



MARKETING MIT PLAN FÜR MITTELSTAND UND HANDWERK – TEIL 3: DER PLANUNGSPROZESS

Editorial

In der Studie „Marketingplanung 2.0“ von Teradata Applications schätzt die große Mehrheit der befragten Marketingverantwortlichen die eigene Marketingplanung mit der Schulnote „ungenügend“ ein. Die Studie zeigt weiterhin, dass eine fehlende und unzureichende Planung die wichtigste Ursache für die Verunsicherung hinsichtlich Effektivität und Effizienz von Marketingstrategien und -taktiken ist. Marketingplanung beeinflusst den Marketingerfolg. Je besser die Planung, umso erfolgreicher können Marketingverantwortliche Aktivitäten umsetzen, Kampagnen optimieren und die Wirksamkeit der Maßnahmen nachweisen. Die Whitepaper-Serie zeigt die Wichtigkeit der Marketingplanung für mittelständische Unternehmen auf und gibt wichtige Hilfestellungen für eine erfolgreiche Umsetzung.

Über die Autoren

Manfred Niesel ist geschäftsführender Gesellschafter der Beratungsagentur Campus Media und kümmert sich mit der Unit Campus Insight um Zielgruppen- und Wirkungsforschung.

Ralf-Peter Wittkowsky ist Leiter des Produktmarketings des Bildungsmedienanbieters Cornelsen Verlag und dort verantwortlich für Marketingplanungsprozesse.

Sascha Stürze ist Mitgründer und CPO der Technologiefirma Analyx und hat mit SpendWorx eine Software-Lösung zur optimierten Budgetallokation in Marketing und Vertrieb entwickelt.

Annett Stang

Leiterin Competence Circle “Marketingplanung und -optimierung”

Abstract

Die Marketingplanung in deutschen Unternehmen wird häufig immer noch stiefmütterlich behandelt. Unternehmer*innen und Marketingverantwortliche kleiner und mittelständischer Unternehmen ist das Potential einer erfolgreichen Planung oftmals gar nicht richtig bewusst.

Mit der Whitepaper-Serie „Marketing mit Plan für Mittelstand und Handwerk“ sensibilisiert der DMV Competence Circle Marketingplanung und -optimierung für die Wichtigkeit der Planung und gibt mit konkrete Hilfestellung für die Marketingpraxis.

Der dritte und abschließende Teil der Serie beschäftigt sich vor allem mit dem Planungsprozess als solchem, aber auch mit der Steuerung und Optimierung von Kampagnen und Budgets. Vor allem KMU's können von diesem Whitepaper profitieren. Es beschreibt nicht nur grundlegende Erkenntnisse sondern gibt auch praktische Tipps aus den eigenen Erfahrungen der Autoren.

Hashtags

#CoCiMPO, #CoCi, #DMV, #Marketingplanung, #MarketingMitPlan, #RoMI, #Marketingplanung

Inhalt

Erfolgsfaktoren einer guten Marketingplanung	02
Die Budgetplanung	05
Messung und Kontrolle	07
Marketingoptimierung	10
Fazit	11
Quellen und weiterführende Literatur	12

Geschichten, die die Praxis schreibt

Man stelle sich vor, in einem Unternehmen gibt es eine marketingverantwortliche Person und einen Geschäftsführer, der – sagen wir mal „Hans Dampf in allen Gassen“ – mit täglich neuen Ideen und Wünschen. Heute fragt er nach aktuellen Salesblättern für den Vertrieb, morgen fällt ihm die anstehende Messe ein, wo er noch dringend einen neuen Auftritt möchte und übermorgen braucht er am besten gleich gestern die Vermarktungspläne für das neue Produkt, welches das Marketing noch gar nicht kannte. Trotzdem wird versucht, allem gerecht zu werden, es wird sich „voll reingehangen“. Aber egal was Marketing tut, es ist nie so richtig das, was der Chef eigentlich wollte.

Was passiert hier? Eigentlich ganz einfach: der Geschäftsführer betrachtet sein Unternehmen aus der Makroebene und hat seine Idee der Unternehmensausrichtung im Hinterkopf.

Das Marketing kommt eher von der Umsetzungsebene und steckt tief im Detail. Wenn beide Glück haben, agieren sie auf einer Wellenlänge. Doch in den meisten Fällen hat jede Seite seine eigene Interpretation, welche Maßnahme zu welchem Zeitpunkt umgesetzt werden sollte. Dies führt zu vielen Ideen auf Marketingseite, die allzu oft in Schubladen enden und einem Drang auf Geschäftsführerseite noch mehr Aufträge in der Detailebene an das Marketing zu geben.

Wie können nun beide Seiten aus dieser Misere entfliehen? Das Zauberwort heißt **Marketingplanung**. Denn sie füllt die Lücke zwischen Unternehmensstrategie und operativen Marketing.

Erfolgsfaktoren einer guten Marketingplanung

Hier soll es nicht um Inhalte gehen. Vielmehr darum, wie sich der Prozess gestalten muss, um eine erfolgreiche Planung aufsetzen zu können. Leider gibt es keine One-fits-all-Lösung, denn in Abhängigkeit von Unternehmensgröße, -struktur oder Branche existieren unterschiedliche Anforderungen, die eine Marketingplanung erfüllen muss. Rahmenbedingungen, sowie externe und interne Herausforderungen nehmen ebenfalls Einfluss auf die Marketingplanung und deren Prozesse.

Grundsätzlich gilt: Die Marketingplanung sollte zeitlich mit der Planung der kurz- und/oder langfristigen Unternehmensziele einhergehen. Es müssen sinnvolle Planungsrythmen definiert werden. Dies gilt für alle Arten von Planungen, den strategischen, operativen und taktischen. Viele Unternehmen planen in traditionellen Jahresrhythmen. Ist dies für das Marketing heute noch sinnvoll? Jein! Natürlich orientiert sich die Marketingplanung am Rhythmus der Un-

ternehmensplanung und die ist zumeist jährlich (Geschäftsjahr/ Fiskaljahr) angesetzt und operativ geprägt. Die Prüfung der strategischen Ausrichtung sollte dennoch auch jährlich stattfinden. Nicht nur alle 3-5 Jahre. Auch für die operative Planung ist es sinnvoll in kürzeren Planungsperioden zu denken. Gibt es saisonale Abhängigkeiten oder andere spezifischen Entscheidungszeiträume, nach denen man sich ausrichten sollte, ist es sinnvoll auch diese in den Planungsrythmen zu bedenken.

Vor allem rollierende Planungsperioden auf Quartalsbasis oder gar monatlicher Basis sind sehr gut geeignet, um Optimierungen oder Budget-Shiftings umzusetzen und somit die Effizienz von Kampagnen zu erhöhen. Insbesondere weil die neuen digitalen Marketingkanäle eben auch keine „Jahresverhandlungen“ mehr erfordern, Budget-Shifts lassen sich sogar tageweise umsetzen.

Marketing muss seine Planung selbst organisieren!

Nur in seltenen Fällen gibt es einen definierten Planungsprozess in Unternehmen. Neuprodukteinführungen und verkaufsfördernde Maßnahmen für das Geschäftsjahr werden von der Verkaufs- oder Geschäftsleitung gefordert, im besten Fall bereits mit einer mittelfristigen Vorausschau. Doch was ist mit den anderen Maßnahmen?

