

FOKUSPAPIER

Medien einfach und qualitäts- gesichert managen

Marketing-Prozess-Optimierung (MPO)

Durch Marketing-Prozess-Optimierung Medien einfach und qualitätsgesichert managen

Während in anderen Unternehmensbereichen die Prozess-Optimierung und (Teil-)Automatisierung schon vor Jahren Einzug gehalten hat, war das Marketing lange Zeit vom Nimbus des kreativen Chaos umgeben und hat sich schwergetan mit der Standardisierung von Abläufen und der Automatisierung seiner Prozesse. Dabei ist die Prozess-Optimierung kein Hindernis der Kreativität, sondern in Zeiten wachsenden Marktdrucks und erhöhten Anforderungen vielmehr ein Mittel zur Schaffung von Freiraum für das Wesentliche. Dieses Fokuspapier führt in das Thema Marketing-Prozess-Optimierung (MPO) ein, zeigt auf wo sie ansetzt, wie sie die Produktivität verbessern kann und was das für die Marketingabteilung bedeutet.

Marketing – der stressigste Job der Welt?

Marketing ist wohl der stressigste und undankbarste Job der Welt – mag man meinen, wenn man bedenkt, dass die Früchte der mühseligen Marketing-Ernte durch den Vertrieb eingesammelt werden und das Controlling einem stets über die Schultern schaut und kritisch die Kosten dem Nutzen gegenüberstellt.

Doch nüchtern betrachtet, machen sich die Marketingabteilungen das Leben manchmal auch selbst schwer. Sicherlich erfordert der Marketing-Alltag sehr viel Flexibilität und ist nicht geprägt von klaren Strukturen. Marktorientiertes Handeln zwingt zu Kursänderungen, indem bisherige Planungen beiseitegelegt werden und mit neuen Maßnahmen gegengesteuert werden müssen. Aber kann man flexibel agieren, wenn Informationen nicht klar angelegt sind, um bei Bedarf schnell darauf zuzugreifen?

Ein allzu häufig auftretendes Szenario: Schnell werden Texte und Grafiken für eine Publikation benötigt. Eigentlich nichts Zeitaufwändiges, da man ja auf bestehendes und vor allem CI-konformes Material zugreifen kann. Aber genau hier fängt die Ratlosigkeit an. Sind die Informationen abgelegt worden oder schlummern sie noch in irgendeinem Posteingang? Findet man nichts im Posteingang, so sind die Informationen mit großer Wahrscheinlichkeit abgelegt und die Suche nach dem richtigen Verzeichnis kann beginnen. Ist der relevante Ordner endlich ausfindig gemacht, steht man dann vor dem nächsten Problem: Zig Dateien ohne eine klare Bezeichnung über die Nutzung und die Aktualität. Und im schlimmsten Fall liegen die aktuellen Dateien vielleicht sogar bei Kollegen lokal auf deren Rechnern, sodass es keine direkte Zugriffsmöglichkeit gibt. Erst nach langer Recherche kann die eigentliche Arbeit dann endlich beginnen: Die Inhalte müssen an die Gegebenheiten angepasst werden.

Wenn neben Texten auch Grafiken angepasst werden müssen, kann es noch schwieriger werden. Häufig muss dann kurzfristig die Grafikabteilung oder die Werbeagentur gebrieft werden und man kann nur auf eine baldige Umsetzung hoffen. Natürlich verursacht die grafische Umsetzung zusätzlichen Abstimmungsbedarf, weil zum Beispiel beim Briefing Informationen nicht richtig kommuniziert wurden oder sich in der Hektik Fehler eingeschlichen haben.

Sind diese Hürden überwunden und das Dokument umgesetzt, so kann es zur Korrektur und Freigabe geschickt werden. In der Regel erfolgen Korrekturen handschriftlich auf dem gedruckten Dokument und ein ewiges hin- und her ist

vorprogrammiert, so dass es fast unmöglich ist, noch den Überblick zu behalten. Nach mehrmaligen Korrekturen und Freigaben ist das Dokument schließlich fertig gestellt, die Publikation geht in Druck und das Projekt ist abgeschlossen.

