

Marketing Efficiency – den Erfolgsfaktoren auf der Spur

EFFEKTIVITÄT VOR EFFIZIENZ Bei Marketing-Effektivität steht die Erzeugung von Nutzen für den Kunden im Vordergrund («do the right things») derweil Marketing-Effizienz an Aspekte der Wirtschaftlichkeit gekoppelt ist («do the things right»). In beiden Dimensionen liegen noch substantielle Potenziale brach.

VON CHRISTIAN KLEINER*

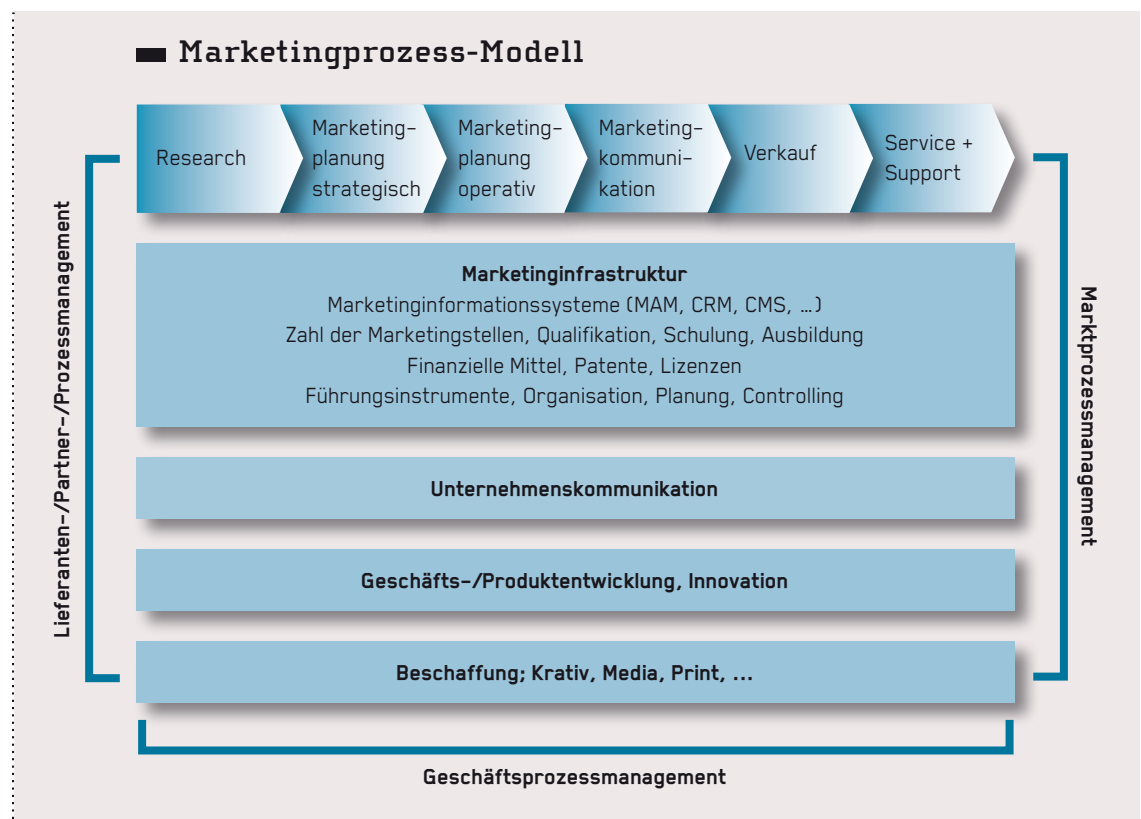
■ Effektivität bzw. die Ebene von Strategie und Konzept ist also die erste und entscheidende Voraussetzung zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen. Damit es gelingt, echten Nutzen und Wert für Kunden zu erzeugen, ist eine konsequente Kundenorientierung unabdingbar. Dies hat Peter Drucker bereits in den Fünfzigerjahren des letzten Jahrhunderts klargemacht. Mit der Umsetzung dieses Grundsatzes allerdings hapert es selbst heute noch in vielen Unternehmen. Die Existenz einer Kundenorientierungslücke belegt beispielsweise eine kürzlich in Deutschland durchgeführte Untersuchung bei 500 Mittelstandsunternehmen. Andererseits ist die «Performance» der Manager bei der Kostenorientierung exzellent. Dies, weil nach innen gerichtete Kostenorientierung leichter umsetzbar ist als ein aktives Kunden- und Erlösmanagement.

