umgesetzt für:

TÜVRheinland®
Genau. Richtig.

Qualitätsgesicherte Marketing- und Werbemaßnahmen

ATELIER STEINBÜCHEL & PARTNER
Agentur für Marken- und Vertriebskommunikation

Erfolgreiche Unternehmen setzen auf eine konsequente Ausrichtung ihrer Marketingmaßnahmen am Markt. Eingebunden in die Unternehmensstrategie, erfordert gewinnbringendes Marketing neben Kreativität sowohl interdisziplinäre strategische als auch operative Planungsprozesse – und in der Praxis vielfach die Zusammenarbeit mit spezialisierten Agenturen.

Doch was sind die jeweils geeigneten Maßnahmen? Wie werden sie geplant und umgesetzt? Und wie von der Zielgruppe überhaupt wahrgenommen? Wie vermeidet man Streuverluste und unnötige Kosten?

Für den TÜV Rheinland hat Atelier Steinbüchel & Partner, Werbeagentur Köln, einen Leitfaden für qualitätsgesicherte Marketingmaßnahmen entwickelt – mit merkfähigen Regeln, lebendigen Beispielen und praktischen Checklisten.

Wir wissen, wie Marketing geht – profitieren Sie davon!
Sprechen Sie uns an!

Atelier Steinbüchel & Partner
Sperberweg 2
50858 Köln-Junkersdorf
Telefon: +49 221 442398
cord@atelier-steinbuechel.de

Qualitätsgesicherte Marketing- und Werbemaßnahmen

von
Constanze Steinbüchel und Daniela Devcic

Zielsetzung

Der Beitrag erläutert die Bedeutung einer konsequenten Markenstrategie und zielorientierter Marketingmaßnahmen, ergänzt durch Beispiele und Arbeitshilfen. Marketingmaßnahmen werden vielfach mit Dienstleistern entwickelt und umgesetzt, daher werden zusätzlich praktische Hinweise zur Zusammenarbeit mit Werbeagenturen gegeben.

Problemstellung

Erfolgreiche Unternehmen setzen auf eine konsequente Marktausrichtung ihrer Marketingmaßnahmen. Doch wie können Maßnahmen geplant und erfolgreich umgesetzt werden, welches sind die geeigneten Maßnahmen, wie wird das Unternehmen bzw. die Dienstleistung im Markt überhaupt wahrgenommen, wie können Streuverluste vermieden werden? Eingebunden in die Unternehmensstrategie, erfordert erfolgreiches Marketing neben Kreativität interdisziplinäre strategische wie operative Planungsprozesse und in der Praxis vielfach die Zusammenarbeit mit verschiedenen Agenturen.

Arbeitshilfen

- Checkliste „Bestandsaufnahme Kommunikation“
- Muster Agenturbriefing
- Glossar „Werbe-ABC“

© QM in Dienstleistungsunternehmen

1 Marketing für den Unternehmenserfolg

Warum setzt Unternehmen A mehr um als Unternehmen B, obwohl die angebotenen Produkte oder Dienstleistungen nahezu austauschbar sind? Die Antwort lautet Marketing.

Mehr als Kommunikation

Dabei wird Marketing oft mit Werbung gleichgesetzt. Kommunikation ist zwar ein wesentlicher Teil, doch Marketing beinhaltet sämtliche Maßnahmen, die darauf abzielen, den Verkauf zu fördern. Hierzu gehören alle Aktivitäten und Entscheidungen zu Produkt oder Dienstleistung, Preis, Vertrieb und natürlich die Kommunikation (vgl. Abbildung 1).

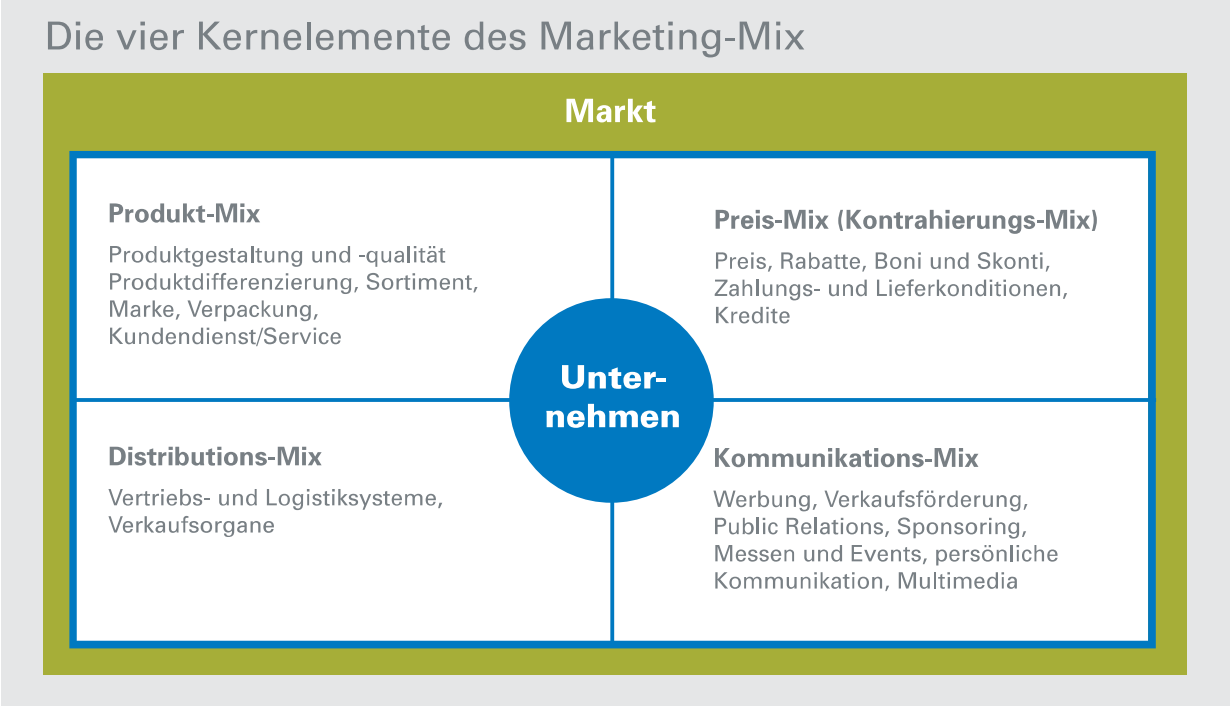

Abb. 1: Die vier Kernelemente des Marketing-Mix

Zentrale Führungs- und Management-aufgabe

In der Praxis hat jedes Unternehmen viele verschiedene Optionen innerhalb des Marketing-Mix. Diese gilt es gezielt zu kombinieren – doch nicht losgelöst als Einzelentscheidung, sondern eingebettet in eine übergeordnete Marketingstrategie, die sich wiederum von der Unternehmensstrategie und ihren Zielen ableitet. Weitere wichtige Determinanten der Marketingstrategie sind die Kundenbedürfnisse und die Anforderungen des Marktes.

Qualitätsgesichertes Marketing ist somit eine zentrale strategische Führungs- und Managementaufgabe. In der Umsetzung ist je nach Unternehmensorganisation eine abteilungsübergreifende, kooperative Zusammenarbeit, z. B. mit den Bereichen Vertrieb, Produktentwicklung, Produktmanagement, Kommunikation und Public Relations, erforderlich.

Kommunikation bedeutet Vermarktung

Ziel ist es, eine marktfähige Dienstleistung oder ein Produkt mit attraktiven Konditionen zu entwickeln und es erfolgreich über die richtigen Absatzkanäle am Markt zu platzieren. Gelingen kann dies nur durch Kommunikation. Denn nur wenn dem potenziellen Kunden das Produkt oder die Dienstleistung bekannt ist, kann er sich für den Kauf entscheiden. Insbesondere Marketingmaßnahmen des Kommunikations-Mix dienen der Vermarktung der Unternehmensleistungen und sollen die Bekanntheit und/oder den Absatz steigern.