Sie werden oft ad hoc geplant. In diesem Fall ist dringend zu einem ganzheitlichen und planvollen Vorgehen für alle Marketingaktivitäten zu raten.

Am besten in einem Prozess, in dem Ziele und Teilziele sowie Ecktermine, die „Meilensteine“, definiert sind, der mitwirkende Personenkreis feststeht und die Entscheider einbezogen sind.

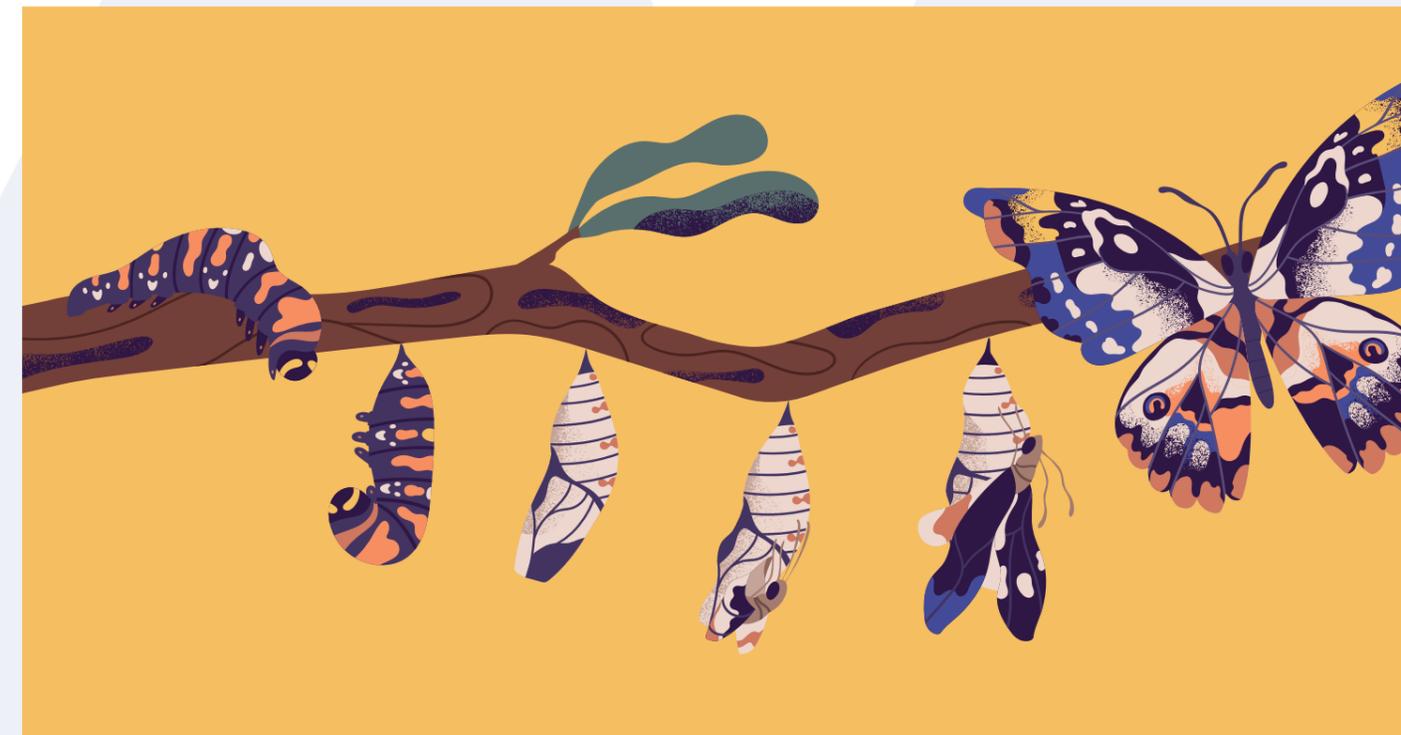
Folgende Überlegungen sollten darüber hinaus auch mit einbezogen werden:

- Wer muss in die Planung noch mit einbezogen werden, etwa externe Partner wie zum Beispiel Agenturen?
- Wie soll das Reporting und die Erfolgsmessung aussehen?

Letztlich ist es wichtig, alle Planungsdimensionen zu bedenken und dabei verschiedene Sichten einzunehmen.

Relevante Dimensionen sind hierbei sicherlich Zeit und Budget, aber eben auch die Einheiten „Kampagne“ und „Kanal“. Ein Quercheck über die Summe aller Kanäle pro Kampagne und die Summe der Kampagnen pro Kanal gibt einen guten Überblick über inhaltliche und monetäre Verteilung im Planungszeitraum. Besonders wenn verschiedenen Dienstleister wie Media-Agenturen, Online-Agenturen und Promotionagenturen beauftragt werden, muss die Planung entsprechend zusammengeführt werden.

Gewichtungen und Priorisierungen helfen darüber hinaus bereits in der Planung den richtigen Fokus zu setzen und die Strategie hinsichtlich Zielstellung zu matchen.



Tipps einer erfolgreichen Planung:

- Festlegung, wer wann, was und mit welchen Tools planen soll
- Definition, wie die Anforderungen der einzelnen Stakeholder und die angrenzenden Prozesse des Unternehmens berücksichtigt werden können
- Checkpoints festlegen, inwieweit die aktuelle Planungsorganisation tatsächliche Aufwände bei der Planung reduziert
- Definition der Leitplanken für die Planung, Kommunikation der Zielvorgabe und Bereitstellung der Planungsgrundlagen (Zahlen, Auswertungen, Tools) für alle Planungsverantwortlichen
- Erfolgsmessungen planen, um systematisch Kenntniserwerb zu generieren, der in weiteren Planungs- und Optimierungsentscheidungen einfließt
- Schaffung von Transparenz für die Terminierung des Planungsprozesses über alle Schritte hinweg
- Festlegung, in welcher Form systematisches Feedback zum Planungsverlauf erfolgen soll
- Aufsetzen eines Krisenmanagements, damit der Planungsprozess im Falle eines Falles nicht ausgehebelt wird

Was macht einen guten Planungsprozess aus

Nicht jedem ist bewusst, dass auch schon der Prozess einer Planung Risiken birgt. Gut gemeint, ist eben nicht gut gemacht.

5 wichtige Punkte für den Planungsprozess:

1. In der Ruhe liegt die Kraft

Warum sollte sich der Projektaufwand von Organisation und Durchführung der Planung in Grenzen halten? Nehmen Sie sich die Zeit, die Sie brauchen! Alles, was Sie vorher nicht gründlich durchdenken und abstimmen, kann Ihnen hinterher auf die Füße fallen und einen viel größeren Zeitaufwand nach sich ziehen.

Konkret: Je nach Unternehmensgröße können Sie für die Erarbeitung Ihrer Planung mit einem Aufwand von einem bis mehreren Monaten rechnen. Planung ist ein fortlaufender Prozess, mit fortschreitender Granularität und Präzision. Gute Planung lässt und schafft Zeit sowie Freiraum für die Marktbearbeitung (Ideenentwicklung, Zielgruppenkenntnis, „Ausprobieren“ von Maßnahmen) und zeitnahe Reaktion auf Markt-/Kundenbedürfnisse. Um es klar zu sagen: der Hauptteil der täglichen Arbeit im Marketingbereich sollte sich auf das Wesentliche konzentrieren, nämlich auf das Marketing.