In der Praxis inkonsequent

Inkonsequent und oft nur als Lippenbekenntnis umgesetzte Kundenorientierung manifestiert sich auch auf Grundlage der von marketinghub AG im 2009 durchgeführten Untersuchung zur Marketing Efficiency in der Schweiz. Aus organisatorischer Sicht etwa ist auszumachen, dass «das Marketing» insbesondere bei grossen Unternehmen

«In der Integration und Synchronisation der Marketingaufgaben liegt zentrales Handlungsfeld der Verbesserung.»

in erster Linie für Kommunikationsaufgaben verantwortlich zeichnet. Innerhalb dieser Verantwortlichkeit allerdings ist das vielfach wichtigste Instrument Verkauf ausgeklammert. Markt- und kundennahe Aufgaben sind also im unternehmerischen Alltag funktional auf viele verschie-



dene Stellen verteilt. Das Marketing kann weder in der Produkt-/Sortimentspolitik, noch in der Distributionspolitik, geschweige denn in der Preis-/Konditionenpolitik dominierenden Einfluss geltend machen. Marketingverantwortliche sind also in vielen Fällen mit zu wenig Kompetenzen und Verantwortlichkeiten

für eigentliche Kernaufgaben im Marketing ausgestattet. Genau dies wäre aber Voraussetzung, um Marketing-Effektivität tatsächlich steuern und treiben zu können. Bereits eine verbesserte Koordination und (Ziel-)Synchronisation der vorhandenen Ressourcen in Marketing, Ver-

kauf, Marketing- und Unternehmenskommunikation könnte sich sehr positiv auf die Marketing-Effektivität auswirken.

Markt- und Kundenwissen werden gemeinhin als zentrale Ressource eines markt- und kundenorientierten Unternehmens verstanden. Insofern ist es doch erstaunlich, dass nur 27% der Marketingverantwortlichen dominierenden Einfluss auf die Kundensegmentierung nehmen können. Überdies ist eine funktionale und abteilungsübergreifende Verantwortlichkeit für das vitale «Asset» Markt- und Kundenwissen in vielen Unternehmen nicht auszumachen. Exakt solche quantitativen und qualitativen Markt-, Kunden- und Konkurrenzinformationen wiederum sind als Voraussetzung zur Formulierung einer griffigen Unternehmens- und/oder Marketingstrategie zu sehen.

Insgesamt ist im Bereich der Aufbauorganisation bzw. in der

Integration und Synchronisation der verschiedenen Marketing- und Kommunikationsaufgaben ein zentrales Handlungsfeld zur Verbesserung von Marketing-Effektivität zu sehen. Veränderungsbereitschaft, die Verabschiedung von bestehenden Macht- und Abteilungsstrukturen, Fokus auf langfristig profitable Kundenbeziehungen (Stakeholder-Ansatz) und konsequente Unterstützung durch das Topmanagement sind nicht zu unterschätzen und als kritische Erfolgsfaktoren zu sehen.

Effizienzfallen

Effizienz bzw. die Ebene von Implementierung und Umsetzung der Strategie entspricht der zweiten Variablen zur Erzielung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen. Wie bereits eingangs formuliert, wird Effizienz wesentlich durch Effektivität determiniert. Vor diesem Hintergrund (Aufbau-

organisation) erstaunt es wenig, dass Langsamkeit und Umständlichkeit viele Aktivitäten im Marketing kennzeichnen (Ablauforganisation). Dies ist auf eine nach wie vor stark funktionale Ausrichtung vieler Marketingorganisationen zurückzuführen, welche zu einem enormen Koordinationsaufwand führt und viele zeitliche sowie sachliche Fehler in den Marketingprozessen verursacht (z.B. «time to market» im Rahmen einer Produkt lancierung). Weitere Gründe sind sequenzielle statt überlappende Prozessabläufe und zu hohe Produkt- und Sortimentskomplexität. Offensichtlich wäre manches Mal weniger mehr und Beschränkung auf Kernprozesse und nicht nur auf Kernsortimente angebracht.

