Editorial
Wer sind wir?

Wie macht man Marketingplanung sexy und erfolgreich?
Jeder Marketingverantwortliche kennt die Situation von langweiligen Excel-Tabellen- und Präsentationsschlachten, die einmal im Jahr im Rahmen der Planung auf Unternehmen zukommen. Ist die Marketingplanung ein notwendiges Übel oder Teil einer erfolgreichen Marketingstrategie? Wie viel Planung braucht der Mensch und sind die üblichen Planungsprozesse überhaupt noch „up to date"?

Der Competence Circle Marketingplanung und -optimierung möchte für die Wichtigkeit der Planung sensibilisieren und mit aktuellen Informationen Hilfestellung geben. Vor dem Hintergrund einer praxisnahen Herangehensweise hat sich ein großer Bedarf vor allem für mittelständische Unternehmen herauskristallisiert.
Der Competence Circle will wichtige Fragestellungen erörtern, Schwachstellen aufzeigen und Lösungsvorschläge präsentieren. Die Top-Themen sind u. a. Status Marketingplanung, Best Practice Marketingplanung und Methoden zur Marketingbudget-Optimierung.

Inhalt

Stiefkind Marketingplanung
Planung oft „ungenügend" **01**

Praxis versus Theorie
Ohne Strategie geht nix **02**

Die nächste Evolutionsstufe
Lernen von den „Erfolgreichen" **03**

Die 10 häufigsten Fehler
der Marketingverantwortlichen **04**

Zwischen Kaffeesatzleserei und Pro-Forma-Gebilde

Stiefkind Marketingplanung

In dieser Ausgabe geht es um den aktuellen Stand der Marktingplanung in deutschen Unternehmen. Nach unseren Recherchen wird die Marketingplanung nach wie vor stark vernachlässigt. Zu Unrecht. Gerade heutzutage, wo es zahlreiche Möglichkeiten gibt, mit dem Konsumenten zu kommunizieren, ist die Marketingplanung wichtiger denn je. Eine aktuelle empirische Studie „Marketingplanung 2.0" von Teradata Applications befasst sich intensiv mit dem tatsächlichen Stand der Marketingplanung in Unternehmen.
Hierbei wurden Marketingverantwortliche führender Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz befragt. In der Studie wurden u. a. die Strategie, inhaltliche Planung, die Budgetierung aber auch interne Prozesse beleuchtet.

Planung oft „ungenügend"

Die nüchterne Erkenntnis

„73 % aller Marketingverantwortlichen bestätigen explizit, dass eine professionelle und alle Unternehmensbereiche einbindende Planung extrem wichtig sei", erklärt Carsten Thierbach, Director of Sales & Consulting. D/A/CH bei Teradata Applications. Die große Mehrheit der Befragten schätzt die eigene Marketingplanung jedoch eher mit der Schulnote „ungenügend" ein. Zwischen Theorie und Praxis klafft eine große Lücke.

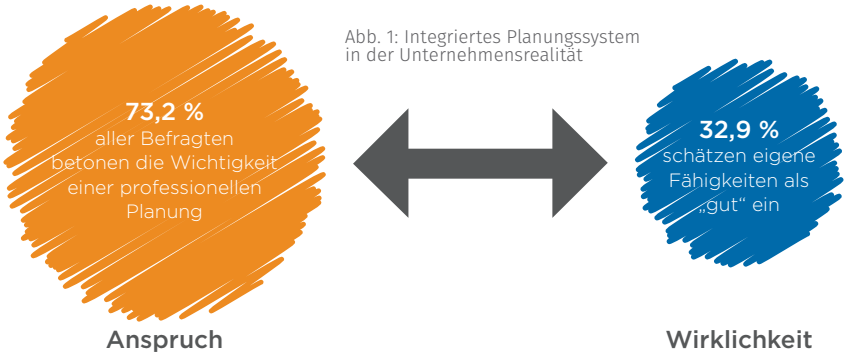


Abb. 1: Integriertes Planungssystem in der Unternehmensrealität

Aber Planung ist nicht gleich Planung. In Abhängigkeit von Unternehmensgröße, -struktur oder Branche gibt es unterschiedliche Anforderungen, die eine Marketingplanung erfüllen muss. Auch die sich ändernden Rahmenbedingungen, externe und interne Herausforderungen beeinflussen die Marketingplanung und deren Prozesse.
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.
Das heißt, je besser die Marketingplanung ist, umso erfolgreicher können Marketingverantwortliche ihre Aktivitäten umsetzen, Kampagnen optimieren und somit die Wirksamkeit der Aktivitäten nachweisen.

