagen 95 %, dass das Produkt für sie in Frage, also auf die Shortlist, kommt (=3.411). Die Hälfte (50 %) davon nennen Exovi[®] als Favorit (=1.700). Und fast jeder (95 %), der Exovi[®] als Favorit nennt, verschreibt das Produkt auch (=1.620).

Die Investitionsrechnung

Selbst Zahlenmenschen wie Dein CFO wird nun den Zusammenhang zwischen den Kommunikationszielen und den Verschreibungszahlen erkennen. Ein:e Ärzt:in, der:die Exovi[®] nicht kennt, nicht mental verfügbar hat, und bei dem:der Exovi[®] nicht Favorit ist, wird das Produkt auch nicht verschreiben.

Die Zahlen, die für Exovi[®] (oder ein anderes vergleichbares Produkt) vorliegen, sind nun Deine Chance, für Skinovi[®] eine Investitionsrechnung aufzumachen. Du musst „nur“ folgende Fragen beantworten:

- Wie könnten die Conversion Rates für Skinovi[®] aussehen? Die Conversion Rate von Exovi[®] beim Schritt Shortlist-Favorit ist mit 50 % relativ schlecht, weil Exovi[®] relativ schwache Wirksamkeitsdaten im Vergleich zur Konkurrenz hatte. Das wird mit Skinovi[®] sicher besser aussehen.
- Was glaubt ihr, wie viele Personen aus der Zielgruppe ihr erreichen könnt? Hier sind wir bei den Wahrnehmungszielen, die ihr schon im Strategieteil definiert habt.
- Am Ende des Funnels ergeben sich rechnerisch Verschreiber:innen-Zahlen. Prüfe, ob diese zu den vorgegebenen Business-Zielen passen. Spiele in Excel ein wenig mit den Zahlen: Was passiert, wenn Du mit den Wahrnehmungszielen spielst?

Am Ende dieser Übung wirst Du ein Gefühl dafür entwickelt haben, wie sich das Erreichen der Wahrnehmungsziele auf das Skinovi[®]-Business wahrscheinlich auswirken wird. Wenn ihr im Team hinter den Zahlen steht, steht der Business-orientierten Argumentation vor dem CFO und den Auftraggeber:innen nichts im Wege.

Ein BWL-Detail noch zum Schluss: Um Deine Investitionsrechnung wasserdicht zu machen, solltest Du die Daten noch annualisieren. Was wir nämlich berechnen, sind ja die Zielwerte *am Ende* eines Omnichannel-Jahres. *Während* des Jahres erreichen wir ja erst schrittweise die Ziele und die anvisierte Zahl an Verschreibungen, so dass wir das Ganze auf Jahre herunterbrechen müssen. Wie das genau geht, würde hier zu weit führen, aber wenn Du eine:n BWL- oder zahlenaffine:n Kolleg:in hast, wird sie dir sicher gerne helfen.

Was Du als Brand Manager:in konkret tun kannst

- Mache Dir klar: Die Omnichannel-Kampagne hat eine direkte Auswirkung auf das Business. Wenn Du es schaffst, diesen Bezug darstellen, kannst Du Dir aktiv mehr Budget holen (anstatt auf die jährliche Budgetverkündung zu warten) – vorausgesetzt natürlich, dass Du zeigen kannst, dass es sich um eine sinnvolle Investition handelt.
- Der Schlüssel zu dieser Investitionsrechnung ist der Customer Funnel. Mache Dich auf die Suche: Findest Du einen Funnel, der Dir möglichst gute Conversion-Zahlen für die einzelnen Stufen liefert, an denen Du Dich für Dein Produkt orientieren kannst? Ein Vorgängerprodukt mit derselben Zielgruppe wie Exovi[®] ist dafür in der Regel sehr geeignet.

- Findest Du keinen vergleichbaren Funnel, solltest Du das erste Jahr mit dem gegebenen Budget arbeiten und am Ende des ersten Kampagnenjahres auf Basis der Marktforschungszahlen Deinen eigenen Funnel aufbauen.
- Spiele mit Deinem Team am Funnel herum. Dreht an den Zahlen. Diskutiert: Was muss erreicht werden (um die Business-Ziele zu schaffen), was traut ihr Euch zu?
- Wenn Du zum CFO bzw. zu Deinen Auftraggeber:innen gehen willst: Hole Dir Unterstützung von BWL- oder zahlenaffinen Kolleg:innen. Diese können Dir bei einer wasserdichten Investitionsrechnung helfen.