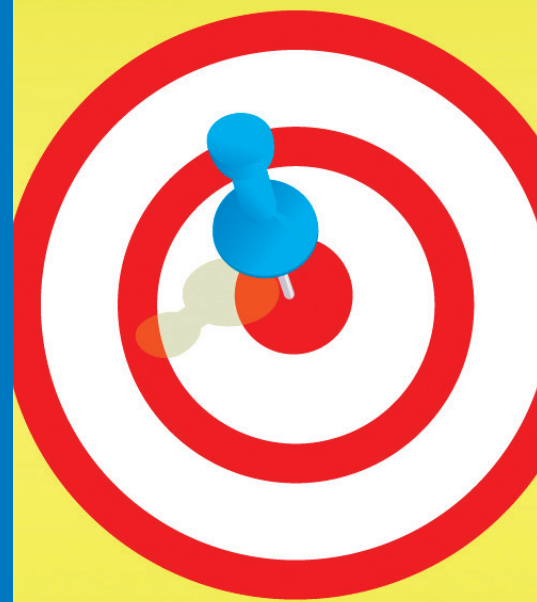


Wie man Marketingbudgets effizienter steuert

Von Peter Klenk



Der Einsatz von Marketingbudgets ist oftmals historisch gewachsen. Angesichts von Wettbewerbs- und Kostendruck gehört freilich auch die Effizienz von Marketingkonzepten auf den Prüfstand. Basis für ein wirksames Controlling ist die Definition fester Marketingziele und Zuständigkeiten und die enge Verzahnung mit dem Vertrieb. Nicht zu vergessen sind Einsparmöglichkeiten im Einkauf – beispielsweise im Konzern oder durch Nutzung von Verbandsdienstleistungen. Red.

Durch den gestiegenen Wettbewerbs- und Kostendruck sowie veränderte Rahmenbedingungen im Kundenverhalten (darunter steigende Werbevermeidung, Internetnutzung und soziale Netzwerke) sind Banken und Sparkassen zunehmend gezwungen, die Effizienz und Effektivität von Marketingprozessen und -maßnahmen zu verbessern und eine optimale „Allokation“ von Budgets in allen Marketingfeldern wie Werbung/Kommunikation, Sponsoring, Veranstaltungen, Produkt- und Preiskampagnen oder Social Media zu erreichen.

Ein möglichst potenzialorientierter Einsatz von Kapazitäten gilt nicht nur für die direkte Marktbearbeitung im Vertrieb, sondern auch für die unterstützenden/flankierenden Aufgaben im Marketing.

Ergebnisrückgänge durch geringere Zins- und Provisionsüberschüsse sowie Zurückhaltung der Kunden im Wertpapiergeschäft zwingen viele Banken und Sparkassen dazu, bei Personal- und Sachkosten gegenzusteuern. Um Einbußen bei Beratungsqualität und Service zu vermeiden, ist der Fokus auf unterstützende Felder besonders im Marketing von hoher Relevanz. Dies umso mehr, da sich bereits das durchschnittliche Marketingbudget einer mittelgroßen Bank oder Sparkasse für Marktkommunikation, Veranstaltungen, Sponsoring und Öffentlichkeitsarbeit in der Regel auf rund 1,5 bis zwei Millionen Euro beläuft und es in dieser Hinsicht wenig zu „verschenken“ gibt. Durch die wachsende Vielfalt von Zielgruppen und (Kommunikations-) Kanälen wird der Marketingaufwand zukünftig auch nicht geringer werden.

Marketingziele oft nicht definiert

Jedoch ist der Einsatz der Marketingbudgets oftmals historisch gewachsen. Auch die anschließende Maßnahmenplanung und -durchführung erfolgt häufig

nach „Bauchgefühl“ und wird wenig hinterfragt. In der Folge zahlen die umgesetzten Maßnahmen nur unzureichend auf die zentralen strategischen Marketingziele ein – sofern diese überhaupt explizit definiert sind.

Auch werden marketingrelevante Aufgaben – gerade bei großen Häusern – oftmals durch verschiedene Bereiche und Abteilungen erbracht (beispielsweise Marktkommunikation, Vorstandsstab, Öffentlichkeitsarbeit, Vertriebssteuerung). Hierbei bestehen nur selten klar definierte Verantwortungsbereiche, effiziente Abstimmungsprozesse und definierte Schnittstellen.

