

Werbung in der Krise? – Gute Zeiten für mehr Effizienz

Mit vier Hebeln zu mehr Return on Marketing Investment

So alt wie das Marketing selbst ist die Frage nach dem ROMI – dem Return on Marketing Investment. Dabei dreht sich die Frage seit jeher um die Messbarkeit des „R“ – also der Werbewirkung – während das konsequente Management des „I“ – also der Werbeinvestitionen – häufig mehr als lästige Pflicht empfunden wird. Spätestens in Zeiten der globalen Wirtschaftskrise hat sich dies geändert: Jeder Euro, der bei Agenturhonorar- und Produktionskosten gespart werden kann, hilft, zusätzlichen Werbedruck zu entfachen oder pauschale Budgetkürzungen abzufedern.



In dem Maße, wie Marketing-Budgets unter Druck geraten, sind Marketing-Manager gefordert, ihre Ausgaben gezielter einzusetzen. Obwohl der Schlüssel zur Kontrolle dieser Kosten sehr nahe liegt, wird er doch immer wieder übersehen: Umsetzen von Konzepten, die in der klassischen Beschaffung entwickelt wurden, unter sensibler Berücksichtigung der Marketing-Spezifika. Durch eine wirkungsvolle Steuerung der Marketingaufwendungen können Einsparungen von bis zu 15 Prozent des Marketingbudgets realisiert werden, die wiederum direkt in weiteren Werbedruck reinvestiert werden können.

Das Top-Management verlangt von Marketingverantwortlichen zunehmend, dass sie die Marketingeffizienz nachhaltig steigern, gleichzeitig aber auch die Rendite der Marketinginvestitionen genau messen. Eine professionelle Beschaf-

fung kann helfen, diese Forderung zu erfüllen – auch wenn fälschlicherweise vielfach angenommen wird, dass sich ein stringentes „Lieferantenmanagement“ nicht ohne weiteres auf den Bereich Marketing übertragen lässt (Abbildung 1).

Fernsehwerbung (und die entsprechenden Aufwendungen für die Agenturen) macht typischerweise zwischen 50 und 70 Prozent des gesamten Marketingbudgets aus. Was passiert, wenn nur ein Teil dieser Aufwendungen besser gesteuert wird? Große Markenartikler könnten jedes Jahr zwischen 10 und 100 Millionen Euro einsparen und umschichten, ohne ihre Reichweite zu beeinträchtigen.

Der Zeitpunkt für einen strukturierten Ansatz zur Marketingbeschaffung könnte nicht besser sein, da gerade jetzt die Regeln im Bereich Marketing grundlegend neu definiert werden: Zum einen hat

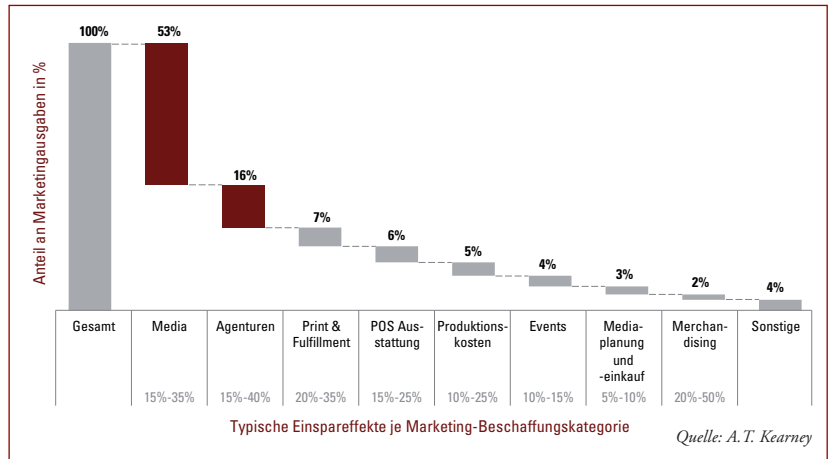
Durch einen systematischen Ansatz zur Optimierung der Werbeausgaben können Unternehmen Einsparungen von bis zu 15 Prozent des Marketingbudgets realisieren.

die Abwanderung vieler Nutzer ins Internet die Reichweiten von Fernsehsendern, Tageszeitungs- und Zeitschriftenverlagen einbrechen lassen und mithin den Kundenkontakt über klassische Medien verteuert. Zum anderen hat die krisenbedingte Zurückhaltung der werbetreibenden Industrie zu massiven Überkapazitäten bei Medien und Agenturen geführt, was die Verhandlungsmacht der werbetreibenden Unternehmen stärkt.

