

## ERHÖHUNG DER MARKETINEFFIZIENZ

**MARKETING COST CUTTING ALS  
WACHSTUMSMOTOR IN ZEITEN DER KRISE**

Von schwindenden Erlösen und Erträgen getrieben, kommt es in der aktuellen Weltwirtschaftskrise in vielen Konzernen zur Wiederbelebung eines vielfach gelernten Prozesses: Unternehmenslenker setzen den Rotstift an und verfügen über alle Abteilungen hinweg rigorose Ausgabenstopps oder Budgetkürzungen. In der Regel an vorderster Front betroffen: Der Marketingbereich. Die Marketingleiter überprüfen daraufhin ihre Budgets auf potenzielle Streichpositionen, sezieren die größten Einzelkostenblöcke – und setzen im Rahmen von Nachverhandlungen doch wieder bei den „üblichen Verdächtigen“ an, insbesondere im Kreativbereich bei der Kommission der Mediaagenturen sowie bei der jährlichen Vergütung der Werbeagenturen. Der Effekt ist in der Regel gering; die Positionen gehören ohnehin zu den am stärksten verhandelten Positionen im Gesamtbudget. Von den Kürzungen des Budgets getrieben, bleibt den Verantwortlichen somit früher oder später nichts weiter übrig, als die Anzahl oder sogar die Qualität der Marketingaktivitäten zurückzufahren. Die Daumenschrauben auf den Budgets führen somit kurzfristig unweigerlich zu messbar verringertem Marketingoutput (Anzahl Aktivitäten, TV-flights, etc.) – der „share of voice“ sinkt oder bleibt bei insgesamt sinkender Werbeintensität bestenfalls konstant.

„Traditionelles Cost Cutting“ im Marketing führt zu verringertem Marketingoutput

**> Der Ansatz einer neuen Managerriege:  
Fokus auf nicht-kreative Marketingprozesse**

Dem gegenüber stehen inzwischen einige wenige Marketingverantwortliche, die aus den Fehlern der Vergangenheit gelernt und beim Heben von Einsparpotenzialen konsequent die gesamte Marketing-Wertschöpfungskette in den Fokus der Betrachtung stellen. Vor allem im Bereich der sträflich vernachlässigten „nicht-kreativen“ Marketingausgaben erzielen diese Unternehmen durch strikte Analyse und Glättung Einsparungen von bis zu 30%. Ein Teil der eingesparten Mittel kann anschließend oftmals direkt reinvestiert werden. Während die Mehrzahl der Wettbewerber Budgets einfach kürzt, schaffen es diese Entscheider somit, in Zeiten der Wirtschaftskrise ihren „share of voice“ sogar zu steigern.

Größere Einsparpotenziale in der operativen Marketingwertschöpfungskette

**> Trennung zwischen kreativstrategischem und operativem Marketing**

Basis dieser neuen Herangehensweise zur Steigerung der Marketingeffizienz ist die Anerkennung und konsequente Unterscheidung zwischen kreativstrategischen und nicht-kreativen (bzw. operativen) Marketingaufgaben:

- Der kreativstrategische Bereich beinhaltet bei dieser Betrachtung alle Aufgaben rund um die Entwicklung von Ideen und Konzepten für Produkte sowie deren Positionierung und Kommunikation (u.a. Markenpositionierung, Media-Strategie, Consumer Insight, Produktkonzepte, etc.). Basis des Erfolgs in diesem Bereich ist die Fähigkeit des Teams zum individuellen kreativen „Out-of-the-box“-Denken, sowie die Begabung, sich regelmäßig neu zu erfinden bzw. sich nicht zu wiederholen.
- Im operativen Bereich hingegen werden alle Aktivitäten zusammengefasst, die sich mit der nachgelagerten Produktion und Umsetzung dieser kreativen Ideen, Vermarktungskonzepte und Kampagnen befassen, u.a. Beschaffung, Druck, Produktion und Bearbeitung von Werbemaßnahmen oder Promotionmaterialien. Zusätzlich gilt es zu überprüfen welche Consumer- und Marketinsights in welcher Tiefe und wie oft benötigt werden. Im Gegensatz zum „kreativstrategischen Bereich“ sind individuelle Freiheiten hier stark begrenzt – der Erfolg definiert sich über stringent definierte, automatisierte Prozesse, die – ähnlich den Fertigungsprozessen in Fabriken – über größtmögliche Wiederholung an Effizienz gewinnen.

### > Das Dilemma

Bei der Einstellung von Marketingverantwortlichen stehen in der Regel ausschließlich die „kreativen und strategischen Fähigkeiten“ der Köpfe im Vordergrund, schließlich nimmt der kreativstrategische Bereich **75-85% der Zeit** des gesamten Marketingteams in Anspruch. Gleichzeitig steht jedoch der operative Bereich für mehr als **80% der Gesamtkosten** des Marketingbudgets – und wird in der Regel dennoch sträflich vernachlässigt. Schlimmer noch: Es sind gerade jene individuellen Eigenschaften, die Marketingverantwortliche zu guten Kreativen bzw. Strategen machen, die im Gegenzug die Fähigkeit zu operativer Perfektion einschränken.

Defizite der operativen Marketingeffizienz häufig getrieben durch Managementfokus auf „kreativstrategischen Fähigkeiten“ der Marketingteams

In der Vergangenheit wurde das Defizit an operativer Exzellenz – und damit höherer Kosteneffizienz – häufig als akzeptabler Nachteil betrachtet, wenn im Gegenzug die besten Marketingkreativen an das Unternehmen gebunden werden konnten. Mit Blick auf die – aus dem angloamerikanischen Raum getriebene – Professionalisierung und striktere Definition der Marketing-Wertschöpfungskette müssen jedoch auch hiesige Unternehmen umdenken, um in puncto Marketingeffizienz nicht den Anschluss zu verlieren.