2. Den Überblick behalten

Oft können wir beobachten, dass Planungen in unterschiedlichen Systemen oder in verschiedenen Dateien fixiert werden. Das macht die Transparenz von Planungen nicht gerade einfacher und auch den eigenen Überblick zu behalten, unterstützt das nicht in allen Fällen. Die Nutzung einheitlicher Planungsgrundlagen und Tools, wie z.B. eine Marketing-Resource-Management- oder eine Marketing-Mix-Planungs-Software, aber auch selbst gestrickte Excel-Tabellen, können hier förderlich sein. Diese helfen beim Überblickbehalten hinsichtlich der Zielsetzungen, Definition von KPIs, deren Steuerung in der Umsetzung und vor allem der späteren Auswertung und Ergebnisbeurteilung. Andererseits erhöht eine einheitliche Planungsgrundlage auch die Transparenz für verschiedene Rollen oder Abteilungen in der Zusammenarbeit und kann die Komplexität für alle Beteiligten reduzieren. Sie können für alle Beteiligten darüber sehr schnell das Konzept des Marketings deutlich werden lassen, anders als bei verschiedenen, nicht miteinander kommunizierenden Röhren „versenkten“ Planungsdaten.

3. Gute Organisation ist alles

Eine gute Organisation der Planung ist gewinnbringend. Doch was bedeutet „Organisation der Planung“? Stellen Sie zunächst das Projekt den KollegInnen und MitarbeiterInnen vor. Suchen Sie das Dreamteam für Ihre Planung: Manche KollegInnen bieten sich fachlich oder durch ihre Erfahrungen regelrecht an. Trotzdem lohnt sich ein Ausflug in die Erkenntnisse zu Spitzenteams. Denn die Zusammensetzung des Teams ist die halbe Miete. Sorgen Sie dafür, dass nicht nur die ausgewiesenen Experten zu-

sammenkommen. Damit Ihre Planung perfekt zu Ihrem Unternehmen passt, sollten Sie folgende Rollen besetzen: Planungsleiter, Zuarbeiter, Timekeeper, Marketingmanager, Controller.

Eine gute Organisation und Standardisierung wirkt auf den ersten Blick nicht zeitsparend. Über den gesamten Prozess hinweg betrachtet, ergibt sich jedoch durch die danach zielgerichtete Arbeitsweise eine Effektivitätssteigerung, Zeit- und Kostenersparnis. Diese ist letztlich gewinnbringend für das Unternehmen. Es ist durchaus sinnvoll, die Planung im wahrsten Sinne des Wortes „entstehen“ zu lassen. Wie in allen Bereichen des Lebens ist es so, dass sich auch unsere Planungen entwickeln. Die Planung baut aufeinander auf, verfeinert sich Schritt für Schritt und es muss nichts doppelt angefasst werden, da Folgeprozesse von einer solchen Planung profitieren und schlanker werden.

4. Keine Angst vor Projektmanagement

Beim Erstellen der Planung arbeiten viele Personen zusammen. Es fließen Informationen aus den unterschiedlichsten Quellen ein. Sie werden sich im Verlauf der Planung ganz sicher leidenschaftlich auf Details und in Debatten über Details stürzen. Mit den Methoden des Projektmanagements, wie z.B. die Wasserfall-Methode oder die Meilenstein-Methode, wird ein „Sich-Verzetteln“ verhindert.

Unterteilen Sie die Planung dafür in Arbeitsphasen und terminieren sie diese. Konzentrieren Sie sich dabei auf die kritischen Vorgänge, von denen andere Arbeiten abhängen. Weisen Sie jeder Aufgabe einen Termin und einen Verantwortlichen zu!

5. Den Kunden auch bei der Planung in den Mittelpunkt rücken

Eine Planung mit dem Fokus auf die Customer-Journey-Analyse hilft zielgerichtet und kundengerecht vorzugehen. Wer die Touchpoints kennt und die Customer Journey versteht, kann das Marketing bereits im Planungsprozess gezielter ausrichten. Gezielter beim Einsatz der Budgets, bei der Wahl und Umsetzung der Maßnahmen und für eine bessere Bewertung der Umsetzungsergebnisse. Diese Vorgehensweise ermöglicht ebenfalls eine bessere Steuerung der Ergebnisse während die Aktivitäten laufen. Nicht überall lässt sich die Customer Journey genau abbilden. Durch die Vervielfältigung der Touchpoints (offline und online), geschehen Dialoge mit dem Kunden und das Markenerlebnis nicht in der aus der Theorie abgebildeten Reihenfolge. Die Customer Journey gleicht statt einem geradlinigen Pfad eher einem wilden Hummelflug. Auch wenn es schwierig erscheint, Touchpoint-Analysen und die Auseinandersetzung mit dem Marketing-Funnel (siehe Whitepaper Teil 2) helfen den Kunden bereits bei der Planung besser zu verstehen und anzusprechen.

Welchen Vorteil bietet der Einsatz integrierter Marketing-Resource-Management-Tools?

Hier ist sicherlich die Größe des Unternehmens ein entscheidender Punkt. Aber egal wie groß das Unternehmen ist, eine einheitliche Datengrundlage und damit eine einheitliche Auswertung über alle Bereiche hinweg öffnen den Blick auf große Ganze. Das Wort „einheitlich“ ist hier wesentlich. Mittels Dokumentation werden Begrifflichkeit über alle Bereiche hinweg für alle auch einheitlich verständlich und alle reden buchstäblich „vom Gleichen“.

Beim Blick auf einheitliche Planungstools oder Datengrundlagen fällt auf, dass diese in verschiedene Richtungen wirken:

- sie unterstützen systemische Anbindungen und damit Standardisierung; Fehleingaben und Tippfehler bei wichtigen Stammdaten werden vermieden; individuelle Formatierungen/Anpassungen werden vermieden
- sie sind von Jedermann einseh- und nachvollziehbar
- sie verifizieren Kontrollpunkte (z.B. Vier-Augen-Prinzip) und können nachgehalten werden und somit einen Beitrag zur Risikominimierung leisten

- die Arbeit in einem Planungstool ermöglicht schnelles Handeln im Vertretungsfall sowie einen ganzheitlichen Überblick auf höherer Ebene

- ein einheitliches Planungstool bietet die Möglichkeit, an vorhandene Daten (Systeme) angebunden werden zu können. Man kann einheitlich und schneller die Daten erfassen, einsehen, verarbeiten und austauschen.

- viele Mitarbeiter können gleichzeitig in einem System arbeiten (was bei Excel nicht der Fall ist – oder man hat dann entsprechend viele Dateien)

- in einem **einheitlichen Planungstool läuft alles zusammen** oder es werden zumindest Absprünge in andere Systeme geschaffen – es gibt häufig viele Dateien und Systeme, die für eine Planung herangezogen werden müssen

Die Vorteile von integrierten Marketing-Ressource-Management-Tools auf einen Blick

- Dokumentation, Nachvollziehbarkeit, Überblick und Detailtiefe
- Ein System, keine Übertragungsfehler oder Unvollständigkeiten, keine Doppelpflege von Systemen und Listen
- Bessere unterjährige Steuerung
- Auswertbarkeit

Die Budgetplanung

Jedem ist sicherlich klar, dass Budgets nur begrenzt zur Verfügung stehen. Was wäre, wenn soviel Budget bereitgestellt würde, wie tatsächlich für die gewünschte Wirkung einer Marketingmaßnahme erforderlich wäre? Dazu müsste auf jeden Fall bekannt sein, wie erfolgreich Kampagnen und Aktivitäten tatsächlich sind, oder besser sogar sein könnten! Darüber hinaus müsste das Budget während der laufenden Kampagne in entsprechender Höhe investiert werden, sozusagen „am lebenden Objekt“. Ist dies nur ein Wunsch oder gar schon die Wirklichkeit?