Ganz sicher? Sollten Sie das Dokument nach Fertigstellung nicht ordnungsgemäß ablegen, damit andere in Ihrer Marketingabteilung auch davon profitieren bevor Sie sich einer neuen Aufgabe widmen? Spart es nicht Kosten und Zeit und vor allem Nerven auf Vorhandenes zuzugreifen anstatt das Rad neu zu erfinden? Klingt in der Theorie hervorragend, aber im Alltag eines Marketers ist der Tag nicht lang genug, um noch Ablage zu betreiben. Ehe man sich versieht, vergisst man die zentrale Bereitstellung der Dateien und der ganze Stress fängt von vorne an. Beim nächsten Mal vielleicht nicht bei Ihnen sondern bei Ihrem Kollegen, doch egal wie lange sie in einem Unternehmen arbeiten, eine Garantie, das Chaos zu beherrschen und auf Anhieb das zu finden, was Sie suchen gibt es leider nicht.

Die Behauptung, Marketing sei der stressigste Job der Welt, ist in so einem Fall nur zu gut nachvollziehbar. Aber zum Glück geht es auch anders. Wie? Mit optimierten Marketingprozessen mittels Marketing-Prozess-Optimierung (kurz MPO). Damit erlösen Sie sich als Marketer vom administrativen „Klein-Klein“ und schaffen wieder Raum für das Eigentliche im Marketing – die inhaltliche, kreative und strategische Arbeit.

Kreativität und Prozessoptimierung – Vereinbar?

Für die meisten Marketingverantwortlichen mögen sich Schlagworte wie „Marketing-Prozess-Optimierung“, „Marketing Resource Management“ und „Produktivitätssteigerung“ nicht gerade nach dem anhören, was üblicherweise von ihnen gefordert ist: kreative Ideen, die Umsetzung außergewöhnlicher Konzepte und das erfolgreiche Management der Marke. Die Steigerung der Effizienz klingt eher nach Rotstift, Taschenrechner und noch mehr Hektik und „Schnell-Schnell“ im Tagesgeschäft des Marketings.

Gleichzeitig spüren Marketingverantwortliche, ausgelöst durch die Globalisierung, einen intensiveren Wettbewerb in komplexer werdenden Märkten. Simultan entstehen neue Kommunikationskanäle und die persönliche Ansprache von Kunden wird immer mehr zum Selbstverständnis. Die Folge ist ein Tag für Tag wachsendes Volumen an Aufgaben bei bestenfalls gleichbleibenden Budgets für die Marketingbereiche. Als Reaktion auf diese erhöhten Anforderungen hat für die meisten Marketers die effiziente Umsetzung von Marketingkonzepten stark an Bedeutung gewonnen. Effizienz bedeutet dabei, die richtigen Mittel zur Zielerreichung einzusetzen und den Aufwand dabei möglichst gering zu halten. Damit dieser Aufwand minimiert werden kann, und dies ohne Qualitätseinbußen, ist es unumgänglich über optimierte Marketingprozesse nachzudenken.

Marketing-Prozess-Optimierung ist dabei eine Methodik, die bei der Erstellung von Marketing-Materialien stark auf Automatisierung setzt und dies von Erstellung bis hin zur Distribution. Das Ziel ist, operative Aufgaben, die häufig wiederkehren und viel Zeit binden, mittels Standardisierung zu beschleunigen, um die vorhandenen Ressourcen (Personal, Budgets aber auch bereits vorhandene Mediendaten) möglichst effizient einzusetzen und dadurch mehr Zeit für wichtige, strategische und inhaltliche Aufgaben zu schaffen.

Die Tatsache, dass im September 2008 genau zu diesem Thema der erste große deutsche Kongress abgehalten wurde – Marketing Efficiency – zeigt, dass Marketing-Prozess-Optimierung für Marketers längst kein Nice-to-Have mehr ist, sondern an der Tagesordnung steht und kritisch ist, sowohl für den Unternehmenserfolg als auch für den persönlichen.

