

# Dialogerfolge im Blick

**Effizienz**



**Ver-schwen-dung**

Dialogmechanik: Kleine Schritte können die Wirkung entscheidend beeinflussen

Unterstützung für die Kampagnenplanung: Controllingtools helfen, **ZUKÜNFTIGE ERFOLGE** abzuschätzen.

Autorin: Vera Hermes

**M**it diesem Ergebnis hatte niemand gerechnet: Gingen die Dialogmarketer des Energieversorgers EWR bislang davon aus, dass von untreuen Kunden wenig Response zu erwarten ist, überzeugte sie die genauere Auswertung einer Aktion vom Gegenteil: Die Gruppe mit den vermeintlich untreuesten Kunden sorgte für den zweithöchsten Rücklauf. Was war geschehen? EWR in Worms hatte 150 000 Mailings an Privathaushalte verschickt, um seine Bestandskunden von dem Produkt „Herzstrom“ zu überzeugen. Das Unternehmen, das in den Regionen Rheinhessens einem unterschiedlich starken Wettbewerb ausgesetzt ist, segmentiert seine Kunden nach Regionen: In den grün gekennzeichneten Bereichen sind die EWR-Kunden überdurchschnittlich treu, in den gelben Gebieten sind bereits einige zur Konkurrenz gewechselt, und in den rot markierten Regionen haben Wettbewerber schon viele Kunden abwerben können.

### Aufschluss über Kundenloyalität

Um die Response-Quote abschätzen zu können, testete EWR die Herzstrom-Aktion zunächst in 8000 Haushalten und achtete bereits im Test darauf, dass alle drei Gruppen vertreten waren. Wie erwartet, generierte die „grüne“ Zielgruppe die höchste Response-Quote, die zweitbeste war aber nicht etwa in der gelben, sondern in der roten Region beheimatet. Für EWR ein wichtiger Hinweis für künftige Dialogstrategien. „Die rote Gruppe war die zweitbeste, weil diejenigen, die dort noch bei uns sind, trotz des Wettbewerbs besonders treu sind“, erklärt Anita Roidl, die im Vertrieb Privat- und Gewerbekunden von EWR tätig ist. Eine derartige Erfolgsmessung wird in Zeiten sinkender Marketingbudgets immer wichtiger. Denn sie gibt dem Werbung treibenden Unternehmen Aufschluss darüber, wie gut eine Aktion gelaufen ist. Und sie verrät, an welchen Stellschrauben gedreht werden muss, um künftige Maßnahmen noch effizienter zu machen. Für derartige Erfolgskontrollen stehen neben der Kundensegmentierung und dem Scoring, wie es EWR anwendet, zahlreiche mehr oder weniger aufwendige Instrumen-

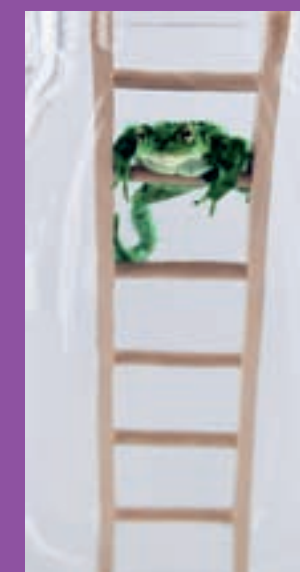
### VORAB-KALKULATION FÜR EINE DIALOGAKTION

	A-Kunden	B-Kunden	C-Kunden	Gesamt
Mailingauflage	20 000	80 000	30 000	130 000
Kosten Mailing pro 1000	500 €	500 €	500 €	500 €
Kosten Mailing gesamt	10 000 €	40 000 €	15 000 €	65 000 €
Response-Rate	4,00 %	1,90 %	1,35 %	1,80 %
Orders	800	1520	405	2340
Umsatz pro Order	75 €	72 €	63 €	70 €
Umsatz netto	70 €	67 €	59 €	65 €
Rohmarge pro Order *	35 €	34 €	29 €	39 €
Rohmarge gesamt	28 037 €	51 140 €	11 923 €	91 100 €
Deckungsbeitrag	18 037 €	11 140 €	-3077 €	26 100 €

### ERFOLGSKONTROLLE MAILING

Mailingauflage	50 000
Bestellungen Produkt	1345
Kunden	1290
Orders pro Kunde	1,04
Response-Rate	2,69 %
Umsatz brutto	94 127 €
Umsatz netto	87 969 €
Umsatz pro Order brutto	70 €
Umsatz pro Kunde brutto	73 €
Kosten Mailingproduktion pro 1000	250 €
Kosten Mailingporto pro 1000	240 €
Mailingkosten gesamt	24 500 €
Rohmarge *	43 985 €
Deckungsbeitrag bei der Aktion	19 485 €

