

Effizientes Abo-Marketing I

Systematisch Schätze heben

Wenn man die richtigen Ziele für jeden Titel verfolgt, können signifikante Sparpotenziale und/oder Erlöszuwächse realisiert werden, sagt unser Autor Stefan Wilberg im ersten Teil unserer neuen Serie über effizientes Abo-Marketing.

Hand auf's Herz: Wissen Sie, wie viel Deckungsbeitrag ein z. B. im Affiliate-Marketing gewonnenes Jahresabo Ihrem Unternehmen einspielt und wie langes es dauert, bis es sich amortisiert hat?

Erfolgreiches Abomarketing hat für Publisher eine wachsende wirtschaftliche Bedeutung – gleich, ob es sich um die Vermarktung klassischer Print- oder von Digital-Abos handelt. Das Abomarketing nur richtig zu machen, reicht heute nicht mehr aus, um nachhaltig erfolgreich zu sein.

Es kommt darauf an, die richtigen Ziele effizient zu verfolgen. Und hier haben viele Medienhäuser Nachholbedarf. Signifikante Sparpotenziale und/oder Erlöszuwächse können auch heute noch in engen Märkten

realisiert werden, wenn die richtigen Ziele für jede Publikation, in jedem Vertriebskanal und mit jeder Angebotsform definiert und stringent verfolgt werden.

Steigender Komplexitätsgrad im Abomarketing

Print-Abo, e-Paper-Abo, App-Abo und Kombinationen: Die Zahl der zu vermarktenden Produkte und Produktkombinationen wächst. Ebenso ist die Zahl der Angebotsvarianten deutlich größer geworden. Und auch die Zahl der Gewinnungswege ist explodiert: Affiliate-Marketing, Real-Time-Bidding, Restplatzvermarktung, Targeting-Modelle, SEM und Social Media wollen

zusätzlich zu den bewährten Kanälen bespielt werden.

Je nach Gewinnungsweg: Große Unterschiede in der Kundenreaktanz und Wirtschaftlichkeit

Jeder Gewinnungsweg tickt anders. So mag für ein und dasselbe Produkt eine Angebotsform in einem Kanal hervorragend funktionieren, aber in einem anderen hoffnungslos floppen.

Es kann sein, dass Abonnenten aus einem Kanal ein gravierend anderes Kündigerverhalten aufweisen als die aus einem anderen. Gerade bei den neuen digitalen Gewinnungswegen ist dies häufig ein echter Unsicherheitsfaktor. Für die Vermarktungsorganisationen ist das Abomarketing durch die o. a. Einflüsse sehr viel aufwändiger, vielschichtiger und kleinteiliger geworden. Eine echte Zerreißprobe und Herausforderung, denn das Streben nach Effizienz kollidiert mit der Diversität unterschiedlichster Produkte, Angebotsformen und Gewinnungswege innerhalb eines Marketingmixes.

Keine Weiterentwicklung in der Systematik der Abosteuerung?

Umso erstaunlicher ist es, dass viele Medienhäuser sich in Bezug auf die Steuerungssystematik und die wirtschaftlichen KPIs im Abomarketing nicht weiter entwickelt haben. Vielfach wird immer noch auf die guten alten Bekannten Cost per Order (CpO) und Investment per Order (IpO) als Entscheidungsparameter für die Allokation des knappen Marketingbudgets gesetzt. Dabei haben diese KPI (Key Performance Indikatoren) schon immer deutliche Schwächen aufgewiesen:

Der CpO – die Stammwährung

Der CpO gibt Auskunft über den Betrag, der aufgewendet werden muss, bis ein Abonnent gewonnen ist. Rechnerisch ergibt sich der CpO als Quotient aus den Gesamtkosten einer Gewinnungskampagne und der

Stefan Wilberg

ist Medien-Consultant und Interim-Manager in Hamburg.

Sein Steckenpferd ist das Abomarketing für digitale und klassische Produkte in allen Vertriebskanälen. Zuvor arbeitete er als Marketing-, Anzeigen- und Verlagsleiter bei Gruner + Jahr sowie als Bereichsleiter und Auslandsgeschäftsführer bei der Motor Presse Stuttgart.

www.stefanwilberg.de

STEFAN WILBERG+
Consulting, Interim- & Projektmanagement



© stefanwilberg.de

Anzahl der daraus fest gewonnenen Abonnenten. Der CpO sagt aber isoliert nichts darüber aus, ob ein Abo für den Publisher wirtschaftlich, profitabel und nutzenstiftend im Sinne dessen Zielsetzung ist. Und häufig genug gibt er nicht einmal die wahren Investitionskosten wieder, weil z.B. Herstellungskosten nicht berücksichtigt wurden. Deutliche Schwachpunkte, die die Eignung als KPI zur Steuerung des Abomarketings in Frage stellen.

Der IpO – eine sehr inakkurate Richtschnur

Um einen Hinweis über die Wirtschaftlichkeit eines Abos zu erhalten, wird üblicherweise der IpO ermittelt und in Bezug zum CpO gesetzt. Danach werden Werbeaktionen, deren CpO-Wert kleiner als der IpO-Wert ausfällt, als wirtschaftlich angesehen. Der IpO gibt an, wie viel Gewinn ein Abo über die durch-

schnittliche Abolaufrzeit dem Publisher einbringt. Dabei werden die im Zeitablauf erzielten Jahresaboerlöse und die direkten Kosten des Abos für die Herstellung, den Versand, EDV-Kosten etc. saldiert und auf den Betrachtungszeitpunkt abgezinst. Der IpO ist in starkem Maße von der durchschnittlichen Abohaltbarkeit abhängig. Die Haltbarkeiten sind in den vergangenen Jahren ins Rutschen gekommen. Sie unterscheiden sich erfahrungsgemäß von Kanal zu Kanal und Angebotsform zu Angebotsform deutlich. Viele Medienhäuser errechnen aber nur die durchschnittliche Haltbarkeit über den gesamten Abobestand und nutzen die vorliegenden Detaildaten aus den einzelnen Kanälen und Angebotsformen gar nicht aus. Dabei reicht ein Blick in die Kündigerquoten um fest zu stellen, dass die Haltbarkeiten je nach Herkunft der Abos deutlich spreizen. Die Eignung des Durchschnitts-IpO als Steuerungsinstrument ist schon

aus diesem Grund sehr eingeschränkt. Auch sagt der IpO nichts über den Grad der Profitabilität eines Abos aus.

