

Aufwändig, zeitraubend, erfolgsentscheidend

Marketingplanung – die komplexe Disziplin

Von Vera Hermes

„Unmöglich!“ „Das kann man gar nicht in einer Titelgeschichte darstellen!“ „Da haben Sie sich aber was vorgenommen!“ „Darunter versteht doch jeder was anderes!“ So oder so ähnlich kommentierten unsere Gesprächspartner das Titelthema „Marketingplanung“. Und: Sie haben allesamt Recht. Marketingplanung lässt sich in diesem Rahmen nicht hinreichend erklären, sondern allenfalls schlaglichtartig beleuchten. Außerdem gibt es in der Marketingplanung keine allgemeinverbindlichen Regeln, die auf alle und jedes Unternehmen zutreffen – außer einigen „Basics“, zu denen beispielsweise gehört, dass Unternehmen ihre Zielgruppe ebenso klar definieren wie ihre Ziele. Oder dass sie ihr Marketing vernünftig messen. Oder dass sie eine saubere Strategie formulieren, wie sie diese Ziele erreichen wollen.

Was früher den Controllern vorbehalten war – Erfolgsmessung mithilfe knallharter Kennzahlen –, hat längst auch in den Marketingabteilungen Einzug gehalten. Marketingplanung aus dem Bauch heraus, von Intuition geprägt, waghalsig und gegen alle Regeln ... dieses Marketing gibt es so gut wie nicht mehr. Und das bedauern ausgewiesene Profis. Ja klar: Marketingplanung muss zahlengetrieben sein, auf Erfahrungen aus der Vergangenheit fußen, sauber durchdekliniert die Aktivitäten formulieren, nahtlos sämtliche „Key Performance Indicators“ (KPI) dokumentieren – aber sie muss auch kreativ, innovativ, mutig sein. Marketingplaner stehen also vor einer verzwickten Aufgabe. Einen kleinen Einblick, wie sich diese Aufgabe lösen lässt, geben auf den kommenden Seiten Praktiker, Professoren und Berater.

Wir wünschen Ihnen eine interessante und nutzenstiftende Lektüre!

Akribie und Analyse versus Kreativität und Innovation

Die Gratwanderung der Marketingplaner

Google stellt zum Suchbegriff „Marketingplan“ binnen 0,7 Sekunden über zwei Millionen Treffer in Aussicht. Beim Buchversen der Amazon erscheinen zum selben Schlagwort über 20 Bücher. Seminare mit Titeln wie „Marketingkonzeption und Marketingplan“ sind derzeit gut besucht. Keine Frage: Marketingplanung ist ein Thema, dessen Stellenwert in den vergangenen Jahren stetig gestiegen ist.

Von Vera Hermes

Der ROMI hat Einzug gehalten in die Chefetagen deutscher Unternehmen. ROMI, der Return on Marketing Invest, gibt Aufschluss darüber, wie effizient und effektiv Marketingaktivitäten tatsächlich sind, wo die Verantwortlichen Budgets versenken und an welcher Stelle sie es nutzbringend einsetzen. Die Zeiten, in denen die Marketeers frei nach Gusto Geld verteilen und dafür nicht einmal zur Rechenschaft gezogen wurden, sind – zumindest in professionellen Unternehmen – vorbei. Vorstände und Geschäftsführer wollen heute anhand knallharter Marketingkennzahlen nachgewiesen sehen, wo, wann, bei wem und in welchem Maße die Marketingaktionen erfolgreich waren. Oder eben auch nicht.

Diese Entwicklung erhöht nicht nur den Druck auf die Marketingverantwortlichen, sondern sorgt auch dafür, dass insbesondere die Unternehmenshierarchie großer Konzerne um eine Position reicher wird: Um den Chief Marketing Officer (CMO), der das Marketing ganz oben vertritt. Und dort – ganz oben – gehört es auch hin. Denn das Marketing zählt zu den Schlüsseldisziplinen, die Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens entscheidend beeinflussen. Weshalb die Marketingplanung eine große Rolle spielt.

Der Ex-Chef von Nestlé, Helmut Maucher, schreibt in seinem neuen Buch „Management Brevier“ zum Thema Planung: „Der Schriftsteller Friedrich Dürrenmatt hat einmal gesagt: Je planmäßiger die Menschen vorgehen, desto wirksamer vermag sie der Zufall zu treffen. Dies ist leider wahr. Schließlich geht es aber nicht anders, als dass die generelle Strategie in konkrete Planung umgesetzt wird. Neben der ständig stattfindenden kurzfristigen Planung für die nächsten Wochen und Monate, die in allen Unternehmen stattfindet, ist eine Jahresplanung sinnvoll.“

Kein Ei des Kolumbus

Sowohl die kurzfristige als auch erst recht die langfristige Marketingplanung erfordern ein hohes Maß an Akribie und eine ganze Fülle von Informationen und Analysen: Der Marketingplan definiert unter anderem die Ziele und die Zielgruppe, er enthält die eigene Positionierung und die Wettbewerbsbetrachtung, er enthält eine Bewertung des Marktpotenzials und eine Business Case mit der Planung von Umsatz und Deckungsbeitrag, er enthält überdies eine Stärken-Schwächen-Analyse, die



Strategie und den „Reason why“. Die Strategie ihrerseits definiert Produkt, Preis, Vertriebsweg(e), Kommunikation, Chancen und Risiken und wirft auch noch einen Blick auf die künftige Entwicklung.

Marketingplanung ist aufwändig, lässt sich keinesfalls mal so nebenher machen und hat in den vergangenen Jahren noch wesentlich an Komplexität gewonnen, denn: Die Zahl der Kanäle und somit der Schnittstellen hat rapide zugenommen, während die Zielgruppen zeitgleich immer weiter fragmentieren. Es ist beispielsweise schwieriger geworden, zu planen, über welchen Kanal eine Marketingaktivität welche Zielgruppe tatsächlich trifft. Das Ei des Kolumbus, die Goldene Regel, die immerwährende Wahrheit gibt es leider auch im Falle der Marketingplanung nicht.

„Eine erfolgreiche Marketingplanung befindet sich nicht in einer bürokratischen Erstarrung, wie sie häufig in großen Unternehmen vorzufinden ist, wo Marketingmitarbeiter in der Zwangsjacke eines Ablaufs, in der Automatik einer Routinearbeit festsitzen. Vielmehr ist die Marketingplanung ein Instrument, das die Marketingfunktionen mit viel Fantasie, Intuition, Mut, Kreativität und praktischen Markt- und Betriebswirtschaftskennnissen intelligent zu einem einheitlichen, harmonischen Ganzen zusammenfügt“, schreibt Rainer H. G. Großklaus im Vorwort seines Buches „Die 140 besten Checklisten zur Marketingplanung“.

Auf der einen Seite eine blitzsaubere, zahlen- und faktengetriebene Analyse vorlegen zu müssen und auf der anderen Seite kreative und innovative Marketingwege zu beschreiben, ist das Dilemma der heutigen Marketingplaner. In den (hoffentlich) hinter uns liegenden konjunkturschwachen Jahren hat dabei oft die vermeintlich sicherere „Zahlen-Seite“ gesiegt, während Neues, Innovatives, Kreatives häufig auf der Strecke blieb und das einzige Überraschende am Marketing oft darin bestand, wie weit sich Wettbewerber gegenseitig im Preis unterboten.

