INSIGHTS 4 | 2016

Tobias Göbbel, Moritz Mühlen, Vanessa Dommnich

Agile Marketingplanung

Batten & Company
Marketing & Sales Consultants

Der B&C Ansatz zur agilen Marketingplanung bietet die Lösung zur Erreichung einer ganzheitlichen und zudem flexibel sowie schnell adaptierbaren Marketingplanung. Batten & Company ist in der Lage in kürzester Zeit eine maßgeschneiderte Lösung für Marketingplanung und darin auch Marketing Spend Effectiveness jedes Unternehmens zu entwickeln. Innerhalb des Ansatzes werden strategische, taktische sowie auch operative Gestaltungsebenen eines Unternehmens analysiert und optimiert. Zudem bietet er noch die Prüfung, Bewertung und Verbesserung von Kontrollinstanzen. Im Ergebnis hat ein Unternehmen dann einen agilen Marketingplan sowie die optimale Organisation zur operativen Umsetzung.

Über Batten & Company

Batten & Company ist eine der führenden strategischen Unternehmensberatungen für Marketing & Vertrieb. Mit über 1.500 erfolgreich durchgeführten Projekten für internationale Blue Chip-Kunden sind wir Marktführer für Beratungsleistungen rund um marktorientierte Unternehmensführung. Als Management Consultants der BBDO Worldwide haben wir als Tochter der BBDO und Teil des BBDO Netzwerks vollen Zugriff auf die Ressourcen und Kompetenzen des globalen Netzwerks mit über 290 Büros in 77 Ländern. 2015 wurde Batten & Company für seine herausragende Beratungsqualität mehrfach ausgezeichnet:

Hidden Champions 2015 für Marketing & Sales

Auf Basis einer Befragung unter 470 Unternehmenslenkern durch die wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) in Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsmagazin „Capital“ wurde Batten & Company in den Kategorien „Branchenkenntnis“ und „Teamfähigkeit“ jeweils auf Platz 1 und in der Kategorie „Marketing & Vertrieb“ auf Platz 2 gewählt. Damit liegt Batten & Company im Bereich Marketing & Vertrieb klar vor McKinsey und BCG.

Beste Berater 2016 für Marke, Marketing & Pricing

Zum dritten Mal in Folge wurde Batten & Company durch die Umfrage des Wirtschaftsmagazins brand eins in Kooperation mit Statista zu den besten Unternehmensberatungen 2016 gewählt. Bestnoten wurden u. a. in den Kategorien Marketing, Marke & Pricing und Vertrieb, After Sales & CRM erzielt.

95% Weiterempfehlungsrate und wieder qualitätszertifiziert in 2015

2015 wurden die Kunden von Batten & Company durch das unabhängige Schweizer Prüfinstitut cardea AG befragt und bescheinigten eine Top Leistung. Über 90 % Kundenzufriedenheit und 95% Weiterempfehlungsrate sprechen für erstklassige Beratung. Damit zertifiziert die cardea AG mit Ihrem Gütesiegel „cap – cardea certified performance“ Batten & Company für höchste Beratungsqualität in den Bereichen Marktstrategie, Marketing, Vertrieb, CRM, Digitale Transformation, Organisation & Prozesse, Transformation & Change.

Besuchen Sie unseren neuen Internetauftritt unter www.batten-company.com und informieren Sie sich über unsere Beratungsleistungen und Referenzen. Wir freuen uns auf den Dialog mit Ihnen.
Wir wünschen viel Freude bei der Lektüre des vorliegenden Insights.

Unternehmen und Marketiers stehen heute vor der Herausforderung ihre Marketingplanung zum einen ganzheitlich zum anderen flexibel und schnell adaptierbar zu gestalten. Dabei stehen Schlagwörter wie Marketing Spend Effectiveness mehr im Fokus denn je – doch haben wir ein einheitliches Verständnis davon, was wirklich dahinter steckt?

Es ist mehr als nur die Messung und Auswertung von KPIs wie ROI oder Kundenwert. Bei der ganzheitlichen Marketingplanung geht es darum, ein klares Bild zur strategischen Ausrichtung, taktischen Interpretation und operativen Umsetzung des Marketings in einem Unternehmen zu erhalten. Erst im Ergebnis steht dann die effektive, effiziente und State of the Art Budget-Allokation.

Unternehmen müssen mit zunehmender Dynamisierung in der Kommunikation Schritt halten. Viele verfolgen aktuell noch Marketingplanung in klassischen Jahreszyklen, dies ist heute jedoch nicht mehr zeitgemäß. Waren vor vier Jahren nur rund 10 % der effektiven Kampagnen kurzfristig geplant und initiiert, so liegt deren Anteil am gesamten Kommunikationsaufkommen heute bei über 30 %. Bei Kampagnen, die mit Kreativpreisen ausgezeichnet wurden, ist dieser Aufwärtstrend sogar noch steiler – 45 % werden hier kurzfristig geplant, laut einer aktuellen Studie der IPA.[1]

Social Media Benchmarks, wie der viel beschworene „Dunk in the Dark“ von Oreo[2], haben längst bewiesen wie wichtig ein Umdenken hin zu agiler Marketingplanung ist. Oreo hatte hier als direkte Reaktion auf den Stromausfall beim Super Bowl einen Twitter-Post mit dem Slogan „You can still dunk in the dark“ veröffentlicht (s. Abb. 1) – sie waren also auf dieses oder ähnliche Szenarien vorbereitet und haben dem Marketing ausreichend Freiheit für eine direkte Reaktion geboten. Als