Weiterentwicklung Ihrer Analyse-Toolbox

CpO und IpO sind also leider keine KPIs, auf deren Basis man seine Entscheidungen über den zielorientierten Einsatz des Budgets beruhigt alleine treffen kann. Aber was sind die Alternativen? Mit nur zwei Schritten kommen Sie schon deutlich weiter:

Schritt 1: Engmaschiger Denken und Steuern!

Passen Sie die Steuerungssystematik der Komplexität des Gewinnungsmixes folgend nach Kanälen und Angebotsformen differenziert an! Stellen Sie sich eine Matrix vor, in deren Spaltenköpfen die Kanäle

dnv
ONLINE

Das Neueste aus
Presse-Marketing
und -Verkauf

News Medien Handel Logistik & Technik Köpfe Termine Events

Gehören Sie schon dazu?

dnv-Newsletter – täglich!



www.dnv-online.net

und in den Zeilen die Angebotsformen abgetragen werden. In den Zellen stehen dann die KPIs, also das, was eine Kampagnen zu leisten im Stande ist. Schnell erkennen Sie, mit welcher Angebotsform in welchem Kanal Sie Abos gewinnen, die Sie Ihren Zielen näherbringen.

Verbannen Sie gleichmacherische Durchschnittsbetrachtungen über alle Aboaktivitäten und die zugehörigen KPIs aus Ihrem Kopf. Die werden Sie nicht weiter bringen.

Schritt 2: Aussagekräftige KPIs definieren

Die angestammten Steuerungsparameter sollten um aussagekräftigere ergänzt werden. Ein BWL-Dozent der Uni Hamburg hat das Problem des Wirtschaftens bei knappen Ressourcen einmal trefflich auf den Punkt gebracht: „Was kost' mich das, was bringt mich das!“ Und welche Kenngröße ist besser geeignet als ein Stückdeckungsbeitrag, um das „was mich bringt mich das“ abzubilden?

Der Stückdeckungsbeitrag im ersten vollen Abojahr

Den Stückdeckungsbeitrag für das erste Jahr eines Abos kann man sehr leicht errechnen: Alle Erlöse, auch die aus Probephasen, werden mit allen Kosten für Marketing, Herstellung, Vertrieb, EDV aus Probephasen und dem vollen ersten Abojahr saldiert und durch die Anzahl der gewonnenen Abos dividiert.

Stellen Sie sich vor: Sie haben die Wahl, Budget in eine Affiliate- oder eine Restplatzkampagne zu investieren. In beiden Kanälen würden Sie Probeabos anbieten, deren CpO Sie gleichermaßen bei 100 Euro annehmen. Durch unterschiedliche Response- und Umwandlungsquoten sowie Marketingkosten erzielen Sie bei den Restplatzvermarktern einen Stückdeckungsbeitrag von zwölf und einen von sechs Euro im Affiliate-Marketing. Es liegt nahe, Budget in die Restplatzvermarktung umzuschichten. Zu dieser Erkenntnis könnten Sie durch die Betrachtung von CpO-Werten nicht gelangen und halbieren möglicherweise deswegen Ihre Marge.

Der Stückdeckungsbeitrag dbI



Nur gutes Abo-Marketing zu machen, reicht heute nicht mehr aus: Deutliche Effektivitätssteigerungen sind der Schlüssel zu nachhaltigem Erfolg in der Abonnentengewinnung

(„I“ steht für „initial“) im ersten Jahr gibt die Profitabilität eines Abos an, das mit einer spezifischen Angebotsform in einem spezifischen Kanal gewonnen wurde. Es ist ein Leichtes, eine Umsatzrendite oder einen Return on Investment auszurechnen. Hätten Sie das Ziel, nicht mehr als zehn Prozent Umsatzrendite im ersten vollen Jahr eines Abos einzufahren, so können Sie an Hand des Stückdeckungsbeitrages sehr klar definieren, wieviel Sie investieren dürfen, bis das Ziel verfehlt wird. Der CpO als Kenngröße der Höhe des Investments wird erst durch die Relation zum dbI zu einem sinnvollen Steuerungsparameter!

Der Stückdeckungsbeitrag über die Haltbarkeit eines Abos

Verfolgen Sie längerfristige Ziele, so bedarf es eines KPI, der trotz aller Schwierigkeiten die Haltbarkeit einbezieht: Den Stückdeckungsbeitrag über die Laufzeit (dbL). Der errechnet sich so: dbI zzgl. des Saldo aus den abgezinsten Erlösen und Kosten aus der Restlaufzeit.

Auch für den dbL kann man sehr leicht eine Umsatzrendite oder den Return on Investment ausrechnen. Sind z.B. 20 Prozent Umsatzrendite Ihr Ziel, so können Sie mit dem dbL ermitteln, wie lang die Haltbarkeit des Abos sein muss, um diese Renditeanforderung zu erfüllen. Den resultierenden Haltbarkeitswert können

Sie mit Ihren bisherigen Erfahrungen in einem Kanal abgleichen und sehen schnell, ob der Kanal Sie nach vorne bringt oder zurück wirft. Auch für den dbL gilt: Er steht immer in einer Relation zum CpO. Steigt oder fällt ein CpO, so können Sie unmittelbar ablesen, ob Sie noch im Zielkorridor liegen oder ob eine Kampagne gerade ein Eigentor schießt.

Und damit ist der Tisch für ein effektives Abomarketing bereitet, denn Ihre Toolbox hat nun Aussagekraft.

