

# Das integrierte Marketingmanagement als Königsdisziplin

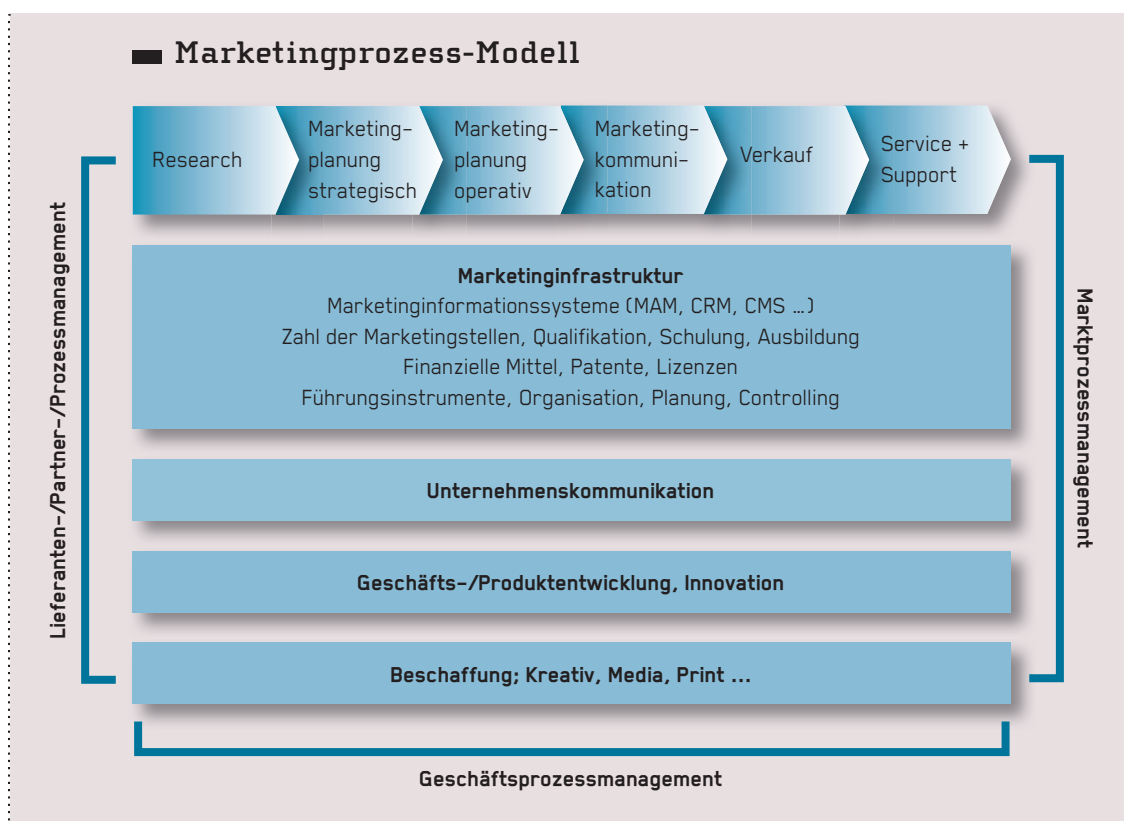
**MARKETING EXCELLENCE** Marketer sind derzeit intensiv herausgefordert, in einer kurzlebigen, vernetzten und multimedialen Welt mit tendenziell weniger Ressourcen mehr messbare und relevante Effekte zu erzielen. Integriertes Marketing konsequent umgesetzt verspricht Verbesserung um Größenordnungen und ist als trendunabhängiger sowie kontinuierlicher Pfad in Richtung von «Marketing Excellence» zu sehen.

VON CHRISTIAN KLEINER\*

■ Research- und Beratungstätigkeit der marketinghub AG identifizieren auf dem langen und beschwerlichen, aber überaus Erfolg versprechenden Pfad hin zu «Marketing Excellence» elf Integrationsbereiche:

## 1. Integriertes Marketing als gelebtes (!) Prinzip

Integriertes Marketing kann als übergeordnetes Prinzip der Unternehmensführung verstanden werden. Dabei sollen alle Unternehmensbereiche und Mitarbeiter dazu beitragen, Werte und Nutzen für den Kunden zu erzeugen. Um die Umsetzung dieses Prinzips, schon im unmittelbaren Bereich der Marketingorganisation, ist es aber schlecht bestellt. «Das Marketing» ist in vielen Unternehmen als reines «Cost Center» und als Marketing-Services-Abteilung mit Fokus auf Kommunikationsaufgaben aufgestellt. Es kann weder in der Produkt-/Sortimentspolitik noch in der Distributionspolitik, geschweige denn in der Preis-/Konditionenpolitik dominierend Einfluss nehmen. Fehlende Integration des Marketings manifestiert sich in erster Linie gegenüber dem Verkauf, im Weiteren aber auch gegenüber dem Produktmanagement, der Unternehmenskommunikation und gegenüber «neuen Medien». Eine integrierte Gestaltung und Verankerung der Marketingorganisation, inkl. entsprechender Zuordnung von Verantwortlichkeiten, ist als strategischer Stellhebel zur Sicherstellung von Marketingeffektivität zu sehen. Dieser Anknüpfungspunkt ist ausserordentlich attraktiv, da alleine schon die verbesserte Koordination und (Ziel-)Synchronisation der vorhandenen Ressourcen enorm positive Effekte haben kann. Veränderungsbereitschaft, die Verabschiedung von bisherigen Macht- und Abteilungsstrukturen und konsequente



Unterstützung durch das Topmanagement allerdings sind nicht zu unterschätzen und als kritische Erfolgsfaktoren zu betrachten.

## 2. Integrierte Marketingplanung

Planung in Marketing und Kommunikation ist in vielen Unternehmen weder mit anderen Unternehmensbereichen (z.B. Produktion) noch innerhalb des Marketingbereichs (z.B. Verkauf) wirklich abgestimmt und synchronisiert. Überdies fehlt oft ein durchgängiger «roter Faden» über mehrere Planungsebenen, z.B. von der Unternehmensplanung zur Marketingplanung, von der Marketingplanung zur Kommunikationsplanung, von der Kommunikationsplanung zur Kampagnenplanung. Durchgängige und integrierte Planung über mehrere Hierarchiestufen inkludiert dabei selbstverständlich

auch eine konsistente Umlage von Kennzahlen bzw. messbaren Zielformulierungen. Nur damit kann sichergestellt werden, dass die Umsetzung von Massnahmen auf operativ-taktischer Ebene und deren Erfolgsmessung tatsächlich realisiert werden können.

## 3. Integrierte Marketingkennzahlen

Dieser Integrationsbereich ist unmittelbar mit der integrierten Marketingplanung verknüpft. Gefordert ist an dieser Stelle ein integriertes Kennzahlensystem zur Verschlichung von Budgetdebatten, zur Verhinderung von Fehlinvestitionen und zur Erzielung von Lerneffekten in Bezug auf Ursachen und Wirkungszusammenhänge. Ein Marketingkennzahlen-System sollte sich überdies in Kennzahlensysteme auf Stufe Unternehmen integrieren, also beispielsweise in ein be-

stehendes «Balanced-Scorecard»-Modell.

## 4. Integrierte Budgetbewirtschaftung

Marketingbudgets werden üblicherweise an verschiedenen Stellen in Excel-Listen bewirtschaftet, deren Inhalte mühsam in verschiedenen Abteilungen und Systemen beschafft. Oft fehlt eine zentrale und aktuelle Übersicht zu den Kosten einer bestimmten Kampagne. Damit wird eine zeitnahe Erfolgsbeurteilung erschwert und beispielsweise eine flexible Verlagerung von finanziellen Ressourcen auf Erfolg versprechendere Massnahmen verhindert.

## 5. Integriertes Personalmanagement

Insbesondere in grösseren und dezentral organisierten Unternehmen werden in namhafter

Anzahl Spezialisten in Marketing und Kommunikation beschäftigt. Insgesamt und damit auch bei kleineren Unternehmen geht es darum, die vielfältig vorhandenen Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter (Wissen) zu kennen, zu pflegen, zu entwickeln und grundsätzlich verfügbar zu machen. Abgesehen von der Synchronisation mit der Personalabteilung sollten zudem Voraussetzungen geschaffen werden, welche die Zusammenarbeit sowie einen kontinuierlichen Informations-, Erfahrungs- und Wissensaustausch begünstigen.

### 6. Integrierte Kommunikation

Die hohe und noch weiter zunehmende Vielfalt an Kommunikations- und Absatzförderungsinstrumenten, fragmentierte und heterogene Zielgruppen, der anhaltende Trend zu individueller und einzelfallspezifischer Kommunikation, 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.