Ein systematischer Ansatz zur Optimierung der Marketingaufwendungen erzeugt zunächst eine emotionsfreie Baseline – ein Benchmark also, der anhand von Fakten konventionelle Auffassungen infrage stellt. Da die Beschaffung von Werbemaßnahmen grundsätzlich mit Verhandlungen verbunden ist, kann dieser Ansatz auch zu gemeinsamen Prozessverbesserungen anregen und somit letztendlich auch zu besseren Konditionen mit Vorteilen sowohl für die Kunden als auch ihre Agenturen und die Medien führen.

Für die Definition und Umsetzung eines neuen Ansatzes für die Marketingbeschaffung empfiehlt sich die Aufstellung eines funktionsübergreifenden Teams, das sowohl mit Marketing- und Werbeexperten als auch mit qualifizierten Mitarbeitern aus den Bereichen Beschaffung und Finanzen besetzt ist. Aufgabe dieses Teams ist es, Effizienz und Effektivität der Marketingaufwendungen zu steigern, indem eine Reihe klassischer Beschaffungsmethoden angewendet werden.

Abbildung 1: Analyse der externen Marketingausgaben (exemplarisch)



Dazu zählen: Schaffung vollständiger Ausgabentransparenz entlang eines marketingspezifischen Beschaffungsgruppenbaums, Benchmarking von Preis-Mengen-Relationen, Infragestellen konventioneller Beschaffungsansätze und Preismodelle (z.B. durch Entbündelung von Agentur- und Produktionsleistungen), gemeinsame Prozessverbesserung mit Agenturen und Produktionsdienstleistern sowie Benchmarking und Modellierung der Lieferantenkosten. Ein solcher Ansatz birgt ein enormes Potenzial, insbesondere in den drei kritischen Bereichen Medienaufwendungen, Agenturvergütung und Werbeproduktion. Der Marketingleiter sollte sich proaktiv mit den Abteilungen Einkauf und Finanzen abstimmen, um den Nutzen der Marketingaufwendungen zu maximieren. In der Praxis aber wird dieses Thema häufig erst dann adressiert, wenn Controller oder Einkäufer nach Bereichen gesucht haben, in denen die Kosten möglicherweise

gesenkt werden können und schließlich die Marketing- und Werbeausgaben als vermeintlich einfaches Ziel ausgemacht haben.

Folgende vier Hebel können bei der Entwicklung eines systematischen Ansatzes zur Optimierung der Werbeaufwendungen hilfreich sein:

1. Volle Transparenz schaffen

Es gibt zahlreiche Unternehmen, die weder die volle Höhe ihres meist über viele Funktionsbereiche verteilten Marketingaufwands kennen, noch ein klares Bild darüber haben, mit welchen Agenturen und sonstigen Marketingdienstleistern sie ihr Geld für welche Marketingdisziplinen ausgegeben haben. Dies liegt häufig daran, dass der Einkauf nicht in Abstimmung mit dem Marketing agiert und somit die unternehmensweiten Beschaffungs- und Controlling-Systeme keinen Zugriff auf die verschiedenen Werbeausgaben haben. Bei Erstellung einer umfassenden Baseline (unter Nut-

zung von Daten aus der Debitorenbuchhaltung, verarbeitet mittels einfachem Data Mining zur Konsolidierung von Lieferanten und Aggregation von Beschaffungsgruppen) tritt dann oft Verwunderung darüber auf, dass die identifizierten Marketingaufwendungen nicht selten bis zu 50 Prozent über dem budgetierten Betrag liegen, zumindest beim Agenturhonorar und den Produktionskosten.

Gerade in BTL-Kategorien¹ wie Events oder Printwerbung werden häufig aus unterschiedlichen Zuständigkeitsbereichen (z.B. Marketing, Vertrieb und Kommunikation) ähnliche Leistungen beauftragt, oft sogar bei den gleichen Agenturen und Dienstleistern. Nur wer hier über volle Transparenz verfügt, kann auch die Vorteile realisieren, die sich aus der übergreifenden Konsolidierung von Lieferanten bzw. gemeinsamen Vertragsverhandlungen ergeben.

Darüber hinaus kann etwa im Falle einer Werbung in Printmedien die Kenntnis der Kostenstruktur des Verlegers ein bedeutender Verhandlungshebel sein. So hat A.T. Kearney beispielsweise für einen Klienten ein Kostenmodell für ein Werbebeilagenprogramm entwickelt, aus dem genau hervorging, wie viel Gewinn der Verlag mit den wöchentlichen Werbebeilagen erzielte. Aufgrund der Ergebnisse dieser Analyse konnte ein 15-prozentiger Preisnachlass ausgehandelt werden.