Marketing- und Kommunikationsverantwortliche nutzen schon heute eine sehr umfangreiche Klaviatur an Kommunikations- und Absatzförderungsinstrumenten. Diese Entwicklung dürfte sich auch in Zukunft fortsetzen. Den grössten Bedeutungszuwachs erwarten Marketers im Online-Marketing und bei Massnahmen im Bereich Web 2.0. Diese ho-

«Weniger wäre manchmal mehr: Die Beschränkung auf Kernprozesse und nicht auf Kernsortimente wäre angebracht.»

he und noch weiter zunehmende Vielfalt, fragmentierte und heterogene Zielgruppen, der anhaltende Trend zu individueller und einzelfallspezifischer Kommunikation («segment of one»), Mehrsprachigkeit und insgesamt steigende Kosten bei sinkender Werbewirkung sind die wichtigsten Gründe für eine ernsthafte(re) Auseinandersetzung mit dem Thema und den Zielen der integrierten Kommunikation.

Marketingabteilungen nutzen in sehr umfangreichem Masse Marketinginformationssysteme. Dabei haben Systeme aus der CRM-Produktfamilie die grösste Verbreitung. Systeme, welche ihren Fokus auf die Bewirtschaftung und Publikation von Inhalten legen oder prozessorientiertes Arbeiten im Marketing begünstigen (z.B. Workflow-Management-Systeme) haben eine vergleichsweise geringe Bedeutung. Zu bemängeln ist insgesamt die primär isolierte

und abteilungsorientierte Nutzung solcher Systeme. So werden in einem mittleren Unternehmen an verschiedenen Stellen redundant Applikationen bzw. Applikationen genutzt. Suche nach Inhalten, unpassende Dateiformate, redundante Datenerfassung, Neukreation anstelle von Wiederverwendung, manuelle Schnittstellen und Medienbrüche sind an der Tagesordnung und repräsentieren Ineffizienz im grossen Stile. Zweifellos liegen in einer vermehrt strategischen Positionierung von Marketinginformationssystemen, einer verstärkt intelligenten Nutzung entsprechender Technologien sowie in einer optimierten Integration grosse Potenziale zur Verbesserung von Marketing-Effizienz brach.

Die vermehrte Prozessorientierung, eine ernsthafte(re) Auseinandersetzung mit dem Thema der integrierten Kommunikation sowie eine intelligente und

integrierte Technologie-Unterstützung sind als Erfolgsfaktoren für eine verbesserte Marketing-Effizienz zu sehen.

Wenn also vorstehende Effektivitäts- und Effizienzfallen übersprungen werden wollen, dann muss

- die Unternehmensführung Marketingprojekte initiieren und kontrollieren
- Marketinginvestitionen mindestens der gleiche Stellenwert beigemessen werden wie Sachinvestitionen
- Marketing aus der Stabsfunktion entlassen und zur Querschnittsfunktion werden
- Marketing prozessorientiert ausgestaltet werden
- verfügbare Technologie intelligent genutzt und eingesetzt werden
- das Ergebnis erfolgreichen Marketings durch Marketing-Kennzahlensysteme verdeutlicht werden ■



* Christian Kleiner ist Gründer und Geschäftsführer der marketinghub AG, einer unabhängigen Research- und Beratungsunternehmung.

Anzeige

Mehr Online Mehr Wert, Mehr Erfolg

www.ad4max.com - das erste Schweizer Premiumnetzwerk mit vollautomatischer Erfolgsoptimierung für mehr Aufmerksamkeit und Neukundengewinnung.