

RoMI: Chance für Strategische Forschung

Handlungsdruck und Ratlosigkeit

Obgleich das Thema Return of Marketing Investments (RoMI) seit Jahren weit oben auf der Liste der To-Do's mit Management Attention steht, erntet man auf die Frage „Was tun“ oft eine Kombination beständigem Nicken und hilflosen Kopfschütteln. Das Thema sei wichtig, aber Lösungen sind rar lautet unisono das Credo. Das Ausmaß der Unsicherheit dokumentieren unter anderem Ergebnisse einer Studie des Keylans Research Center: Nur jeder vierte Marketingentscheider spricht von einer systematischen Ermittlung des Marketingbudgets in seinem Unternehmen. Mit anderen Worten bedeutet das nichts anderes als dass in drei Viertel aller Unternehmen die Marketingbudgetierung – wenn nicht zufällig – so aber doch jedenfalls wenig systematisch erfolgt. Die Marketingbudgetierung in deutschen Unternehmen erscheint 2012 mehrheitlich als Mischung aus der Fortschreibung vergangener Werte und erfolgreicher lobbyistischer Bestandssicherung.

Ursachen der Misere

Tatsächlich lässt sich eine Ursache des Übels schnell identifizieren: Über zwei Drittel der Unternehmen erklären in der oben angegebenen Studie, dass es in ihren Unternehmen kein leistungsfähiges Kennzahlensystem gibt.

Getreu dem Grundsatz „You can't manage what you don't measure“ verwundert es wenig, dass schlechte oder unzulängliche Messungen in fehlende Systematik der Budgetierung mündet.

Eine zweite Ursache liegt ohne Zweifel darin, dass viele Unternehmen bis heute keinen geeigneten Baukasten an Messmethoden zur Bestimmung der Marketingeffizienz entwickelt haben.

Die Folge: Kein Baukasten, keine Standardisierung, keine systematische Steuerung. Spätestens hier ist Marktforschung gefordert. Marketingaktivitäten münden häufig in wenig anfassbare Resultate, sogenannte intangibles. Es ist Aufgabe der Marktforschung das Unsichtbare sichtbar zu machen.

Einfache Fragen – schwierige Antworten

Unser Kunde kam mit einer scheinbar einfachen Fragestellung auf uns zu: *Wie kann ich die Allokation meines Marketing-Budgets intelligenter steuern?*

Intelligente Steuerung bedeutet: Das vorhandene Budget wird so verteilt, dass die strategischen Unternehmensziele optimal adressiert werden. Gleichzeitig erfolgt die Verteilung systematisch auf Basis kennzahlenorientierter Parameter. Adieu fehlende Systematik, adieu schlichte Fortschreibung alter Werte.

Schnell war klar, dass hier zwar keine neue Methodik gefragt war, aber eine Herangehensweise, die alles andere als Marktforschungsalltag ist.

Gestalten, nicht messen!

Zunächst mussten wir verstehen, dass unser üblicher Blickwinkel auf den Markt sich grundlegend ändert. Strategisches Marketing orientiert sich weniger am Marktgeschehen von heute, sondern gestaltet zukünftige Märkte. Das bedeutet: Wie sich einzelne Märkte und Marktanteile innerhalb meines Produktportfolios heute darstellen ist nebensächlich. Entscheidend sind zwei Fragen:

1. Wohin will ich den Markt in der nächsten Zukunft bewegen. Welche Produkte sind zukünftig strategisch interessant und ...
2. ... wie erreiche ich das Ziel, *Noch-Nicht-Kunden* in Kunden meiner strategischen Zukunftsprodukte zu überführen?