2 Die Marke – eine wertvolle Basis

Markenpersönlichkeit aufbauen – Emotionen wecken

Coca Cola, iPhone, Mercedes-Benz, Deutsche Bank, TUI, Telekom – bei all diesen Namen entstehen sofort Bilder im Kopf, Emotionen werden geweckt. Die Marken haben jeweils eine eigene Identität. Das Produkt oder Unternehmen ist markiert – und genau das ist das Ziel jeder Marken-

© QM in Dienstleistungsunternehmen

strategie. Der Weg dorthin erfordert strategische Planung, Ausdauer, Zeit und konsequente Umsetzung. Denn der Aufbau einer Markenpersönlichkeit ist ein langfristiger und sensibler Prozess.

Die Marke ist die kommunikative Basis für alle Maßnahmen zur erfolgreichen Vermarktung. Dabei erfüllt sie folgende Funktionen:

Funktionen einer Marke

- Produktversprechen
- Qualitätsversprechen (gleichbleibende oder bessere Qualität)
- Sicherheit
- Wiedererkennung
- Emotionalität (Kopplung der Dienstleistung des Produktes an Gefühle)
- Unverwechselbarkeit
- Orientierung im Markt
- Abgrenzung vom Wettbewerb

Gerade die qualitativen Präferenzen der Kunden können durch den Aufbau einer Marke mit einer aussagekräftigen Markenidentität bedient werden [1].

Hersteller- und Produkt-/ Dienstleis-tungsmarken

Unterschieden wird zwischen Hersteller- und Produkt-/ Dienstleistungsmarken. So hat BMW beispielsweise den Unternehmensnamen zu einer klaren Markenpersönlichkeit aufgebaut. Bei Nivea dagegen steht das Produkt im Fokus der Markenstrategie und der Hersteller Beiersdorf selbst eher im Hintergrund.

Die positiven Merkmale einer etablierten Marke können zu übergeordneten Dachmarken mit Untermarken ausgebaut

werden. Dieser Prozess ist sehr reagibel, denn umgekehrt können negative Entwicklungen bei einer Untermarke auch das Image der Dachmarke nachhaltig beschädigen.

Beiersdorf und BMW haben ihre Marke strategisch ausgebaut. Beiersdorf hat erfolgreich das Produkt NIVEA ausgeweitet und unter dem Dach verschiedene Produktfamilien geschaffen (NIVEA Beauty, NIVEA Care, NIVEA Visage, NIVEA pure & natural). Ebenso können ergänzend zur Herstellermarke Produktlinien markentechnisch aufgebaut werden wie z. B. die 3er-, 5er-, X- und Z-Reihen von BMW.

2.1 Markenname

Einfach und einprägsam

Sofern noch kein Markenname besteht, ist hier in einem kreativen Prozess ein aussagestarker Name für das Unternehmen, die Dienstleistung oder das Produkt zu entwickeln. Dies können beispielsweise Fantasienamen (Florena), Leistungsbeschreibungen (Die Stadtarchitekten), Leistungsassoziationen (Red Bull) oder Abkürzungen (BMW) sein. Spezialagenturen können die Namensfindung und -prüfung unterstützen. Bei der Entscheidung für einen Namen sollten einige Aspekte berücksichtigt werden:

- klangvoll
- einfache Aussprache
- leicht verständlich, nicht missverständlich
- positiv belegt
- einfach und aussagekräftig
- wird der Name bereits anderweitig genutzt oder ist er geschützt
- ggf. internationale Verständlichkeit
- ggf. abweichende Bedeutung in anderen Sprachen

© QM in Dienstleistungsunternehmen

Bei der Entwicklung einer Marke sind im Weiteren inhaltliche und optische Aspekte zu beachten.

2.2 Inhaltliche Positionierung/Leistung

Wesentlich und besonders

Zur Entwicklung einer Marke ist zunächst der Markenkern herauszuarbeiten. Dieser Prozess ist häufig sehr komplex und wird in der Praxis meist durch eine entsprechende Fachagentur unterstützt. Folgende Fragestellungen bieten Orientierung bei der inhaltlichen Positionierung:

- Herkunft:
  Wer sind Sie (Unternehmen/Dienstleistung/Produkt)?
  Wo kommen Sie her?
- Markt:
  Was ist Ihr Markt?
  Wer sind Ihre Wettbewerber?
- Zielgruppe:
  Wer sind Ihre Kunden?
  Wer kauft, wer trifft die Kaufentscheidung?
  Welche Bedürfnisse, Wünsche, Ängste haben Ihre Kunden?
- SWOT-Analyse (SWOT = strenghts/weaknesses und opportunities/threats):
  Wo sind Ihre Stärken/Schwächen jeweils bezogen auf Unternehmen/Dienstleistung/Produkt?
  Wo sind Ihre Chancen und Risiken?
- Leistungen:
  Was sind die Leistungen Ihres Unternehmens/Ihrer Dienstleistung/Ihres Produkts?
- Versprechen:
  Wofür stehen Sie?
  Was versprechen Sie?

- USP (Unique Selling Proposition):
  Was ist das Besondere an Ihrem/Ihrer Unternehmen/ Dienstleistung/Produkt?
  Was ist anders als bei anderen?
  Warum entscheiden Kunden sich genau für Sie, für Ihr Angebot?
- Kundenvorteile:
  Welchen Vorteil hat der Kunde von Ihrem Unternehmen/ Ihrer Dienstleistung/Ihrem Produkt?
- „Aufzuggespräch“:
  Beschreibung des Unternehmens/der Dienstleistung/ des Produkts in wenigen Sätzen.

Ergebnis sollten eine kurze schriftliche Positionierung der Marke und ein aussagekräftiger Claim sein. Darauf aufbauend wird die optische Positionierung entwickelt.

2.3 Optische Positionierung/Charakter

Authentisch und beständig

Neben der inhaltlichen Komponente spielt die optische Positionierung eine zentrale Rolle für die Markenbildung. Die Gestaltung soll die inhaltliche Positionierung widerspiegeln und verstärken. Die Marke erhält ein „Erscheinungsbild“ – ein Corporate Design (CD). Es muss mit Bedacht gewählt und konsequent eingesetzt werden, denn das CD vermittelt den Charakter der Dienstleistung/des Produkts und wird intuitiv wahrgenommen – von Mitarbeitern, Kunden, Wettbewerbern, Lieferanten, Partnern und der Öffentlichkeit. Kernelemente des CDs sind die Entwicklung eines prägnanten Logos sowie die Festlegung von Schriftzügen und Hausfarben.

© QM in Dienstleistungsunternehmen

Die optische Positionierung umfasst insbesondere

- Farbe/Farbkombination
- Word-Bild-Marke/Logo und Positionierung auf Medien
- Gestaltung des Slogans/Claims
- Schriftart und -größe
- Sprache/Tonality
- Design, Bild- und Fotosprache

Einheitlich und beständig

Nur ein durchgängig angewendetes CD erzeugt eine hohe Wiedererkennung der Marke. Jede einzelne Kommunikationsmaßnahme unterstützt so kumulativ den Aufbau der Marke und schafft Bekanntheit, Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Die Einhaltung des CDs ist nicht nur ein Erfolgsfaktor, sondern die Basis qualitätsgesicherter Marketingmaßnahmen, auf die alle zu verpflichten sind. In der Praxis wird gerade in dezentralen Unternehmen das CD nicht immer einheitlich umgesetzt – zum Schaden der Marke. Man stelle sich vor, McDonalds würde in München mit einem blauen M auftreten, in Köln das M als Domspitzen gestalten und in Hamburg mit Wellen ergänzen. Wiedererkennung und einheitliche Werbung wären unmöglich.

Das mit Sorgfalt entwickelte CD soll langfristig Bestand haben und nur sehr vorsichtig weiterentwickelt werden. So wurde beispielsweise das Nivea-Logo in den letzten 50 Jahren kaum verändert (siehe Abbildung 2).

