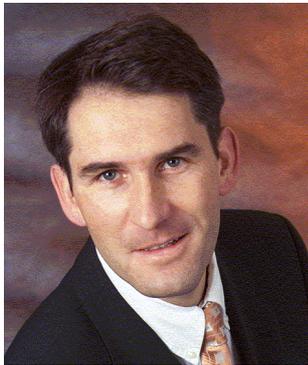


Marketingcontrolling im Mobilitätsbereich

- Beitrag der empirische Forschung zum ganzheitlichen Marketingcontrolling -

Von Andreas Krämer und Gerd Wilger



Dr. Andreas Krämer ist Gründer und Vorstandsvorsitzender der exeo Strategic Consulting AG. Zuvor war ein Berater in zwei international führenden Consultings. Er ist spezialisiert auf Fragestellungen der Preisoptimierung und des Customer-Value-Managements.

andreas.kraemer@exeo-consulting.com



Dr. Gerd Wilger ist Vorstand der exeo Strategic Consulting AG. Zuvor war er Berater bei Simon-Kucher & Partners sowie Mitarbeiter im Preis- und Erlösmanagement der Deutschen Bahn AG. Er ist spezialisiert auf Fragestellungen in den Bereichen Pricing und Marktforschung.

gerd.wilger@exeo-consulting.com

Kurzfassung

Marketingmaßnahmen müssen sich in zunehmendem Maße einer Überprüfung im Rahmen des Marketingcontrollings stellen. Dies gilt auch für den Mobilitätsmarkt, in dem Mehrverkehrs- und Kannibalisierungskquoten von Mobilitätsangeboten zentrale Kenngrößen für deren Wirtschaftlichkeit darstellen. Im Rahmen des Marketingcontrolling müssen hierzu zeitnahe und belastbare Indikatoren über den „Return on Marketing“ bereitgestellt werden. Dazu ist es erforderlich, unterschiedliche Datenquellen wie Verkaufs- und Buchungsdaten, CRM-Daten und empirische Befragungsdaten zu vernetzen, um so eine 360-Grad-Sicht auf den Markt bzw. auf einzelne Marketingmaßnahmen zu erhalten. In Abhängigkeit von der gewählten empirischen Erhebungsform ergeben sich jedoch

Verzerrungsmöglichkeiten in Hinblick auf zentrale Parameter der Wirtschaftlichkeit, die für ein valides Marketingcontrolling erkannt und neutralisiert werden müssen.

Abstract

Marketing measures are increasingly facing the need for review and controlling. This also applies to the mobility market where the generation of additional demand and the cannibalisation of existing mobility offers are key parameters to determine the profitability. Marketing controlling has to deliver contemporary as well as valid and sound information on the "return on marketing". Therefore it is essential to link different data sources - such as data from CRM or customer loyalty systems, sales data and empirical market research - in order to get a 360-degree view on specific marketing actions or segments. Depending on the chosen mode of data collection biases might occur that have to be identified as well as neutralised to obtain a sustainable marketing controlling.

Die Verzahnung einer Sicht auf den Markt und die Kunden einerseits (mit welchen Marketinginstrumentarien erreichen wir welche Kunden in welchen Zielmärkten?) und der unternehmensinternen Finanzperspektive (in welche Bereichen und mit welchen Maßnahmen verdienen wir Geld?) führt dazu, dass Marketinginvestitionen zunehmend einer Überprüfung unterzogen werden (vgl. Ambler 2004). Der vorliegende Beitrag stellt zentrale Kennziffern zur Bewertung des Marketings in den Vordergrund und geht der Frage nach, auf welcher Datenbasis bzw. durch welche erforderliche Vernetzung unterschiedlicher Datenquellen Managemententscheidungen im Marketing abgesichert werden können. Dabei wird insbesondere darauf abgezielt, die Rolle der Marktforschung beim Marketingcontrolling zu beleuchten. Im Fokus des nachfolgenden Beitrags soll dabei beispielhaft der Mobilitätssektor stehen.