Während die erste Frage Resultat einer Management-, nicht einer Marketing- und schon gar nicht einer Marktforschungsentscheidung ist, ergeben sich aus der zweiten Fragestellung zwangsläufig die relevanten Themen:

- Wie nutzen meine potenziellen Kunden ihr jetziges Produkt und woran haben sie weitgehendes Interesse?
- Wo steht mein *Kunde von morgen* derzeit im Kaufprozess bzw. welche Annäherung

► Die Autoren



Jörg Kohlbacher ist Gründer und Geschäftsführer von Consilium & Co in Darmstadt. Neben den Forschungsschwerpunkten Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit wurde mit mathematischer Neugier und Querdenken nun zusammen mit dem Kunden ein leistungsfähiges RoMI-Tool zur Unterstützung des strategischen Marketings entwickelt.

✿ Joerg.Kohlbacher
@consilium-co.de



Michaela Göttmann ist Fachangestellte für Markt- und Sozialforschung und hat Psychologie studiert. Seit 2010 verstärkt sie als Consultant das Team von Consilium & Co. Sie betreut quantitative Studien in den Märkten ITK- und Financial Services mit Fokus auf der Weiterentwicklung des RoMI-Tools.

✿ michaela.goettmann
@consilium-co.de



Sandra Meiers, Diplom-Kauffrau, ist betriebliche Marktforscherin im Konzern der Deutschen Telekom AG. Sie verfügt über langjährige Erfahrung auf den Gebieten des Strategic Planning und der Marktforschung. Aktuell absolviert sie einen Postgraduate Master im strategischen Marketing an der Henley Business School UK.

✿ sandra.meiers@telekom.de

zeigt er aktuell bei dem Produkt, zu dem ich ihn konvertieren will?

- Durch welche Medien wurde er erreicht und wo hat er sich informiert?
- Wie hoch ist seine Nutzungsbereitschaft zum derzeitigen Zeitpunkt?

Aus den Antworten auf diese Fragen sprudeln diejenigen Informationen, die der RoMI-Verantwortliche braucht, um zukünftig erstens das Marketingbudget systematisch so zu verteilen, wie es die Erreichung der strategischen Ziele am besten unterstützt; und zweitens, um zu analysieren, an welcher Stelle dem *Kunden von morgen* die entscheidenden Impulse für einen Kauf gegeben werden müssen. Gefragt ist also ein Studientyp der nicht ex post eine bestehende Situation beschreibt, sondern vielmehr ein Studientyp, der den Input liefert, (Marketing)Zukunft zu gestalten.

Damit ist klar: RoMI bedeutet mitnichten eine Renaissance oder auch nur einen Hype von Image- oder Trackinguntersuchungen. Beide Studientypen sind naturgemäß eher Vergangenheits-, maximal Gegenwartsbetrachtungen mit begrenzter Aussagekraft für den Blick in die Zukunft. Zudem reicht die Granularität – das heißt die praktische Fassbarkeit – der Ergebnisse oft nicht, um guten Gewissens zu entscheiden an welchen konkreten Hebeln gedreht werden soll.

Der Studientyp, den die Messung des RoMI erfordert, ist die Kaufprozessanalyse. Zu erfahren, wo die zukünftigen Kunden abzuholen sind, ist dabei die Kernidee. Aus RoMI – dem mathematischen Versuch den Quotienten aus eingesetztem Budget/ Deckungsbeitrag zu optimieren – wird Marketingsteuerung als Instrument der Kommunikation mit potenziellen Kunden in verschiedenen Entscheidungsphasen.

Von der Theorie in die Praxis

Aber wo genau sind die Stellschrauben an denen intelligente Budgetsteuerung den Hebel für einen optimalen RoMI ansetzen muss? Wie lassen sich die vielfältigen Anforderungen umsetzen? Mit welchem Modell bildet man diesen Prozess ab?