Abb. 2: NIVEA, Relaunch (Weiterentwicklung) des Designs

2.4 Markenschutz

Die Entwicklung einer Marke ist ein intensiver Prozess. Deshalb sollte nach der Festlegung von Namen und inhaltlicher wie optischer Positionierung der rechtliche Schutz der Marke geprüft werden. In der Praxis wird dieser Aspekt bei der Markenentwicklung häufig außer Acht gelassen oder auf später verschoben und dann vergessen. Ähnlich wie in der Produktentwicklung Patentanmeldungen zu prüfen und vor Nachahmern zu schützen sind, kann der Markenschutz das Unternehmen vor unliebsamen Überraschungen z. B. durch Wettbewerber bewahren.

Investition in die Zukunft
Rechtlich geschützt

Je nachdem, ob eine Marke in Form eines Logos oder einer Kombination aus Logo und Schriftzug oder Claim geschützt werden soll, können sogenannte Bild- oder Wort-Bildmarken angemeldet werden. Hier ist immer der Einzelfall zu prüfen. Neben der Eintragung als Marke gibt es auch die Möglichkeit der Eintragung als Warenzeichen oder Geschmackmuster.

Um eine Marke rechtlich zu schützen, sind zudem der (geografische) Geltungsraum und die Geltungsdauer zu prüfen.

© QM in Dienstleistungsunternehmen

So sollten international tätige Unternehmen darauf achten, dass der Schutz in allen Märkten, auf denen sie agieren, gewährleistet ist. Ebenso sollten die Fristen zur Verlängerung des Markenschutzes eingehalten werden.

Fazit

Der Aufbau einer Marke ist mit langfristigen Investitionen verbunden, die kumulativ wirken und sich langfristig auszahlen. Eine Marke stellt deshalb auch einen betriebswirtschaftlichen Wert dar.

Hohe Markensympathie verbessert das Image, erhöht die Markentreue und schafft marken- und preispolitische Spielräume. Markenidentität und CD sind dabei feste Bestandteile aller Marketingmaßnahmen. Je stärker das Markenfundament ist, desto freier und ambitionierter können daraus strategische und kreative Konzepte entwickelt werden, die die Marke wirklich profilieren.

Praxistipp

Stellen Sie alle relevanten Informationen und Entscheidungen rund um Ihre Marke (vgl. Abbildung 3) in einem Marken- oder Produkthandbuch zusammen. Das erleichtert die Qualitätssicherung sowie die Zusammenarbeit mit externen Unternehmen. Zumindest alle Vorgaben zum Corporate Design sollten in einem CD-Handbuch festgehalten werden.

3 Marketingziele als Grundlage für qualitätsgesicherte Maßnahmen

Ohne Ziele kein Erfolg

Die Festlegung von Zielen ist eine wichtige Voraussetzung für qualitätsgesicherte Prozesse – ein Kreislauf aus Planung, Steuerung und Kontrolle (vgl. Abbildung 4). Die Marketing-

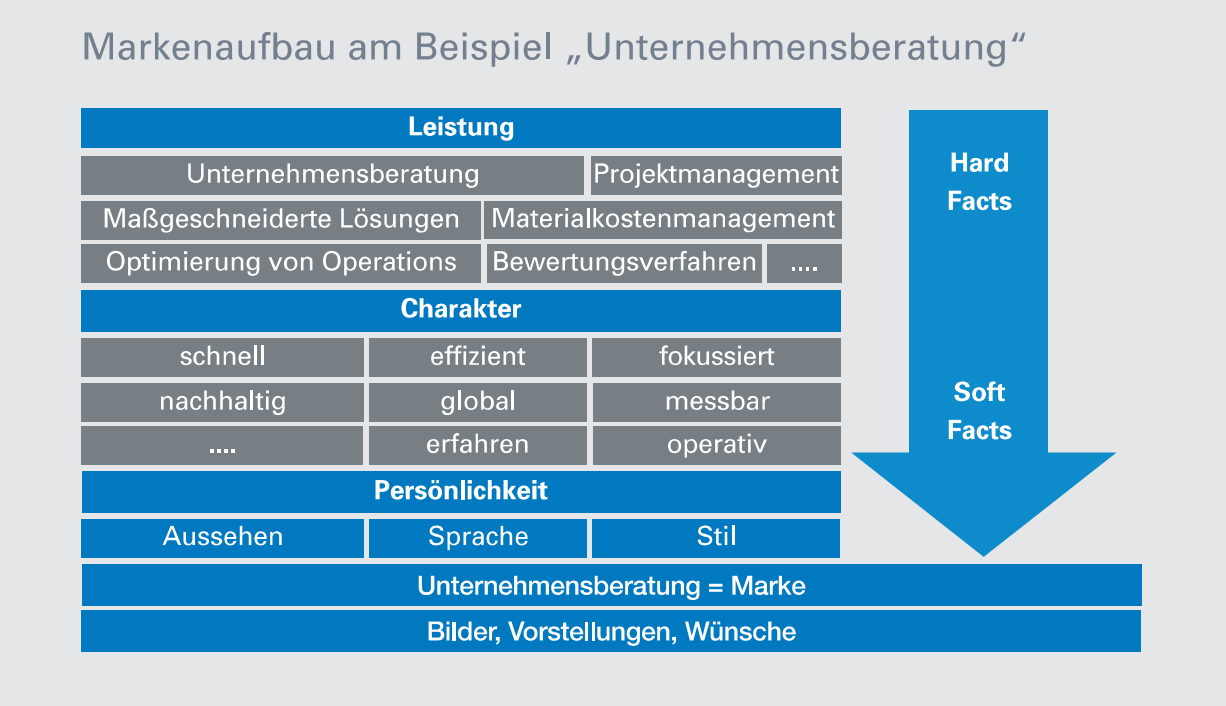

Abb. 3: Markenpersönlichkeit findet sich in Aussehen, Sprache und Stil wieder.

ziele sind dabei Teil des übergeordneten Zielsystems des Unternehmens. Sie konkurrieren nicht mit den Unternehmenszielen, sondern sind marktorientierte Unterziele.

Ziele sollten messbar sein

Grundlage für die Entwicklung qualitätsgesicherter Marketingmaßnahmen ist die Formulierung marketingspezifischer Ziele. Um eine Erfolgskontrolle zu ermöglichen, sollten die Ziele quantifizierbar sein. Denn nur durch Messbarkeit kann die Zielerreichung und somit der Erfolg bewertet werden. Neben dem Ausmaß sind Inhalt und zeitlicher Bezug des Ziels zu definieren. Hierbei wird zwischen marktökonomischen und marktpsychologischen Zielen unterschieden [2].

© QM in Dienstleistungsunternehmen

Abb. 4: Kreislauf des Marketingprozesses

Marktökonomische Ziele beziehen sich z. B. auf den Deckungsbeitrag, Absatzmenge, Umsatz oder Marktanteil. Sie können generell für einen bestimmten Zeitraum formuliert oder zusätzlich auf bestimmte Vertriebsgebiete, Kundengruppen oder Marktsegmente bezogen werden.

Beispiele marktökonomische Ziele

Beispiele für marktökonomische Ziele sind:

- Steigerung des Umsatzes im Geschäftsjahr in der Kundengruppe A um 7 %.
- Erhöhung des Marktanteils innerhalb der nächsten zwei Jahre im Marktsegment B um 8 %.

Marktpsychologische Ziele dagegen zielen auf die Änderung des Käuferverhaltens und der Einstellungen der Zielgruppe ab, wie z. B. die Erhöhung des Bekanntheitsgrads, Veränderung von Einstellungen, Verbesserung des Images, Erhöhung der Kaufabsicht, Stärkung der Markentreue oder Verbesserung der Kundenzufriedenheit. Auch hier ist bei der Zielformulierung neben dem Zeitaspekt der Bezug auf eine Zielgruppe zu beachten.