Praxis versus Theorie

Es ist nie so einfach, wie es klingt

In einer Vielzahl von Unternehmen kommt es immer wieder zu Situationen, in denen die Erwartungen an den Erfolg von Marketingaktivitäten nicht erfüllt werden. Dies bringt Marketingverantwortliche in Beweisnot und führt im Zweifelsfall zu Budgetkürzung. „Wir nutzen den Begriff der Eigentlichkeit", so Carsten Thierbach. „Teilweise braucht es viele interne Meetings und viele Excel-Tabellen, um Korrelationen zwischen der Planung und den Ist-Ergebnissen herzustellen."
Es gilt also mittels eindeutiger Entscheidungsgrundlagen die Unsicherheit hinsichtlich der unterstellten Erfolgserwartungen und der tatsächlich erwirtschafteten Ergebnisse zu beseitigen.

Externe Herausforderungen

- Digitalisierung mit komplett neuen Anforderungen und Prozessen
- Inflation neuer Medien bei gleichzeitiger Fragmentierung der Reichweite
- Entstehung neuer Wettbewerber mit neuen Gesetzmäßigkeiten
- Immer kürzere Halbwertzeiten

Externer Anpassungszwang

Interne Herausforderungen

- Durch neue Medien und Anwendungen immer mehr Ansprechpartner und Agenturen
- Zunehmender Eingriff in die eigenen Verantwortlichkeiten durch die interne Organisation wie Controlling, Vertrieb und CEO
- Stärkerer Budget-, Kosten- und Ergebnisdruck

Effizienzdruck auf Kosten / Prozesse

Annett Stang, Marketingleiterin der Käserei Loose

„Relevanz und Vernetzung sind die neuen Topics in der Planung"

Wir sehen in der Studie deutlich, dass meist eine inhaltlich fundierte Marketingstrategie sowie ein Kampagnen- und Aktivitätenplan inklusive Marketing-Mix feste Bestandteile der Planung sind. Es dominieren somit aktuell noch die „klassischen" Maßnahmen, welche für sich einzeln betrachtet und umgesetzt werden. In der Zukunft werden laut der Befragten Costumer-Journey-Analysen und eine stärkere Marketing-Mix-Planung mehr in den Fokus rücken. Das heißt weg von der singulären Aktivitätenplanung hin zur Vernetzung der Costumer TouchPoints mit den jeweils darauf abgestimmten Maßnahmen. Data & Analytics nehmen für neue Wertschöpfung einen immer größeren Stellenwert ein. Kundenwünsche werden heterogener, Kundenbeziehungen müssen aktiv gemanagt werden. Die Entwicklung geht weg von der gewohnten „Lean-Back-Kommunikation"[1] hin zu einer interaktiven Markenführung. Neue digitale Technologien schaffen immer mehr Möglichkeiten. Die Marketingplanung muss sich an die neuen Herausforderungen und deren Komplexität anpassen. Gefragt sind allerdings nicht nur optimierte Prozesse sondern auch das notwendige Know-how in den eigenen Reihen.

Ohne Strategie und Inhalt geht gar nix

Voraussetzung für die Planung ist die Marketingstrategie

Hier wird das WAS, WIE und WANN festgelegt. Die Marketingziele, also das WAS, müssen sich zwingend aus den Unternehmenszielen ableiten. In der Praxis gibt es in der Regel ein Umsatz- oder Absatzziel für das Unternehmen. Aber diese Zielvorgabe ist noch nicht ausreichend und muss in ein oder mehrere spezifische Marketingziele übersetzt werden. Es muss definiert werden, welchen Beitrag das Marketing zur Zielerreichung leistet. Ob Gewinnung neuer Zielgruppen, Intensivierung des Kaufverhaltens bestehender Kunden oder die Erschließung neuer Distributionskanäle, erst nach einer solchen Übersetzung können geeignete, inhaltlich fundierte Strategien und daraus abgeleitete Maßnahmen für Kommunikations- und Mediaplanung erstellt werden.