Das Wichtigste in Kürze

Denken Sie in Kanälen und Angebotsformen in Kanälen und nicht mehr in Durchschnittskategorien über alles.

Richten Sie Ihr Abo-Controlling entsprechend engmaschiger in einer Matrix nach Gewinnungswegen und Angebotsformen aus.

CpO und IpO haben leider nur sehr eingeschränkte Aussagekraft.

Ergänzen Sie deshalb Ihre Analysetoolbox um Stückdeckungsbeiträge für das erste Jahr eines Abos und über die Laufzeit.

Erst durch die Stückdeckungsbeiträge gewinnt der CpO Bedeutung als Steuerungsparameter.

Und das erwartet Sie im 2. Teil der Serie „Effektives Abo-Marketing“ in dnv 1-2/2015:

Das Mysterium Haltbarkeit – Wie man loyale Kunden gewinnt und wie man loyale Kunden zu illoyalen macht!

Effizientes Abo-Marketing II

Die Loyalität der Kunden steigern

Im zweiten Teil der dreiteiligen Serie über „Effektives Abo-Marketing“ befasst sich unser Autor Stefan Wilberg mit der Haltbarkeit, dem Dreh- und Angelpunkt nachhaltigen Erfolgs im Abonnement-Geschäft.

Die Loyalität der Abo-Kunden nimmt ab. Das Internet und die dort zum Nulltarif erhältlichen Inhalte führen zu höheren Kündigerquoten und damit zu immer kürzeren Verweildauern der Kunden im Abo. Dabei sind es häufig die frisch gewonnenen Kunden, die schmerzlicher Weise deutlich schneller wieder kündigen. Altkunden sind dem gegenüber treuer.

Begreift man die Verweildauer eines Abonnenten als die Amortisationsphase nach der Begleichung der ersten Jahresrechnung bis zur Kündigung, so hat eine Verkürzung selbstredend deutlich negative Auswirkungen auf die Profitabilität. Denn kaum noch kann davon ausgegangen werden, dass ein Abo bereits im ersten Jahr seines Bestehens einen Deckungsbeitrag

abwirft. Zu sehr sind die Investitionskosten (CpO) gestiegen.

Wie man Haltbarkeitswerte ermittelt

Betrachtet man den Abostamm über z. B. die letzte Dekade, so kann man in einer Matrix darstellen, zu welchem Zeitpunkt die Kunden wieder kündigen. Und man kann analysieren, wie hoch die Bestandsquote von Jahr 1 zu Jahr 2, wie hoch sie von Jahr 2 zu Jahr 3 usw. ist. Den Bestandsquotenverlauf kann man näherungsweise funktional darstellen und den 50 Prozent-Flächenpunkt ermitteln. Dort liegt der Wert der durchschnittlichen Haltbarkeit in Jahren über die zu Grunde liegenden Daten. Die hier

angerissene Methode ist nicht mathematisch exakt, führt aber zu aussagekräftigen Werten. Sie ist auch für kleinere Medienhäuser geeignet, die keinen spezialisierten EDV-Stab haben.

Grenzen der Aussagekraft: Die Haltbarkeit ist ein Prognosewert

Die Haltbarkeit ist ein Prognosewert und damit per Definition unsicher. An Hand des beobachtbaren Kündigungsverhaltens der Vergangenheit soll prognostiziert werden, wie lange ein noch zu gewinnendes Abo wahrscheinlich halten wird. Und hier fängt das Datendilemma an. Denn je weiter man in der Gewinnungshistorie zurückgeht, desto größer wird der Einfluss der früher gewonnenen Abonnenten auf einen Haltbarkeitswert. Abonnenten, die vor etwa zehn Jahren gewonnen wurden, haben aber ein ganz anderes Kündigerverhalten als die, die man heute gewinnt. Orientiert man sich hingegen an den jüngst gewonnenen Abonnenten, so nehmen die Fallzahlen schnell ab. Es gilt also abzuwägen, um zu den bestmöglichen Prognosewerten zu kommen.

DIE Haltbarkeit gibt es gar nicht!

Die meisten Publisher bescheiden sich leider damit, jeweils einen Wert für die durchschnittliche Haltbarkeit ihres gesamten Abostamms zu ermitteln, der dann in einen durchschnittlichen IpO-Wert mündet. Das kann zu enormen Fehleinschätzungen in der Abosteuerung führen, weil die Dauer eines Abos sehr davon abhängt, mit welcher Angebotsform es gewonnen wurde und aus welchem Gewinnungsweg es stammt.

Grafik 1 verdeutlicht dies beispielhaft. Sie zeigt, wie unterschiedlich das Kündigerverhalten von Angebotsform zu Angebotsform ausfallen kann. So bezahlen in dem Beispiel lediglich rd. 50 Prozent der gewonnenen Prämienabonnenten (die rote Linie in der Grafik) die 2. Jahresrechnung und die 5. Jahresrechnung nur noch etwas mehr als zehn Prozent.

Ganz anders bei der Angebotsform Festabo (blaue Linie). Dort sind es im Beispiel rd. 80 Prozent, die die

Stefan Wilberg

ist Medien-Consultant und Interim-Manager in Hamburg.

Sein Steckenpferd ist das Abomarketing für digitale und klassische Produkte in allen Vertriebskanälen. Zuvor arbeitete er als Marketing-, Anzeigen- und Verlagsleiter beim Verlag Gruner + Jahr sowie als Bereichsleiter und Auslandsgeschäftsführer bei der Motor Presse Stuttgart.

www.stefanwilberg.de

STEFAN WILBERG+
Consulting, Interim- & Projektmanagement



© stefanwilberg.de

2. Jahresrechnung bezahlen, und noch rd. 40 Prozent, die auch die 5. Jahresrechnung bezahlen.

Entsprechend unterschiedlich fallen die Haltbarkeitswerten je Angebotsform in Jahren aus:

So liegt der Haltbarkeitswert eines Prämienabos im Beispiel (**Grafik 2**) bei gerade einmal 1,65 Jahren. Ein Festabo hingegen hält knapp 2,8 Jahre.