(1) Besonderheiten des Mobilitätssektors

Der Mobilitätssektor ist durch einige Besonderheiten gekennzeichnet, die insbesondere auch sehr spezifische Rahmenbedingungen für das Marketingcontrolling darstellen. Um nur einige Eckpunkte zu nennen:

- Die Anzahl der Kunden ist hoch, z.B. nutzen in Deutschland ca. 10-15 Mio. Kunden die Bahn auf Strecken von mehr als 100 km Entfernung mindestens einmal pro Jahr. Die Anzahl der Lufthansa-Kunden in Deutschland dürfte bei etwa 5-8 Mio. Personen liegen. Verknüpft mit dieser Kundenbeziehung ist eine Vielzahl von Nutzungen. So liegt die Anzahl der genutzten Einzelstrecken beim DB Fernverkehr etwa bei 120 Mio. pro Jahr. Die Lufthansa

weist etwa 100 Mio. Fluggäste aus bei einer Anzahl von etwa 1 Mio. Flügen pro Jahr (Geschäftsbericht 2011). Noch intensiver sind die Nutzungen im Kurzstreckenbereich der Bahn oder innerhalb von Verkehrsverbänden.

- Teilweise besteht eine erhebliche Fokussierung auf die Vermarktung von Abos und Jahreskarten. Bei Verkehrsverbänden und Bahnen stehen dabei Streckenzeitkarten oder Netzkarten im Fokus, teilweise auch Rabattkarten wie die BahnCard (Deutschland), die VorteilsCard (Österreich) oder das Halbtax-Abo (Schweiz). Deutschlands größter Verkehrsverbund, VRR, gibt für 2010 ein Fahrtenvolumen von 1,1 Mrd. Personen an, knapp drei Viertel dieser Fahrten sind dabei Zeitkarten und Abos zuzuordnen. Die Integration von Kunden in ein Abo-System führt zwar zu einem verbesserten Kundendatenmanagement (Stammdaten), problematisch ist aber, dass teilweise die Perspektive auf die konkrete Transaktions-sicht fehlt (wann und wie oft wird die Dienstleistung in Anspruch genommen, zu welchem Preis etc.).
- Trotz der verstärkten CRM-Aktivitäten besteht ein weiterhin hoher Grad an Anonymität der Kundenbeziehung. Ausnahme sind Anbieter mit nahezu lückenlosen CRM-Systemen (Airlines, Autovermietung). Die Komplexität im Marketing wird zusätzlich dadurch erhöht, dass unterschiedliche Vertriebswege zur Verfügung stehen, die nicht alle eine Personifizierung durch die Käufer erfordern.
- Vielfach kommt es zu einer Vernetzung von verschiedenen Produkterfahrungen innerhalb derselben Reise. So werden innerhalb einer Mobilitätskette (Fahrt von A nach B) unterschiedliche Dienstleister in Anspruch genommen: Fahrt zum Bahnhof, Zugfahrt zum Flughafen, Flug, dann Fahrt zum Kunden (Taxi) und entsprechende Rückfahrt.
- In der Regel besteht eine ausgeprägte Preisdifferenzierung, die von kaum einer anderen Branche übertroffen wird. Verstärkt wird dies durch den Einsatz dynamischer Preismodelle und Yield Management (Einsatz von Erlösmanagement-Instrumentarien ausgehend von den Airlines jetzt auch bei Hotels, Mietwagen und Bahn etc.).

(2) Kernfragen des Marketingcontrollings im Mobilitätsbereich

Kostendruck, neue technologische Möglichkeiten und damit einhergehend zunehmende Wettbewerbsintensität führen heute zu einer Beschleunigung von Marketingentscheidungen. Diese betreffen die klassischen 4 P's gleichermaßen, d.h. die Entwicklung von konkreten Produkten, die vertriebliche Ausrichtung, die Kommunikation zum Kunden und das Kundenmanagement sowie die

preisliche Ausgestaltung. Trotz aller Dynamik („nach der Marketingkampagne ist vor der Marketingkampagne“) stellt sich die Frage, wie erfolgreich bestimmte Marketing-Maßnahmen wirken bzw. welche Anpassungserfordernisse bestehen.

Nur wenn dies konsequent untersucht wird, können systematisch Verbesserungen im operativen Marketing erreicht werden.