\* Nettoumsatz abzgl. Wareneinsatz, Logistik, Service, Zahlungsausfall



**Reales Beispiel aus der Praxis:** Die Vorabkalkulation eines Unternehmens, das im Medienversandhandel aktiv ist, vermittelt eine Idee davon, wie sich auch kleine Veränderungen auf die Response-Rate auswirken können, die hier im Fall der A-Kunden außergewöhnlich hoch ist. Sonst üblich sind zudem auch Erfolgskontrollen nach Anzahl der Bestellungen.

te zur Verfügung, die beispielsweise auch Aufschluss über die Wechselwahrscheinlichkeit eines Kunden geben. Überschreiten hier Kunden einen bestimmten, fest definierten Score-Wert, werden sie von EWR zur Kundenbindung mit eigens entwickelten Dialogmarketingaktionen angesprochen. Kaum eine Werbedisziplin eignet sich so gut für Erfolgsmessung und Controlling wie das Dialogmarketing. Dank der direkten Rückläufe wie Kataloganforderungen, Bestellungen, Registrierungen für E-Mail-Newsletter, Klicks auf Websites oder Kontaktaufnah-

men zu Händlern lässt sich exakt ermitteln, wie gut eine Dialogmarketingaktion bei der Zielgruppe angekommen ist.

### Response allein noch kein Erfolg

„Controlling ist die notwendige Voraussetzung, um im Dialogmarketing immer besser zu werden“, betont Jörn Fritsche, Client Service Director von Publicis Hamburg. Die Analyse einer Aktion setzt allerdings voraus, dass der Kampagnenerfolg lückenlos gemessen wird – und: die Ziele im Vorfeld sauber formuliert worden sind.

## DIE WICHTIGSTEN CONTROLLING-TOOLS

- **ABC-Analysen:** segmentieren Kunden nach Umsatzbeitrag und helfen bei der Definition der Kampagnenziele für einzelne Kundenklassen
- **RFMR-Ansatz:** errechnet Kundenqualität und -potenzial über Dauer seit letztem Umsatz, Bestellfrequenz und Auftragswert pro Bestellung
- **Customer Lifetime Value (CLV, auch Kundenwert):** berücksichtigt Kundenhistorie und zu erwartende Einnahmen/Ausgaben pro Kunde, erlaubt Prognose der Kundenentwicklung
- **Scoring-Modelle:** ermöglichen das Monitoring von zeitgleich verfolgten Zielen im Dialogmarketing; Erfassung aller Ziele und Bewertung nach Priorität und Messbarkeit von Zielgrößen
- **Balanced Scorecard (BSC)** hat drei zentrale Aufgaben: Definition strategischer Ziele/Maßnahmen, Überwachung Zielerreichungsgrad, Ex-post-Kontrolle durchgeführter Aktionen
- **Customer Satisfaction Index (CSI):** ermittelt Produkt- und Servicequalität aus Kundensicht; bewertete Merkmale werden hinsichtlich Wichtigkeit und Zufriedenheit in Handlungs-Relevanz-Matrix zusammengeführt
- **Kunden-Portfolio-Analyse:** klassifiziert Kunden durch Gegenüberstellen externer und unternehmensinterner Dimensionen. Positionierung der Kunden in einer Istmatrix, Abgleich und Planung über Sollmatrix

Weitere Infos unter [www.sv-institut.de](http://www.sv-institut.de), Rubrik „Studien & Publikationen“

Quelle: Siegfried Vögele Institut, „Effizienz und Effektivität im Direktmarketing“

Die Kundenreaktion allein ist beim Dialogmarketing indes noch lange kein Erfolgsnachweis. Was zählt, ist – von Faktoren wie Imagegewinn, Steigerung der Bekanntheit oder Erhöhung der Kundenbindung einmal abgesehen – der positive Deckungsbeitrag. Wer beispielsweise seine Neukunden über dramatisch günstige Preise gewinnt, wird sie voraussichtlich nicht lange halten können, wenn er zur alten Preispolitik zurückkehrt. Wer einem Kunden aufwendige Kataloge schickt, der dann zwar viel bestellt, aber regelmäßig Waren retourniert, wird auch nicht auf seine Kosten kommen.

### Top-Response bei Topkunden

Zum kleinen Einmaleins der Dialogmarketer zählt die Segmentierung der Bestandskunden in A-, B- und C-Kunden, bei der die Kunden nach dem von ihnen generierten Umsatz klassifiziert werden. Eine weitere Methode ist der RFMR-Ansatz (Recency Frequency Monetary Ratio Method). Mit ihm wird berechnet, wann ein Kunde zuletzt bestellt, wie häufig er geordert und welchen Umsatz er dem Unternehmen in einem fest definierten Zeitraum gebracht hat. Daraus ergibt sich ein Wert, der die Kunden erneut klassifiziert. Beide Methoden setzt auch die Süddeutsche Zeitung (SZ) ein. „Die Response-Rate bei den besten Kunden ist drei bis vier Mal so hoch wie bei der zweitbesten Kundengruppe“, sagt Steven Buxton, Leiter Direktmarketing und -vertrieb Neue Produkte bei der SZ, „die Qualität der Kundensegmentierung und die richtige Auswahl der Kundengruppe sind also für den Erfolg absolut ausschlaggebend.“ Die SZ versendet

zwischen 500 000 und einer Million Direct Mails pro Jahr. Buxton rät, unbedingt auf die Qualität der Adressen zu achten, denn das Controlling der SZ hat gezeigt, dass sich Adressqualifizierung unmittelbar auf die Response-Rate auswirkt: „Wenn die Response-Rate nur ein halbes Prozent steigt oder sinkt, kann das den Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg ausmachen.“

