

Was fehlt ist Transparenz

Eine bessere Zusammenarbeit mit dem regionalen Vertrieb ist einer der Schlüssel für mehr Performance im B2B-Marketing. **Genauso wichtig sind bessere und umfassendere Kundendaten.** Hier müssen viele Unternehmen nachbessern – ebenso bei der Mitarbeiterqualifikation.

Text _ Volker Zeuzen

Gerade im B2B-Marketing lässt sich die Performance nicht leicht messen und steuern. Eine Studie von J&M Management Consulting unter B2B-Marketingleitern gibt einen Überblick über den Stand der Entwicklung und liefert Ansatzpunkte zur Optimierung der Marketing-Performance. Insgesamt wurden rund 60 Entscheider befragt. Die befragten Unternehmen sehen ihre aktuelle Marketing-Performance bei durchschnittlich 60 Prozent. Sie halten allerdings eine deutliche Steigerung um durchschnittlich 42 Prozent für möglich. Einige Hebel sind dabei besonders wichtig.

Zielgruppenorientierung

Die befragten Marketingabteilungen sind meist zentral an die Geschäftsführung beziehungsweise den Vorstand angegliedert und befassen sich vor allem mit Strategie und Promotion. Die wichtigsten Ziele sind, das Budget einzuhalten und die Kommunikationsziele zu erreichen – etwa Image und Bekanntheitsgrad zu

steigern. Zu den Kernaufgaben gehören insbesondere die Entwicklung von Marketingstrategien (88 Prozent), das Festlegen und Umsetzen des Kommunikationsplans (87 Prozent), die Kundensegmentierung beziehungsweise Definition der Zielgruppen (76 Prozent) sowie Corporate Identity und Corporate Design umzusetzen (72 Prozent).

Die stärkere Ausrichtung an Zielgruppen und die Verbesserung der verfügbaren Kundeninformationen stellen viele Marketingabteilungen vor große Herausforderungen. Gerade im internationalen Umfeld sind Kundenstrukturen und Distributionskanäle sehr heterogen. Genauso wie die Bedürfnisse der direkten und indirekten Adressaten der Marketingleistungen. Dennoch arbeiten viele Marketingabteilungen häufig nach dem Prinzip „one fits all“. Der Abstand zu Zielgruppen und Kunden könnte also größer kaum sein.

Die wichtigsten Empfänger der im Marketing erbrachten Leistungen sind laut Befragung der regionale Vertrieb sowie die Endkunden. Die Performance-Steigerung geht also nur über eine engere Verzahnung mit dem Vertrieb und größere Nähe zum Endkunden. Über 75 Prozent der Befragten haben dementsprechend bejaht, dass sie regelmäßiges Feedback darüber benötigen, wie die Marketingmaßnahmen beim Kunden ankommen. Aber nur etwa 40 Prozent erheben Daten über deren Wirksamkeit. Auch wenn die Zusammenarbeit mit dem regionalen Vertrieb bereits als gut bezeichnet wird, besteht noch großes Potenzial für Verbesserungen.

Im Marketing-Performance-Management steht häufig noch die input-orientierte

Leistungsmessung, vor allem über das Marketingbudget, im Vordergrund. Output oder gar Wirkung der Marketingaktivitäten spiegeln sich in der Steuerung gar nicht oder deutlich nachrangig wider. So kennen zwar 73 Prozent der Befragten den Input in ihre Marketingmaßnahmen und noch 62 Prozent den Output, aber nur etwas mehr als ein Drittel weiß auch über die Wirkung Bescheid.

Fehlende IT-Unterstützung

Um die Performance transparent zu machen, zu steuern und zu verbessern, sind Kennzahlen (Key-Performance-Index, KPI) unabdingbar. Bei den eingesetzten KPI überwiegen aber finanz- und volumenorientierte Größen, die in der Regel automatisch für das gesamte Unternehmen ermittelt werden, wie z.B. Budgeteinhaltung und Umsatz.

Marketingspezifische KPI werden kaum genutzt. Nur wenige Kennzahlen setzen B2B-Unternehmen bezüglich der Prozesse sowie im Hinblick auf Forschung und Entwicklung ein. Bei der prozessorientierten Steuerung wird allenfalls erfasst, ob Meilensteine erreicht werden. Eine umfassende Sicht auf Prozesskennzahlen und deren Einfluss auf die Marketing-Performance fehlt häufig.

Kenngrößen wie die Kundenzufriedenheit werden meist ex post und nicht automatisiert erhoben. Dementsprechend beschränken sich viele Unternehmen auf die Planung von Maßnahmen ohne definierte Zielwerte und Vergütungsrelevanz. Eine wirksame Steuerung ist so nicht möglich. Obwohl die Befragten in der Kundenorientierung einen der wichtigsten Hebel sehen, um die Marketing-

AUTOR

Volker Zeuzen

ist verantwortlicher Partner für Marketing & Sales Consulting bei der Unternehmensberatung J&M Management Consulting AG in Mannheim.

→ www.jnm.com



Performance zu verbessern, findet auch hier keine konsequente Steuerung auf Basis entsprechender Kennzahlen statt. Die Anreizsysteme der befragten Marketingabteilungen sind in den meisten Fällen nicht auf die Kernaufgabe, das Entwickeln von Marketingstrategien, ausgerichtet. An die Vergütung gekoppelt ist in erster Linie das Einhalten des Marketingbudgets (81 Prozent). Mit deutlichem Abstand folgt das Erreichen von Kommunikationszielen wie Imageverbesserung oder Steigerung der Bekanntheit (53 Prozent).

Nach Aussage der Marketingleiter stellen die eingesetzten IT-Systeme nur zu 50 Prozent die Informationen bereit, die für die tägliche Arbeit benötigt werden. Einzelne Systeme sind zwar vorhanden, zentrale Instrumente zur Unterstützung der Marketingprozesse sind aber nur punktuell

im Einsatz. Besonders auffallend ist, dass nur wenig mehr als die Hälfte der B2B-Firmen (55 Prozent) im Marketing ein CRM-System zur Pflege und Verwaltung

sen die Firmen sich stärker als bisher an ihren Kunden orientieren. Und sie müssen besser als jetzt den regionalen Vertrieb einbinden. Erforderlich ist die

»VIELE B2B-UNTERNEHMEN ERHEBEN KEINE MARKETING-SPEZIFISCHEN KENNZAHLEN. SO KÖNNEN SIE DIE WIRKSAMKEIT IHRER KAMPAGNEN NICHT MESSEN.«

von Kundendaten im Einsatz haben. Hier ist ein wichtiger Ansatzpunkt, um die Leistung der Marketingabteilung zu steigern. Die Verbesserung der Kundendaten nämlich wird von den Befragten als besonders wichtig eingeschätzt, wenn es darum geht, die Performance des Marketings zu verbessern.

Damit die Marketingleistung von B2B-Unternehmen dauerhaft steigt, müs-

stärkere Ausrichtung an Zielgruppen, die Verbesserung der im Marketing verfügbaren Kundendaten sowie die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen. Das geht nur mit einem veränderten Rollenverständnis im Marketing und dem gezielten Aufbau des Marketing-Know-hows und der Marktkenntnisse der Mitarbeiter.

redaktion@acquisa.de

•]