



MARKETING PROZESSE

— ... In den Marketingprozessen liegt das Gold



Marketing Prozesse – In den Marketingprozessen liegt das Gold

MARKETING&KOMMUNIKATION 5-2004

In den Marketingprozessen liegt das Gold

Nicht zu Unrecht fordern CEOs und CFOs heute vermehrt von ihren Marketingmanagern eine verbesserte Transparenz und Messbarkeit sowie eine klare Ausrichtung der Marketingaktivitäten an betriebswirtschaftlichen Kennzahlen. Was bieten hier Marketing-Ressourcen-Management-Applikationen?



■ Christian Kleiner*

In Anlehnung an das übergeordnete Marketingprozess-Modell lassen sich branchenübergreifend auf diesem Gebiet folgende Schwachstellen (auszugsweise) identifizieren:

Unzureichende Planung; oft sind in der Planung die verschiedenen Hierarchieebenen (z.B. Unternehmensstrategie, Marketingkonzept und Detailkonzept) für möglicherweise mehrere verschiedene Zielbereiche bezüglich ihrer Ziele und Vorgaben schwach operationalisiert, wenig abgestimmt und inkonsistent. Das Fehlen expliziter, wirtschaftlichkeitsorientierter Kriterien und Ziele als Basis für ein prioritätsorientiertes und strukturiertes Vorgehen führt im operativen Tagesgeschäft, im Rahmen der jeweiligen Massnahmenumsetzung, zu enormen Ineffizienzen und Redundanzen.

Langsamkeit und Umständlichkeit kennzeichnen viele Aktivitäten im Marketing, insbeson-

* **Christian Kleiner** ist Gründer und Geschäftsführer der marketinghub AG, Basel/Therwil. Die marketinghub AG unterstützt aus betriebswirtschaftlicher, prozessualer und informationslogistischer Perspektive anspruchsvolle Marketingorganisationen mit Beratungsleistungen darin, ihre Marketingeffektivität und -effizienz zu verbessern.

dere bei der Leistungspflege und Leistungsinnovation, aber auch im Rahmen von markt- und kundengerichteten Kommunikationsprozessen. Beispielsweise inner- und überbetriebliche Entscheidungs-, Review- und Freigabeprozesse gestalten sich langwierig, umständlich und komplex. Tiefe Hierarchien führen etwa dazu, dass sie einen zeitraubenden Instanzenweg durchlaufen müssen (z.B. Preisfindungsprozesse). Dies ist generell auf ein fehlendes bzw. unzureichendes Prozessdenken im Marketingmanagement zurückzuführen. Dabei hätte die Fähigkeit zur schnellen Anpassung aufgrund beschleunigter Innovationszyklen und einer hohen Marktdynamik grösste Bedeutung.

Fehlende Informationen und schwaches Wissensmanagement; selbst grundlegende Daten über den Markt (Marktvolumen, Marktanteil), die Kunden (Einkaufsvolumen/-struktur, Präferenzen, produkt-/artikelbezogene Umsätze) und die Wettbewerber sind häufig nicht (oder nicht aktuell) vorhanden. Interne Informationen sind in Bezug auf durchgeführte Aktivitäten (z.B. Kundenbesuche, Werbung, Aktionen) und die zugehörigen Ergebnisse und Erkenntnisse (z.B. Akquisitionserfolg, Werbeerfolg, Deckungsbeiträge) lückenhaft. Teilweise sind die notwendigen Informationen im Unternehmen wohl vorhanden,

stehen aber den Beteiligten entlang der Marketingprozesse nicht zur Verfügung. Zudem geht personenzentriertes Wissen durch eine hohe Personalfluktuatation im Marketing immer wieder verloren.

Fehlende integrierte Marketinginformationssysteme; zwar nutzen Marketingabteilungen rege Marketinginformationssysteme, allerdings sind diese kaum miteinander integriert und oft redundant ausgelegt. Dies führt zu teuren manuellen Schnittstellen. Deren teilweise enorme (Automatisierungs-) Potenziale werden aufgrund der Schnittstelle «Marketing-IT», IT-Dominanz, oder aufgrund fehlender Anpassungen auf den Ebenen von Strategie und Prozessen, nur geringfügig ausgeschöpft.