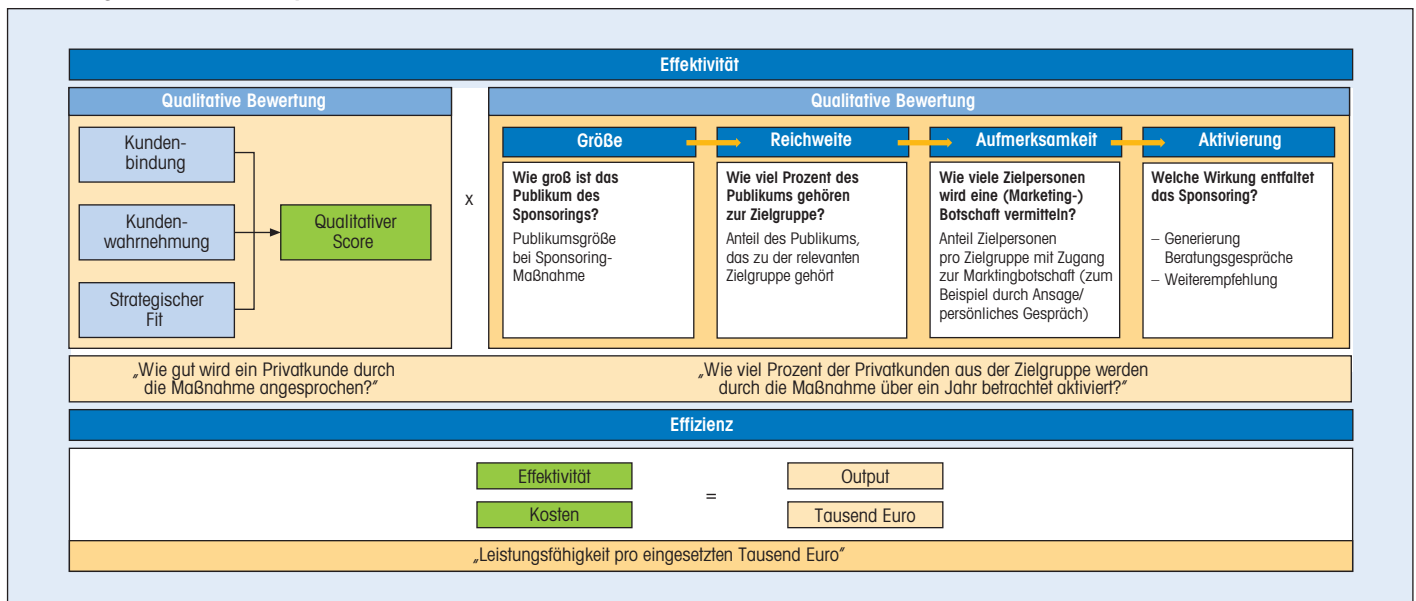
Bestätigt werden diese Befunde durch die Auswertung ausgewählter eigener Projekte im Marketingumfeld der letzten 18 Monate (Meta-Analyse). Diese offenbaren unter anderem, dass

- die genaue Definition und Priorisierung von Marketing-Zielen nur in etwa 25 Prozent der Fälle vorliegt, zum Beispiel im Hinblick auf das Kostensenkungspotenzial von Marketingmaßnahmen,
- in nur etwa jedem zehnten Fall eine möglichst vollständige Abbildung aller Maßnahmenkategorien im Marketing-Controlling angestrebt wird und
- in nur rund 20 Prozent der Fälle eine systematische Einbindung der Vertriebs-

Zum Autor

Dr. Peter Klenk ist Senior Manager in der Unit Strategy & Sales der zeb/rolfes, schierenbeck.associates GmbH, München.

Marketing-Funnel am Beispiel Event und Cross-Media



sicht in die Maßnahmenpriorisierung erfolgt.

Fünf Erfolgsfaktoren für eine Neuausrichtung

Obwohl auf der operativen Ebene einzelner Kampagnen in vielen Fällen schon recht ausgereifte Tools und Instrumente eingesetzt werden, um deren Effizienz und Effektivität zu messen, besteht auf strategischer Ebene – also der Frage der Allokation von Marketingbudgets – in vielen Fällen noch Nachholbedarf. Fünf Erfolgsfaktoren sind hierbei aus der Erfahrung einer Vielzahl von Projekten von großer Bedeutung:

1. Von anderen Branchen lernen: Besonders Branchen wie beispielsweise der Pharma- oder Telekommunikationssektor sowie Markenartikler können hier als Vorlage dienen, da hier Unternehmen oft 20 bis 30 Prozent ihres Umsatzes in das Marketing investieren müssen. Ein systematisches Monitoring und permanentes Überprüfen, ob „die richtigen Dinge richtig gemacht werden“, ist für die Wettbewerbsfähigkeit dieser Unternehmen essenziell.