Beispiele für marktpsychologische Ziele

Beispiele für marktpsychologische Ziele sind:

- Steigerung des Bekanntheitsgrads im Geschäftsjahr im Marktsegment A auf 70 %.
- Steigerung der Kundenzufriedenheit innerhalb der nächsten zwei Jahre in der Kundengruppe B auf 80 %.

Fazit

Marketingziele sind die Grundlage, auf der qualitätsgesicherte Marketingmaßnahmen entwickelt werden. Um die Zielrichtung klar festzulegen und später den Erfolg ermitteln zu können, sollten für jede geplante Maßnahme messbare Ziele definiert werden. Je nach zeitlicher Komponente wird hier nach kurz-, mittel- und langfristigen Marketingzielen unterschieden.

Praxistipp

Ein effektives Controlling ist nur möglich, wenn zuvor der Ist-Stand der Zielgröße zu Beginn der Maßnahme ermittelt wird. Bei den ökonomischen Zielen ist dies oft rechnerisch möglich (Marktanteil aktuell 43 %, Ziel 51 %). Bei den marktpsychologischen Zielen bilden häufig Marktforschungsstudien die Grundlage für die Zieldefinition. Sofern keine aktuellen Daten vorliegen, empfiehlt es sich, mithilfe einer entsprechenden Marktforschung eine sogenannte Nullmessung vor Beginn der Marketingmaßnahme durchzuführen und die Entwicklung in weiteren Studien zu dokumentieren.

© QM in Dienstleistungsunternehmen

4 Qualitätsgesicherte Maßnahmenplanung

4.1 Marketingstrategie

Marketingstrategie abstimmen

Die Maßnahmenplanung ist Teil der Marketingstrategie. Ausgehend von den Unternehmens- und Marketingzielen bezeichnet die Marketingstrategie den Weg, wie diese Ziele erreicht werden sollen. Die Marketingstrategie ist mittel- bis langfristig ausgerichtet und das Ergebnis des strategischen Marketingplanungsprozesses. Sie gibt Orientierung für alle Maßnahmen innerhalb des Marketing-Mix. Denn die auf Basis der Marketingstrategie zu erarbeitenden Maßnahmen müssen miteinander im Sinne der Zielerreichung wirken, Ziel- und Kannibalisierungseffekte verschiedener operativer Maßnahmen sollten so vermieden werden.

Umfassende Situationsanalyse

Die Situationsanalyse hat eine zentrale Bedeutung für die Entwicklung strategischer wie operativer Maßnahmen. Der Ist-Zustand im Markt und Wettbewerb soll durch folgende Fragestellungen ermittelt werden:

Marktfaktoren

Wie sieht der Markt aus, wie wird er sich entwickeln?
(z. B. Gesamtmarkt, Branchen, Teilmärkte, verwandte/substituierende Märkte, Marktaufteilung, Marktentwicklung, Trends, Bedürfnisse)

Wer sind die Marktteilnehmer? (z. B. Hersteller, Wettbewerber, Absatzmittler, Konsumenten, potenzielle Käufer, Zielgruppen, Stellung im Markt, Angebotsbreite, Marktabdeckung, Bedürfnisse, Kaufkraft, Einstellungen)

Instrumenteneinsatz

Wie sieht der Marketing-Mix für das eigene Unternehmen/Dienstleistung/Produkt aus, wie der der Wettbewerber? (z. B. Produkt- und Programmstärke, Bekanntheitsgrad, Werbestrategie, Preisniveau, Rabattstruktur, Distributionsdichte, Lieferfähigkeit)

Umweltfaktoren

Welche zusätzlichen Rahmenbedingungen beeinflussen mein Handeln am Markt? (z. B. Rechtsnormen, Gesetze, technologische Entwicklungen, ökonomische Faktoren, Konjunktur, Klima, Infrastruktur, soziale Normen, Lebensgewohnheiten)

Klassischerweise werden zur Ermittlung des Ist-Zustands verschiedene Methoden zur Analyse der Stärken/Schwächen, Chancen/Risiken, Lebenszyklen, Erfahrungskurven und/oder des Portfolios eingesetzt. [3]

Budget festlegen

Um einen wirtschaftlichen Rahmen für Marketingmaßnahmen zu haben, sollte zudem ein Budget festgelegt werden. Dieses kann im Sinne einer Zielvorgabe ein Prozentsatz des Umsatzes/Gewinns o. Ä. sein oder ein klar beziffertes Budget für einen festgelegten Zeitraum.

Auf Basis der Situationsanalyse, der Marketingziele und des Budgets können im nächsten Schritt die strategischen Entscheidungen für die einzelnen Bereiche des Marketing-Mix getroffenen werden. Diese bilden den Rahmen für die Planung der operativen Maßnahmen.

© QM in Dienstleistungsunternehmen

4.2 Zielgruppe

Treffsicher

Die Konsumenten kaufen die Dienstleistung oder das Produkt. Doch wer sind die Käufer, welche Wünsche und Vorstellungen haben sie? Um diese Fragen im ersten Schritt zu beantworten und dann im zweiten Schritt auf die Bedürfnisse eingehen zu können, ist die Unterteilung der Kunden/potenziellen Kunden in Gruppen mit ähnlichen Interessen wichtig. Diese möglichst homogenen Gruppen, die durch eine Marketingmaßnahme erreicht werden sollen, werden Zielgruppen genannt. Dabei kann eine Marketingmaßnahme im Maßnahmenmix verschiedene Zielgruppen ansprechen. So können über ein Direct-Mailing sowohl Bestandskunden als auch potenzielle Käufer angesprochen werden. Die Mailings unterscheiden sich aber in Ansprache und Inhalt.

Durch die Bildung von Zielgruppen sollen Streuverluste vermieden werden. Indem die Ansprache auf die Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppe zugeschnitten ist, soll die Zielgruppe besser erreicht und zur gewünschten Handlung (z. B. Kauf des Produkts) motiviert werden. Somit haben Zielgruppen auch eine wichtige Bedeutung für die ökonomische Betrachtung von Marketingmaßnahmen.

Gebildet werden Zielgruppen durch Einteilung in Merkmalsgruppen, die so weit wie möglich mit einem Mengengerüst hinterlegt werden sollten. Dies erleichtert sowohl die Planung, Kalkulation als auch die spätere Erfolgskontrolle. Bei der Einteilung können folgende Merkmalsgruppen berücksichtigt werden [4]:

Merkmalsgruppen

- Sozio-demografische Merkmale
  (z. B. Alter, Geschlecht, Familienstatus, Wohnort/ Unternehmenssitz, Unternehmensgröße)

- Sozio-ökonomische Merkmale
  (z. B. Bildungsstand, Beruf, Position, Gehalt)
- Psychologische Merkmale
  (z. B. Denkweise, Fühlen, Einstellung, Meinung, Ängste, Befürchtungen)
- Soziologische Merkmale
  (z. B. Gruppenmerkmale, Normen)
- Kaufverhalten
  (z. B. Preissensibilität, Kaufkraft, Reichweite, Kaufgründe, Kaufentscheider)
- Zeitaspekt
  (z. B. Kaufzeitpunkt/saisonale Schwankungen, wann kann die Zielgruppe erreicht werden, Kaufzyklen)
- Geografische Merkmale
  (z. B. Besonderheiten des Absatzgebietes, Absatzkänale, Vertriebsstruktur)

Botschaften die ankommen

Die genaue Beschreibung von Zielgruppen insgesamt und konkret für eine Marketingmaßnahme ist von wesentlicher Bedeutung, wird in der Praxis mitunter aber stiefmütterlich behandelt. Die Definition der Zielgruppe gibt Informationen darüber, wer erreicht werden soll und wann und wo er erreicht werden kann. Dies sind wichtige Säulen für den kreativen Prozess der Maßnahmenentwicklung einerseits und für die erfolgreiche Umsetzung andererseits. Denn die kreativste Maßnahme nützt nichts, wenn sie ihre Zielgruppe nicht erreicht.