Abb. 1: Ausgewählte Fragestellungen für das Marketingcontrolling

Daraus ergibt sich der Anspruch, erstens valide Indikatoren über den „Return on Marketing“ zu erhalten und zweitens diese Informationen zeitnah zur Verfügung zu stellen. Hierin ist bereits ein gewisser Zielkonflikt enthalten. In der Regel braucht eine abgesicherte Analyse von Marketing-Maßnahmen eine gewisse Zeit. Auf der anderen Seite stehen die Marketingentscheider unter Termindruck. Langwierige Detailanalysen werden somit teilweise als unpraktikabel bzw. „Analysen im Elfenbeinturm“ angesehen.

Beispielhafte Fragestellungen zum Marketingcontrolling sind in Abb. 1 dargestellt und nach Marketingbereichen geordnet. Eine durchweg zentrale Information bei Marketingaktionen (viele Aktionen haben zum Ziel, Nachfrage zu stimulieren) besteht in der Bestimmung von Zu- bzw. Abwanderungen unterschiedlicher Kundensegmente, die unmittelbar und mittelbar durch die spezifische Marketingmaßnahme bewirkt werden. In diesem Zusammenhang stellt die Messung der Zusatznachfrage bzw. der Mehrverkehrsquote einen wichtigen Parameter für Wirtschaftlichkeitsanalysen dar. Die Mehrverkehrsquote beschreibt, wie viel Prozent der Gesamt-Nachfrage durch eine bestimmte Marketingmaßnahme zusätzlich generiert wurden. Demgegenüber stellt die Kannibalisierungsquote den Anteil der Nachfrage in Prozent dar, welche auch ohne eine konkrete Maßnahme bereits

bestanden und einen i.d.R. höheren Preis hätte. Entsprechende Parameter haben einen entscheidenden Einfluss auf die Rentabilität von Marketingmaßnahmen und entscheiden i.d.R. über einen positiven oder negativen Return on Marketing.

Die Mehrverkehrsquote stellt nicht nur eine Kennziffer für die Optimalität des Pricings dar, sondern weist auch unterschiedliche Schnittstellen zu anderen Marketing-Themen auf. Wenn im Hinblick auf die Vertriebskanäle unterschiedliche Mehrverkehrswirkungen bestimmt werden können, stellt sich beispielsweise die Frage, ob durch eine gezielte Steuerung der Nachfrage auf diese Vertriebskanäle bessere Ergebniseffekte erzielt werden können. Im Prinzip ergeben sich aus der Bestimmung der Mehrverkehrsquote wiederum Implikationen für alle Marketingdimensionen (Abb. 2):



Abb. 2: Einfluss der gemessenen Mehrverkehrsquote auf die Marketinginstrumente

(3) Eckpunkte für das Marketingcontrolling – was sind die richtigen Datenquellen?

Nachdem die hohe Bedeutung der Bestimmung von Nachfragemigrations-Wirkungen (Mehrverkehr und Kannibalisierung) herausgestellt wurde, stellt sich im nächsten Schritt die Frage, wie diese Effekte im Markt identifizierbar und messbar sind. Grundsätzlich stellen Verkaufsdaten eine Möglichkeit für das Controlling der Wirkung einer bestimmten Marketingentscheidung dar. Dazu ist es erforderlich, den Einfluss einer bestimmten Maßnahme exakt zuzuordnen (Experimentaldesign). Zu unterscheiden sind dabei zwei Szenarios: (A) Eine Situation ohne Maßnahme und (B) eine Si-

tuation mit Maßnahme. Die inkrementelle Veränderung (B vs. A) kann als Effekt der Maßnahme interpretiert werden. Allerdings nur, wenn im Markt keine Störeffekte auftreten. Genau hier liegt vielfach die Schwäche des Ansatzes, weil sich in den realen Marktgegebenheiten unterschiedliche Effekte und Einflussgrößen überlagern. Aufgrund dieser Überlagerungen ist der spezifische Effekt einer Marketingmaßnahme in vielen Fällen nur unvollständig allein aus den Verkaufsdaten ersichtlich.

Neben den Verkaufsdaten bietet sich auch an, bestehende CRM-Daten für die Beurteilung von Marketingmaßnahmen heranzuziehen. Wenn eine Zielsetzung beispielsweise darin besteht, im Rahmen einer befristeten Kampagne die Anzahl des Abo-Absatzes zu erhöhen, stellt die Kennziffern der Neukundenquote eine wichtige Orientierungsgröße dar (Anteil der Käufer, die in einem definierten Zeitfenster, z.B. 1 Jahr, kein Abo besessen haben und jetzt als neue Kunden im CRM-System registriert werden). Investitionen in ein funktionierendes CRM-System zahlen sich bei entsprechenden Fragestellungen leicht aus, weil Echtdateien (historisch) relativ einfach und schnell bereitgestellt werden können.