MPO ohne Softwareunterstützung: Die Top 10 an Zeiträubern im Marketing

Betrachten Sie Ihren Marketingbereich einmal kritisch: Wie viel von der Arbeit Ihrer Marketingorganisation ist tatsächlich noch wertschöpfender und konzeptioneller Natur? Wie viel Zeit verschenken Sie in administrative Routineaufgaben? Wie eine Studie der Universität Mannheim 2006 herausfand, verwenden Marketers bis zu zwei Drittel ihrer Arbeitszeit für vermeidbare, operative Tätigkeiten und verlieren sich im „Klein-Klein“ des Tagesgeschäftes. Hier eine Auflistung der Top 10 an Zeiträubern:

- 1. Die Speicherung der Daten**

Die Daten werden lokal oder im Posteingang gehortet.

- 2. Die Ablagelogik**

Die Daten werden projektbezogen abgelegt und können nicht anderweitig verwendet werden.

- 3. Unklare Verschlagwortung**

Jeder vergibt nach seiner Logik Bezeichnungen für die Dokumente.

- 4. Individuelle Versionierungen**

Jeder bevorzugt seine Art von Versionierungen.

- 5. Falsches Formate oder JPEG genügt**

Statt sich die Quelldaten geben zu lassen, um schnell das Format zu kreieren was man benötigt, erhält man von der Agentur nur das für das aktuelle Projekt relevante Format.

- 6. Die Daten bei den Agenturen**

Agenturen überlassen die Medienobjekte nicht und man lässt von neuem Erstellen ohne zu wissen, dass Dokumente vor langer Zeit bereits erstellt wurden.

- 7. Korrekturen und Freigaben**

Die erstellten Dokumente werden zur Korrektur weitergeleitet und es beginnen unzählige Reviewschleifen. Die Korrekturen erfolgen dann meist handschriftlich auf den gedruckten Dokumenten, was viele Abstimmungen mit sich zieht bis das Dokument freigegeben ist.

- 8. Keine Information über Neu erschaffenes**

Es gibt keine Mitteilung zu neu erschaffenen Werbemitteln, um diese zukünftig nutzen zu können.

- 9. Fehlermitnahme durch Fehlerignoranz nach Druckfreigaben**

Wenn nach Druckfreigaben Fehler entdeckt werden, wird die Aktualisierung vergessen.

- 10. Faktor Mensch**

Kein Mensch ist perfekt und neigt daher von Natur aus zu Fehlern.

Prozessoptimierung und Software: Die anderen Unternehmensbereiche haben es vorgemacht.

Bereits vor Jahren haben die zahlenorientierten und faktenbasierten Unternehmensbereiche wie die Finanzbuchhaltung, das Rechnungswesen und das Controlling aber auch kostenintensive Bereiche wie die Produktion und die Materialwirtschaft ERP-Systeme eingeführt, um mit Standardsoftware ihre Abläufe einerseits zu verbessern und andererseits administrative, wiederkehrende Aufgaben zu automatisieren. Auch der Vertrieb in Unternehmen ist „online“: Dort helfen CRM-Systeme Redundanzen zu verhindern und den Vertriebsprozess optimal zu gestalten. Nur das Marketing hat sich bis vor kurzem noch schwergetan mit der Einführung von Softwareplattformen. Denn wo die Kreativität im Mittelpunkt steht, hatte Marketing-Prozess-Optimierung unter Zuhilfenahme von Standardsoftware lange nichts zu suchen.

MPO mittels Standardsoftware bedeutet nichts anderes als durch geschickten Einsatz von Informationstechnologie informative und kreative Marketingprozesse technisch abzubilden und so zu managen, dass Kosten sowie Time-to-Market reduziert und die Konsistenz der Kommunikation gesteigert werden. Diese Systeme sind bekannt als Marketing Resource Management (MRM) oder Marketing Management Systeme (MMS). Der Einsatz solch eines MRM oder MMS vernetzt dabei die Marketing-Wertschöpfungskette von der Planung über die Erstellung von Materialien und deren Verteilung an Dienstleister und Kunden, bis hin zur Erfolgskontrolle und Berichtswesen sowie zur Auswertung strategischer Markenkenngrößen.

Und wie schafft das so ein System?

