

Die Effizienz des gesamten Marketings steigern

Wirkung erhöhen statt Budgets linear kürzen

Dr. Sandro C. Principe, BBDO Consulting Suisse AG

«Drastische Zeiten erfordern drastische Massnahmen» – mit diesem Motto haben viele Unternehmen in den wirtschaftlich angespannten Zeiten der letzten Jahre umfangreiche Kostensenkungsprogramme eingeleitet. Bereiche wie Marketing und insbesondere Marketingkommunikation gehören häufig zu den ersten «Kürzungsoptionen». Statt linearer Kürzungen empfiehlt sich indes eine genaue Analyse der Ausgaben. Denn nicht selten lassen sich so Effizienzsteigerungen erzielen, d. h. mehr Wirkung für weniger Geld.

Während die Effizienzdiskussion bei einer angespannten Konjunkturlage vor allem unter dem Aspekt der Identifikation von Einsparungspotenzialen geführt wird, ermöglichen gezielte Effizienzsteigerungen umgekehrt bei gleichen – oder minim tieferen – Budgets deutliche Steigerungen der Massnahmenwirkung. Daher empfiehlt es sich für Unternehmen, die keinen aktuellen Profitabilitätsdruck verspüren, systematisch nach Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung im Bereich Marketing zu suchen und im Marketingprozess fest zu verankern.

Grundprobleme des Marketingcontrollings

Ziel eines effizienzorientierten Marketing ist es, ein möglichst gutes Verhältnis zwischen Input- und Output-Grösse zu erhalten. Die Aufgabe des Marketing-Controlling ist es, die hierfür relevanten Informationen zu beschaffen, aufzubereiten und zu analysieren. Dies wird durch zwei Grundprobleme erschwert: das Normierungsproblem und das Methodologieproblem.

Das Normierungsproblem umfasst insbesondere die Operationalisierung der Input- und Output-Grössen. Während auf der Input-Seite der finanzielle Aufwand für sämtliche Marketingmassnahmen einfach in Geld zu messen ist, fehlt beim Output eine ähnlich «einheitliche Währung»: So wird der Erfolg klassischer Werbung etwa über den Aufbau von Markenbekanntheit und -image gemessen, wohingegen zur Erfolgsmessung von Direktmarketingmassnahmen häufig Response-raten herangezogen werden. Diese unterschiedlichen Output-Grössen machen einen Vergleich verschiedener Massnahmen aber schwierig, wenn nicht fast unmöglich.

Problematisch ist auch der methodische Ansatz, mit dem eine Beziehung zwischen den Input- und Output-Grössen hergestellt wird. Üblicherweise werden eindimensionale Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen jeweils einer Input-Grösse (z.B. Aufwendungen für klassische Werbung) und einer Output-Grösse (z.B. Markenbekanntheit) hergestellt. Tatsächlich wirken jedoch in der Regel eine Vielzahl unterschiedlicher Marketingmassnahmen auf mehrere Output-Grössen (z.B. Bekanntheit, Image, Käufe bzw. Abschlüsse).

Status-Analyse als Basis

Eine wesentliche Voraussetzung für eine Verbesserung der Effizienz des Mitteleinsatzes im Marketing ist die Schaffung von Transparenz hinsichtlich der aktuellen Markenperformance («Welcher Output wurde bisher erreicht?»), der Effizienz des bisherigen Mitteleinsatzes im Wettbewerbsvergleich («Wie effizient war das Unternehmen bisher bei der Erzielung dieses Outputs?») und der Treiber der Markenperformance («Welchen Einfluss haben bestimmte Input-Grössen auf den Output?»).

Das Brand-Screen-Modell

Zur Messung der aktuellen Markenperformance hat sich das Brand-Screen-Modell von BBDO Consulting als sehr nützlich erwiesen. Es bildet die Performance einer Marke entlang den fünf Kerndimensionen des Kundenbeziehungspfades ab: Markenbekanntheit, Image, Kauf-/Abschlussabsicht, Kauf und Loyalität (vgl. Abb. 1). Durch ein Benchmarking mit Marken von Mitbewerbern lassen sich somit gezielt die relativen Stärken und Schwächen einer Marke identifizieren.

