

# Die graue Seite des Marketings

**Medienproduktion:** Deutschlands Marketingabteilungen geraten unter Effizienzdruck / Studie belegt großen Nachholbedarf

Von Jürgen Scharrer

Es ist nur ein Nebenthema in der großen Debatte um mehr Effizienz im Marketing – aber eines, in dem ziemlich viel Musik steckt: die Frage nämlich nach der Optimierung interner Prozesse. Mögliche Kostenreduzierungen zwischen 20 und 30 Prozent seien „nicht die Ausnahme, sondern die Regel“, sagt Albrecht Heidinger von Star Consulting (siehe Interview). Star Consulting ist Teil der auf Dienstleistungen und Beratung in den Bereichen IT, Medienproduktion, Logistik und Marketing spezialisierten Star Cooperation, die 2011 einen Umsatz von 88 Millionen Euro erzielte.

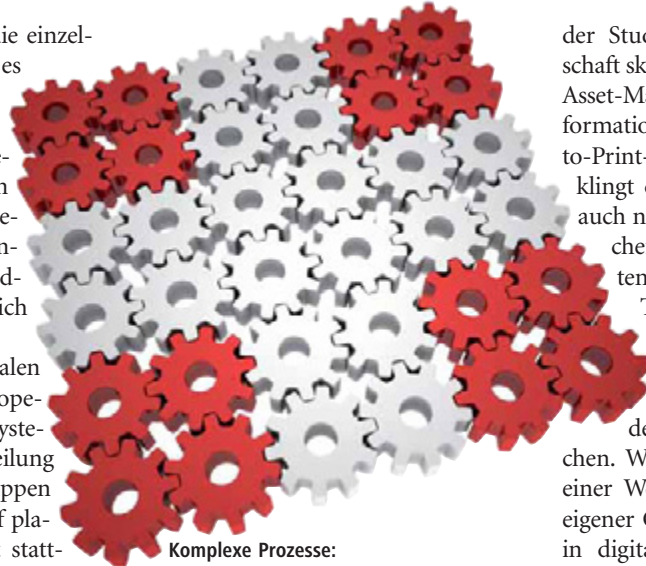
Es liegt wohl tatsächlich einiges im Argen, was die Marketingprozesse in Unternehmen betrifft. Während andere Unternehmensbereiche wie Produktion, Einkauf und Vertrieb unablässig auf Effizienz

getrimmt werden, standen die Marketingabteilungen lange nicht in der Optik der Controller. Das hat sich in den vergangenen Jahren zwar zweifellos geändert, jedoch: Das Kostenregiment konzentriert sich bisher weitgehend auf den Mediamix und die Bezahlung von Agenturen. Die Übung, Budgets zu kürzen und Kosten bei Dienstleistern zu drücken, beherrschen die Unternehmen also durchaus – Dienstleister wie die Bertelsmann-Tochter Arvato und eben Star Cooperation hoffen, dass nun auch die internen Kosten auf den Prüfstand kommen.

Dass die Dinge zunehmend kompliziert werden, hängt – natürlich – vor allem mit der fortschreitenden Digitalisierung zusammen. So schön es in der Theorie sein mag, dank der neuen Medien mehr Abspielkanäle für seine Unternehmensbotschaften zu haben, so kompliziert ist es in der Praxis, die Kommunikation effizient zu orchestrieren. Im Idealfall werden die Inhalte zentral produziert

und dann mediengerecht für die einzelnen Kanäle aufbereitet. Worum es geht, ist, den in anderen Bereichen längst etablierten Supply-Chain-Gedanken auf die Steuerung von Medienproduktionen zu übertragen. Ein zentraler Bestandteil dabei ist die Implementierung der richtigen IT-Landschaft – und das ist offensichtlich keine Trivialität.

In ihrer Studie „Von Potenzialen zu Lösungen“ versucht Star-Cooperation-Mann Heidinger eine Systematisierung, die mit der Einteilung von Unternehmen in vier Gruppen beginnt. Dabei verzichtet er auf plakative Überschriften und setzt stattdessen auf detaillierte Beschreibungen. So wird eine der vier Gruppen klassifiziert als „Unternehmen, die durch eine dezentrale Struktur geprägt sind und mit einem Netz an Partnern zusammenarbeiten“, eine weitere Gruppe als „Unternehmen



**Komplexe Prozesse:**  
Das System verzeiht keine Fehler

mit hoher Produktvielfalt, die regelmäßig ausgewählte Produkte bewerben“, wozu vor allem nationale Handelsketten zählen. Für jede dieser Gruppen wird in

der Studie eine geeignete Systemlandschaft skizziert. Dabei geht es um Media-Asset-Management-Systeme, Product Information Management (PIM) und Web-to-Print-Module. Wirklich aufregend klingt das alles nicht, und es ist wohl auch nicht ratsam, dass ein Marketingchef zu sehr in die Tiefen von Systemlandschaften abtaucht – bei aller Technologisierung besteht dessen Hauptaufgabe weiterhin darin, sich über die Positionierung der Marke und durchschlagende Kampagnen Gedanken zu machen. Wahr ist aber eben auch, dass in einer Welt, in der Owned Media (also eigener Content des Unternehmens, der in digitalen Medien ausgespielt wird) massiv an Bedeutung gewinnt, Marketiers an den technologischen Seiten ihres Jobs nicht mehr vorbeikommen. „Die Zeiten, da das Marketing in einer Art Elfenbeinturm residierte“, sagt Albrecht Heidinger, „sind sicher vorbei.“

Anzeige



Bei uns leben mehr Menschen als in New York.