Plant man nun, anteilig deutlich mehr Prämienabos zu generieren als in der Vorperiode, so kommt man schlichtweg zu falschen Wirtschaftlichkeitskennziffern, wenn man den durchschnittlichen Haltbarkeitswert von 2,27 Jahren einsetzt. Es resultiert ein viel zu hoher IpO-Wert, der faktisch unwirtschaftliche Prämienabokampagnen mit viel zu hohen CpOs rechtfertigt. Anstatt Deckungsbeiträge zu erwirtschaften, würde Wert für das Unternehmen vernichtet!

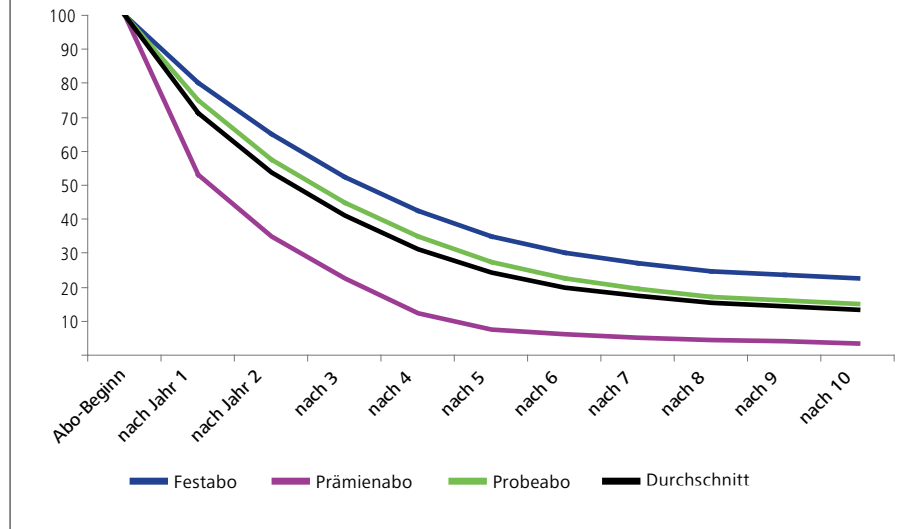
Es ist also sehr zu empfehlen, zumindest näherungsweise die unterschiedlichen Haltbarkeiten je Angebotsform zu ermitteln und sich von der Idee des einen durchschnittlichen Haltbarkeitswerts zu verabschieden.

Um das Thema noch weiter zu verkomplizieren: Leider sind auch signifikante Unterschiede im Kündigungverhalten bei ein und derselben Angebotsform je nach Gewinnungsweg an der Tagesordnung. So sind z.B. die Haltbarkeiten von Abos, die aus Proben auf der eigenen Marken-Site gewonnen wurden, in der Regel deutlich länger als wenn sie aus einer Restplatzvermarktungskampagne stammen. Es macht also Sinn, sich einen Überblick über die Kündigerquoten je Angebotsform und je Kanal zu verschaffen, um dann mit geeigneten, spezifischen Haltbarkeitsprognosen zu rechnen und die Abogewinnung entsprechend zu steuern.

Loyale Kunden gewinnen, Haltbarkeiten steigern

Ganz bestimmt ist es das journalistische Produkt, das für zufriedene oder unzufriedene Kunden und entsprechend lang- oder kurzlebige Abo-

Grafik 1: Beispielhafte Bestandsquotenverläufe im Zeitablauf



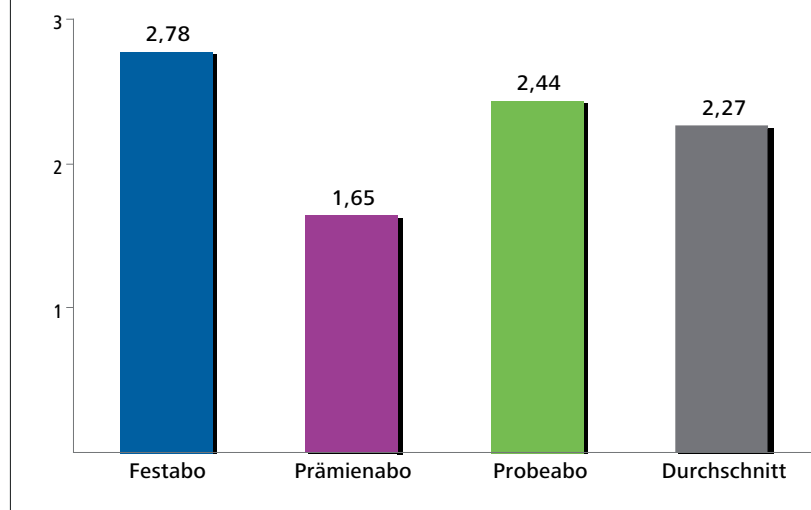
© Stefan Wilberg

beziehungen sorgt. Und auch eine pünktliche und unversehrte Lieferung, ein guter Kundenservice, funktionierender Rechnungsversand etc. haben einen Einfluss. Die Voreinstellung für die zu erwartende Verweildauer eines Abonnenten trifft der Publisher aber mit der Angebotsform und dem Angebotsweg in seinem Marketingmix. Es ist also von immenser Bedeutung, die Dimension „Haltbarkeit“ bei der Zusammensetzung des Aboplans zu beachten!

Wer z. B. immer größere Anteile der Abogewinnung mit Prämienabos und immer teureren Prämien bestreitet, darf sich über ein Absinken der Haltbarkeiten nicht beschweren.

Aktuell vielfach zu beobachten ist, dass Prämien direkt den Bestellern gewährt werden (z.B. ein 50 Euro-Schein für die Bestellung eines Abos, das unter 50 Euro p.a. kostet). Aber was passiert mit der Haltbarkeit bei einem solchen Angebot?

Grafik 2: Beispielhafte Haltbarkeitswerte in Jahren



© Stefan Wilberg

Das Abomarketing erzieht die Zielgruppe!