Mehr Macht dem Bauch!

Laut Altmeister Helmut Maucher werden zwei Planungsfehler besonders häufig begangen: „Es wird zu viel die Vergangenheit fortgeschrieben und zu wenig Neues gedacht.“ Und: „Die Pläne enthalten zu viele Zahlen und Quantifizierungen, die schnell überholt sind, und zu wenig qualitative Überlegungen.“

Imke Kuhlmann, früher Marketingleiterin von Eurocamp und heute Chefin von Das Katalog-Kontor, sagt: „Wir leben in einer Zeit, in der alles schneller geworden ist – das gilt auch für die Umsetzung von Marketingplanungen. Dadurch sind die Chancen geringer, nach Trial & Error vorzugehen und zu testen. Zudem ist es sehr viel schwieriger, etwas kurzfristig zu tun, weil jedes kleinste Detail heute analysiert und bewertet wird.“ Das gute, alte Bauchgefühl, das sich früher oft als sehr zutreffend erwiesen habe, sei angesichts des akribischen Durchdeklinierens noch des kleinsten Schritts auf der Strecke geblieben. Imke Kuhlmanns Appell lautet deshalb: „Bei der Marketingplanung sollte man immer genau prüfen, was tatsächlich relevant ist!“ Damit spricht sie sicherlich dem Top-Marketing Manager Kelly Odell aus dem Herzen, der aus Frust über hundertseitige Marketingpläne „The World’s Shortest Marketing Plan“ entwickelt hat (siehe Infokasten Seite 16).

Marc Falko Schrader, Manager Customer & Market Strategy bei Deloitte Consulting, lobt den Ansatz eines Finanzdienstleisters, der seinen Marketingplan sehr klar und nachvollziehbar auf einer Seite zusammenfasst und diese eine Seite dann im gesamten Unternehmen kommuniziert. Damit werden auch marketingferne Abteilungen, wie etwa die Produktentwicklung oder das Call Center, auf den Plan und seine Ziele eingeschworen. Dieses „Commitment der Organisation“ hält der Berater Marc Falko Schrader bei der Durchsetzung eines Marketingplans für ebenso wichtig wie die Verzahnung von Unternehmensstrategie und Marketingplanung (die sich im besten Falle gegenseitig befruchten) sowie eine klare Erfolgsmessung anhand sorgfältig definierter Kennzahlen.

Letzteres hat den schönen Nebeneffekt, dass sich die Marketingverantwortlichen innerhalb des Unternehmens besser behaupten können – können sie doch schwarz auf weiß nachweisen, welchen Beitrag sie zum Ergebnis leisten. Allerdings warnt auch Marc Falko Schrader vor übertriebener Zahlenversessenheit: „Messbarkeit wird völlig zu Recht stärker eingefordert. Das heißt aber nicht, dass dem Marketing die kreative Luft geraubt werden sollte. Marketing muss Neues ausprobieren und etwas wagen. Diese Freiheit braucht das Marketing!“

Was die Marketingplaner sicherlich auch gut gebrauchen könnten, wäre ein besserer Informationsaustausch mit anderen Abteilungen. Aber hier machen ihnen interne Grabenkämpfe, beispielsweise zwischen Marketing und Vertrieb oder Marketing und Einkauf, noch allzu oft einen Strich durch die



Rechnung. Und so gehen oft wertvolle Informationen verloren.

Grobe Handwerksfehler

... verloren haben häufig auch diejenigen Marketingplaner, die in großen börsennotierten Aktiengesellschaften arbeiten. Dort wird gern mal des Shareholder Values wegen das Quartalsergebnis vor die Langzeitwirkung gestellt. Um des schnellen Euros Willen betreibt so manche AG kurzfristiges Ad-hoc-Marketing – und das ist nicht nur für Markenaufbau und -pflege pures Gift. Ein weiterer grober Handwerksfehler mancher Marketingplaner ist laut einem Manager, der nicht namentlich zitiert werden möchte, „zu viel Selbstverwirklichung und zu

wenig Fokussierung auf die Zielgruppe! Es gibt einfach zu viele Leute im Marketing, die ihre Zielgruppe überhaupt nicht mehr kennen!“ Dieses Problem herrscht allerdings nicht nur in Konzernen. Martina Joerßen ist mit ihrer Firma Kontakt & Dialog auf Neukundengewinnung spezialisiert und hat es vor allem mit kleinen und mittleren Unternehmen zu tun. Dort macht sie häufig die Erfahrung, dass sich diese Unternehmen überhaupt nicht – oder nur sehr ungern – mit dem Thema Zielgruppe befassen. „Oft sagen die Unternehmer: ‚Unsere Zielgruppe? Das sind eigentlich alle! Unser Produkt kann jeder gebrauchen!‘“ Unter dieser Voraussetzung lässt sich Marketing schlicht nicht planen, zumal in solchen Fällen meist nicht nur keine Zielgruppenanalyse im Vorhinein, sondern auch keine Response-Auswertung im Nachhinein vorgenommen wird.

The World's Shortest Marketing Plan

	What	Why	When	How	How much	Who
Product (incl. aftersales & service)	What products do you need?	What need does it fill?	When do you need it?	How will the product fill the need?	Product cost, volume to be sold etc?	Customer segments to be targeted?
Price	What price will you sell for?	Why is that the right price?	How long will that price be valid?	How will the price develop over time?	How much sales and margin will be created?	Different prices for different segments?
Place	How will products be distributed?	Why choose these channels?	When do customers choose different channels?	How will we create or enter these channels?	What are the cost/benefits of these channels?	How do different segments use different channels?
Promotion	What types of promotion be used?	Why choose these activities?	Timing: launch, lifecycle etc.?	How will the promotions be executed?	Costs/ benefits of the promotions	Target groups for various promotions?

(Think in terms of interaction of Customer and Product lifecycle as well as competitive reactions!)

Laut Kelly Odell, Senior Vice President und Head of Marketing vom schwedischen Telekommunikationskonzern TeliaSonera AB, sind Marketingpläne oft vor allem eins: zu lang! Er schreibt in seinem lesenswerten Blog: „The marketing plan is a communication tool used to give direction to the company. It is not a checklist action or a demonstration of the marketers analytical prowess. You might think of the marketing plan as a menu describing the food that will be served at a fancy party. This description tells you what will be served and in what order. It does not give you a recipe for every dish, a description of all the various dishes that were considered but not chosen or a deep analysis of why the items on the menu were selected. Naturally someone has to create the menu and a great deal of analysis might be behind every selection but this does not need to be reflected in the menu.“

Kelly Odell hat für eine Präsentation an der Stockholmer Business School den „Kürzesten Marketingplan der Welt“ entwickelt. Er rät, für die Beantwortung jeder Frage maximal eine Seite zu schreiben, dann ergebe sich ein kompakter – und gerade mal 24 Seiten langer – Marketingplan. Seine Abschlussworte dazu: „Good Luck!“ Quelle: www.kellyodell.blogspot.com.