Da der Erfolgsbeitrag von Marketingmassnahmen im Brand-Screen-Modell entlang verschiedener Output-Größen abgebildet wird, erfolgt auch eine Entschärfung des Normierungsproblems.

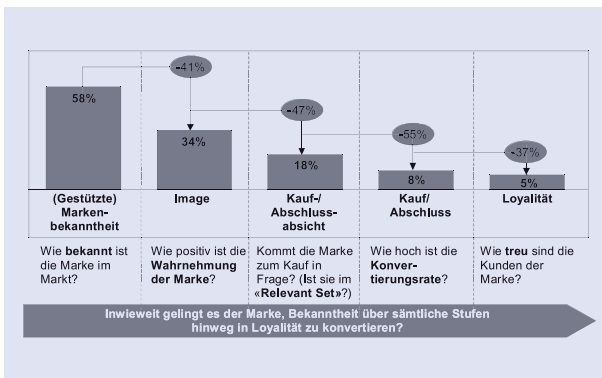


Abb. 1: Brand-Screen-Modell

Wie effizient war Einsatz der Mittel?

Die Effizienz des bisherigen Mitteleinsatzes kann mit der so genannten Data Envelopment Analysis (DEA) ermittelt werden. Hierzu werden für jede Brand-Screen-Dimension die bisherigen Marketingaufwendungen des betrachteten Unternehmens sowie der Wettbewerber-Unternehmen graphisch ihrer Performance auf den Brand-Screen-Dimensionen gegenübergestellt. Auf diese Weise lässt sich pro Brand-Screen-Dimension eine Best-in-class-Kurve ermitteln, die die Marken mit der höchsten Effizienz der Marketingaufwendungen pro Aufwendungsbereich wiedergibt (vgl. Abb. 2).

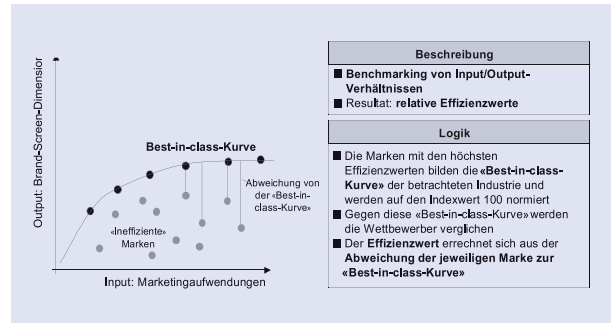


Abb. 2: Data Envelopment Analysis (DEA)

Indem der DEA-Ansatz real identifizierte Best Practice-Beispiele verwendet und die Beziehung zwischen mehreren Input- und Output-Größen wirklichkeitsgetreu abbildet, wird das Methodologieproblem wirksam adressiert.

Einfluss auf Marke

Zur Bestimmung des Einflusses konkreter Marketingmassnahmen auf die Marken-Performance wird die so genannte Brand Performance Driver Analysis (BPDA) herangezogen. Auf Basis einer empirischen Erhebung wird eine kausalanalytische Erfolgsfaktorenanalyse durchgeführt, mit der sich der relative Beitrag unterschiedlicher Marketingmassnahmen (und Kommunikationsinhalte) auf die einzelnen Brand-Screen-Dimension eruiert lässt.

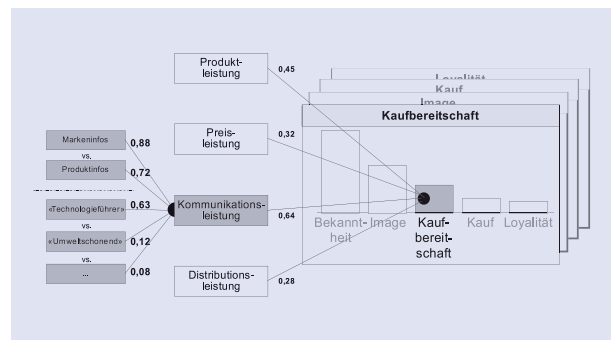


Abb. 3: Brand Performance Driver Analysis

Identifikation möglicher Ursachen von Ineffizienz
 Auf Basis der Erkenntnisse aus der Status-Analyse werden in einer zweiten Phase die möglichen Ursachen für Ineffizienzen und somit Ansatzpunkte zur Optimierung der Marketingeffizienz identifiziert. Erfahrungsgemäss können folgende Handlungsfelder identifiziert werden:

- Suboptimale Aufbau- und Ablauforganisation
- Interne und externe Abstimmungsprozesse (z.B. mit Kreativ- und Media-Agenturen)
- Komplexe Markenarchitektur
- Wenig spezifische und nicht differenzierende Value Proposition
- Unklare und schlecht integrierte Botschaften
- Mangelhaft definierte Kommunikationsziele
- Suboptimaler Werbedruck und falscher Mediamix
- «Over-» oder «Underspensing» durch historisch gewachsene Budgetierung
- Ungenügendes Controlling

Finden der «effizienten Zone»

Die Wirkung von Marketingmassnahmen folgt typischerweise einem s-förmigen Kurvenverlauf: geringe Ausgabeneffizienz im Bereich niedriger Aufwendungen sowie im Bereich hoher Aufwendungen (vgl. Abb. 4). Um zu analysieren, ob die bisherigen Marketingaufwendungen auf dieser Wirkungskurve unterhalb der «Wahrnehmbarkeitsschwelle» oder bereits im Bereich abnehmenden Grenznutzens liegen, wird für die einzelnen Marketinginstrumente ein so genannter Markeninvestitions-Check durchgeführt. Dabei werden insbesondere diejenigen Marketingmassnahmen untersucht, die zur Adressierung von Brand-Screen-Dimensionen eingesetzt wurden, die laut Data Envelopment

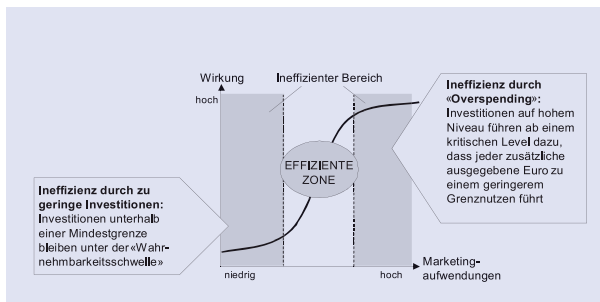


Abb. 4: Idealtypischer s-förmiger Verlauf von Marketingwirkung

Analysis in der Vergangenheit unterdurchschnittlich effektiv beeinflusst wurden (z. B. klassische Werbung bei Effizienzdefiziten hinsichtlich Markenbekanntheit).

Im Rahmen eines Markeninvestitions-Checks werden mit Spezialisten für das jeweilige Marketinginstrument oder auf Basis von Benchmark-Analysen die Schwellen der «effizienten Zone» für diese Ausgabenart ermittelt. Durch einen Abgleich des aktuellen Aufwendungsvolumens pro Massnahmen-Art mit diesen Schwellenwerten lässt sich bestimmen, ob und hinsichtlich welcher Massnahmen Ineffizienzen durch eine suboptimale Budgethöhe begründet sind.