### 7. Integrierte Marketingprozesse

Die intern fragmentierte Aufgabenverteilung führt bei der Umsetzung von Marketing- und Kommunikationskampagnen zu

Langsamkeit, Umständlichkeit und zu einem enormen Koordinationsaufwand. Weil bei dieser Umsetzung in hohem Masse auch externe Stellen (z.B. Agenturen, Grafik, Design, Übersetzungen, Vorstufe, Druckerei) involviert sind, potenziert sich diese Problematik. Insgesamt ist sowohl in der internen als auch in der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit eine äusserst bescheiden ausgeprägte Prozessorientierung festzustellen. Aufgaben werden tendenzi-

**«Das Wissen entfaltet bekanntlich erst dann seine Wirkung, wenn es verfügbar gemacht, beziehungsweise geteilt wird.»**

ell ohne integrierte Technologieunterstützung sequenziell abgearbeitet und sind geprägt von einer Vielzahl an Medienbrüchen. Sie werden nur punktuell in parallel verlaufenden und möglicherweise digitalen Workflows organisiert.

### 8. Integrierte Markt- und Kundeninformationen

Die Bedeutung einer qualitativ und quantitativ überzeugenden Informations- und Datenbasis («Market Intelligence», «Customer Insights») wird von den Marketing- und Kommunikationsverantwortlichen klar erkannt. Allerdings fehlt in den

meisten Unternehmen eine zentrale und ganzheitliche Grundlage. Derartiges Wissen ist in vielen Fällen nur personenzentriert verfügbar oder verstaubt in Schubladen oder Laufwerken, wobei Wissen bekanntlich erst dann seine Wirkung entfaltet, wenn es verfügbar gemacht bzw. geteilt wird. Überdies fehlt eine klare bereichs- und kanalübergreifende Verantwortlichkeit für diese vitale Thematik. Dies überrascht vor dem Hintergrund, dass es sich bei Markt- und Kun-

denwissen doch um eine zentrale Ressource unternehmerischen Erfolgs handelt.

### 9. Integrierte Medienobjektbewirtschaftung

Unternehmen investieren Jahr für Jahr beträchtliche Mittel zur Erzeugung von Medienobjekten wie Bildern, Grafiken, Logos, Audio-/Videokomponenten und mehrsprachigen Textbausteinen. Der Grundgedanke einer Zentralisierung, Digitalisierung und Strukturierung des gesamten Bestandes an relevanten und wieder verwendbaren Medienobjekten im Hinblick auf Mehrfach- und Wiederverwendung ist

noch weit entfernt. Man scheint diese Medienobjekte nicht wirklich als «Assets» (wertbehaftete immaterielle Güter) zu verstehen. Vor diesem Hintergrund wird es auch nicht möglich sein, Kommunikationsbotschaften und Inhalte nachhaltig und konsistent in Print, Web, Mobile etc. zu publizieren bzw. in diesem Kontext entsprechende Automatisierungs- und Kostensenkungspotenziale auszuschöpfen.

### 10. Integrierte Beschaffung

Die Beschaffung von Marketing Services (Werbemitteln, Kreativleistung, Übersetzungen ...) liegt überwiegend in der Verantwortung des Marketings. Die in den Unternehmen vorhandene Beschaffungsstelle (Einkauf) ist also bei der Beschaffung solcher Güter «ausser vor». Interessant an dieser Stelle, dass das Marketing vergleichsweise für eine Aufgabe verantwortlich zeichnet, für die es kaum ausgebildet ist. Insbesondere in grösseren Unternehmen mit entsprechend hohen Investitionsvolumen kann die Professionalisierung der Beschaffung von Marketing Services ein viel versprechendes Handlungsfeld zur Verbesserung der Marketingeffizienz repräsentieren.

### 11. Integrierte Marketinginformationssysteme

Marketinginformationssysteme werden von Marketing- und Kommunikationsverantwortlichen in sehr umfangreicher Masse genutzt. Dabei haben Systeme aus der CRM-Produktfamilie die grösste Verbreitung, gefolgt von Web-Content-Management-Systemen, E-Mail-Systemen und weiteren Applikationen. Diese führen im gesamtunternehmerischen Kontext ein Nischendasein. Überdies werden sie als isolierte Anwendungen und in erster Linie abteilungsorientiert genutzt. Insofern manifestiert sich auch auf dieser Technologieebene nicht unerheblicher Integrationsbedarf.

Wenn also Marketers den aktuellen und zukünftigen An- und Herausforderungen adäquat begegnen wollen, so tun sie gut daran, sich besser heute denn morgen auf den Weg zu machen. ■



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

## ■ Zusammenfassende Grafik «Marketing-Transformation»