Wir wollen alle, dass unsere Planungen mit guten, ausreichenden Budgets ausgestattet werden. Andererseits beobachtet man nicht selten, dass Budgets schnell mal gekürzt werden. Doch welche Planungsmethode ist nun die Beste?

Budgetplanungsmethoden

Budgetplanung durch die Adaption der Vorjahresbudgets
Eine Fortschreibung des Budgets bringt zwar Sicherheit im Sinne des zur Verfügung stehenden Budgetvolumens, hindert aber gerade in Wachstumsphasen Mehrbudget für bestimmte Maßnahmen einsetzen zu können. Das Resultat ist in einem solchen Fall das Einkürzen oder gar Einstellen anderer Maßnahmen.

Kopplung der Marketingbudgets an den Umsatz (oder Gewinn)

Es besteht ein fester Prozentsatz gemessen am Umsatz, der für alle Marketingmaßnahmen zur Verfügung steht. Der Vorteil dieser Methode besteht in der linearen Bewegung des Budgets zum Umsatz. Steigt der Umsatz, steigen auch die

Budgets. Dies gilt jedoch auch in die andere Richtung. Bei Umsatzeinbrüchen, wird das Marketingbudget direkt entsprechend nach unten korrigiert.

Das Ziel bestimmt das Budget

Alle Maßnahmen und Schwerpunkte sind mit klaren und nachweisbaren Zielen (KPI) belegt. Zur Zielerfüllung wird ein entsprechendes Budget benötigt, welches in der Planung Berücksichtigung findet. Die Berechnung erfolgt über eine Bottom-Up-Planung. Es erfolgt eine Kostenschätzung auf Maßnahmenebene aus Erfahrungswerten. Voraussetzung für diese Methode ist das Wissen um die Wirksamkeit von Marketingmaßnahmen und ein Marketingcontrolling. Der Vorteil ist ein zielgerichtet und effektiv eingesetztes Marketingbudget, das Budgetdiskussionen gute Argumente liefert.

Die Planungen und deren Ergebnisse sind vergleichbarer über Bereiche/Branchen hinweg und unterstützen ein zielorientiertes Controlling. Wenn Maßnahmen nicht das gewünschte Ergebnis bringen, kann entsprechend eingelenkt und optimiert werden.

Budget nach verfügbaren Mitteln

Diese recht einfache Methode ermittelt, wie viel Geld nach Abzug aller Kosten bei einem prognostizierten (geplanten) Gewinn noch zur Verfügung steht. Das errechnete Restbudget wird dann für die Marketingaktivitäten genutzt.

Gegenstromverfahren

Bei diesem Ansatz gibt es sowohl eine Top-Down-Planung, die Budgetvorgabe aus der Geschäftsleitung oder dem Management, als auch eine Bottom-Up-Planung, welche die Kosten auf Projekt- bzw. Maßnahmenebene aufzeigt.

Dieses System ist zwar sehr aufwendig, bringt aber auch viele Vorteile. Die Annäherung an das optimale Budget sollte in einem Diskussionsprozess stattfinden. Mit dem Detailierungsgrad der Bottom-Up-Planung ist ein besseres Verständnis für die Finanzierung von Maßnahmen für die Entscheider sichtbar. Es lässt sich immer besser über Projekte und deren Wichtigkeit diskutieren, als um nackte Budgetzahlen. Ein weiterer Aspekt ist das aus dem Prozess entstandene gemeinsame Commitment, da die verabschiedeten Budgets über alle Entscheidungsebenen mitgetragen werden.

Benchmarking

Eine weitere Möglichkeit der Annäherung an eine Budgetgröße ist der Vergleich mit dem Wettbewerb. Hierbei wird sich an den Wettbewerbsaktivitäten orientiert. Bei Mediaaktivitäten wird der "Share of Voice" (Anteil Spending an Gesamtausgaben der Branche) als Kenngröße herangezogen. Der Nachteil hierbei ist, dass eine Share-of-Voice-Auswertung der Wettbewerber nichts über den Erfolg des Mediaeinsatzes aussagt. Im Zweifelsfall setzt man zu viel Budgetmittel ein.

Budgetmodellierung anhand der Werbewirkung

Dieser Ansatz ist eine analytische Budgetierungsmethode auf Basis von Werbewirkungsmodellen, welche in einem bestimmten Zeitraum den Zusammenhang zwischen Maßnahme und Zielgröße ermittelt und somit eine Budgetschätzung möglich macht. Der Vorteil dieser Methode ist ein dynamischer Einsatz der Erkenntnisse wie Wear-Out-Effekte, Carry-Over-Effekte oder die Vergessensrate einer Kommunikation miteinbeziehen kann. Mittels dieser Wirkungszusammenhänge kann Einfluss auf die Budgetplanung genommen werden, entsprechende Optimierungen können zielgerichtet und valide eingeleitet werden.

Optimale Vorgehensweise der Budgetplanung

In der Praxis empfiehlt sich bei mittleren und großen Budgets das Gegenstromverfahren für einen optimale Gestaltung des Budgetplanungsprozess. Allerdings lohnt der Aufwand nur bei der Budgetierung von Großprojekten oder Jahresbudgets. Ein weiterer Punkt ist die Tatsache, dass es sich leider in den oben genannten Beispielmethode meist um starre Budgets handelt. Eine Budgetoptimierung ist meist nicht im Sinne des Marketings, da es sich allenfalls um unterjährige Budgetkürzungen handelt.

Für eine dynamische Budgetierung muss in kleineren Abständen und in einem rollierenden Prozess geplant werden. Eine geeignete Methode hierfür ist neben dem Bottom-Up-Ansatz der analytische Ansatz anhand der Werbewirkung.

Unabhängig von der Wahl der Budgetplanungsmethode empfiehlt sich bei jeder Planung die Berücksichtigung von Budgetpuffern. Wenn auch meist von der Geschäftsleitung nicht gern gesehen, ermöglichen diese doch einen Reaktionspielraum auf Marktentwicklungen oder Kostenveränderungen.

Messung und Kontrolle

Miss es oder vergiss es!

Effektivität und Effizienz von Maßnahmen

Viele Entscheidungen wurden bereits am Anfang während der strategischen und inhaltlichen Planung sowie bei der konkreten Umsetzung der Maßnahmen getroffen. Die wichtigen anschließenden Fragen sollten dann lauten: Was ist nun dabei herausgekommen? Was war effizient, was war effektiv?

Obwohl es oft um größere Budgets geht, werden gerade bei diesen Fragen viele Entscheider zögerlich. Die Messung von Aktionen wird dann häufig - mehr oder weniger bewusst - mit einer Bewertung des eigenen Erfolges gleichgesetzt. In Unternehmen ziehen zudem nicht immer alle am gleichen Strang, da kann dieses Thema riskant erscheinen. Bisweilen erzeugen solche unausgesprochenen Befürchtungen Vorbehalte gegenüber bewertenden Analysen. Allerdings: gerade um die eigenen Entscheidungen zu stärken, sollten Marketing-Entscheider immer klaren Kurs halten - und dazu braucht es eine gute Navigation. Analysen sind keine „riskanten“ oder überflüssigen Kontrollmaßnahmen, sondern vielmehr entscheidende begleitende Diagnosemaßnahmen. Sie stärken durch kontinuierliche Messung auch die notwendige Intuition.