Oreo Twitter-Post als Ergebnis agiler Marketingplanung

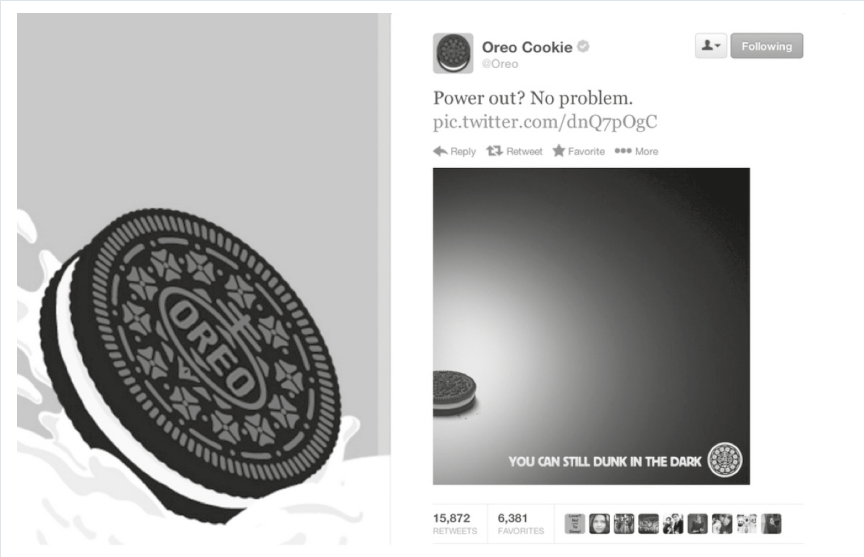

Abbildung 1: Oreo Twitter-Post als Ergebnis agiler Marketingplanung

1 Short-termism, budget pressure and ‚toxic‘ digital metrics: Peter Field on threats to creative effectiveness, Joseph Clift, WARC, June 2016
2 Wired.com (2013): How Oreo won the marketing super bowl with a timely blackout ad on Twitter

zusätzliche Herausforderungen kommen noch stetig wachsende Kundenerwartungen, eine steigende Anzahl der Kundenkontaktpunkte sowie immer kurzfristigere Buchung von Werbeplätzen hinzu. Kundenorientierte Ansprache findet nicht mehr nur über ein paar wenige Kontaktpunkte statt, sondern muss in eine nahtlose Customer Experience über verschiedenste Kanäle (Omnichannel) eingegliedert sein. Um dies zu erreichen, ist es essentiell die Marketingstrategie tief im Unternehmen zu verankern und Mitarbeiter in der operativen Umsetzung durch einen konkreten Fahrplan zu unterstützen.

Nicht nur B2C-Unternehmen sind von dieser Entwicklung betroffen, sondern gleichermaßen B2B-Unternehmen – auch ein Sales Center besteht aus Personen, die wie ein Endkunde umworben werden wollen. Anforderung ist heute ein agiles „Segment of One"-Marketing, das zudem im Unternehmen implementiert sowie gefestigt sein muss und das wie immer am besten bereits morgen. „Segment of One"-Marketing steht hier für die Ausrichtung auf eine Mikro-Zielgruppe und führt im besten Fall zur individuellen Ansprache jedes Kunden als ein „Segment of One".

Unternehmen stehen in der Marketingplanung neuen Herausforderungen gegenüber

Flexibilität in der Planung

Bereits im Intro dieses Artikels zeigte sich deutlich, wie wichtig Agilität und damit einhergehend die Bereitschaft zur flexiblen Planung sind. In der klassischen Marketingplanung von früher konnte ein Unternehmen leicht vorhersehen, welche Kanäle im nächsten Jahr bespielt werden müssen, um den Kunden zu erreichen. Heute weiß jedoch noch kein Unternehmen wie der Marketing-Mix im nächsten Jahr aussehen muss. Wer hätte schließlich vor fünf Jahren gedacht, dass Influencer eine so essentielle Rolle in der Kundenkommunikation einnehmen werden oder das damals frisch gegründete Unternehmen Snapchat heute einen Wert von 16 Milliarden Dollar[3] haben würde und zudem als wichtiger Kanal für Werbeschaltung gehandelt wird. Die Kommunikationsmedien und Vehikel von morgen, sind heute oft noch gar nicht geboren.

Eine effektive und effiziente Marketingplanung sowie Budgetallokation kann daher nicht heute schon für die nächsten Jahre festgesetzt werden. Unternehmen müssen konstant am Puls der Zeit sein und ihre Planung stetig flexibel adaptieren können.

Digitalisierung

Das Thema Digitalisierung ist omnipräsent und birgt nicht nur eine Herausforderung, sondern beeinflusst Marketing von den verschiedensten Seiten. Im Gegensatz zu klassischen Medien bietet das Internet die Möglichkeit zum direkten Dialog mit dem Kunden. Trotz der stetigen Angst vor zu viel Transparenz im digitalen Umfeld erwartet der Kunde, dass Unternehmen ihn besser kennen und individueller ansprechen als früher – es gibt nicht mehr nur ein oder zwei große Zielgruppen, sondern Marketiers müssen hier ebenfalls streng nach dem Motto „Segment of One" agieren.