- Es automatisiert den komplexen Prozess der Kreation, Distribution, Lokalisierung und Produktion von Kommunikationsmitteln.
- Es verkürzt die Prozesse in der kreativen Lieferkette und reduziert Zeitaufwände und Kosten in der Kreation und der Medienverwaltung.
- Es integriert begleitende Prozesse in der Produktion, Lagerung und in der Werbemittellogistik.
- Es spart Überarbeitungskosten durch intelligente, CI-konforme Vorlagen, sowie durch Trennung von Inhalt und Form (Cross-Media-Publishing und Web-to-Print).
- Es bietet eine Plattform zum Speichern, Auffinden sowie Verwalten aller Arten von Marken-Assets und stellt zudem sicher, wer welche Medien nutzen kann und vor allem auch wie.
- Es erhöht die Effizienz der Kampagnensteuerung und führt zu schnelleren Time-to-Market-Zyklen.

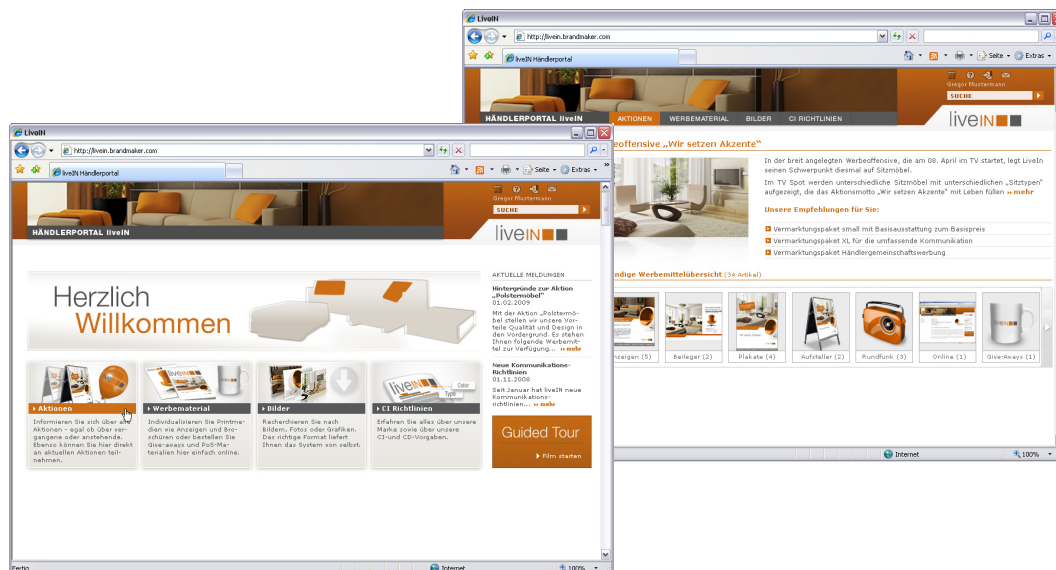


Abbildung: Marketing-Plattform am Beispiel des Möbelherstellers „liveIN“

Wie finde ich die richtige Softwarelösung?

Vor der Auswahl eines MRM-Systems ist es wichtig zu wissen, dass nicht die Funktionen einer Software und die Flexibilität des Anbieters zur Auswahl beitragen. Vielmehr ist entscheidend, ob das jeweilige System im Stande ist, die unternehmensspezifischen Marketingprozesse technisch bestens abzubilden.

Daher gilt vor jeder System-Einführung, sich über die eigenen Prozesse und Strukturen im Klaren zu sein. Nur hierauf basierend kann zeitsparend und kostengünstig und mit der notwendigen Sicherheit die richtige Lösung ausgewählt werden. Denn nicht Sie richten sich nach dem System, das System richtet sich nach Ihnen, um Sie optimal in allen Fragen des Marketings zu unterstützen. Nutzen Sie zudem die Chance, mit der Einführung eines neuen Systems Ihre bestehenden Strukturen und Prozesse zu überdenken und Optimierungspotential vollends auszuschöpfen. Hierbei können Sie auch auf das Wissen der Softwareanbieter zurückgreifen und von deren Know-how profitieren.

Wie geht man eine umfassende Optimierung der Prozesse im Marketing an?

Wann macht man sich typischerweise Gedanken über MPO, wenn nicht proaktiv?

