

Qualitativ und quantitativ fundiert – Marketingplanung bei der Deutschen Bahn AG (Interview mit Christian Ebert)

Das Marketing der Deutschen Bahn AG war lange Zeit dezentral aufgestellt und lag in der operativen Verantwortung der einzelnen Geschäftsfelder. Zur Schaffung kommunikativer Synergien und zur Sicherstellung konzernweiter Standards wurde im Jahr 2004 das „Konzernmarketing“ als zentrale Marketingfunktion in der Holding eingerichtet. Parallel wurden die zuvor dezentralen Marketingkommunikations-Budgets der Geschäftsfelder zentralisiert und die Verantwortung ihrer Verwendung dem Konzernmarketing übertragen.

Zur Sicherstellung einer zielsetzungsgerechten Allokation des Marketingkommunikations-Budgets wurde im selben Jahr ein Marketingplanungsprozess eingeführt, in dessen Rahmen die Geschäftsfelder ihre Marketingaktivitäten ableiten und den hierfür erforderlichen Budgetbedarf anmelden. Gestartet als ein Prozess zur Budgetverwaltung wurde dieser in den Folgejahren zu einem integrierten Marketingstrategie- und -planungsprozess ausgeweitet und als „SMP-Marketing“ eng mit dem Strategieprozess der Konzernentwicklung verzahnt. Auskunft über die Marketingplanung der Deutschen Bahn gibt Dr. Christian M. Ebert, Leiter Marketingcontrolling, -tools und -prozesse (KSE1).

Herr Dr. Ebert, wie läuft der Prozess der Marketingplanung in Ihrem Unternehmen ab?

Historisch bedingt ist die Zielsetzung und letztlich das Ergebnis unseres Marketingplanungsprozesses ein qualitativ und quantitativ belastbarer Marketingplan mit den budgetär hinterlegten Marketingmaßnahmen aller Geschäftsfelder des DBKonzerns.

Um dieses Ergebnis sicherzustellen, gehen wir in drei Schritten vor: Im Rahmen einer Analysephase werden die aus Marketingsicht relevanten Markt- und Kundeninformationen erhoben und auf einer zentralen Plattform zusammengeführt.

Diese Plattform ist das PISA-Tool, welches wir gemeinsam mit der Konzernstrategie aufgebaut und etabliert haben. Aufbauend auf dieser Datenbasis werden im Rahmen der strategischen Marketingplanung die Markt-, Kunden- und Produktsegmente analysiert und hinsichtlich ihres Potenzials priorisiert. Ergebnis der strategischen Marketingplanung sind operationalisierte Marketingziele und darauf aufbauende Marketingstoßrichtungen. In der letzten Phase, der operativen Marketingplanung, werden diese Marketingziele und -stoßrichtungen schließlich mit Maßnahmen hinterlegt, die auch budgetär geplant werden. Die Marketingmaßnahmen bilden die verbindliche Grundlage für die Zusammenarbeit zwischen Konzernmarketing und Geschäftsfeldern im Folgejahr.

Mit welchen Werkzeugen unterstützen Sie den Prozess der Marketingplanung?

Aufgrund der Komplexität des Marketingplanungsprozesses und der jeweils unterschiedlichen Inhalte und Beteiligten werden in den drei Arbeitsschritten jeweils unterschiedliche Tools eingesetzt.

Für die operative Marketingplanung wurde bereits in der Initialphase des Prozesses ein Marketingplanungstool aufgebaut, welches die workflowbasierte Erfassung und Freigabe der Marketingmaßnahmen ermöglicht und gleichzeitig die automatisierte Weiterleitung der Informationen an beteiligte Systeme sicherstellt.

Demgegenüber wird die strategische Marketingplanung auf Power-Point-Basis durchgeführt. Ausschlaggebend für diese Entscheidung war der individuell-kreative Charakter der Marketingstrategie, der sich in dieser Hinsicht von der technokratisch

geprägten operativen Marketingplanung unterscheidet. Ein ähnliches Vorgehen haben wir anfangs auch für den ersten Prozessschritt, die Marketinganalyse, gewählt: Mit zentral vorgegebenen Power-Point-Templates wurde hier die konzernweite Datenerfassung sichergestellt. Rasch wurde uns jedoch klar, dass sich die abgefragten Marketinginformationen im Zeitablauf kaum änderten (z. B. Marktvolumen, Umsatz, Kundensegmente, Kundenzufriedenheit) und somit der Aufwand zur Chart-Erstellung den Zusatznutzen einer möglichen Individualisierung überstieg.