Buchtipps

Werner Pepels: Der Marketingplan. Aktualisierte und erweiterte Auflage, 2007, 128 Seiten, Paperback, 10,- Euro, www.redline-wirtschaft.de



Rainer H. G. Großklaus: Die 140 besten Checklisten zur Marketingplanung. Marktforschung und Marketingziele, Marketing- und Positionierungsstrategien, Budgetplanung und Erfolgskontrolle; 1. Auflage 2006, 256 Seiten, Hardcover, 69,90 Euro, www.redline-wirtschaft.de



Rom → Alpen → Elefanten

Planung wird auch dann hinfällig, wenn die Ziele nicht definiert werden. Wie die richtige Planungsreihenfolge aussieht, beschreibt sehr schön Rainer H. G. Großklaus: „Der karthagische Feldherr Hannibal, der einst mit Elefanten in den Krieg zog, wurde einmal gefragt, wie er bei der Planung des Kriegszugs vorgegangen sei: ‚Haben Sie sich gesagt, ich will was mit Elefanten machen?‘ – ‚Vollkommen falsch‘, antwortete der Feldherr, ‚ich wollte einfach nach Rom, am besten gleich über die Alpen! Welche Schlüsse sind hieraus zu ziehen? Nach Rom – der kürzeste Weg führt über die Alpen, und das ging am bes-

ten mit Elefanten. Erst das Ziel (Rom), dann die Strategie (über die Alpen), dann Maßnahmen (mit Elefanten). Wer seine Ziele nicht kennt, kann den Weg dorthin nicht finden. Die Marketingziele sind das A und O jeder Marketingplanung und -konzeption.“

Resumee: Die Festlegung der Ziele im Besonderen erfordert wie die Marketingplanung im Allgemeinen sowohl Akribie und Analyse als auch Kreativität und Mut zur Innovation. Der Job der Marketingplaner, so viel steht fest, ist ein Job für Gratwanderer. (vh) ■

Anzeige

Siegfried Vögele Institut
Internationale Gesellschaft für Dialogmarketing mbH

„Reklame wirkt bei mir nicht!“

Tun Sie etwas gegen Werbeverdruss. Mit Dialogmarketing-Wissen aus erster Hand:

www.seminare-2007.de

Ihrem Mailing bleiben im Schnitt ca. 20 Sekunden, um den Empfänger von seinem Nutzen zu überzeugen. Online ist die Zeit ähnlich knapp bemessen. Lernen Sie, das gesamte Erfolgs-Potenzial im Dialogmarketing auszuschöpfen: als Experte in einem Wachstums-Markt. Am besten dort, wo Dialog-Forschung und Dialog-Training unter einem Dach arbeiten.



Interview

„Ein guter Marketing Manager arbeitet mit fundierten Daten“

Worauf kommt es an bei der äußerst komplexen Aufgabe, einen Marketingplan aufzustellen? Welche Voraussetzungen müssen stimmen, und gibt es vielleicht neue Wege, die das Planen erleichtern? Unsere Interviewpartnerin Professor Dr. Andrea E. Raab setzt sich nicht nur an der Fachhochschule und in Managementseminaren, sondern auch in der handfesten Praxis mit dem Thema Marketingplanung auseinander.



Prof. Dr. Andrea E. Raab ist seit dem Jahr 2000 Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing an der Fachhochschule Ingolstadt und Eigentümerin einer Beratungsgesellschaft für Marketing und Vertrieb.

Von Vera Hermes

Welches sind Ihrer Erfahrung nach die größten Stolperfallen in der Marketingplanung?

Prof. Dr. Andrea E. Raab: Das sind gleich mehrere:

Erstens: Die Strategie beruht nicht auf einer sauberen Analyse. Die Unternehmen brauchen quantitative und qualitative Daten über den Markt, den Wettbewerb und die Kunden – und das möglichst auch in die Zukunft prognostiziert. Wenn diese Daten fehlen, dann entscheiden die Planer aus dem Bauch heraus – was wir übrigens oft antreffen. Oder sie schreiben lediglich die Daten aus der Vergangenheit fort, ohne darauf zu achten, dass sich die Rahmenbedingungen ändern.

Zweitens: Der Business Case fehlt, und somit liegt keine Kosten-Nutzen-Berechnung vor.

Drittens: Es werden keine konkreten Maßnahmenpläne mit festen Terminen und Verantwortlichen aus der Strategie abgeleitet.

Viertens: Es existiert keine Kontrolle anhand eines fest installierten Prozesses. In der Marketingplanung gilt: Sie bekommen nur die Ergebnisse, die Sie auch messen können! Die Marketingplaner sollten deshalb qualitativ und quantitativ benennen, was der Ausgangspunkt und was die Zielgröße ist. Auch rein qualitative Zielgrößen, wie etwa die Kundenzufriedenheit, können – beispielsweise durch Scoringwerte – gemessen werden.

Ein professioneller Marketingplan beruht auf einer detaillierten internen und externen Analyse, auf einem fundierten Business Case, einer kontinuierlichen Messung und Kontrolle, aus der dann wiederum konkrete Maßnahmen abgeleitet werden. Ein guter Marketing-Manager arbeitet mit fundierten Markt- und internen Daten und leitet daraus die Zielgrößen ab.

Kann ihm dabei eine spezielle Software entscheidend weiterhelfen?

Prof. Dr. Andrea E. Raab: Erst einmal muss der Prozess stimmen und dann kommt die IT! Heute ist es dank CRM-Tools möglich, systematisch Kundendaten zu generieren. Wichtig ist, dass die Unternehmen diese Kundendaten mit den Auftragsdaten verknüpfen, denn nur dann lässt sich analysieren, welche Kundensegmente welche Produkte kaufen. Aufgrund dieser Daten ergeben sich sehr gute Segmentierungsmöglichkeiten.

Apropos CRM: Gibt es neue Tools und Methoden in der Marketingplanung?

Prof. Dr. Andrea E. Raab: Es gibt neuere Instrumente, die helfen, die Marketingplanung systematischer anzugehen, zum Beispiel die Marketing-Scorecard, die ein Teil der Balanced Scorecard ist. Sie ermöglicht, die Strategie in Marketingkennzahlen zu fassen und daraus Aktionen abzuleiten. Darüber hinaus gibt es seit Kurzem Marketing-Audits, die ähnlich wie ISO-Audits funktionieren und bei denen die Effektivität und Effizienz des Marketings geprüft wird. Sehr spannend sind in diesem Zusammenhang Organisationsaudits, die analysieren, ob die Marketingabteilung organisatorisch richtig aufgestellt ist und ob die Prozesse in der Ablauforganisation richtig abgebildet sind. Auch der Customer Lifetime-Ansatz, bei dem der Wert eines Kunden aus der Vergangenheit ermittelt und dann in die Zukunft prognostiziert wird, ist relativ neu. Dieser Ansatz hört

sich in der Theorie wunderbar an, ist aber in der Praxis mit einem sehr hohen Aufwand in der Daten- und Informationsbeschaffung verbunden. Wenn es gelingt, ihn zu implementieren, können die Kunden je nach Profitabilität segmentiert und entsprechend angesprochen werden – das ist sehr fortschrittlich!

Sind die Marketingplanungen von Konzernen professioneller als die von kleinen und mittleren Unternehmen?

Prof. Dr. Andrea E. Raab: Das kann man so nicht über einen Kamm scheren. Je kleiner ein Unternehmen ist, desto universaler müssen die Leute oft agieren. Da kommt es schon vor, dass gerade die Marketingorganisation hinten runterfällt.

Frau Professor Raab, herzlichen Dank für das Gespräch!