- Handlungszwang durch Ressourcenknappheit und Kostendruck
- Etablierung einer neuen Marke („von vorne anfangen“)
- Update / Redesign des Corporate Designs
- Zusammenfassung verschiedener Insellösungen

Marketing-Prozess-Optimierung bedeutet, die vorherrschenden Prozesse genauestens zu beobachten und festzuhalten. Liegt der Ist-Zustand einmal vor, so kann anhand eines Anforderungsprofils evaluiert werden, welche Software am besten zur Optimierung beiträgt. Doch wie geht man bei der Prozessdefinition vor, wenn man keinen beratenden Externen ins Boot holen möchte? Hier die wichtigen Meilensteine:

1. Ist-Zustand identifizieren

Hier helfen die klassischen W-Fragen, um sich im ersten Schritt einen Überblick über den aktuellen Ist-Zustand zu verschaffen: Was raubt in der Organisation am meisten Zeit? Wofür gibt die Organisation am meisten Geld aus? Wen betreffen die Probleme? Gibt es andere in der Organisation, die auch betroffen sind? Welche Konsequenzen haben die entsprechenden Herausforderungen? Welche Vision haben Sie?

Ist der grobe Überblick über den aktuellen Ist-Zustand geschaffen und die relevanten Beteiligten identifiziert, so können die Prozessschritte und möglichen Blockaden gemeinsam im Detail betrachtet werden:

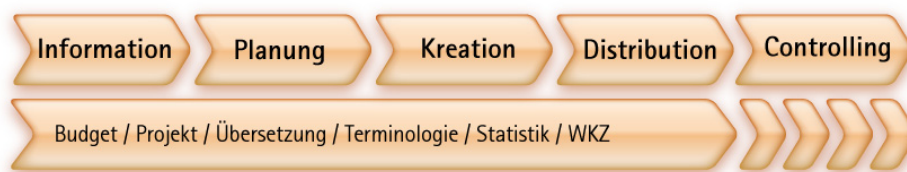


Abbildung: Die Prozessschritte im Marketing

Die nachfolgenden Herausforderungen treten häufig auf:

- **Information:** Die Information über Corporate Design und Corporate Identity ist nicht allen Beteiligten hinreichend verfügbar. Die Aktualisierung dieser Informationen verursacht unverhältnismäßig viel Aufwand. Die Informationsprozesse über neue Aktionen und Kampagnen dauern zu lange und die Information kommt nicht immer dort an, wo sie soll (Zentral-Dezentral).
- **Planung:** Der Marketingplanungsprozess ist nicht einheitlich und durchgängig. Unterschiedliche Vorgehensweisen machen die Planung einzelner Bereiche nicht vergleichbar. Ein Gesamtüberblick über alle Aktivitäten ist kaum möglich.
- **Kreation:** Die Beschaffung von Werbemitteln und Medien ist mühsam und der Prozess fehleranfällig, darunter leidet letztlich die Qualität. Der Anteil der operativen, manuellen Arbeit bei der Werbemittelerstellung übersteigt bei weitem den kreativen Part (Internationalisierung, Anpassung für dezentrale Einheiten). Die Marke wird nicht durchgängig entsprechend der CD-Vorgaben nach außen hin dargestellt.
- **Distribution:** Die Verteilung der Werbemittel, z.B. an dezentrale Kommunikationseinheiten wie Händler, Franchisenehmer und Niederlassungen, gestaltet sich schwierig. Die Prozesse sind nicht standardisiert und verursachen viel manuelle Arbeit.
- **Controlling:** Reporting- und Controlling-Daten sind nicht auf Knopfdruck abrufbar. Die vorhandenen Daten kommen aus unterschiedlichen Quellen und sind nicht vergleichbar. Es fehlt die Grundlage für ROI- und andere Erfolgsmessungen.

Wichtig: Scheuen Sie sich nicht alle Prozess-Stakeholder an einen Tisch zu holen, denn die Optimierung der Prozesse ist eine gemeinsame Aufgabe von der nicht nur alle profitieren, sondern auch gemeinschaftlich dazu beigetragen werden muss.