Ungenügendes Management der multimedialen Vermögensbestände (Text, Bild, Grafik, Audio, Videokomponenten); in Zusammenarbeit mit internen und externen Partnern werden permanent neue Marketing- und Kommunikationsprodukte (Inserate, Broschüren, Powerpoint-Präsentationen, Websites, Plakate, Verpackungen, Newsletter etc.) erzeugt. Jahr für Jahr tätigen Unternehmen derart beträchtliche Investitionen. Leider werden diese Wertbestände ungenügend bewirtschaftet. Sie finden sich auf den Arbeitsplatzrechnern der eigenen Mitarbeiter oder aber bei den externen Dienstleistern. Dies führt zu enormen Suchkosten und zur permanenten Neukreation anstatt Wiederverwendung.

Integrierte Marketingapplikation bringt Ordnung ins Chaos

Eine neue Generation von Software-Applikationen (MRM, Marketing Resource Management; MOM, Marketing Operations Management; EMM, Enterprise Marketing Management; MPM, Marketing Process Management) adressiert die genannten Marketingherausforderungen und -schwachstellen auf vielversprechende Art und Weise. Marketingressourcen-Management (MRM) steht für eine integrale Vorgehensweise im Marketing in Bezug auf den möglichst effektiven und effizienten Einsatz von Marketingressourcen (Menschen, Applikationen, multime-

ÜBERGEORDNETES MARKETINGPROZESS-MODELL



diale Vermögenswerte, Budgets, Informationen und Lieferanten).

MRM-Applikationen bringen Ordnung ins Chaos, integrieren Marketingaufgaben auf strategisch-planerischer mit Aufgaben auf operativ-taktischer Ebene und erlauben es, die unternehmensweiten Marketingaktivitäten zu messen.

Planung, Budgetierung und Controlling; die MRM-Applikation unterstützt die quantitative und qualitative Planung und Budgetierung von Marketingaufgaben und verknüpft diese über verschiedene Hierarchiestufen hinweg (z.B. die strategische mit der operativen Marketingplanung, oder die operative Planung mit Projekten, oder Projekte mit Teilaufgaben, oder Teilaufgaben mit den entsprechenden Prozessen). Dazu stellt sie entsprechend miteinander verbundene Templates zur Verfügung, wobei die entsprechenden Zielgrößen und Kennzahlen selbstverständlich individuell definiert werden können. Auf dieser Basis kann ein mehrdimensionales Controlling angesetzt werden. So kann etwa eine Mitteleinsatzkontrolle auf verschiedenen Hierarchiestufen erfolgen. Das Prozesscontrolling liefert Informationen zur individuellen Projekteffizienz (Projektentwicklung in zeitlicher Hinsicht). Durch den Import von Informationen aus Umsystemen können zudem die Zielwerte den Ergebniswerten gegenübergestellt werden. Dadurch ermöglicht die MRM-Applikation in den Bereichen von Planungsqualität, Transparenz und Messbarkeit gegenüber traditionellen Arbeitsweisen im Marketing Verbesserungen um Größenordnungen.

Multimedia Asset Management (MAM); MRM-Applikationen unterstützen die zentrale und medienneutrale Speicherung, Verwaltung und Ausgabe von multimedialen Marketingkomponenten (Text, Bild, Grafik, Audio- und Videokomponenten, aber auch fertig konfigurierte Marketingprodukte wie Inserate, Broschüren, Newsletter, etc.). Marketingteams können in einem prozessualen Kontext webbasiert auf diese Funktionalität zugreifen, Inhalte modifizieren oder in Echtzeit Formatumrechnungen vornehmen sowie Ideen oder konkrete Entwürfe mit internen und externen Partnern, unabhängig von deren Standort, austauschen. Diese Funktionalität spielt im Rahmen einer Projektumsetzung (z.B. crossmedialen Werbekampagne) eine bedeutende Rolle. Etwa kann die üblicherweise koordinationsintensive und mit vielen manuellen Schnittstellen sowie Medienbrüchen versehene Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern deutlich beschleunigt werden. Dies wiederum wirkt sich äußerst positiv auf die «time-to-market» aus.