Unserer Erfahrung nach reichen sowohl Verkaufs- als auch CRM-Daten häufig nicht aus, um eine belastbare Aussage zum Return on Marketing abzuleiten. Daher spielen empirische Ansätze eine wichtige Rolle, um Informationslücken gezielt zu schließen. Diese beziehen Instrumentarien wie Beobachtungen (z.B. Social Media-Plattformen) mit ein, allerdings steht die klassische Befragung hier weiterhin im Vordergrund. Nur durch eine konkrete Befragung von Kunden ist es möglich, eine Beurteilung von Wahrnehmungsprozessen (Evoked Set der Anbieter, Kenntnis der Alternativen, Bewertung von relevanten Optionen, Preisbeurteilung etc.) des Kunden vorzunehmen (vgl. Abb. 3):

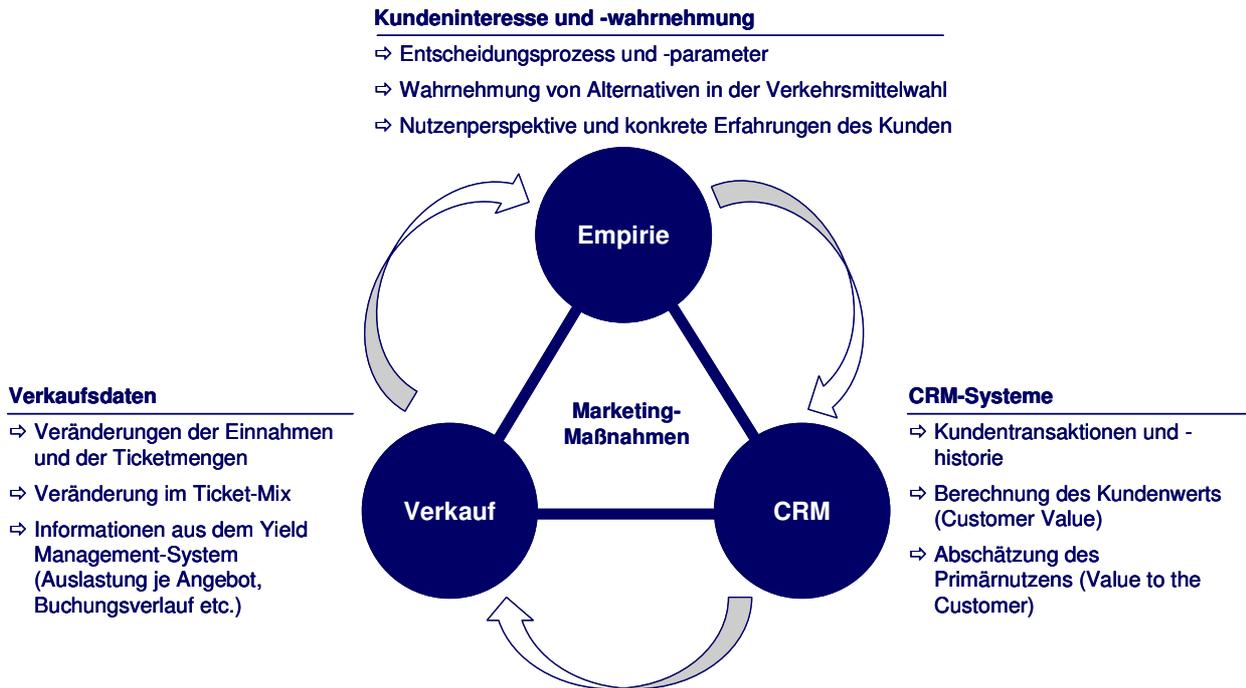


Abb. 3: Datenquellen für das Marketingcontrolling

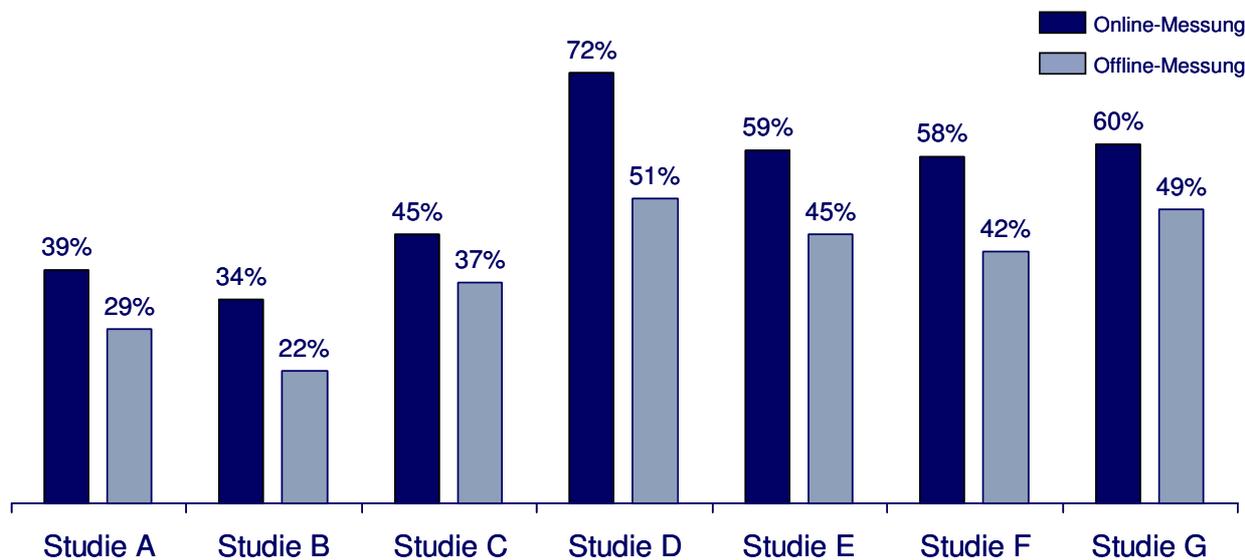
(4) Empirisches Marketingcontrolling incl. Messung von Mehrverkehrseffekten

Grundsätzlich bestehen aus Sicht von Dienstleistungsunternehmen im Mobilitätssektor relativ gute Möglichkeiten zur Befragung der eigenen Kunden. Aufgrund des großen Volumens an Kunden und der Masse an Transaktionen (direkter Kontakt des Unternehmens zum Kunden). Die Deutsche Bahn setzt beispielsweise bereits seit 1999 Onlinestudien im Rahmen des Preiscontrollings ein (Luhm, Marchl, Krämer, 2000).