2. Soll-Zustand definieren

Auf Basis der vorangegangenen Bestandsaufnahme bzw. Analyse des aktuellen Prozesses und der formulierten Vision entsprechend sollten die Anforderungen an den künftigen Prozess dokumentiert werden. Wichtig ist, dass die festgehaltenen Anforderungen nicht bedeuten, dass man alles auf einmal umsetzt. Erstellen Sie lieber eine Prioritätenliste und beginnen Sie mit den wichtigsten, kostenintensiven Knackpunkten, die optimiert werden müssen. So stellen Sie sicher, dass die Erwartungen der Beteiligten nicht von vornherein divergieren und sich keiner benachteiligt fühlt.

Wichtig: Geben Sie der Marketing-Prozess-Optimierung genügend Gewicht, denn die Beteiligten des Projektes müssen neben dem Tagesgeschäft auch den benötigten Freiraum zur Umsetzung schaffen. Und legen Sie einen Projektleiter als zentralen Ansprechpartner fest, der für das Gesamtprojekt „MPO“ verantwortlich ist – sowohl in strategischen als auch in operativen Angelegenheiten.

3. Softwareanforderungen festhalten

Halten Sie die Anforderungen an die einzusetzende Software in einem Pflichtenheft fest. Konzentrieren Sie sich dabei auf das Wesentliche, aber vergessen Sie nicht nachträgliche Komponenten aufzuführen, die zu späteren Zeitpunkten realisiert werden sollen oder die Sie in Ihre Vision von einer umfassenden MPO mit einschließen möchten. Die Softwareanbieter aus dem MPO-Bereich unterstützen Sie bei dieser Aufgabe auch häufig. Oft reicht ein Ergebnisprotokoll oder eine MindMap aus einem ersten internen Anforderungsmeeting, um die Anforderungen an die in Frage kommenden Anbieter zu kommunizieren.

4. Anbietersauswahl und Einführung einer MRM-Lösung

Nachdem die Bedarfsermittlung erfolgt ist und das Anforderungsprofil feststeht, können Sie den Markt nach geeigneten Anbietern und Lösungen sichten. Sagen die Lösungen zu, so lassen Sie sich diese durch die Unternehmen präsentieren und versuchen Sie möglichst genau abzu prüfen, wie Ihre Anforderungen am besten erfüllt werden. Sie sollten auch Ihre Timing-Vorstellungen mit den Anbietern diskutieren. Haben Sie sich dann für einen Anbieter entschieden, so kann mit der Einführung des Systems begonnen werden. Dies erfolgt dann in der Regel mit einer Testphase bevor das System in den Echtbetrieb übergeht.

Wichtig: Vergessen Sie nie, dass es sich mit einer einmaligen Optimierung nicht getan hat. Beobachten Sie Ihre Prozesse regelmäßig und streben Sie nach kontinuierlicher Verbesserung.

Über BrandMaker

BrandMaker ist ein Marketing Resource Management-System (kurz MRM-System), das ein breites Spektrum an Lösungen bietet: Angeboten werden Lösungen für die Marketingstrategie (Markenscorecards als „Leitplanken“ für das Marketing) und Management-Module (z.B. Software für die integrierte Marketingplanung und -budgetierung) genauso wie Module für die Marketingumsetzung und Optimierung der kreativen Lieferkette (Job Management, Review Management, Media Asset Management, ein Web-to-Print Modul, Eventplanung und ein Modul zur Erstellung von Online-Medien). Das System ist modular aufgebaut und wird entsprechend der individuellen Anforderungen des Kunden eingesetzt. Die Software wird von der Firma BrandMaker GmbH entwickelt und vermarktet. Die BrandMaker Lösungen kommen erfolgreich in den Marketingabteilungen von Unternehmen aus verschiedensten Branchen und unterschiedlichsten Unternehmensgrößen zum Einsatz – beispielsweise bei der EnBW AG im Energiesektor, der

Commerzbank AG und der DekaBank in der Finanzbranche, bei Dienstleistungsunternehmen wie Ernst & Young und Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe wie ZF Services GmbH. Das Softwareunternehmen für optimierte Marketingprozesse beschäftigt europaweit rund 150 Mitarbeiter.

<http://www.brandmaker.com>