Bereits vor dem "Roll out" einer Kampagne besteht die Möglichkeit, Motive im Rahmen werbemittelbezogener Wirkungsforschung z.B. per Blickaufzeichnungsmethoden oder Befragungen zu bewerten. Diese Ansätze gelten bei manchen Kritikern als Kreativitätskiller, die jeden neuen Auftritt in die Mittelmäßigkeit zurücktesten. Das sagt aber auch etwas über die z.T. zu simpel eingesetzten Methoden aus, da neue Testansätze wie beispielsweise die Kombination von psychophysiologischen Verfahren mit Befragungen, genau diesen Aspekt berücksichtigen.

Die Stimmigkeit der Positionierung und die "Passung" der Kreation entziehen sich zunächst weitgehend einer quantitativen Bewertung. Eine gute Intuition für weiteres Handeln gewinnt man allerdings, wenn die Resonanz auf Marketingmaßnahmen während und am Ende der Kampagne beobachtet werden. Sinnvoller Aufwand und Umfang dieser Möglichkeit hängen von den jeweiligen Gegebenheiten und Budgethöhen ab. Auch wenn es sich nur um wenige Marketing-Aktivitäten handelt, Reaktionen auf diese einzuholen, ist immer empfehlenswert.

Bei der Möglichkeit des direkten Kundenkontakts sind bereits einige einfache Fragen gewinnbringend: "Wie sind Sie auf uns aufmerksam geworden?" oder "Welcher entscheidende Moment hat Sie zum Kauf des Produktes veranlasst?". Am besten sind hier natürlich externe Meinungen, aber auch im eigenen Unternehmen können Maßnahmen diskutiert werden. Auf diese Weise gibt es allerdings nur eine "Innensicht", die oft auch durch organisatorisch oder hierarchisch bedingte "Verzerrungen" des Unternehmensumfeldes geprägt sind.

Im Bereich digitaler Kommunikation, gerade wenn Shop-Konzepte integriert sind, stehen eine Vielzahl von Informationen zur Verfügung, die systematisch analysiert werden sollten, um Maßnahmen - zumindest was die quantitative Resonanz angeht - valide zu bewerten.

So kann man Abrufzahlen (Clicks) über die jeweiligen Adserver erhalten. Aber auch z.T. deutlich weitergehende Informationen über die Reaktionen, die auf der Website oder dem Social-Account (Facebook Insights, Google Analytics, etc.) stattfinden, sind verfügbar. Obwohl "pro domo"-Informationen der jeweiligen Vermarkter, sollten diese aber im Blick gehalten werden.

Digital besteht die Möglichkeit, Wirkungsunterschiede unmittelbar festzustellen, solange man im Online-Performance-Universum bleibt. Mit z.B. einfachen A/B-Test, in denen verschiedene Kreationen, Pricings oder Anspracheformen parallel eingesetzt werden, um herauszufinden, was am besten funktioniert. Oft wird aber der Marketingalltag deutlich komplexer sein. Es fehlt dann in der Regel die Zusammenführung mit anderen Maßnahmen aus dem Online-Bereich, wie beispielsweise OoH, Funk, Promotions, Kundenmedien oder Veranstaltungen.

Um hier eine bessere und differenziertere Übersicht über die Marktresonanz zu bekommen, sollten ebendiese gezielt und in Bezug auf die eigenen Bedürfnisse (Aktivitäten, Zeitrahmen, Regionen etc.) gemessen werden. In der Regel sollten "Key Performance Indicators" (KPI) wie Werbeawareness, Markenbekanntheit, Markensympathie, Imageaspekte oder Kauf(bereitschaft) in den Planungen als Zielgrößen definiert sein. Sie stellen die individuellen Messkriterien dar und helfen bei der Navigation zum Erfolg und ermöglichen einen zielgerichteten Blick. Nur bedingt tauglich sind hierbei Hinweise auf allgemeine Wirkungszusammenhänge, die „lehrbuchhaft“ z.B. aus einer Vielzahl unterschiedlicher Analysen als eine Art „Faustregel“ für zukünftige Maßnahmen abgeleitet werden. Diese Generalisierungen kommen aber meist schnell an Grenzen, weil jede neue Situation eben eine neue Situation ist.

Es steht eine große Bandbreite an Analyse-Instrumenten zur Verfügung, vom Testmarkt bis zur Beteiligung an aufwändigen großen Panelstudien, wie sie Marktforschungsunternehmen anbieten. Bei großen Etats sind diese unverzichtbar und quasi selbstverständlich im Einsatz. Allerdings werden hier oft Preiskategorien erreicht, die für den Zweck der Erfahrungssammlung mit kleineren Budgets zu hoch sind. Zudem sind lokale, regionale oder B2B-Kampagnen damit kaum abbildbar. Hier helfen oft spezifisch (z.B. nach Region oder Zielgruppe) aufgesetzte Befragungen und Erhebungen, die gesamthaft den Status quo des Unternehmens oder der Marke wie auch die Resonanz auf Marketingmaßnahmen transparent(er) machen. Diese Ansätze sind auf die jeweilige Marktsituation abstimmbare und stehen für überschaubare Budgets zur Verfügung. Online-Erhebungen geben evtl. nur ein eingeschränktes Bild wieder, u.a. weil die Teilnehmenden sich selbst für die Teilnahme an solchen Befragungen beworben haben. Regelmäßig durchgeführt, ermöglichen sie aber ein dynamisches, individuelles Bild der Resonanz auf die Marketing-Aktivitäten.

Wer auf diese Weise die KPIs immer im Auge behält, erhält Schritt für Schritt wertvolle Daten, die ab einer gewissen Größenordnung z.B. auch für die Modellierung von Zusammenhängen, als Grundlage für Prognosen und zur Bewertung des Return on Marketing Investment (ROMI) eingesetzt werden können.

Die Serie im Überblick

„Marketing mit Plan für Mittelstand und Handwerk“

als Whitepaper erschienen im Competence Circle Marketingplanung und -optimierung

Teil 1: Die Strategie (September, 1|17)

https://www.marketingverband.de/fileadmin/der_dmv/Competence_Circle/800_17_00125_wp_coci_marketingplanung-WEB.pdf

Teil 2: Die Maßnahmenplanung (Juni, 1|18)

https://www.marketingverband.de/fileadmin/Whitepaper_Marketingplanung290618.pdf

Teil 3: Der Planungsprozess (Januar, 02|2020)

https://www.marketingverband.de/fileadmin/WP02_2020_Marketingplanung.pdf

Ganzheitliche Messung und Prognose des ROMI mit Marketing-Mix-Modellen

Beim ersten Google-Treffer lernt man, dass Romi als Mädchenname den Rang 151 in der Beliebtheitsskala bekleidet. Treffer zwei bringt hier mehr Klarheit: **ROMI** steht natürlich für **Return on Marketing Investment** – oder kurz gesagt:

• Die Budgets von CMOs, die nicht zumindest über ROMI nachdenken, werden immer angreifbar sein: wenn Marketing seinen ROI nicht nachweisen kann, bleibt es cost center!