Einerseits theoriegeleitet genug um valide zu sein, andererseits pragmatisch genug um die

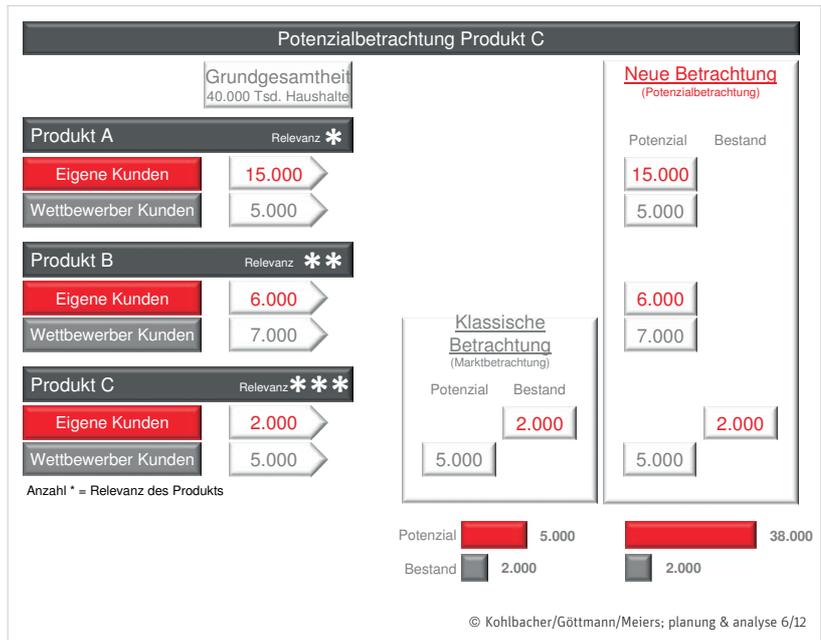


Abbildung 1: Eine strategische Sicht auf das Marktpotenzial

Fragestellung mit einem überschaubaren marktforscherischen Aufwand zu lösen.

Zunächst galt es den Zukunftsmarkt zu definieren. Es mussten die Produkte ausgewählt werden, die das Kerngeschäft der Zukunft tragen sollen. Die Definition war dabei ebenso einfach wie sie in der Konsequenz methodisch komplex wurde: Jeder gewonnene Neukunde und jeder Aufstieg eines Bestandskunden in eine höhere Produktkategorie als die aktuelle ist ein Marketingenerfolg.

Diese Betrachtung führt zwingend dazu, dass Kunden aus niedrigeren Produktkategorien für viele Aufstiege prädestiniert sind. So kann bei Telekom ein aktueller Single-Play Festnetzkunde – also jemand, der nur das reine Festnetz der Telekom nutzt – innerhalb der Telekom zweifach aufsteigen (Double Play: Festnetz plus Internet) oder Triple Play als Festnetz, Internet und IP TV. Zudem hat er die Möglichkeit in drei korrespondierende Produktkategorien bei einem Wettbewerber zu wechseln (siehe Abbildung 1).

Diese Sichtweise auf den Markt gleicht einem Paradigmenwechsel: Märkte definieren

sich nicht mehr über die aktuellen Nutzer eines bestimmten Produkts, sondern Märkte definieren sich in dieser Betrachtungsweise vielmehr so, dass alle Marktteilnehmer, die noch kein höherwertiges Produkt als das zu betrachtende nutzen, das Marktpotenzial bilden.

Im Falle der Telekom bedeutet das, dass für ein strategisch zentrales Produkt wie Triple Play (Telefon, Internet und IPTV) gilt: Alle Marktteilnehmer, die dieses Produkt noch nicht nutzen, sind das Potenzial. Nicht nur diejenigen, die ein vergleichbares Produkt beim Wettbewerb nutzen!

Mit diesem Ansatz wird es möglich, eine nahezu vollständige Marktsicht einzunehmen. Vollständige Marktsicht heißt dabei, wir untersuchen nicht bestehende Märkte und prognostizieren voraussichtliche Veränderungen, sondern können Märkte definieren (gemäß der strategischen Vorgaben) und dann modellieren. Das heißt wir wissen für die von uns definierten Märkte, wie nah oder fern die Marktteilnehmer von unserem Zielprodukt sind.