Botschaften, die emotional ansprechen

Damit die Botschaft auch tatsächlich bei der Zielgruppe ankommt, spielen die Wünsche, Vorstellungen, Vorbehalte und Ängste der Zielgruppe eine große Rolle. Denn mit deren Kenntnis kann der Consumer Benefit – also der Kunden-/Produktnutzen – klar herausgearbeitet und sehr individuell

© QM in Dienstleistungsunternehmen

und emotional ansprechend formuliert werden. Der Consumer Benefit beantwortet die Frage: Was habe ich als Kunde von der Dienstleistung/dem Produkt, welchen Nutzen bietet es mir?

Ziel ist hier, aus Kundensicht eine möglichst starke Abgrenzung zum Wettbewerb z. B. durch Herausstellen von Serviceleistungen oder anderen Produktversprechen zu erreichen. Dieser Kundennutzen aus Konsumentensicht soll dann in der Maßnahmenkonzeption bewiesen werden. Die Beweisführung, der sogenannte Reason Why, muss den Vorteil aus der Perspektive des Kunden emotional und glaubhaft darstellen.

Fazit

Die Definition von Zielgruppen ist für den Erfolg jeder Marketingmaßnahme wichtig. Nur durch die genaue Kenntnis von Wünschen und Einstellungen der Zielgruppe können passende Dienstleistungs-/Produktnutzen erarbeitet und bewiesen werden. In der Praxis ist hier der Perspektivwechsel entscheidend – statt der Unternehmenssicht den Blickwinkel des Kunden/der Zielgruppe einzunehmen.

Die Analyse der Zielgruppen beeinflusst weiterhin die Wahl der Maßnahmen und ggf. auch ihre zeitliche Gestaltung. Zur Erfolgskontrolle empfiehlt sich zudem die Quantifizierung der jeweiligen Zielgruppen.

4.3 Operative Marketingmaßnahmen

Jede Marketingmaßnahme ist ein kleines Konzept, das im Kontext der übergeordneten Marketingstrategie steht. Deshalb sollte abgeleitet aus der Marketingstrategie zu jeder Marketingaktivität eine kurze Beschreibung erstellt werden. Diese sollte folgende Punkte berücksichtigen:

Beschreibung Marketing-aktivität

- Name der Maßnahme
- Ziel (messbar)
- Situationsanalyse
- Was wurde bisher gemacht, mit welchem Erfolg?
- Zielgruppe
- Budget
- Maßnahmenauswahl
- Vernetzung mit anderen Maßnahmen (Kommunikations-Mix)
- ausreichende Verfügbarkeit der Dienstleistung/ des Produktes
- Umsetzungsmaßnahmen
- Timing/Prozesse
- Erfolgskontrolle: Was soll bis wann womit erreicht werden?

Im Folgenden wird insbesondere auf den Bereich der Maßnahmen des Kommunikations-Mix eingegangen.

Zielgruppe erreicht – gut investiert

Die Maßnahmenentwicklung ist ein kreativer Prozess, der meist Aufgabe einer Agentur ist. Regelmäßige Rückkopplungen mit dem Auftraggeber dienen sowohl der Abstimmung als auch der Feinjustierung. Ebenso können Maßnahmen gemeinsam in Kreativmeetings oder Workshops erarbeitet werden. Wichtig bei der Umsetzung der Maßnahmen sind die emotionale Ansprache der angestrebten Zielgruppe und die Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse. Denn nur wenn die Zielgruppe erreicht wird, können auch die Maßnahmenziele erreicht werden.

Mit AIDA und KISS zum Erfolg

Jede Maßnahme sollte dabei zwei einfache, in der Umsetzung höchst anspruchsvolle Regeln beachten. Die AIDA-Formel und die KISS-Formel:

© QM in Dienstleistungsunternehmen

AIDA

A = Attention
I = Interest
D = Desire
A = Action

Die Maßnahme soll Aufmerksamkeit erregen, das Interesse des potenziellen Kunden/der Zielgruppe auf sich ziehen, den Wunsch/das Bedürfnis nach der Dienstleistung/dem Produkt wecken, den Kaufimpuls auslösen und so zur Bedürfnisbefriedigung führen.

Dabei ist die Botschaft so einfach wie möglich zu formulieren und umzusetzen.

KISS

K = keep
I = it
S = smart and
S = simple

KISS ist hier die Forderung! Natürlich sollte die Maßnahme zum Unternehmen, der Dienstleistung und/oder dem Produkt passen. Versprechen, die gemacht werden, müssen auch erfüllt werden. Ebenso muss die/das beworbene Dienstleistung/Produkt in ausreichendem Maße verfügbar sein, damit die Maßnahme nicht verpufft.

Projektmanagement wichtig

Da die Prozessabläufe von der Erarbeitung der Maßnahme bis zur Umsetzung häufig komplex sind und in der Regel mehrere Maßnahmen parallel, sich überschneidend oder ergänzend koordiniert werden müssen, ist ein konsequentes Projektmanagement notwendig. Es empfiehlt sich daher, mit Checklisten und Terminplänen bzw. geeigneter Projektmanagement-Software zu arbeiten, um Maßnahmen, Prozesse und die Agentur mit hoher Qualität zu steuern.

5 Zusammenarbeit mit Agenturen und anderen Dienstleistern

5.1 Bedarfsermittlung

Lücken aufdecken

Die Planung und Umsetzung von Kommunikationsmaßnahmen obliegt in der Praxis meist der Marketingabteilung oder dem Produktmanagement des Unternehmens – unterstützt von verschiedenen Agenturen und Dienstleistungsunternehmen.

09311_01.doc

Um die Ist-Situation der bisherigen oder aktuellen Aktivitäten zu beschreiben, bietet sich die Prüfung anhand einer Checkliste an (siehe hierzu auch die beigefügte Checkliste zur Bestandsaufnahme Kommunikation). Hier können Lücken und Bedarfe ermittelt werden, die in die zukünftige Maßnahmenplanung einfließen. Gleichzeitig bildet diese GAP (Lücken)-Analyse eine gute Basis für die Briefingerstellung und die Zusammenarbeit mit Agenturen.

5.2 Briefing

Schriftlich

Mit dem Briefing fasst der Auftraggeber die Aufgabenstellung für die Agentur zusammen. Das Briefing ist die Grundlage für die Zusammenarbeit. Es sollte daher alle für die Maßnahme relevanten Informationen enthalten und schriftlich fixiert sein. Je nach Aufgabenstellung kann ein Briefing sehr umfangreich ausfallen. Wenn bereits eine längere Zusammenarbeit besteht, kann in Abhängigkeit vom Kenntnisstand der Agentur beispielsweise auf Informationen zu Markt, Dienstleistung oder Produkt verzichtet werden. Zu den Rahmenbedingungen gehört auch die Festlegung eines Budgets, das zur Realisierung der Aufgabe zur Verfügung steht. Diese Angabe ist wichtig, damit aus der Vielzahl der möglichen Maßnahmen diejenigen verfolgt werden, die

© QM in Dienstleistungsunternehmen

unter Kosten-Nutzen-Aspekten den größten Erfolg versprechen. Das Briefing soll sich nach dem Motto „So viel Information wie möglich, so viel Information wie nötig.“ auf das Notwendige beschränken, um den kreativen Freiraum der Agentur nicht zu beschränken.

Ergänzt wird das Briefing durch ein Briefinggespräch, in dem Fragen geklärt und Hintergründe erläutert werden können. Das sogenannte Rebriefing präzisiert und ergänzt das ursprüngliche Briefing nach dem Gespräch zwischen Agentur und Auftraggeber. Es wird üblicherweise seitens der Agentur erstellt.