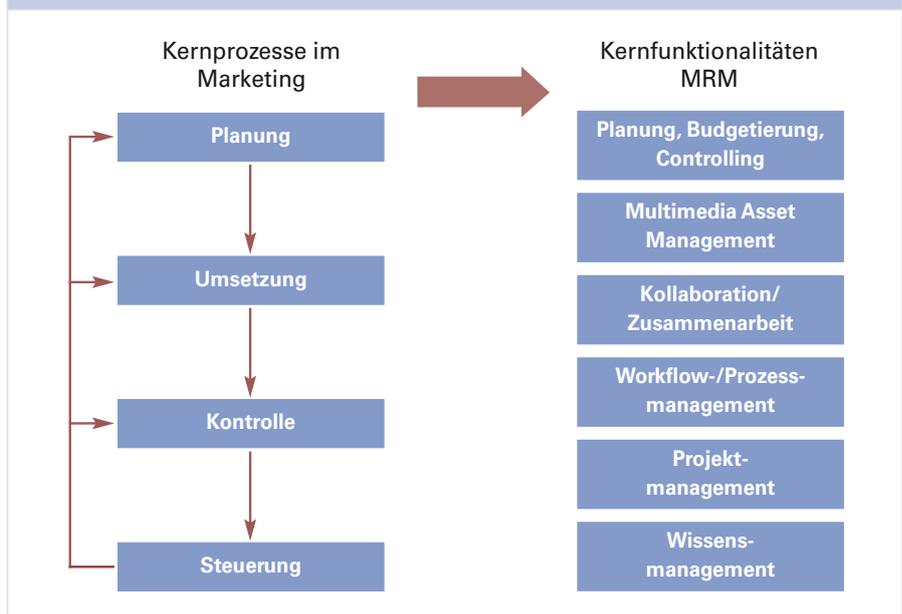
Kollaboration/Zusammenarbeit; Marketingteams müssen in der Lage sein, mit internen und externen Partnern, unabhängig von deren Standort und Zeitzone, integriert (in einem Marketingaufgaben- und Prozesskon-

text) kommunizieren zu können. MRM-Applikationen offerieren in Bezug auf Kollaboration/Zusammenarbeit ein unternehmensindividuelles Marketingportal, in dem praktisch sämtliche Marketingaufgaben integriert erledigt werden können. Auf Basis von Nutzergruppen, personenbezogen, interessenbezogen, aufgabenbezogen, projekt- und prozessbezogen erhalten interne und externe Partner webbasiert selektiv Zugriff auf die Funktionalitäten des Systems. Den grössten Nutzen bringt dies wiederum in einem prozessualen Kontext. Etwa werden bei der Veränderung/Anpassung eines Projektauftrages, oder bei einer projektspezifischen Statusänderung, oder beim Eingang eines kreativen Entwurfes eines externen Partners, sämtliche involvierten Teammitglieder automatisch in-