Anzeige



Schweizer Qualität kennt keine Grenzen: Zuverlässiger weltweiter Versand mit Swiss Post.

Swiss Post International Germany steht für Pünktlichkeit, Innovation und beste Qualität. Umfassende Angebote machen uns zum kompetenten Partner für den weltweiten Versand Ihrer Tagespost, Direct Mailings, Zeitungen, Zeitschriften und Kleinwaren. Mehr Infos erhalten Sie unter der **Gratisnummer 0800 18 17 000** oder unter www.swisspost.de



Marketingplanung bei O₂ Mit Zahlen allein ist es nicht getan!

Das Marketing von O₂ ist enorm schnell, hoch komplex und sehr flexibel. Der Konzern unterstützt seine Marketeers mit zahlreichen Software-Tools, die dabei helfen, die Budgets und den Return-on-Investment abzuschätzen, die Zielgruppen festzulegen und dem richtigen Kunden das richtige Produkt anzubieten. Die CRM-Profis von O₂ sind mittlerweile vom Informationszuträger zum Sparringspartner avanciert. Doch allen exzellenten Analysen zum Trotz ist der CRM-Chef von O₂ überzeugt: Der beste Hebel ist immer noch die kreative Idee!



Bild: O₂

Von Vera Hermes

Über elfeinhalb Millionen Kunden, weit über einhundert Millionen Kundenkontakte über zehn verschiedene Kanäle und mehrere hundert Kampagnen pro Jahr – angesichts dieser Zahlen wundert es kaum, dass O₂ Germany in München gleich eine ganze Reihe von Software-Tools nutzt, wenn es um die strategische Media- und Kampagnenplanung geht. Der Konzern setzt beispielsweise auf SPSS oder SAS, wenn es um die Profilierung der Zielgruppen geht, und auf die Software von Unica bei der prozessualen und technischen Umsetzung von Kampagnen. Zudem greift die Marketingabteilung des Mobilfunkunternehmens auf einen reichen Erfahrungsschatz zurück: In einer Art „digitalem Karteikasten“ sammelt O₂ seit Jahren die Informationen und Ergebnisse sämtlicher Kampagnen und verwertet die kreativen und analytischen Schlussfolgerungen daraus für künftige Marketingaktivitäten. So gibt diese Datenbank zum Beispiel Aufschluss darüber, dass bestimmte Kampagnen nur in bestimmten Saisons funktionieren – O₂ lernt also aus den Feh-

lern der Vergangenheit und optimiert zugleich Kampagnen, die sich schon in der Vergangenheit bewährt haben.

O₂ bevorzugt „Best of Breed“

Wenn es um die Nutzung von Software-Tools geht, unterscheidet Kai Kalchthaler, Leiter des Business Intelligence Center CRM bei O₂, zwei Ansätze: Zum einen den monolithischen Ansatz, bei dem ein Unternehmen alle Software-Tools von nur einem Anbieter nutzt; und zum anderen den Best-of-Breed-Ansatz, bei dem unabhängig von Herstellern und Plattformen jeweils die am besten geeignete Technologie oder Software verwendet wird.

O₂ verfolgt den Best-of-Breed-Ansatz – und entwickelt Lösungen auch im eigenen Hause, falls sich am Markt keine Software findet, die den Bedürfnissen des O₂-Marketing gerecht wird. „Mit Tools vom Markt haben wir keinen Wettbewerbsvor-

teil, denn die hat der Mitbewerber ja auch. Gerade für sehr innovative Themen existiert oft noch keine Standardanwendung, weshalb wir die Software dann selbst entwickeln.“

Eines dieser innovativen Themen ist derzeit das sogenannte „Realtime Decisioning“ (entschuldigen Sie das englische Wortungetüm, aber so heißt das nun mal). Während in der Vergangenheit das Profil eines typischen Kunden analysiert und er in einem zweiten Schritt gezielt angesprochen wurde, ermöglicht es das Realtime Decisioning, das Feedback des Kunden unmittelbar in die Kampagne einfließen zu lassen und sie somit sozusagen im laufenden Betrieb zu optimieren. Das funktioniert natürlich nicht für Mailing- oder Anzeigen-Kampagnen, wohl aber bei Outbound-, Internet- oder Mobile-Kampagnen. Insbesondere bei Outbound-Calls kann die kontinuierliche Kampagnenoptimierung enorm viel Geld sparen, denn die Kanalkosten schlagen mit bis zu fünf Euro per Call zu Buche.

Weil es bislang kaum eine funktionierende Standardanwendung für Realtime Decisioning gibt, konzipiert und entwickelt O₂ gerade eine eigene Lösung. Das ist nicht nur technisch eine hohe Herausforderung, sondern kostet zudem auch noch viel Geld. In solchen Fällen haben Telekommunikationsanbieter gegenüber anderen Branchen einen Vorteil, schließlich sind sie ohnehin hochgradig technologiegeprägt und haben die Profis im Haus. Dennoch wird auch bei O₂, bevor der Startschuss für eine Eigenentwicklung fällt, sehr sorgfältig gerechnet, wann mit dem Return-on-Investment zu rechnen ist.

Die Entscheidung für oder gegen eine Software ist bei den Marketingplanern von O₂ nicht in alle Ewigkeit festgeschrieben: So hatten die Münchner bis vor Kurzem eine eigenentwickelte Software für das Briefing und die technische Umsetzung von Kampagnen im Einsatz. O₂-Software-Spezialisten hatten sie erdacht, weil Software-Anbieter, Technologie und Wettbewerber zu dem Zeitpunkt noch keine solche Lösung bieten konnten und O₂ sich davon handfeste Vorteile versprach. Inzwischen gibt es dafür sehr professionelle Standardentwicklungen, auf die

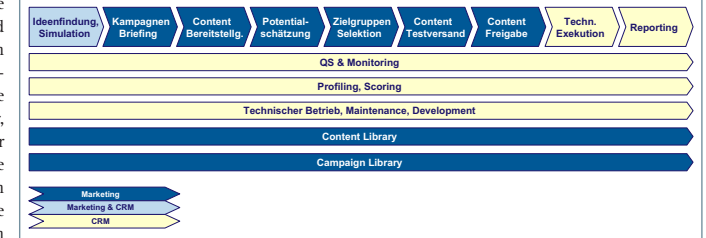
nun auch O₂ setzt, denn, so Kai Kalchthaler: „Eine eigene Software muss man ständig weiterentwickeln und vorantreiben. Irgendwann kippt das Verhältnis und es lohnt sich, zur Standardlösung eines Software-Anbieters zu wechseln, der die Kosten für die Entwicklung auf alle seine Kunden umlegen kann. Bildlich gesprochen lohnt sich eine selbst entwickelte Software nur solange, wie der Maßstab besser ist als der von der Stange.“

Mehr Power fürs Marketing

Im Vergleich zu früher seien die Softwaretools zur Marketingplanung heute weniger technisch, viel flexibler, standardisierter und einfacher in der Handhabung, so Kai Kalchthaler. Unica sei so ein Tool, mit dem die „Marketing-User“ sehr gut umgehen könnten. Während früher die Kluft zwischen Kreativen und Analytikern geradezu unüberwindlich schien, werden professionelles Database Marketing und kreatives Marketing heute miteinander verzahnt. „Mit einer guten Planungssoftware empowern Sie Ihre Marketingabteilung! Sie hat Einfluss auf die Planung, weil die Marketeers mehr ‚spielen‘ können, sich beispielsweise spezielle Zielgruppen näher anschauen und sich viele Fragen selbst beantworten können, für die sie früher die Analytiker hätten fragen müssen“, ist Kai Kalchthaler überzeugt.