Fast 9 Mio. leben in Deutschlands stärkster Konsumregion – ACN bringt Sie hin.

[www.acn-rheinland.de](http://www.acn-rheinland.de)

Metropolregion Rheinland



## „Sie rennen und rennen und kommen nicht richtig voran“

Star-Cooperation-Manager **Albrecht Heidinger** über überforderte Marketingchefs, ineffiziente Prozesse und Einsparpotenziale von 20 bis 30 Prozent

**Herr Heidinger, Deutschlands Unternehmen haben in den vergangenen Jahren eine Abteilung nach der anderen auf Effizienz getrimmt. Unser Eindruck ist: Im Marketing ist in Sachen Prozessoptimierung bislang vergleichsweise wenig passiert.** Zumindest ist das Verbesserungspotenzial enorm. Das Marketing ist budgetseitig unter Druck. Was die Prozesse betrifft, passiert aber häufig noch zu wenig. Mir kommen die Marketingmanager bisweilen vor wie Gefangene in einem Hamsterrad – sie rennen und rennen und kommen doch nicht richtig voran.

**Woran liegt's?** Zunächst einmal daran, dass die Aufgaben aufgrund von Globalisierung und Digitalisierung enorm an Komplexität gewinnen. Wenn Sie beispielsweise ihre internationalen Marketingaktivitäten zentral steuern und eine Produktbroschüre in zehn oder 20 Spra-

chen übersetzen, ist das auch logistisch eine Herausforderung. Hinzu kommt, dass Sie Inhalte für eine Vielzahl von Medien aufbereiten müssen. Ohne klar strukturierte Abläufe und ein effizientes Content-Management-System stehen Sie da schnell auf verlorenem Posten.

**Wo ist das Problem? An IT-Lösungen besteht doch wahrlich kein Mangel.** Genau das ist aus meiner Sicht eines der Hauptprobleme. Der Stuttgarter Hochschulprofessor Arno Hitzges schreibt im Vorwort zu unserer Studie „Von Potenzialen zu Lösungen“: „Ob Web-2-Print oder Marketing-Produktionssystem – es scheint eine Sisyphusarbeit, den Überblick zu behalten.“ Zudem gilt: Die beste Software

Albrecht Heidinger,  
Star Consulting



bringt nichts, wenn die Prozesse nicht stimmen und daran vorbei gearbeitet wird. Die Mitarbeiter können da sehr kreativ werden.

**Sie beschreiben in Ihrer Studie einen rasanten Anstieg der Komplexität von Systemlandschaften und Begrifflichkeiten. Wie gehen Sie als Berater vor?** Der erste Schritt muss immer eine genaue Analyse der bestehenden Prozesse sein. Wer kommuniziert im Unternehmen mit wem über welches Medium, wie sind die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen verteilt? Parallel dazu analysieren wir, was ein Unternehmen wirklich braucht, welche Bedarfe es hat – und die

hängen maßgeblich von der Branche, der Größe des Unternehmens und zahlreichen weiteren Faktoren ab. Ein solches Vorgehen ist sinnvoller, als sich zuerst Gedanken über eine neue IT-Software zu machen. Sonst ist man mit dem Vergleich der Angebote der Systemanbieter, die alle alles versprechen, als Marketingmanager hoffnungslos überfordert – und die IT-Abteilungen ebenso. Unser Credo lautet: Ausgangspunkt unserer Arbeit sind die Bedarfe des Unternehmens und nicht die Software. Das klingt banal, macht in der Praxis aber oft den entscheidenden Unterschied.

**Sie sagen, dass die Prozesse im Marketing noch weit davon entfernt sind, wirklich effizient zu sein. Sehen die Unternehmenschefs das auch so – oder spielt Marketingeffizienz auf den obersten Führungsetagen nach wie vor nur eine**

**Nebenrolle?** Die Zeiten, da das Marketing in einer Art Elfenbeinturm residierte, sind sicher vorbei, der Druck wächst. Wir kommen mit unseren Themen heute zweifellos besser durch als noch vor ein paar Jahren, aber es ist schon so, dass wir uns noch ein Stück weit vor dem Markt her bewegen. Es ist ein Entwicklungsprozess, bei dem wir uns noch im ersten Drittel eines langen Weges befinden.

**Wenn Sie ein Geschäftsführer fragt, wie viel Prozent Effizienzgewinn Sie ihm versprechen können – wie lautet Ihre Antwort?** Das hängt natürlich davon ab, wie gut die Marketingprozesse in einem Unternehmen schon organisiert sind, und wie durchgreifend wir die Prozesse betrachten. Aber um eine Zahl zu nennen: Kostenverbesserungen zwischen 20 und 30 Prozent sind nicht die Ausnahme, sondern die Regel.