Beim Aufsetzen einer empirischen Befragung zum Marketingcontrolling sind einige wesentliche Aspekte zu beachten. Neben dem möglichst konkreten Bezug zu einer Fahrt oder Reise (incl. Entfernung, Reiseanlass, Personenkonstellation) sind vor allem Fragestellungen zur Wahrnehmung und zum Entscheidungsprozess der Nutzer zu berücksichtigen (Evoked Set der Verkehrsmittel und Alternativen, preispsychologische Aspekte, Folgeeffekte auf die Kundenbeziehung wie Kundenbindung oder Folgekäufe und Upsell-Effekte).

Allerdings ist zunächst offen, welches Erhebungsdesign bzw. welche Form der Befragung zu den besten Ergebnissen führt. Leider wird dieser Diskussion in der Praxis eine zu geringe Beachtung geschenkt. Vermutlich, weil angenommen wird, dass die Form, Timing und die Art der Erhebung keinen relevanten Einfluss auf die zentrale Messgröße „Mehrverkehrsquote“ hat. Bei detaillierter

Betrachtung ergeben sich auffällige Besonderheiten, beispielsweise in Abhängigkeit von der Erhebungsform (online, offline). Nach unseren Erfahrungen besitzen insbesondere Online-Befragungen von Ticketkäufern ein hohes Risiko zur Überschätzung der realen Mehrverkehrsquoten. Diese Erkenntnis basiert auf einem parallelen Methodentest bei unterschiedlichen Controllingstudien, d.h. das Studiendesign wurde geteilt auf zwei Gruppen: (a) Offline-Befragung (Paper-and-Pencil) von Ticketnutzern während der Reise bzw. zu Hause und (b) Online-Interviews im Rahmen eines Kundenmailings bzw. direkt nach der Onlinebuchung des Angebotes. Diese parallele Vorgehensweise wurde von **exeo** im Rahmen einer Vielzahl von Projekten im Mobilitätsbereich wiederholt (Abb. 4 zeigt einen Auszug der Ergebnisse):