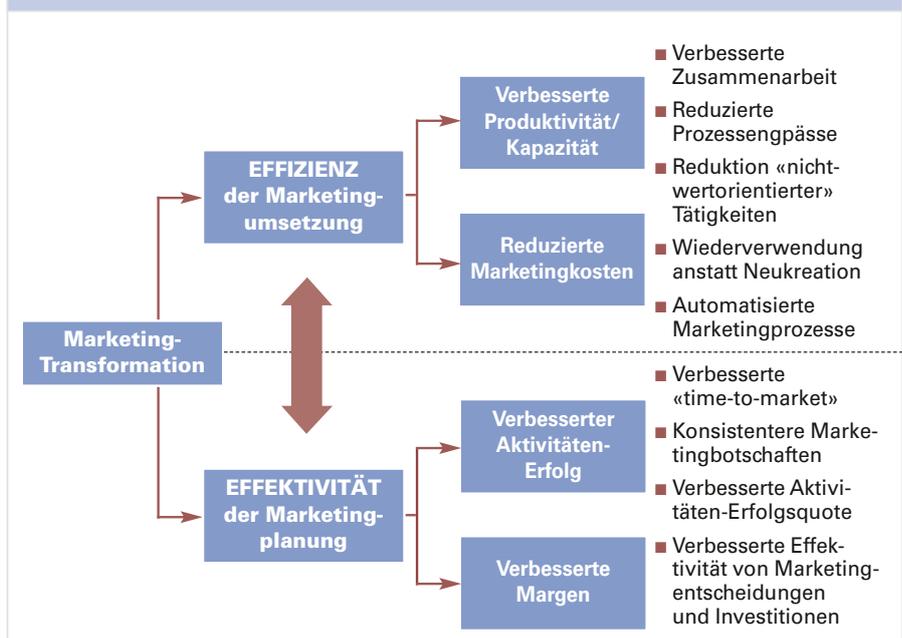
formiert. Diese Funktionalität spielt in der Marketingplanung, in der Umsetzung, aber auch im Rahmen von Kontrolle und Steuerung von Marketingaktivitäten eine wichtige Rolle.

Workflow-/Prozess- und Projektmanagement; MRM-Applikationen unterstützen eine feingliedrige und individuelle Marketingprojektplanung und -umsetzung in einem zeitlichen und prozessualen Kontext. Marketingaufgaben können in der Applikation flexibel und individuell in Prozessen abgebildet werden. Diese Automatisierung bietet sich für standardisierbare oder zumindest in Teilschritten standardisierbare Marketingaufgaben an (z.B. Marketingplanungs- und/oder Budgetierungsprozesse oder konkrete Umsetzungs-

DANK MRM UNTERSTÜTZTE KERNPROZESSE IM MARKETING



ZUSAMMENFASSENDE GRAFIK «MARKETING-TRANSFORMATION»



aufgaben wie «Print-Broschüre realisieren» oder «Inserate-/DM-/TV-Kampagne umsetzen», etc.). Bei nicht eingehaltenen Terminen verschickt die Applikation «Reminder» oder aber löst vordefinierte Eskalationsroutinen aus. Positive Effekte ergeben sich dabei nicht nur alleine aufgrund der vordefinierten Teilaufgaben-Abfolgen und der richtigen Verantwortlichkeiten, sondern auch aufgrund der im Prozesskontext zur Verfügung gestellten Templates, Arbeitsvorlagen und allenfalls sogar «Best practices» (z.B. Briefing-Templates, Konzept-Templates, Richtlinien, Vorgaben, Rahmenbedingungen, Erfahrungswerte).

Wissensmanagement; Möglichkeiten eines Wissensmanagements im Marketing bieten MRM-Applikationen in verschiedenen Bereichen. Einerseits repräsentieren die vorgeannten Arbeitsvorlagen/Templates bereits eine Art von Wissensmanagement, da diese «Standards» von allen genutzt werden können, womit das Rad nicht permanent neu erfunden werden muss. Andererseits entsteht durch die Abbildung von Marketingaufgaben in Prozessen Vergleichbarkeit, womit auf individueller Marketingprozessebene ein internes «Benchmarking» aufgebaut werden kann. Die definierten Marketingprozesse repräsentieren wiederum Wissen, das zur Nutzung angeboten und kontinuierlich erweitert und verbessert werden kann. Das MRM-Marketingportalkonzept repräsentiert per se Wissensmanagement, da der gesamte für ein Unternehmen relevante Marketing-Content

MRM-Software-Dienstleister:

- www.assetlink.com
- www.artesia.com
- www.aprimo.com
- www.brandwizard.com
- www.kickfire.com
- www.then-solutions.com

strukturiert zur Nutzung und Wiederverwendung angeboten wird (z.B. auch eine Marketing-Library), oder aber durch die offerierten Gefässe für den qualitativen Informationsaustausch von spezifischen Interessengruppen. Eine MRM-Applikation eröffnet dadurch neue Dimensionen im Marketing-Wissensmanagement.