So wie die Digitalisierung das Kundenverhalten verändert hat, treibt sie ebenso die Fragmentierung der Kanäle voran. Innerhalb der zwei vergan-

3 Handelsblatt (08.2015): Die wertvollsten Start-ups der Welt

genen Jahre, ist die Anzahl digitaler Marketingkanäle europaweit um ganze 10 % gestiegen, so das Ergebnis des aktuellen Adobe Digital Index (ADI).[4] Nahezu täglich sprießen neue digitale Kanäle aus dem Boden, die nicht pauschal unter einem Dach geclustert werden können, sondern individuell zu bespielen sind. Nicht jeder dieser neuen Kundenkontaktpunkte ist relevant, aber ein Unternehmen muss auf dem neusten Stand sein und wissen was in der Kundenkommunikation State of the Art ist und welchem der vielen Trends man tatsächlich folgen muss.

Neben der Integration von neuen digitalen Kanälen ist auch die steigende Relevanz von bestehenden digitalen Kanälen zu berücksichtigen. Aus den Ergebnissen des OVK Online-Reports ergibt sich, dass Online-Werbung in allen Branchen bereits fester Bestandteil des Marketing-Mix ist. Das Netto-Werbevolumen für digitale Display-Werbung ist von 2014 auf 2015, wie auch im Vorjahr um ca. 6 % gestiegen. Mobile-Display-Werbung zeigt von 2014 auf 2015 zudem ein beachtliches Wachstum von 53 %, auch hier war bereits im Vorjahr ein ähnlich dynamisches Wachstum zu erkennen.[5]

Der Trend ist also unverkennbar: Digitalisierung muss im Marketing-Mix jeder Branche berücksichtigt werden – sowohl die neuen als auch die bereits existenten digitalen Kanäle.

Hohe Kundenerwartungen

Zu Flexibilität und einer digitalen Ausrichtung als wichtige Bausteine der Marketingplanung, kommen permanent steigende Kundenerwartungen, die für ein Unternehmen teilweise nur schwer zu steuern sind. Dies stellt Unternehmen bei der Gestaltung und Bespielung der Customer Journey vor große Herausforderungen. Konsistenz, nahtloser Kontakt und Cutomer Centricity sind hier die Schlagwörter, die es für eine erfolgreiche Marketingplanung zu berücksichtigen gilt. Während Kunden früher reine Empfänger der one-to-many Kommunikation von Unternehmen waren, dreht sich dieses Machtverhältnis zusehends und Kunden haben volle Transparenz. Der Nutzer ist heute daher aktiv einzubinden. Bazaarvoice, eine Software die versucht beim Community-Aufbau auf Markenseiten zu helfen, konnte längst einen durchschnittlichen Anstieg der Conversions ihrer Kunden um 153 % nachweisen, sofern diese bei Bewertungen und Nutzerfragen interagieren.[6] Interaktion darf jedoch nicht mit der Konzentration auf nur einen Kontaktpunkt passieren, denn der Kunde wünscht sich positive Erfahrungen im Kontext aller Kontaktpunkte.[7]

Wenn wir daher von Marketingplanung reden, reden wir vor allem auch über eines: Kontext. Was mithilfe von kontextuellem Marketing möglich ist, zeigt eine kleine Airline aus Singapur.[8] Verschiedene Profile von Reisenden sowie Daten zu deren Sozialverhalten wurden genutzt, um den richtigen Content, zur richtigen Zeit, an den richtigen User auszuliefern. Zudem wurden über den Einsatz von Social Media Listening Tools aktuelle und in den Zielgruppen relevante Konversationen in entsprechenden Foren analysiert. Insbesondere der auf Basis dieser Konversationen in Echtzeit erstellte Content, zeichnete sich durch überproportional hohe Leistungswerte aus. So lieferte zum Beispiel ein Beitrag, welcher eines der Schlüsselzitate aus Fifty Shades of Grey aufgriff, einen ROI von 87 Dollar je eingesetztem Dollar Marketingbudget. Mit einem weiteren Beitrag anlässlich des „Yellow or Blue Dress"-Phänomens, konnten neunmal mehr Sitzplatz-Tickets verkauft werden als mit den regulären Beiträgen der Airline (s. Abb. 2).

Strategisches Fundament für operativen Erfolg

Wenn alle Entscheidungen getroffen wurden, steht das Unternehmen oft der letzten und oft größten Herausforderung, der internen Umsetzung. Essentielle Grundlage dessen sind eine zukunfts-

4 Adobe Newsroom (09.2015): Customer Touchpoints wachsen um 10 Prozent
5 OVK Online-Report 2016/01: Zahlen und Trends im Überblick
6 http://www.fastcompany.com/3003448/when-co-creation-becomes-beating-heart-marketing-companies-win
7 Harvard Business Review (09.2013): The Truth About Customer Experience von Rawson, Duncan, Jones
8 Scoot Airlines: The Scoot social matrix, Joanne Theseira, Carl D'Souza and Si Ying Goh, Warc Prize for Social Strategy, Shortlisted, 2016

Erfolgssteigernde Social Media Posts der Scoot Airline

Ergebnis

ROI: $87 pro investiertem $1

Ergebnis

Steigerung Anzahl verkaufter Sitzplatz-Tickets je Tag – 9x höher als bei einer regulären Facebook-Promotion

Abbildung 2: Erfolgssteigernde Social Media Posts der Scoot Airline

gerichtete Marketing Vision und damit einhergehende Ziele. Auch wenn diese beiden Aspekte gegeben und erfolgsversprechend definiert sind, haben Unternehmen dennoch teilweise Probleme in der operativen Umsetzung.