Der CRM-Profi sieht sich als „Sparringspartner des Marketing“, der die Kollegen dabei unterstützt, für die richtigen Kun-

Wertschöpfungskette im O₂ Kampagnenmanagement



Das Ziel ist es, O₂-Kampagnen zu industrialisieren, also in weitestgehend standardisierten Prozessen Zielgruppen zu finden, Zielgruppen zu optimieren und Kampagnen in einer vorgefertigten Prozessabfolge umzusetzen.

den das richtige Produkt zu suchen und nicht – wie es in vielen Unternehmen immer noch der Fall ist – umgekehrt. Mittlerweile ist die Akzeptanz der CRM- und Analyse-Tools in den Marketingabteilungen sehr hoch: Man hat begriffen, dass sie beispielsweise wertvolle Informationen darüber liefern, wie und bei welcher Zielgruppe sich Budgets effektiv einsetzen lassen – oder auch wenn es um sehr spezielle Entscheidungen geht, beispielsweise, ob es sinnvoller ist, stärker in die Bestandskunden oder in die Kundenrückgewinnung zu investieren. Mit Hilfe der Technologie kann im Zweifel sogar bis auf den einzelnen Kontakt heruntergebrochen werden, auf welchem Kanal und mit welcher Kampagne ein Kunde angesprochen werden sollte. Das Controlling und die Statistik unterstützen somit maßgeblich die Marketingplanung der Kreativen.

Doch allen hoch komplexen Software-Lösungen zum Trotz: Mit der reinen Zahlenbetrachtung allein ist es nicht getan. Das gilt auch für oft sehr profitabilitätsgetriebene Dialogmarketing-Maßnahmen. Manchen Kampagnen muss man

Manchen Kampagnen muss man schlicht Zeit geben, um ihren Erfolg bewerten zu können.

schlicht Zeit geben, um ihren Erfolg bewerten zu können. Die O₂-Marketingverantwortlichen nehmen beispielsweise bei so mancher Produkteinführung zunächst bewusst Streuverluste in Kauf, weil sie darauf setzen, dass sich das Profil der Zielgruppe im Verlauf der Kampagne schärft. Erst wenn sich die Profile herauskristalisieren, geht O₂ zur sehr spitzen Zielgruppenansprache über – und erst im Anschluss daran wird geprüft, ob die Kampagne profitabel war oder nicht.

Jahrespläne gibt es nicht

Kai Kalchthaler bringt es wie folgt auf den Punkt: „Dank der Analyse-Tools haben Unternehmen die Möglichkeit, ihre Zielgruppe und die einzelnen Kundengruppen besser zu verstehen als früher.“ O₂ betrachtet seine über elfeinhalb Millionen Kunden nicht als eine große Menschenmasse: Darunter sind nämlich diejenigen, die ihr Handy nur im Notfall nutzen; diejenigen, die es ständig am Ohr haben; dann gibt es die, die sich gern Klingeltöne herunterladen oder die, die ihr Handy als Statussymbol nutzen und noch viele Gruppen mehr. Alle haben verschiedene Bedürfnisse. O₂ kann sich mit Hilfe der Analyse-



Bild: O₂
Die Informationen und Ergebnisse sämtlicher Kampagnen werden bei O₂ gesammelt und die kreativen und analytischen Schlussfolgerungen daraus für künftige Marketingaktivitäten verwertet.

und Planungstools ausgiebig mit den einzelnen Kundensegmenten beschäftigen und Ideen entwickeln, wie das Marketing den jeweiligen Bedürfnissen entgegenkommen kann.

Doch Analyse hin oder her: „Der stärkste Hebel ist immer noch die kreative Idee“, ist Kai Kalchthaler überzeugt – und das gelte übrigens nicht nur in der Telekommunikationsbranche, sagt der Mann, der auch schon im Verlagswesen und im Versandhandel Erfahrungen sammelte.

Allerdings sind wohl in keiner Branche die Innovationszyklen so kurz wie bei den Telkos. „Hier ist ein Jahr wie vier oder fünf Jahre in anderen Branchen“, sagt Kai Kalchthaler. Aus diesem Grunde gibt es keinen starren Marketingplan pro Kalenderjahr. Das Marketing orientiert sich zwar an sogenannten „Key-Milestones“, ist aber darüber hinaus sehr flexibel. Das Ziel ist es, bei sehr hoher Qualität und bei Vermeidung von „platter“ Kommunikation die O₂-Kampagnen zu industrialisieren, also in weitestgehend standardisierten Prozessen Zielgruppen zu finden, Zielgruppen zu optimieren und Kampagnen in einer vorgefertigten Prozessabfolge umzusetzen. Das ist für die Kunden keineswegs von Schaden: Sie profitieren von einem Marketing, das sie dank guter Planung und professioneller Analysetools im allerbesten Falle zum richtigen Zeitpunkt mit dem richtigen Angebot über den richtigen Kanal anspricht! ... und genau das ist schließlich das erklärte Ziel eines jeden guten Marketings. (th) ■

Marketingplanung im Versandhandel „Wir werten alles aus!“

Der Versandhandel gilt als Branche, die das Dialogmarketing aus dem Effeff beherrscht und mit allen Regeln der Kunst vertraut ist. Das schlägt sich naturgemäß auch auf die Marketingplanung nieder. Die Versender verfügen über zahlreiche Kunden- und Kampagnendaten, arbeiten stark zahlenbasiert und überlassen nichts dem Zufall.

„Unsere Planung ist fortlaufend und sehr detailliert“, berichtet beispielsweise Christine Ziegler, Country Manager Switzerland & Germany, vom Versandhandelsunternehmen Damart Swiss AG. In dem Unternehmen mit Hauptsitz in Frankreich werden nach jeder Aktion detailliert unter anderem Response- und durchschnittlicher Bestellwert, Profit und Loss pro Aktion und pro Kundengruppe, Retourenquote sowie Backoffice- und Marketingkosten analysiert und mit anderen Aktionen aus der Vergangenheit verglichen. Im Budget wurden zuvor sämtliche Planwerte genau festgelegt. Nach Abschluss einer Saison werden die Kampagnen noch einmal genau unter die Lupe genommen. Dann wird auch der Erfolg des Katalogs geprüft: Wie viel hat der Katalog insgesamt verkauft? Welche Seiten haben schlechter oder besser verkauft als andere? Welche Produkte laufen gut, welche nicht?

Die Ergebnisse aus diesen Analysen fließen unmittelbar in die grobe Marketingplanung für das Folgejahr ein. Schon im Vorhinein legen die Marketingverantwortlichen fest, wie viele Katalogseiten sie brauchen und welche Aktionen an welche Kundengruppen gerichtet werden sollen. In der später folgenden – und wiederum aufwändigen wie zeitraubenden – Fein-

planung wird jede Kennzahl noch einmal akribisch bewertet. Zu diesem Zeitpunkt entscheidet Damart über die Kundengeschenke für die kommende Saison oder über die Arten und Höhen von Rabatten.