Darüber hinaus sollte eine Baseline-Analyse auch die Online-Me-

dien mit berücksichtigen, deren Anteil am Media-Mix kontinuierlich steigt. Angesichts der mannigfaltigen unterschiedlichen Metriken und des Fehlens weitgehend anerkannter Standards zur Messung von Reichweiten und Konversionsraten haftet einer Preiskalkulation der Schaltkosten immer auch etwas leicht Beliebiges an. Umso wichtiger ist es, dass sich Werbetreibende bei der Optimierung ihrer Werbeinvestitionen nicht allein auf die Media-Agenturen verlassen, sondern eigene Kompetenzen aufbauen – und sei es für die gemeinsame Erarbeitung der Online Advertising & Buying-Strategie.

2. Eng mit der Agentur zusammenarbeiten

In den letzten Jahren haben viele Großkunden immer aggressivere Vergütungsvereinbarungen mit ihren Werbeagenturen verhandelt – mit signifikanten Ergebnissen. Heute erzielen viele Agenturen nicht mehr ihre historische Vermittlungsprovision von 15 Prozent oder Margen von 20 Prozent. Dabei haben sich die Werbetreibenden häufig nur auf den Preis der Agenturdienstleistungen konzentriert, ohne die Dynamik des Verhältnisses Kunde-Agentur und mithin den Zeitaufwand für die Agentur zu berücksichtigen. Solche Verhandlungen, die ausschließlich auf den Preis fokussieren, haben häufig das Verhältnis zwischen Kunde und Agentur beeinträchtigt und zu Misstrauen zwischen beiden geführt, u.a. weil ein höheres Agenturstundenvolumen am Jahres-

ende zu höheren Agenturhonoraren geführt hat, wovon wiederum ein Großteil nachweisbar durch den Kunden verursacht worden war.

Wie aber managen Top-Marketingexperten ihre Beziehung zur Agentur? Indem sie eng mit ihr zusammenarbeiten und dabei die Prozesse kennen lernen, die zur Kreation und Produktion einer erfolgreichen Werbekampagne erforderlich sind und die Schwachstellen ihrer gegenwärtigen Prozesse identifizieren. Wenn sich beide – Kunde und Agentur – verpflichten, etwaige Prozessdefizite zu beseitigen, kann eine bessere Leistung mit geringerem Stundenaufwand erzielt werden.

Das beginnt bereits beim Aufsetzen neuer Kampagnen. Viel zu oft werden nach dem Motto „aus allen Rohren feuern“ möglichst viele Aktivitäten mal mehr mal weniger abgestimmt auf den Markt gebracht, anstatt nur die besten Ansätze mit ausgefeilten und integrierten Konzepten zu realisieren. Klasse statt Masse ist hier gefragt – und ein konsequenter Demand-Management-Prozess mit klaren Qualitätsvorgaben, an denen sich jede Marketingaktion auch im Rückblick messen lassen kann.

Einer der größten Treiber für den Personalaufwand bei einer Agentur sind Rebriefings. Häufiges Überarbeiten des Storyboards einer Anzeige – das typischerweise durch ein ungeordnetes Vorgehen des Kunden beim Kreativprozess verursacht wird – erfordert umfangreiche Personalressourcen aufseiten der Agentur. Eine Agentur kann aber nicht für den Mangel an Diszi-

