

Geld sparen: Marketing mit System

Die Optimierung von Prozessen mittels Spezial-Software macht Marketing billiger und besser. Doch entsprechende Dienstleister stoßen auf Widerstände. Marketingmanager verteidigen ihre Pfründe - zu Unrecht. Nur Werbeagenturen müssen sich wappnen.

Das Dilemma kennen Marketing-Verantwortliche aus allen Branchen: Die Produktvielfalt steigt, doch die Werbeetats schrumpfen. Das Marketing soll mehr leisten - mit weniger Geld. Ein Paradox. Aber nicht unlösbar.

Statt bei Kreation oder Media zu sparen, könnten Unternehmen erst mal ihre Prozesse unter die Lupe nehmen. In diesem Bereich wittert der Mosbacher Prozess-Experte Thomas Anderer ein Einsparpotenzial von bis zu 80 Prozent. Anderer berät mit seiner Firma Business-impuls Unternehmen zum Thema Marketingprozessoptimierung. "Marketingmenschen denken nur kreativ", kritisiert Thomas Anderer. "Excel-Dateien sind das Standardinstrument der Marketer." Selbst bei großen Konzernen würden internationale Kampagnen noch mit Excel-Sheets gesteuert.

Das klingt seltsam veraltet, ist in deutschen Unternehmen aber Standard. Erst vor wenigen Tagen monierte das Handelsblatt, Unternehmen würden den Kostenabbau in Vertrieb und Verwaltung verschleppen. "Die Abläufe in den Verwaltungen mancher Firmen sind auf dem Stand der 70er-Jahre stehen geblieben", zitiert das Handelsblatt den Chef des Aachener Lean-Management-Instituts, Bodo Wiegand.

BMW hingegen spart durch den Einsatz eines Software-basierten Prozesssystems allein in der Produktion der weltweiten Verkaufsliteratur jedes Jahr einen einstelligen Millionenbetrag (siehe Kasten). Vor der Implementierung der Software der Münchner Censhare AG bastelte BMW Kataloge mit Hilfe von PDFs, E-Mails, File-Maker-Timing, Word-Übersetzungen und Zeichnungserstellungen je Sprache ohne jegliche Änderungsverfolgung. Der Markt für Software zur Prozessoptimierung ist groß und unübersichtlich. Europaweit gibt es rund 600 Anbieter, etwa 30 davon mit Marketingkompetenz, schätzt Thomas Anderer. Auch die Einsatzmöglichkeiten sind vielfältig. Die Commerzbank zum Beispiel hat sich gerade für eine Software des US-amerikanischen Konzerns SAS entschieden, um das Direktmarketing zu optimieren. "SAS Marketing Optimization ist ein Tool, das uns hilft, Produkte den richtigen Konsumenten zuzuordnen", erklärt Heiko Güthenke, Abteilungsleiter Kunden & Geschäftsanalyse bei dem Frankfurter Geldinstitut. Bisher führte die Commerzbank ihre Marketingkampagnen einzeln durch - ohne Vernetzung untereinander. "Ein Vertriebsmanager hatte eine Idee und setzte diese sofort um", berichtet Heiko Güthenke. Das führte immer wieder zu Prioritätskonflikten, und es bestand die Gefahr, dass Kundenpotenziale nicht optimal ausgeschöpft wurden.

"Jetzt werden alle Kampagnen auf Einzelkundenbasis auf ihren möglichen Erfolg hin bewertet und verglichen, sei es in Bezug auf zum Beispiel Ertrag, Volumen oder erzielte Abschlüsse - die Zielparame-

ter sind frei wählbar", erklärt Güthenke. Der Commerzbank-Manager verhehlt nicht, dass die Software auch angeschafft wurde, weil sie Geld spart. "Vor allem vor dem Hintergrund unserer aktuellen Wachstumsoffensive müssen wir sicherstellen, dass jeder im Bereich Direktmarketing investierte Euro mit größtmöglichen Erfolgsaussichten eingesetzt wird", sagt Heiko Güthenke. Trotz der Einsparmöglichkeiten gehen viele Marketingmanager zögerlich mit dem Thema Prozessoptimierung um. Die Materie klingt langweilig und sie liegt im Schnittpunkt zwischen Marketing und IT. So kommt es zum Pingpong Effekt: Dienstleister werden mit ihren Angeboten hin- und hergeschickt, weil niemand sich zuständig fühlt.

Dieter Reichert, Vertriebschef der Censhare AG, hat deshalb die Strategie gewechselt: "Ich gehe direkt auf die Finanzvorstände zu und frage sie: Wollt ihr Transparenz?" Reichert studiert die Bilanzen, spürt dort die schwarzen Löcher auf und versucht mit Kalkulationen zum Return-on-Investment über die Konzernspitze ein Interesse für Prozessoptimierung im Marketing zu schaffen.

Doch oft ist es nicht nur Desinteresse, sondern offene Ablehnung, womit Dienstleister wie Dieter Reichert zu kämpfen haben. Das hat einen einfachen Grund: Angst. "Man hat nicht einen Feind, sondern 25 Feinde, weil die ihre Pfründe verteidigen", sagt Reichert. So hat der Marketingleiter Angst, dass seine Abteilung klein geschraubt wird. Der Werbeleiter hat Angst, dass seine Kompetenz überflüssig wird, der IT-Verantwortliche hat Angst vor einer fremden Software, und die Kreativagenturen haben Angst, dass sie internationale Adaptionsaufträge verlieren. Ja, Marketingprozessoptimierer sind Sanierer, räumt der Berater Thomas Anderer ein, weil sie Kosten reduzieren. Aber dadurch würden keine Mitarbeiter entlassen, sondern einfach die Arbeit effizienter organisiert. "Ein Marketingmensch wird auch über die Zahl seiner Mitarbeiter gemessen", so Anderer. Und schließlich kann ein Marketing-Manager auch glänzen, wenn er ein System einführt, das Geld spart.