2. Vorstandscommitment: Gerade für Themenfelder, die abteilungs- und bereichs-

übergreifend aufzusetzen sind – und dies ist bei der typischen Aufgabenteilung im Marketing in Banken und Sparkassen gegeben – muss die Geschäftsleitung den kompletten Prozess sowie die daraus resultierenden Ergebnisse „verteidigen“ und immer wieder deren Notwendigkeit für die Zukunftsfähigkeit begründen.

3. Alle Marketingfelder (Input-Seite) einbeziehen und ein griffiges Zielsystem (Output-Seite) entwickeln: Jede Effizienz- und Effektivitätsbetrachtung setzt das Vorhandensein einer Input- und Output-Seite voraus, da ansonsten entsprechende „Quotienten“, die den Input in Relation zur Output-Wirkung stellen, allein schon mathematisch nicht gebildet werden können.

Auf der Input-Seite sind daher Budgetkategorien zu bilden, die die Einordnung zumindest der strategisch relevantesten Marketing-Maßnahmen ermöglichen sowie besonders auch komplexere Aktivitäten abbilden können, die zum Beispiel einen Mix aus Werbung, Veranstaltung und Öffentlichkeitsarbeit beinhalten. Ausgewählte (weitere) Maßnahmenkategorien sind zum Beispiel Preiskampagnen, PR (Bericht), Printwerbung, Abgabeartikel, Banner/Pop-Ups, Social Media oder Vergleichsportale/SEM.

Auf der Output-Seite empfiehlt sich die Fokussierung auf vier bis fünf Marketingziele wie zum Beispiel

- Sichtbarkeit/ Bruttokontakte in Relation zu Mediaausgaben,
- Betriebswirtschaftlicher Erfolg wie Kundengeschäftsvolumen oder eingesparte Kosten,
- Vertriebs Erfolg und -motivation,
- Kundenwahrnehmungserfolg wie Bekanntheit des Produktangebots, Wahrnehmung als Qualitätsführer, Kundenzufriedenheit, Marktanteile in bestimmten Zielgruppen,

die konsistent zu den strategischen Zielen der Bank oder Sparkasse sind.

4. Ganzheitliche Bewertung aus Marketing-, Vertriebs- und Kundensicht: Nur wenn Marketing und Vertrieb eng verzahnt und auf ein identisches Zielsystem hin ausgerichtet werden, kann daraus die Voraussetzung für „mehr Markterfolg“ entstehen. Daher müssen auch durchgeführte und geplante Aktivitäten im Marketing aus mehreren Sichtweisen bewertet werden. Die Bewertungslogik leitet sich direkt aus den Marke-

tingzielen ab und erfasst den Beitrag der Zielerreichung nach mehreren Kriterien.

5. Einsatz spezifischer Reporting- und Analysetools: Eine Tool-Unterstützung stellt nicht nur aus Sicht der Anwender im Marketing und der Vertriebsunterstützung einen wichtigen Erfolgsfaktor der strategischen Allokation von Marketingbudgets dar. Sie unterstützt auch die Ableitung von Musterprozessen und vor allem auch Benchmark-Werte für „Effizienz-Scores“ wesentlicher Marketingaktivitäten und -maßnahmen. Voraussetzung hierfür ist, dass entsprechende Erfahrungswerte und Zeitreihen aufgebaut und gepflegt werden.

Marketing-Effizienz-Analyse in drei Schritten

Eine komplette Marketing-Effizienz-Analyse umfasst drei wesentliche Schritte. Bestandsaufnahme/Marketing-Excellence-Analyse: Die Verbesserung der Marketingeffizienz sollte zu Beginn immer auch eine kurze Analyse über wesentliche Dimensionen im Marketing umfassen. Hierbei werden besonders die strategische Ausrichtung, die Aufbauorganisation/Budget(-verantwortung), Prozesse und Maßnahmen sowie der gegenwärtige Einkauf und das Controlling näher beleuchtet. Hierbei ist empfehlenswert, mit ausgewählten Ansprechpartnern aus verschiedenen Bereichen strukturierte, etwa 60-90-minütige Expertengespräche zu führen, bei denen relevante Aspekte in den einzelnen Dimensionen hinsichtlich (subjektiv) empfundenem Handlungsbedarf sowie Eignung als „Effizienz-Hebel“ bewertet und anschließend nach verschiedenen Gesichtspunkten ausgewertet werden.