Ursache dieser Herausforderung liegt häufig darin, dass die übergeordneten Ziele nicht im Detail auf die Aufgaben und Implikationen für den Arbeitsalltag von Mitarbeitern heruntergebrochen werden, sondern High-Level kommuniziert werden. Jeder Mitarbeiter braucht einen detaillierten Fahrplan, um zu verstehen welche konkreten Ziele hinter einer Strategie stehen bei gleichzeitigem unmissverständlichem Freiraum (vgl. Beispiel Oreo). Wenn z. B. die Strategie eine stärkere Online-Ausrichtung ist, dient dies zwar als essentielle Hintergrundinformation, aber in der Umsetzung stellen sich dem Mitarbeiter vollkommen andere essentielle Fragen: Welche Kanäle (z. B. Social Media vs. Website vs. Mobile) werden über welches Vehikel (z. B. Facebook vs. Snapchat) bespielt? Welcher Content wird kommuniziert (z. B. Gewinnspiel vs. Foto-Post)? Welche Zielgruppe soll damit erreich werden (z. B. 18-25 Jährige vs. 25-35 Jährige)? Welches Ziel verfolgt das Unternehmen damit in Bezug auf den Brand Funnel (z.B. Loyalität vs. Image)?

Marketingplanung stellt das Unternehmen vor große Herausforderungen, heute noch mehr als vor ein paar Jahren. Batten & Company hat die entstandene Komplexität und wachsenden Anforderungen erkannt und eine Kernfrage in den Raum gestellt: Wie muss ein Unternehmen aufgestellt sein, um optimal auf den stetigen Wandel im Markt reagieren zu können? Vor diesem Hintergrund hat Batten & Company den Ansatz zur agilen Marketingplanung entwickelt.

Ansatz zur agilen Marketingplanung für eine flexible und proaktive Planung

Batten & Company versteht Marketingplanung als kontinuierlichen Prozess, der nicht mehr Mittel zum Zweck der einmaligen Budgetallokation ist, sondern Credo für kontinuierliche Agilität und Zukunftsfähigkeit im Marketing. Im Ergebnis wird damit auch Marketing Spend Effectiveness erreicht. Unter Marketing Spend Effectiveness verstehen wir hierbei die strategische Planung der Marketingaktivitäten und Budgets eines Unternehmens mit dem Ziel eines optimalen Wirkungsverhältnisses zwischen Aktivitäten und Ausgaben.

Der Ansatz zur agilen Marketingplanung bedient die strategische, taktische und operative Gestaltungsebene und bietet zudem noch die Prüfung und Bewertung von Kontrollinstanzen. Ziel des Ansatzes ist eine zeiteffiziente Identifikation von zentralen Stellhebeln zur anschließenden optimalen Ausgestaltung des Kommunikations-Mix sowie zur Beantwortung interner und externer Herausforderungen.

Innerhalb des Ansatzes zur agilen Marketingplanung werden die übergeordneten Gestaltungsebenen in acht Gestaltungsfelder übersetzt (s. Abb. 3): Markt & Wettbewerb, Vision & Ziele, Geschäftsfelder & Regionen, Zielgruppen & Botschaften, Kanäle & Vehikel, Budget & Ressourcen, Organisation & Aufgaben sowie Controlling & KPIs. Nach der Erstanalyse soll das Vorgehen dann langfristig als Tool in einem jährlichen bzw. kontinuierlich wiederkehrenden Prozess genutzt werden und in die Hände der operativen Umsetzungsebene übergeben werden.

Ansatz zur agilen Marketingplanung

Abbildung 3: Ansatz zur agilen Marketingplanung

Innerhalb der acht Gestaltungsfelder werden konkrete Fragestellungen beantwortet:

1. Markt & Wettbewerb: Sind wir auf dem neusten Stand und verstehen wir den Markt?

In diesem Feld werden sowohl branchenspezifische als auch branchenübergreifende Analysen durchgeführt. Intention ist es hier ein klares Verständnis von Trends und wirtschaftlicher Entwicklung zu erhalten sowie zusätzlich die Unternehmensposition im Wettbewerbsumfeld zu verorten.

Die Marketingplanung wird sowohl von Trends in Marketing & Kommunikation als auch von wirtschaftlichen Trends wie der konjunkturellen Entwicklung beeinflusst. So zeigte sich in einer langfristigen Betrachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung in Relation zu Werbeausgaben, dass eine klare Korrelation zwischen beiden besteht – allerdings mit leichter Zeitverzögerung.[9] Diese Information mag auf den ersten Blick zum Irrglauben einer guten Planbarkeit führen, jedoch vergisst man dabei, dass auch die konjunkturelle Entwicklung nur schwer vorhersehbar ist.

Agilität ist daher auch in Bezug auf Entwicklungen im konjunkturellen Umfeld wichtig und ein Unternehmen muss auf verschiedene Szenarien vorbereitet sein, z. B. hohe, mittlere und niedrige Konjunkturphasen, um die Planung schnell adaptieren zu können.

Methodisch werden im Analysefeld „Markt & Wettbewerb“ sowohl Trendanalysen und Best/Worst Practices innerhalb der Branche sowie branchenübergreifend als auch Analyse von Konjunkturdaten für ein Unternehmen vorgenommen. Zudem wird die eigene Kommunikation im Vergleich zur Performance des Wettbewerbs geprüft.