Die nächste Evolutionsstufe im Marketing

Der Wunsch nach schnellerem Handeln

Die Studie zeigt auf, dass ein Großteil der Unternehmen die Budget- und Maßnahmenplanung auf Basis der Vorjahresplanung durchführt – dies ist in Zeiten von Realtime und einer kontinuierlichen Kundeninteraktion in den digitalen Kanälen nicht mehr zeitgemäß. Bei den Studienteilnehmern besteht der Wunsch, den Zeitraum zwischen dem Moment der Interaktion und dem Moment der Planung und auch Auswertung zu verkürzen, um ein realeres und kurzfristigeres Entscheidungsparameter zu erhalten. Es geht darum, die Zeit zu verkürzen, in der man handeln kann. Um diese Situation herzustellen, helfen Excel, PowerPoint und abteilungsübergreifende Meetings nicht mehr weiter. Als nächste Evolutionsstufe stehen die Automatisierung aller Budget- und Maßnahmenplanungsprozesse sowie die automatisierte Umsetzung von Maßnahmen an.

Christina Guth, Inhaberin der Agentur CGW GmbH

„Gerade kleine und mittelständische Unternehmen können von einer professionellen Planung profitieren“

Die zusammenfassende Erkenntnis ist eindeutig: Es gibt einen akuten Nachholbedarf in Sachen Marketingplanung. Wenn dies schon bei führenden Unternehmen der Fall ist, wie ist es dann erst um die Marketingplanung bei kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) bestellt? Meist verfügen diese Unternehmen nicht über eine große Marketingabteilung und damit oftmals nicht über aktuelles Fachwissen. Dennoch sind sie den gleichen Wettbewerbsbedingungen und Herausforderungen ausgesetzt. Das Thema Marketingplanung ist hier ebenso wichtig, doch leider stark unterrepräsentiert. Dabei haben kleine und mittlere Unternehmen gegenüber den „Großen“ enorme Vorteile.

Schnelligkeit und Flexibilität sind die Vorteile von KMUs:

- **Keine langen Entscheidungswege, direkte (mutige) Entscheidung der Geschäftsführung möglich**
- **Bessere Abstimmung aufgrund kleiner Teams innerhalb des Unternehmens (Marketing/Vertrieb/IT)**
- **Alles aus einer Hand, kein Verwaschen der Idee durch zu viele interne Einflüsse**
- **Hands-on-Mentalität, schnelle Umsetzung und Reaktion möglich**
- **Kleinere Etats sind überschaubarer, weniger Komplexität**

Von den „Erfolgreichen“ lernen

Strategien und Erfolgsfaktoren

Mit den gewonnenen Erkenntnissen aus der Studie „Marketingplanung 2.0“ wurde herausgearbeitet, was erfolgreiche Unternehmen von nicht erfolgreichen unterscheidet. Im Fokus stand dabei eine systematische Suche nach Strategien und Erfolgsfaktoren, die Unternehmen helfen, Erfolge auf Grundlage einer hochwertigen Marketingplanung zu erzielen. Trotz aller Verschiedenheit zwischen Unternehmen gibt es eine Reihe gemeinsamer Merkmale, die ein Unternehmen mit einer erfolgreichen Umsetzung bzw. Nutzung der Marketingplanung von weniger guten Wettbewerbern unterscheidet.

Die „Erfolgreichen“ zeichnen sich aus durch:

- Nutzung einheitlicher Planungsgrundlagen und Tools
- Sie weisen der Planung eine hohe Bedeutung zu und haben diese bereits in der Mehrheit gut organisiert
- Fokus auf die Customer-Journey-Analyse
- Halten den Projektaufwand zur Planung stärker in Grenzen und vertrauen nachfolgend auch auf die Akzeptanz der Mitarbeiter
- Nutzen im Vergleich zu Wettbewerbern eine Budgetierung, die sich an tatsächlich zu erreichenden Zielen (KPI) orientiert
- Setzen bereits deutlich öfter als andere auf integrierte Marketing-Ressource-Management-Lösungen

#1 Keine Planung ohne Zielsetzung Ohne Unternehmensziel haben Sie keinen unternehmerischen Auftrag! Ist das Unternehmensziel klar, muss das Marketingziel synchronisiert sein. Alle Aktivitäten müssen inhaltlich auf das Marketingziel einzahlen. Wichtig: Langfristige Ziele in kurzfristige, operative Ziele für kleinere Zeiträume übersetzen.

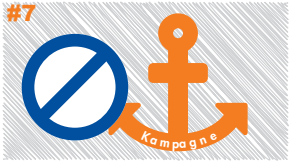
#2 Traumwelten sind tabu Ziele müssen realistisch sein. Kennen Sie unbedingt Ihre Rahmenbedingungen! Wichtig: Ohne messbare Ziele keine Bewertung der Aktivitäten, ohne Bewertung keine Kampagnenoptimierung.