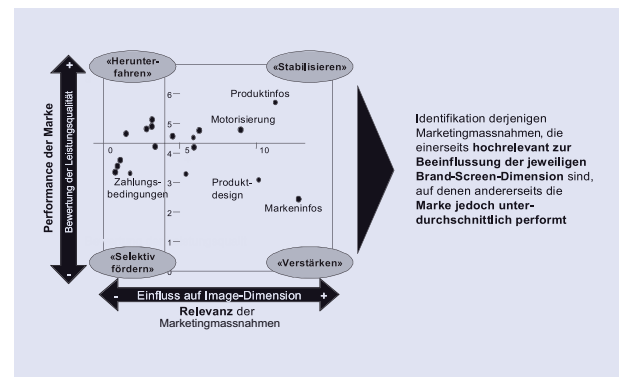


Abb. 5: Relevanz-/Performance-Profil

Priorisierung und Konkretisierung von Massnahmen zur Effizienzsteigerung

Auf Basis der Erkenntnisse hinsichtlich der Ineffizienzursachen werden in der dritten Phase konkrete Ansätze zur Steigerung der Marketingeffizienz entwickelt. Dabei werden diejenigen Marketingmassnahmen identifiziert, die einerseits hochrelevant zur Beeinflussung der jeweiligen handlungsrelevanten Brand-Screen-Dimension sind, und auf den Brand-Screen-Dimensionen, auf denen die Marke andererseits hinsichtlich der Performance Verbesserungspotenzial besitzt.

Hierzu wird mittels der Daten aus der Brand Performance Driver Analysis ein Relevanz-/Performance-Profil für die Markenperformance-Treiber der betrachteten Dimension erstellt:

- Auf der Relevanz-Achse wird die Einflussstärke der einzelnen Marketingmassnahmen auf die Brand-Screen-Dimension abgetragen.

- Auf der Performance-Achse wird die Bewertung der jeweiligen Marketingmassnahmen für das betrachtete Unternehmen in Relation zu den Bewertungen der Wettbewerber abgetragen (vgl. Abb. 5).

Diejenigen Marketingmassnahmen, die hochrelevant zur Beeinflussung der relevanten Brand-Screen-Dimension sind, auf denen die Marke jedoch hinsichtlich der Performance (noch) unterdurchschnittlich abschneidet, werden anschliessend unter Berücksichtigung ihres Differenzierungspotenzials und der für eine signifikante Leistungssteigerung erforderlichen Kosten priorisiert.

Berücksichtigung der Zeitdimension

Bei der Allokation der Budgets auf die einzelnen Massnahmen wird zusätzlich der Zeitbedarf für die Umsetzung der jeweiligen Marketingmassnahmen berücksichtigt. Auf dieser Basis kann auch eine zeitlich abgestufte Massnahmenplanung erarbeitet werden, die nach «Quick Wins» und zeitaufwändigeren weiteren Massnahmen unterscheidet. Hinsichtlich der Umsetzbarkeit werden neben der Umsetzungsdauer auch mögliche zu erwartende Schwierigkeiten, wie zum Beispiel unternehmensinterne Widerstände, berücksichtigt.

Dieser Ansatz ist eine mittlerweile mehrfach und in verschiedenen Branchen erfolgreich eingesetzte Methodik zur nachhaltigen signifikanten Steigerung von Marketingeffizienz. Der Ansatz adressiert wirksam die zwei Grundprobleme des Marketingcontrolling und ist dabei gleichzeitig ganzheitlich, streng faktenbasiert und praktikabel.

Die klare Fokussierung auf die Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen ermöglicht es auch Unternehmen, die unter keinem akuten Kostensenkungsdruck stehen, gezielt Massnahmen für eine signifikante Effizienzsteigerung im Bereich Marketing zu identifizieren und unter Berücksichtigung von Umsetzungs-komplexität und Kosten zu priorisieren.

Literaturhinweise

- BBDO CONSULTING (HRSG.) (2003), Insights 4, Juli 2003, Düsseldorf.
- RIEPER, B./WITTE, T./BERENS, W. (HRSG.) (1996), Betriebswirtschaftliches Controlling: Planung – Entscheidung – Organisation, Festschrift für Univ.-Prof. Dr. Dietrich Adam zum 60. Geburtstag, Wiesbaden.
- GELBERT, A., SCHULZ-MOLL, P., HERRMANN, A. (2003), Brand Performance Driver Analysis – Allokation von Marketingbudgets auf die wirklichen Treiber der Marken-Performance, in: BBDO CONSULTING (HRSG.) (2003).



Sandro C. Principe, Country Managing Partner & CEO,
BBDO Consulting Suisse AG, Zürich,
sandro.principe@bbdo-consulting.com