2. Vision & Ziele: Ist unsere Vision klar kommuniziert und mit konkreten Zielen hinterlegt?

Über jeder Strategie muss eine Vision stehen, die dann mit Zielen hinterlegt wird, dies gilt auch für die Marketingstrategie eines Unternehmens. Sie dient einer konsistenten Außenwirkung durch einheitliches Verständnis im Unternehmen.

Teile der Strategie könnten dabei z. B. eine stärkere Online-Ausrichtung, ein Always-on Ansatz oder eine stärkere Fokussierung konkreter Zielgruppen sein. In welche Richtung man auch immer gehen möchte, Kernherausforderung ist, dass diese Strategie nicht nur in den Köpfen der Geschäftsleitung sein darf, sondern heruntergebrochen werden muss, damit sie intern kommuniziert sowie gelebt wird.

In diesem Feld definiert Batten & Company gemeinsam mit ausgewählten Personen im Unternehmen eine übergeordnete Marketingvision gestützt durch quantitative und qualitative Ziele entlang des Brand Screens.

3. Geschäftsfelder & Regionen: Richten wir uns ausreichend differenziert und dennoch mit individueller Gestaltung aus?

Für viele Unternehmen stellt die Ausrichtung auf unterschiedliche Geschäftsfelder und Regionen eine zusätzliche Herausforderung in der Gestaltung von Marketingaktivitäten dar. Synergien, die geschaffen werden könnten gehen aufgrund fehlender Planung zum Teil verloren und die zuvor analysierten Visionen und Ziele werden nicht im Detail auf die Geschäftsfelder und Regionen heruntergebrochen.

Ein einheitlicher Außenauftritt der Marke ist essentiell, aber dennoch müssen die Besonderheiten einzelner Geschäftsfelder und Regionen in den Marketingaktivitäten berücksichtigt werden.

Batten & Company übersetzt die vorab definierten Stoßrichtungen in konkrete Handlungsmaßnahmen für einzelne Geschäftsfelder und Regionen.

4. Zielgruppen & Botschaften: Kennen wir unsere Zielgruppen?

Ohne Kenntnis über die eigenen Zielgruppen ist es für Unternehmen unmöglich spezifische Bot-

9 ZAW/ Statistisches Bundesamt (2011)

schaften zu entwickeln und damit eine gezielte Aussteuerung von Marketingmaßnahmen zu realisieren. Die klare Definition von Zielgruppen ist in Zeiten der Customer Centricity essentiell. Die Art der Definition kann jedoch unternehmensindividuell gehandhabt werden, z. B. durch die Ausrichtung auf Wettbewerbszielgruppen, die Differenzierung nach Alter bzw. Lebenssituation oder im B2B Bereich auch nach der Größe des Ziel-Unternehmens. Wichtig ist nur, dass eine klare und eindeutige Definition stattfindet und die Marketingaktivitäten auf Basis von zielgruppenspezifischen Botschaften entsprechend ausgerichtet werden.

Bei Bedarf erstellen wir in diesem Gestaltungsfeld konkrete Zielgruppenprofile oder Personas, die den Endkunden und somit auch das Segment of One für die Marketingorganisation greifbar machen.

5. Kanäle & Vehikel: Nutzen wir die richtigen Kanäle und Vehikel?

Hintergrund dieses Gestaltungsfelds ist die häufig zu wenig berücksichtigte Macht des Kanals. Kanäle, Vehikel und Marketingmaßnahmen, die darüber gespielt werden, zahlen zu unterschiedlichstem Maße auf den Brand Funnel (Bekanntheit, Image, Auswahl, Kauf, Loyalität) ein. Zudem können durch strategische Kanalauswahl auch unterschiedliche Zielgruppen angesprochen werden.

Zur näheren Erläuterung hier ein einfaches Beispiel: Möchte man Loyalität bei einer online-affinen und jungen Zielgruppe schaffen, so empfiehlt es sich Social Media als einen Kommunikationskanal zu nutzen. Die Auswahl der konkreten Social Media Site hängt dann von der Affinität in der Zielgruppe ab. Auch hier zeigt sich noch einmal, wie essentiell ein klares Verständnis der Zielgruppe ist.

Über eine initiale Bestandsaufnahme, die die genutzten Kanäle und Vehikel ins Verhältnis zu Zielbezug und Effektivität (investierter Marketing-Euro vs. generierter Vertriebsumsatz) setzt, unterstützt Batten & Company bei der Ausgestaltung des optimalen Kanal- und Vehikelmix. Die Anbindung an das Media-Expertennetzwerk der BBDO Gruppe (OMD) garantiert eine oft auf Kundenseite sehr geschätzte objektive Meinung.

6. Budget & Ressourcen: Ist unsere Marketing-Budgetallokation effektiv und effizient?

Kernstück der Marketingplanung ist das Budget, da es in Bezug auf Form und Ausmaß der Aussteuerung von Marketingaktivitäten entscheidend ist. Je nach Marketingbudget können so zum Beispiel Vision und Ziele auf unterschiedliche Arten erreicht werden. Auch die Auswahl der Kanäle und Vehikel sowie der dahinterliegenden Maßnahmen hängt stark von dem zu Verfügung stehenden Budget ab.