Dabei geschieht nichts aus dem Bauch heraus: „Wir sind ein klassischer Versender mit klassischen Direktmarketing-Methoden. Wir werten alles aus; bei uns beruht alles auf Testreihen“, sagt Christine Ziegler. Wie bei Otto, Quelle und Co. verfügt aber auch Damart über ein großes Team von Kreativen, das permanent kreative Lösungen entwickelt – anders als klassische Werbungtreibende testen Versandhäuser allerdings stets mehrere Versionen, bevor sie eine Aktion breit streuen. „Der Versandhandel ist keine radikale Branche“, so Christine Ziegler. Aber es ist eine hoch professionelle Branche, was die Marketingplanung betrifft. Und vielleicht sollten sich andere Branche eine Scheibe von ihr abschneiden, denn: Im Versandhandel haben die Kunden höchste Priorität. „Der größte Fehler in der Marketingplanung ist“, so Christine Ziegler, „seine eigenen Ideen und Vorstellungen über das zu stellen, was der Kunde mit seinem Bestellverhalten mitteilt!“ (vh) ■

Anzeige

Gegen lahmes Dialog-Marketing: Retarus WebExpress.

Eine Botschaft auf drei verschiedenen Kommunikationswegen zielsicher platzieren. Per Fax, E-Mail, SMS oder auch im kombinierten Gemischtversand: Mit Retarus WebExpress erreichen Sie in Sekundenschnelle alle Empfänger auf deren persönlich präferierten Versandwegen. Rund um die Uhr. Alles, was Sie dazu brauchen, ist ein PC mit Internetanschluss. Auch stark: umfangreiche Reporting-Funktionen, volumengenaue Abrechnung und praktisch unbegrenzte Kapazität. Effizienter geht es nicht! Neugierig geworden? www.gemischtversand.com

retarus
your business link

Daten, Fakten, Zahlen

Studienüberblick

Ob es um die steigenden Anforderungen an Effizienz und Effektivität geht oder um den Stellenwert der Unternehmensstrategie, um den Einsatz von Marketing-Software oder den von Analyse-Tools im Web – zahlreiche Dienstleister, Unternehmensberater und Software-Anbieter forschen derzeit rund ums Thema Marketingplanung. Sicher nicht immer ganz uneigennützig, oft aber mit erstaunlichen Ergebnissen. Wir haben einen kleinen Studienüberblick für Sie zusammengestellt.

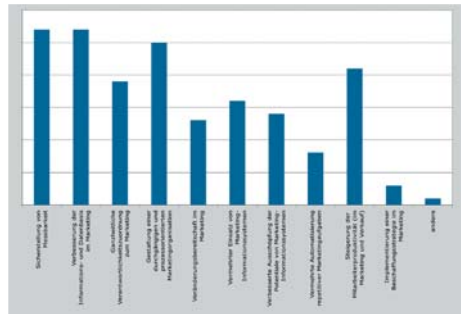
MAM Survey: Messbarkeit und Transparenz sind gefordert!

Für die Online-Befragung „Media Asset Management Survey 2006“ hat die Schweizer marketinghub AG nach dem Zufallsprinzip knapp 100 Unternehmen aus den Top-30.000-Unternehmen der D-A-CH-Region ausgewählt. Ein Ergebnis, so Christian Kleiner, Gründer und Geschäftsführer der marketinghub AG: „Die Verantwortlichen aus Marketing & Kommunikation stellen in ihren Unternehmen mehrheitlich eine hohe bis sehr hohe Wettbewerbsintensität fest. In all diesen Unternehmen bestehen hohe Anforderungen an Leistungsfähigkeit, Messbarkeit und Transparenz des Marketing & Kommunikationsbereichs. Der Nachweis von Effizienz und Effektivität der Marketingmaßnahmen muss gegenüber dem jeweiligen Top-Management sehr intensiv und kontinuierlich erbracht werden.“

Der Umfrage zufolge reden den Marketeers eine ganze Menge Kollegen ins Handwerk: Kundensegmentierung, Festsetzung von Produkt- und Sortiments-Mix, Festlegung von Preisen und Konditionen sowie Festlegung von Absatz- und Vertriebskanälen seien in hohem Maße von anderen Unternehmensbereichen beeinflusst. Über weite Strecken sei das Marketing weder für die Umsetzung von Preisen und Konditionen noch für die Entwicklung der Marktanteile oder für erzielte Umsätze und Erträge verantwortlich. Die Ergebnisverantwortung beschränke sich in erster Linie auf die Erreichung der Kommunikationsziele, also Image, Bekanntheitsgrad, Reichweite und Kontakte.

Christian Kleiner folgert: „Den Ansprüchen des Top-Managements an Messbarkeit und Performance des Marketing & Kommunikationsbereichs sind also aufgrund der vielfach praktizierten und dennoch fragwürdigen Trennung von Marketing & Verkauf klare Grenzen gesetzt. Neben der klaren Ergebnisverantwortung für die Kommunikationsziele stehen vor allem Themen der Kosteneffizienz auf der Agenda der Marketing & Kommunikationsverantwortlichen. Ohne weiterführende Ergebnisverantwortung hat ein solches Cost-Center, beispielsweise im Rahmen von Budgetdebatten, einen schweren Stand.“

Mehr Informationen: www.marketinghub.ch



„Wo sehen Sie die größten Herausforderungen, um Effektivität und Effizienz des Marketings sicherzustellen?“

Steria Mummert: Wer nicht plant, verliert

Für die „Potenzialanalyse Strategische Planung“ hat Steria Mummert Consulting in Kooperation mit wiwo.de und dem Institut für Management- und Wirtschaftsforschung im Juli dieses Jahres 170 Fach- und Führungskräfte online befragt. Laut Steria Mummert tritt der Zusammenhang von strategischer Planung und Umsatzentwicklung in den Umfrageergebnissen sehr deutlich zu Tage: 37 Prozent der befragten Betriebe, die in den letzten drei Jahren zu den Umsatzgewinnern gehörten, hätten ihrer Unternehmensstrategie eine sehr hohe Priorität eingeräumt. Umgekehrt finde sich kein einziges Unternehmen in dieser Gruppe, das Umsatzrückgänge zu verzeichnen hätte. Die Unternehmensberater folgern: „Demnach gibt es also keinen Marktteilnehmer, der trotz intensiver strategischer Planung Umsatzeinbußen erlitt.“

76 Prozent der Umsatzverlierer räumten zudem ein, die strategische Planung ihrer Unternehmensziele nur durchschnittlich oder sogar niedrig priorisiert zu haben. Von den Umsatzgewinnern hat es sich kein Unternehmen geleistet, die Planungspriorität sehr niedrig anzusetzen. 67 Prozent der erfolgreichen Unternehmen engagierten sich stattdessen stark bis sehr stark bei der strategischen Planungsarbeit. Die Umsatzverlierer schneiden im Vergleich mit nur 25 Prozent signifikant schlechter ab.

Was hier für die Unternehmensstrategie im Allgemeinen festgestellt wurde, dürfte sich weitgehend auf das Marketing im Besonderen übertragen lassen.

SAS: Abteilungübergreifend arbeiten!