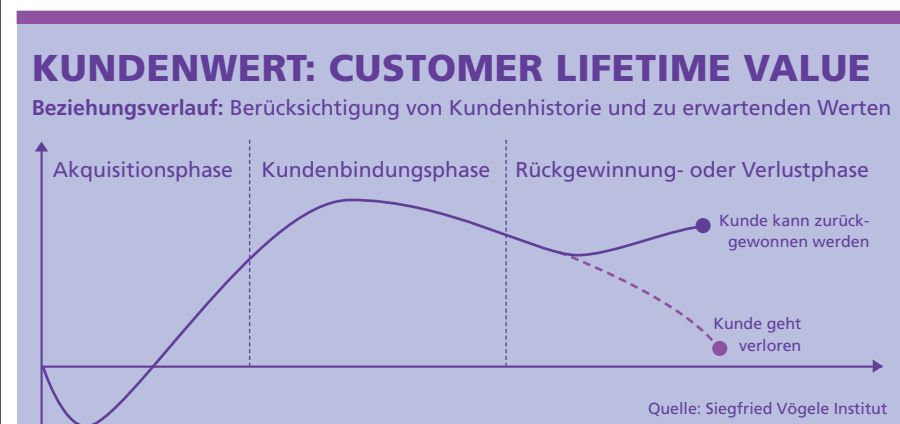
**»Mit einer an die Erfordernisse des Dialogmarketings angepassten Balanced Scorecard lassen sich strategische Ziele in Maßnahmen umsetzen.«**

Florian Kramm, Controlling, Edeka-Hessenring

ABC-Analyse und RFMR-Ansatz haben allerdings ein entscheidendes Manko: Sie beruhen auf Vergangenheitsdaten und fußen ausschließlich auf monetären Größen. Zudem wird hier der getätigte Umsatz als Messgröße herangezogen und nicht der aussagekräftigere Deckungsbeitrag. Viele Controller setzen deshalb lieber auf die Errechnung des Customer Lifetime Values. Dieser CLV (siehe unten) prognostiziert, wie sich ein Kunde im Laufe der Geschäftsbeziehung wahrscheinlich verhalten wird. Die Berechnung berücksichtigt auch die Entwicklung des Einnahmen-Ausgaben-Verhältnisses.

### Controlling als Frühwarnsystem

Dialogmarketingexperten empfehlen allerdings, noch einen Schritt weiterzugehen und ein System zu implementieren, das zusätzlich zu dem vergangenen und zu erwartenden Kundenverhalten auch weiche Faktoren



wie die Kundenzufriedenheit, die Adressqualität oder – wie bei EWR – die Wechselwahrscheinlichkeit berücksichtigt. Wer die Fülle verschiedener Kennzahlen erhebt und zueinander in Beziehung setzt, kann Controlling als strategisches Erfolgsinstrument und Frühwarnsystem nutzen. Florian Kramm, Leiter Controlling & Warenwirtschaft Regie-Einzelhandel der Edeka-Hessenring-Gruppe, empfiehlt, dafür eine an die Erfordernisse des Dialogmarketings angepasste Balanced Scorecard zu etablieren. „Das ist zwar eine große Herausforderung“, räumt Kramm ein, aber wer eine solche Balanced Scorecard implementiert, könne strategische Ziele in Maßnahmen umsetzen. Kramm empfiehlt zudem, sogenannte Lost-Order-Analysen anzuwenden: Dazu werden die Kunden, die ein Angebot nicht angenommen haben, nach dem Grund ihrer Ableh-

nung gefragt. Damit lassen sich die wahren Informationsschätze heben – Schätze, die zeigen, an welchen Stellschrauben man drehen muss, um noch erfolgreicher zu kommunizieren. Doch selbst das detaillierteste Controlling bringt nichts, wenn die Erkenntnisse irgendwo im Unternehmen „abgelegt“ werden. „Die Ergebnisse müssen in die Umsetzung weitergetragen werden, um es das nächste Mal besser zu machen“, rät Jochen Spöhrer, Principal von Tribal DDB, „sonst nützen alle Statistiken und Excel-Tabellen nichts.“ Dialogmarketer sollten also bei der Analyse Ziele bereits im Vorfeld klar formulieren, Kennzahlen lückenlos erheben und Ergebnisse in die Praxis umsetzen. So erfahren Unternehmen, wie effizient ihr Dialog mit den Kunden wirklich ist. <