Zur Generierung eines ersten Tiefenverständnisses der aktuellen Budgetverteilungsschlüssel und Allokationshintergründe nimmt Batten & Company in diesem Feld zunächst ein Screening und damit einhergehend eine Prüfung bestehender Budgetierungsdokumente vor. Um noch größere Transparenz zu schaffen, wird im Anschluss ein Budget-Frameworks entlang der zentralen Betrachtungsperspektiven geschaffen: Geschäftsfelder, Vertriebskanäle, Marketinginstrumente und Zielgruppen.

Zur Identifikation strategischer Stoßrichtungen in Bezug auf Budget und Ressourcen, werden das Optimalbudget sowie mögliche Alternativen auf Basis der vorstehenden konzeptionellen Schritte und im Sparring mit der OMD Media- und Kommunikationsagentur definiert. Die zusätzliche Priorisierung von Maßnahmen ist die Grundlage für einen flexiblen Einsatz des Budgets, um zu jeder Zeit und möglichst ohne Wirkungsverlust auf veränderte Marktsituationen reagieren zu können.

7. Organisation & Aufgaben: Ist unsere Organisation zukunftsgerichtet aufgestellt?

Strategische Grundlage und Planung ist die eine Seite der Medaille doch auf der anderen steht ein weiterer wichtiger Aspekt: Aufbau einer zukunftsgerichteten Organisation von innen heraus. Wie soll zum Beispiel ein Mitarbeiter, der jahrelang Kampagnen der klassischen Kommunikation Entwickelt hat nun von einem Tag auf den nächsten

zum Experten für Social Media Kampagnen oder Search Engine Optimization werden.

Wandelnde Stellenbeschreibungen ergeben sich daraus als direktes Problem. Hinzu kommen die strukturellen Themen, die ein Organigramm beeinflussen, wie beispielsweise die stärkere Verzahnung von Online- und Offline-Marketing, die sich in vielen Unternehmen als Herausforderung zur konsistenten und kanalübergreifenden Gestaltung von Marketingmaßnahmen darstellt.

Hier wird die Aufstellung des aktuellen Organigramms sowie der Aufgaben darin im Hinblick auf übergreifende Marketingziele sowie Trends am Markt analysiert. Als Vergleichsbasis für eine optimale Organisation dienen sowohl Best Practices aus der eigenen Branche als auch branchenfremde Cases, die wir aus langjähriger Erfahrung, fachlicher Kompetenz und Marktanalysen individuell aufbereiten.

Übergeordnete Zielsetzung in dieser Phase ist die bestmögliche Unterstützung der umsetzenden Marketiers durch konkrete Guidelines für das operative Arbeiten und das bei gleichzeitiger Flexibilität für eine agile und zum Teil auch notwendige operative Ausgestaltung.

8. Controlling & KPIs: Messen wir den Marketingerfolg?

Als letztes Gestaltungsfeld bleibt noch die Erfolgsmessung der Marketingplanung. Der interne Druck Marketing Spendings verargumentieren zu müssen wächst ständig. Erfolg der Aktivitäten kann jedoch nur durch Messung und Reporting handfester und im Unternehmen allgemein akzeptierter Zahlen belegt werden.

Es ist daher essentiell ein individuell auf die eigene Planung ausgelegtes und zudem umfassendes KPI-Reporting, z. B. in Form eines Dashboards zu entwickeln und dieses regelmäßig zu prüfen.

Batten & Company identifiziert in dieser Phase mögliche „White Spots“ in der bestehenden Erfolgsmessung und unterstützt zudem auch bei der Konzeption und Erstellung eines zukünftigen KPI-Reportingtools: Von der Konzeption, über die Entwicklung, bis hin zur Verankerung in der Organisation.

Ergebnis des Ansatzes zur agilen Marketingplanung

Durch diesen agilen Analyse- und Optimierungsansatz sind wir in der Lage in kürzester Zeit eine maßgeschneiderte Lösung für Marketingplanung und darin auch Marketing Spend Effectiveness jedes Unternehmens zu bieten. Der beschriebene Quick Check der acht Gestaltungsfelder bildet eine erste Analysephase und verkürzt die sonst zum Teil sehr zeitaufwändige Status quo Analyse drastisch. Zudem wird das Handlungsspektrum auf konkrete Handlungsfelder reduziert. In einer zweiten darauf folgenden Phase werden dann nur solche Felder optimiert, in denen tatsächlich Handlungsbedarf identifiziert wurde. Ergebnis ist das optimale Gesamtpaket als Grundlage für eine erfolgreiche Marketingplanung in kürzester Zeit.

Um die Marketingplanung im Rahmen von Marketing Spend Effectiveness vorzubereiten, hat Batten & Company den Ansatz zur agilen Marketingplanung als Kernstück von Projekten der Marketingplanung implementiert und bereits in vielen Projekten erfolgreich umgesetzt.

Lösung für agile Marketingplanung und Marketing Spend Effectiveness

Der Ansatz zur agilen Marketingplanung besteht aus vier Projektphasen und resultiert dann in einem vollständigen Marketingplan und wenn notwendig zudem in einer optimalen Organisationsstruktur der Marketingabteilung (s. Abb. 4).

Phase 1 beinhaltet den Quick Check für alle acht Gestaltungsfelder des Ansatzes zur agilen Marketingplanung.