► **Kurzfassung** Dem Thema Return of Marketing Investments (RoMI) kommt seit Jahren hohe Management Attention zu. Umso erstaunlicher, welches Neuland es aus Sicht der Marktforschung ist. Die Autoren gehen der Frage nach, warum RoMI bislang in der Branche wenig Aufmerksamkeit gefunden hat. Ihr Fazit: RoMI erfordert einen neuen, einen anderen Studientyp der den Input liefert, (Marketing)Zukunft zu gestalten. Zu erfahren, wo zukünftige Kunden abzuholen sind, ist dabei die Kernidee. Für die Marktforschung wird es darum gehen, sich auf die strategische Denkweise dieser neuen Disziplin einzustellen.

► **Abstract** The subject of Return of Marketing Investments (RoMI) has held high management attention for several years. Surprisingly, it is still uncharted scientific territory for market research. The authors follow the question, why RoMI got little attention in the industry so far. Their result: RoMI requires a new, different type of study that delivers the input to create a (marketing) future. To find out where to get future customers is the main idea. For market research, it is about adapting to the strategic mindset of this new discipline.

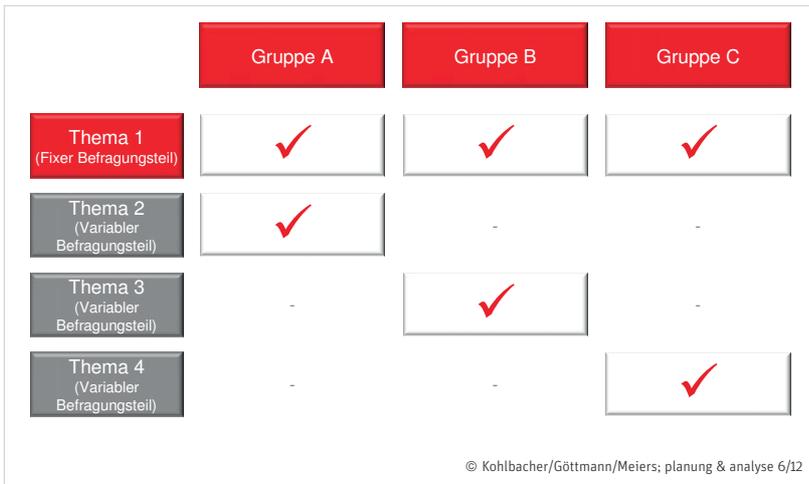


Abbildung 2: Modularer Stichprobenaufbau und die Konsequenzen daraus

Modularisierung und Data Fusion

Da die Anzahl der abzufragenden Aufstiegs- und Wechselschleifen im Interesse des Befragten (also der Interviewlänge) auf 2-3 begrenzt wurde, ergibt sich die Notwendigkeit mit mehreren Teilstichproben zu arbeiten (Modularisierung der Stichprobe), um den Fragenkatalog unterzubringen. Befragte einer bestimmten Quotengruppe haben jeweils einen fixen (Nutzung, Informationsverhalten, Sozio-Demographie) und einen variablen Befragungsteil (Nutzungsabsicht für Produkt A, B oder C – siehe Abbildung 2).

Wie bei jeder Modularisierung über Befragte hinweg, entstehen fragmentierte Datensätze. Das heißt Datensätze mit längeren Blöcken

aus „missing values“. Das erweist sich bei Analysen innerhalb einer Gruppe (Mittelwertberechnungen, Anteilswerte) als wenig problematisch, wird jedoch bei Zusammenhängen zwischen Variablen der einzelnen Gruppen (besonders bei gruppenübergreifenden Regressionen) schwierig.

Was tun mit den missing values? Data Mining und Data Fusion waren gefragt. Über die fixen Befragungsanteile in den verschiedenen Quoten war eine notwendige Voraussetzung gegeben, fehlende Daten durch vorhandene Daten mit vertretbarer statistischer Sicherheit zu substituieren.