Quelle: **exeo** Strategic Consulting AG

Abb. 4: Mehrverkehrsquoten im Vergleich der Erhebungsformen

Basierend auf diesen Studienergebnissen beträgt die mögliche Überschätzung der gemessenen Mehrverkehrsquoten im Rahmen von Onlinestudien bis zu 21 %-Punkte im Vergleich zu Offlinestudien (Selbstaussfüller, PAPI). Ein derart großer Bias in der zentralen Kennziffer der Mehrverkehrsquote bedeutet gleichermaßen eine deutliche Überschätzung der Wirtschaftlichkeit des betrachteten Angebotes. Dies bedeutet aber nicht, dass Online-Erhebungen für Wirtschaftlichkeitsberechnungen unbrauchbar sind. Schließlich verfügen diese über deutliche forschungsökonomische Vorteile sowie die Chance einer schnellen Abwicklung des Projektes. Erforderlich ist aber u.E. eine

Ankerung der Onlinestudien an parallelen Offlinestudien oder bestehenden Erfahrungswerten, um einen spezifischen Bias erkennen und neutralisieren zu können.

(5) Implikationen der empirisch gemessenen Kennziffern

Die Messung der Mehrverkehrsquote stellt nicht nur eine zentrale Kennziffer für die Attraktivität des Angebotes und für die Wirtschaftlichkeit dar (je höher der Mehrverkehrseffekt und je schwächer die Kannibalisierungswirkungen sind, desto höher ist die Wirtschaftlichkeit der Maßnahme), sondern sie kann auch weiterführend - z.B. im Rahmen der Ausrichtung der Kommunikation - genutzt werden. Wie in einem Beispielprojekt ermittelt (vgl. Abb.5) sind in der Praxis durchaus sehr starke Varianzen bei der Mehrverkehrsquote festzustellen. Im Rahmen von Treiberanalyse können bei ausreichender Stichprobenbasis Kundensegmente identifiziert werden, die statistisch abgesichert über einer besonders hohe Wirtschaftlichkeit aufgrund einer hohen Mehrverkehrsquote verfügen. Im konkreten exemplarischen Beispiel liegt die Mehrverkehrsquote beim ersten Segment (keine Kundenkarte, 18 - 29 Jahre, Reise in der 2. Klasse) mit 45 % mehr als viermal höher als beim Kundensegment 12 (Kundenkarte, 60 Jahre und älter, Reise in der 2. Klasse).