Wie weit wird es mit der Abo-Loyalität eines Kunden her sein, wenn der durch den Anbieter des Produkts lernt, dass das Abo nichts kostet, weil er ein ebenso wertiges Geschenk im Gegenzug erhält? Der kündigt nach einem Jahr wieder und sichert sich das nächste wertige Geschenk, wenn er erneut bestellt. Ein Verhalten, das die Haltbarkeit gegen 1 befördert. Die

Viele Publisher haben registriert, dass die Haltbarkeiten rutschen und initiierten Gegenmaßnahmen; häufig in Gestalt von Kundenbindungsprogrammen, die Abonnenten Vorteile offerieren: Vergünstigte Einkäufe etwa oder die Teilnahme an Veranstaltungen. Sinnvolle Ansätze, die sicherlich auch Wirkung zeigen. Aber auch Ansätze, die nicht die Ursache beheben. Denn die Haltbarkeitsvoreinstellung liegt initial in der Angebotsform begründet.

Jahr mehr Abos produzieren muss, wird seiner Zielgruppe stetig attraktivere Angebote unterbreiten, um die Ausschöpfung zu steigern. Dies wiederum erzieht die Zielgruppe und führt zu steigenden Kündigerquoten und mithin sinkenden Haltbarkeiten. Kunden müssen in höherer Schlagzahl ersetzt werden...

Ein Teufelskreis, der kaum zu stoppen ist, wenn er einmal in Gang gekommen ist. Hiervon können die meisten Medienhäuser ein trauriges Lied singen, machen aber dennoch vielfach auf dem beschrittenen Pfad weiter.

Das Wichtigste in Kürze

- Stabile Haltbarkeiten sind der Dreh- und Angelpunkt profitablen Abomarketings.
- DIE exakte Haltbarkeit gibt es nicht. Haltbarkeitswerte sind unsichere Prognosewerte.
- Haltbarkeiten sollten differenziert nach Angebotsformen und womöglich auch nach Gewinnungskanälen ermittelt und zur Aktivitätensteuerung eingesetzt werden.
- Ihr Marketing erzieht Ihre potenziellen Neu- und auch Ihre Bestandsabonnenten.
- Substanzielle Abokunden gewinnen Sie nicht durch „übertriebenes Anlocken“; im Gegenteil: Sie schlagen sich selber Türen zu wirtschaftlichem Abomarketing in zahlenmäßig begrenzten Zielgruppen langfristig zu.

Und das erwartet Sie in Teil 3 der Serie „Effektives Abo-Marketing“ in dnv 3/2015:

Mit dem richtigen Zielsystem effektives Abomarketing planen

Wette, über die Haltbarkeit Geld mit einem Abo zu verdienen, ist so immer schwerer zu gewinnen, wenn die Gewinnungskosten steigen und die Amortisationszeit abnimmt.

Es kommt noch schlimmer: Denn das Marketing beeinflusst nicht nur die Handlungsweise der Neukunden, sondern auch die der Altkunden. Stellen Sie sich den Abonnenten eines Monatsmagazins vor, der seit fünf Jahren brav seine Jahresrechnung bezahlt. In jedem Heft, das er erhält, wird ihm offeriert, dass er ein wertiges Willkommensgeschenk erhält, wenn er ein Abo neu abschließt. Irgendwann wird der Altabonntend dies auch tun. Bestandskunden werden also von den Angeboten fortschreitend „verzogen“.

Was kann mit Kundenbindungsprogrammen dann noch erreicht werden?

Die salomonische Antwort lautet: Sehr viel und zugleich sehr wenig.

Wer z. B. ein Jahr lang kostenlos das mobile kostenpflichtige Digitalangebot einer großen Tageszeitung nutzen darf, wird auch durch ein noch so gutes Kundenbindungsprogramm kaum geneigt sein, kostenpflichtig zu abonnieren.

Die These lautet: Noch wichtiger für die Stabilisierung und Steigerung der Haltbarkeiten als ein Kundenbindungsprogramm ist es, mit einem Angebotsmix auf Kundenfang zu gehen, der substanziellere Kunden gewinnt und den Altkundenbestand nicht zusätzlich gefährdet. Denn:

Das Abo-Hamsterrad dreht sich immer schneller

Wenn die Neukunden zur Bestandshaltung in immer kürzeren Abständen ersetzt werden müssen und die Kündigerquoten im Bestand auch nur leicht ansteigen, so wird auch die Abo-Produktionsmenge c.p. ansteigen müssen. Wer von Jahr zu

Das Wichtigste aus Teil 1:

■ Richten Sie Ihr Abo-Controlling engmaschig in einer Matrix nach Gewinnungswegen und Angebotsformen aus.

■ CpO und IpO haben leider nur sehr eingeschränkte Aussagekraft. Ergänzen Sie Ihre Analysetoolbox um Stückdeckungsbeiträge.

Effizientes Abo-Marketing III

Das Zielsystem richtig auf- und umsetzen!

In Zeiten, in denen das Abo-Geschäft und die Renditen unter Druck stehen, ist es wesentlich, auf teure Himmelfahrtskommandos zu verzichten. Die richtigen Ziele zu definieren und zu operationalisieren, ist ein absolutes „Must“, sagt unser Autor Stefan Wilberg im dritten und letzten Teil unserer Serie zum „Effizienten Abo-Marketing“.

Häufig bescheiden sich Medienhäuser damit, ein Abo-Produktionsziel für das kommende Jahr festzulegen und auf der Basis eines Durchschnitts-CpOs das Budget bereit zu stellen: Vertriebsleiter, nun macht was daraus!

Man gewinnt den Eindruck, die meisten Verantwortlichen wären zufrieden und erleichtert, wenn die geplanten Abomengen halbwegs erreicht werden. Mit den näheren Umständen und Implikationen setzt man sich dann später auseinander. Anders ist es nicht zu erklären, wenn z.B. eine Tageszeitung erst langlaufende Abonnements verschenkt, dann diese Kunden zunächst mittels eines teuren Bindungsprogramms versucht, bei der Stange zu halten, um dann ein hochrabattiertes Folgeangebot zu unterbreiten. Das Kind ist dann schon in den Brunnen gefallen.