Die folgenden Aspekte haben sich hierfür als gute Basis gezeigt, die „Marketing-Excellence“ eines Kreditinstituts zu bewerten und die Ableitung grundsätzlicher Handlungsfelder im Marketing zu unterstützen.

■ **Strategische Ausrichtung:** Die strategischen Marketingziele sind mittel- und

langfristig definiert. Sie sind mit der Vertriebsstrategie und Vertriebszielen abgestimmt. Für die Marketingziele sind klare und messbare Zielvorgaben definiert. Die entwickelten Maßnahmen zahlen auf ein oder mehrere der definierten Ziele ein.

■ **Aufbauorganisation und Budgets:** Es existieren klare Kompetenzen und Verantwortungsbereiche in Bezug auf Marketingaufgaben. Abstimmungsprozesse und Schnittstellen bei Marketingaufgaben sind klar definiert und effizient. Berater werden in Marketingplanungen eingebunden und informiert. Die Budgetplanung ist nachvollziehbar und zielorientiert. Vorjahresbudgets werden kritisch hinterfragt.

■ **Prozesse und Maßnahmen:** Es existieren klare Prozesse und Checklisten für die Maßnahmenplanung (Zielsetzung, Zielgruppe, Medienwahl, Agentureinbindung). Es erfolgt eine transparente und zielorientierte Bewertung und Auswahl von Marketingmaßnahmen. Es findet eine strukturierte Mediaplanung (auch online/mobile) statt. Einzelmaßnahmen werden crossmedial vernetzt (Überleitung zwischen Medien) und integriert gestaltet.

■ **Einkauf und Controlling:** Vorleistungen des Konzerns oder des Dachverbandes werden zielorientiert genutzt und mit eigenen Maßnahmen verknüpft. Beim Einkauf von Leistungen im Marketing bestehen klare Qualitäts- und Preisvorgaben. Agenturen und externe Dienstleister durchlaufen ein strukturiertes Selektionsverfahren. Bei durchgeführten Maßnahmen erfolgt ein systematischer Abgleich von Plan- und Ist-Kosten. Erfolgsbeitrag und Effizienz einer Maßnahme werden qualitativ und/oder quantitativ gemessen. Auf dieser Basis wird die Ableitung grundsätzlicher Handlungsfelder im Marketing unterstützt.

Komplette Bewertung des Maßnahmenportfolios

Als zweiter Schritt – und gleichzeitig das Kernstück einer Marketing-Effizienz-Analy-

se – ist die Bewertung des geplanten Maßnahmenportfolios anzugehen. Hierbei startet man idealerweise mit den aus Kosten-/ Investitionssicht Top100-Maßnahmen/Aktivitäten im Marketing.

Die Bewertung kann hierbei auch gezielt auf Maßnahmen hinweisen, die aus Marketing- und Vertriebsicht höchst unterschiedlich gesehen werden und damit nochmals auf die Tagesordnung kommen. Die Abbildung veranschaulicht dies am Beispiel der Maßnahmenkategorien Events und cross-mediale Kampagne.

Die Ergebnisse aus den Schritten eins und zwei bilden die Grundlage für die Maßnahmenableitung in Richtung einer verbesserten Budgetallokation im Marketing – sei es, dass geplante Maßnahmen nicht durchgeführt oder verbessert werden oder dass die Verteilung zwischen den Marketing-„Budget-Töpfen“ grundsätzlich neu justiert wird. Die Unterstützung eines derartigen Prozesses sollte aufgrund der Komplexität und des möglichen Reporting von marketingbezogenen Analysen immer Tool-gestützt erfolgen.

Nur wenige Banken und Sparkassen werden es sich zukünftig leisten können, das berühmte Zitat von Henry Ford „Ich weiß, die Hälfte meiner Werbung ist hinausgeworfenes Geld. Ich weiß nur nicht, welche Hälfte“ nicht als Herausforderung zu sehen, einen derartigen Status quo systematisch zu verbessern.

Eine systematische Marketing-Effizienz-Analyse schafft ökonomischen Mehrwert in vielfacher Hinsicht: Sie gibt Hilfestellung in der Ableitung strategischer Marketingziele und damit bessere Nachvollziehbarkeit, warum bestimmte Dinge gemacht werden und andere nicht. Sie erleichtert den strategiekonformeren Einsatz knapper Budgetmittel sowie einen schnelleren und mit Blick auf Marketing und Vertrieb auch konsensorientierteren Marketingplanungsprozess. Sie ist damit ein wesentlicher Baustein für die Zukunftsfähigkeit von Banken und Sparkassen. ■■■