Phase 2 legt diesen Quick Check in Feldern mit identifiziertem Handlungsbedarf noch einmal tiefer. Hierbei geht es nicht nur um eine tiefergehende Analyse, sondern vor allem auch um die Optimierung der Problemfelder und Konzeption einer Lösung. So würden in dieser Phase zum Beispiel bei mangelnder Kenntnis über Zielgruppen (Gestaltungsfeld 4), detaillierte Zielgruppenprofile auf Basis einer Customer Journey Analyse entwickelt. Hierbei würden die relevanten Journey Phasen identifiziert, mit Touchpoints verknüpft und durch ein umfassendes Set an Leistungstreibern dahinter messbar gemacht. Auch die Messung von Kundenerwartungen, also gegebenenfalls Leistungstreibern, die der Kunde aktuell noch nicht empfängt, spielt eine entscheidende Rolle bei der Bewertung von Zufriedenheits- und Unzufriedenheitspotential. Am Ende dieser Phase sind alle 8 Felder in einem Optimalzustand, um zuletzt einen konkreten Marketingplan abzuleiten.

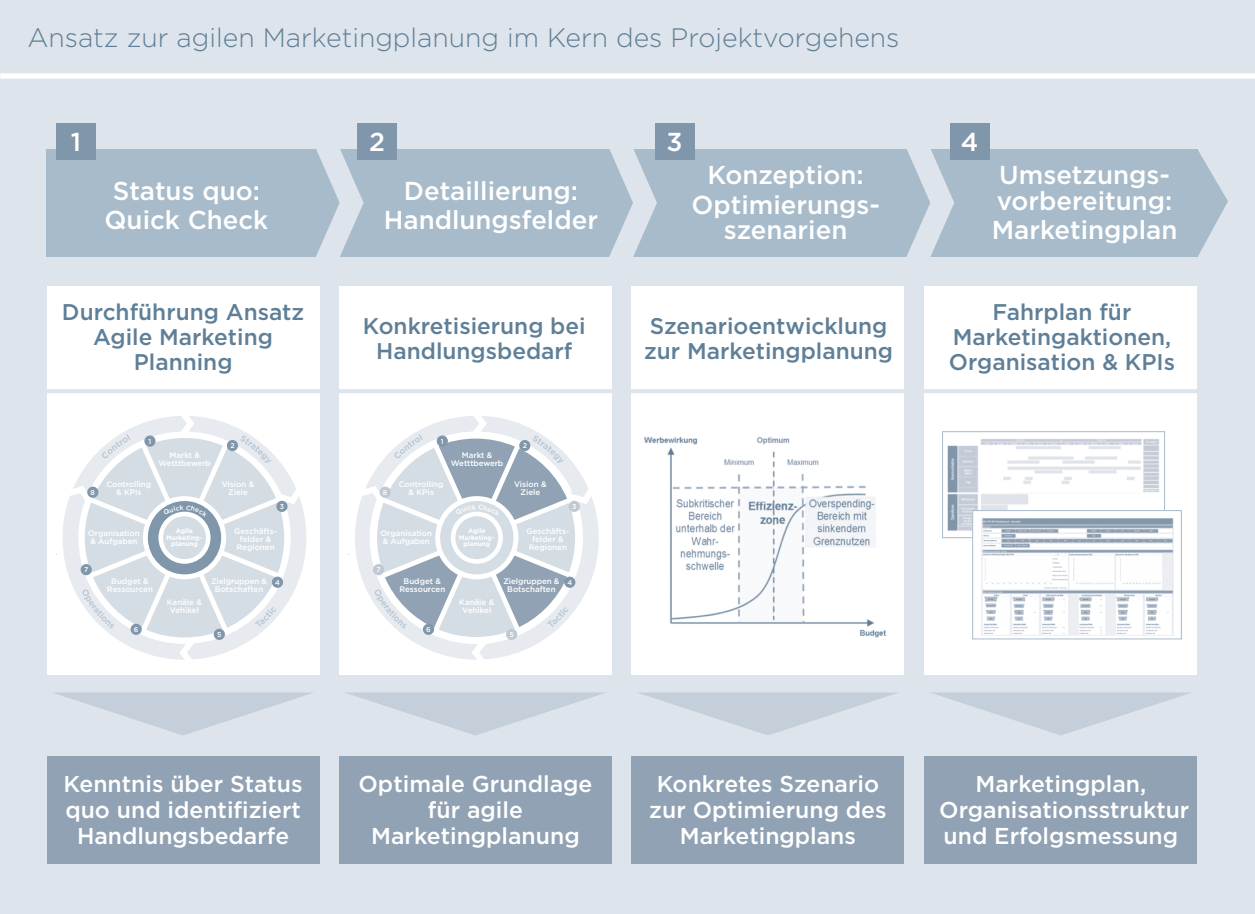

Abbildung 4: Ansatz zur agilen Marketingplanung im Kern des Projektvorgehens

In Phase 3 wird die Optimierung entlang einer zu definierenden Strategie konzeptioniert. Hier fließen alle Erkenntnisse aus den vorangegangenen beiden Phasen ein. Die konkreten Marketingziele werden dann auf Ebenen der Image Wahrnehmung und Sales Aktivierung übertragen und durch weitere untergeordnete Teilziele vertieft. Zudem werden aktuell bestehende sowie neue Marketingmaßnahmen analysiert und definiert. In einer anschließenden Verknüpfung von Zielen und Maßnahmen entsteht dann eine Marketingstrategie mit konkreten Optimierungsszenarien für die agile Marketingplanung. Diese Szenarien werden im nächsten Schritt bewertet und zusätzlich eine Budgetberechnung vorgenommen – minimales und maximales Budget bilden die Effizienzzone mit optimalem Budget im Zentrum. Das optimale Szenario für die aktuelle Situation und Ausrichtung wird ausgewählt und im nächsten Schritt in einen Marketingplan übersetzt. Die Szenarioentwicklung und -bewertung bietet besondere Agilität in der Planung, da ein Unternehmen auf unterschiedlichste Szenarien vorbereitet ist und die Marketingplanung auch kurzfristig flexibel angepasst werden kann.