SAS, laut Eigenangaben weltweit größter Anbieter von Business-Intelligence-Software, hat im Jahr 2006 für seine Studie zum Einsatz von Performance-Management-Systemen 1.100 Unternehmensvertreter aus aller Welt befragt. Laut dieser Studie steigt die Bereitschaft, in Performance-Management-Technologien zu investieren – egal ob in fremd oder eigenentwickelte Lösungen. Ein Grund dafür sei, dass Performance-Management-Systeme nicht mehr nur in Finanzabteilungen zum Einsatz kommen. Aber: Obwohl derlei Systeme mittlerweile in vielen Fachabteilungen genutzt werden, sind sie in aller Regel nicht miteinander verknüpft. Und das hat Folgen: „Obwohl Unternehmen mit Hochdruck Dashboards und Score-

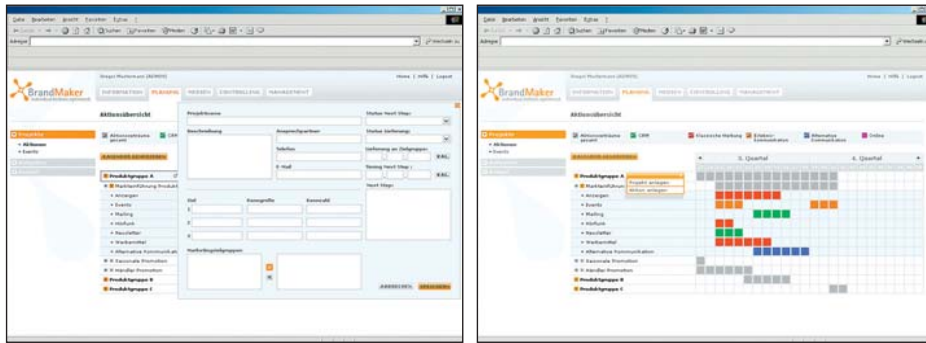
cards implementieren, führen große Investitionen in Performance-Management-Systeme nicht immer zum gewünschten Ergebnis. Dafür ist die mangelnde Akzeptanz der Mitarbeiter hinsichtlich solcher Systeme ebenso verantwortlich wie die Tatsache, dass die Abteilungen in den Unternehmen nicht optimal übergreifend zusammenarbeiten. Die Unternehmen stehen aber auch vor technologischen Herausforderungen, wie Probleme bei der Integration von IT-Systemen unterschiedlicher Hersteller, mangelnder Informationszugang, fehlendes Rollenkonzept oder die hohen Gesamtkosten der Technologie. In mehr als 25 Prozent der Fälle stellt inkonsistentes Datenmaterial ein großes Hindernis dar, und nur 47 Prozent nutzen Lösungen zur Datenbereinigung und -konsolidierung.“

Die Studie ist unter www.sas.de/pm abrufbar.

pi-consult: Mehrheit arbeitet ohne Software

Im Auftrag des Software-Anbieters pi-consult in Karlsruhe hat die Hochschule Pforzheim im Frühjahr dieses Jahres 226 Marketingverantwortliche befragt. Die unveröffentlichte DIREKT MARKETING vorliegende Studie ergibt: Etwa ein Drittel der Marketingverantwortlichen sehen in ihren Abteilungen Bedarf für eine Software, mit der sie ihre Marketingplanung zentral abwickeln können. Laut Experteninterviews erwarten die Befragten von so einer Marketingsoftware eine ganzheitliche Marketingplanung, eine Steigerung der Effizienz und eine Senkung der Kosten. Außerdem sollen die Marketinglösungen automatisierte Reports liefern, benutzerfreundlich aufgebaut sein und unternehmensspezifische Abläufe wie Freigabeprozesse abdecken. 58 Prozent der befragten Marketingverantwortlichen arbeiten bislang ohne eine Software-Anwendung. Tendenziell nutzen Unternehmen mit großen Marketingabteilungen eher eine professionelle Marketing-Software als solche mit kleineren Abteilungen. Von denen, die mit einer Software arbeiten, sind sieben Prozent mit

Checkliste: Marketingplan und -konzeption



Etwa ein Drittel der Marketingverantwortlichen sehen in ihren Abteilungen Bedarf für eine Software, mit der sie ihre Marketingplanung zentral abwickeln können, so eine von pi-consult finanzierte Studie der Hochschule Pforzheim.

ihrer Software unzufrieden, weitere drei Prozent bewerten sie als „schlecht“. Der Hauptgrund für dieses Urteil: Die genutzte Software ist nicht auf die Bedürfnisse des Marketings zugeschnitten.

WebTrends: Marketing tappt im Dunkeln

Den schönen Titel „Marketing in the Dark“ trägt eine Studie vom Juli 2007 aus dem Hause WebTrends, das auf Marketing Performance-Management im Internet spezialisiert ist. 200 Marketing Manager wurden für den Report befragt, und es ergab sich: „Die Performance-Erwartungen von Marketing-Abteilungen beruhen häufig mehr auf Spekulationen als auf Fakten.“ Der Grund: Viele Unternehmen verzichten schlicht darauf, ihre Marketing-Performance zu messen. Karl-Heinz Maier, Director Central Europe bei

WebTrends: „Wenn wir es mal deutlich formulieren wollen, dann scheint es so, als ob ein Großteil der Marketing-Strategien ins Blaue hinein entwickelt wird!“

Laut Studie halten zwar 85 Prozent der Befragten eine effektive Web-Präsenz bei der Realisierung ihrer Verkaufs- und Marketing-Ziele für unerlässlich – nur 56 Prozent aber setzen auf Analyse-Metriken, wenn auch nur rudimentäre Methoden wie beispielsweise die Erfassung von Page Impressions. 39 Prozent der Befragten gaben an, über keinerlei Analysesoftware zu verfügen. Weitere Ergebnisse:

- Nur 35 Prozent der Befragten erstellen Benutzerprofile auf Basis der Seitenregistrierung.
- Nur 24 Prozent erstellen die Benutzerprofile auf Grundlage der Webseiten-Nutzung.
- Nur vier von zehn Umfrageteilnehmern können ihre Webinhalte aufgrund von Traffic-Analyse-Ergebnissen anpassen.
- Nur 27 Prozent können ihre Marketing-Inhalte auf Basis von Analysen über das Nutzungsverhalten verändern.
- Nur 19 Prozent können ihre Internet-generierten Kundendaten in ihre CRM-Systeme einbinden.