Der Blick in die Praxis: Planung ja, Zielsystem nein!

Effektives Abo-Marketing fängt damit an, Kinder gar nicht erst in den Brunnen fallen zu lassen. Nämlich mit einem Zielsystem für die neu zu gewinnenden Abos. In dem Zielsystem definieren Objekt- und Vertriebsleiter gemeinsam, welche Ziele sie verfolgen und legen die Key Performance Indikatoren (KPI) fest, die erreicht werden sollen. Zugleich dienen die KPIs als Leitplanken für das operative Abomarketing: Aktionen, die Ergebnisse außerhalb der Leitplanken erzielen, werden so nicht durchgeführt. So hat ein Zielsystem unmittelbare operative Auswirkungen und zugleich entwickelt es strategische Kraft. Denn einige der KPIs haben langfristige Dimensionen. Etwa die Haltbarkeit, der IpO und der Deckungs-

beitrag über die Laufzeit. Wer längerfristige Ziele verfolgt, setzt automatisch strategische Eckpfeiler.

Hausaufgaben

Das Formulieren eines Zielsystems setzt seitens der Vertriebsleitungen die Erledigung einiger Hausaufgaben voraus. Schließlich muss die Performance der bisherigen Marketingaktivitäten nach Angebotsformen und Kanälen bezüglich auf erreichbaren Mengen, Budgets, CpOs, IpOs Deckungsbeiträgen und Haltbarkeiten heruntergebrochen werden. Was dabei wichtig ist, konnten Sie bereits in den Teilen 1 und 2 dieser Serie lesen.

Idealerweise bildet man in einer Matrix nach Gewinnungskanälen und Angebotsformen alle relevanten KPIs ab (vgl. Abb. 1).

Aus dieser Tabelle lässt sich ein schönes Modell bilden, mit dem man die Mengen je Kanal und Angebotsform anpassen kann. Man sieht dann sehr schnell, wie sich z.B. eine Verschiebung der Mengenplanung hin zu Prämienabos in Bezug auf alle relevanten KPIs niederschlägt.

Zielsysteme

Ein Zielsystem soll letztlich klar aussagen, wie und zu welchen Bedingungen neue Abokunden gewonnen werden sollen. Fragen, die man sich u.a. stellen sollte, sind:

- Müssen die Abonnements Geld verdienen? Sofort oder erst mittelbar? Ggfs. wann?
- Wie viel Rendite muss ein Abo

Stefan Wilberg

ist Medien-Consultant und Interim-Manager in Hamburg.

Sein Steckenpferd ist das Abomarketing für digitale und klassische Produkte in allen Vertriebskanälen. Zuvor arbeitete er als Marketing-, Anzeigen- und Verlagsleiter beim Verlag Gruner + Jahr sowie als Bereichsleiter und Auslandsgeschäftsführer bei der Motor Presse Stuttgart.

www.stefanwilberg.de

STEFAN WILBERG+
Consulting, Interim- & Projektmanagement



Abb. 1 – Beispiel einer KPI-Matrix nach Kanälen und Angebotsformen

		Festabo	Proben	Prämie	Selbstwbg.	Summe
Heft/Site	Anzahl	150	270	100	360	880
	CpO	19 €	95 €	73 €	57 €	64 €
	dbI	33 €	31 €	-20 €	-2 €	12 €
	dbL	83 €	81 €	10 €	11 €	45 €
	Haltbarkeit	2,00	2,00	1,60	1,25	1,65
	"IVW"	2,00	3,48	1,60	1,25	2,10
	Budget	2.787 €	25.762 €	7.255 €	20.495 €	56.299 €
E-Mail	Anzahl		60		600	660
	CpO		143 €		60 €	68 €
	dbI		4 €		-8 €	-7 €
	dbL		40 €		-8 €	-4 €
	Haltbarkeit (Jahre)		1,75		1,00	1,07
	"IVW" (Jahre)		3,75		1,00	1,25
	Budget		8.594 €		36.158 €	44.751 €
Summe	Anzahl	150	330	100	960	1.540
	CpO	19 €	104 €	73 €	59 €	66 €
	dbI	33 €	26 €	-20 €	-6 €	4 €
	dbL	83 €	73 €	10 €	-1 €	24 €
	Haltbarkeit	2,00	1,95	1,60	1,09	1,40
	"IVW"	2,00	3,53	1,60	1,09	1,74
	Budget	2.787 €	34.355 €	7.255 €	56.653 €	101.050 €

© Stefan Wilberg

Alle relevanten Key Performance Indices (KPIs) sind in der Matrix enthalten. Sie erkennen sofort, wo die Stärken und Schwächen Ihres Abo-Plans liegen

- erbringen? (in Euro, Rendite in Prozent)
- Sind Mengenziele/Marktanteilsziele zu erreichen? Welche?
 - Welche operativen Detailziele sind zu erreichen? Wann?
 - Ist es wichtig, substanzielle, bleibende Kunden zu gewinnen? Oder reicht es aus, „flüchtige Kunden“ zu gewinnen?
 - Muss das Budget unbedingt eingehalten werden? Oder sind Budgetüberschreitungen OK, wenn das Geld gut angelegt ist? Und wann ist Geld gut angelegt?

Die Liste ist sicherlich nicht erschöpfend. Es fehlen u.a. qualitative Themen. Z.B. ob bestimmte Werbeumfelder für die Marke adäquat sind oder nicht.

Zielhierarchie

Was auch immer die sehr individuellen Ziele und Fragen sein mögen, die Sie für Ihr Medium bewegen: In einem Zielsystem kommt es darauf an, die Zielhierarchie fest zu legen.