Wie viel bringen die für Marketing eingesetzten finanziellen Mittel?

Wenn das Marketingbudget als Investment betrachtet wird – im Sinne eines Umsatzwachstums als Zielgröße – dann ist der ROMI eine zentrale Messgröße zur Angabe der Marketingeffektivität und -effizienz. Das Ganze klingt vielleicht nach dröger Finanzmathematik, aber die Beschäftigung damit lohnt sich für jeden CMO aus zwei Gründen:

- Der Begriff rückt das Denken in den Mittelpunkt, dass Marketing eine Investition in (zukünftigen) Umsatz ist wie die Investitionen in F&E auch – allein das ist ein Wert an sich!

Allerdings ist die Herausforderung bei der sauberen Messung und Optimierung des ROMI meist die Folgende: alles passiert gleichzeitig. Siehe Schaubild 1 zur Illustration:

Auf was ist denn die beobachtete Steigerung des Absatzes im markierten Monat zurückzuführen? Ihre Mediaausgaben? Die Erhöhung Ihrer Promotion-Intensität? Vielleicht eher die kleine Preisreduktion? Oder vielleicht am Ende noch irgend etwas, was Sie als Unternehmen gar nicht beeinflussen konnten wie z.B. ein Schwächeln des Wettbewerbs oder ein verregneter Monat, der die Kunden in die Einkaufszentren getrieben hat statt an die Badeseen?

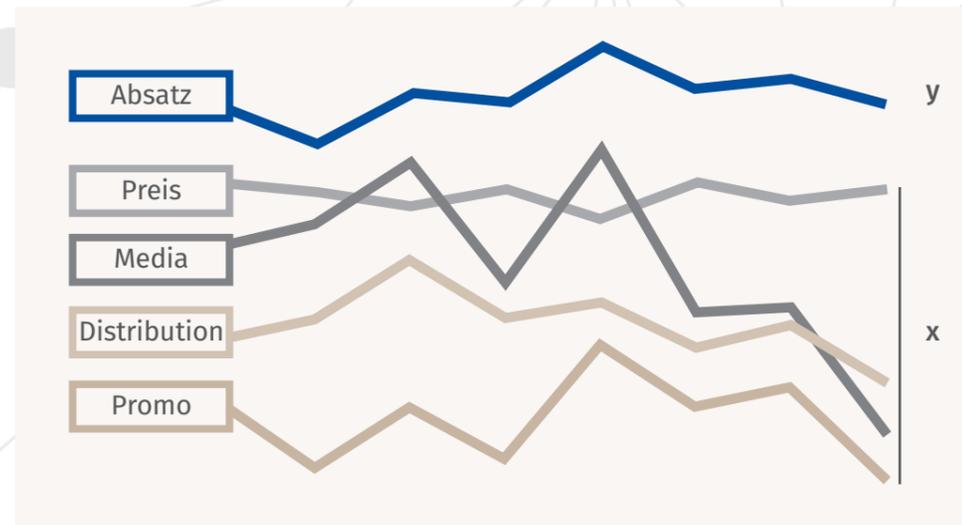


Schaubild 1: Analyx SpendWorx® (Quelle)

Bei der sauberen Messung des ROMI kommt man daher an statistischen Modellen nicht vorbei. Diese werden zumeist als **Marketing-Mix-Modelle (MMM)** bezeichnet und tun im Prinzip Folgendes (siehe Schaubild 2): sie erklären den Zusammenhang zwischen „x“ – also den verschiedenen denkbaren Einflussfaktoren auf den Absatz – und der Erfolgsgröße „y“, also z.B. dem Verlauf der monatlichen Absätze der vergangenen Jahre.

• Die Budgets von CMOs, die nicht zumindest über ROMI nachdenken, werden immer angreifbar sein: wenn Marketing seinen ROI nicht nachweisen kann, bleibt es cost center!

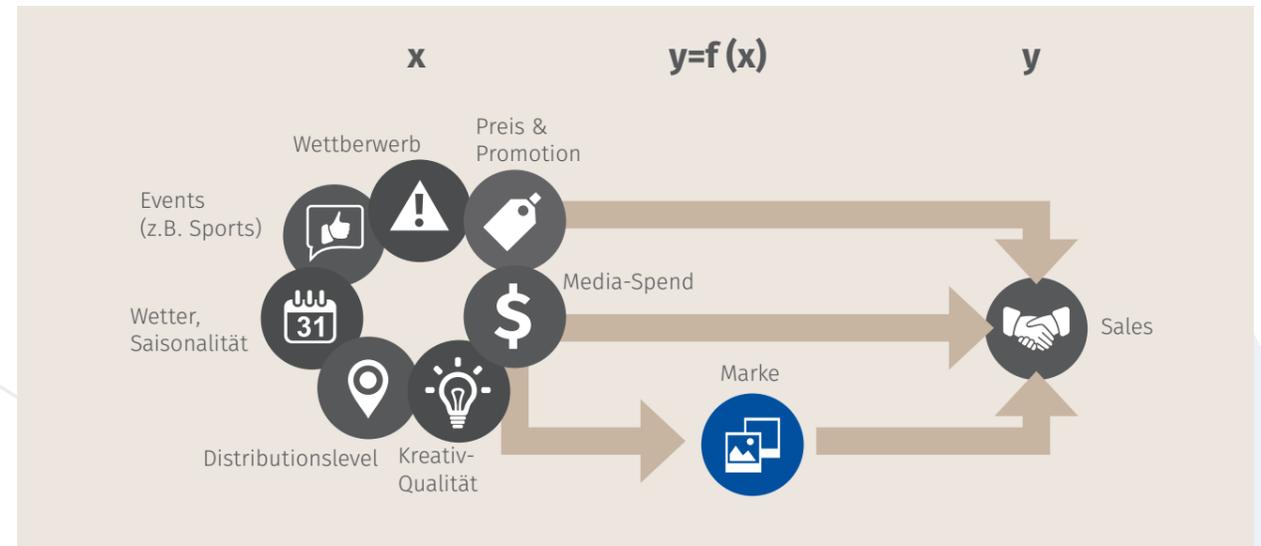


Schaubild 2: Treiberwirkung auf Sales; Quelle: Analyx Spendworx

MMMs lernen also aus der Entwicklung der Vergangenheit. Und weil ein Monat in der Vergangenheit nie genau einem anderen gleicht, kann moderne Statistik aus diesen Daten Muster erkennen und die wirklichen Effekte einzelner Marketing-Maßnahmen oder Media-Kanäle isolieren. Man findet so zum Beispiel heraus, wie stark TV-Werbung alleine auf den Absatz wirkt und ob sich dieser Effekt durch gleichzeitige Online-Werbung verstärkt.

Und der Anfangsaufwand lohnt sich nachweislich: Denn wer den Zusammenhang zwischen x und y kennt, kann seine Marketingausgaben für die Zukunft in die richtigen Bahnen lenken – unabhängige wissenschaftliche Quellen belegen hier, dass damit der ROMI um 10-30% gesteigert werden kann - oder der Absatz bei gleichen Budgets um 1-3% erhöht.