Allerdings hatten wir es bei unserem Forschungsdesign des Öfteren mit mehr als zwei Teilstichproben zu tun. Alle uns bekannten

Studien zur Data Fusion und Data Integration deuten darauf hin, dass bei derart umfangreichen Substitutionen nur eine Kontrollgruppe – die alles gefragt wird – die notwendige Validität der Ergebnisse sicherstellen kann. Da diese Kontrollgruppe hier nicht existieren konnte (Fragebogenlänge wäre weit über 1 Stunde gewesen), haben wir auf die Ersetzung fehlender Daten verzichtet und stattdessen mit den vorhandenen Teilstichproben gearbeitet.

AIDA: Ein fähiger Klassiker

Der zu den inhaltlichen Fragestellungen passende Fragebogen orientiert sich im Kern am AIDA-Modell, ergänzt um kommunikative und vertriebsrelevante Elemente. Es geht um die Fragen:

- Wie viele Marktteilnehmer kennen das jeweilige Produkt unseres Kunden und wie viele das des Wettbewerbers?
- Wie viele haben sich bereits darüber informiert und worüber?
- Wie ist subjektive empfundene Informationsstand?
- Wie hoch ist die Nutzungsbereitschaft?
- Was sind die entscheidenden Treiber und Barrieren im Hinblick auf eine Nutzung?

Interpretationen und Erkenntnisse

Deutlich wird, dass die Produkt-Bekanntheit des Produkts unseres Klienten (90 Prozent) zum einen extrem hoch und zum zweiten wesentlich besser als beim Wettbewerb (75 Prozent) ist. Kein Handlungsbedarf für bekanntheitssteigernde Maßnahmen (siehe Abbildung 3).

Auffällig dann, dass die Conversion Rate von der Bekanntheit hin zu einer näheren Information schlechter ausfällt als beim Wettbewerb. Trotz hoher Bekanntheit besteht offenbar nur mäßiges Informationsinteresse. Ein erster Indikator dafür, dass in der Kommunikation möglicherweise zu wenig auf konsequente Nutzenargumentation gesetzt wird. Mithin wird darauf vertraut, dass es die gute Bekanntheit schon richten wird.

Sehr positiv und überraschend erscheint, dass Wettbewerberkunden – gerade auch in niedrigeren Tarifformen – bereits intensive Informationen über das Produkt unseres Klienten eingeholt haben und eine moderate Abschlussbereitschaft aufweisen. Sie signalisieren deutlich mehr Interesse an den Produkten unseres Klienten als umgekehrt die Kunden unseres Klienten an den Produkten des Wettbewerbs. Hier ergeben sich für das Marketing unerwartete Chancen einer sehr effektiven Mittelverwendung durch gezielte Ansprachen. Wie relevant in diesen Märkten eine profunde Information ist, zeigt die Detailanalyse der



Abbildung 3: Vollständige Marktsicht

Abschlussbereitschaft: Kunden, die sich besser informiert fühlen, sind signifikant abschlussbereiter als diejenigen, die Informationsdefizite empfinden.

Gleichzeitig wird deutlich, dass das Informationsverhalten und die interessierenden Themen zwischen Informierten und Nicht-Informierten stark divergieren: Die nach eigenen Angaben weniger Informierten beziehen ihren Wissensstand vorwiegend aus Internet und Fernsehwerbung. Dabei fokussieren sie auf Fragen rund um die Kosten. Informierte hingegen sind shopaffin und an inhaltlichen Fragen interessiert (siehe Abbildung 4).

Es ist offenkundig, dass die Ansprache der Internetaffinen inhaltlich verändert werden muss, will man einen subjektiv besseren Informationsstand erreichen und die Nutzungsabsicht damit erhöhen.

Noch mehr Möglichkeiten

Die bislang skizzierten Möglichkeiten der Auswertung dieses Studienkonzepts sind die Spitze des Eisbergs. Die schiere Größe (> 5.000 Interviews) und Wucht des Ansatzes erlaubt noch viel mehr:

So zeigt eine realistische Simulation auf, welcher Anteil von Kunden sich ohne hinreichende Information bis hin zum Abschluss bewegen lassen. Das ist von unschätzbarem Wert für alternative (Direkt)Vertriebsformen.