In der letzten Phase 4 finden dann die Übersetzung des Optimierungsszenarios in einen Marketingplan und Entwicklung eines KPI-Dashboards für das Erfolgscontrolling statt. Gegebenenfalls muss auf Basis der neuen Strategie auch eine Reorganisation der Marketingabteilung vorgenommen werden, die Zuteilung neuer Aufgaben sowie Umstrukturierung der Abteilungen sowie Prozesse beinhaltet. Hierbei geht es im Kern darum für die Erreichung langfristiger Ziele, wie zum Beispiel verstärkte Nutzung von digitalen Marketingkanälen, organisatorisch optimal aufgestellt zu sein.

Fazit

Alles in allem wird im Marketing heute bereits Agilität vorausgesetzt. Unternehmen müssen direkt auf Ereignisse reagieren können und dazu auf unterschiedlichste Szenarien vorbereitet sein. Marketingplanung nach einem Einheitsvorgehen spricht den Kunden nicht mehr an und somit ist er leichte Beute für den Wettbewerb.

Vereinbaren Sie jetzt einen Termin mit unseren Experten für agile Marketingplanung und informieren Sie sich über ein mögliches Vorgehen!

Wir hoffen, Ihnen auch mit dieser INSIGHTS-Ausgabe Impulse und Anregungen für Ihre Arbeit geben zu können und laden Sie wie immer herzlich zum Dialog mit uns ein.

Ihr

Tobias Göbbel

Tobias Göbbel
Managing Partner

Tel.: +49 89 54243-2150
Mobil: +49 172 2015 959
tobias.goebbel@batten-company.com

www.batten-company.com

Autorenverzeichnis

Vanessa Dommnich

Vanessa Dommnich studierte Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Dienstleistungsmanagement und Marketing an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt sowie der University of Antwerp. Anschließend absolvierte sie ihren Master an der Ludwig-Maximilians-Universität in München mit dem Fokus auf Strategie und Marketing. Bereits während ihres Studiums sammelte sie zahlreiche praktische Erfahrungen im Bereich Unternehmensberatung sowie im Marketing. Direkt im Anschluss an ihr Studium stieg sie als Consultant bei Batten & Company ein. Ihre Schwerpunkte liegen dabei auf den Bereichen Customer Experience Management, Strategisches Marketing und kundenorientierte Prozessoptimierung.

Tobias Göbbel

Tobias Göbbel ist studierter Marketing- und Kommunikationswirt sowie Diplomkaufmann (Universität). Sein Studium der Betriebswirtschaftslehre schloss er an nach Stationen an der Friedrich-Schiller-Universität Jena und der KU Leuven in Belgien an der International School of Management der KU Eichstätt-Ingolstadt ab. Seine Karriere begann er 2001 als Assistent der Geschäftsleitung bei C:MM Brand Programming in Hamburg, wo er parallel die Online-Agentur photo-gen als Geschäftsführender Gesellschafter leitete. Nach Stationen bei führenden Strategieberatungen wie A.T. Kearney stieg er 2007 bei Batten & Company ein und verantwortet hier als Managing Partner und Geschäftsführer den Bereich Market Management mit den Kompetenzbereichen M&A, Marktstrategie, Digitale Transformation und Change Management. Seine Branchenschwerpunkte liegen in den Bereichen Handel und Industrie.

Moritz Mühlen

Moritz Mühlen ist Manager bei Batten & Company und im Kompetenzbereich Market Management tätig. Im Anschluss an sein Studium der internationalen Betriebswirtschaft mit den Schwerpunkten Marketing und Vertrieb an der Internationalen Fachhochschule Bad Honnef, begann er seine Beraterlaufbahn bei einer auf Vertriebsthemen spezialisierten Beratung und betreute namhafte Kunden wie BMW, Toshiba sowie Villeroy und Boch. Sein berufsbegleitendes MBA Studium mit Schwerpunkt Management absolvierte er an der Hochschule Niederrhein bevor er zu Anfang 2015 zu Batten & Company wechselte. In seiner fast 10-jährigen Beratungserfahrung hat Moritz Mühlen eine Vielzahl an Projekten und Fragestellungen im B2C und B2B Kontext für Konzern- und Mittelstandskunden bearbeitet und sich dabei im Verlauf der Jahre insbesondere auf die Entwicklung und Umsetzung von Vertriebs- und Marktstrategien, die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, Marketing Spend Effectiveness Themen sowie M&A Projekten spezialisiert.

Batten & Company Düsseldorf
Batten & Company GmbH
Königsallee 92
40212 Düsseldorf
T +49.211.1379-8291
F +49.211.1379-8742
www.batten-company.com

Batten & Company München
Batten & Company GmbH
Theresienhöhe 12
Gebäude A
80339 München
T +49.89.54243-2154
F +49.89.54243-2259
www.batten-company.com