Briefing-inhalte

Das Briefing sollte folgende Fragestellungen beantworten:

- Was soll getan werden?
- Was soll erreicht werden?
- Welche Botschaft soll vermittelt werden?
- Wer soll angesprochen werden?
- Was ist zu beachten?

09311_02.doc

Grundsätzlich besteht ein Briefing daher aus folgenden Elementen. Ein Muster für ein Agenturbriefing, das Sie an Ihre Anforderungen anpassen können, haben wir als Arbeitshilfe beigefügt. Die Zusammenstellung erfolgt individuell bezogen auf die Aufgabe.

- Aufgabenstellung
- Botschaft
- Marketing-/Kommunikationsziele
- Markt
- Wettbewerb
- Dienstleistung/Produkt

- Zielgruppe
- Vertrieb
- Kommunikation
- Rahmenbedingungen
- Budget/Etat
- Timing

Werden für eine Marketingmaßnahme mehrere Agenturen um ein Angebot gebeten, dient das Briefing zusätzlich dem Vergleich und der Bewertung der eingehenden Vorschläge.

5.3 Auswahl der richtigen Agentur

Anforderungsprofil und Screening

Für Marketingleistungen gibt es Full-Service-Agenturen, die ein breites Leistungsspektrum abdecken, sowie eine Vielzahl von Spezialagenturen, die nur Teilbereiche anbieten. In der Praxis stellt sich daher oft die Frage: Welche Agentur ist für mein Unternehmen und meine Anforderungen die Richtige?

Eine auf Kontinuität ausgerichtete Zusammenarbeit ist dabei für beide Seiten sinnvoll. Denn je besser die Agentur ihren Kunden und seinen Markt kennt, desto zielsicherer wird die Zusammenarbeit. Für die qualitätsgesicherte Auswahl eines neuen Dienstleisters sollte zunächst ein Anforderungsprofil formuliert werden, anhand dessen mehrere Dienstleister bewertet und miteinander verglichen werden können. Der höhere Aufwand durch das Screening in der Findungsphase macht sich schnell bezahlt, wenn dadurch der richtige Partner gefunden wurde.

Folgende Fragen sollten bei der Auswahl der Agentur berücksichtigt werden:

© QM in Dienstleistungsunternehmen

Typische Fragen zur Auswahl einer Agentur

- In welchen Bereichen soll die Agentur unterstützen?
- Leistungsspektrum: Full-Service-Agentur oder Spezialagentur oder mehrere verschiedene Agenturen?
- Agenturgröße (internationales Netzwerk, inhabergeführte Agentur, Netzwerk von Spezialagenturen)
- Standort (Ist räumliche Nähe wichtig?)
- Branchen-Know-how und Erfahrung
- Arbeitsweise der Agentur (Situationsanalyse, regelmäßige Meetings und Berichte, fester Ansprechpartner, Erfolgskontrolle)
- Bestand am Markt, Referenzen,
- Präsentation der Agentur (stimmt die Chemie?)
- Preisgestaltung (Preisliste, pauschale oder aufwandsbezogene Honorierung)
- Wettbewerbsausschluss

Praxistipp: Agentursteuerung wichtig

Vielfach arbeiten Unternehmen mit verschiedenen Agenturen zusammen, z. B. einer Leadagentur für die Marketingstrategie/klassische Werbung und Spezialagenturen für Verkaufsförderung, Online-Medien und Messen. Da sich die Arbeitsbereiche teilweise überschneiden und eine Zusammenarbeit der Agenturen notwendig macht, hat die Agentursteuerung seitens des Auftraggebers eine hohe Bedeutung.

Bei der Wahl der Agentur sollte auch auf die Größe geachtet werden. Gerade Kunden mit kleineren und mittleren Budgets sind bei kleinen oder mittelständischen Agenturen oft sehr gut aufgehoben. Hier finden sie eher eine A-Kunden-Behandlung mit einem festen Ansprechpartner als in internationalen Agenturen, zudem profitieren sie vielfach von günstigeren Preisstrukturen. Auch mittelständische Agenturen bieten ein breites Leistungsspektrum, bei der Realisierung wird häufig auf ein eingespieltes Netzwerk zurückgegriffen.

5.4 Qualitätsgesicherter Ablauf

Von der Idee bis zur Umsetzung

Die Zusammenarbeit mit der Agentur kann in drei Schritte unterteilt werden (vgl. Abbildung 5):

Kreation, Realisation und Vermarktung

Kreation

Das Briefing bildet für die Agentur den Ausgangspunkt zur Entwicklung der gewünschten Marketingmaßnahme/ Kampagne. In einem Gespräch oder Workshop werden offene Fragen seitens der Agentur mit dem Auftraggeber geklärt. Darüber hinaus können gemeinsam Lösungsansätze erarbeitet werden.

Im Sinne der Qualitätssicherung erstellt die Agentur ein Rebriefing, in dem das ursprüngliche Briefing ergänzt wird. Auf dieser Basis wird ein erster kreativer Lösungsvorschlag/ Szenarien auf Agenturseite erarbeitet und eine Kalkulation für die Umsetzung von Konzept/Maßnahmen erstellt.

Nach Freigabe dieser ersten Schritte wird die Konzeption mit einer Maßnahmenplanung, Layouts und ggf. Textansätzen erarbeitet. Üblicherweise werden die Vorschläge der Agentur dem Auftraggeber präsentiert und gemeinsam diskutiert. Auf dieser Basis kann die Ausarbeitung der Maßnahmen fortgesetzt werden. Zudem erfolgt eine weitere kreative und kalkulatorische Feinjustierung. Je nach Briefing und Umfang der Maßnahme können weitere Entwicklungsschritte/Meilensteine und Freigaben vereinbart werden.

Realisation

Der Übergang zwischen Kreativ- und Realisationsphase ist fließend. Nachdem Konzept, Ideen und Gestaltungsentwürfe die notwendige Reife erreicht haben, wird eine weitere Freigabe für die Umsetzung erteilt und die Kommunika-