Es ist zu beantworten, welches Einzelziel die höchste Priorität hat. Welche weiteren Einzelziele folgen dann? Alleine die Auseinandersetzung mit den Themen und die Diskussion im Steuerungsteam an Hand der obigen KPI-Matrix, ist Gold wert. Denn sie stellt sicher, dass später alle Verantwortlichen und Beteiligten am gleichen Strang ziehen.

Die Theorie

Zwar mag ein Zielsystem niemals wirklich eineindeutig sein, aber es ist allemal besser als keines zu haben. In der

betriebswirtschaftlichen Literatur gibt es eine Menge unterschiedlicher Modelle, ein Zielsystem aufzusetzen. Vergleichsweise einfach ist das folgende Modell (vgl. Abb. 2):

Das Primärziel ist sozusagen der Kerngedanke des Zielsystems. Hier setzen Sie das eine Ziel ein, welches Ihnen am Wichtigsten ist.

Arbeiten Sie beispielsweise für ein überwiegend von Werbeträger-Erlösen lebendes Medium, welches eine stabile Reichweite benötigt, so könnte als Primär-

ziel die Erreichung einer bestimmten Aboauflage eingesetzt werden. Arbeiten Sie hingegen bei einem Medium, das von seinen Abo-Erlösen lebt, so könnten Sie ein Renditeziel anpeilen.

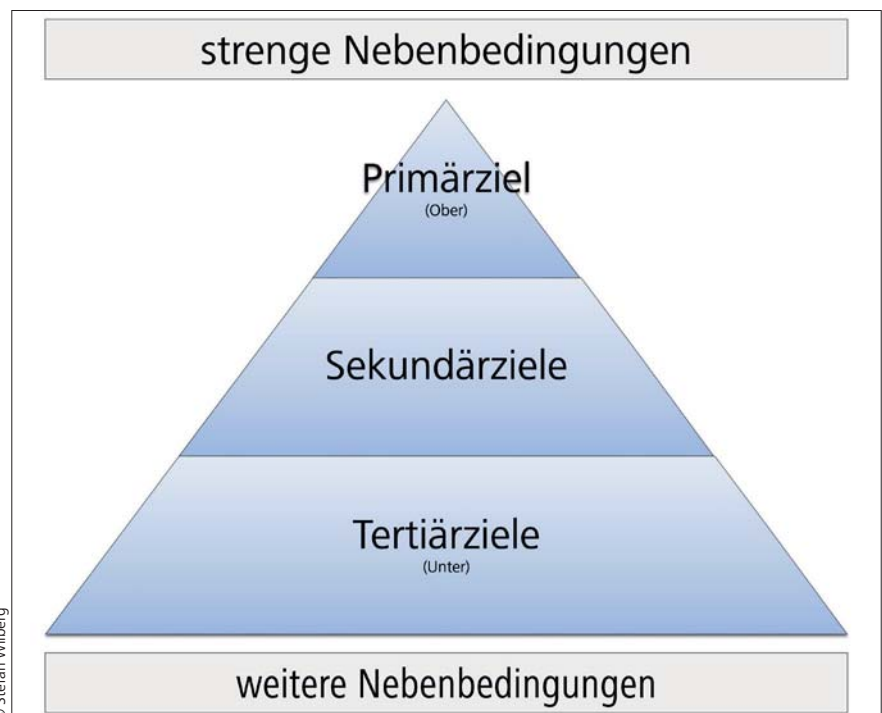
Grundsätzlich empfiehlt es sich, die Ziele so präzise und operativ zu formulieren, wie es geht. Haben Sie z.B. ein Renditeziel, so geben Sie an, wie viel Euro ein Abo verdienen soll. Wahlweise auch gern eine Umsatzrendite in Prozent.

Wollen Sie Abos generieren, mit denen Sie mindestens 25 Prozent Umsatzrendite über die Laufzeit erwirtschaften, so bedarf es schon eines Gesprächs, wenn eine Aktion vorgeschlagen wird, bei der diese Mindestrendite in einem bestimmten Kanal und mit einer bestimmten Angebotsform einfach nicht erreicht werden kann. Übrigens gelingt es in der Praxis mit einem gut formuliertem Zielsystem sehr schnell, alle Mitarbeiter zu involvieren, abzuholen und eindeutig zu briefen.

Der härteste Konkurrent um den Titel des Primärziels ist die eine strenge Nebenbedingung. Fassen Sie die strenge Nebenbedingung auf als das Ziel, welches Sie neben dem Primärziel unbedingt auch erfüllen müssen.

In dem obigen Beispiel des von Werbeträgererlösen abhängigen Mediums würde zu dem Primärziel „Auflage“ als strenge Nebenbedingung z.B. die Einhaltung des Budgets passen.

Abb. 2 – Modell eines Zielsystems



© Stefan Wilberg

In Zielsystemen geht es insbesondere darum, konkurrierende Ziel zu priorisieren

Bei den Sekundär- und den Tertiärzielen können Sie gern mehrere Ziele einsetzen. Aber Achtung: Eine endlose Liste von Zielen hilft nicht. Weniger ist mehr. Und naturgemäß sollen Ihnen die Sekundärziele wichtiger als die Tertiärziele sein.

So könnten Sie z.B. für ein von Werbeträgererlösen abhängiges Medium als Sekundärziel anstreben, die durchschnittliche Haltbarkeit der Abos zumindest zu stabilisieren. Vielleicht weist Ihr Abostamm einen durchschnittlichen Haltbarkeitswert auf, den zumindest Sie auch bei den neu zu gewinnenden Abos anpeilen.