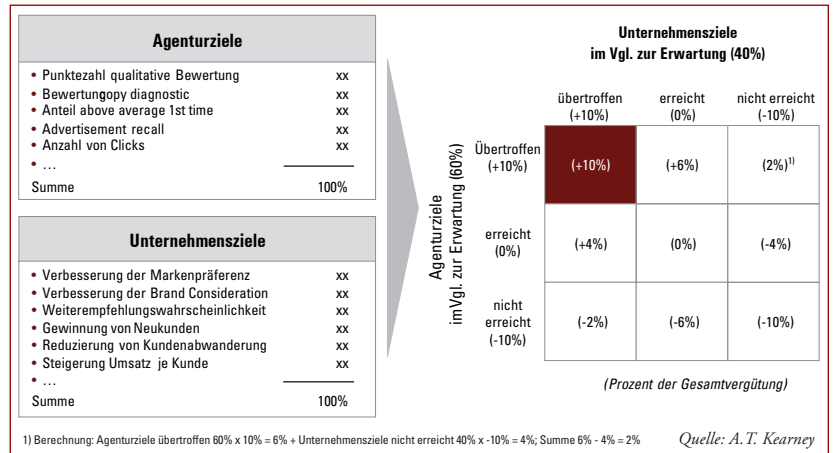
¹BTL = Below-the-line

plin beim Klienten verantwortlich gemacht werden. Werbetreibende, die die Auswirkungen von Rebriefings und Überarbeitungen auf die Kosten ihrer Agentur modellieren und messen, können die Teamstärke ihrer Agentur effektiver dimensionieren. Gemeinsam mit ihrer Agentur können sie für beide Seiten zufriedenstellende Kennzahlen und Abläufe vereinbaren, die den Kreativprozess verschlanken, die Durchlaufzeit verkürzen und die Anzahl der Agenturstunden reduzieren.

Ressourcenmodellierung hilft bei der Bestimmung einer optimalen Teamstärke bei der Agentur auf Basis der aktuellen Auslastung durch den Klienten. Durch geschickte Ausschreibung erreicht man bereits im Auswahlprozess größtmögliche Transparenz. Dazu wird der Ressourcenbedarf je Job oder Kampagne nach Medium, Aktivität (Strategie, Kreation, etc.) und Seniorität abgebildet. Gemeinsam mit Angaben zu jeweiligen Stundensätzen, Gemeinkosten und Marge verfügt der Klient damit über alle Parameter, um ein Team zusammenzustellen, das in Größe, Qualität und Kosten seinen Anforderungen entspricht. Vertragsverhandlungen werden so auf eine sachliche Grundlage gestellt, spätere Frustrationen können vermieden werden.

Werbetreibende müssen aber auch lernen, sowohl bei der Auswahl einer Agentur als auch beim Vergütungsmodell zwischen Kernleistungen einer Agentur und sonstigen Dienstleistungen zu unterscheiden. Zu den Kernleistungen großer Agenturen gehören typischerweise die strategische Planung,

Abbildung 2: Leistungsabhängiges Vergütungsmodell (exemplarisch)



Kampagnen-Design und -Entwicklung inkl. Steuerung der ATL- oder TTL-Produktion² sowie globale und regionale Entwicklung und Überwachung von Positionierung und Branding. In diesem Bereich ist mittlerweile eine leistungsabhängige Vergütung der Agentur zunehmend üblich – zumindest bei führenden Markenartiklern mit großem Marketingbudget. Ziel eines leistungsabhängigen Vergütungsmodells ist es, Anreize für eine Agentur zu setzen, die sicherstellen, dass das Unternehmen von den besten Mitarbeitern der Agentur betreut wird. Solche Vergütungsmodelle verlangen eine Messung von Kennzahlen zur Zielerreichung – idealerweise im Hinblick auf Agentur- wie auch Unternehmensziele. Das Grundprinzip besteht darin, dass eine Agentur generell in der Lage sein sollte, ihre Kosten für ein Kundenteam zu decken. Ob sie darüber hinaus aber auch einen Gewinn mit dem Kunden erzielt, wird davon abhängig gemacht, welche Ziele Agentur und Kunde (gemeinsam) erreichen (Abbildung 2).

Die wirkungsvollste Beschaffungsstrategie bei Dienstleistungen, die nicht zu den Kernbereichen einer Agentur zählen, ist die Entflechtung des Leistungsspektrums, um z.B. bei Services wie Namensfindung, Verpackungsdesign, Sportmarketing oder interaktivem Marketing auf jeweils führende Spezialisten zurückzugreifen. Obwohl sich gerade die großen Agenturen gern als „Full Service“-Anbieter präsentieren, hat die Erfahrung gezeigt, dass sie dazu neigen, diese Dienstleistungen zu überspezifizieren und überdimensionieren – mit dem Ergebnis höherer Kosten und niedrigerer Qualität.

3. Produktionskosten unter die Lupe nehmen

Agenturen reagieren häufig empfindlich, wenn ihre Kunden ankündigen, ihr Produktionsbudget überprüfen zu wollen. Viele Agenturen erachten dies als ihre Kernkompetenz und argumentieren, dass niemand die Produktionskosten besser kennen kann als das

² ATL = Above-the-line, TTL = Through-the-line, d.h. ATL inkl. BTL (= Below-the-line)

Kreativteam, das das Konzept für eine Kampagne erstellt und diese umsetzt.