© QM in Dienstleistungsunternehmen

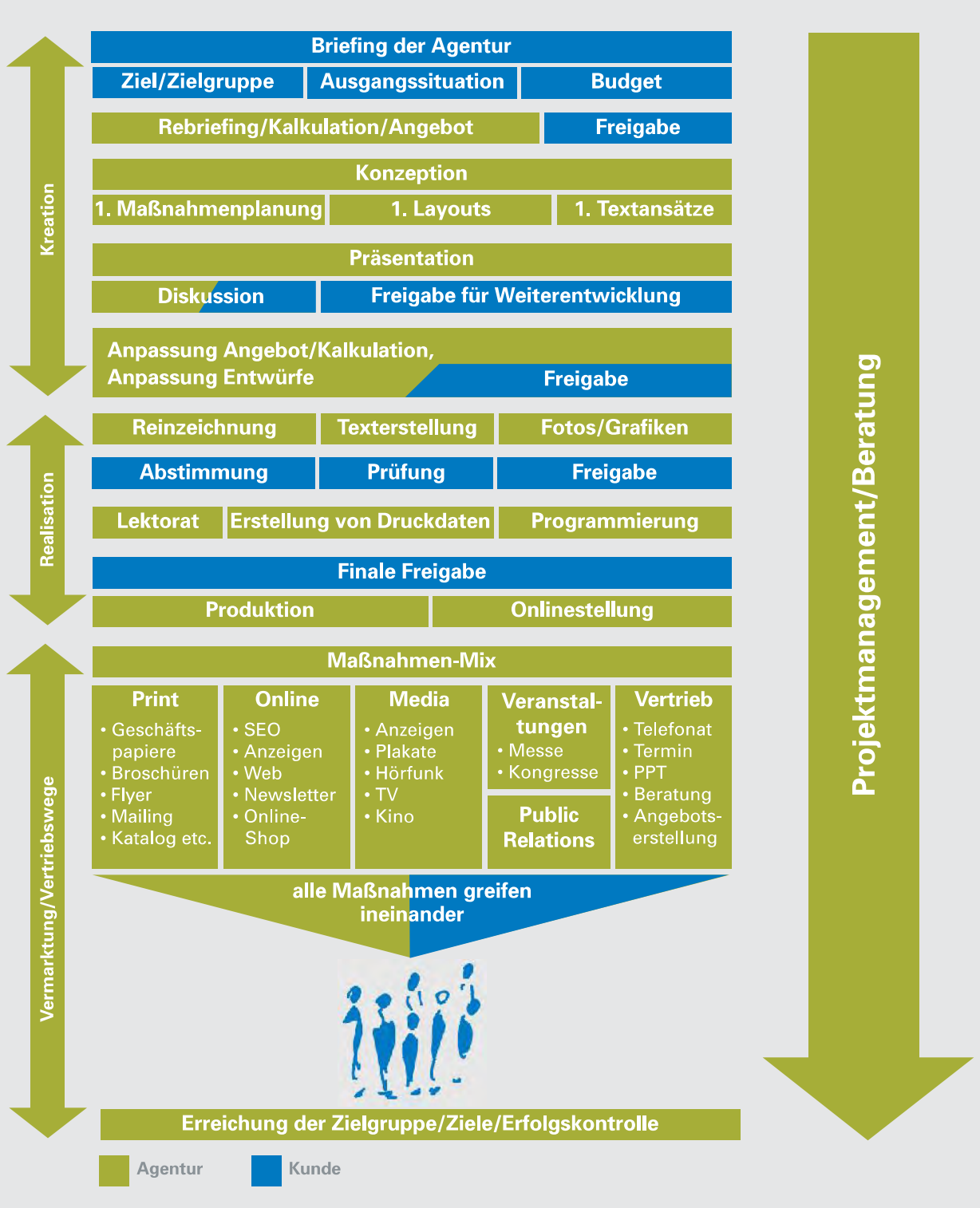

Abb. 5: Schematischer Ablauf einer Marketingmaßnahmenplanung

tionsmittel werden erstellt. Hier schließt sich wieder je nach Projekt eine umfangreiche Abstimmungsphase zwischen Agentur und Auftraggeber an. Mit der finalen Freigabe wird dann der Startschuss für die Produktion der Maßnahmen (z. B. Broschürendruck, Anzeigenproduktion, Onlinestellung) gegeben.

Vermarktung

In der Vermarktungsphase wird der Maßnahmenmix umgesetzt. Um die Zielgruppe optimal anzusprechen, werden die Maßnahmen über die verschiedenen Kommunikationskanäle und -medien entsprechend den Aktivitäten- und Mediaplänen gestreut und miteinander vernetzt. Am Ende jeder Marketingmaßnahme sollte eine Erfolgskontrolle stehen, die bereits in der Kreationsphase berücksichtigt und sowohl zeitlich als auch inhaltlich eingeplant werden sollte.

Fazit

Da die einzelnen Arbeitsschritte sehr unterschiedlich in ihrer Zeitintensität sind, dienen ein konsequentes Projekt- und Zeitmanagement mit der Festlegung von Teilschritten und ein aktives Controlling bei allen Beteiligten dem Erfolg. In den Zeitplan sollten auch interne Freigabeprozesse großzügig einkalkuliert werden (Einbeziehung anderer (Fach-) Abteilungen, Vorstellung in Arbeitskreisen, Vorstand/Geschäftsführung, Rechtsabteilung etc.). Vor der endgültigen Produktion von Werbematerialien u. a. ist eine abschließende Freigabe des Auftragsgebers notwendig.

Praxistipp

Die Erteilung von Freigaben sollte seitens des Auftraggebers immer schriftlich erfolgen. Dies schafft Verbindlichkeit und ist Zeichen eines partnerschaftlichen Umgangs. Gerade bei komplexen Maßnahmen sind schriftliche Freigaben auch deshalb unerlässlich, weil sie oft gleichzeitig eine Teil-Leistungsabnahme darstellen, an die Teilzahlungen geknüpft sind.

© QM in Dienstleistungsunternehmen

Praxisbeispiel: Kommunikationsmaßnahmen für eine Fachtagung

Maßnahmen vernetzen

Eine Unternehmensberatung möchte sich als der kompetente Ansprechpartner für Operational Excellence im Zielmarkt produzierende Unternehmen in der Metallbranche positionieren. Zur Kundenbindung und zur Gewinnung von Neukunden soll daher eine Fachtagung durchgeführt werden (siehe auch Abbildung 6). Aufgabe der Agentur ist die Entwicklung und Umsetzung aller kommunikativen Maßnahmen um die Veranstaltung. Die Organisation der Tagung selbst wird von einem anderen Dienstleister übernommen.

5.5 Gut zu wissen

09311_03.doc

In der Praxis kommt es bei der Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen oder der Zusammenarbeit mit Agenturen und Dienstleistern immer wieder zu Schwierigkeiten, die Zeit und Geld kosten können. Damit alle Beteiligten zumindest die gleiche Sprache sprechen, haben wir ein kurzes Glossar „Werbe-ABC“ mit den wichtigsten Begriffen zusammengestellt und beigefügt.

Achtung Stolperfallen!

Zudem folgen nun hier ein paar Hinweise, wie Fehler oder Verzögerungen vermieden werden können:

Marketing

- Nur nicht im Alleingang! Beziehen Sie alle Beteiligten (Vertrieb, PR, Produktentwicklung, Produktion usw.) mit ein. Durch die Einbindung anderer Bereiche erhöhen Sie nicht nur die Akzeptanz für Marketing und die Zufriedenheit der Mitarbeiter, sondern gewinnen häufig wichtige Informationen, Ideen und Anregungen und verbessern so Ihre Zielerreichung.