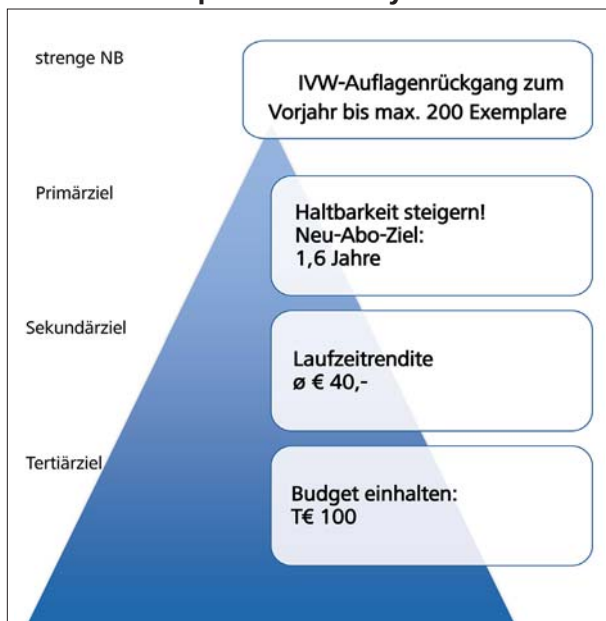
Gelingt es dann nicht, das Primärziel „Menge“ zu erreichen, so könnten Sie das Sekundärziel etwa durch einen für die Kunden attraktiveren Angebotsmix aufweichen und partiell opfern. Das ist das Schicksal von Sekundär- und Tertiärzielen: Sie entfallen in hierarchischer Reihenfolge graduell, um das Primärziel und die strenge Nebenbedingung erfüllen zu können.

Bei den weiteren Nebenbedingungen kann es sich um Rahmenbedingungen handeln, die einzuhalten wünschenswert wären. Etwa die Einhaltung der CI in den Werbemitteln oder ein Qualitätsanspruch an Prämien und Zugaben.

Von der Theorie in die Praxis

Ein Zielsystem ist dann gut formuliert, wenn es so detailliert Ziele mit KPIs definiert, dass möglichst wenig Fragen

Abb. 3 – Beispiel eines Zielsystems



Diese Abbildung zeigt beispielhaft, wie man ein Zielsystem durch KPI-Vorgaben mit Leben erfüllen kann

Abb. 4 – Ergebnisverbesserung durch Zielsystem-Optimierung

	Zielsystem	ursprüngliche Planung	optimierte Planung	Verbesserung in %
Primärziel	durchschn. Haltbarkeit (Jahre)	1,60	1,70	21%
Sekundärziel	Rendite über die Laufzeit	40 €	54 €	125%
Tertiärziel	Budget	100.000 €	92.000 €	9%

Diese Abbildung zeigt beispielhaft, wie die Performance des Abo-Plans mit Blick auf die wichtigen Ziele deutlich effektiver gestaltet werden kann

offen bleiben. In diesem Fall sind auch schon die operativen Leitplanken für die Aktivitätenplanung und -durchführung vorweggenommen.

Gelingt es nun noch, dass Abo-Controlling auf die Struktur der Abogewinnung nach Kanälen und Angebotsformen einzustellen, und die KPIs der Zielsetzung dort abzubilden, dann ist es ein Leichtes, im Monatsreporting den Zielerreichungsgrad abzulesen.

Ein Beispiel:

Diesem Praxis-Beispiel liegen die Daten der obigen KPI-Tabelle zu Grunde, für die das folgende Zielsystem entwickelt wurde (vgl. Abb. 3).

Dem Publisher liegt besonders daran, die Abogewinnung nachhaltiger zu gestalten. Das Primärziel besteht darin, durch die Angebots- und Kanalmischung die erwartete Haltbarkeit der neuen Abos zu steigern. In diesem Fall auf 1,6 Jahre.

Zugleich ist es dem Publisher wichtig, für Stabilität bei der in der IVW gemeldeten Auflage zu sorgen (strenge Nebenbedingung).

Die steigenden Haltbarkeiten korrespondieren mit einer steigenden Profitabilität der Abos über die Laufzeit. Absolut soll ein neu gewonnenes Abo mindestens 40 Euro einspielen (Sekundärziel).

Und schließlich soll das vorgegebene Budget idealerweise eingehalten werden (Tertiärziel).

Im Planungsprozess geht es nun darum, die Ressourcen bestmöglich auf die Gewinnungskanäle und Angebotsformen zu allokalieren, um das Zielsystem realisieren zu können.

Das Beispiel-Ergebnis

Ausgehend von der ursprünglichen Planung vor

Erstellung des Zielsystems konnte mit der hier angerissenen Methodik auf iterativem Wege und mit Blick auf das dann formulierte Zielsystem eine signifikante Optimierung erzielt werden (vgl. Abb. 4).

Bei dem Primärziel konnte die Haltbarkeit gegenüber der ursprünglichen Planung um 21 Prozent verbessert werden. Die Profitabilität stieg gar um 125 Prozent an und zugleich wurde das Budget noch nicht einmal ausgeschöpft.

Und das Beste: Auch die strenge Nebenbedingung, die Auflage stabil zu halten, kann ebenfalls erfüllt werden.

Fazit

Auch wenn es sich bei dem obigen Beispiel um eine Verkürzung eines echten Falles aus der Praxis handelt: Durch die hier in den drei Teilen der Serie dargestellten Methodik kann eine signifikante Effektivitätssteigerung erzielt werden, die auch in engen Märkten zu einer deutlichen Steigerung des Zielerreichungsgrades führt. Die Methodik ist u.a. auch bei einer renommierten Tageszeitung in einem rezessiven Marktumfeld mit hervorragenden Ergebnissen erprobt worden.

Auch im Abo sind also mit der richtigen Methodik und operativer Exzellenz noch Schätze zu heben! Probieren Sie es aus.

Das Wichtigste aus Teil 1 + 2

- Richten Sie Ihr Abo-Controlling engmaschig in einer Matrix nach Gewinnungswegen und Angebotsformen aus.
- Ergänzen Sie Ihre Analysetoolbox um Stückdeckungsbeiträge.
- Mit der Angebotsform legen Sie den Grundstein für substantielle oder flüchtige Kundenbeziehungen.
- Grundstein effizienten Abomarketings ist es, die richtige Mischung der Angebotsformen je Kanal zu identifizieren.

Stefan Wilberg