Natürlich können konservative Bestandskundenbetrachtungen zu Vermarktungschancen für Produkterweiterungen (Zubuchoptionen) durchgeführt werden. Das hilft dem Segmentverantwortlichen im Tagesgeschäft.

Und schließlich erlaubt die Konsolidierung des Gesamtmarktgeschehens über alle Produkte hinweg, Wanderungsbewegungen mit Zu- und Abflüssen zu prognostizieren.

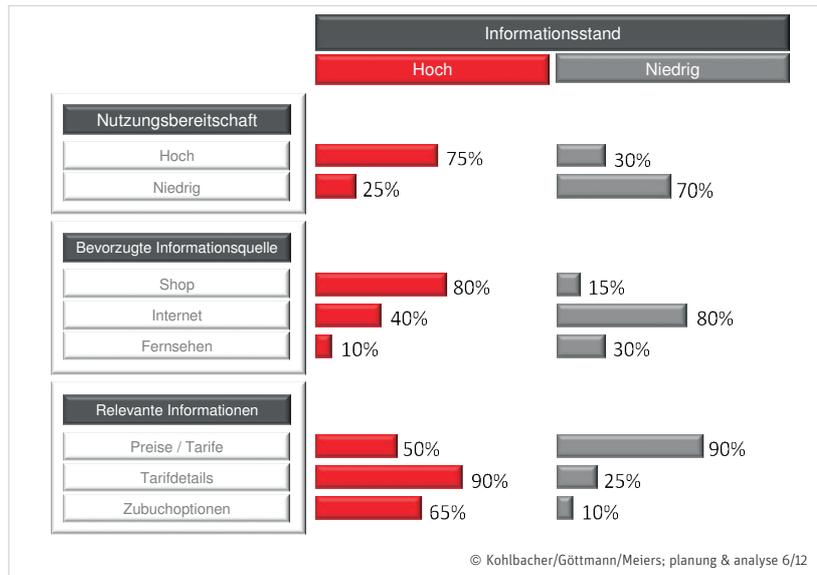


Abbildung 4: Informationsverhalten und Nutzungsabsicht

Fazit und Ausblick

Die Forderung an das Marketing, das Budget kostenoptimiert einzusetzen, eröffnet der Marktforschung neue Perspektiven. Dabei wird es entscheidend darauf ankommen, sich auf die strategische Denkweise dieser neuen Disziplin einzustellen und alte Zöpfe abzuschneiden.

RoMI kann zum door-opener für eine beratend orientierte und strategierelevante Marktforschung werden. Hier ist der kluge Analyst gefragt, der in der Lage ist, dem Planner und dem Marketingentscheider auf seiner Reise vom Istzustand heute zum Sollzustand morgen zu begleiten. Prognostische Möglichkeiten, hohe Granularität der Ergebnisse und wiederkehrende Erfolgskontrollen (Monitoring) sind der

Stoff aus dem diese Studien gemacht werden. Ein Studientyp, der die Kompetenz eines fähigen Marktforschers erfordert. Angefangen beim Studiendesign, über die Fragebogengestaltung bis hin zur Auswertung. Keine Automatisierung und kein digitaler Datensammler ist aktuell in der Lage die Informationsdichte und -güte für den RoMI Verantwortlichen besser zu liefern als eine klug konzipierte Kaufprozessanalyse. ◀

► Literatur

Meurer, Jörg, Rügge Marcus: Kafka für Marketers, Absatzwirtschaft, Heft 7/2012, S.31ff.



DATEN. WISSEN. STRATEGIEN.

Return on Marketing Investment

Systematisches Marketingcontrolling durch Kaufprozessanalyse.

Nehmen Sie Kontakt mit uns auf!

➤ www.consilium-co.de

Consilium & Co
Gesellschaft für Information und Analyse mbH
Hindenburgstraße 36, 64295 Darmstadt

Tel: +49 (0)6151-1785-0
Fax: +49 (0)6151-1785-49
E-Mail: joerg.kohlbacher@consilium-co.de