Für den Einsatz von MMMs müssen keine eigene Data Science-Abteilung aufgebaut werden, es gibt ausgereifte Softwareprodukte und Dienstleister. Zudem sind die oft geäußerten Sorgen um eine „black box“, der geglaubt werden muss, unbegründet – ganz im Gegenteil: gute MMMs liefern endlich Transparenz statt Glaubenssätze über die Wirkung der Marketingkanäle.

Gleichzeitig gilt es, sich der Grenzen solcher Modelle bewusst zu sein: Sie helfen zum Beispiel nicht bei der Entscheidung, in ganz neue Kanäle zu investieren und sollten zudem regelmäßig mit frischen Daten aktualisiert werden.

Aber kein MMM funktioniert ganz ohne Daten – sowohl für „x“ als auch „y“. Typischerweise sind mindestens Daten der letzten 3 Jahre auf Monatsbasis erforderlich – je mehr und je granularer desto besser. MMMs arbeiten rein auf aggregierten Daten (pro Tag, pro Woche, pro Monat), benötigen also keinerlei Kundendaten oder gar Namen der Kunden – eine gute Nachricht in Zeiten der DSGVO. Einige der benötigten Daten sind aus öffentlichen Quellen oder Panels beschaffbar, aber zum Beispiel die historischen Spendings liegen ausschließlich im eigenen Unternehmen vor. Der (sehr) angenehme Nebeneffekt eines MMM-Projektes ist daher oft der lange aufgeschobene Aufbau einer sauberen Datenbank der benötigten Marketingdaten, die vorher nur in Silos, pdfs und verstreuten Excel-Dateien vorlagen.

Überhaupt ist das Vorhandensein konsistenter historischer Daten sowie genügend „Kaufakte“ die wesentliche Voraussetzung für valide Aussagen – daher tun sich B2B Unternehmen mit vergleichsweise geringer Anzahl individueller Kundenbeziehungen oftmals schwerer. Ähnliches gilt, wenn der Abstand zwischen Marketingimpuls und möglichem Kaufakt sehr lang ist z.B. bei langlebigen Konsumgütern – beim Waschmaschinenkauf alle 10-15 Jahre zählt im Moment des Bedarfs vor allem, welche Marken man im Kopf hat und worüber die Nachbarn Gutes zu berichten wissen. Diese Zusammenhänge sind schwerer mit mathematischen Modellen darzustellen, der Absatzverlauf von Getränken oder Handyverträgen dagegen deutlich besser. Daher lohnt es sich sehr wohl auch für den Mittelstand über das Thema nachzudenken und es nicht nur den „Großen“ zu überlassen, MMMs sind schon lange keine akademische Fingerübung mehr.

Marketingoptimierung

Auch Unternehmen, bei denen die Voraussetzungen für ein solches MMM nicht gegeben sind, können und sollten regelmäßig die Effektivität ihres Marketings hinterfragen und optimieren. Dabei sind vier wichtige Aspekte zu beachten:

1. Evolution statt Revolution:

In Zeiten einer Explosion von Marketingkanälen und sich rasch verändernder Kundenbedürfnisse gilt der Satz "Das haben wir schon immer so gemacht." schon lange nicht mehr. Was zählt sind bewusste Evolutionsschritte. Die englischen Buzzwords hierfür sind oft "Closed Learning Loop" oder "Test & Learn", im Wesentlichen geht es bei Optimierungen also immer darum, dass sie schrittweise passieren und der zweite Schritt auf den Erkenntnissen des ersten beruht. **Kampagne planen, durchführen, messen, anpassen, nächste Runde.** Das klingt fast schon zu offensichtlich. Bei der Umsetzung ist jedoch zu beachten, dass man möglichst immer nur eine Sache verändert, um hinterher nicht Äpfel mit Birnen zu vergleichen und die falschen Erkenntnisse zu ziehen.

2. Datengetrieben:

Ob nun mit statistischen Modellen oder nicht – mit der Zeit besser werden kann man nur mit Daten! Nur wenn man Daten hat, kann man zeigen, dass etwas besser geworden ist. Natürlich tun sich hier E-Commerce-Unternehmen am leichtesten, die die Customer Journey vor einem Kauf oder Abbruch oftmals gut anhand ihrer eigenen Daten zurückverfolgen können und schnell sehen, was funktioniert und was nicht. Gleichzeitig besteht bei digitalen Kanälen auch die mit Abstand größte Gefahr, sich im Datenschwungel zu verlieren. Zudem dürfen wir Befragungen keinesfalls vernachlässigen (z.B. "Wer hat die Kampagne überhaupt wahrgenommen?"), die heute weit kostengünstiger und rascher durchzuführen sind als noch vor 10 Jahren. Drittens kann man relevante Daten auch oft in öffentlich verfügbaren Quellen finden – ob zum Beispiel das Suchvolumen meiner Marke nach einer Messe hochgegangen ist, kann ich **kostenlos auf Google Trends** ablesen.

3. Agilität:

Noch so ein Buzzword...ein wichtiger Aspekt bei evolutionärer Optimierung des Marketings ist aber tatsächlich die Frage, wie schnell die eigene Organisation überhaupt auf den Erkenntnisgewinn reagieren kann? Wieviele Optimierungs-"Runden" pro Jahr kriegt man umgesetzt? Weiter oben fiel schon einmal der Begriff des "Agilen Budgeting", also die rasche dynamische

Anpassung der Budgetallokation auf Produkte, Marken und Kanäle auf Basis von neuen Erkenntnissen aus den Daten. Wie häufig man solche **Budget-Shifts** realisieren kann, ist natürlich oft abhängig von Restriktionen in anderen Abteilungen und den Produktlebenszyklen bzw. langfristigen Verträgen. Aber auch hier gilt: Wenn man solche "Wahrheiten" nicht anfängt zu hinterfragen, kann man auch nicht besser werden.

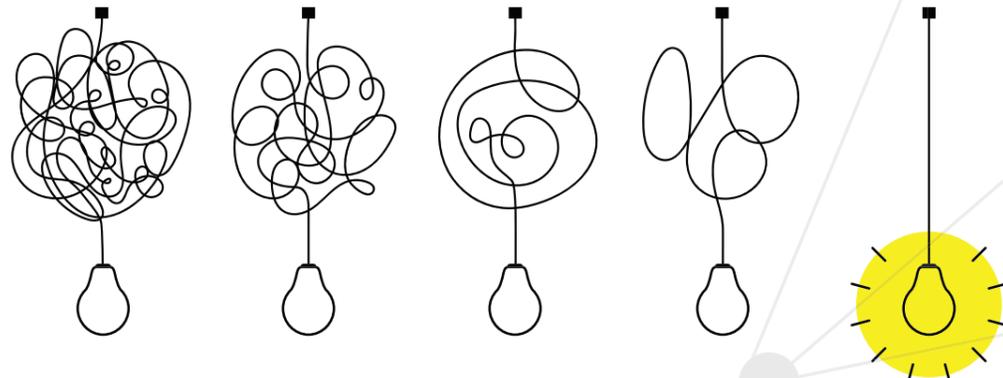
4. Breit denken:

Viele denken beim Stichwort Marketingoptimierung nur an einen Aspekt z.B. Optimierung der Kreation einer Kampagne. Wir möchten eher dazu anregen, möglichst breit zu definieren, was Optimierung im Marketing umfassen kann, einige Beispiele:

- **Maßnahmen vs. Strategie:** Optimierung betrifft eben nicht nur einzelne Kampagnen oder andere Maßnahmen, sondern sollte bewusst taktische und strategische Ebenen umfassen
- **Kreation vs. Budgetallokation:** Die inhaltlichen Aspekte einer Kampagne sollten genauso einer regelmäßigen Optimierung unterliegen wie der optimale Werbedruck
- **Zeitraum vs. Zeitpunkt:** Ein weiteres großes Optimierungsfeld betrifft die Verteilung von Maßnahmen und Budgets für das gesamte Jahr, aber auch auf bestimmte Zeitpunkte. Hier sind individuelle Saisonalitäten je nach Geschäftsfeld zu beachten und ggf. wiederum alte Wahrheiten bewusst zu hinterfragen ("Wir sollten als Bierhersteller Werbung machen, wenn alle anderen Werbung machen und den Sommer auslassen!")