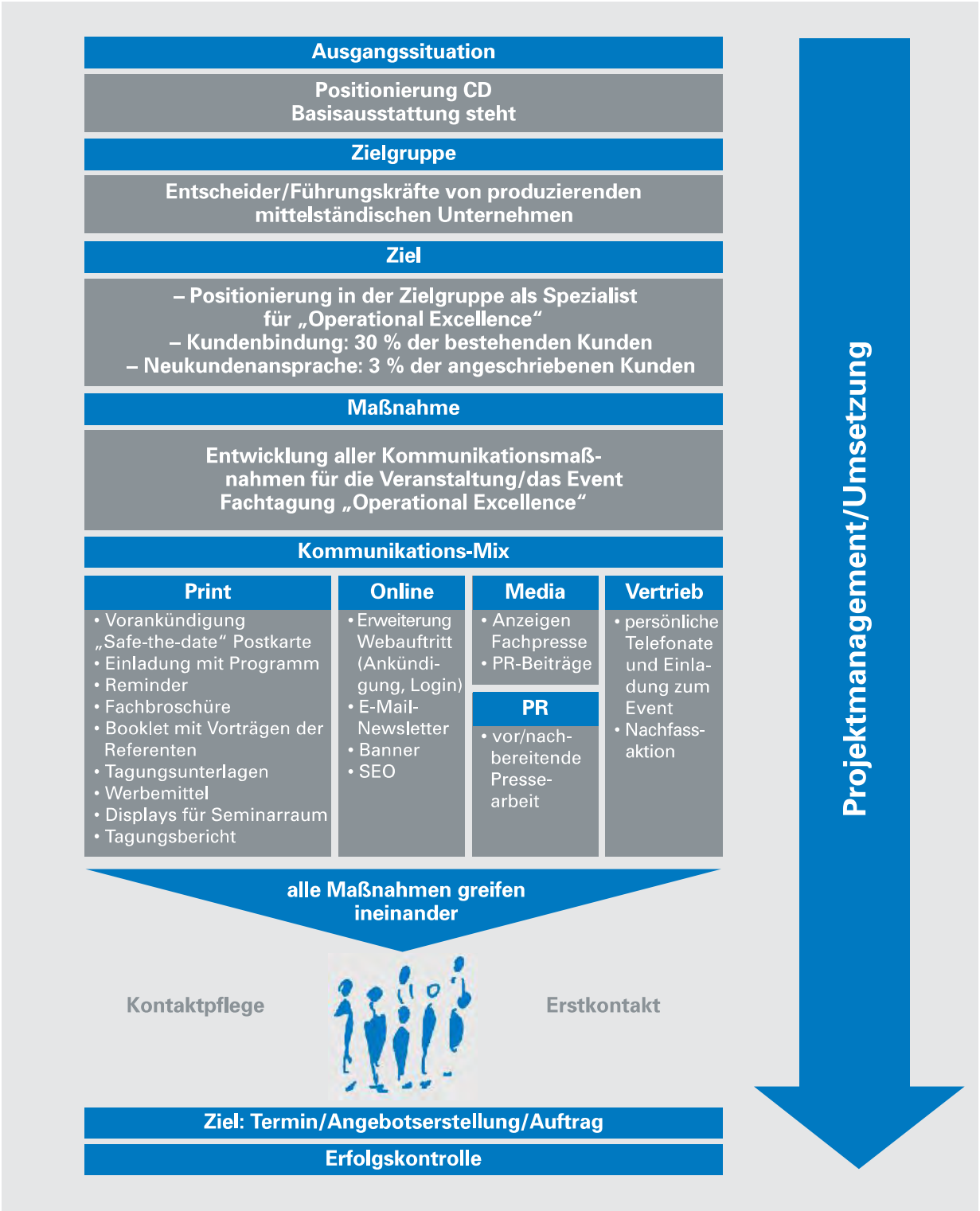

Abb. 6: Kommunikations-Mix für eine Unternehmensberatung am Beispiel einer Fachtagung

© QM in Dienstleistungsunternehmen

Brainstorming/ Jour fixe

- Arbeiten Sie mit Ihrer Agentur zusammen. Nur wenn die Agentur Ihr Unternehmen und Ihre Ziele kennt, kann sie Sie gut und kreativ beraten. Geben Sie guten Ideen einen festen (Zeit-)Raum und treffen Sie sich regelmäßig zum Austausch und zur Abstimmung der nächsten Schritte.

Rebriefing/ Besprechungs-bericht

- Gehen Sie auf Nummer sicher und fordern Sie ein Rebriefing/einen Besprechungsbericht von der Agentur ein. So können Unklarheiten und Missverständnisse schnell erkannt/vermieden werden.

Timing

- Erstellen Sie gemeinsam mit der Agentur einen Zeitplan mit allen Ablaufschritten von Briefing, Kreation, Realisation bis hin zur Vermarktung. Achten Sie darauf, dass auch interne Prozesse berücksichtigt und die Termine eingehalten werden. Häufig entstehen durch verschleppte Timings Mehrkosten und durch den Zeitdruck erhöht sich das Fehlerrisiko.

Freigaben

- Sicherheit für alle Seiten!
  Geben Sie der Agentur alle Schritte schriftlich frei.

Handbuch Corporate Design

- Die Erstellung eines CD-Manuals ist leider aufwendig und teuer. Verzichten Sie dennoch nicht darauf! Im CD-Handbuch werden alle Informationen zu Ihrer Marke, Inhalten und Gestaltungselementen (Schrift, Farben, Anordnung etc.) verbindlich beschrieben. Es ist Grundlage und Richtlinie für Mitarbeiter und Dienstleister.

Farbigkeiten

- 4c oder Zusatzfarbe?
  Wenn Sie sich für eine oder mehrere Farben für Ihr Corporate Design entschieden haben, legen Sie diese im 4-Farbsatz (Cyan, Magenta, Yellow und Black) fest.

Zusätzlich sollten die Unternehmensfarben auch in den Zusatzfarben Pantone und HKS definiert werden. Für die Erstellung von Folien und Schildern ist darüber hinaus die Definition der RAL-Farben empfehlenswert. So stellen Sie einen einheitlichen Farbauftritt sicher und vermeiden Farbunterschiede bei verschiedenen Produktionsverfahren. (Bestandteil eines CD-Handbuchs)

Nutzungsrechte für Bild und Text

- Nutzungrechte für Bild und Text: Beim Einkauf von Fotos, Illustrationen und Text sollte sehr genau auf die Nutzungsrechte geachtet werden. Lizenzpflichtige Bilder können bei Mehrfachverwendung schnell teuer werden. Die Verwendungsrechte sind häufig zeitlich (z. B. nur ein Jahr) und auf ein Medium begrenzt und müssen bei Bedarf verlängert oder erweitert werden. Lizenzfreie Fotos/Illustrationen können zeitlich, räumlich und medienunabhängig eingesetzt werden. Der Preis ist günstiger, aber die Motive können nicht exklusiv genutzt werden. Es besteht immer die Gefahr, dass Motive beispielsweise auch vom Wettbewerb eingesetzt werden. Ebenso sollte bei der Nutzung bestehender Texte vorab geprüft werden, ob diese urheberrechtlich geschützt sind. Bei der Erstellung von Fotos und Texten sollten die Nutzungsrechte klar definiert werden, damit keine Unstimmigkeiten aufkommen.

Datenmengen

- 72 dpi oder 300 dpi?
  dpi steht für: dots per inch, eine Maßeinheit für die Auflösung von Fotos/Bildern im Druck und anderen Wiedergabesystemen. Bei einer zu geringen Auflösung sehen die Fotos pixelig aus. Für Druckerzeugnisse wird eine Bildauflösung von 300 dpi benötigt, im Web reichen bei einer 1:1-Darstellung 72 dpi aus.

© QM in Dienstleistungsunternehmen

Autoren-korrekturen

- Im Angebot sollten ein bis zwei Korrekturschleifen inkludiert sein. Korrekturen, die zusätzliche Kosten verursachen, sollten von der Agentur vor der Umsetzung angeboten und vom Kunden freigegeben werden.

Lektorat

- Bitte hier nicht sparen!
  Sie glauben gar nicht, was ein Lektor alles findet! Dieses Geld ist auf jeden Fall bestens investiert. Denn nichts ist peinlicher als ein Rechtschreibfehler in der Überschrift.

Projekt-management

- Oft mehr als man denkt.
  Projektmanagement ist eine Leistung, die auch auf Agenturseite kalkuliert werden muss. Die Agentur sollte eine Aufwandsschätzung für das Projektmanagement vornehmen. Die Erfahrung zeigt, das der Aufwand je nach Kunde und Projekt sehr unterschiedlich ausfallen kann. Sollte der tatsächliche Aufwand die angebotene Menge überschreiten, müssen in einem Gespräch mit der Agentur der Grund und die Notwendigkeit geklärt werden und ggf. muss nach einer Lösung gesucht werden, um die Aufwände zu minimieren.

Agentur-provisionen

- Rechnen Sie mit 15 %.
  Agenturen rechnen üblicherweise auf Fremdleistungen wie z. B. Druck oder Produktion von Werbemitteln 15 % Agenturprovision auf den Nettopreis.

Daten-sicherung/ Zugriff

- Ihre Daten sind wertvoll.
  Achten Sie auf eine tägliche Datensicherung und stellen Sie sicher, dass Sie bei einem Wechsel der Agentur Zugriff auf Ihre Daten haben. Eine Neuerstellung kostet im schlimmsten Fall nochmal so viel.

Quellen

[1] Becker, Jochen: Marketing-Konzeption: Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements. 9. Auflage, 2009

[2] Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred: Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 11. Auflage, 2012

[3] Kotler, Philip; Keller, Lane Kevin; Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management – Strategien für wertschaffendes Handeln. 9. Auflage, 2009

[4] Huth, Rupert; Pflaum, Dieter: Einführung in die Werbelehre. 7. Auflage, 2005

Kontakt

Constanze Steinbüchel
info@atelier-steinbuechel.de

Daniela Devcic
info@2dconsult.de

© QM in Dienstleistungsunternehmen