In Abstimmung mit der Konzernstrategie haben wir uns dann entschieden, die Datenerfassung systemgestützt durchzuführen und „PISA“ einzuführen (Plattform für integrierte strategische Analyse). Mit der Einführung des Strategischen Führungssystems trat dann auch gleich eine Aufwandsreduktion zutage, da in das System nur noch die Daten eingepflegt wurden, während die Chart-Erstellung automatisch erfolgte. Zugleich bedeutete dies einen Qualitätsgewinn, da wir uns nun verstärkt inhaltlichen Diskussionen widmen konnten.

Sie sprachen die Zusammenarbeit zwischen Strategie und Marketing an – wie greifen strategische und Marketingplanung bei der Deutschen Bahn ineinander?

Wir haben frühzeitig erkannt, dass das Konzernmarketing und die Konzernstrategie teilweise auf der gleichen Datenbasis aufbauen. Einerseits sind wir auf strategische Daten wie Marktabgrenzungen und -entwicklungen angewiesen, auf deren Grundlage wir erst die konkrete Marktbearbeitung planen können. Andererseits arbeitet die Strategie mit marketingbezogenen Informationen wie Kundenbedürfnissen oder Kundenzufriedenheit, die primär vom Konzernmarketing erhoben werden.

Das Zusammenspiel von Strategie und Marketing lässt sich am besten an einem Beispiel erklären. In PISA, unserer systemgestützten Datenplattform auf der Basis des SFS, werden in der Regel strategische Wachstumsziele im Fünfjahreszeitraum angegeben. Unsere Aufgabe im Konzernmarketing ist die Hinterlegung dieser Umsatzziele mit adäquaten Marketingmaßnahmen: Wie kann ein solches Wachstum erreicht werden? Kann z. B. bei den bisherigen Kunden die Nutzungsintensität erhöht werden oder müssen neue Kunden gewonnen werden? Bis zur operativen Umsetzung (z. B. Konzeption von Preisangeboten, Umsetzung von Direktmarketingmaßnahmen) erarbeiten wir zusammen mit dem betreffenden Geschäftsfeld einen Maßnahmenplan, um das angestrebte Wachstum sicherzustellen.

Sind Sie der Ansicht, dass im Marketing weiche Faktoren wichtiger sind als z. B. bei der Strategieplanung?

Grundsätzlich wird das Marketing stärker als andere Bereiche durch qualitative Faktoren beeinflusst – schließlich steht bei uns der Kunde im Mittelpunkt und dieser lässt sich nur begrenzt in harte Kennzahlen fassen. Denken Sie nur an die Ergebnisse unserer Kundenbefragungen, in denen wir etwa die Wünsche des Kunden oder seine Einstellung zu unseren Produkten erheben. Diese Informationen sind rein qualitativer Natur und dienen uns als Grundlage für Produkt- oder Leistungsverbesserungen.

Nichtsdestotrotz sind wir bestrebt, unser Marketing, so gut es geht, zahlenmäßig zu fundieren. So bilden ökonomische Kennzahlen wie Absatz- und Umsatzzahlen ebenso eine quantitative Grundlage wie die Kundenzufriedenheit, welche zwar mittels Kundenbefragung erhoben wird, sich jedoch relativ einfach quantifizieren lässt.

Für ein erfolgreiches Marketing sind jedoch weder qualitative noch quantitative Informationen alleine ausreichend. Letztlich führt erst die integrierte Betrachtung

beider Dimensionen zu einem fundierten Verständnis der Kundenperspektive. In diesem Zusammenhang ist PISA für uns eine wertvolle Unterstützung, da es nicht nur harte und weiche Faktoren auf einer Plattform abbildet, sondern auch deren integrierte Darstellung und Analyse deutlich verbessert.

Vielen Dank für dieses Gespräch.