Ein Risiko ist kaum vorhanden. "Der Aufwand ist relativ gering und wir haben eine extrem kurze Zeit bis zum Return-on-Investment erzielen können - deutlich geringer als ein Jahr", sagt zum Beispiel Commerzbank-Mann Heiko Güthenke. Auch an der kreativen Gestaltung und dem Mediaplan ändert eine Prozess-Software nichts. Im Gegenteil: Marketing- und Werbeabteilung haben weltweit eine bessere Kontrolle über die Umsetzung von zentralen Vorgaben in fernen Märkten. Ein Prozess-System leistet das, was Marketing-Manager immer wollen: einen weltweit einheitlichen, zentral gesteuerten Auftritt bei möglichst differenzierten Ausprägungen in lokalen Märkten: Think global, act local.

Mit Widerstand müssen Prozessoptimierer

auch von Seiten der Handelspartner rechnen. Zum Beispiel im Automobilbereich. "Einige Händler beharren auf einer alten Eigenständigkeit", sagt etwa Claudia Greiß, Handelsmarketingchefin bei Volvo, die bei dem Kölner Unternehmen ein System des Trierer Anbieters Socoto implementiert hat, der einige weitere Automarken wie Porsche und Peugeot zu seinen Kunden zählt. Laut Greiß ist es wichtig, mit den Beteiligten, in diesem Fall den Händlern, zu kommunizieren, um das System zu erklären und Missverständnisse auszuräumen. "Die Aufgabe vom Konzern ist, dies zu fördern - und das dauert länger als die Basisschulung." Die Händler gewinnen schließlich durch ein prozessoptimiertes System mehr Spielraum in der Werbegestaltung. Das fördert die Partnerschaft. "Die Botschaft an die Händler lautet deshalb: Das zentrale Marketing tut etwas für uns", erklärt Kerstin Heinemann, Marketingmanagerin des Karlsruher Anbieters Brandmaker, der unter anderem den Automobilhersteller Opel auf seiner Kundenliste hat. ?

Der Innovations-Widerwille ist ohnehin meist nur anfänglich vorhanden. Auch selbstständige Autohändler erkennen durchaus die Vorteile der Prozessoptimierung. "Früher hatten wir Werbevorlagen auf Folien - insofern ist es eine 100-prozentige Verbesserung", erzählt zum Beispiel Jens-Uwe Blumenthal, der drei Toyota-Autohäuser in Salzgitter, Wolfenbüttel und Halberstadt besitzt. "Wenn Toyota Deutschland im Spiegel wirbt, muss diese Anzeige auch im Sonntagsblatt wiedererkennbar sein", meint Blumenthal. "Sonst verschenken wir ganz klar Werbeeffekte und -geld."

Es sind nicht nur Unternehmen, die ihre Marketing-Prozesse optimieren. Das Frankfurter Unternehmen CDO Corporate Design Online zum Beispiel zählt neben Firmen wie Würth, Shell, DZ Bank und Lufthansa auch Werbeagenturen wie Serviceplan und Campbell Ewald zu den Kunden seines Brand-Management-Systems "iBrams". Für klassische Agenturen sind die Prozessoptimierungssysteme eine zweischneidige Sache. Auf der einen Seite nutzen einige von ihnen selbst entsprechende Software. Auf der anderen Seite drohen ihnen Etatkürzungen von ihren Kunden, weil bisher outgesourcte Abwicklungsprozesse plötzlich automatisch über eine Software laufen. Bisher musste ein Unternehmen zum Beispiel eine Agentur einschalten, um zentrale Anzeigenvorlagen mit lokalen Händlern abzustimmen und schließlich an die Druckerei weiterzuleiten - ein Prozess, der einer Art Black Box gleichkam, sowohl was das kreative Ergebnis betraf, als auch die Kosten.

Marketingprozesssysteme sparen nicht nur Aufwand, sie klären auch Abläufe. "Man wird transparent - Agenturen wollen das nicht", erklärt Censhare-Chef Dieter Reichert, "deshalb haben sie sehr zwiespältige Meinungen zu diesem Thema." Dabei könn-

ten Kreativagenturen ihre Rolle als Berater und Mittler für die Marketing-Abteilungen der Unternehmen nutzen, um selbst ins Geschäft mit System-Software zu kommen. "Werbeagenturen lassen dieses Geschäftsfeld brachliegen", moniert Thomas Anderer, der

System-Dienstleister an Unternehmen vermittelt und deshalb so etwas wie ein Pitch-Berater ist. "Die Agenturen könnten sich eine Machtstellung erarbeiten", sagt Anderer, "aber sie haben das nicht begriffen." Noch nicht. Vielleicht entdecken Agenturen bald

die lukrative Symbiose von Kreation und Prozessberatung.

Rolf Schröter rolf.schroeter@wuv.de
Commerzbank Abteilungsleiter Güthenke:
"Ein Tool, das uns hilft, Produkte den richtigen Konsumenten zuzuordnen."