„Diese Ergebnisse“, schreibt WebTrends, „überraschen umso mehr, als dass über 80 Prozent der befragten Unternehmen eine Internet-Präsenz für sehr wichtig erachten und Web-Initiativen fest in ihre übergeordneten Marketingstrategie eingebunden haben.“ (vh) ■

Aufbau/Inhalt/Schritte	Aufbau/Inhalt/Schritte
<p>Ist-Situation:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marktanalyse • Wettbewerbsanalyse • Trendanalyse • Unternehmensdiagnose <p>SWOT-Analyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stärken des Produkts/Unternehmens • Schwächen des Produkts/Unternehmens • Chancen im Markt • Risiken im Markt <p>Marketingleitziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cashflow • Umsatzrendite <p>Marketingziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Markt: kurz-, mittel- und langfristig (Marktanteile, Kundenanteile ...) • Instrumentenziele: kurz-, mittel- und langfristig (Produkt, Preis, Verpackung, Distribution, Werbung, Promotion, Public Relations, Service, Vertrieb, Technologie, Produktion ...) <p>Wachstumsszenario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zielmarkt • Wachstumsmöglichkeiten <p>Leitmarketingstrategie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marktdurchdringungsstrategie • Innovationsstrategie • Marktfeldstrategie • Marktstimulierungsstrategie • Zielgruppe (motivationspsychologisch und soziodemografisch) • Festlegung psychologischer Verbrauchersegmente <p>Positionierungsstrategie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zielgruppe • nutzbare emotionale Felder • USP/UAP • Produktkategorie • Art und Weise der Verwendung • Preisniveau • Potenzialgewinnung • Identifikation mit dem Unternehmen und übrigen Sortiment <p>Instrumentenstrategie (Marketingmix-Strategie):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produkt 	<ul style="list-style-type: none"> • Preis • Verpackung • Distribution • Service • Vertrieb • Technologie • Produktion • Promotion • Werbung (Werbeziele, Positionierung, motivationspsychologische Segmente) • Copy-Strategie (Zielgruppe, Positionierung, USP/UAP, Reason why, Tonality, erwartete Reaktionen der Zielgruppe, Budget) • Media-Strategie (Zielgruppe, Zielsetzung, Konkurrenz, Reichweite, Frequenz/Durchschnittskontakte, Gross-Rating-Points, Affinität, Werbezeitraum, Wirtschaftlichkeit, Werbeträgerauswahl, Einsatzgebiet, Zeiträume, Streupläne, Budget) • Public Relations (Ziele, Kommunikationsfaktoren, Positionierung und USP/UAP, Format, Darstellungsweise, Art und Weise der Demonstration, erwartete Reaktionen, Budget) • Verkaufsförderung (Ziele bezogen auf Zielgruppenebenen, Kommunikationsplattform, USP/UAP, Reason why, Ort und Zeitpunkt, Motto/Thema, Mittel und Mechanik, Budget und Begründung, Break-even-Analyse) <p>Maßnahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produkt • Preis • Verpackung • Distribution • Werbung • Promotion • Public Relations • Service • Vertrieb • Technologie • Produktion <p>Alarmplan</p> <p>Risikoanalyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Break-even-Analyse • Worst-Case-/Best-Case-Analyse <p>Marketingbudget:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budgetsplit • Budgetbegründung

Die Checkliste von Rainer H. G. Großklaus zeigt: Marketingplanung und -konzeption sind sehr komplex, erfordern viele Informationen und einiges an Akribie. Quelle: Rainer H.G. Großklaus: Die 140 besten Checklisten zur Marketingplanung. © 2006 by mi-Fachverlag, REDLINE GmbH, Heidelberg. Ein Unternehmen von Süddeutscher Verlag | Mediengruppe, www.mi-fachverlag.de. Mit freundlicher Genehmigung des Verlags.

Kommentar

Am Ende geht es um die Zielgruppe!



Renate Hanke ist Inhaberin von Hanke Management Consult in Hamburg und beschäftigt sich mit Beratung und Projektmanagement für Unternehmensentwicklung, Marketing und Kommunikation.

Von Renate Hanke

Jeder, der sich mit Strategien auseinandersetzt, weiß, wie komplex und oft auch kompliziert die Marketingplanung ist. Eine Strategie legt die mittel- bis langfristigen Ziele fest – zum Beispiel die Steigerung des Ertrags um x Prozent – samt den dafür notwendigen Maßnahmen und gibt somit die Marschrichtung für mindestens ein bis drei Jahre vor.

Bei einer Marketingplanung geht es um die Definition der Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik eines Unternehmens. Ferner ist sie abhängig von der Unternehmensstrategie und beeinflusst wiederum alle Unternehmensfunktionen, also zum Beispiel die Investitionen in die Produktions- und IT-Infrastruktur, die Personalplanung, den Bedarf an finanziellen Mitteln, die Ausgestaltung des Controllings et cetera.

Allein ein einziger Teilbereich, wie etwa die Kommunikationsstrategie, ist schon sehr umfangreich, wenn man alle klassischen und neuen Werbemittel – vom TV-Spot über Plakate, Anzeigen, Mailings bis zum Online-Banner oder der SMS – berücksichtigen will. Hinzu kommen noch die vielfältigen Aktionsmöglichkeiten, wie Promotions am Point of Sale oder bei Messen, Kunden- und Interessenten-Events, und, nicht zu vergessen, die besondere Disziplin PR.

Für jeden Teilbereich gibt es zudem spezifische Instrumente (neudeutsch Tools) zur Planung, Steuerung und Bewertung der Maßnahmen. Aber am Ende, genauer gesagt am Anfang jeder Strategie geht es um die Zielgruppe oder die Fragen: Wen will ich konkret für mein Angebot begeistern? Was ist das Besondere, Einzigartige (im Fachjargon USP) meines Angebots? Zur Klärung dieser Fragen können der Vertrieb sowie Markt- und Wettbewerbsrecherchen oder auch ein Blick in die Kundendatenbank – vorausgesetzt, sie ist vorhanden und gut gepflegt – beitragen. Eine wesentliche Voraussetzung für eine strategische Marketingplanung ist jedoch, dass sich die Verantwortlichen bis ins Detail mit dem Angebot auseinandersetzen, sich mit ihm identifizieren und in die Zielgruppe(n) und deren mögliche Beweggründe für einen Kauf hineinversetzen.

Nur dann wird beispielsweise dem B-to-B-Anbieter XY, ohne dass er spezielle Tools zu Rate ziehen müsste, klar, dass:

- seine Zielpersonen überwiegend männlich sind und Männer nun mal auf andere Argumente, Bilder und Angebotsvorteile reagieren als Frauen.
- der USP seines Angebots nicht primär die Kostenersparnis für den Kunden ist, sondern vor allem die vereinfachte Abwicklung einer ansonsten komplexen Prozesskette mit vielen Ansprech- und Vertragspartnern.
- die vermeintlichen Wettbewerber vielmehr Partner des Unternehmens sind.

Bei der Marketingplanung zählen aber nicht nur der gesunde Menschenverstand und Fachkenntnisse: Einige Tools sind aufgrund der beschriebenen Komplexität für die Planung und Steuerung der gesamten Marketingstrategie oder auch lediglich einzelner Aktionen nicht nur sinnvoll, sondern notwendig.

Insofern ist es für jeden Marketingverantwortlichen ratsam, sich mit den zahlreichen angebotenen Instrumenten auseinanderzusetzen, um für seinen spezifischen Bedarf die richtigen mit Bedacht auszuwählen. Nehmen wir als Beispiel wieder die Kundendatenbank: Trotz aller Raffinessen in der Software wird sie nur dann eine qualitativ gute Zielgruppenbeschreibung und Steuerung der Aktionen ermöglichen, wenn vorab aktuelle Adressdaten und relevante Zielgruppenkriterien hinterlegt wurden. ■

Sie sind anderer Meinung?

Sie möchten Ihre Meinung zum Report-Thema „Marketingplanung –

die komplexe Disziplin“ äußern? Dann schreiben Sie uns Ihren Leserbrief zur Veröffentlichung unter »DIREKT MARKETING bewegt«. Nutzen Sie diese Plattform, um Ihre Sicht der Dinge zu diesem Thema darzustellen.

Einfach per Mail an redaktion@im-marketing-forum.de. Wir freuen uns darauf!