Marketing-Ressourcen-Management in der Praxis

Marketing-Ressourcen-Management-Applikationen überzeugen vor allem durch ihren integrativen Charakter, etwa durch die Verbindung von strategisch-planerischen mit operativ-taktischen Marketingaufgaben. Die Möglichkeiten zur individuellen Marketingprozessgestaltung sind faszinierend. Derzeit nutzen vor allem global tätige sowie marken- und marketingintensive Unternehmen die Möglichkeiten einer MRM-Applikation. Beispielsweise Unternehmen wie Syngenta, Mibelle Cosmetics, Credit Suisse, Nestlé, Staedtler und Henkel haben in ihren Marketingprozessen folgende Effekte erzielt:*

- Verkürzung der «time-to-market» um über 70%
- Verkürzung des Zeitbedarfs für Pack- und Kommunikationsmittelerstellung um über 60%
- Verminderung der Agenturkosten um über 25%
- Kostenreduktion durch Wiederverwendung der bestehenden Vorlagen um über 50% pro Reinzeichnung
- Verringerung der Werbeausgaben durch Konsolidierung um 5 bis 10%
- Reduktion der Kosten für Guideline-Erstellung und -Verteilung um über 50% pro Marke

Vor der Einführung einer entsprechenden IT-Applikation steht allerdings zunächst eine anspruchsvolle Konzeptphase. Ohne eine

MRM*

Marketing-Ressourcen-Management (MRM); eine neue und vielversprechende Software-Generation, welche Marketingaufgaben auf strategisch-planerischer mit Aufgaben auf operativ-taktischer Ebene integriert. Das Research-Unternehmen Gartner prognostiziert, dass bis 2005 30% der Top-1000-Unternehmen solche Applikationen nutzen werden. Das Konzept ist erprobt, die Applikationen haben bei frühen Nutzern solcher Anwendungen Marktingeffizienz und Effektivität substanzial verbessern können. Das Angebot beschränkt sich weltweit auf ca. 15 kompetitive Anbieter, einige wenige davon haben ihren Weg auch in die Schweiz gefunden.

* Mit freundlicher Unterstützung von Assetlink AG

vorgängige sorgfältige Analyse und SOLL-Definition von Kernprozessen und der Marketingorganisation werden entsprechende Projekte scheitern. Ein umsichtiges und schrittweises Vorgehen empfiehlt sich. Da sich die Arbeitsweise im Marketing durch den Einsatz einer MRM-Applikation tiefgreifend verändert, sind zweckmässige Transformationsmassnahmen vorzusehen. Durch den Einsatz einer MRM-Applikation kann den aktuellen Anforderungen ans Marketing (Transparenz, Messbarkeit, Professionalisierung, Produktivität, Anpassungsgeschwindigkeit, etc.) bestens begegnet werden. Die Ausschöpfung der faszinierenden Potenziale ist letzten Endes aber nicht nur eine Frage des Technologieeinsatzes, sondern hängt wesentlich von Hartnäckigkeit, Kontinuität und von der Kultur der entsprechenden Organisation ab. ■



Mit Marketing Re-Engineering Integriertes Marketing umsetzen.
marketinghub unterstützt Unternehmen:

- ein Integriertes Marketing zu entwickeln
- den Stellenwert von MarKom zu erhöhen
- die Wirkung von MarKom zu erhöhen
- das MarKom messbar, transparent und agil auszugestalten
- ein effektives und effizientes MarKom zu implementieren
- aus Inhalten wertbehaftete Güter zu machen
- Potenziale von Technologien und Automation im MarKom auszuschöpfen
- die Entwicklungen des Digitalen Marketings optimal zu antizipieren