Während bei Kostensenkungsprojekten der Fokus bisher in der Regel wenig systematisch auf einzelnen Kostenblöcken im Kreativbereich lag, wird zukünftig somit insbesondere der Bereich der operativen Aufgaben unweigerlich stärker analysiert werden müssen.

### > Hebel zur Steigerung der operativen Marketingeffizienz

Voraussetzung für eine erfolgreiche Steigerung der operativen Marketingeffizienz ist die konsequente Abkehr von punktuellen Maßnahmen hin zu einer systematischen Analyse der gesamten Marketingwertschöpfungskette – sowie das klare Verständnis einer Reihe definierter Marketingeffizienztreiber. Zu diesen möglichen Erfolgstreibern zählen:

Steigerung der operativen Marketingeffizienz führt über definierte Erfolgshebel

1. Die Sicherstellung **vollständiger Transparenz** auf Seiten des Managements über alle internen und externen operativen Marketingprozesse, -aufgaben und -kosten
2. Das Setzen von **klaren Kostenzielen** in Bezug auf operative Marketingbudgets
3. Die konsequente Ausrichtung aller Dienstleistungsverträge an **standardisierten Marketing-Beschaffungskriterien** sowie eine entsprechende Überprüfung bestehender, unter Umständen historisch gewachsener Geschäftsbeziehungen
4. Die Generierung von Einkaufsvorteilen durch **marken- und bereichsübergreifende Marketing-Beschaffungsbündelung** („economies of scale“)
5. Die Überprüfung und Anpassung der Aufgabenbeschreibungen und Briefings für externe Dienstleister und – wenn möglich – die Herauslösung und **Neuvergabe operativer Teilaufgaben an spezialisierte (Low Cost-)Anbieter**
6. Die **Nutzung von Outsourcingpotenzialen** in Bezug auf die Marketingorganisation
7. Marktforschung: Überprüfung der benötigten Tiefe bzw. Häufigkeit von Informationen
8. Die **Bereitstellung von state-of-the-art Technologie**, u.a. interne bzw. externe Plattformen zur effizienten Abstimmung mit Dienstleistern
9. Die regelmäßige Berücksichtigung des Kriteriums „operative Marketingeffizienz“ in **Controlling- sowie Reportingroutinen**

### > Unternehmensinterne Widerstände überwinden

Die Implementierung einer klar definierten Marketingprozesskette auf Basis dieser Erfolgstreiber führt naturgemäß zu einer Reihe unternehmensinterner Widerstände. So werden Dienstleistungsverträge im operativen Marketingbereich aufgrund gewachsener persönlicher Beziehungen und damit langjähriger Kenntnis der Marke auf Seiten externer Dienstleister häufig als sakrosankt betrachtet. In Diskussionen wird in der Regel die Gefährdung der Qualität der Marketingaktivitäten sowie des Heiligsten eines Unternehmens, seiner Marke, angeführt.

Mit unternehmensinternen Widerständen ist zu rechnen

Umso wichtiger ist es, darauf hinzuweisen, dass der Fokus aller Effizienzsteigerungsmaßnahmen allein auf dem operativen Marketingbereich liegt, das heißt im Bereich Beschaffung, Produktion und Wiederholung der Marketingaktivitäten. Die kreative Freiheit und Qualität der Marketingmaßnahmen wird zu keinem Zeitpunkt berührt. Der vermeintliche Vorteil langjähriger Kundenbeziehungen ist zudem wenig relevant, da die Freiheiten externer Dienstleister zu diesem Zeitpunkt bereits äußerst gering sind – im Fokus steht allein die effiziente und schnelle Umsetzung konkreter Briefings der Kreativabteilung.

#### > Ergebnisse überzeugen alle Widerständler

Ganzheitlich aufgesetzt, sind die quantitativen Ergebnisse der Überprüfung und Neuausrichtung der operativen Marketingwertschöpfungskette ohnehin dramatisch. **International operierende Konzerne und Mittelständler können die Marketingaufgaben typischerweise um 5-7% im ersten Jahr senken.** Bei einem jährlichen Marketingbudget von 7 Millionen Euro entspricht dies einem Kostensenkungspotenzial von bis zu **500.000 EUR.**

In einzelnen Budgetbereichen (z.B. Produktion, Druck) lassen sich häufig Einsparpotenziale von bis zu 30% realisieren, frei werdende Mittel, die nach Abschluss des Projektes oftmals direkt in den kreativen Bereich reinvestiert werden.

Die Umsatz- und Ertragsrückgänge der aktuellen Konjunkturphase vor Augen ist zu erwarten, dass auch deutsche Marketingverantwortliche die Effizienzpotenziale ihrer Marketingwertschöpfungskette zunehmend identifizieren und heben, um somit gestärkt aus der aktuellen Krise hervorzugehen.

Keine Veränderung der Qualität oder Ausrichtung von Marketingmaßnahmen

Substanzielle Einsparpotenziale – ein Teil der freiwerdenden Mittel kann für zusätzliche Marketingmaßnahmen investiert werden

#### KONTAKT

Arnt Tobias Brodtkorb  
t.brodtkorb@sempora.com  
+49 (0)172) 453 49 -0