#3 Keine eindeutige Mittel- und Ressourcendefinition Die zur Verfügung stehenden Mittel müssen für die Zielerreichung klar definiert und allokiert[2] sein. Vorjahresbudgets als Maßstab können zur Falle werden. Klärung der Ressourcen intern und extern. Wichtig: Langfristige Ziele bedürfen einer ebenso langfristigen Einplanung von Budgets und Personalressourcen.

#4 Fehlende Kundenperspektive Der Kundennutzen muss ins Zentrum des Tuns gestellt werden. Was hat er, was will er, was hilft ihm? Keine Lippenbekenntnisse, sondern tatsächliches Verstehen des Kunden. Wichtig: Vermeiden Sie InsideOutside-Strategien, die Zeiten, in denen man dem Kunden etwas aus der Schublade verkaufen konnte, sind längst vorbei.

#5 Keine Alleingänge Marketingkampagnen greifen in Unternehmensabläufe ein. Stellen Sie eine regelmäßige, rechtzeitige und umfassende Information aller Beteiligten sicher. Wichtig: Prozessabläufe und Verantwortlichkeiten müssen klar definiert sein und von zentraler Stelle koordiniert werden.

#6 Mangelndes Fachwissen Die Planung kann immer nur so gut sein, wie das Fachwissen und die Erfahrung des Ausführenden. Die Vielfalt der Medien nimmt nahezu täglich zu. Die Auswahl der Medien ist nicht nur dem Budget geschuldet, sondern vor allem der inhaltlichen Zielsetzung. Wichtig: Fehlt die Expertise in den eigenen Reihen, holen Sie sich externe Beratung.



#7 Retter für Managementfehler Einzelne Aktionen können Umsatz- und Ertragseinbrüche kurzfristig nicht retten. Marketingaktivitäten ersetzen keine Unternehmensstrategie. Wichtig: Marketingstrategien müssen von Anfang an Teil der Unternehmensstrategie sein.

#8 Fehlende interne Akzeptanz Stellen Sie sicher, dass alle an der Planung Beteiligten den Prozess akzeptieren und aktiv mitarbeiten. Wichtig: Vertrauen in die eigenen Planungsprozesse ist oberste Priorität.

#9 Keine Feinjustierung Kampagnenoptimierung hat oft die größte Hebelwirkung. KVP[3], die in der Industrie längst Standard sind, fehlen in den Marketingabteilungen. Wichtig: Zwischenmonitoring sorgt für neue Erkenntnisse und Optimierungsansätze.

#10 Keine kritische Schlußbetrachtung Eine umfassende Evaluation, inklusive Einschätzungen aus anderen Unternehmensbereichen, ist nach wie vor nicht die Regel. Marketingcontrolling findet kaum statt, die ganzheitliche Betrachtung kommt meist zu kurz. Wichtig: Nutzbringende Erkenntnisse helfen für Folgemaßnahmen.

In fünf verschiedenen Competence Circles im DMV (Deutscher Marketing Verband) arbeiten Praktiker für die Praxis. Erprobtes Wissen, mannigfaltige Erfahrung aus unterschiedlichen Branchen werden in den Competence Circles zusammengeführt und für die praktische Anwendung ausgearbeitet. So entstehen aktuell verschiedene, gut verständliche Arbeitsunterlagen. In allen Competence Circles ist das ein erster Schritt, Kollegen in den Marketing Clubs zu unterstützen. Weiteres Handwerkszeug wie Checklisten, Timelines, Factsheets oder ReadMe werden entstehen, um Wissen für Nachwuchskräfte oder Quereinsteiger bereitzustellen.

Competence Circles

1 Marken-Management
2 Vertriebskanalmanagement
3 Marketingplanung- und optimierung
4 Media-Management
5 Online/Performance Marketing

Ihnen fehlt ein Thema? Lassen Sie es uns wissen. Bei über 14.000 Mitgliedern finden sich Experten für nahezu alle Spezialbereiche im Marketing.

[1] Lean-Back-Kommunikation: passive, abwartende Haltung
[2] allokieren: einem Verwendungszweck zuordnen
[3] KVP: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Bildquellen:
Abb. 1: n=170; Teradata Marketingplanung 2.0, München 2016
Abb. 2: Teradata Marketingplanung 2.0, München 2016

Autoren

Christina Guth,
(CGW GmbH,
Marketing Club Krefeld)

Annett Stang,
(Käserei Loose,
Marketing Club Dresden)

Impressum
Herausgeber: Deutscher Marketing Verband e.V. (DMV)
Sternstraße 58, 40479 Düsseldorf,
Fon +49 (0) 211.864 06-0, Fax: +49 (0) 211.864 06-40
info@marketingverband.de
www.marketingverband.de