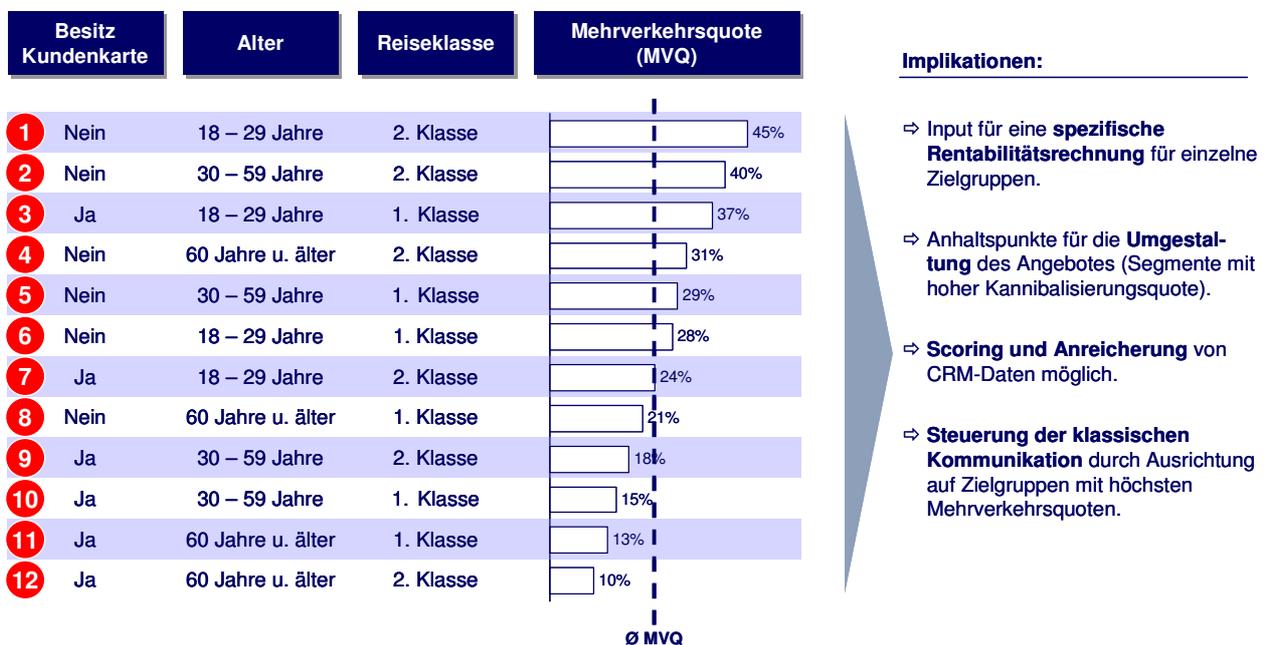


Abb. 5: Beispielhafte Treiberanalyse der Mehrverkehrsquote und Implikationen für das Marketing

Wenn Zusammenhänge zwischen der Mehrverkehrsquote einerseits und beschreibenden Merkmalen wie Alter, Ticketart, Wohnort, Reiseklasse, Geschlecht etc. bestehen und erkannt werden, können die Ergebnisse in der Kommunikationssteuerung genutzt werden. Die Ansprache der Kunden

sollte sich dann auf Kundensegmente konzentrieren, welche durch eine überdurchschnittliche Mehrverkehrsquote gekennzeichnet sind.

Fazit

Die Nutzung unterschiedlicher Datenquellen stellt heute eine Möglichkeit dar, Marktforschung zielgerichtet so aufzusetzen, dass Informationslücken in der Beurteilung von Marketingmaßnahmen geschlossen werden. Durch die Vernetzung von Datenquellen, d.h. Nutzung bestehender interner Daten aus dem Verkauf oder Buchungssystemen sowie aus CRM-Datenbanken in Kombination mit Befragungsergebnissen ist es möglich, eine 360-Grad-Sicht auf den Markt bzw. auf einzelne Marketingmaßnahmen zu erhalten.

Die Nutzung von Onlinestudien bieten deutliche forschungsökonomische Vorteile, wenn die bestehenden Kundenkontakte genutzt werden können. Wichtig ist aber vor allem, dass sie eine zeitnahe Bereitstellung von Erhebungsdaten ermöglichen.

Für das Marketingcontrolling ist jedoch zu berücksichtigen, dass in Hinblick auf zentrale Parameter für die Wirtschaftlichkeit wie die Mehrverkehrsquote Verzerrungsmöglichkeiten bestehen. Ein entsprechender Bias muss erkannt und neutralisiert werden, um eine belastbare valide Bestimmung des Return on Marketing zu ermöglichen.

LITERATUR:

Ambler, T. (2004): Marketing and Finance: Do they face two ways? Thexis, Heft 3, S. 57-59.

Krämer, A., Wilger, G. (2010): Pricing in der Verkehrsmittelwahl. planung & analyse, Heft 2, S. 44-48.

Luhm, H.J., Marchl, B., Krämer, A. (2000): Innovatives Preiscontrolling auf der Basis einer kontinuierlichen Online-Marktforschung. planung & analyse, Heft 1/2000, S. 30-34.

Lufthansa AG (2011): Geschäftsbericht.

Verkehrsverbund Rhein-Ruhr, VRR (2012): Zahlen - Daten - Fakten 2010; Download unter http://www.vrr.de/imperia/md/content/dervrr/zahlen/zahlen_daten_verbundbericht.pdf

Reinecke, S., Tomczak, T. (2001): Einsatz von Instrumenten und Verfahren des Marketingcontrolling in der Praxis. In: Reinecke, Tomczak, Geis (Hrsg.): Handbuch Marketing Controlling, St. Gallen, S. 76-89.