Gerade die harten Fakten zu den tatsächlichen Produktionskosten einer Kampagne sind jedoch die beste Grundlage, um Produktionsentscheidungen zu treffen und -kosten zu verhandeln. A.T. Kearney hat für einen Klienten eine Datenbank mit entsprechenden Informationen für über 150 verschiedene TV-Spots der letzten 10 Jahre erstellt. Die Analyse dieser Daten war Grundlage für die Entwicklung verschiedener gemeinsamer Prozessverbesserungsstrategien zwischen dem Kunden und seiner Agentur. So kam heraus, dass durch eine ausreichende Vorbereitungs- und Planungszeit seitens der Agentur teure Last-Minute-Überraschungen vermieden und die Gesamterstellungskosten drastisch gesenkt werden können. Darüber hinaus können die Produktionskosten durch eine Verschlankung grundlegender Abläufe, wie Genehmigungen und Überarbeitungen, manchmal um bis zu 40 Prozent verringert werden, ohne dass die Produktionsqualität darunter leidet.

4. Agentursteuerung neu definieren

Agenturen sind viel eher bestrebt, „versehentlichen“ Mehraufwand zu vermeiden, wenn sie wissen, dass ihr Kunde die Agenturlandschaft und das Wettbewerbsumfeld kennt, mit den Besonderheiten von Produktionsarbeit vertraut ist und jede Agenturrechnung, alle Kostenvoranschläge und die Produktionskosten von Dienstleistern eingehend untersucht. Bei der Beschaffung von Gebrauchsgütern oder Standardartikeln ist dieser Grad des Lieferantenmanagements weit verbreitet, bei vielen Dienstleistungen – und dazu zählen auch Agenturen – jedoch nicht. Dazu zählt traditionell die Welt der Agenturen: kreativ, personenabhängig und zumindest mittelbar umsatzrelevant. Aber auch hier gilt: Je höher die (Kosten-)Transparenz, umso mehr Nutzen kann aus einer Agenturbeziehung und den Marketing-Kosten gewonnen werden. Das Streben nach maximaler kreativer Qualität steht dabei nicht im Widerspruch zum rigorosen Managen von Kostenkalkulationen und zu strikter Rechnungskontrolle. Im Gegenteil: Signifikante Einsparungen entlang des gesamten Prozesses vom Briefing über

Kreation und Produktion bis hin zur Schaltung ermöglichen eine Beschleunigung der Time-to-market und setzen Mittel frei, die wiederum in die Werbung selbst investiert werden können, statt im Prozess zu versickern.

Genauso wie die Medien und ihr Publikum unterliegen Marketingmethoden ständigem Wandel. Die Prozesse hinter den Kulissen verändern sich ebenso, nur viel langsamer – infolge der allgemeinen Wirtschaftskrise aber sicherlich deutlich forciert. Dieses bedeutet aber nicht, dass die Kosten außer Kontrolle geraten müssen oder das Managen der Kreativprozesse nicht möglich ist. Unternehmen, die traditionelle funktionale Grenzen überschreiten, werden ihre Marketinginvestitionen gezielter einsetzen als ihre Wettbewerber. Durch den Einsatz von Sourcing-Methoden und Disziplin, die Effizienz und Qualität in allen Bereichen erhöhen, können werbetreibende Unternehmen den Return on Marketing Investment steigern, ohne dafür zusätzliche Kosten aufzuwenden. Oder, wie man im Mutterland der Werbung sagt: „The bang for the buck is just an echo that follows the cracking of a whip!“

Autoren:

Dr. Martin Fabel (Berlin) erreichen Sie unter martin.fabel@atkearney.com.

Jim Singer (New York) erreichen Sie unter jim.singer@atkearney.com.

Michael Neuberg (Düsseldorf) erreichen Sie unter michael.neuberg@atkearney.com.

A.T. Kearney ist eines der führenden internationalen Top-Management-Beratungsunternehmen und bietet seinen Klienten das gesamte Spektrum strategischer und operativer Beratung. Dabei verfolgt A.T. Kearney ein klares Ziel: auf der Basis eines führenden Knowledge Managements den maximalen Erfolgsbeitrag aller Unternehmensbereiche und den Gesamtwert eines Unternehmens nachweisbar zu steigern. A.T. Kearney beschäftigt rund 2.700 Mitarbeiter in mehr als 30 Ländern der Welt.

Weitere Informationen über:

A.T. Kearney GmbH
Marketing & Communications
Kaistraße 16 A
40221 Düsseldorf

Tel.: +49-(0)211-13 77-0

Email: marcom@atkearney.com
www.atkearney.de