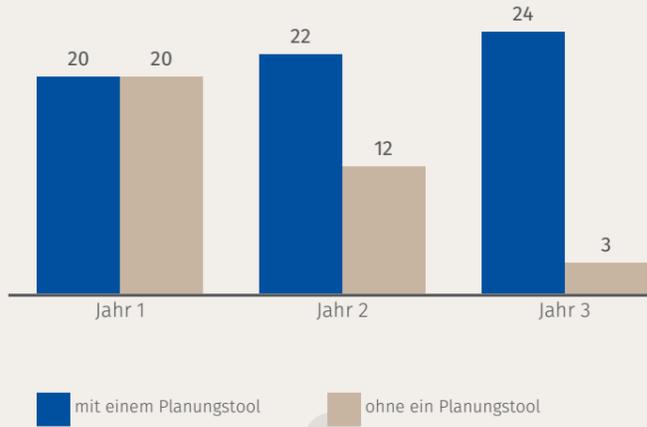
ABER: Das Testen, Messen und Anpassen (siehe Punkt 1) muss wiederum sehr fokussiert geschehen. Wenn man versucht – um Zeit zu sparen – zu viele der o.g. Dimensionen gleichzeitig anzupacken, kommen nur unsaubere Messungen heraus und der Erkenntnisgewinn ist gleich Null.

Die Planung ist nicht immer trivial und manchmal auch aufwendig. Jedoch: Die **regelmäßige toolgestützte Optimierung lohnt sich!** Nach einer 2016 von McKinsey veröffentlichten Meta-Studie ist es so, dass ROMI-Erhöhungen deutlich nachhaltiger sind, wenn Unternehmen Tools benutzen statt ad-hoc Projekte. Die Effizienzerhöhung ist im ersten Jahr rund 20% im Schnitt – bei systematischem Einsatz einer Lösung im Nachgang bleibt dieser Effekt gleich oder steigert sich sogar leicht in den Folgejahren. Nach einem ad hoc Projekt nicht (siehe Schaubild 3).



Einen nachhaltigen Effekt erreicht man mit einer „Lösung“ statt one-off Projekt

Effekte mit einem Planungstool im Vergleich zu einmaligen Aktivitäten (ohne Tool) in % der Marketinginvestitionen



Ausgewählte Nachteile, wenn ein Planungstool nicht dauerhaft eingesetzt ist:

- Langsamer Roll-out und fehlende Prozessveränderung
- Einmaliger Einsatz und veraltete Ergebnisse in der Folgeperiode
- Personalveränderungen > Wissensverlust und „Neubeginn“ alle x Jahre
- Kein strukturiertes Lernen von Abweichungen Plan versus Ist

Schaubild 3: Thomas Bauer, Tjark Freundt, Jonothan Gordon, Jesko Perrey, Dennis Spillecke – Marketing Performance: How Marketers Drive Profitable Growth (Quelle)

Fazit

Was früher durch Erfahrung erreicht werden konnte, ist heute bei der Vielzahl an Einflussmöglichkeiten online und offline schlicht nicht mehr möglich. Deshalb braucht es Daten und ein planvolles Vorgehen.

Das Marketing befindet sich, wie viele anderen Bereiche auch im stetigen und massiven Wandel. Eine gute Zeit, das eigene Handeln auf den Prüfstand zu stellen, Prozesse und Verantwortlichkeiten entsprechend anzupassen. Es gibt für alle Unternehmensgrößen Lösungsansätze, wenn die richtigen Fragen gestellt werden.

Egal ob Marketingplanungsprozess, digitale Prozessabbildung, automatisierte Prozesse oder Messverfahren, der richtige Einsatz ist auf jeden Fall gewinnbringend.

An dieser Stelle möchten die Autoren darauf hinweisen, dass die Ausführungen zu den Tools wie Marketing-Software, Marketing-Mix-Modellen oder Werbewirkungsmessmethoden nur einige Möglichkeiten aufzeigen und damit keine Vollständigkeitsgarantie haben kann.



Autor:
Manfred Niesel
Campus Media GmbH



Autor:
Sascha Stürze
Analyx® GmbH



Autor:
Ralf-Peter Wittkowsky
Cornelsen Verlag GmbH



Leiterin des CoCi:
Annett Stang
RhönSprudel Gruppe

Kontakt DMV-Geschäftsstelle
Telefon: 0211.864 06-0
competence@marketingverband.de

Kontakt Competence Circle
Annett Stang
stang@marketingverband.de

Competence Circle

Die neun Competence Circle bilden eine inhaltliche Themen- und Kompetenz-Plattform für den DMV und sorgen mit ihrer Expertise u.a. durch die Erstellung der Whitepapers für einen Know-how Transfer auf allen Ebenen des Deutschen Marketing Verbands. Die einzelnen Gruppen stehen für folgende neun Themen:

- 1 **Bewegtbild**
- 2 **Customer Excellence**
- 3 **Data Driven Marketing & Decision Support Pricing**
- 4 **Employer Branding**
- 5 **Markenmanagement**
- 6 **Marketingplanung und -optimierung**
- 7 **Pricing & Market Strategy**
- 8 **Sponsoring**
- 9 **Technologie, Innovation & Management #cCTIM**

Quellen

Messung und Optimierung

Prof. Dr. Marc Fischer u.a.: Dynamically Allocating the Marketing Budget - How to leverage profits across markets, products and marketing activities; GfK MIR, Vol. 4, No. 1, 2012, pp. 50-59; <https://www.degruyter.com/downloadpdf/j/gfkmir.2012.4.issue-1/gfkmir-2014-0041/gfkmir-2014-0041.pdf> (Zugriff am 15.12.2019)

Dr. Thomas Bauer u.a.: Marketing Performance: How Marketers Drive Profitable Growth; Wiley, 2016

Weiterführende Literatur

Prof. Dr. Koen Pauwels: It's Not the Size of the Data -- It's How You Use It; Smarter Marketing with Analytics and Dashboards; HarperCollins, 2014

Dr. Ralf Strauß u.a.: Marketing Tech Monitor - erste Benchmarkstudie zu Marketingtechnologie und Strategie in Deutschland; <https://www.marketing-tech-monitor.de/> (Zugriff am 15.12.2019)

Ralf E. Strauß: Marketingplanung mit Plan; Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 2008

Impressum

Herausgeber
Deutscher Marketing Verband e.V. (DMV)
Sternstrasse 58, D-40479 Düsseldorf
Fon +49 (0) 211.864 06-0
info@marketingverband.de
marketingverband.de

Bildrechte: Adobe Stock

ISSN (Print) 2512-5842
ISSN (Online) 2512-5656